



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS Y  
EXTERNOS DE LA CORPORACIÓN DE SERVICIOS DEL CLUB  
ROTARIO DE ITAGÚÍ**

**Autor(es)**

**LOREVIS BOCANEGRA SOLANO  
CRISTIAN ALBERTO OCAMPO ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE SALUD PUBLICA "HECTOR ABAD GOMEZ"  
MEDELLIN, COLOMBIA**

**2020**



**Análisis Situacional de los Factores Internos y Externos de Corporación De  
Servicios Del Club Rotario De Itagüí**

**Lorevis Bocanegra Solano**

**Cristian Alberto Ocampo Álvarez**

**Trabajo De Grado Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De  
Especialista En Auditoria En Salud**

**Directora**

**Gilma Stella Vargas Peña  
Enfermera, Magister en Administración**

**Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública  
“Héctor Abad Gómez”  
Medellín, Colombia**

**2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por sus bendiciones.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A la universidad por habernos preparado.

A nuestros Docentes por guiarnos en este camino.

A la Corporación de servicios del Club Rotario por habernos

Dado la oportunidad de realizar el proyecto.

## TABLA CONTENIDO

	<b>Págs.</b>
INTRODUCCION.....	8
RESUMEN.....	9
DESCRIPCION.....	9
ABSTRACT.....	11
GLOSARIO.....	12
1. DEFINICION DEL PROBLEMA.....	14
2. JUSTIFICACION.....	19
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 Objetivo General... ..	22
3.2 Objetivos Específicos.....	22
4. MARCO TEORICO.....	23
4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	23
4.1.1 Mega.....	23
4.1.2 Misión.....	23
4.1.3 Visión.....	23
4.1.4 Objetivos Globales.....	24
4.1.5 Políticas y Códigos de Ética.....	24
4.1.6 Principios Organizacionales.....	24
4.1.7 Valores .....	24
4.2 PLANEACION ESTRATEGICA.....	25
4.2.1 Aportaciones de Autores para la Planeación Estratégica.....	29
4.2.2 Diagnostico Estratégico.....	32
4.2.3 Diseño de la Estrategia .....	37

4.2.4	Ejecución de la Estrategia.....	43
4.2.5	Evaluación de la Estrategia.....	47
4.3	PLAN ESTRATÉGICO.....	50
5	MARCO CONTEXTUAL.....	53
5.1	GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO.....	53
5.1.1	Misión.....	53
5.1.2	Visión.....	53
5.1.3	Objetivos Corporativos.....	53
5.2.	POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	54
5.2.1	Política de Calidad.....	54
5.2.2	Políticas del Buen Trato .....	54
5.2.3	Políticas de Información y Comunicación.....	55
5.2.4	Políticas de Seguridad.....	55
5.2.5	Política de Control Interno.....	56
5.2.6	Política de Mejoramiento Continúo.....	56
5.3	RESEÑA HISTÓRICA.....	57
6.	METODOLOGIA.....	63
7.	HALLAZGOS. Resultados: Análisis Situacional DOFA.....	65
7.1	LAS DEBILIDADES QUE TIENE LA INSTITUCION QUE AFECTAN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS MISIONALES Y DE APOYO.....	65
7.2	LAS FORTALEZAS QUE TIENE LA INSTITUCION QUE POTENCIALIZAN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES Y DE APOYO.....	71
7.3	LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MEDIO PARA EL DESARROLLO DE LA INSTITUCION.....	75

7.4 AMENAZAS EXISTENTE EN EL MEDIO QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCION .....	75
8. CONCLUSIONES.....	80
9. RECOMENDACIONES.....	84
10. ANEXOS...Ver Anexo 1: lista de situaciones archivo Excel.....	84
BIBLIOGRAFIA.....	85

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Págs.</b>
<b>FIGURA 1:</b> Distribución Porcentual de Actividades que se cumplen en los Procesos Estratégicos en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	66
<b>FIGURA 2:</b> Distribución Porcentual de Actividades que no se cumplen en los Procesos Estratégicos en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	68
<b>FIGURA 3:</b> Distribución Porcentual de Actividades que no se cumplen en los Procesos Misionales en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	69
<b>FIGURA 4 :</b> Distribución Porcentual de Actividades que se cumplen en los Procesos de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	70
<b>FIGURA 5:</b> Distribución Porcentual de los hallazgos que se desarrollan en los Procesos Estratégicos Misionales y de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	71
<b>FIGURA 6:</b> Distribución Porcentual de los hallazgos que se desarrollan en los Procesos Estratégicos en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	72
<b>FIGURA 7:</b> Distribución Porcentual de los hallazgos que se desarrollan en los Procesos Misionales en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	73
<b>FIGURA 8:</b> Distribución Porcentual de los hallazgos que se desarrollan en los Procesos de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario Itagüí 2020	74

## **INTRODUCCIÓN**

El gran desafío de cualquier entidad, es alinear toda una organización hacia el propósito de alcanzar un objetivo común. De este modo alinear significa encauzar todos los miembros de la organización en una única dirección estratégica, con el propósito de generar sinergia, es decir que el todo sea más que la suma de las partes. [Norton. P, Kaplan. R; 2000, 9].

La finalidad de una organización, se centra en su misión y visión institucional, las cuales definen la razón de ser de la entidad y a donde espera estar esta misma en el futuro. Para que esto no sea tan sólo una intención, es necesario definir acciones, que permitan ejecutar esa finalidad que se espera alcanzar.

Los representantes de la organización, son quienes finalmente concretan ese objetivo institucional, de ahí que el proceso de planeación estratégica, debe ser participativo e involucrar a todos y cada uno de los empleados de la Institución y posteriormente comprometer a los líderes de los procesos, con el fin de lograr las acciones que reflejen la excelencia en la organización.

Así las cosas, en el ámbito institucional la planeación estratégica a través de sus distintas herramientas representa una guía de acción en el mediano y largo plazo anticipando cambios en el entorno, relacionados a las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios, la tecnología necesaria para apalancar los procesos de la organización, las relaciones con los grupos de interés o la regulación que influye en el proceso de fortalecimiento que tiene a cargo la corporación con el fin de alcanzar los objetivos y metas, teniendo en cuenta todos los recursos asignados (materiales, financieros, humanos, entre otros); es decir, como llegar a donde se quiere ir de la manera más óptima

## RESUMEN

**Palabras Clave: planeación estratégica, análisis externo e interno, estrategias y plan estratégico.**

## DESCRIPCIÓN

Este proyecto pretende desarrollar un plan estratégico que permita definir una directriz efectiva para que la corporación de servicios del club rotario de Itagüí alcance los propósitos que han creado en su misión, visión y objetivos; así mismo se resaltarán sus capacidades internas a las cuales puede sacar el mayor provecho.

En vista del acelerado cambio de entorno donde se debe estar continuo conocimiento y aprendizaje tanto en temas adheridos al objetivo de la organización como a temas que logren posicionar a la corporación de servicios del club rotario de Itagüí entre las mejores.

En este proyecto encontraremos 3 acciones importantes para la realización del plan estratégico

- Rumbo de la institución: el plan estratégico posibilita tener una dirección definida y, sobre todo, los trabajadores saben cómo llegar.
- estado actual de la institución: no se puede tener un rumbo si no se sabe cuáles son nuestros recursos que nos facilitara lograr los objetivos. Durante el planeamiento estratégico se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Se define también la propuesta de valor y ventajas competitivas.

- Formulación de la estrategia: formular una estrategia y no ejecutarla representa un esfuerzo en vano. En este proceso se definen las acciones a corto y largo plazo para llegar a los objetivos. Estos deben ser medibles, específicos, realistas, relevantes y en un periodo de tiempo determinado.

## ABSTRACT

**Key Words: Strategic planning, external and internal analysis, strategies and strategic plan.**

### DESCRIPTION

This project aims to develop a strategic plan to define an effective guideline for the Rotary Club Services Corporation of Itagüí to achieve the purposes that have been incorporated into its mission, vision and objectives; likewise, its internal capabilities will be highlighted, from which it can obtain the greatest benefit. In view of the accelerated change of environment where knowledge and learning must be continuous, both in topics adhering to the objective of the organization and in topics that manage to position the Rotary Club Services Corporation of Itagüí among the best.

In this project we will find 3 important actions for the realization of the strategic plan

- Course of the institution: The strategic plan makes it possible to have a defined direction and, above all, the workers know how to get there.
- Current status of the institution: It is not possible to have a direction if you do not know what our resources are that will facilitate us to achieve the objectives. During strategic planning, the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats are defined. The value proposition and competitive advantages are also defined.
- Formulation of the strategy: formulating a strategy and not executing it represents an effort in vain. In this process, short and long-term actions are defined to reach the objectives. These must be measurable, specific, realistic, relevant and in a certain period of time

## **GLOSARIO**

### **Planeación Estratégica:**

- ❖ Proceso mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
  
- ❖ Es el proceso mediante el cual se define la visión, misión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
  
- ❖ Es una herramienta que le permite a los administradores de las organizaciones poder realizar los esfuerzos necesarios en la institución con relación a una visión a futuro, es decir que esta técnica le permite anticiparse a los hechos de acuerdo a la naturaleza de la organización.

**Direccionamiento Estratégico:** es tener muy claro hacia dónde quiere ir la organización en el futuro, focalizar sus esfuerzos y así crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado

**Diagnóstico Estratégico:** es analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno. Así, conoce los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y sus posibilidades de hacerles frente con éxito.

**Estrategia:** son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requiere la oportuna asignación de los recursos de la organización para su

cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quieres ser; es decir caminos que permitan alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo

**Sistema de Gestión Integral:** es el mecanismo mediante el cual de manera eficiente se logra la integración y operación de toda la organización para satisfacer las necesidades del cliente y garantizar la supervivencia y competitividad.

**Misión:** es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

**Visión:** ideas Generales, es un marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en el futuro. Es establecer el rumbo para lograr el desarrollo, posicionamiento de la empresa en el medio

**Estrategias:** son los medios por los cuales se pretende lograr el cumplimiento de la Misión y Visión

**Objetivos Corporativos:** resultados que se esperan tener en cada uno de los procesos de la organización a corto, mediano o largo plazo y así lograr el cumplimiento de las estrategias corporativas. De esta forma se espera que la una organización logre hacer real la Misión y la Visión.

**DOFA:** es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y

actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

## **1. DEFINICION DEL PROBLEMA**

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en los procesos de control y planeación. Es entonces en 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro.<sup>1</sup>

Existen diferentes definiciones del concepto de estrategias, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y, para otros, los objetivos son los medios para alcanzar la estrategia. “La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización”. La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de recursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas.<sup>2</sup>

Cabe destacar que, para otros autores, la planeación es el proceso mediante el cual se analiza la situación (externa e interna) de las organizaciones, estableciendo objetivos y formulando las acciones a seguir para lograrlos. Debe abarcar a toda la organización; por lo tanto, todo el personal debe estar comprometido para que la planeación estratégica sea exitosa. Si bien la planeación se proyecta a un plazo determinado, es necesario estar en permanente observación de los avances para

---

<sup>1</sup> Serna Humberto. Libro Gerencia estratégica

<sup>2</sup> Ibíd. Serna Humberto. Libro

que, en caso de ser necesario, se puedan hacer las correcciones pertinentes que permitan alcanzar los objetivos planteados.<sup>3</sup>

En Colombia, el ministerio de salud plantea la conformación del plan de desarrollo. El Plan es la herramienta técnica mediante la cual se definen unos fines u objetivos de Política Estatal y los mecanismos que permiten alcanzarlos, lo que propone la Ley 152 de 1994 “Orgánica de Planeación” tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación, además el plan nacional de desarrollo (PND) “salud para todos con calidad y eficiencia, sostenible por todos” busca mejorar el estado de salud de la población, garantizando altos estándares de calidad y satisfacción por parte de los usuarios, por lo que plantea unos objetivos: Lograr la satisfacción del usuario brindándole mayor calidad y oportunidad en la atención, dotar con talento humano e infraestructura en salud a las regiones del país de acuerdo a sus necesidades, controlar la hipertensión y así reducir el riesgo de enfermedades cerebrovasculares y del corazón (infartos), aclarar y sanear las deudas del sistema y lograr su sostenibilidad financiera<sup>4</sup>

Según el Ministerio de Salud y en el Plan Estratégico Sectorial , argumenta que teniendo en cuenta la responsabilidad que se le ha asignado al sector administrativo de la salud y la protección social, en cuanto a las políticas públicas en materia de salud, salud pública, promoción social en salud y protección social, así como en lo relativo al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), es de vital importancia contar con una herramienta de planeación de la gestión para las entidades que conforman este sector, que permita de manera organizada,

---

<sup>3</sup> Guerrero C76yCed. Gómez Fr. Bernal Gb, Gaviria Uribe Alejandro. 45

<sup>4</sup> Planeación Pública Minsalud. Pdf.

coordinada y articulada, responder de manera adecuada a las necesidades de salud de los habitantes del país, potencializando los recursos y aunando los distintos esfuerzos institucionales.<sup>5</sup>

Teniendo en cuenta la necesidad de realizar un plan estratégico que le dé direccionamiento a la **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI**, a pesar de contar con una misión y visión, no cuenta con un Plan Estratégico que indique claramente las metas de la institución; que especifique unas políticas y líderes para conseguir esas metas.

Sin embargo, es necesario saber que al no contar con una planeación estratégica conlleva a diversas causas como por ejemplo:(1,5)

- Pérdida de oportunidades: donde el principal afectado será el director, puesto que para alcanzar las metas corporativas y crecer es necesario identificar oportunidades para que la corporación pueda capitalizar para mejorar su posición competitiva. Generalmente, esas oportunidades tienen una ventana de tiempo dentro de la cual pueden lograrse. Sin planificación se arriesga a no coordinar un esfuerzo de mercadeo o realizar un evento que puede ser crucial para la empresa.
  
