

Plan de Mejora para la Formulación del Direccionamiento Estratégico a la Congregación Hermanas de la  
Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen Provincia de Santafé de Bogotá

María Claudia Roa Vargas

Trabajo presentado como requisito para optar el título de:  
Administrador(a) de empresas

Director: Mg. Gabriel Francisco Rodríguez López

Decanatura División de Educación Abierta y a Distancia  
Universidad Santo Tomás  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá. D.C., febrero de 2021

**DEDICATORIA**

Agradezco a Dios y a la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen Provincia de Santafé y a la Universidad Santo Tomas por el apoyo para lograr este estudio que me ha permitido conocer la Provincia desde la administración con este diagnóstico y la elaboración del plan de direccionamiento estratégico en su funcionamiento.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios de tener la oportunidad de realizar este espacio académico y tener la sabiduría y fortaleza de culminar con éxito mis estudios.

A las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen y a mi familia, por su apoyo incondicional que me permitieron realizar el diagnóstico y realizar el plan de mejora, para formulación de estrategias y direccionamiento; a la Provincia de Santafé por disponer todas las áreas para el servicio de la investigación y facilitarme los datos requeridos. Y las orientaciones de profesor Miguel Ángel Cortes por su disponibilidad sus orientaciones y el suministro de la herramienta para la realización del diagnóstico y la puesta en marcha de la propuesta ejecutada en la organización.

## Resumen

El siguiente documento muestra los resultados obtenidos en la investigación que se realizó a la Congregación Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, Provincia de Santafé de Bogotá, ubicada en la Carrera 17 A # 167 B-03 Barrio Toberin, Bogotá, (Colombia), la cual cuenta con una trayectoria de 41 años. Con la información recolectada mediante la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), se identificó que las tres áreas con puntaje más bajo son: Gestión Financiera, Logística y Direccionamiento Estratégico. Una vez se tiene el diagnóstico y se realiza el análisis de cada una de las áreas, se eligió el área de direccionamiento estratégico donde se implementa las estrategias organizacionales, en las que se mostró la situación actual de la organización en dicha área y como se podría llegar a un efectivo proceso; esto se hizo mediante las rutas de acción que se quería implantar de manera oportuna con los elementos existentes de la organización y contando con la participación de sus integrantes. Así mismo, se concluyó que era necesario implantar un área de plan estratégico que lleve a crear un mapa de ruta para la organización que incluya metas y objetivos para cada área.

Finalmente, se concluye que fue importante implantar el direccionamiento estratégico en la Provincia de Santafé que conlleva a planificar y llevar a cabo procesos adecuadamente en la organización.

### Palabras claves

El direccionamiento estratégico, Preparación de planeación estratégica, Gestión de la implementación de la MMGO en la organización, puesta en marcha de la planeación estratégica.

### **Abstract**

The following document shows the results obtained in the investigation carried out to the Dominican Sisters of Charity Congregation of the Presentation of the Blessed Virgin Province of Santafé de Bogotá, located at Carrera 17 A # 167 B-03 Barrio Toberin Bogotá, (Colombia), which has a history of 41 years. With the information collected through the implementation of the Modernization Model for Organization Management, it was identified that the three areas with the lowest scores are: Financial Management, Logistics and Strategic Direction. Once having the diagnosis and carrying out the analysis of each of the areas, the strategic direction area was chosen where the organizational strategies are implemented, in which the current situation of the organization in said area was shown and how an effective process through the action routes that were to be implemented in a timely manner with the existing elements of the organization and with the participation of its members, it was concluded that it was necessary to implement a strategic plan area that leads to the creation of a route map for the organization that includes goals and objectives for each area.

After this, it is concluded that it was important to implement the strategic direction in the Province of Santafé that leads to planning and carrying out processes properly in the organization.

### **Keywords**

The strategic direction, Preparation of strategic planning, Management of the implementation of the MMGO in the organization, implementation of strategic planning.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	10
METODOLOGÍA .....	11
1. OBJETIVOS.....	12
1.1. Objetivo General.....	12
1.2. Objetivos Específicos .....	12
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	13
2.1. Reseña Histórica .....	13
2.2. Portafolio de Servicios .....	14
2.3. Direccionamiento Estratégico.....	15
2.3.1. Misión.....	16
2.3.2. Visión.....	16
2.3.3. Políticas .....	16
2.3.4. Metas .....	17
3. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	17
3.1. Análisis del Macroentorno.....	17
3.1.1. Factores Políticos.....	18
3.1.2. Factores Económicos.....	18
3.1.3. Factores Sociales .....	19
3.1.4. Factores Tecnológicos .....	19
3.1.5. Factores Ambientales .....	20
3.1.6. Factores Legales .....	20
3.2. Análisis del Microentorno.....	21
3.2.1. Proveedores .....	21
3.2.2. Clientes.....	21
3.2.3. Intermediarios de Mercadeo.....	21
3.2.4. Competidores .....	21
4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	22
5. DIAGNÓSTICO .....	22
5.1. Análisis de Entorno Económico.....	23
5.2. Análisis de Direccionamiento Estratégico .....	24
.....	25
5.3. Análisis de Gestión de Mercados .....	26
5.4. Análisis de Cultura Organizacional.....	27

5.5. Análisis de Estructura Organizacional .....	28
5.6. Análisis de Gestión Producción .....	29
5.7. Análisis de Gestión Financiera .....	30
5.8. Análisis de Gestión Humana .....	31
5.9. Análisis de Logística .....	32
5.10. Análisis de Asociatividad .....	33
5.11. Análisis de Comunicación e Información .....	34
5.12. Análisis de Innovación y Conocimiento .....	35
5.13. Análisis de Responsabilidad Social Empresarial .....	36
5.14. Análisis de Gestión Ambiental .....	37
5.15. Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO. ....	38
6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL Problema A SOLUCIONAR .....	39
6.1. Evaluación y selección del área a intervenir .....	41
6.2. Identificación de la problemática general del área seleccionada. ....	41
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	42
7.1. Espina de pescado .....	43
7.2. Estructura de la arquitectura organizacional .....	44
7.3. Mapa de procesos .....	45
7.4. ORGANIGRAMA .....	45
8. MARCO REFERENCIAL .....	47
9. PLAN DE ACCIÓN .....	49
10. LECCIONES APRENDIDAS.....	51
11. CONCLUSIONES Y recomendaciones.....	52

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de Proyecto de Grado en primera instancia se realizó el diagnóstico estratégico en la Provincia de Santafé y se implementa la realización de una propuesta con los hallazgos encontrados.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un análisis a través de la matriz MMGO, y con los hallazgos encontrados, se evidencia que la Provincia de Santafé tiene un potencial de personal calificado con responsabilidad en sus áreas, pero que falta el Direccionamiento Estratégico especificado en su desarrollo, por lo que se busca implementar esta área.

Con esta investigación se propone el área de planeación estratégica en el direccionamiento estratégico a la Provincia de Santafé de Bogotá, desde el 2019 hasta año 2020. Con el fin, de poder realizar una propuesta en la situación actual, a nivel de aspectos positivos y por mejorar que tiene la Provincia, lo mismo que los diferentes factores del entorno que muchas veces afectan el poder identificar las estrategias que se deben aplicar.

Es decir, con el estudio realizado mediante la información suministrada de la organización en las diferentes áreas, se logró realizar el análisis esperado, aunque se tuvo algunas limitaciones por falta de información a la hora de realizar el diagnóstico.

Así mismo, se busca que con este documento ya elaborado se pueda dar un impulso a la Provincia de Santafé en este ámbito donde requiere identificar las debilidades y fortalezas en cada una de las áreas y así poder mejorar su funcionamiento.

Igualmente, con este trabajo realizado se busca afianzar los conocimientos adquiridos a nivel de la carrera en el ámbito del direccionamiento estratégico de la organización.

Por otro lado, la metodología utilizada en la ejecución del diagnóstico fue mediante la herramienta del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), en la que se

realizó un análisis en la situacional de la organización, se descubrió las actividades de la Provincia y se evaluó su gestión para poder lograr el objetivo. Para ello, se aplicaron entrevistas a la Superiora Provincial, Administradora, Contadora, Tesorera, Coordinadora de Talento humano y a la persona de Seguridad y Salud en el Trabajo; fue así como se obtuvo la información necesaria en cada área y se pudo establecer las fortalezas y debilidades de estas.

Por tal motivo este trabajo de práctica responde a los siguientes objetivos: analizar y evaluar las áreas en funcionamiento e identificar las problemáticas presentadas, y así, lograr las posibles soluciones a desarrollar en la propuesta de mejora, para eliminar las causas que se identificaron y generar calidad en el área del direccionamiento estratégico de la organización.

La estructura de trabajo, está compuesta de la siguiente manera:

En la primera parte se describe las características de macro y micro y el entorno de la Provincia, su historia y portafolio de servicios.

La segunda parte, contiene todo el desarrollo del diagnóstico de la investigación con la herramienta implementada, donde se muestran los resultados obtenidos, la interpretación y análisis de cada uno y las áreas que deben ser intervenidas.

Y en la tercera parte, se presenta el planteamiento de la problemática encontrada y se realiza una propuesta de solución al área crítica por medio de un plan de acción.

## JUSTIFICACIÓN

La presente práctica surge a partir del conocimiento de la Provincia y de las falencias que se evidenciaban; por tal motivo al iniciar esta práctica, se decidió implementar un estudio detallado, donde se desarrolló el diagnóstico en la sede de la Provincia de Santafé de Bogotá, con el propósito de poder aplicar los conocimientos adquiridos en los estudios adelantados en investigación de la carrera de administración de empresas.

Con la realización de esta práctica se busca la formulación de la propuesta del Direccionamiento estratégico a la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación Provincia de Santafé de Bogotá, ubicada en el Barrio Toberin, Bogotá, cuyo motivo principal es detectar las causas que se han podido encontrar en el funcionamiento de la organización en estos últimos años; circunstancia que ha llevado a evidenciar falencias en la planificación en las diferentes áreas.

Es decir, con estos resultados obtenidos se ve la necesidad de brindar una solución a este problema, teniendo en cuenta que los procesos se deben intervenir desde el interior de la organización.

Por tal motivo, se busca gestionar procesos de forma adecuada para que el personal de las áreas como los proveedores se sienta satisfecho en el desarrollo de sus labores y puedan aportar de manera sistemática la buena marcha de los procesos de la organización.

## METODOLOGÍA

El presente proyecto de práctica tiene como objetivo de estudio desarrollar un Plan de Mejora para la Formulación del Direccionamiento Estratégico a la Congregación Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen Provincia de Santafé de Bogotá, que le permita tener un plan estratégico en la organización. Para eso se formuló una serie de variables en este proceso:

Variable dependiente: un plan de mejora en el direccionamiento estratégico de la Organización.

Variable independiente: diagnostico interno, direccionamiento actual de la organización y estrategia de corrección en el plan de acción.

Por tanto, el trabajo tiene un desarrollo de tipo cuantitativo y cualitativo, ya que los estudios cuantitativos plantean relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones específicas. (Hernández, 2014)

Así mismo, dentro del mecanismo de investigación para recolectar información, se realizó con la herramienta MMGO, donde se obtuvo entrevista directamente a la Superiora Provincial, Administradora, Contabilidad, Tesorera, Coordinadora de talento humano y de seguridad y salud en el trabajo de la organización, que permitieron un análisis tanto cualitativo como cuantitativo, que garantizo un diagnóstico más preciso de las variables a investigar dentro de la organización.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. Objetivo General

Formular un modelo de Direccionamiento Estratégico en el área administrativa para la Congregación Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen - Provincia de Santafé de Bogotá.

