

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca  
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de  
Marketing. Estudio de caso: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

**Guido Abdiel Gamba González**

**Johanna Sofía Maldonado Villamizar**

**Trabajo de Grado para optar por el grado de: Maestría en Administración**

**Directora**

**Maryi Yurany Olarte Dueñas**

**Magíster en Administración**

**Universidad Santo Tomás**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración**

**Bucaramanga**

**2018**

**Dedicatoria**

A Verónica, Ana Lucía y Diana, mi motor. A Myriam y Gabriel, mi punto de apoyo.

Guido

A mis padres por su ejemplo de vida. A Sofía, Camila, Emiliano y Victoria.

Johanna Sofía

### **Agradecimientos**

A la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, sus directivos, empleados y voluntarios, por su colaboración para el desarrollo del presente trabajo, por su dedicación altruista a la mitigación del sufrimiento humano.

Los autores.

Agradezco al profesor David Alfredo Fuentes Díaz, por su apoyo y colaboración en esta etapa importante de mi vida.

Johanna Sofía.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	20
1. Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing. Estudio de caso: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. ....	24
1.1. Objetivos del Proyecto.....	24
1.1.1 Objetivo General.....	24
1.1.2 Objetivos Específicos.....	24
2. Marco Contextual.....	25
2.1 Generalidades de la empresa.....	25
2.1.1 Presentación del empresario. ....	25
2.1.2 Antecedentes e historia de la organización.....	27
2.1.3 Ubicación geográfica de la empresa. ....	29
2.1.4 Componentes estratégicos de la organización. ....	30
2.1.5. Definición de la estructura organizacional de la empresa. ....	35
2.2 Descripción del sector en el período 2013 – 2018.....	37
3. Metodología del estudio de caso.....	41
3.1 Tipo y alcance de la investigación .....	41
3.3.1. Fuentes primarias Internas .....	48
3.3.2. Fuentes Secundarias Internas .....	48

3.3.3. Fuentes Secundarias Externas.....	49
3.4. Herramientas de análisis y recolección de la información.....	49
3.4.1. Cuestionario .....	49
3.4.2. Biografía e historias de vida .....	50
3.4.3. Observación de campo.....	50
3.4.4. Documentos, registros, materiales y artefactos.....	51
3.4.5. Modelo PESTEL.....	51
3.4.6. Matriz de Evaluación del Factor Externo: (EFE) .....	51
3.4.7. Matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI):.....	52
3.4.8. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	53
3.4.9. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC) .....	55
3.4.10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	56
3.4.11. Método MICMAC .....	57
3.4.12. Smic Prob Expert –Impactos cruzados probabilísticos.....	57
3.4.13. Matriz de importancia y gobernabilidad.....	58
3.4.14. Tablero de control.....	59
3.5. Definición de población y muestra .....	59
4. Diseño de una propuesta de mejora en el área de inteligencia emocional y coaching de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. ....	61
4.1 Introducción .....	61
4.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo.....	62

4.3 Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en las prácticas Inteligencia Emocional y Coaching .....	65
4.3.1 Inteligencia Emocional y Coaching en el voluntariado. ....	66
4.3.2 Inteligencia Emocional y Coaching en los empleados. ....	69
4.4 Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el área de Inteligencia Emocional y Coaching .....	71
4.5 Estrategias y Plan de Mejora de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto de Inteligencia Emocional y Coaching. ....	74
5. Diseño de una propuesta de mejora para el desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. ....	79
5.1 Introducción .....	79
5.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia .....	80
5.3. Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el desarrollo de competencias directivas y modelo de alta gerencia .....	84
5.3.1 Diagnóstico de los instrumentos que soportan la gestión de la organización.....	84
5.3.2 Análisis del modelo Gerencial. ....	88
5.3.3 Valoración de las competencias directivas. ....	90
5.4 Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia.....	95
5.5 Estrategias y Plan de Mejora de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto de competencias directivas y modelos de alta gerencia.....	99