- La asignación inadecuada de recursos: aquí los afectados son: director, empleados y usuarios, ya que una gran idea es poco útil sin los recursos necesarios para ejecutarla y los usuarios podrían verse afectados a la hora de la prestación del servicio.

---

<sup>5</sup> La planeación estratégica en las entidades del sector Salud- Opinión y salud [Internet] citado el 27 de marzo de 2020 Disponible en:[www.opinionysalud.com/2019/05/09/la-planeación-estratégica-en-las-entidades-del-sector-salud/](http://www.opinionysalud.com/2019/05/09/la-planeación-estratégica-en-las-entidades-del-sector-salud/)

- Poca o ninguna eficiencia: este afecta a los empleados ya que estarán desorientados y motivados para el cumplimiento de alguna meta u objetivo.
- Incumplimiento de metas a falta de un plan de acción para alcanzar las metas trazadas: los líderes de procesos y los empleados son los afectados; no sabrán asignar valor ni importancia a sus tareas. No sabrán tampoco cómo aportan con su trabajo a la visión y misión empresarial.
- Mala delegación: aquí el Afectado líderes de procesos, siempre debe haber un protocolo y guías que todos los empleados conozcan y un responsable de hacer cumplirlos.
- Desventaja competitiva: principal afectados socios y director principalmente cuando no se cuenta con datos sobre el mercado y no se conoce a los clientes habrá una desventaja lo que no mantendrá en la cima a la empresa.

También se deben tener presentes otras causas para realizar una planeación como, por ejemplo; falta de tiempo, falta de experiencia, insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, renuencia a compartir ideas estratégicas y barreras internas de ejecución.

En consecuencia, al no tener claridad en cada una de estas causas y no llevar a cabo una buena planeación estratégica esto recaerá en los usuarios, siendo afectados por una mala prestación de servicios y/o productos donde lo que se busca es tener una buena gestión de calidad hacia la comunidad y usuarios. Como resultado de la no solución de dicho problema puede generar consecuencias para la empresa como:(1,5)

- Problemas para mejorar la rentabilidad: la capacidad que tiene la empresa para poder generar los beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada rentable.
- Continuidad de las falencias para las decisiones que necesitan prioridad en su momento.
- Problemas para el aumento del valor patrimonial y del valor por acción y disminuyendo el poder económico de los socios
- No poder identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos
- Improvisación: al no tener claro las actividades a realizar o no tener experiencia en el campo a realizar se realizarán actividades que no van dirigidas hacia los objetivos de la empresa y creando una dispersión de esfuerzos y recursos.
- Pérdida de reconocimiento ante otras instituciones
- Pérdida de posicionamiento en el mercado
- Pérdida de usuarios
- Incumplimiento de metas por parte de las áreas funcionales
- No saben que es lo que hay que alcanzar y no se hacen responsables de los resultados
- Falta de motivación y sentido de los miembros para lograr la visión
- Insatisfacción del cliente
- Recibir servicios con baja calidad

Para resolver esta problemática se elaborará un Plan Estratégico para la **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI**, en el que principalmente se identificará la problemática real del entorno, por medio de una auditoria para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## 2. JUSTIFICACION

La realización del presente Plan Estratégico, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Planeación Estratégica, formular un diagnóstico, re direccionamiento, y plantear una serie de estrategias con el propósito de contribuir al mejoramiento de la empresa **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI**.

Es importante el desarrollo de un plan estratégico para la **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI**, ya que será necesario tener en cuenta que cada día la institución se enfrentará a un mundo más competitivo, por lo que permite en la mejor manera sacar adelante las metas y visión de la empresa. Este debe encaminar hacia las nuevas tendencias, buscando la mejor forma de realizar actividades que permitan alcanzar las metas y conocer sobre las necesidades y expectativas del cliente. Por estas razones se requiere la implementación de un plan estratégico, que le permita a la **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI**, ser eficiente en el mercado.

Con dichos beneficios claramente los principales beneficiarios serán sus empleados, directivos y/o socios e indirectamente la comunidad y usuarios.

Es importante destacar para que la empresa sea exitosa debe contar con una dirección estratégica ya que esto le permitirá desarrollar en todo su esplendor ese potencial que posee, esto a través de planes estratégicos de los cuales se obtendrán beneficios tales como:(1,5)

- Permite tomar mejores decisiones para lograr los objetivos y alcanzar el éxito.
- Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.

- Incrementar la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio; los clientes son el elemento básico, pues son quienes aportarán los ingresos que permite seguir operando, ofrecerles la mejor atención y servicio de calidad los mantendrá satisfecho y fieles a la empresa. Administrar correctamente los recursos financieros y se garantice la supervivencia de la organización.
- Dar a todo el equipo un sentido de dirección; para crecer, generar utilidades, permanecer en el mercado, la organización debe tener muy claro hacia dónde va y que hay unas metas por alcanzar.
- Identifica y establece prioridades para la organización; solo así se distingue lo importante de lo urgente y lo lugares exactos en donde se debe centrar los esfuerzos
- Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos
- Facilita la distribución del tiempo y los recursos
- Fomenta una buena actitud hacia el cambio y proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.
- Reduce los efectos y cambios adversos
- Aumenta la satisfacción laboral; reconociendo que todo su conocimiento y aportes son muy importante para identificar los problemas y las oportunidades de la empresa para alcanzar los objetivos.
- Fomentar una mejor comunicación entre los miembros del equipo; es un factor determinante en el éxito de una empresa, una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación.
- Aumenta la satisfacción de los usuarios; cómo los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas de los consumidores reduce la rotación de clientes y aumenta el ciclo de vida del mismo.

Asimismo, estos beneficios permitirán a la empresa sobrevivir a través del tiempo en un mercado más competitivo y grande. En este sentido, la empresa alcanzara una posición de liderazgo, será aquella que se inquiete y desarrolle al máximo sus

ventajas competitivas y tener las capacidades para competir será la clave para un buen éxito.

Establecer dónde se quiere que la empresa esté en el tiempo, es una de las principales ventajas que brinda la planificación estratégica, de la misma manera permite identificar los recursos financieros, materiales y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos fijados, permitiendo a la empresa prepararse para las posibles contingencias que pudieran suscitarse.<sup>6</sup>

Es pertinente realizar este proyecto, ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos en la entidad, por lo que le permitirá adquirir beneficios como: la identificación de nuevas oportunidades, minimización del riesgo y en el conocimiento y el buen nombre de la **CORPORACION DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGUI.**

Como resultado la planeación estratégica será importante porque: incrementara las posibilidades de éxito de la empresa en situaciones de incertidumbre, permitirá la adaptación de la empresa ante circunstancias cambiantes sin perder de vista los objetivos de largo plazo, facilitara la prospección y la toma de decisiones oportunas, simplificará el proceso de priorización y asignación de recursos y contribuirá a la gestión pública efectiva y transparente a través del monitoreo de gestión y resultados.<sup>7</sup>

En conclusión, este Plan dará respuesta a los problemas que tenga la entidad con la planeación, organización, dirección y control.

---

<sup>6</sup> Chiavenato. Idalbert, Arao Sapiro. Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill, pág. 304

<sup>7</sup> Op.cit Guerrero CED, Gómez Fr Gaviria Uribe Alejandro.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

- Realizar un análisis situacional mediante un proyecto de intervención en la Corporación de Servicios del Club Rotario que oriente la formulación de estrategias y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Itagüí. 2020

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el ambiente interno y externo de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí
- Identificar para cada proceso organizacional, las debilidades y fortalezas
- Determinar las oportunidades y las amenazas según la perspectiva de la organización
- Rediseñar el mapa de procesos de acuerdo a las perspectivas de desarrollo de la institución
- Formular las estrategias que orienten a la organización al cumplimiento de sus objetivos corporativos.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y códigos de ética.

**4.1.1 Mega:** es la gran meta, el logro mayor, algo grande y superior, retador y audaz, que supera por mucho los propósitos cotidianos de realización, progreso o desarrollo de una empresa. Es un ideal que surge de bases técnicas serias y convicciones acertadas para su postulación como el gran logro, ante todo debe ser verosímil y por lo tanto viable y factible, debe surgir del desarrollo de ventajas competitivas sin iguales de una empresa, lo cual la convierte en la “palanca” objetiva necesaria para su realización.<sup>8</sup>

**4.1.2 Misión:** es la formulación explícita de los propósitos de la organización de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón del deber ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.<sup>9</sup>

**4.1.3 Visión:** es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser

---

<sup>8</sup> Sánchez Betancur Julio Enrique, La Corporación de Servicios Club Rotario. Plegables Antioquia, 67ª ed. 2019;2

<sup>9</sup> Óp. Cit. Libro - Gerencia

comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización.<sup>10</sup>

**4.1.4 Objetivos Globales:** resultados a largo plazo que una organización espera lograr para ser real la misión y la visión de la empresa o área de negocio, Los objetivos deben ser: específicos, mensurables, alcanzables, orientados a los resultados y delimitados en el tiempo.<sup>11</sup>

**4.1.5 Políticas y Códigos de Ética:** las políticas, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.<sup>12</sup>

**4.1.6 Principios Organizacionales:** son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.<sup>13</sup>

**4.1.7 Valores:** Los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes. Además, estos valores son la máxima expresión de la misión y visión de una empresa.

---

<sup>10</sup> Óp. Cit. Libro - Gerencia

<sup>11</sup> Pianda S.A. Meneses JW. Plan Estratégico para la Empresa Profesionales de la Salud I.P.S. Proinsalud S.A. En la ciudad de Pasto 2013-2015, 2.13.; pág. 138

<sup>12</sup> Lizarazo Rodríguez Marcela. Plataforma Estratégica de una Organización on Prezi [internet] . (citado el 15 de marzo de 2020) Disponible en: <https://prezi.com/ckxaakxyxer5b/plataforma-estrategica-de-una-Organización/>

<sup>13</sup> Ibíd.: Lizarazo Rodríguez Marcela..

Los valores de una empresa, definen de pies a cabeza los principios éticos, morales y empresariales de la organización, sumado a dejar muy claro la identidad corporativa, junto con la misión y visión de la misma.

Podríamos decir, son los rasgos de la personalidad de la compañía que, resumidos de manera simple y concisa, se usan para transmitirle a propios y terceros la ruta que los fundadores o directivos han decidido tomar.<sup>14</sup>

## **4.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación es una de las más importantes funciones de la Gestión Directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que a nivel empresarial, público o privado y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento (Cano, M y Olivera, D, 2008).

Asimismo, la planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Las entidades empresariales, comerciales, industriales o de servicios, enfocan la planeación de sus áreas funcionales en relación directa del proyecto de negocio que se tenga en mente. Como lo describen Cano, M y Olivera, D (2008), cualquiera que sea la naturaleza y características de

---

<sup>14</sup> ¡Qué son valores de una empresa y cuáles con los Principales?[Internet] citado el 15 de marzo de 2020] Disponible en: <https://rockcontent.com/blog/valores-de-una-empresa/>

las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan competir con eficiencia y eficacia; deben elegir cuidadosamente las formas de llevar a cabo las actividades del sistema, centralizándolo o haciéndolo altamente participativo, como lo exige la dinámica de las Instituciones modernas.<sup>15</sup>

Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cuál se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes. La Planeación Estratégica, es el proceso mediante el cual una organización, obtiene, procesa y analiza información pertinente tanto de sus procesos, como de su entorno, con el fin de evaluar su situación actual y definir estrategias que le permitan direccionar sus acciones con el fin de anticiparse al futuro. Los componentes del proceso de Planeación Estratégica, se relacionan a continuación:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Plan de Desarrollo Hospital GMM de Rionegro 2016-2020. Aprobado Acuerdo 2420 diciembre 2016. Junta Directiva (1). Pdf.

<sup>16</sup> *Ibíd.* Plan de Desarrollo Hospital GMM de Rionegro 2016-2020

- misión institucional
- visión institucional
- valores corporativos
- diagnóstico estratégico
- objetivos corporativos
- políticas corporativas
- difusión del plan
- ejecución del plan
- evaluación y monitoreo del plan.



FIG. 3 Pirámide estratégica

### **Beneficios:**

- **Formalización:** Proporciona un mapa de ruta para ayudar al logro de los objetivos.
- **Mejor coordinación:** Crea mecanismos para la coordinación del conjunto de actividades a realizar.
- **Enfoque al futuro:** Obliga a pensar hacia adelante y considerar las necesidades futuras de recursos. Permite estar alerta a las oportunidades y amenazas potenciales que se pueden enfrentar en el corto y largo plazo.
- **Sistemas de control más efectivos:** Son la base para el control de los procesos y del progreso de una empresa.

## **La planeación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles:**

a) **Planeación Estratégica:** es la más amplia y abarca a la organización entera.  
Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

b) **Planeación Táctica:** Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

c) **Planeación Operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica.  
Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo. Es inmediata.
- Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: detallado, específico y analítico.
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.<sup>17</sup>

#### 4.2.1 Aportaciones de Autores para la Planeación Estratégica

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff.

La aportación de **Peter Drucker** al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental principalmente por dos conceptos. En 1954 presentó el concepto de “administración por objetivos” (Management by Objectives-MBO), el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances Su otra aportación fue la predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, porque predominaría el trabajo desempeñado por equipos Multifuncionales. Con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimientos (knowledge worker). Luego entonces. Introdujo el concepto del llamado “capital intelectual”<sup>18</sup>

**Alfred Chandler** señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables

---

<sup>17</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

<sup>18</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

corno los cambios demográficos, los económicos o los tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación generaría la estructura, la dirección y el enfoque de la organización, lo Cual explica su famoso mantra: “la estructura se ciñe a la estrategia” (“structure follows strategy”), con lo cual quería decir que la organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura que las apoye. El corolario de este concepto es que las organizaciones deberían tener una administración descentralizada.<sup>19</sup>

Según Chandler, las estrategias de crecimiento básicas son tres:

- El crecimiento horizontal: el crecimiento en los mercados locales, nacionales o internacionales, mismo que exige estructuras más simples.
- La integración vertical: la absorción de proveedores o compradores, a lo largo de las cadenas productivas, lo que exige una estructura en razón de las funciones que se desempeñarán.
- La diversificación: la decisión de trabajar en mercados que no están relacionados con la actividad se desempeñaba anteriormente, lo cual conduce a estructuras multidivisionales.