### 1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades en el área de procesos estratégicos de la Congregación Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen - Provincia de Santafé de Bogotá, para la realización de un diagnóstico integral.
- Realizar un diagnóstico integral en las diferentes áreas funcionales en la empresa objeto de estudio, mediante el uso de la herramienta MMGO.
- Identificar y formular el problema central de acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio.
- Proponer una alternativa de solución al problema detectado en el diagnóstico, que propenda por la mejora de los procesos en el área identificada.



## 2.2. Portafolio de Servicios.

### ***Educación***

Los Colegios de la Presentación San Façon, Fátima, Girardot y Fusagasugá; mantienen desde sus comienzos los principios de la Iglesia Católica y los del Carisma de la Congregación bajo el lema: “PIEDAD, SENCILLEZ Y TRABAJO.” Son Instituciones abiertas a los avances de la ciencia, la cultura, la técnica, la tecnología, la pedagogía, la didáctica y la metodología, para brindar una formación que responda a las necesidades y retos del momento histórico que vive Colombia y el mundo. Recoge y hace vida en los principios filosóficos, pedagógicos y metodológicos de la Educación Personalizada, conservando siempre su tendencia humanística-cristiana.

### ***En Parroquia***

Dentro de la Provincia se trabaja a nivel de la parroquia en un clima de acogida y de respeto para atraer a las gentes, al principio se mostraban retraídos y extrañados al ver que las hermanas trabajaban y hacían oficios como ellos. Las Hermanas siguen un proceso de:

- ° Pre-evangelización por la amistad, acogida, diálogo, visitas domiciliarias, servicio de enfermería, consejería y horario abierto a todas las personas.

- ° Evangelización mediante el anuncio de Cristo y de su mensaje, por el testimonio de vida y por la palabra, compartiendo diariamente penas y alegrías, a lo cual la gente respondió con interés.

- ° Catequesis sacramental, con un plan organizado a lo largo del año para la preparación al Bautismo, Primera comunión y la confirmación para niños y adultos.

#### **Escuela Parroquial para Catequistas (ESPAC)**

- ° Orientación religiosa, dada en estrecha relación con la parroquia, a los padres de familia por medio de charlas y reuniones.

- ° Compromiso para construir una comunidad cristiana alrededor de la Palabra y de la Eucaristía diarias.

° Capacitación a señoras a través de talleres de modistería, lencería, tejidos, macramé, cintas, porcelanacrón.

### ***Casa de Espiritualidad Nazareth - Petaluma Cachipay***

Atendida directamente por las Hermanas, ofrece un espacio dentro de la naturaleza a comunidades religiosas y parroquiales, movimientos laicales y grupos que busquen un lugar para realizar ejercicios espirituales, encuentros de oración y convivencias, donde se busca tener un sereno encuentro con Dios y consigo mismo.

### ***Salud***

Fundación para la Educación en Salud Marie Poussepin, Institución para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

La Fundación es una entidad para el Trabajo y el Desarrollo Humano, sin ánimo de lucro, integrada por religiosas de la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, Provincia de Santafé de Bogotá, que se propone la prestación de servicios de educación en salud, en coherencia con los principios del Evangelio, el Carisma de MARIE POUSSEPIN y con las políticas del Estado en educación y salud.

### ***Coliseo***

El Coliseo socio cultural del Colegio Sans Façon es centro de actividades sociales, culturales y muestras deportivas. Está diseñado para cerca de 2.500 personas, ubicadas de la siguiente manera: en gradas y sillas gradería 1.800 personas y en platea en sillas 700 personas. Se encuentra ubicado estratégicamente dentro de nuestro colegio en medio de zonas verdes y cuenta con fácil acceso a parqueadero; es un espacio amplio y agradable para nuestros visitantes, adicionalmente cuenta con un escenario propicio para presentaciones artísticas dotado con luces y sonido.

## 2.3. Direccionamiento Estratégico

Dando respuesta al estudio realizado en la Provincia de Santafé de Bogotá, el cual se realizó en el mes de octubre del 2019, donde se llevó a cabo el análisis de cada uno del ítem de la herramienta implementada en la investigación en las áreas intervenidas, por medio de entrevista a la Superiora Provincial, Administradora, Tesorera, Contadora, Coordinadora de talento humano y la persona de seguridad y salud en el trabajo, que la organización dispuso para este trabajo.

### 2.3.1. Misión

En este tiempo favorable, la Provincia de Santafé de Bogotá signada por la fe y la esperanza, tiene como misión anunciar a Jesucristo con la alegría de la consagración, fortalecer la cultura del encuentro y la comunión, con miras a un nuevo mapa misionero, que la disponga a salir con audacia a las periferias existenciales y geográficas.

### 2.3.2. Visión

Con la fuerza del Espíritu, asumimos el reto de trascender fronteras con un nuevo estilo de vida y misión, que exige centrar la vida en Cristo, haciendo de la formación, una fuente de renovación, que nos lleva a la unidad de nuestro ser, con identidad del Carisma, para que con audacia y creatividad respondamos al mundo hoy.

### 2.3.3. Políticas

Política del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, Provincia de Santafé de Bogotá, es una entidad sin ánimo de lucro con origen canónico; se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante la identificación de peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles de los riesgos, el mejoramiento continuo de los procesos y la protección del medio ambiente. Todos los niveles de la dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de

Seguridad y Salud en el Trabajo y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y de la seguridad. Los programas desarrollados en nombre de la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, Provincia Santafé de Bogotá, estarán orientados al momento de una cultura preventiva y del autocuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo y a la preparación para emergencias. Todos los empleados y contratistas, independiente del tipo de contrato, tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente, serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los colaboradores y la Congregación, para este efecto y compromiso se aprueba y se firma a los 16 días del mes de julio de 2020 por la Superiora Provincial y Ecónoma Provincial de la Congregación de Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, Provincia Santafé de Bogotá. Esta política será publicada y difundida a todo el personal de colaboradores de la Provincia de Santafé de Bogotá, para obtener así su cooperación y participación, siguiendo el ejemplo manifestado y demostrado por la Superiora Provincial y Ecónoma Provincial.

#### 2.3.4. Metas

Vivir nuestra Consagración, en comunidades orantes y fraternas, abiertas a los desafíos que la realidad nos presenta como “momento favorable”, para anunciar con alegría a Jesucristo por “el servicio de la Caridad en Iglesia”.

### **3. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

#### 3.1. Análisis del Macroentorno

En este proyecto se puede tener una ventaja de competitividad respecto de algunas organizaciones de competencia, donde se debe estar en constante observación en los diferentes

cambios que se dan en el entorno, lo cual debe ser dinámico para poder aplicar las estrategias más acordes que se logren adaptar a estos cambios o a las nuevas tendencias que se puedan generar.

### 3.1.1. Factores Políticos

Entorno Político	Importante	Intensivo	Tendencia
Impuestos y tributos	Muy importante	Fuerte	En constante mejora
Legislación en la congregación	Muy Importante	Promedio	Indiferente
Legislación laboral	Poco importante	Fuerte	Peor
Normas y leyes obligatorias	Importantes	Débil	Mejora
Establecimientos gubernamentales	Poco importante	Débil	Mejora mucho

*Tabla 1. Análisis Macroentorno Político Provincia Santafé de Bogotá: Fuente elaboración propia con base a la técnica pestel y de la empresa ACB S.A.*

En la Tabla 1. Se encuentra que los factores políticos muy importantes son los impuestos y tributos y la legislación de la congregación, por otra parte, los factores poco importantes son la legislación laboral y los establecimientos gubernamentales, demostrando que poco se establecen en la organización.

### 3.1.2. Factores Económicos

Entorno Económico	Importante	Intensivo	Tendencia
Variables económicas	Muy importante	Promedio	Mejora
Crecimiento del PIB	Poco importante	Promedio	Peor
Cambio valores impuestos de los impuesto tributarios	Muy importante	Promedio	Mejora

*Tabla 2. Análisis Macroentorno Económico Provincia Santafé de Bogotá: Fuente elaboración propia con base a la técnica pestel y de la empresa ACB S.A.*

En la Tabla 2. Se encuentra que los factores económicos muy importantes son las variables económicas y el cambio de valores de impuestos de los impuestos tributarios y los que son de poco importantes son el crecimiento del PIB demostrando que no afecta al servicio que se presta.

### 3.1.3. Factores Sociales

Entorno Social	Importante	Intensidad	Tendencia
Crecimiento tasa poblacional	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Los niveles de educación en la Provincia de Santafé	Muy importante	Fuerte	Mejora
Seguridad en la Provincia de Santafé	Muy importante	Promedio	Mejora
Uso de la tecnología en la provincia de Santafé	Muy Importante	Fuerte	Mejora mucho
Estudio vida pública y privada	Muy importante	Fuerte	Mejora

*Tabla 3. Análisis Macroentorno Social Provincia Santafé de Bogotá: Fuente elaboración propia con base a la técnica peste y de la empresa ACB S.A I.*

En la Tabla 3. Se encuentra que los factores sociales muy importantes son el crecimiento de la tasa poblacional, los niveles de educación, la seguridad y el uso de la tecnología en la Provincia de Santafé y el estudio de la vida pública y privada, demostrando que para la Provincia de Santafé de Bogotá los factores sociales son muy importantes que permanecen en mejora con una intensidad fuerte.

### 3.1.4. Factores Tecnológicos

Entorno Tecnológico	Importante	Intensidad	Tendencia
Fortalecimiento tecnológico en la provincia de Santafé	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Innovación en la tecnología en la Provincia de Santafé	Muy importante	Fuerte	Mejora mucho
Comunicación actualizada	Muy importante	Fuerte	Mejora Mucho

*Tabla 4. Análisis Macroentorno Tecnología Provincia Santafé de Bogotá: fuente elaboración propia con base a la técnica pestel y de la empresa ACB S.A.*

En la Tabla 4. Se encuentra que los factores tecnológicos son muy importantes como el fortalecimiento e innovación tecnológica en la Provincia de Santafé y la comunicación actualizada, debido a que se mantienen en mejora con una fuerte intensidad.

### 3.1.5. Factores Ambientales

Entorno ambiental	Importante	Intensivo	Tendencia
Conocimiento socio ambiental	Importante	Fuente	Mejora mucho
Comités de control ambiental	Sin importancia	Promedio	En Mejora
Cambios climáticos	Sin importancia	Promedio	Indiferente
Política Ambiental	Sin importancia	Promedio	Indiferente

Tabla 5. Análisis Macroentorno ambiental Provincia Santafé de Bogotá: Fuente elaboración propia con base a la técnica pestel y de la empresa ACB S.A.

En la Tabla 5. Se encuentra que los factores ambientales muy importantes son el conocimiento socio ambiental y los que no tienen importancia son los comités de control ambiental, los cambios climáticos y la política ambiental, mostrando que el entorno ambiental en la Provincia de Santafé es uno a los que menor importancia les dan debido a que poco se trabaja en ellos a nivel global.