6. Diseño de una propuesta de mejora a partir del análisis prospectivo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. ....	104
6.1. Introducción .....	104
6.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área prospectiva... ..	106
6.3 Diagnóstico estratégico de la organización.....	109
6.3.1 Árbol de competencias.....	109
6.3.2 Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos – PESTEL .....	118
6.3.3 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	121
6.3.4 Matriz de evaluación de factores externos MEFE .....	123
6.3.5 Matriz de perfil competitivo MPC.....	125
6.3.6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA .....	127
6.3.7 Matriz de planeación estratégica competitiva MPEC.....	130
6.4 Contextualización de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a partir de un análisis prospectivo basado en la definición de un problema. ....	137
6.4.1 Planteamiento del problema.....	137
6.4.2 Análisis tendencial de variables endógenas. ....	139
6.4.3 Análisis estructural MIC MAC.....	149
6.4.4. Análisis de la matriz de impactos cruzados a partir de la aplicación de SMIC-PROB-EXPERT. ....	156
6.4.5 Análisis de escenarios probables. ....	173
6.5 Estrategias y plan de mejora de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander para lograr el escenario apuesta. ....	177
6.5.1 Construcción del escenario apuesta a partir de los objetivos estratégicos.....	177

6.5.2 Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia.....	179
6.5.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta .....	182
6.5.4 Matriz de importancia y gobernabilidad .....	187
6.5.5 Tablero de control para el logro del escenario apuesta.....	195
7. Diseño de una propuesta de mejora en el área de marketing de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander .....	201
7.1 Introducción .....	201
7.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el uso de herramientas digitales aplicadas al marketing.....	202
7.3. Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander respecto al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing. ....	205
7.3.1 El marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.....	205
7.3.2 Uso actual de herramientas digitales en la organización. ....	207
7.4. Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el uso de herramientas digitales aplicadas al marketing. ....	214
7.5. Estrategia y Plan de Mejoramiento de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto del uso de herramientas tecnológicas aplicadas al marketing para mejorarla Experiencia del Voluntariado. ....	218
8. Conclusiones.....	229
8.1. Conclusiones de inteligencia emocional y coaching. ....	229
8.2. Conclusiones de desarrollo de competencias gerenciales y alta gerencia. ....	230
8.3. Conclusiones de prospectiva.....	230
8.4. Conclusiones de marketing.....	231

9. Recomendaciones .....	232
9.1. Recomendaciones de inteligencia emocional y coaching.....	232
9.2. Recomendaciones de desarrollo de competencias gerenciales y alta gerencia.....	233
9.3. Recomendaciones de prospectiva. ....	233
9.4 Recomendaciones de marketing. ....	234
Apéndices.....	241

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Ing. Ariel René Carreño Olejua. Presidente Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.....	25
<i>Figura 2.</i> Localización de la organización. ....	30
<i>Figura 3.</i> Modelo gerencial u organizacional.....	32
<i>Figura 4.</i> Estructura Organizacional.....	36
<i>Figura 5.</i> PIB por actividad económica.....	38
<i>Figura 6.</i> Tasa de desempleo.....	39
<i>Figura 7.</i> Comparación de indicadores de las cruces rojas de Colombia, Argentina y México...	40
<i>Figura 8.</i> Procedimiento metodológico.....	46
<i>Figura 9.</i> Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión.....	47
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA.....	54
<i>Figura 11.</i> Estructura Organizacional.....	85
<i>Figura 12.</i> Modelo gerencial u organizacional.....	89
<i>Figura 13.</i> Matriz PEYEA.....	129
<i>Figura 14.</i> Matriz de influencias directas.....	152
<i>Figura 15.</i> Plano de influencias directas.....	153
<i>Figura 16.</i> Plano de influencias indirectas.....	154
<i>Figura 17.</i> Plano de desplazamientos directos / indirectos.....	155