En 1957, **Selznick** introdujo el concepto de empatar los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización con los factores del entorno (oportunidades y amenazas), lo que años después llevó a los miembros del Grupo de Estudios de Administración General de la Harvard Business School, a crear la matriz SWOT.

Todas las aportaciones reflejan el creciente interés por la planeación estratégica. En 1963, un estudio del Stanford Research Institute arrojó que, a principios de la década de 1960, la mayor parte de los grandes corporativos estado unidenses ya

---

<sup>19</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

habían creado sus departamentos de planeación, cuyas funciones eran preparar proyecciones y estudiar tendencias y decisiones de inversión para planes de largo plazo (de cinco a diez años)<sup>20</sup>

Para **Michael Porter** “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ‘ser diferente’. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”<sup>21</sup>

En 1965, **H. Igor Ansoff**, publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado uno de los más importantes en su género y en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además de que debía incluir listas de comprobación (check lists) para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia.<sup>22</sup>

**Igor Ansoff** también planteó varios conceptos nuevos que repercutieron en el proceso de la planeación estratégica, como el “Análisis de la laguna” (Gap Analysis) que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro, lo cual genera un plan de acción que busca disminuir la diferencia (“gap reducing actions”)<sup>23</sup>

**Mintzberg**, para él la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según Mintzberg, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las

---

<sup>20</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

<sup>21</sup> Op.Cit: Libro de Gerencia

<sup>22</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

<sup>23</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba, y por lo tanto, se debería evaluar de acuerdo a sus intenciones.<sup>24</sup>

- Proceso con intención de preparar un plan: la planeación estratégica busca una dirección, un curso de acción.
- Proceso con intención de preparar un esquema: la planeación estratégica busca una maniobra para superar a los competidores.
- Proceso con intención de institucionalizar un patrón: la planeación estratégica busca un patrón consistente con el pasado.
- Proceso con intención de conseguir una posición: la planeación estratégica busca el posicionamiento de la marca, la línea de productos o la propia organización para distinguirse entre sus compradores y otros grupos de interés.
- Proceso con intención de desarrollar una perspectiva: la planeación estratégica busca traducir la estrategia del liderazgo.

Para la realización de la planeación se tendrán en cuenta los siguientes pasos que se relacionan a continuación:

#### **4.2.2 Diagnostico Estratégico**

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Op.Cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro.

<sup>25</sup> Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com] [Internet] (Citado el 23 de abril de 2020) Disponible en: <https://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organuizacional.html>

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.<sup>26</sup>

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.<sup>27</sup>

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal él se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa.<sup>28</sup>

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.<sup>29</sup>

Al tener claro lo que interviene en el diagnóstico estratégico hablaremos de cada uno de estos: diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis DOFA.

---

<sup>26</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

<sup>27</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

<sup>28</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

<sup>29</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

## **Diagnostico Interno**

Es el proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva: todas aquellas fuerzas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas y debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.
- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- Capacidad financiera: este incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de acreditación, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que consideren importantes para la organización y el área de análisis.
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios, por lo tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos,

ubicación física, acceso a los servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obras, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad de la producción, disponibilidad del software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

- Capacidad de talento humano: todas fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programa de desarrollo, motivación, pertinencia, etc.<sup>30</sup>

**Fortalezas:** son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.<sup>31</sup>

**Debilidades:** son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.<sup>32</sup>

**Diagnostico Externo:** es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo integra el análisis de:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso por per capital, ingreso per capital disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

---

<sup>30</sup> Óp. Cit. Libro de Gerencia

<sup>31</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

<sup>32</sup> Op.cit: Diagnóstico Estratégico Organizacional [Gerencia.com]

- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacionales, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, concejos estatales); otros agentes del Gobierno que pueda afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias cultura, etc.).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos de (software).
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacios, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos: todos los determinados para la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.<sup>33</sup>

**Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si aprovechan en forma oportuna y adecuada.<sup>34</sup>

**Amenazas:** son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limita o dificulta el desarrollo operativo.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Óp. Cit: Libro de Gerencia.

<sup>34</sup> Óp. Cit: Libro de Gerencia.

<sup>35</sup> Óp. Cit: Libro de Gerencia.

## **Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.<sup>36</sup>

**Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos<sup>37</sup>

### **4.2.3 Diseño de la Estrategia**

Una opción estratégica es un camino, una ruta. Debe recordar que una opción estratégica es aquella cuya importancia es tal que comprometería los recursos de la empresa de una manera fundamental. Toda acción que tenga como propósito alcanzar un objetivo puede considerarse una estrategia.

En esta etapa del proceso de planeación estratégica se relacionan las siguientes opciones estratégicas: formulación de la estrategia y mapas estratégicos.

### **Formulación de la Estrategia**

La formulación de la estrategia se basa en el análisis de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección.

---

<sup>36</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW. Plan Estratégico para la Empresa Profesionales de la Salud I.P.S.

<sup>37</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW. Plan Estratégico para la Empresa Profesionales de la Salud I.P.S.

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.<sup>38</sup>

Las principales actividades que conforman la formulación de la estrategia son la percepción de las oportunidades y las amenazas en el entorno en el que se desarrolla la compañía, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones. No obstante, antes de inclinarse por una elección u otra, se deben valorar las fortalezas y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. De este modo, será preciso determinar su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes. La opción que resulte de conjuntar la oportunidad y la fortaleza en un nivel de riesgo constituye lo que podemos denominar “estrategia económica”<sup>39</sup>

La formulación estratégica está constituida por cinco pasos fundamentales:

- I. **Identificación.** de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización.
- II. **Análisis del entorno.** Esta trata de determinar qué factores o condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por la empresa o bien suponen un peligro para ella. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa.
- III. **Análisis interno.** Con este análisis pretendemos determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a sus competidores.

---

<sup>38</sup> María Sanes- Módulo 4 Formulación Estratégica Academia .edu [internet] [citado el 23 de abril de 2020]  
Disponible en: [www.academia.edu/37449400/Módulo\\_4\\_Formulación\\_estratégica?aut=0=download](http://www.academia.edu/37449400/Módulo_4_Formulación_estratégica?aut=0=download)

<sup>39</sup> *Ibíd.*: María Sanes- Módulo 4 Formulación Estratégica Academia .edu

- IV. Revisión de la misión y objetivos de la organización. Se trata de determinar si tanto la misión como los objetivos preestablecidos son susceptibles de ser alcanzados en función de los análisis de las dos fases anteriores. De no ser así, la finalidad de esta fase debe ser la modificación de la misión u objetivos adaptándolos a las nuevas condiciones en las que la empresa desarrolla su actividad.
  
- V. Formulación de la estrategia. Se seleccionará la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

Durante la formulación de las estrategias tener en cuenta los tipos de ventajas competitivas, comparativas y las barreras durante la ejecución de las estrategias:

**Ventaja competitiva:** introducida por Porter guarda una relación estricta con el concepto de valor, que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial.<sup>40</sup>

Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

- 1) ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?
  
- 2) ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la

---

<sup>40</sup> Michael Porter 6. La ventaja Competitiva

capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.<sup>41</sup>

**Ventaja Comparativa:** para los inicios de esta teoría básica nos remontamos a Adam Smith y su investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones, donde habla de la lógica del comercio, tanto entre personas como entre países.<sup>42</sup>

Esta lógica se basa en la conveniencia de especializarse en la producción de lo que un país puede producir más económicamente y comerciar con otros países produciendo lo que ellos hacen mejor, para el beneficio de los dos, la clásica división del trabajo, dependiendo de las diferencias de capital, trabajadores y recursos, naturales y otros. Posteriormente, David Ricardo extendió esta teoría de la división del trabajo a la ventaja comparativa.<sup>43</sup>

Simplemente, la ventaja comparativa dice que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene, que no quiere decir especializarse en todo lo que hace mejor que otros. Esta teoría es la base fundamental que explica el impulso del comercio internacional.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Óp. Cit: Michael Porter 6. La ventaja Competitiva

<sup>42</sup> ¿Que es la ventaja Comparativa[internet] [citado el 27 de marzo de 20] Disponible en [www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-ventaja-comparativa](http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-ventaja-comparativa)

<sup>43</sup> Ibíd.: Que es la ventaja Comparativa[internet]

<sup>44</sup> Óp.Cit: ¿Que es la ventaja Comparativa[internet]

Una vez hayamos formulado la estrategia, se deberá proceder a su implantación y puesta en marcha, que debe resultar eficaz y debe contribuir al logro de los objetivos planteados por la empresa.

### **Barreras durante la ejecución de la estrategia:**

- Barrera del conocimiento: la gente no conoce que es una estrategia
- Barrera de presupuesto: las organizaciones no ligan el presupuesto con la estrategia.
- Barrera ejecutivas: la gerencia gasta menos de una hora discutiendo la estrategia
- Barrera por incentivos: no integran incentivos a la estrategia
- Barrera de estructura: no alinean la estrategia con la organización

### **Mapas Estratégicos**

Son herramientas que proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de la Estrategia.<sup>45</sup>

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: No se puede medir lo que no se puede describir.<sup>46</sup>

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Cañas. Cam N° 1611 Documentos Planining:2

<sup>46</sup> *Ibíd.*: Cañas. Cam N° 1611

<sup>47</sup> *Óp. Cit*: Cañas. Cam N° 1611

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia.<sup>48</sup>

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI.<sup>49</sup>

- 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la

---

<sup>48</sup> Óp. Cit: Cañas. Cam N° 1611

<sup>49</sup> Óp. Cit: Cañas. Cam N° 1611

creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

#### **4.2.4 Ejecución de la Estrategia**

Formular una estrategia y no ejecutarla representa un esfuerzo inútil que además es dañino para una organización. Si no existe la decisión de ejecutar, es mejor no planear. Una estrategia formulada con claridad y que se ejecute constituye ventajas competitivas.<sup>50</sup>

La ejecución requiere de equipos gerenciales con visión compartida y con un liderazgo centrado en la ejecución. La ejecución impone que la estrategia sea entendida e incorporada por los niveles de supervisión y operación. La estrategia se ejecuta y se hace real frente al cliente. Si la estrategia no llega a estos niveles, no hay ejecución.<sup>51</sup>

La ejecución de la estrategia exige monitoria y seguimiento metódico y disciplinado, tiene que incorporarse como una parte fundamental del ADN organizacional y ser un elemento central de la cultura empresarial. Esta medición y seguimiento a la ejecución de la estrategia permite anticipar acciones de mejoramiento, introduciendo medidas correctivas e, incluso, redefinir el rumbo si cambia el entorno dentro del cual se ejecuta la estrategia. Cuando la ejecución se convierte en un elemento central de vida de la organización, desaparecen la reacción y la improvisación, y, en cambio, entra a jugar la anticipación, que es el real sentido de la planeación.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia.

<sup>51</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia

<sup>52</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia

La ejecución requiere de procesos, de tecnología, y por tanto, de recursos que faciliten. Además de ellos, para lograr la dicha ejecución, una organización requiere que haya una visión compartida en todos sus miembros y también que existan objetivos medibles que permitan el seguimiento y el mejoramiento continuo; objetivos que también deben estar alineados con la ruta estratégica definida por la organización.<sup>53</sup>

En resumen, la ejecución requiere de una organización en la que todos sus miembros remen para el mismo lado. Aquellas empresas que lo logres sobrevivirán en un mercado cada vez más agresivo y competido. La ejecución marca la diferencia y será uno de los elementos indispensables para que las empresas sobrevivan y generen valor.<sup>54</sup>

La ejecución, es entonces, un procedo combinado de comunicación y de pedagogía de la estrategia, acompañada de método y disciplina en el seguimiento y en la operacionalización de la estrategia frente al cliente. Este proceso incorporado en la cultura de la organización es el que al final hace la diferencia.

Para lograr este cometido, existen un conjunto de factores de éxito que se aseguran en la ejecución de la estrategia sea un diferenciador que reconoce el mercado veamos algunos de ellos.

Factores claves de éxitos para la ejecución de la estrategia:<sup>55</sup>

Foco estratégico y continuidad estratégica: el seguimiento de la ejecución de la estrategia requiere foco. Una organización tiene muchos retos y objetivos por

---

<sup>53</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia

<sup>54</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia

<sup>55</sup> Óp Cit: Libro de Gerencia

alcanzar, pero no pude lograrlo todo a la vez. Este hecho impone seleccionar, priorizar y renunciar.

- Comunique el rumbo estratégico de la compañía: un proceso de comunicación interno. Acompañado del estímulo a la participación en la formulación y ejecución del plan estratégico contribuye efectivamente en la creación de una visión compartida y en la definición a los obstáculos del cambio, los cuales han de ser removidos con firmeza y decisión, tomando decisiones de fondo relacionadas con las personas y los procesos. Es indispensable contribuir un entorno gerencial en el que todos remen en el mismo rumbo.
- Una decisión firme y consciente de la junta directiva: la junta directiva recibe, por encargo de la asamblea de accionista, el mandato de definir la estrategia de la compañía. Es en este nivel donde se establecen los objetivos estratégicos de la empresa, donde se acuerda el Mega y se define la ruta estratégica que cada organización acuerda en su proceso de direccionamiento estratégico.
- Un equipo gerencial integrado de una coalición poderosa comprometida con la ejecución de la estrategia: una coalición poderosa y comprometida con la ejecución de la estrategia, un equipo directivo es una condición para asegurar el valor que genera una ejecución rigurosa disciplinada y consistente.
- Asegurar victorias tempranas: los triunfos tempranos generan credibilidad en el proceso de ejecución de la estrategia y crean confianza en el liderazgo de la empresa.
- Seguimiento metódico con disciplina y ritmo: la ejecución de la estrategia requiere de una metodología rigurosa y disciplinada de seguimiento a la

ejecución de la estrategia, soportada en un cuadro de mando que integren indicadores de resultados y de gestión que aseguren un proceso de seguimiento y monitoria, sustentadas en hechos y datos. El modelo de gestión de seguimiento a la ejecución de la estrategia debe, por tanto, incorporar el seguimiento periodo y sistémico a la ejecución de la estrategia como elemento central.