### 3.1.6. Factores Legales

Entorno legal	Importante	Intensivo	Tendencia
Leyes que afectan la Provincia de Santafé	Muy importante	Fuente	Mejora mucho
Leyes laborales	Importante	Fuente	Peor
Normas de seguridad y salud en el trabajo	Muy Importante	fuentes	Continua mejora

Tabla 6. Análisis Macroentorno legal Provincia Santafé de Bogotá: Fuente elaboración propia con base a la técnica Pestel y de la empresa ACB S.A.

En la Tabla 6. Se encuentra que los factores legales muy importantes son las leyes que afectan la Provincia de Santafé, y las normas de seguridad y salud en el trabajo son indispensables para la protección de los colaboradores.

### 3.2. Análisis del Microentorno

El análisis microeconómico de la organización se centra en el estudio de los proveedores, clientes, intermediarios de marketing y competidores, quienes ayudan a la organización a definir posibles estrategias para poder competir en el mercado.

#### 3.2.1. Proveedores

Ellos juegan un papel importante en la Provincia de Santafé, aunque muchas veces llegan a elevar los precios de servicios o reducen su oferta en el servicio en la que beneficia a la organización. Los proveedores principales son a nivel de servicio en tecnología, plataformas, de consultoría y de servicios que proveen a la Provincia con sus servicios y productos.

#### 3.2.2. Clientes

Así como los proveedores los clientes pueden forzar la competencia entre las organizaciones de un mismo sector, los clientes buscan muchas veces en exigir bajar de precios a una mejora en la calidad de la prestación del servicio.

#### 3.2.3. Intermediarios de Mercadeo

El área de marketing y mercadeo busca consolidar los procesos en cada centro de trabajo, esto a través de una campaña de unificación y posicionamiento generando así recordación; para desarrollarlo se están realizando las siguientes actividades:

- Unificar la papelería institucional, páginas web y redes sociales
- Incentivar propuestas de mercadeo por parte de los colaboradores.
- Administración de redes sociales (Facebook, twitter, Instagram).
- Administración de contenidos página web.
- Creación de estrategias de mercadeo.

#### 3.2.4. Competidores

Con respecto a los competidores la Provincia de Santafé a nivel de instituciones educativas privadas se ve abordada por las instituciones públicas, ya que allí a los niños y adolescentes les brindan una educación gratuita y hay muchas instituciones a sus alrededores, por tal motivo en los colegios de la Provincia ha bajado mucho en alumnos.

#### **4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La organización objeto de estudio permitió que se llevara a cabo el presente diagnóstico con el ánimo de conocer y solucionar algunas falencias en el área de direccionamiento estratégico, porque si bien es una organización con una gran trayectoria y de gran experiencia en el mercado, donde se desempeña grandes actividades a nivel de la sociedad, se observa que ha tenido algunas dificultades relacionadas con los procesos a nivel administrativo en el área de la planeación estratégica, por tal motivo se espera con esta práctica brindar herramientas de mejora al personal que lleva este proceso.

El apoyo por parte de la administración de la organización fue fundamental para la recolección de información y de este modo poder brindar un aporte a la organización, esto con el ánimo de mejorar el direccionamiento estratégico mediante un correcto proceso en el desarrollo de las actividades.

#### **5. DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico de la organización se hizo con la herramienta Matriz para el Mejoramiento de las Organizaciones (MMGO). En la realización interna de la Provincia de Santafé se hizo el diagnóstico en el mes de octubre del 2019, por la estructura de la matriz se aplicó a las siguientes personas: Superiora Provincial, Administradora, Contadora, Tesorera, Coordinadora de Talento Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo, quienes fueron las personas autorizadas para dicha entrevista, de esa manera se logró obtener la información clara y concisa.

Los ítems analizados en la Provincia de Santafé por medio de la Herramienta MMGO fueron:

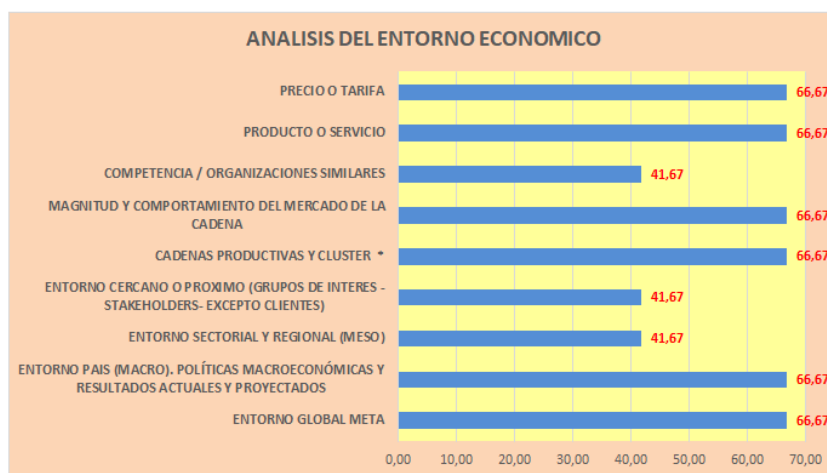
1. Análisis entorno económico.
2. Direccionamiento estratégico.

3. Gestión de mercados.
4. Cultura organizacional.
5. Estructura Organizacional.
6. Gestión Producción.
7. Gestión financiera.
8. Gestión Humana.
9. Logística.
10. Asociatividad.
11. Comunicación e información.
12. Innovación y Conocimiento.
13. Responsabilidad social.
14. Gestión ambiental.

Dentro de la organización se obtuvieron grandes fortalezas, pero también debilidades que se ven reflejadas en el siguiente análisis de cada uno de los ítems.

A continuación, se presenta el resultado obtenidos en las áreas a intervenir:

### 5.1. Análisis de Entorno Económico



*Grafica 1. Diagnóstico del entorno económico Organización Provincia de Santafé de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### Análisis situacional

Se puede evidenciar en la gráfica del análisis del entorno económico, que la Provincia de Santafé lo favorece con un puntaje de 66,67 que más se repite posesionado en el estadio 3, pero el promedio es de 58,33 es decir que la Provincia de Santafé está en una buena gestión en este aspecto, eso se puede evidenciar en la manera como la organización le invierte a la capacitación para estar actualizados en asesorías, políticas económicas, tasa de cambio, inflación, producción, comportamiento del mercado y en el entorno global, al tener en cuenta estos aspectos le facilita buenos procesos en la organización.

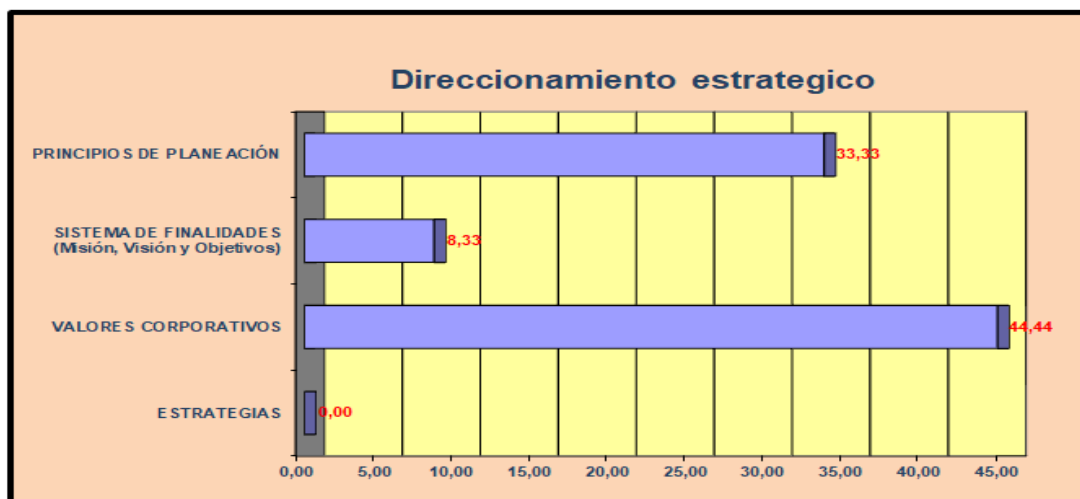
### *Problemas y potencialidades*

Dentro de la Provincia de Santafé se puede destacar que entorno cercano o próximo de grupos de interés -stakeholders- excepto clientes posee un porcentaje bajo de un 41,67%, lo mismo que entorno sectorial y regional (meso) y competencia / organizaciones similares Provincia de Santafé, en estos momentos está trabajando en los clientes próximos ya que por los altos niveles de desempleo con los clientes a aumentado la capacidad de endeudamiento, el crecimiento de la demanda del cerco cercado o próximo de la organización es apremiante.

### *Recomendaciones*

Para la Provincia de Santafé es importante ponerle más cuidado en estos ítems y proporcionar procesos de planificación de alianzas con otras entidades, con algunos proyectos que favorezcan el crecimiento de la organización a nivel de clientes del sector y a nivel de la región.

## 5.2. Análisis de Direccionamiento Estratégico



Gráfica 2. Diagnóstico direccionamiento estratégico Organización Provincia de Santafé de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.

#### *Análisis situacional*

Dentro de la Congregación Dominicanas de la Presentación Provincia de Santafé se destaca que el 44,44% se trabaja los valores en las instituciones, pero se promueven de manera informal por tal motivo no se realiza evaluación periódica, aunque son una ventaja competitiva y se tienen en cuenta en todas las decisiones en la promoción laboral, pero el promedio es de 28,70.

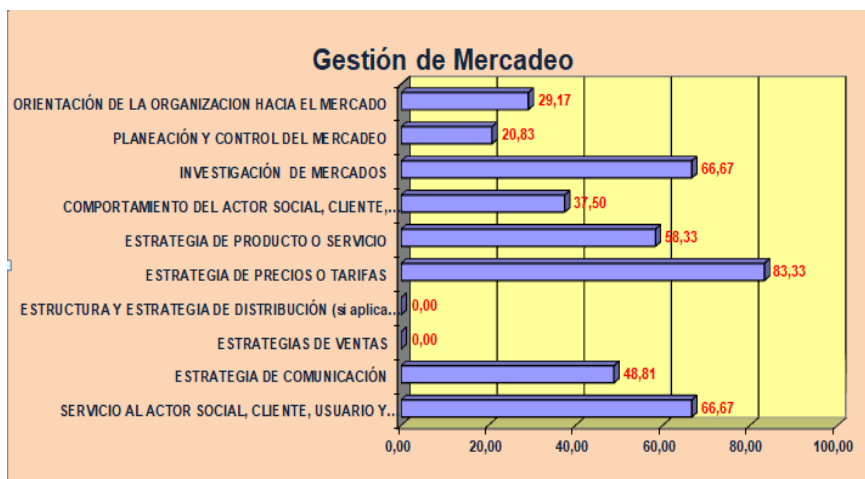
#### *Problemas y potencialidades*

En la Provincia de Santafé se puede destacar que no se tiene un plan estratégico de desarrollo, cuando se hizo el diagnóstico se evidenció que no se tiene un plan estratégico por eso el puntaje es 0,0%. Dentro de la planeación estratégica el porcentaje en el sistema de finalidades es bajo con un 8,33, realiza planeación con programas de corto plazo verificando su cumplimiento para realizar ajustes, por tal motivo se orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación, pero la Provincia de Santafé no usa indicadores o los usa de manera empírica.

#### *Recomendaciones*

La Provincia de Santafé implemente la planeación estratégica a nivel general, aunque en las instituciones se tiene, pero falta que se tenga a nivel de la Provincia de Santa fe

### 5.3. Análisis de Gestión de Mercados



Grafica 3. Diagnóstico Gestión de Mercado Organización Provincia de Santafé de Bogotá.

Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.

#### *Análisis situacional*

Dentro de la gestión de mercados se encuentra que las estrategias de precios y tarifas es de una calificación de 83.33 se ubica en los estadios 3 y 4 la organización, pero el promedio es de 51,41, donde muestra un nivel de conocimiento de las tarifas esto con referente a las instituciones y la Provincia, se tiene muy presente las leyes y las recomendaciones del ministerio de educación y de lo social.

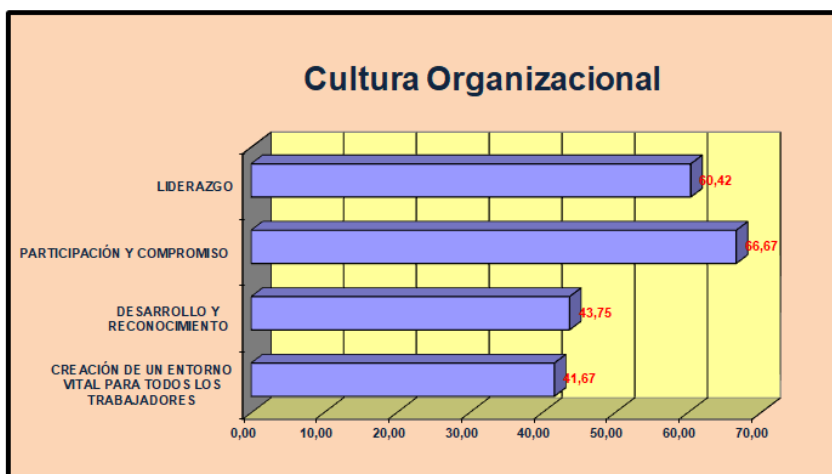
#### *Problemas y potencialidades*

Según la gráfica se puede evidencia que en la estructura y estrategia de distribución y estrategias de ventas la Provincia de Santafé no lo implementa, su calificación es 0,0% ya que no se tiene ventas de productos sino de servicios de educación y evangelización y pastoral social.

#### *Recomendaciones*

Aunque la Provincia de Santafé no tiene venta de productos si se puede fortalecer la relación con los clientes por los diferentes medios de comunicación, como la web en el que puede dar a conocer los valores y servicios de la Provincia, su historia, sus principios y que los usuarios tengan una interacción por estos medios, para de esta manera poder presentar sus inquietudes y así la organización puede tener un clima de confianza con sus clientes.

#### 5.4. Análisis de Cultura Organizacional



*Grafica 4. Diagnóstico Cultura Organizacional Organización Provincia de Santafé de Bogotá.*

*Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

##### *Análisis situacional*

En la participación y compromiso la calificación fue de un 66,77 del estadio 3 y dentro de creación de un entorno vital para todos los colaboradores se encuentra en un puntaje bajo con un 41,67, pero el promedio es 53,13; la Provincia de Santafé está en procesos de analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente en los colaboradores, por eso ya se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano dentro de la organización..

##### *Problemas y potencialidades*

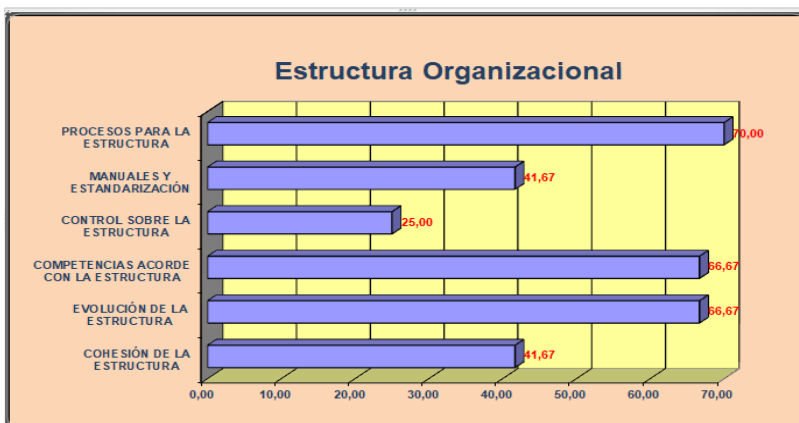
Al analizar los procesos se evidencia que en la Provincia de Santafé están trabajando en los comités para fortalecer las relaciones y sentimientos de los colaboradores, para que estos tengan una vida saludable en el desarrollo de las actividades.

Dentro de las potencialidades durante muchos años se venía trabajando con colaboradores de 30 y 40 años, pero son personas que ya se pensionaron, aunque seguían en sus labores, sin embargo, por políticas de la organización han buscado darle la oportunidad a personal nuevo y eso ha sido un desafío para la Provincia de Santafé y las instituciones que la conforman.

### Recomendaciones

Se recomienda que en las diferentes áreas se potencialicen la creación de planes que preserven la salud de los colaboradores y busquen la manera de que las personas que han salido pensionados puedan seguir aportando sus conocimientos y experiencia para la buena marcha la Provincia de Santafé y se sientan parte de ella, aunque ya no estén laborando.

### 5.5. Análisis de Estructura Organizacional



Grafica 5. Diagnóstico Estructura Organizacional Organización Provincia de Santafé de Bogotá.

Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.

#### Análisis situacional

Al evidenciar la gráfica sobre los procesos para la estructura la calificación se encuentra en un 70,00 dentro del estadio 3, con un promedio de 51,94, es decir, se encuentra una estructura con procesos claros, definidos a través del organigrama y mapa de procesos y ha perdurado por un tiempo razonable muy bien definidos, con un manual de descripción de cargos o roles de los colaboradores, que se utiliza para el mejoramiento de los procesos; existen coordinadores de cada área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.

#### Problemas y potencialidades

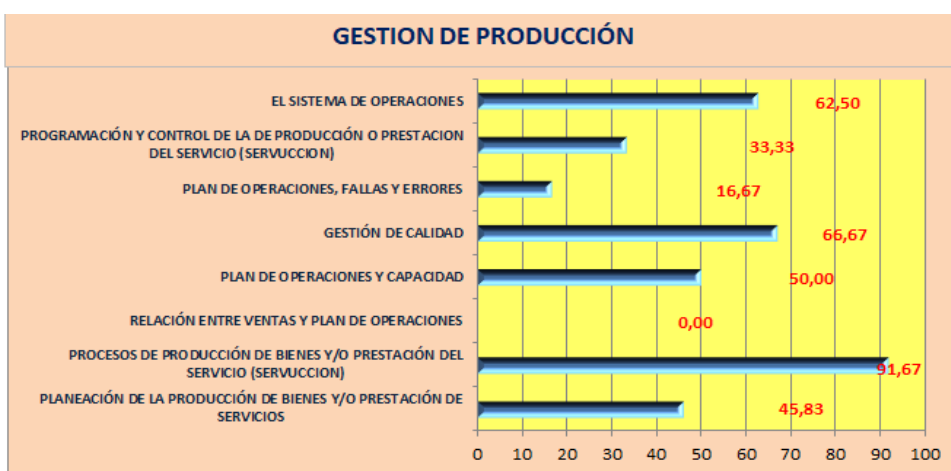
Dentro de la Organización se potencialice el control de la Provincia de Santafé como lo podemos ver en la gráfica está en el 25.00 para el control de la estructura, es decir muy bajo, ya que la estructura

y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico, por ende, hay un trabajo independiente.

### *Recomendaciones*

Se recomienda que desde las coordinaciones se potencialice el control de la Provincia de Santafé y tengan una buena relación y cada uno de los coordinadores se desempeñe mejor en su labor y así poder acompañar las diferentes áreas.

### 5.6. Análisis de Gestión Producción



*Grafica 6. Diagnóstico Gestión de producción Organización Provincia de Santafé de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

Dentro de la gestión de producción, en la planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicio se evidencia una calificación de 91,67, pero el promedio es de 52,38, es decir muy buena, con un estadio de 4 ya que el manual que estandariza procesos, procedimientos y tiempos está siendo implementado, actualizado y se retroalimenta periódicamente, aquí la Provincia de Santafé tiene muy bien fundamentado los procesos.

Y el indicador más bajo el puntaje está en 0,0 en la relación entre ventas y plan de operaciones, ya que la Provincia de Santafé no cuenta con este indicador por su actividad que realiza.

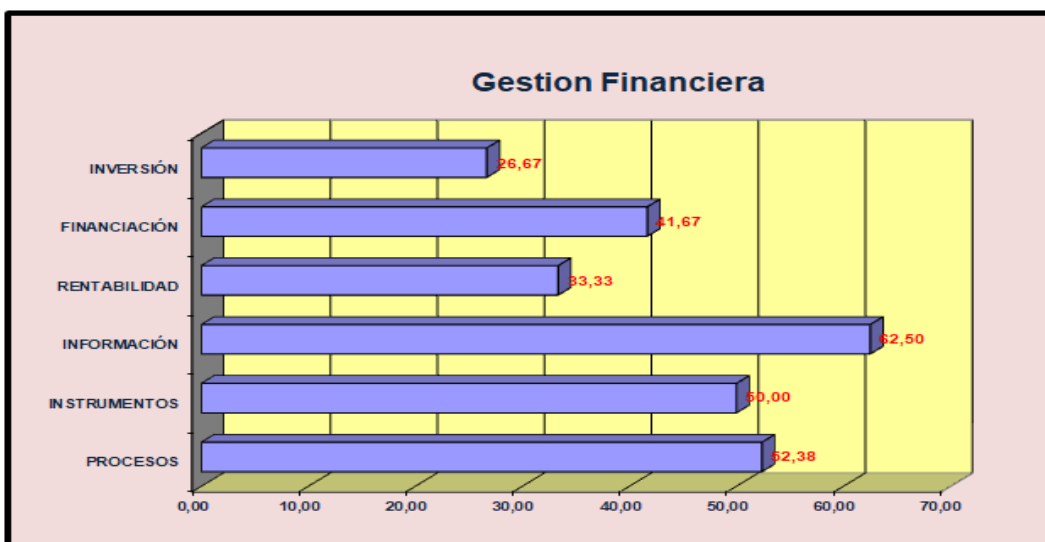
### *Problemas y potencialidades*

Se puede evidenciar que dentro de la Provincia de Santafé en el indicador de plan de operaciones hay fallas y errores, el puntaje es de un 16,67, esto se debe a que muchas veces por falta de conocimiento, innovación y aprendizaje estas fallas y errores se dan, debido a que la información no es clara, por eso es bueno que la organización le ponga atención a este indicador, para que lo potencialice y tenga un buen desarrollo en sus actividades y no se atrase los procesos.

### *Recomendaciones*

Que la Provincia de Santafé fortalezca el trabajo organizado entre sus coordinadores y equipo operativo, para que así las actividades estén articuladas y se logren los procesos.

### 5.7. Análisis de Gestión Financiera



*Grafica 7. Diagnóstico Gestión de Financiera Organización Provincia de Santafé de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

Al evidenciar la gráfica de gestión financiera esta obtuvo un puntaje de 62,50, pero el promedio es de 44,42; el ítem de información relevante que se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente dentro de la organización, el crecimiento de la Provincia de Santafé se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de operación.