*Figura 18.* Características de la matriz. .... 156

*Figura 19.* Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad condicionada positiva  
(SI – SI)..... 166

*Figura 20.* Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad condicionada negativa  
(SI – NO)..... 167

*Figura 21.* Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de matriz..... 169

*Figura 22.* Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de histograma ordenado. .... 172

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Análisis de Misión y Visión</i> .....	33
Tabla 2. <i>Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica.</i> .....	44
Tabla 3. <i>Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo</i> .....	62
Tabla 4. <i>Declaraciones prospectivas sobre recurso humano en la Cruz Roja Colombiana</i> .....	72
Tabla 5. <i>Escenario propuesto modelo GROW</i> .....	73
Tabla 6. <i>Plan de mejoramiento</i> .....	75
Tabla 7. <i>Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia</i> .....	81
Tabla 8. <i>Respuesta de Estilos Gerenciales prueba aplicada</i> .....	91
Tabla 9. <i>Declaraciones prospectivas sobre recurso humano en la Cruz Roja Colombiana</i> .....	95
Tabla 10. <i>Cuadro comparativo de elementos de gestión analizados</i> .....	97
Tabla 11. <i>Escenario propuesto modelo GROW</i> .....	99
Tabla 12. <i>Plan de mejoramiento</i> .....	100
Tabla 13. <i>Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de prospectiva</i> .....	106
Tabla 14 <i>Árbol de Competencia</i> .....	110

Tabla 15. <i>Matriz PESTEL</i> .....	119
Tabla 16. <i>Matriz evaluación de factores internos</i> .....	122
Tabla 17. <i>Matriz de evaluación de factores externos</i> .....	124
Tabla 18. <i>Matriz de perfil competitivo</i> .....	125
Tabla 19. <i>Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción</i> .....	127
Tabla 20. <i>Matriz de planeación estratégica competitiva</i> .....	130
Tabla 21. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i> .....	139
Tabla 22. <i>Listado de variables</i> .....	150
Tabla 23. <i>Resumen de hipótesis a evaluar en SMIC</i> .....	157
Tabla 24. <i>Descripción de los Expertos que participaron del estudio SMIC</i> .....	158
Tabla 25. <i>Grupos y pesos asignados a los Expertos que participaron del estudio SMIC</i> .....	159
Tabla 26. <i>Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad simple</i> .....	160
Tabla 27. <i>Escenarios probables que se analizarán</i> .....	173
Tabla 28. <i>Análisis de escenario pesimista</i> . .....	174
Tabla 29. <i>Análisis de escenario optimista</i> . .....	175
Tabla 30. <i>Análisis de escenario alterno</i> . .....	176
Tabla 31. <i>Objetivos estratégicos derivados de las hipótesis</i> .....	178
Tabla 32. <i>Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia</i> .....	179
Tabla 33. <i>Acciones para alcanzar los objetivos</i> .....	183
Tabla 34. <i>Matriz Importancia y Gobernabilidad IGO</i> .....	188
Tabla 35. <i>Tablero de control</i> . .....	195
Tabla 36. <i>Ficha técnica metodológica para la propuesta de mejora frente al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing. Caso: CRC Santander</i> .....	202

Tabla 37. <i>Aspectos evidenciados en el árbol de competencias.</i> .....	206
Tabla 38. <i>Factores SEO de la página web de la entidad.</i> .....	208
Tabla 39 <i>Presencia actual en redes sociales de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. ..</i> .....	211
Tabla 40. <i>Matriz DOFA respecto al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</i> .....	213
Tabla 41. <i>Matriz de madurez de tecnologías básicas aplicada a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</i> .....	214
Tabla 42. <i>Escenario propuesto modelo GROW</i> .....	217
Tabla 43. <i>Objetivos propuestos</i> .....	219
Tabla 44. <i>The Digital Customer Journey Map</i> .....	219
Tabla 45. <i>Matriz de dificultad de implementación y valor agregado</i> .....	222
Tabla 46. <i>Plan de mejoramiento</i> .....	224