### **Cuadro de mando**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo, saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un cuadro de mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.<sup>56</sup>

- Este seguimiento facilita la identificación de los logros alineados con estrategia, permite anticipar los riesgos hacer oportunamente los ajustes a la estrategia e identificar nuevas oportunidades de negocios. Este seguimiento, además de metódico, debe ser absolutamente disciplinado, debe realizarse

---

<sup>56</sup> Logicalis. Cuadro de Mando Integral (CM):

en los tiempos acordados y con reglas claras de gobernabilidad. Este ritmo estratégico asegura un sistema de control y seguimiento que contribuye al valor de la empresa. El ritmo y la disciplina se integran a la cultura organizacional si cada empresa crea una agenda para el seguimiento a la ejecución de la estrategia.

#### **4.2.5 Evaluación de la Estrategia**

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida. Tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos pretendidos, los medios con los resultados logrados por la estrategia o los fines cuando se diseña la estrategia, también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados. Con el propósito de adoptar las medidas conectivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.<sup>57</sup>

El proceso de evaluación de la estrategia comienza por la evaluación sistemática de la consistencia del plan estratégico que va mostrándose a lo largo del proceso de la planeación estratégica. Para efectuar el análisis de esa consistencia se deben considerar algunos aspectos:<sup>58</sup>

- 1- Consistencia interna: garantizar que las condiciones internas de la organización se ciñan perfectamente a la planeación estratégica. Para tal efecto es preciso tener interacción respecto de los siguientes aspectos internos:

---

<sup>57</sup> Óp.cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro

<sup>58</sup> Óp.cit: Chiavenato.Idalbert, Arao Sapiro

- Capacitación constante y desarrollo de las personas de la organización.
- Disponibilidad de los recursos de la organización.
- Estructura organizacional flexible y orgánica que permita la integración y las conexiones de todas las áreas, los niveles y las personas que participan.
- Escala de valores de los directivos y los empleados para evaluar su desempeño y la consecución de los objetivos, al tenor de esos valores.
- Cultura organizacional incluyente y dinámica que asegure el compromiso, la responsabilidad individual y grupal, la motivación y el entusiasmo.
- Estilo de dirección participativo, solidario, estimulante y orientador basado en la delegación de atribuciones (empowerment) a las personas y los equipos.
- Gobierno corporativo capaz de asegurar buenas relaciones con los inversionistas en cuanto a la transparencia y la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

2- Consistencia externa: garantizar la interacción del plan estratégico en cuanto a los aspectos externos siguientes:

- Enfoque en el cliente o el consumidor.
- Orientación hacia el mercado.
- Garantía de que se obtendrán recursos externos (financieros, materiales, tecnológico etcétera).
- Cumplimiento de las leyes vigentes.
- Atención a los competidores y a sus estrategias.
- Atención a la coyuntura económica y política.
- Atención a las expectativas de los grupos de interés.

3- Oportunidades y riesgos involucrados: garantizar las condiciones de la organización para que pueda aprovechar las oportunidades que surjan y neutralizar o evitar las amenazas y los riesgos respecto de los aspectos siguientes:

- Financieros.
- Económicos.
- Sociales.
- Políticos.
- Ambientales

4- Horizonte de tiempo: considerar la ejecución estratégica, básicamente:

- A corto plazo, los impactos recibidos y aplicados en la ejecución de la estrategia.
- A mediano plazo, en relación con las metas que serán alcanzadas.
- A largo plazo, en cuanto a la consecución de los objetivos globales y los resultados presentados.

5- Aplicación de la planeación estratégica: en términos de resultados a largo plazo:

- Resultados financieros del negocio y rendimiento de la inversión.
- Resultados de la creación de valor para los grupos de interés.
- Resultados para la sociedad.
- Resultados ambientales y para la sustentabilidad.

Al mismo tiempo, se debe recordar que no resulta sencillo llevar a cabo la evaluación del proceso de la planeación estratégica en las organizaciones, debido a algunos aspectos que complican el proceso, entre ellos.

- 1) La implantación y ejecución de la planeación estratégica requieren de un periodo relativamente largo.
- 2) Existe un elevado nivel de incertidumbre, pues implica una amplia serie de factores o variables internas y externas (administración, competencias reunidas, mercado, condiciones económicas y sociales, disponibilidad de recursos, etc.) que pueden provocar desviaciones o interrupciones en el curso de acción previsto o deseado.
- 3) La propia planeación estratégica puede ser alterada o modificada en el transcurso de su implantación y ejecución. La organización tendría cambiar su rumbo para aprovechar las oportunidades que puedan surgir eventualmente o para evitar posibles amenazas o riesgos.

### **4.3 PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.<sup>59</sup>

Son las tareas que deben realizar cada unidad o áreas para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Plan estratégico- Guía de la Calidad [Internet][Citado el 15 de marzo de 2020] Disponible en: [www.guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/](http://www.guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/)

<sup>60</sup> *Ibíd.*: Plan estratégico- Guía de la Calidad [Internet][Citado

**Monitoria estratégica:** es el seguimiento sistémico del proceso estratégico con base en unos índices de desempeños y uno índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.<sup>61</sup>

**Proyectos estratégicos:** son un número limitado de áreas estratégicas en el cual la organización, unidad de estratégica de negocios o departamentos, deben poner especial atención y lograra un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas que, se considera, son condición para que el negocio logre sus objetivos.<sup>62</sup>

**Efectividad:** La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.<sup>63</sup>

**Eficacia:** la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.<sup>64</sup>

**Eficiencia:** es básicamente el análisis de los costos a los cuales una empresa o entidad alcanza los resultados en un periodo de tiempo determinado (optimización de los recursos) logro de un objetivo en el menor costo posible.<sup>65</sup>

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>62</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>63</sup> Óp.cit. Libro de Gerencia

<sup>64</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>65</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>66</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

**Eficiencia técnica:** Conjunto de procedimientos que permiten un óptimo aprovechamiento del recurso físico y humano que garanticen la adecuada prestación de servicios.<sup>67</sup>

**Eficiencia administrativa:** conjunto de procedimientos que permiten un óptimo aprovechamiento del recurso físico y humano para la dirección del sector.<sup>68</sup>

**Eficiencia financiera:** conjunto de procedimientos que permiten un óptimo aprovechamiento del recurso físico y humano encaminado a la obtención de rentabilidad social y económica de la empresa.<sup>69</sup>

**Eficiencia del desarrollo de personal:** conjunto de procedimientos que permiten el crecimiento del capital humano en beneficio del sector.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>68</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>69</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

<sup>70</sup> Op.cit: Pianda S.A. Meneses JW.

## **5 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.1 GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGÜÍ**

**5.1.1 Misión:** Mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios/beneficiarios a través de la prestación de servicios en sus diferentes Unidades de Atención (Salud, Social y Proyectos), con estándares de calidad cada vez más elevados y a costos asequibles, apoyados en evidencia científica y un equipo humano idóneo, ético y protector del derecho a la vida, la salud integral y la atención sin discriminación, motivados por nuestro compromiso social con la población más vulnerable y cumpliendo con el propósito humanitario de la Organización Rotaria Internacional: “Dar de sí, antes de pensar en sí”.

**5.1.2 Visión:** Ser para el 2018 una organización reconocida y recomendada por la población del Área Metropolitana por su calidad humana y espíritu de servicio, sus logros en el mejoramiento de la salud y el bienestar integral de la población itagueña, así como la satisfacción y fidelidad de nuestros usuarios y donantes asegurando nuestra permanencia a largo plazo en el Municipio.

#### **5.1.3 Objetivos Corporativos**

- Maximizar los niveles de satisfacción y bienestar de nuestros clientes internos y externos
- Mantener personal cualificado y comprometido con la filosofía rotaria del servicio humanitario
- Asegurar los recursos financieros necesarios para la sostenibilidad y el crecimiento de la corporación en sus Unidades de Servicio

- Lograr alta fidelización de clientes y colaboradores
- Ser pioneros en el diseño y desarrollo de Programas, Proyectos y Servicios poco convencionales y efectivos para dar solución a los problemas de la comunidad itagueña.

## **5.2 POLÍTICAS CORPORATIVAS**

### **5.2.1 Política de Calidad**

La “Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí” está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de sus procesos, para brindar servicios humanitarios oportunos, seguros, integrales y a precios conformes a la condición particular de cada beneficiario, de manera que satisfagan sus expectativas y cumplan con los requerimientos legales que rigen la Atención en Salud, la Atención Social y demás Proyectos en Desarrollo, contribuyendo con el bienestar integral de sus usuarios, la comunidad, los clientes internos y demás interesados; con personal idóneo y comprometido, tecnología y uso adecuado de recursos, mediante el establecimiento y mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, logrando además liderazgo y permanencia en el medio.

### **5.2.2 Política del Buen Trato**

La “Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí” a través de sus tres Unidades de Servicios se compromete a:

- Brindar un trato cálido y amable a todos sus usuarios, fundamentado en los principios y valores corporativos que le rigen, actuando siempre con calidad humana y espíritu altruista, atributos que nos distinguen de otras instituciones.

- Garantizar un excelente clima laboral para sus funcionarios, fundamentada en el respeto por la diferencia y la sana convivencia, el trabajo en equipo, la solidaridad y la equidad.
- Generar la “Cultura del Buen Trato” en sus actividades diarias de manera que involucre no solamente al cliente interno sino también al cliente externo, traspasando todos los niveles de la organización.

### **5.2.3 Política de Información y Comunicación**

La “Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí” a través de sus tres Unidades de Servicios se compromete a:

- Dar a conocer de forma clara y continua los Deberes y Derechos que los usuarios/beneficiarios tienen en los diferentes Servicios ofrecidos por la institución, respetarlos y hacerlos respetar por todos los involucrados.
- Exigir y vigilar el cumplimiento de las políticas de información y comunicación establecidas en la institución, dando respuesta efectiva a las quejas, reclamos y sugerencias de sus usuarios/beneficiarios en términos concordantes con los requerimientos presentados en éstas y dentro de los plazos previstos.

### **5.2.4 Política de Seguridad**

Para la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí la “Seguridad de las Personas” vinculadas a la organización es uno de los pilares fundamentales en el Aseguramiento de la Calidad y se despliega a través del Proceso de Gestión del

Riesgo incentivando, promoviendo, gestionando e implementando continuamente acciones de intervención durante la realización de la Atención en todos sus Servicios, generando confianza entre sus usuarios/beneficiarios/funcionarios y demás interesados y propiciando el despliegue de la Cultura de la Seguridad, a través de la implementación de los Programas de Vigilancia Epidemiológica, Fármaco y Tecno vigilancia, Gestión Integral de Residuos, Salud, Higiene & Seguridad Ocupacional y Seguridad del Paciente incluida la “ Política de No Reúso” y el Plan de Emergencias, mediante la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

#### **5.2.5 Política de Control Interno**

Como parte fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad, la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí se compromete a mantener el subsistema de Control Interno Institucional para velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y demás requerimientos que le apliquen, en todos sus procesos y servicios, desarrollando estrategias que conduzcan al control y eficiencia en el uso de los recursos, la confiabilidad de la información y la eficacia de sus operaciones, a través de la autorregulación, la autogestión, la autoevaluación y el mejoramiento continuo en cumplimiento del objeto social.

#### **5.2.6. Política de Mejoramiento Continúo**

La Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí se compromete a mantener el subsistema de Mejoramiento Continuo, involucrando a todos sus funcionarios en la formulación y ejecución de Planes y acciones que conlleven a corregir, ajustar, prevenir y mejorar aquellos aspectos de los procesos y procedimientos a su cargo, identificados por fuera de los estándares y requerimientos corporativos, durante el ejercicio periódico de evaluación y seguimiento a nivel interno y externo, aportando

todo su conocimiento, iniciativa y capacidad de gestión para alcanzar los cierres de ciclos de mejora, la disminución de las brechas entre la calidad deseada y la alcanzada y el aseguramiento de los procesos y procedimientos.

### **5.3 RESEÑA HISTÓRICA**

El club rotario en envigado en el año de 1963 se dio a la tarea de crear un nuevo club en la ciudad de Itagüí objetivo que se cumplió el 28 de abril de 1965, cuando Rotary International declara como su nuevo socio al club rotario de Itagüí, el primer presidente del club rotario de Itagüí fue Mario Mejía Gonzales, el 29 de mayo de 1965.

Desde el momento de su fundación el club se dio a la tarea de proyectarse a la acción social en las instituciones y comunidades más necesitadas de la ciudad.

Desde el año de 1970 los socios del club rotario de Itagüí con mucha visión y ambición proyectaron un trabajo en los siguientes temas trascendentales para la historia de la institución, primero conseguir sede propia y segundo enfocar su acción social en el sector salud, en educación para favorecer a la niñez más necesitada, en la prevención de la drogadicción y en programas para favorecer a la población del adulto mayor, en aquella época, totalmente desprotegida de la acción social del estado. Para hacer realidad todos estos sueños socios como el padre José maría correa el medico José mesa, Octavio Chavarriaga, Alejandro botero, Héctor carona, Arturo Villegas Carlos Hernández, Jaime Hernández, Alfonso Martínez, Carlos Gonzales, entre otros, se dieron a la tarea de crear una especie de fundación para el manejo jurídico de los recursos que se obtendrían para el cumplimiento de los objetivos propuestos y para darle transparencia e independencia en el manejo de los recursos propios del club rotario.