### *Problemas y potencialidades*

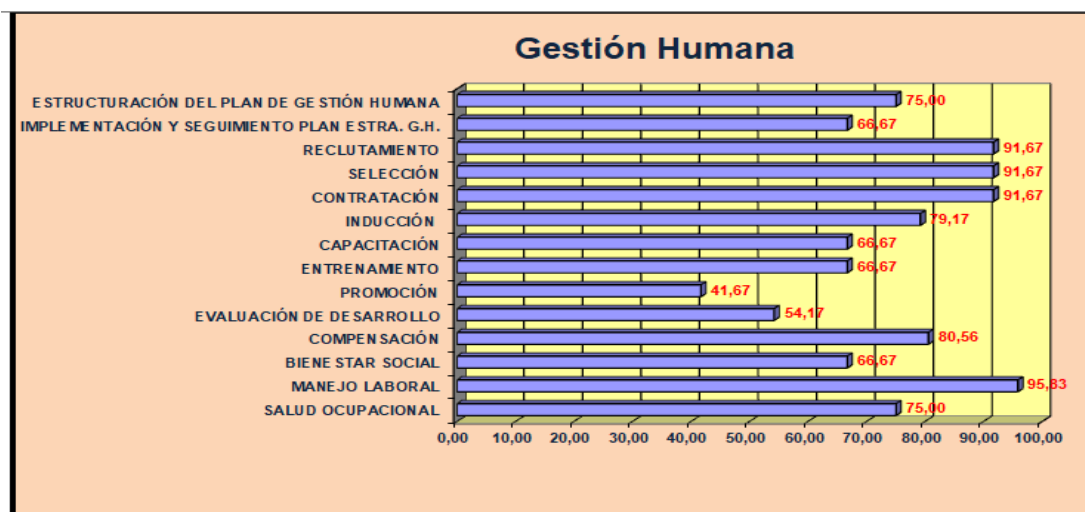
En gestión financiera los resultados menos favorables se evidencian con un puntaje de 26.67 en el estadio 2, las inversiones de capital de trabajo se adecúan año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la Provincia de Santafé.

Con respecto a la rentabilidad se analiza que el 41,67 hay una financiación y a nivel de la rentabilidad es de un 33,33%, es decir, está muy baja para una organización en plena actividad.

### *Recomendaciones*

Con el diagnóstico realizado es importante que la Provincia de Santafé les ponga mucha atención a estos aspectos de las inversiones, la gestión financiera y la rentabilidad para un mejoramiento adecuado en las finanzas y no llegue a ser afectada en un futuro

### 5.8. Análisis de Gestión Humana



*Grafica 8. Diagnóstico Gestión Humana Organización Provincia de Santafé de Bogotá.*

*Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

Al observar la gráfica se puede verificar que la calificación es 95,83 pero el promedio es de 74,70 en el ámbito laboral, con un estadio de 4, lo cual refleja una gran fortaleza para la organización debido a la aplicación del reglamento interno de trabajo que funciona de manera excelente en los sitios de

trabajo, los procesos en la liquidación del personal que funcionan de manera excelente y con la última tecnología en el sector.

#### *Problemas y potencialidades*

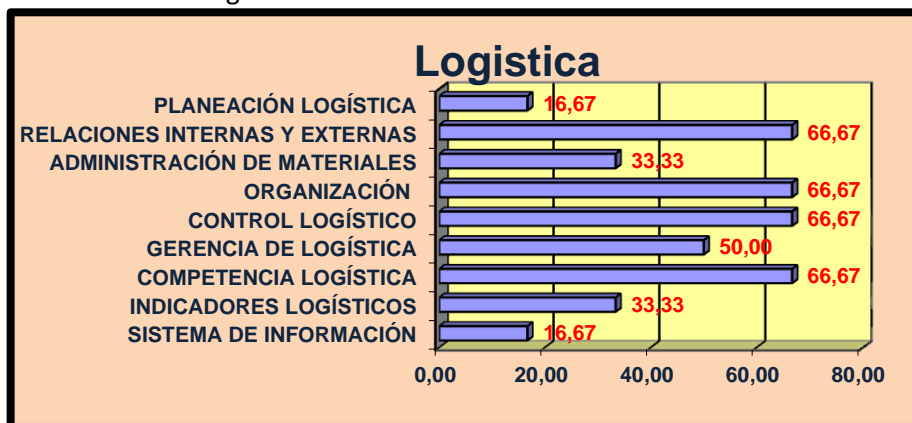
Dentro de la gestión humana los problemas que son más notables se encuentran en promoción, con un puntaje de 41,67, es decir que la organización trabaja de manera informal en los criterios para promover trabajadores

Dentro de las potencialidades se puede destacar que la Provincia de Santafé tiene el área de la selección del personal muy bien organizada, donde se implementa cada uno de los procesos, por eso en la gráfica se puede observar que la calificación está bien.

#### *Recomendaciones*

Que la Provincia de Santafé tenga más en cuenta el promover a las personas y busque implementar datos estadísticos, los cuales le permiten visualizar los criterios de promoción en los cargos para una buena productividad de la Provincia de Santafé.

#### 5.9. Análisis de Logística



*Gráfica 9. Diagnóstico Logístico Organización Provincia de Santafé de Bogotá.*

*Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

#### *Análisis situacional*

Con respecto a la logística se puede evidenciar en la gráfica el puntaje de 66,67 que se repite en los ítems de relaciones internas y externas, organización, control logístico y competencia logística, con

un estadio de 3, pero el promedio es de 46,30 por que la Provincia de Santafé tiene una buena integración con sus proveedores, es calificada y evaluada periódicamente e igual con los clientes, cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable, y cuenta con personal profesional en logística por tal motivo la Provincia de Santafé se sigue fortaleciendo en este nivel.

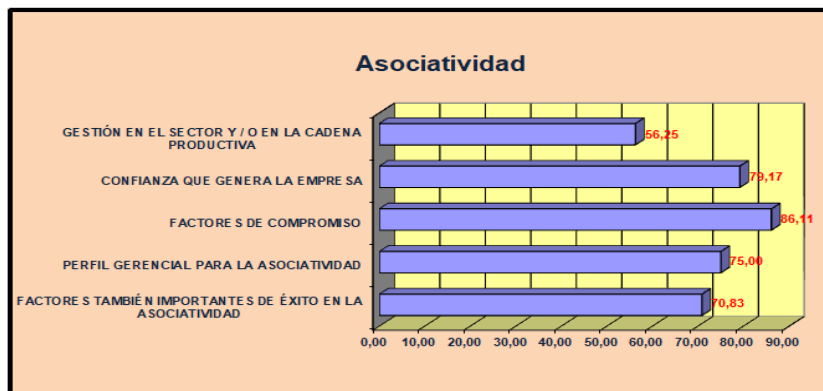
#### *Problemas y potencialidades*

Aunque dentro de la logística le va bien, en la planeación logística tiene un puntaje de 16,67 lo mismo que en sistema de información, es decir, hay fallas de comunicación dentro de esta área, por tal motivo no permite que la información sea clara y concisa por eso repercute en la planeación logística.

#### *Recomendaciones*

Es bueno que fortalezca más las herramientas de tecnología actualizada y así podrá tener la información en tiempo real, de esta manera les facilitaría el trabajo a las coordinaciones con la comunicación en los diferentes comités y departamentos y así poder tener una planeación de logística acorde al desarrollo de las áreas.

#### 5.10. Análisis de Asociatividad



*Grafica 10. Diagnóstico Asociatividad Organización Provincia de Santafé de Bogotá.*

*Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

#### *Análisis situacional*

La Asociatividad se ubica en puntaje de 86.11 en factores de compromiso, con un estadio de 4, con un promedio de 73,47, debido a que la Provincia de Santafé como tal cumple estrictamente las leyes

y las normas nacionales e internacionales con responsabilidad social y ética, sostiene costumbres y hábitos de respeto al compromiso y no está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.

Es decir que los organismos locales o regionales de innovación y competitividad donde está ubicada la Provincia de Santafé, hacen propuestas y desarrolla iniciativas en el sector.

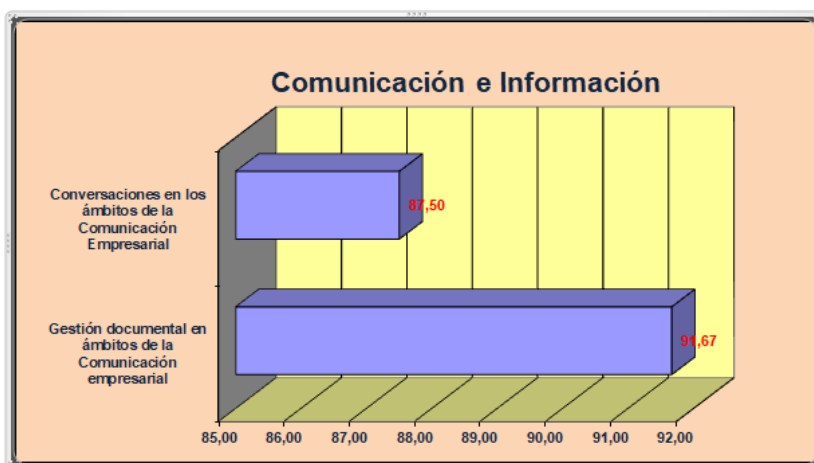
#### *Problemas y potencialidades*

La gran debilidad de la Provincia de Santafé es la falta de apoyo por parte de los entes gubernamentales, ya que la empresa privada no tiene ayuda del gobierno, sino que todos los recursos son propios, pero si deben pagar impuestos, por tal motivo los colegios que la organización tiene a cargo en estos momentos la competitividad es fuente. Es por esto que se busca unir fuerzas para potencializar las instituciones que llevan una gran trayectoria en el país.

#### *Recomendaciones*

Se le recomienda tener en cuenta la principal herramienta y poder generar espacios de integración entre la Provincia de Santafé y las diferentes organizaciones y unir fuerza para salir adelante con las exigencias del Gobierno.

#### 5.11. Análisis de Comunicación e Información



*Grafica 11. Diagnóstico Comunicaciones e Información Organización Provincia de Santafé de Bogotá. Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

Dentro de la comunicación de información se puede observar en la gráfica que tiene una calificación de 91.67 en gestión documental, en ámbitos de la Comunicación empresarial con un estado de 4, y un promedio de 89,58 en la Provincia de Santafé, existe una planeación en las reuniones, en los mensajes empresariales, en la información de calidad y pertinente ya que existe un proceso de revisión de los documentos empresariales y busca que la información esté disponible y al alcance de los grupos de interés.

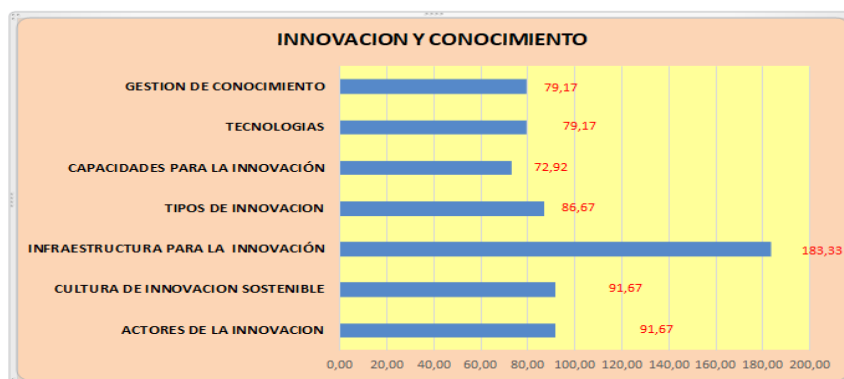
### *Problemas y potencialidades*

Aunque se evidencia la buena comunicación tanto en las reuniones como en los mensajes empresariales, en la información es bueno que sigan potencializando procesos para que no bajen la guardia, sino que siempre los tenga en cuenta para la buena marcha de la Provincia de Santafé.