**Lista de apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A. Cuestionario Electrónico respondido por el Presidente Seccional .....	241
Apéndice B. Cuestionario Electrónico respondido por el Director Ejecutivo Seccional .....	245
Apéndice C. Modelo de cuestionario electrónico para inteligencia emocional y coaching .....	248
Apéndice D. Cuestionarios electrónicos respondidos por referentes de voluntariado.....	250
Apéndice E. Informe de la Prueba de estilo Gerencial Aplicado .....	281
Apéndice F. Instrumento insumo – Árbol de competencias .....	283
Apéndice G. Instrumento insumo – Calificación de expertos .....	284
Apéndice H. Instrumento insumo – Calificación de expertos resumen de resultados probabilidad simple.....	286
Apéndice I. Instrumento insumo – Calificación de expertos resumen de resultados probabilidad condicionada .....	291
Apéndice J. Cuestionario Electrónico a la Coordinación de Movilización de Recursos.....	292
Apéndice K. Informe estadísticos del hosting de la página de la organización.....	294
Apéndice L. Informe de <a href="http://www.cruzrojasantander.org">www.cruzrojasantander.org</a> elaborado por Woorank.....	298

## **Glosario**

**Coaching:** Generar cambios cognitivos, emocionales y comportamentales sostenibles que faciliten el logro de metas y la mejora del desempeño tanto en la vida personal como en la profesional”; citados por (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016)

**Inteligencia emocional (IE):** se cita al autor Daniel Goleman que define la IE como una forma de interactuar con el mundo teniendo en cuenta competencias personales en el trato con uno mismo como, la autoconciencia, el autocontrol y la automotivación; y competencias sociales en el trato con los demás como, la empatía y las habilidades sociales. (Del Valle & Castillo, 2012).

**Modelo gerencial:** coordinación de todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Sisk, 1976, citado por Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017).

**Prospectiva:** posibilidad de anticipar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables (Godet & Durance, 2007).

**Marketing digital:** lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

### **Resumen**

Este proyecto presenta un estudio de caso basado en un análisis organizacional que incluye el coaching y liderazgo, el desarrollo de competencias directivas, la prospectiva y el marketing de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. La metodología incluye una contextualización del estudio de caso, la descripción general de la Institución, el análisis del estado actual de la organización respecto a las cuatro áreas previamente mencionadas, el estudio de la proyección de la organización en las cuatro áreas para el año 2023 y la definición de un plan de mejoramiento a partir de la realidad de la organización.

Respecto a la inteligencia emocional, se propone una intervención a largo plazo que conlleve al fortalecimiento personal y organizacional, dicha consolidación se evidenciará con el desarrollo y manejo de las competencias personales en el trato consigo mismo y las competencias sociales en el trato con los demás. De igual forma, se plantea potencializar el modelo gerencial de la organización. A su vez, mejorar la sostenibilidad financiera, a través de un análisis prospectivo, donde se evidencia la necesidad de aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del entorno de forma agresiva. Por último, usar las herramientas digitales aplicadas al marketing orientando una propuesta de mejora para el segmento específico de la Experiencia de Voluntariado.

**Palabras clave:** estudio de caso, Cruz Roja, Santander, coaching, liderazgo, competencias directivas, prospectiva, marketing.

### **Abstract**

This project presents a case study based on an organizational analysis that includes coaching and leadership, the development of management skills, prospective and marketing of the Colombian Red Cross Sectional Santander. The methodology includes a contextualization of the case study, the general description of the Institution, the analysis of the current state of the organization with respect to the four previously mentioned areas, the study of the projection of the organization in the four areas for the year 2023, and the definition of an improvement plan based on the reality of the organization.