En 1973, en la presidencia de Héctor Londoño, se dieron los primeros pasos para emprender la creación de la corporación de servicios club rotario de Itagüí, lo que se dio en agosto de 1964 en la residencia de John Gutiérrez, iniciándose así la proyección del club rotario a la consolidación jurídica de su acción social, Nació en Itagüí una de las ONG más sólidas con que cuenta la ciudad desde entonces

En el año de 1982 el club rotario cumplió uno de sus objetivos más preciados la adquisición de un inmueble ubicado en la Cr 48 # 45-28, donde hoy funciona la sede de la corporación y la del club rotario, una casa antigua, con muchas deficiencias estructurales, pero, en donde se dio comienzo a la prestación de los servicios de odontología y medicina, lo que marcaría el perfil del objeto social de la institución. Posteriormente los rotarios construyeron lo que hoy es la actual sede con 3 niveles donde se prestan los servicios de salud y funciona el programa del adulto mayor

Durante 25 años la corporación llevo a cabo el alquiler de aparatos ortopédicos, silla de ruedas, caminadores, muletas y camas hospitalarias que beneficiaron a miles de pacientes con alguna discapacidad física, también realizaron muchos eventos en el asilo de ancianos para acompañar y dar dignidad a los habitantes de aquel lugar, actividad que dio origen a un programa piloto de la ciudad, el Club del Adulto Mayor de la Corporación de Servicios Club Rotario de Itagüí, que aun funciona con administración propia y donde se benefician 500 personas con una logística especial desarrollada por profesionales de la gerontología ¡Es el orgullo de la actividad rotaria!.

El club rotario égida de su corporación de servicios, llevo a cabo importantes obras sociales que beneficiaron a la comunidad más vulnerable de la ciudad, programas como la prevención de la drogadicción, la campaña de vacunación masiva en alianza con unidad de salud del municipio que abolió la tenebrosa enfermedad de la poliomielitis, atendiendo a un programa a nivel mundial que Rotary International

instauro con el nombre “Polio plus”. Se realizaron muchas “jornadas comunitarias” en los barrios que incluyeron la donación de los medicamentos a los pacientes y la instalación de prótesis dentales a muchos habitantes de la ciudad.

Se crearon los llamados grupos Rotary para el formato en la comunidad en los barrios “el tablazo”, “el ajizal” y “Bariloche” donde se realizaron talleres de cultivos hidropónicos en una alianza con el SENA se construyó lo que es hoy la unidad deportiva en el barrio “el ajizal”, una de las obras más importantes del rotarismo de la ciudad infortunadamente estos grupos desaparecieron con el advenimiento de la violencia en los años 90’s.

Durante estos 45 años es importante recordar el papel desempeñado por la corporación de servicios en otras actividades que tienen que ver con nuestra acción social : el barrio Villa Fátima fue arrasado por un incendio a principio del año 1990, la corporación y el club rotario bajo el liderazgo de José morales, consiguieron los recursos necesarios para la rehabilitación del talud y la construcción de lo que es hoy el barrio villa Fátima, es lo que puede hacer la voluntad y el liderazgo del rotarismo unido a la capacidad de gestión y autoayuda de los habitantes del sector. Durante 10 años la Corporación de Servicios y el Club Rotario han realizado el proyecto “A Pintar Valores”, donde se invitan a los estudiantes de las instituciones educativas de la ciudad a que conviertan el parque principal en todo un taller de pintura cuya temática realza los valores de la sociedad, allí descubrimos los nuevos artistas de la ciudad y al mismo tiempo damos a conocer los valores que inspiran la filosofía rotaria, como la ética, el respeto, el trabajo en equipo, la no violencia, el cuidado con el medio ambiente y promovemos los principios de la humildad y solidaridad que deben reinar en toda comunidad que quiera vivir en sana convivencia.

Desde su fundación, la corporación contó como directores ejecutivos a los mismos socios rotarios y debemos mencionar algunos de ellos que dejaron profunda huella en el direccionamiento de la organización, personas como Alejandro Botero, Carlos Hernández, José Morales, Hernando Salazar, Mauricio Martínez, Nicolás Restrepo Mary luz Salazar y Luis Jaime López merecen el reconocimiento de propios y extraños. Así mismo en la institución han laborado personas que han contribuido a la organización administrativa y al desarrollo sostenible de la misma, hay que agradecer a Ligia Toro N., a Luz Dary Gómez O., quienes se destacaron por su amor y entrega a la corporación.

En la última década, la corporación ha tenido una transformación trascendental dada las condiciones del mercado en el sector salud, los cambios en la legislación y la aparición de las nuevas tecnologías, las últimas juntas directivas han tenido que reinventar la institución tratando de causar el mínimo trauma entre los empleados, profesionales y usuarios, es el reto de enfrentar una competencia apabullante.

Las anteriores juntas directivas, presididas por John Freddy Salazar y la actual compuesta por María Elsy Zapata Marín, presidenta, Luis Guillermo Vélez Villalobos, Teódulo Granada Castro, Elkin Darío Vasco Benjumea, Blanca Nelly Vélez Hurtado, Paula Andrea Rico Torres y Julio Enrique Sánchez Betancur se han preocupado dar una nueva visión a la corporación inyectando estrategias para ser competitivos en el denso mercado de la salud.

En esta oportunidad para hacer especial reconocimiento a los profesionales que le han dedicado parte de su valiosa vida al servicio de la comunidad y de la corporación, son ellos: los odontólogos, Colombia Mejía y Elkin Sepúlveda, la nutricionista Socorro Bedoya y las gerontólogas Gloria Domínguez y Luz amparo Flórez, profesionales que le han dado a la corporación identidad y permanencia en el servicio.

Hoy el portafolio de servicios de la corporación se mueve en torno a sus actividades principales, la atención en salud, con sus servicios de consulta médica general y de terapias alternativas, odontología general y especializada (ortodoncia, odontopediatría, periodoncia), psicología, nutrición y dietética y fisioterapia y la asistencia social, con sus programas de atención al adulto mayor, yoga, turismo y rumba aeróbica, dirigida por un profesional externo al Club Rotario, el odontólogo Carlos Alberto Hurtado Aristizábal, tratando de permanecer cómo una institución sólida con una acción social más cercana a los barrios más vulnerables de la ciudad.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Sánchez Betancur Julio Enrique. La Corporación de Servicios Club Rotario. Plegables Antioquia 67ª ed. 2019,2

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

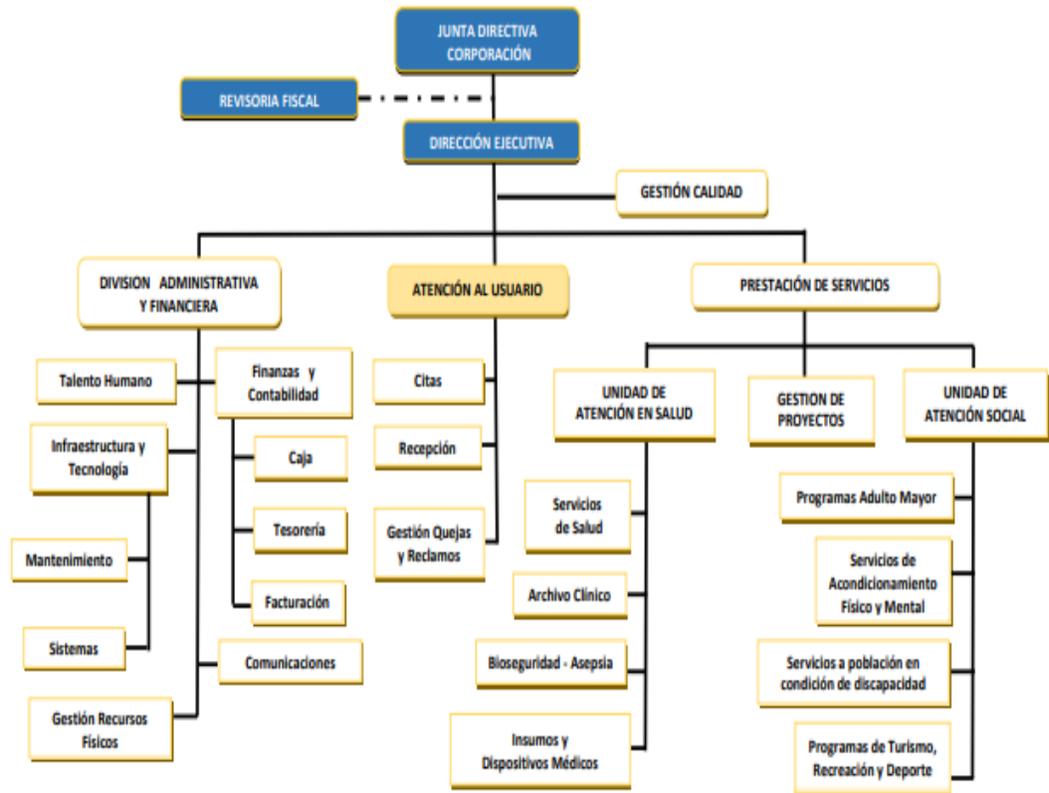


FIG. 1 ORGANIGRAMA

El organigrama es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar. Tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, departamentalizaciones, procesos, entre otros, con la finalidad de producir sus servicios o productos mediante un orden y un adecuado control, para alcanzar sus metas y objetivos. La estructura organizacional de la corporación es basada en procesos.

## 6 METODOLOGIA

OBJETIVO	PRODUCTO	ACTIVIDADES
<p>1. Analizar el ambiente interno y externo de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí</p> <p>2. Identificar para cada proceso organizacional, las debilidades y fortalezas</p>	<p>Recolección de información, hoja de trabajo</p> <p>Recolección de información, hoja de trabajo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p> <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contactó al gerente por medio de la plataforma virtual meet para realizar reuniones periódicas e identificar debilidades por cada área que conforman a la institución.</li> <li>• se realizó la hoja de verificación de cumplimiento de actividades que se catalogan como debilidades. En Excel se tabulo la información que contienen ocho aspectos y se describe de la siguiente manera:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de procesos</li> <li>2. Procesos</li> <li>3. Subprocesos</li> <li>4. Actividades por cumplir</li> <li>5. Puntajes totales</li> <li>6. Puntajes totales cumplido</li> <li>7. Puntajes totales no cumplido</li> <li>8. Hallazgos</li> </ol> </li> <li>• Se realizó auditoría a la hoja de verificación de cumplimiento de actividades dándole un calificativo de (1) si cumple y (0) si no cumple.</li> <li>• se realizó una suma de cada proceso y se obtuvo un subtotal de los puntajes totales y de los puntajes totales cumplidos para sacar un gran total de las actividades.</li> <li>• Se realizó la elaboración e interpretación de gráficas y tablas por cada proceso (proceso estratégico, misional y de apoyo) donde se obtuvo un puntaje de cumplimiento de actividades y luego a esos puntajes se les sacó el porcentaje que corresponde a cada proceso arrojando un resultado en porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Se utilizó la siguiente fórmula para obtener el porcentaje para cada proceso: <math>\frac{\text{Puntajes totales no cumplido}}{\text{Puntajes totales cumplido}} \times 100</math></li> </ul> <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contactó al gerente por medio de la plataforma virtual meet para realizar reuniones periódicas e identificar las fortalezas por cada área que conforman la institución.</li> </ul>

<p>3.Determinar las oportunidades y las amenazas según la perspectiva de la organización</p>	<p>Recolección de información, hoja de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se realizó la hoja de verificación para el desarrollo de los hallazgos que se catalogan como fortaleza. En Excel se tabulo la información que contiene seis aspectos y se describe de la siguiente manera:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de procesos</li> <li>2. Procesos</li> <li>3. Subprocesos</li> <li>4. Hallazgos</li> <li>5. Puntajes totales</li> <li>6. Puntajes obtenidos</li> </ol> </li> <li>• Se ubican los hallazgos obtenidos en cada subproceso dándole un calificativo de (1) si hay hallazgos y (0) si no hay hallazgos.</li> <li>• se realizó una suma de cada proceso y se obtuvo un subtotal de los puntajes totales y de los puntajes obtenidos para sacar un gran total de los hallazgos.</li> <li>• Se realizó la elaboración e interpretación de gráficas y tablas por cada proceso (proceso estratégico, misional y de apoyo) donde se obtuvo un puntaje obtenido de los hallazgos y luego a esos puntajes se les sacó el porcentaje que corresponde a cada proceso arrojando un resultado en porcentaje de los hallazgos.</li> <li>• Se utilizó la siguiente fórmula para obtener el porcentaje por cada proceso: <math>\text{Puntajes obtenidos} / \text{Puntajes totales} \times 100</math></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Análisis Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se contactó al gerente por medio de la plataforma virtual meet para realizar reuniones periódicas e identificar hallazgos por cada área que conforman a la institución.</li> <li>• Se identifican las oportunidades y amenazas y se crea un listado de las mismas.</li> </ul>
<p><b>4.Rediseñar el mapa de procesos de acuerdo a las perspectivas de desarrollo de la institución</b></p>	<p>Hoja de trabajo / mapa de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Se rediseñó el mapa de procesos con la información contenida en la hoja de verificación de actividades, guiándonos de los siguientes aspectos, tales como:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de procesos, procesos y subprocesos</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> En el mapa de procesos se rediseñó teniendo en cuenta los siguientes enunciados:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Entrada de usuario</li> <li>2 Procesos estratégicos y componentes</li> <li>3 Procesos misionales y otros componentes</li> <li>4 Procesos de apoyo y otros componentes</li> <li>5 Salida de usuario</li> </ol> </li> </ul>

<p><b>5. Formular las estrategias que orienten a la organización al cumplimiento de sus objetivos corporativos.</b></p>	<p>Obtención de estrategias, hojas de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en el análisis del ambiente interno de las debilidades que se encontraron en la hoja de verificación de actividades se realizó una tabla con tres aspectos y se describe de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesos</li> <li>2. Grupos de debilidades</li> <li>3. Estrategias</li> </ol> </li> <li>• Finalmente se planteó una estrategia por cada debilidad, con el fin de que la institución las ejecute con el propósito de alcanzar su objetivo y conduzcan a la organización a la visión esperada.</li> </ul>
---	--	--

## **7. HALLAZGOS**

### **Resultados: Análisis Situacional DOFA**

Se realizó un análisis DOFA para tener un diagnóstico claro de la situación de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí. A continuación, se muestra el estado de cumplimiento o no de cada uno de sus componentes.