### *Recomendaciones*

Como se viene diciendo en las recomendaciones anteriores, es pertinente que la Provincia de Santafé implemente la tecnología actualizada, para que los procesos en la búsqueda de información sean ágiles y los coordinadores de área estén más informados y puedan ejecutar sus actividades con más eficacia.

## 5.12. Análisis de Innovación y Conocimiento



*Grafica 12. Diagnóstico Innovación y Conocimiento Organización Provincia de Santafé de Bogotá. Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

Al observar la gráfica de innovación y conocimiento se puede verificar que la organización ha buscado fortalecer la infraestructura para la innovación, con una calificación de 183.33 y con un estadio de 4 y un promedio de 105,25, la Provincia de Santafé ha establecido un sistema de gestión de la actividad innovadora con los respectivos indicadores de proceso y resultado, en términos económicos, sociales y ambientales también ha destinado recursos para uso específico y exclusivo en las actividades de innovación en las diferentes instituciones.

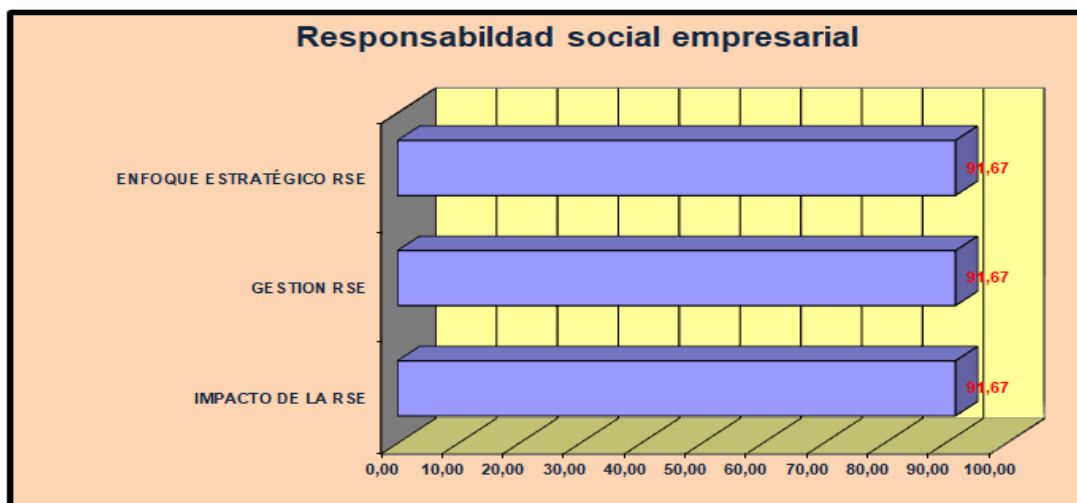
### *Problemas y potencialidades*

En la Provincia de Santafé, tiene establecido un plan de mejora continua de los procesos productivos orientados a la reducción de impactos sobre el ambiente, está potencializando el trabajo con el medio ambiente con un proyecto de reciclaje en todas las instituciones y casas donde está labora.

### *Recomendaciones*

Seguir fortaleciendo cada uno de los ítems y no bajar la guardia sino implantar recursos en la tecnología para que los procesos sean más giles y verídicos.

### 5.13. Análisis de Responsabilidad Social Empresarial



*Grafica 13. Diagnóstico Responsabilidad social empresarial Organización Provincia de Santafé de Bogotá. Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis y situacional*

En la Provincia de Santafé con respecto a la responsabilidad social se encuentra en un puntaje de 91.67, con un estadio de 4 y con un promedio de 9,67; la organización cuenta con un modelo de política y de estrategia de Responsabilidad social donde integra la misión, visión, principios y valores y se comparte la cultura de la Responsabilidad social en toda la Provincia de Santafé.

La Provincia de Santafé cuenta con un sistema de medición y control de las acciones de la Responsabilidad social, donde le permite evaluar su impacto y socializar a todas las áreas de la organización los recursos obtenidos. Es decir, que los grupos de interés reconocen que la organización se orienta bajo principios y prácticas de actuación éticas y responsables.

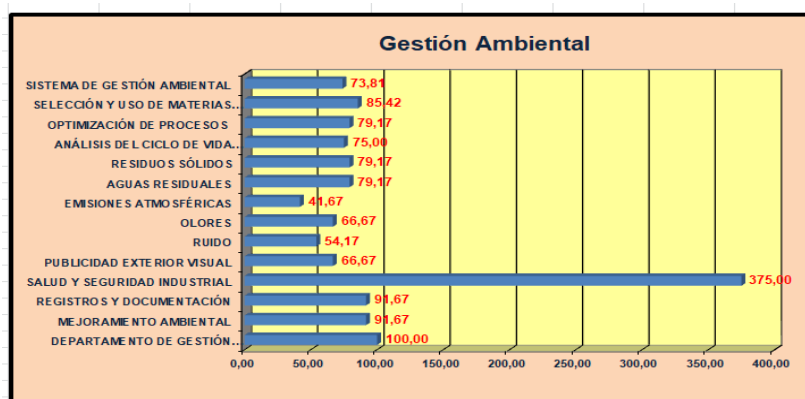
### *Problemas y potencialidades*

Se le recomienda seguir potencializando esta área para que no baje la guardia, sino que siempre este en continua evaluación para fortalecer esos principios éticos con todo el personal que labora con la Provincia de Santafé.

### *Recomendaciones*

Se le recomienda fortalecer la comunicación con las coordinaciones, para que ellos puedan orientar al personal de las áreas con los principios éticos y responsables.

#### 5.14. Análisis de Gestión Ambiental



*Grafica 14. Diagnóstico Gestión ambiental Organización Provincia de Santafé de Bogotá.  
Fuente: elaboración propia con base a la matriz MMGO.*

### *Análisis situacional*

En la gestión ambiental se tiene una calificación de 375.00 en salud y seguridad industrial, con un estadio de 4 y con un promedio de 97,09, la Provincia de Santafé a nivel de servicio de salud y seguridad industrial adicional y complementaria a lo legal, tiene todo el personal afiliado a la ARP y EPS, se utilizan muy bien estos recursos.

Así mismo, se preocupa por la entrega adecuada y oportuna de la dotación de acuerdo con la ley, las recomendaciones y busca que los colaboradores la utilicen de forma adecuada.

Con las exigencias de la ARL la organización tiene muy bien implementado los planes de emergencia y contingencia con los documentos actuales que exigen y hay personal capacitado, se realizan simulacros para aplicación del plan y se realiza los seguimientos a los planes de capacidad industrial, los cuales arrojan resultados concretos y satisfactorios.

### *Problemas y potencialidades*

Dentro de las emisiones atmosféricas el puntaje se encuentra en un 41.67, con un estadio de 2, la empresa conoce el origen y composición de las emisiones atmosféricas, pero no las aplica y como tal no cuenta con un departamento de le ponga cuidado a esta área.

### *Recomendaciones*

Se le recomienda implementar un departamento de gestión ambiental para poder potencializar esta área con todo lo que la ley requiere en este aspecto.

### **5.15. Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO.**

Las tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO son:

- **Direccionamiento estratégico:** con una ubicación en el estadio 1, una valoración final de un promedio de 28,70, debido a que la organización no le ha dado la importancia que se requiere al igual que la Gestión financiera.

- Gestión financiera: que se ubica en un estadio de 2, con una valoración final de 44,42, en esta se es consciente que es débil por el proceso que se está llevando.
- Logística: se ubica en un estadio de 2, con una valoración final de 46,30, es decir, la organización está en ese proceso de fortalecer esta área ya que es importante dentro de la Provincia.

## **6. Planteamiento y formulación del problema a solucionar**

De acuerdo con el diagnóstico presentado en las páginas anteriores, se puede evidenciar que las áreas con un puntaje menor de acuerdo al informe de la herramienta MMGO fueron: Gestión Financiera con 44.42, Logística con 46.30 y Direccionamiento Estratégico con 28.70, el resultado ubica a la organización en un estadio 1, en gestión financiera en el 2, al igual que logística 2. Con los resultados obtenidos en todas las áreas se detectan falencias en estas tres, por ende, son las que la organización debe llevar a cabo mayores esfuerzos para poder superar los obstáculos y así potenciar su desempeño. Para el desarrollo de este estudio se decidió enfocar la atención en el área de direccionamiento estratégico, este tiene sentido como se ha dicho en apartes anteriores, la estrategia en una organización es fundamental para el funcionamiento, ya que de ahí desemboca el fortalecimiento general de la Organización. Sin el área de direccionamiento estratégico la organización no funciona efectivamente porque todos los demás elementos que integran la organización se ven perjudicados, por tal motivo se busca que esta área este fortalecida con una buena planeación estratégica.

Por que como dice (Hartline, 2018) la planificación estratégica en una organización busca tener alguna oportunidad de alcanzar su meta y sus objetivos deben contar con una estrategia o guía para llegar ahí. De hecho, una estrategia esboza el plan de juego de la organización para tener éxito.

La planeación estratégica depende en gran medida de la disponibilidad e interpretación de la información, sin esta sangre vital, la planificación sería un ejercicio sin sentido y una pérdida de tiempo;

afortunadamente, los panificadores actuales son bendecidos con abundancia de información debido a los avances tecnológicos e internet, sin embargo, el desafío de encontrar y analizar la información correcta con muchos planificadores que han descubierto tener la información precisa es igual de importante que tener el producto correcto.

Por que como dice (Ferrell, 2002), la planeación estratégica es un proceso importante que deben llevar a cabo todas aquellas organizaciones o empresas que cuentan con varios elementos indispensables como es la fijación de metas y objetivos claros, ya que al desarrollar una planificación estratégica sin estos dos aspectos es igual que manejar una empresa sin rumbo.

Es decir, que con esta percepción se ha influido de manera directa en los resultados de los programas de planeación estratégica, dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados, con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de la empresa.

El Plan Estratégico es una de las funciones administrativas de una organización y tiene tres propósitos esenciales que derivan de la propia razón de la existencia de empresa o institución.

Propósito del Plan Estratégico: Minimizar el riesgo.

Propósito del Plan Estratégico: Garantizar el crecimiento de la organización.

Propósito del Plan Estratégico: Lograr la sincronización efectiva.

Es decir, poder implementar el plan de mejora para la formulación del Direccionamiento Estratégico que se basa en identificar las fortalezas, pero también los problemas y así poder potenciar y buscar recomendaciones respectivas para las debilidades.

Analizando desde el contexto en que se encuentra la empresa actualmente frente a la economía global con respecto a las normas internacionales de información financiera lo mismo que ambiental, es

necesario contar con un plan estratégico y así poder identificar sus fortalezas y debilidades internas y externas con el fin de seguir compitiendo cada día en el mercado.

Este factor es fundamental, puesto que la falta de Planeación de la Organización no permite establecer la ruta para el sostenimiento y crecimiento en el mediano y largo plazo.