Respect to the emotional intelligence, a long-term intervention is proposed that leads to personal and organizational strengthening, this consolidation will be evidenced by the development and management of personal competences in dealing with oneself and social competences in dealing with others. In the same way, it is proposed to potentiate the management model of the organization. At the same time, improve financial sustainability, through a prospective analysis, which shows the need to take advantage of their strengths and the opportunities of the environment in an aggressive manner. Finally, use the digital tools applied to marketing, guiding an improvement proposal for the specific segment of the Volunteer Experience.

**Key words:** case study, Red Cross, Santander, coaching, leadership, management skills, prospective, marketing.

## **Introducción**

En el contexto actual las organizaciones deben responder adecuadamente a la rápida variación de las condiciones externas, tales como: la globalización, el mercado, el desarrollo tecnológico, las crisis económicas, políticas y sociales, desarrollando para esto, estrategias gerenciales que le permitan aprovechar las competencias de su capital humano, realizar adecuadas lecturas de los escenarios prospectivos para ajustar y alinear el direccionamiento estratégico, y mejorando sus estrategias de marketing para lograr mayor capacidad de influir en sus grupos de interés, potenciando la empatía por la marca y el incremento en la venta de servicios ofertados.

En este sentido, el objetivo del presente documento es establecer un estudio de caso a partir del análisis de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y marketing para la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. Esta, es una organización humanitaria, sin ánimo de lucro, con 53 años de presencia en el departamento, y aunque pertenece al tercer sector, está obligada a contar con un modelo de gestión que soporte adecuadamente el cumplimiento de su misión social.

El estudio de casos, es una metodología de investigación cualitativa que permite analizar un fenómeno en su contexto real, a través de la utilización de múltiples fuentes de evidencia primaria y secundaria. Pese a que esto implica algunas limitaciones generadas por contenidos subjetivos, es una metodología que puede aportar valiosas contribuciones, en un contexto con una dinámica de cambio como la que vive el sector empresarial y organizacional (Villareal & Landeta, 2010)

El desarrollo del talento humano es un factor muy importante en el desempeño de las organizaciones, por esto, en primer lugar, se abordó el diseño de una propuesta de mejora en

inteligencia emocional y coaching del personal vinculado a la organización. Se partió de un diagnóstico, analizando por separado a voluntarios y empleados, obteniendo mejores resultados y estrategias de seguimiento, en los segundos. Se analizó cual era la proyección de la Institución respecto a este tema para el año 2023, y se propuso una estrategia de intervención con acciones que permitan mejorar sus resultados, especialmente con su personal voluntario, a través de la implementación de un programa de intervención en inteligencia emocional.

Los modelos gerenciales permiten coordinar adecuadamente los recursos para lograr los objetivos establecidos (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017), por esto se abordó el diseño de una propuesta de mejora para el desarrollo de competencias directivas y modelo de alta gerencia en la organización. Para esto, se analizaron los instrumentos que soportan la gestión como: la estructura organizacional, los estatutos, el reglamento interno de trabajo y el código de buen gobierno, en igual sentido, se analizaron el modelo gerencial y se valoraron las competencias directivas del actual Director Ejecutivo, a través de una prueba de estilos gerenciales. Al evidenciar algunas debilidades en las herramientas de monitoreo y seguimiento de la gestión, se propone un conjunto de acciones orientadas a mejorar estos aspectos en el año 2023, donde se destaca la formulación de un cuadro de mando en las perspectivas de financiera, de clientes, de procesos internos, formación y crecimiento.

La aplicación del modelo de prospectiva estratégica propuesto por Chung, en el año 2009, se desarrolló en el capítulo 6, para diseñar una propuesta de mejora respecto de la sostenibilidad financiera de la organización en 2023. Se partió de la construcción de un diagnóstico estratégico donde se aplicaron herramientas como: el árbol de competencias, la matriz de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, la matriz de evaluación de factores internos, y la matriz de evaluación de factores externos, la matriz de postura estratégica y evaluación de la

acción, la matriz de perfil competitivo, y la matriz de planeación estratégica competitiva. A partir de allí se definió el problema de la sostenibilidad financiera, se realizaron: el análisis estructural de la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), y el análisis de futuros a partir de la aplicación del método SMIC o de impactos cruzados, validado por la opinión de expertos, arrojando los escenarios: más probable, menos probable y un escenario alterno. Para el diseño de la propuesta de mejora se formuló el escenario apuesta, a partir de la formulación de objetivos estratégicos, el diseño de acciones estratégicas para su cumplimiento, las cuales son calificadas en una matriz de importancia y gobernabilidad, y cuyas acciones prioritarias constituyeron el tablero de control del plan de mejora.