#### **7.1 LAS DEBILIDADES QUE TIENE LA INSTITUCION QUE AFECTAN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES Y DE APOYO**

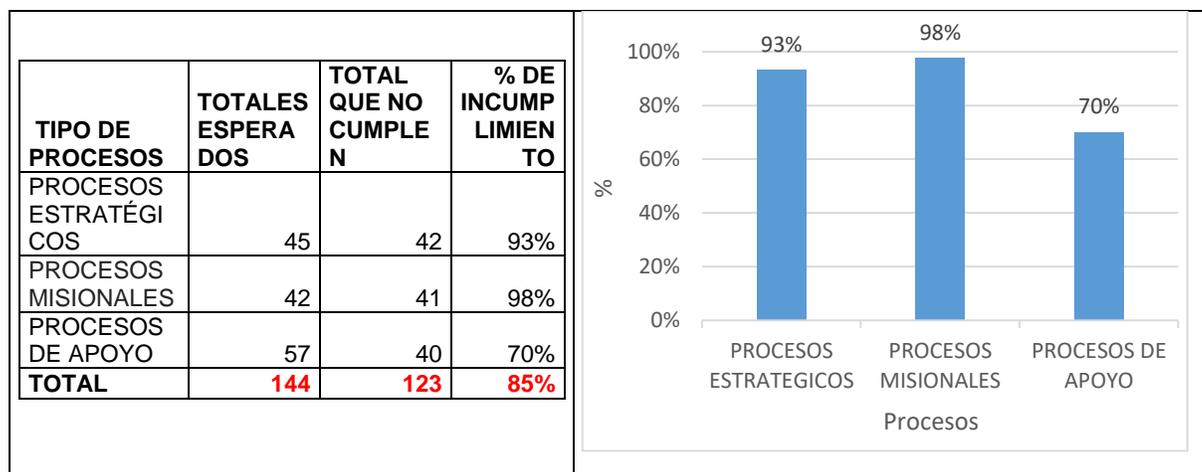
##### **Estado de cumplimiento de las actividades en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo**

En la institución se diferenciaron 144 actividades para cumplir.

La institución tiene 144 actividades en los tipos de procesos definidas para cumplir su gestión. De los cuales 45 (31%) corresponden a los misionales, 42 (29%) a los estratégicos y 57 (40%) a los de apoyo.

De las 144 actividades de los tipos de procesos no cumplen 122 o sea el 85% que se catalogan como debilidades y el otro 15% no se obtuvo información, de los 122 se clasifican de la siguiente forma porcentual de incumplimiento: procesos misionales 98% con el mayor porcentaje de debilidades, seguido del procesos estratégicos 93% y por último los procesos de apoyo 68%. La institución tiene un alto porcentaje de debilidad por la falta de cumplimiento de los procesos, tales como: planeación institucional (inexistencia de plan estratégico de desarrollo institucional y plataforma estratégica sin actualizar) y servicios de atención ambulatoria (baja demanda del servicio y el servicio no es reconocido en el medio). (Figura 1).

**Figura 1.** Distribución porcentual de actividades que no se cumplen en los Proceso Estratégicos, Misionales y de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

### Estado del cumplimiento de las actividades en los Procesos Estratégicos

La institución tiene 45 actividades de los procesos estratégicos definidos para cumplir su gestión. De los cuales 8 (17,7%) corresponden a la planeación institucional, 8 (17,7%) a la gestión integral de la calidad, 5 (11%) a funciones comerciales, 23 (51%) a la gestión de la información y comunicación, 1 (2,2%) a la evaluación y control de la gestión.

De las 45 actividades de los procesos estratégicos no cumplen 42 o sea el 93% que se catalogan como debilidades y del otro 7% no se obtuvo información, de los 42 se clasifican de la siguiente forma porcentual de incumplimiento: los procesos de planeación institucional 100%, gestión de la calidad 100%, gestión de la información y comunicaciones 100% y evaluación y control de la gestión 100% con el mayor porcentaje de debilidades y seguido de las funciones comerciales 40% obteniendo el porcentaje más bajo de debilidades, esto puede obedecer a la falta de información. La institución tiene un alto porcentaje de Debilidad por la falta de cumplimiento de los subprocesos, tales como:

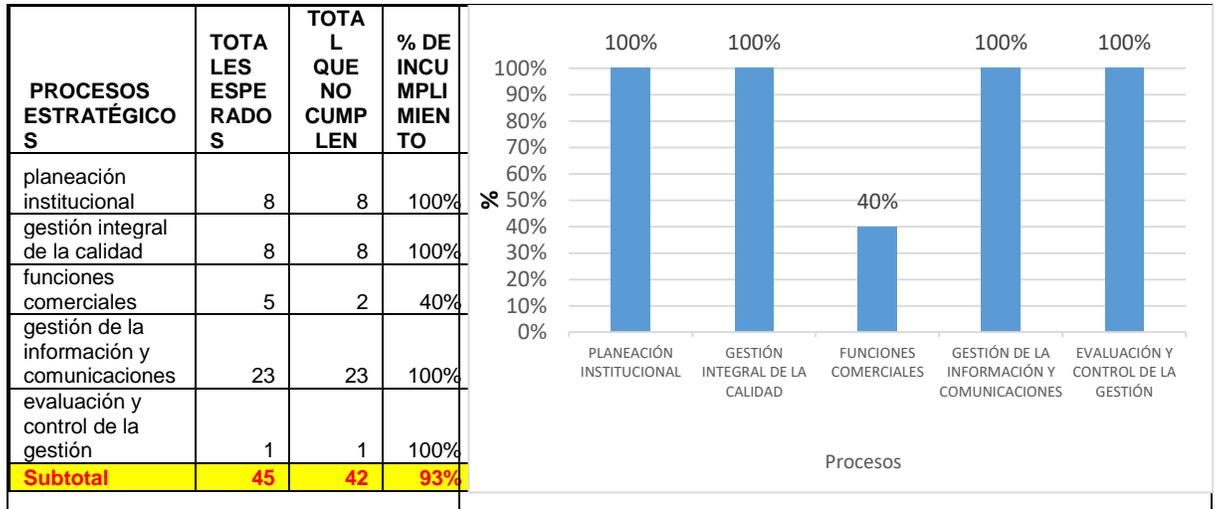
Gestión de la Planeación: plataforma estratégica sin actualizar, políticas corporativas insuficientes e inexistencia de plan estratégico de desarrollo institucional.

Gestión del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud - SOGCS: sin Implementar e Inexistencia Comité de Calidad.

Sistema de Información y Atención al Usuario: inexistencia de servicio de información y atención al usuario (SIAU)

Gestión de la Infraestructura de TIC (tecnologías de la información y la comunicación): sistemas de información sin actualizar y debilidades en el manual de procesos para automatizar los programas. (Figura 2.)

**Figura 2.** Distribución porcentual de actividades que no se cumplen en los procesos Estratégicos en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



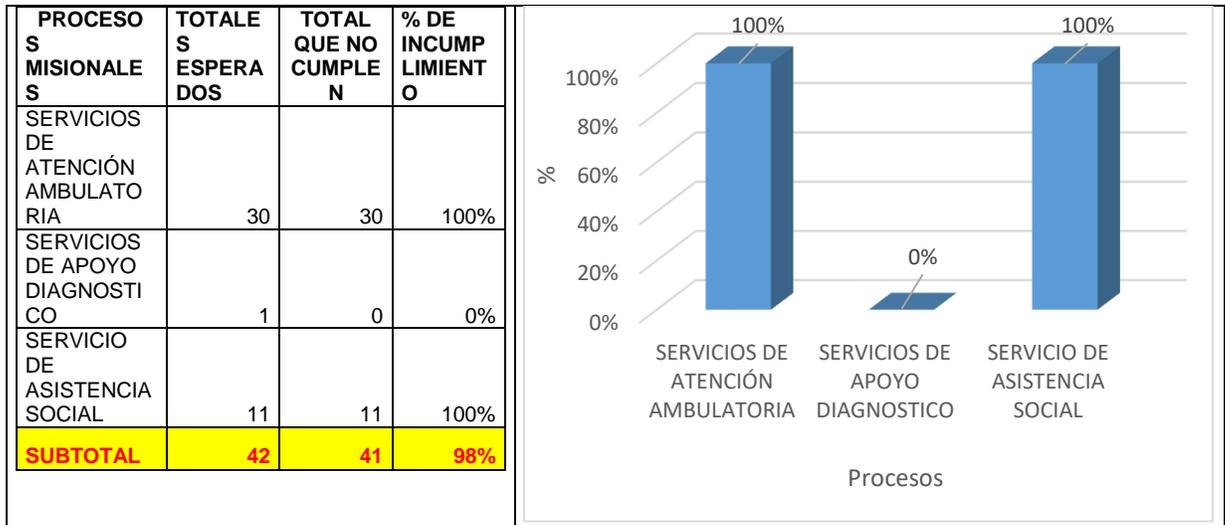
Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

### Estado del cumplimiento de las actividades en los Procesos Misionales

La institución tiene 42 actividades de los procesos misionales definidos para cumplir su gestión. De los cuales 30(71.4%) corresponden a servicios de atención ambulatoria, 1(2,3%) a los servicios de apoyo diagnóstico, 11 (26%) a los servicios de apoyo social.

De las 42 actividades de los procesos misionales no cumplen 41 o sea el 98% que se catalogan como debilidades y del otro 2% no se obtuvo información, de los 41 se clasifican de la siguiente forma porcentual de incumplimiento: los servicios de atención ambulatoria 100% y asistencia social 100% con el mayor porcentaje de debilidades y seguido del servicio de apoyo diagnostico 0% obteniendo el porcentaje más bajo de debilidades, esto puede obedecer a la falta der información. La tiene institución un alto porcentaje de debilidad en los servicios de atención ambulatoria y social que puede obedecer a varios aspectos como: disminución en el número de usuarios e inexistencia de contratación con otras entidades de salud. (Figura 3.

**Figura 3.** Distribución Porcentual de actividades que no se cumplen en los Procesos Misionales en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

### Estado del cumplimiento de las actividades en los Procesos de Apoyo

La institución tiene 57 actividades de los procesos de apoyo definidos para cumplir su gestión. De los cuales 32 (56%) corresponden a la gestión talento humano, 8 (15,6%) a la gestión financiera, 17 (29,8%) a la gestión administrativa.

De las 57 actividades de los procesos de apoyo no cumplen 39 o sea el 68% que se catalogan como debilidades y del otro 32% no se obtuvo información, De las 39 se clasifican de la siguiente forma porcentual de incumplimiento: en gestión financiera 88% con el mayor porcentaje de debilidades, seguido de la gestión administrativa 71% y por último gestión de talento humano 63%. La institución tiene un alto porcentaje de debilidad por la falta de cumplimiento del subproceso, tales como:

#### Gestión financiera:

- Contabilidad: (retraso en la entrega de informes de estados contables)
- Costos: (inexistencia sistema de costos) gestión de equipos biomédicos, industriales y de soporte asistencial (escasa innovación en los equipos).

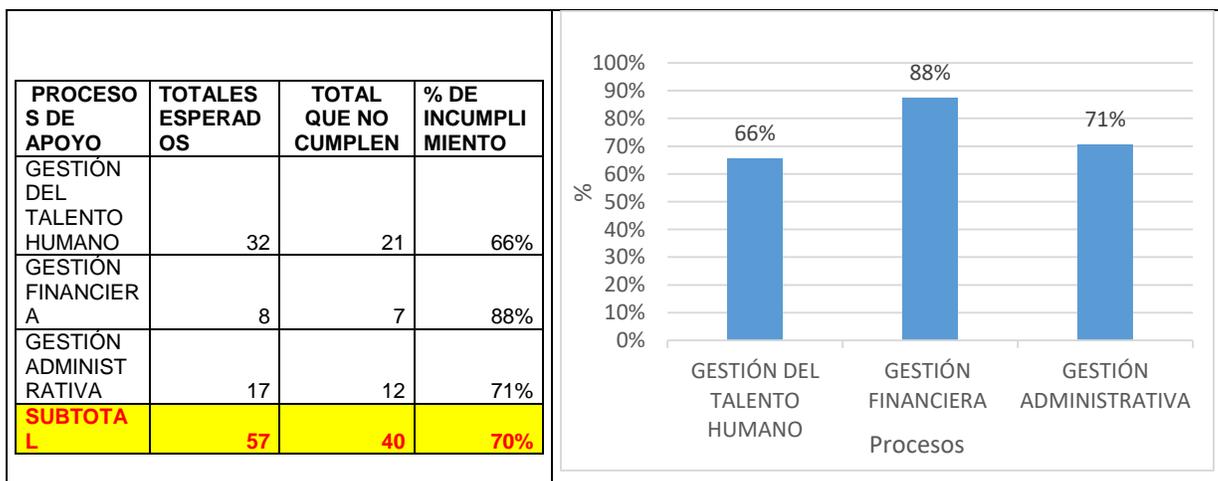
#### Gestión administrativa:

- Gestión de mantenimiento infraestructura física: bajo presupuesto para mantenimiento e inversiones.