### **6.1. Evaluación y selección del área a intervenir**

Dentro de la empresa el área que se requiere intervenir es el Direccionamiento estratégico, cuando se comenzó con el estudio de cada uno de las áreas se pudo evidenciar que no existe planeación formal de las políticas, objetivos y procesos para poder identificar los aspectos de direccionamiento estratégico, se destaca algunas definiciones de los siguientes autores:

(David, 2013) El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

(Jarzabkowski, 2004) consideró que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden, además asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, y del mismo modo anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

### **6.2. Identificación de la problemática general del área seleccionada.**

Se puede identificar que es un área fundamental de la empresa para el funcionamiento adecuado ya que de él depende los principios de planeación, el sistema de finalidades, los valores corporativos y las estrategias.

## 7. Propuesta de solución

Según el análisis y evaluación realizada en la Provincia de Santafé de Bogotá, se evidencia que uno de los principales problemas que presenta la organización es la falta de un Direccionamiento Estratégico, el cual ha afectado directamente en las áreas funcionales con respecto a su desarrollo.

Es decir, que las actividades que llevan a cabo han perdido valor al resultar afectadas por falta de una planeación previamente definida, por tal motivo ha llevado a que se realicen con base en criterios e interés de las personas que están al frente, donde dificulta de manera integral el logro en el desarrollo de los procesos principales.

Es por ello que, para mejorar la estructura del Direccionamiento estratégico se evalúa la Misión, visión y objetivos y se revisa que las diferentes áreas sean coherentes.

Para poder describir las causas y mejorar el direccionamiento estratégico se va a analizar los diferentes elementos de la organización como son:

1. Espina de pescado
2. Estructura de la Arquitectura Organizacional
3. Mapa de procesos
4. Organigrama

El Diagrama de causa efecto es una herramienta de calidad que ayuda a levantar con más claridad las causas de raíz del problema a analizar en todos los factores que involucra la ejecución de los procesos, con este esquema permite visualizar las causas y las fallas de la planeación estratégica que está presentando la organización.

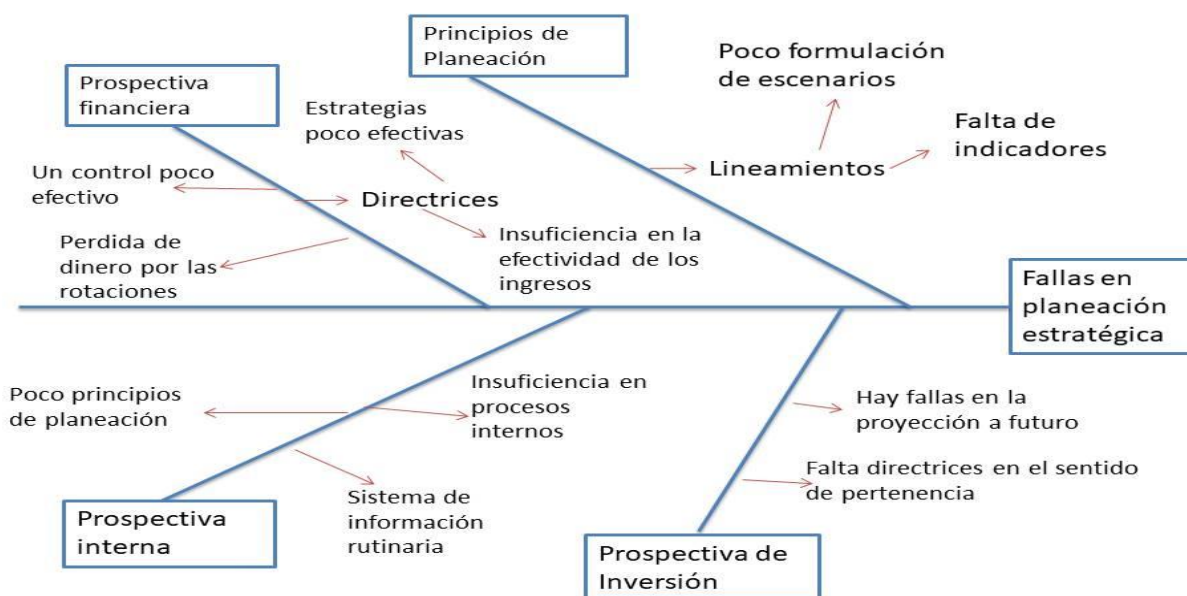
Aquí se amplía la visión de las posibles causas del problema, analizando de manera más sistemática y completa, y poder identificar soluciones y verificar los recursos de la organización y así mejorar sus procesos.

Es decir, con esta herramienta se busca presentar de una manera eficiente y eficaz las razones que explica cada una de las causas del problema identificado en la investigación.

### 7.1. Espina de pescado

En la descripción de las causas del problema identificado se utilizará la herramienta del diagrama causa – efecto o el diagrama espina de pescado, basado en el japonés Kaoru Ishikawa creada en el año de 1943, donde permite ordenar factores de una forma lógica.

Según la sociedad Latinoamericana para la Calidad (2010) el diagrama de causa y efecto se utiliza para poder identificar la posible causa de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema, de tal forma que se determine exactamente las posibles causas. De esta manera la herramienta permite presentar de manera eficaz las razones que explican las causas del problema a identificar.



*Fuente: elaboración propia con base al modelo de Ishikawa.*

## 7.2. Estructura de la arquitectura organizacional

Según Moskali la arquitectura organizacional está centrada en el propósito y cuidadosamente definida para lograr un alto potencial. Así, se puede incrementar la efectividad, eficiencia, productividad, motivación y en general, el desarrollo de todos los componentes organizacionales.

Es decir, que la arquitectura organizacional busca poder alinear los niveles más altos como los bajos de la organización. Este proceso es importante para que todas las áreas de la organización deban actuar en armonía para poder conseguir los objetivos establecidos y que los elementos de la misma estén alineados, por eso la estructura es importante en este proceso del trabajo administrativo, el cual detalla el trabajo que se realiza y se desempeña y se busca que con la arquitectura organizacional se logre alinear los niveles más altos con los más bajos de la organización, esto con el fin que las áreas de la organización deben actuar en armonía y se logre los objetivos de la misma.



Figura diagramada arquitectura organizacional Fuente: elaboración propia

### 7.3. Mapa de procesos

Con el mapa de procesos se evidencia una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en la organización, lo cual se traduce por medio de la representación gráfica, de igual manera identifica los procesos más relevantes llevados a cabo dentro de la organización; esto debe ser a fin con el mapa de procesos de la organización.

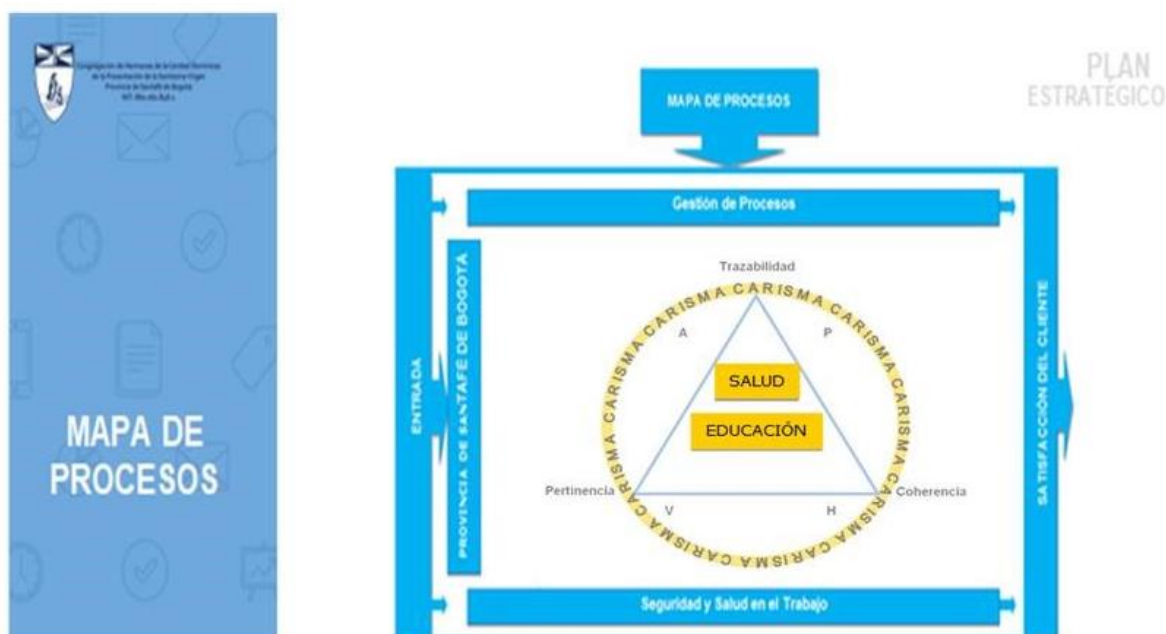


Figura: mapa de procesos. **Fuente:** Elaboración Organización Provincia de Santafé de Bogotá

### 7.4. Organigrama

Este es el organigrama de la Provincia de Santafé, donde se puede evidenciar la estructura jerárquica, inicia desde la fuente propia Francia donde está la casa Madre hasta las propias dependencias, adicionalmente el desarrollo de la propuesta del área que va a implementar la formulación de la planeación estratégica que se realizara con la ayuda de coordinación y jefes de área.

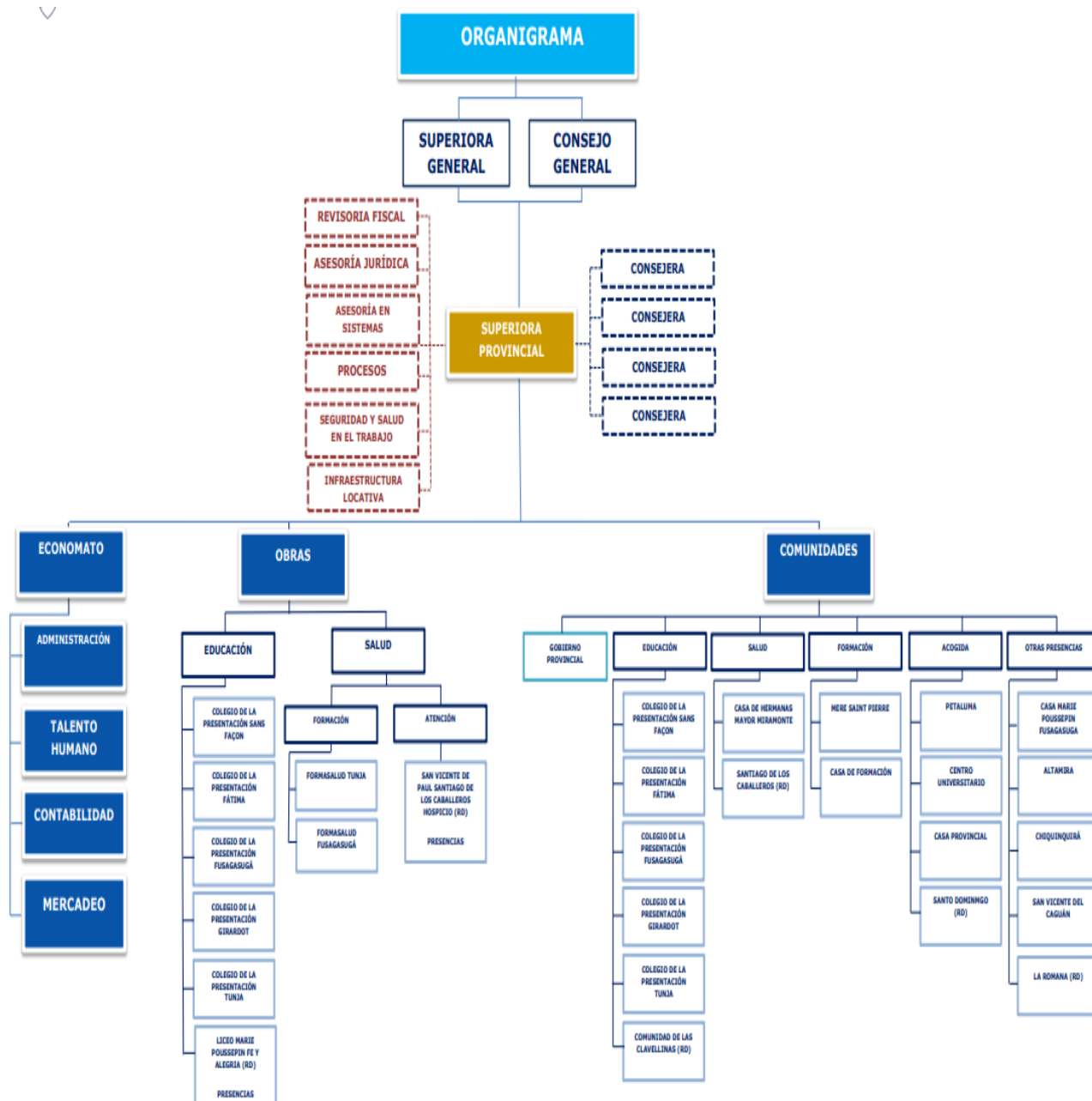


Figura: organigrama según mejora de propuesta de la implantación de esta área.

**Fuente:** elaboración Organización Provincia de Santafé de Bogotá.

## **8. MARCO REFERENCIAL**

### **Antecedentes investigativos de la ciencia**

Para poder comprender la organización se buscó algunos apartes de grandes autores de la investigación más reciente sobre la planeación estratégica de una empresa, los cuales ejercen diferentes enfoques a lo largo de la historia, la idea es ahondar como ha sido el proceso en otras organizaciones, como ha sido la experiencia y sobre todo de qué forma estas iniciativas han aportado en el desarrollo y rendimiento

Según (David, Administración estratégica, 2013), la gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y decisiones las cuales escoge. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa; la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Para (Chiavenato, 2014), la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra.

Según (Dess, 2003), la dirección estratégica requiere de líderes con una visión integrada de la organización, evaluando cada una de las áreas funcionales de la empresa para alcanzar sus metas y

objetivos, tomando como referentes la misión, visión, objetivos, estrategias, filosofía, políticas y el sistema de valores de la empresa.

Así mismo, (Armijo, 2011) destaca que la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Igualmente, (Azócar, 2009), resalta que la planeación estratégica es un factor fundamental para una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de su análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permite que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado, sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencia ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperada. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quiere lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégica y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tiene a la mano dentro y fuera de la empresa u organización, solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados esperados.

Con estos apartados de grandes autores de la investigación sobre la planeación estratégica permite tener un concepto muy claro en poder implantar estos elementos en la organización.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de la organización inicia con unas acciones a realizar con el personal donde se definen algunas actividades para poder mejorar la propuesta de solución, donde se tiene un responsable de cada actividad. Es importante tener presente que cada acción presente el punto de partida para la realización de las actividades y de esta manera poder lograr los objetivos.

Con el plan de acción se evidencia lo planteado en causa y efecto como son las actividades a desarrollar en la solución de los procesos. Dentro del plan de acción se programa, misiones, responsables y presupuesto no solo en la gestión del proyecto sino para ejecutar los procesos del conocimiento del riesgo, reducción del riesgo y el manejo de la organización

Objetivo: realizar un plan de mejora para el direccionamiento estratégico de la Provincia de Santafé.

La organización para el desarrollo del plan de acción lo primero que debe realizar es capacitar al personal y bríndales la información necesaria para poder conformar equipos y trabajar en el direccionamiento fomentar las actividades en las diferentes áreas. Desde el punto de vista administrativo hay tareas por realizar en la empresa para la buena marcha de los objetivos trazados, el acompañar al personal para que se dé una comunicación asertiva y se logre una coordinación eficiente en la implementación de la propuesta presentada.

**Plan de acción para la Provincia de Santafé de Bogotá**

<b>No</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Presupuesto aproximado</b>
1	Realizar reuniones para poder definir la misión, visión, objetivos y estructuras los planes de la organización	Definir la misión de la organización Definir la visión de la organización Establecer los objetivos en un corto, mediano y largo plazo Establecer los planes de la organización	Jefe de área	Una al mes sesionado uno por semana	100%	\$480.0000
2	Analizar las actividades que actualmente se realizan en la organización	Analizar actividades del área de administración Analizar las actividades de políticas de procesos Analizar las actividades del área financiera Analizar las actividades de talento humano	Coordinador	Una vez al mes	100%	\$ 110.000
3	Priorizar los recursos necesarios para poder llevar acabo los planes propuestos en las directrices	Planear reuniones con el personal de la organización Presentar a los trabajadores el direccionamiento estratégico	Coordinador	En la primera sema del mes de noviembre 2019	100%	\$ 130.000
4	Realizar la documentación adecuada para el proceso del plan estratégico	Disponer de los medios tecnológicos la información estratégica de la organización	Coordinador	1 sesión por mes	100%	\$ 150.000
5	Evaluar los resultados del direccionamiento estratégico	Analizar los resultados propuestos	Coordinador	Una vez al mes	100%	\$ 80.000
6	Realizar acciones preventivas que permita mejorar la plan estratégico	Tomar acciones preventivas en las áreas	Coordinadores	Una sesión por mes	100%	\$ 190.000

**Fuente. Elaboración propia basada en la organización**

## 10. LECCIONES APRENDIDAS

Al desarrollar este trabajo más que detenerse a identificar una problemática presentada en la organización, se desarrolló habilidades aprendidas en el trascurso de la carrera de administración de empresas y así poderla implementar en la práctica laboral que hoy en día es muy importante en la administración de una organización.

Dentro de la realización de la investigación se destacaron herramientas fundamentales de MMGO, lo cual tuvo un papel importante en este trabajo ya que es muy práctica de implementar y se puede detectar cada una de las áreas de la organización y tener un diagnóstico completo de la misma.

Se logró la implantación de diferentes estrategias de diagnóstico que dieron lugar a la identificación de una problemática que presentaba la organización, en las cuales se desarrolló posibles soluciones partiendo del análisis realizado y el fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la organización.

Lo mismo que adentrarse en los grandes pensadores de la historia sobre las teorías de la administración, los análisis fueron de gran importancia en el desarrollo del trabajo.

Por otra parte, fue de gran apoyo el personal de la Provincia de Santafé durante este tiempo, ya que fueron facilitando todos los elementos para la realización de esta actividad, se pudo evidenciar el sentido de pertenencia que tienen en la organización.

Por consiguiente, en un diagnóstico y análisis lo más complejo es presentar las falencias a los directores y darles a entender en lo que se está fallando en estos procesos o que falta algún aspecto en la organización.

Pero realmente fueron lecciones aprendidas donde se logró diagnosticar, implantar y dar a conocer un resultado obtenido de la Provincia de Santafé.

## **11. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

Durante el tiempo que se trabajó en la organización seleccionada para el desarrollo del trabajo práctico, se pudo observar detenidamente los procesos relacionados a la administración del personal y eso conlleva a la búsqueda de soluciones que permita el mejoramiento de la misma.

La Provincia de Santafé pertenece al sector privado ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual no contaba con un plan estratégico estructurado, esto llevando una desinformación a la hora de definir el direccionamiento en el cumplimiento de metas y objetivos propuesto para su desarrollo.

Dentro de la realización de la práctica se evidencia que la organización debe adaptarse a los cambios del mundo actual, tal como se puede evidenciar a lo largo del diagnóstico realizado, una organización no puede estar a espaldas de la realidad social si quiere ser competitiva y mantenerse en el transcurso del tiempo, es decir, estos cambios obligan a las organizaciones a renovar, a crear algo novedoso en sus procesos estratégicos para poder subsumir en el mercado.

Al realizar el diagnóstico con la herramienta MMGO, se encuentra que la organización objeto de estudio cuenta con grandes fortalezas y debilidades en algunas áreas ya que muchos factores cuentan con un promedio de 51,41, ubicándose en un estadio de 3 en gran parte los ítems analizados.

Al analizar los hallazgos, se logró evidenciar que la organización cuenta con un gran personal calificado para ejecutar las tareas estratégicas y este es un potencial que debe ser aprovechado en la organización.

Con la formulación de la planeación estratégica a la Provincia Santafé se busca una integración de los medios con que cuenta la organización para lograr fines pertinentes, por qué el objetivo de la

organización es orientar el crecimiento en la dirección estratégica establecida en el marco de acción, que le permite lograr la meta.

En este sentido, cada uno de estos aspectos del proceso que se realizó en el direccionamiento estratégico se permitió establecer una integración adecuada de la organización en su entorno, logrando como base las perspectivas de crecimiento de la organización, buscando coherencia entre lo que se exige y se definidas de la organización.

Es decir, que con este análisis estratégico se determinó aspectos claves para establecer estrategias a futuro, de esta manera al analizar el entorno, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercado, la cultura organizacional, la estructura organizacional, la gestión producción, la gestión financiera, la gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, la comunicación e información, la innovación y conocimiento, responsabilidad social y gestión ambiental de la empresa se busca determinar la orientación estratégica y poder identificar cuál de las preceptivas de crecimiento favorece este diagnóstico.

Finalmente, con la formulación de estrategia permite a la organización establecer un direccionamiento estratégico establecido para sus procesos.

**Las recomendaciones concretas para la ejecución de la propuesta:**

- Contratar un profesional en planeación estratégica con el fin de dar seguimiento al plan propuesto para la organización.
- Fomentar la capacitación y entrenamiento mediante un proceso interno al personal.
- Ejecutar tareas de planeación en la organización en todas las áreas, esto permitirá sistematizar los procesos y así detectar si requieren una mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

Provincia de Santafé de Bogotá, congregación dominica de la presentación de la santísima virgen

<https://www.presantafe.com.co/>

Ramón E. Azocar A. (2009) la planeación estratégica, <http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica>.

Enciclopedia Virtual: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

López Hernán G Hilda Estrada. Saumett España Arnulfo Montenegro Rada; Direccionamiento Estratégico y Aprendizaje:

<http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1283/Direccionamiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ISHMATI Conocimiento aplicado, modelo aplicado a la arquitectura

Ishmati, s.f.1.3.7 liderazgo distribuido “<https://ishmati.com/arquitectura-organizacional/>”

Fredy R. David, conceptos administración estratégica, Pearson educación, México, 2013

Estrategia de Jarzabkowski, P. (2004) como Práctica: Recursiva, Adaptativa y Prácticas en Uso. Estudios de Organización, 25, 529-560.

Andrews, K. (1980). El concepto de estrategia corporativa. Homewood, Illinois. Dow Jones-Irwin

(Armijo, 2011). <http://yamilethavilaplanificacion.blogspot.com/p/palnfificacion.html>