#### Gestión de talento humano

- Ausencia del programa de capacitación (figura 4.)
- Escasa motivación al personal

**Figura 4.** Distribución porcentual de actividades que no se cumplen en los Procesos de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

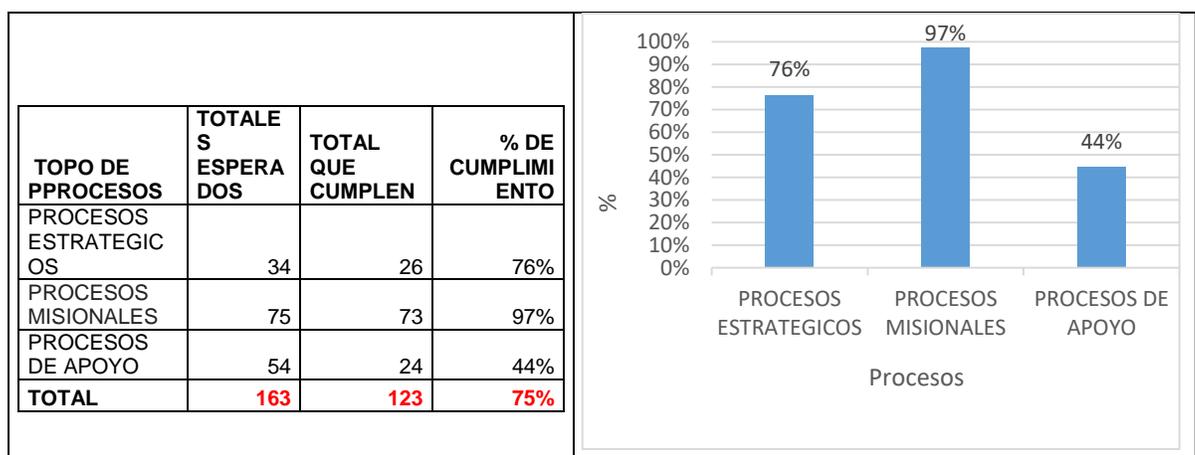
## 7.2 LAS FORTALEZAS QUE TIENE LA INSTITUCION QUE POTENCIALIZAN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES Y DE APOYO

### Hallazgo que se desarrollan en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo

La institución tiene 163 hallazgos en los tipos de procesos para desarrollar su gestión. De los cuales 34 (20.8%) corresponden a los procesos estratégico, 75(46,6%) a los procesos misionales, 54 (33%) al proceso de apoyo.

De los 163 hallazgos 123 se desarrollan o sea el 75% que se catalogan como fortaleza y del otro 25% no se obtuvo información, de los 123 se clasifican de la siguiente forma porcentual: los procesos misionales 97% con el mayor porcentaje de fortaleza, seguido de los procesos estratégicos 76% y por último los procesos de apoyo 44%. La institución tiene un alto porcentaje fortaleza en los tipos de procesos, tales como: misionales y estratégicos, pero en los procesos de apoyo difiere de estos, teniendo el porcentaje de fortaleza más bajo y puede obedecer a un aspecto como: falta de información y sobre todo en gestión de talento humano. (Figura 5.)

**Figura 5.** Distribución porcentual de los Hallazgo que se desarrollan en los Procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



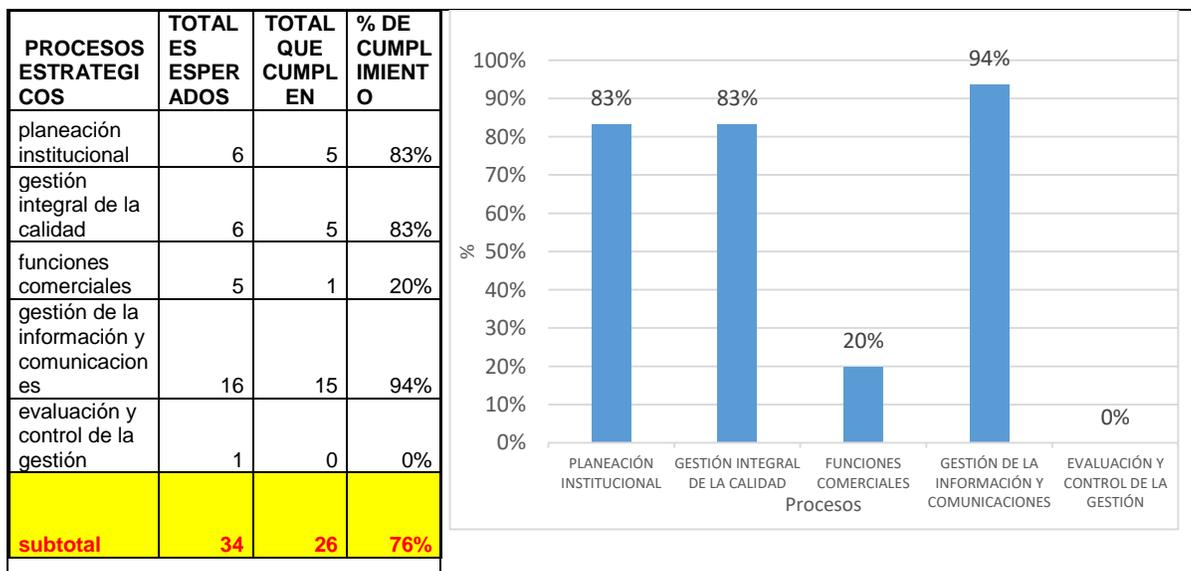
Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

## Hallazgo que se desarrollan en los procesos estratégicos

La institución tiene 34 hallazgos en los procesos estratégicos para desarrollar su gestión. De los cuales 6 (17,6%) corresponden a los procesos de planeación institucional, 6 (17,6%) a los procesos gestión integral de la calidad, 5 (14,7%) a funciones comerciales, 16 (47) a gestión de la información y comunicaciones, 1 (2,9%) a evaluación y control de la gestión.

De los 34 hallazgos 26 se desarrollan o sea el 76% que se catalogan como fortaleza y del otro 24% no se obtuvo información, de los 26 se clasifican de la siguiente forma porcentual: gestión de la información y comunicaciones 94% con el mayor porcentaje de fortaleza, seguido de la planeación institucional 83%, gestión integral de la calidad 83% y por último en las funciones comerciales 20%, evaluación y control de la gestión 0%. La institución tiene fortaleza, en los procesos de funciones comerciales y en evaluación control de la gestión tienen el porcentaje de fortaleza más bajo y puede obedecer a un aspecto como: por falta de información. (Figura 6.)

**Figura 6.** Distribución porcentual de los Hallazgo que se desarrollan en los Procesos Estratégicos, en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



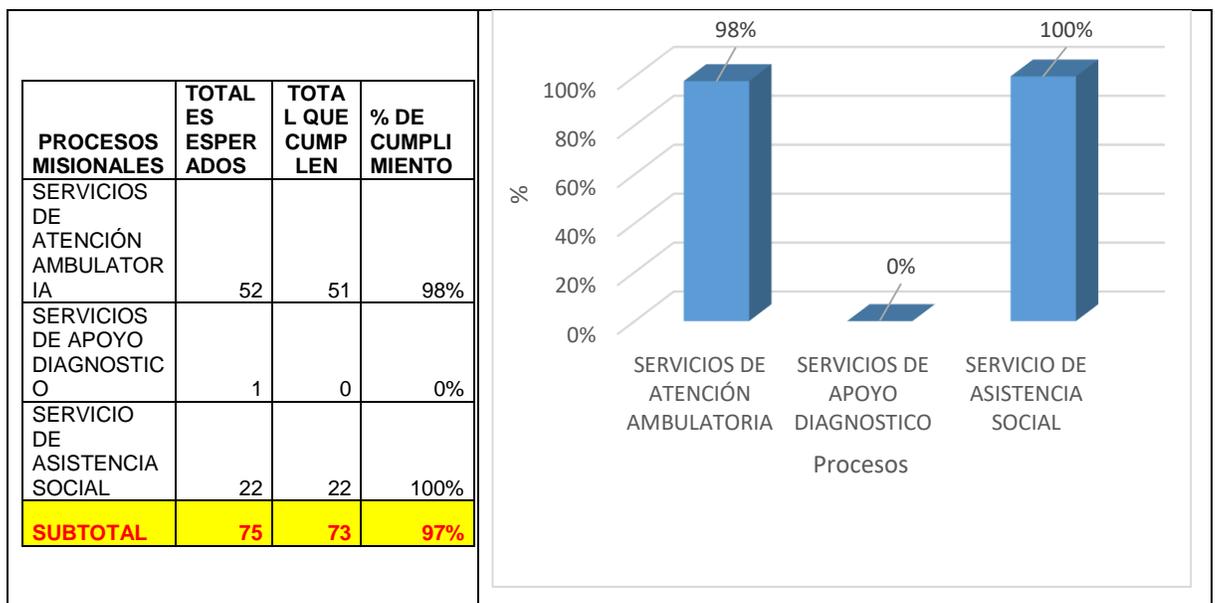
Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

## Hallazgos que se desarrollan en los procesos misionales

La institución tiene 75 hallazgos en los procesos misionales para desarrollar su gestión. De los cuales 52 (69.3%) corresponden a los servicios de atención ambulatoria, 1 (1.3%) a los servicios de apoyo diagnóstico, 22(29.3%) a servicio de asistencia social.

De los 75 hallazgos 73 se desarrollan o sea 97% que se comportan como fortaleza y del otro 13% no se obtuvo información, de los 73 se clasifican de la siguiente forma porcentual: el servicio de asistencia social 100% con el mayor porcentaje de fortaleza, seguido del servicio atención ambulatoria 98%, del servicio de apoyo diagnóstico 0%. La institución tiene fortalezas, pero el servicio de apoyo diagnóstico tiene el porcentaje de fortaleza más bajo y puede obedecer a un aspecto como: por falta de información. (Figura 7.)

**Figura 7.** Distribución porcentual de los Hallazgo que se desarrollan en los Procesos Misionales, en la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



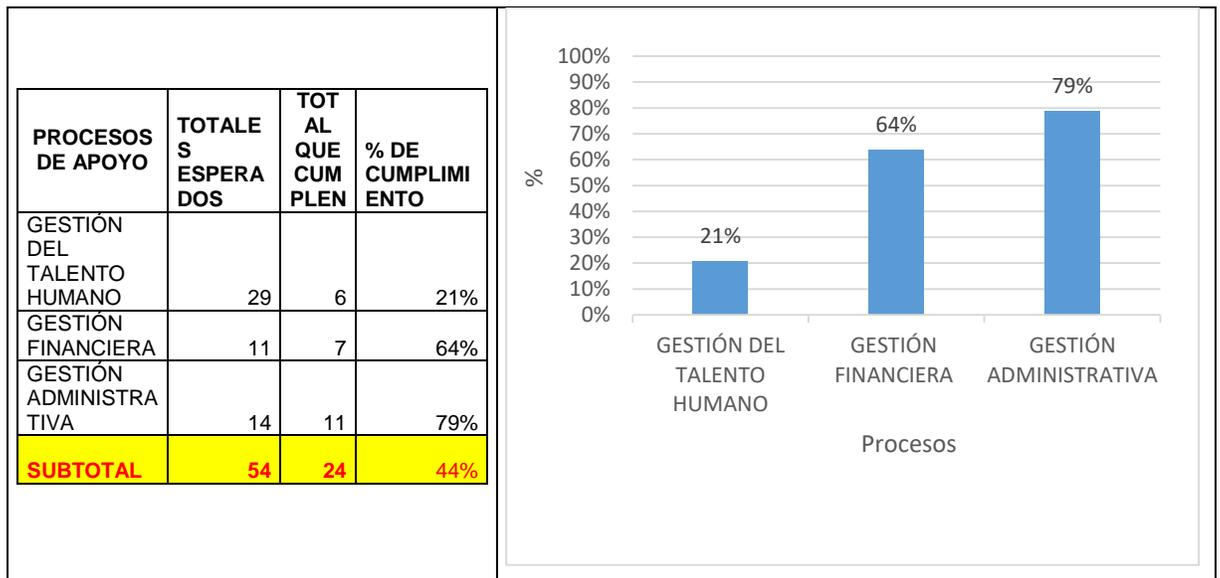
Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

## Hallazgos que se desarrollan en los procesos de apoyo

La institución tiene 54 hallazgos de los procesos de apoyo para desarrollar su gestión. De los cuales 29 (53.7%) a la gestión del talento humano, 11 (20.3%) al proceso gestión financiera, 14 (25.9%) a la gestión administrativa.

De los 54 hallazgos 24 se desarrollan o sea 44% que se comportan como fortaleza y del otro 66% no se obtuvo información, de los 24 se clasifican de la siguiente forma porcentual de cumplimiento: gestión administrativa 79% con el mayor porcentaje de fortaleza, seguido gestión financiera 64% y por último gestión de talento humano 21%. La institución tiene fortaleza, pero el servicio de gestión de talento humano tiene el porcentaje de fortaleza más bajo y puede obedecer a un aspecto como: por falta de información. (Figura 8.)

**Figura 8.** Distribución porcentual de los hallazgos que se desarrollan en los procesos de apoyo, en la corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí año 2020.



Fuente: información Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí

### **7.3 LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL MEDIO PARA EL DESARROLLO DE LA INSTITUCION**

- Ubicados en un sector de gran crecimiento empresarial y comercial
- Mejor imagen que la competencia
- Mayor adaptabilidad al cambio
- Reforma del sistema único de habilitación
- Documentar los procesos y procedimientos pendientes
- Convenio docencia-servicios
- Adquisición e innovación de nuevos equipos
- Tele consulta
- Organización comunitaria alrededor de la institución

### **7.4 AMENAZAS EXISTENTES EN EL MEDIO QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCION**

- Estado de emergencia de salud pública en el país (COVID 19)
- Estancamiento institucional (corporación no evoluciona como empresa de prestación de servicios)
- Dificultad en los requerimientos de habilitación (escaso presupuesto)
- Dificultad para implementar la acreditación (escaso presupuesto)
- Gran presencia de instituciones de salud con altos estándares de calidad en la atención
- Competitividad de empresas del ramo
- Alta competencia a muy bajos precios
- Escasa fidelización de los usuarios del servicio
- Disminución de la oferta en cerca de un 50%
- Competitividad salarial
- Grandes pérdidas económicas

- Riesgo de pérdida de documentos por desastres

## ESTRATEGIAS

A partir del análisis organizacional se definirán estrategias que orientan la interacción de los procesos, asegurando el desarrollo institucional de manera integral y armónica; logrando el mejor beneficio y satisfacción a pacientes, sus familias, colaboradores, proveedores, la sociedad y otras partes interesadas.

### PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESOS	GRUPOS DE DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<b>PLANEACIÓN INSTITUCIONAL</b>	❖ Inexistencia del plan estratégico de desarrollo institucional - PEDI.	Implementar plan estratégico
	❖ Reglamento interno de trabajo sin actualizar.	Actualizar el reglamento interno de trabajo
	❖ Políticas corporativas insuficientes.	Definir las políticas corporativas
	❖ Modelo de gestión administrativa sin definir (gestión por procesos).	Desarrollar el modelo de gestión administrativa
<b>GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD</b>	❖ Inexistencia del programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad (PAMEC)	Implementar el programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad "PAMEC".
	❖ Inexistencia de servicio de información y atención al usuario (SIAU)	Implementar el servicio de información y atención al usuario (SIAU)
	❖ Escasa educación al usuario	
	❖ Escasa gestión del proceso de recepción de PQRS.	

	❖ No se divulga deberes y derechos de los usuarios	
	❖ Sistema obligatorio de garantía de calidad en salud.(SOGCS), sin implementar	Implementar el sistema obligatorio de garantía de calidad en salud (SOGCS)
<b>FUNCIONES COMERCIALES</b>	❖ Inexistencia de gestión de mercadeo y venta de servicios de asistencia social y de salud.	Implementar un plan de mercadeo para la captación de pacientes.
<b>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>	❖ Limitada comunicación institucional.	Diseñar un plan de canales comunicaciones
	❖ Falta de compromiso de la alta dirección en el tema de archivo	Gestionar el montaje del sistema de archivo.
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN</b>	❖ Ausencia de sistema de evaluación y control de la calidad de manera sistemática	Fortalecer la gestión por procesos que facilite la monitorización de la calidad y el mejoramiento continuo

#### PROCESOS MISIONALES

PROCESOS	GRUPOS DE DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<b>SERVICIOS DE ATENCIÓN AMBULATORIA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Escaso reconocimiento del servicio en el medio</li> <li>❖ Alta rotación del personal asistencial</li> </ul>	<p>Diseñar un plan promocional para dar a conocer el portafolio de servicios.</p> <p>Diseñar un plan de fidelización para el personal</p>

## PROCESOS DE APOYO

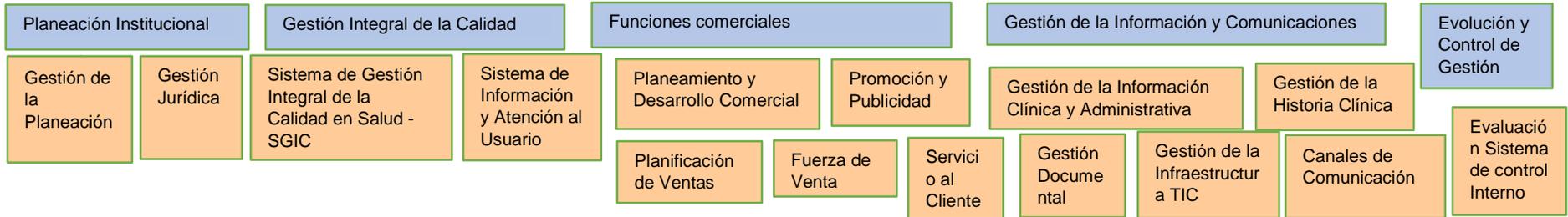
PROCESOS	GRUPOS DE DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	❖ Procesos de gestión del TTHH, sin documentar.	Documentar los procesos de gestión de talento humano
	❖ Falta de sentido de pertenencia ❖ Clima laboral afectado ❖ Escaso trabajo en equipo	Desarrollar procesos de sensibilización y capacitación en relacionamiento interpersonal para una convivencia armónica
	❖ Ausencia de programa de capacitación	Desarrollar un programa capacitación del talento humano
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	❖ Inexistencia del sistema de costos.	Implementar un sistema de costos que permita ofrecer tarifas competitivas en el mercado.
	❖ Inexistencia de una política de Presupuesto	Diseñar un plan de presupuesto que involucre todos los costos y gastos.
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	❖ Espacios reducidos ❖ Bajo presupuesto para mantenimiento e Inversiones	Gestionar un plan de Ambiente físico que garantice el rendimiento y condiciones laborales.
	❖ Barreras físicas para el acceso a los servicios (ubicados piso 2)	Gestionar medios de desplazamientos que faciliten la movilidad de los pacientes.
	❖ Inexistencia de planta eléctrica de Contingencia.	Gestionar un plan de inversiones en equipos
	❖ Escasa adquisición y actualización de equipo de computo ❖ Escasa innovación en los equipos biomédico	Gestionar un plan de inversiones e innovaciones científicas y tecnológicas en general.

CORPORACIÓN DE SERVICIOS DEL CLUB ROTARIO DE ITAGÜÍ

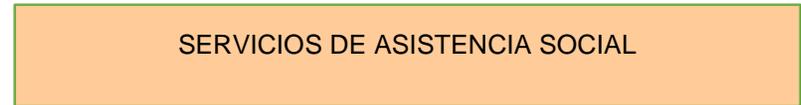
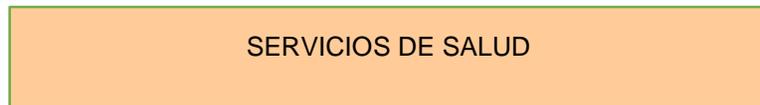


MAPA DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATÉGICOS



PROCESOS MISIONALES

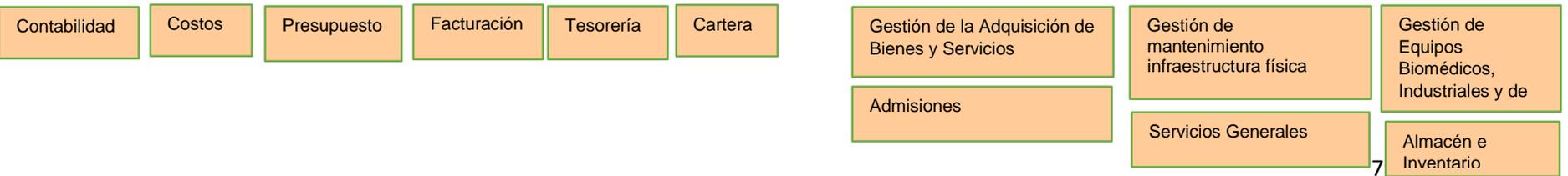


PROCESOS DE APOYO

GESTIÓN HUMANA



GESTIÓN ADMINISTRATIVA



NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL USUARIO Y SU FAMILIA

USUARIOS SATISFECHOS

## **8. CONCLUSIONES**

### **Procesos Estratégico**

Como se puede observar en la tabla de procesos estratégico, de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí, que algunos procesos afecta de manera significativa el buen funcionamiento de la institución, la productividad en el mercado, la posición en el sector, la competitividad, la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Es por eso que el proceso de toma de decisiones aplicado a la institución, logra el desarrollo óptimo de los colaboradores, así mismo da a la empresa bases sólidas para su desarrollo, ya que de este proceso dependen grandes cambios organizacionales y mejoras.

### **Procesos Misionales**

Como se puede observar en la tabla de procesos misionales, de la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí que hay algunos procesos que carecen en su total cumplimiento y afectan el desarrollo de los mismos. La situación de salud pública que atraviesa el país y por ser una entidad prestadora de servicios particular, por lo tanto, puede afectar las necesidades, expectativas y la demanda de clientes. Esta organización cuenta con el personal idóneo para la prestación de servicio y trabajo en equipo.

### **Procesos de Apoyo**

Como se puede observar en la tabla de procesos apoyo, la Corporación de Servicios del Club Rotario de Itagüí carece de la construcción de ventajas competitivas es, por lo tanto, un proceso que no tiene fin y en el que no sólo la inversión (tecnología, unidades productivas modernas, aprendizaje y capacitación) sino también la

innovación en las áreas administrativas, financiera y talento humano. Son factores determinantes. La relevancia de estas observaciones se deriva del hecho que, con respecto a estos factores la institución no suele demostrar ventajas "naturales" y el entorno tecnológico-institucional general es bastante modesto. Hacer frente a estas exigencias requiere necesariamente la participación e interacción de los diferentes actores para integrar condiciones ventajosas. Todo proceso de cambio en la institución, como la aplicación de nuevas herramientas administrativas requiere de un esfuerzo por parte de toda la organización, así como la inversión de recursos y trabajo.

## **1. RECOMENDACIONES**

Hay que proponerse metas y medirlas de forma eficaz si se quiere saber cómo está la empresa.

### **Procesos Estratégicos**

- Velar por los derechos y deberes de los pacientes
- Conocer y satisfacer las necesidades de los usuarios
- Diseñar y ejecutar un plan promocional para dar a conocer el portafolio de servicio que ofrece la institución
- Redefinir la plataforma estratégica de la corporación
- Comprometer la participación de la junta directiva en la planeación
- Impulsar el crecimiento económico de la entidad.
- Gestionar los procesos alineado al direccionamiento estratégico
- Realizar seguimiento al buzón de sugerencia
- Gestionar líneas servicios o generar características diferenciadoras
- Gestionar tecnología-informática-comunicaciones-sistema información como herramienta articuladora de procesos
- Mantener y mejorar la infraestructura y áreas de trabajo

### **Procesos Misionales**

- Prestar servicios con altos niveles de calidad humana, técnica, científica y con tecnología adecuada y confiable
- Fortalecer el portafolio de servicio

## Procesos de Apoyo

- Desarrollo de tecnologías médicas y de salud
- Innovaciones científicas y tecnológicas en general
- Gestionar la idoneidad del talento humano
- Gestionar bienestar laboral, en contexto del alcance de la organización, en miras a la calidad de vida
- Establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución, teniendo como fundamento la comunicación asertiva de manera que se favorezca además el trabajo en equipo.
- Garantizar condiciones laborales seguras
- Incentivar al Talento Humano
- Ofrecer capacitación a los empleados en cada área que desempeñen.
- Establecer motivación para los pacientes constante y fieles
- Agilizar transacciones con el uso de tecnología de punta y personal calificado
- Realizar estudios de costos de los servicios ofertados.
- Fortalecer la infraestructura física institucional
- Modernizar los sistemas de información

# ANEXOS

**Anexo 1:** lista de situaciones archivo Excel

## BIBLIOGRAFIA

1. Libro-gerencia-estrategica-humberto-sern.pdf.
2. Guerrero CED, Gómez FR, Bernal GB. ALEJANDRO GAVIRIA URIBE. :45.
3. Planeación Pública MinSalud.pdf.
4. La planeación estratégica en las entidades del sector salud - Opinión & Salud [Internet]. [citado el 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.opinionysalud.com/2019/05/09/la-planeacion-estrategica-en-las-entidades-del-sector-salud/>
5. Idalberto Chiavenato, Arao Sapiro. planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. McGrawHill. :304.
6. julio enrique sanchez betancur. La Corporacion De Servicios Club Rotario. Plegables Antioquia. 67a ed. 2019;2.
7. ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf [Internet]. [citado el 15 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf;jsessionid=F43AAC2EC37801BDFDB874A82673C5B9?sequence=1>
8. Pianda SA, Meneses JW. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROFESIONALES DE LA SALUD I.P.S. PROINSALUD S.A. EN LA CIUDAD DE PASTO 2013 – 2015. 2013;138.
9. PLATAFORMA ESTRATEGICA DE UNA ORGANIZACIÓN by MONICA MARCELA LIZARAZO RODRIGUEZ on Prezi [Internet]. [citado el 15 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://prezi.com/ckxaakyxer5b/plataforma-estrategica-de-una-organizacion/>
10. ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales? [Internet]. [citado el 15 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>

11. PLAN DE DE DESARROLLO HOSPITAL GMM DE RIONEGRO 2016-2020 APROBADO ACUERDO 24 20 DIC 2016 JUNTA DIRECTIVA (1).pdf.
12. Diagnóstico estratégico organizacional | Gerencie.com. [Internet]. [citado el 23 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>
13. (5) (PDF) Modulo 4 Formulacion Estrategica | Maria Sanes - Academia.edu [Internet]. [citado el 23 de abril de 2020]. Disponible en: [https://www.academia.edu/37449400/Modulo\\_4\\_Formulacion\\_Estrategica?auto=download](https://www.academia.edu/37449400/Modulo_4_Formulacion_Estrategica?auto=download)
14. La Ventaja Competitiva según Michael Porter. :6.
15. ¿Qué es la Ventaja Comparativa? [Internet]. [citado el 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-ventaja-comparativa>
16. Cañas CAM. Nº 1611 DOCUMENTOS PLANNING®. :2.
17. Logicalis. Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber [Internet]. [citado el 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
18. Plan Estratégico – Guía de la Calidad [Internet]. [citado el 15 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>