Las implicaciones de cómo lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales se abordó para diseñar una propuesta de mejora en el capítulo 7. Para su construcción se partió de un análisis del marketing desarrollado en la organización y el uso actual de herramientas digitales, evidenciando que existen algunas debilidades manifiestas en las estrategias de marketing y la utilización de las herramientas digitales, por lo cual se propuso un plan de mejora cuyo alcance se limitó a la aplicación del marketing asociado a la promoción de la acción humanitaria y el desarrollo del voluntario, recomendando que las estrategias de marketing en los servicios de educación y salud, sean abordados en posteriores estudios, o directamente por la organización.

El desarrollo del estudio de caso, permitió diseñar propuestas que agregan valor a la organización sujeto de estudio, partiendo de las particularidades y complejidades de esta, pues en mismo entorno coinciden labores de orden humanitario, comercial y de soporte, donde las percepciones e intereses del personal existente en cada área, están limitados en ocasiones al desarrollo específico, limitando la visión global y el efecto transversal de las acciones a

desarrollar. Se evidenciaron falencias y oportunidades de mejora dentro de las áreas analizadas en la Institución, en las cuales la ejecución de este tipo de estudios puede resultar valioso y significativo para ésta, pues las conclusiones y recomendaciones presentadas surgen de abordar los fenómenos con las particularidades de su entorno, en el marco general de los conceptos y teorías de la administración.

## **1. Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing. Estudio de caso: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

### **1.1. Objetivos del Proyecto**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Establecer un estudio de caso a partir del análisis de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y marketing para la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar una propuesta de plan de mejora al 2023 respecto a la gestión de coaching y liderazgo en la organización, desarrollado a partir del análisis de la situación actual y la identificación de la proyección que sobre este tema se tiene establecida.
- Diseñar una propuesta de plan de mejora al 2023 respecto al desarrollo de competencias directivas y modelo de alta gerencia de la organización, desarrollado a partir del análisis de la situación actual y la identificación de la proyección que sobre este tema se tiene establecida.
- Diseñar una propuesta de plan de mejora al 2023 respecto al análisis prospectivo de la organización, desarrollado a partir del análisis de la situación actual y la identificación de la proyección que sobre este tema se tiene establecida.

- Diseñar una propuesta de plan de mejora al 2023 respecto a las estrategias de marketing de la organización, desarrollado a partir del análisis de la situación actual y la identificación de la proyección que sobre este tema se tiene establecida.

## **2. Marco Contextual.**

### **2.1 Generalidades de la empresa.**

#### **2.1.1 Presentación del empresario.**

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es actualmente presidida por el ingeniero Ariel René Carreño Olejua (ver figura 1), quien ostenta esta dignidad desde el 4 de julio de 2018.



*Figura 1.* Ing. Ariel René Carreño Olejua. Presidente Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. Fuente: Archivo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

El ingeniero Carreño nació en Bucaramanga el 6 de abril del 1973, su primera etapa en la organización la desarrolló como voluntario Socorrista de 1987 hasta 2002, durante este tiempo se desempeñó como: a) Miembro del Grupo de Rescate (Rescatista e instructor de herramientas especializadas para el rescate para rescate vehicular, en espacios confinados, en media y alta montaña, Coordinador de Grupo), b) Delegado del Socorro Nacional, responsable del diseño y construcción de un sistema de abastecimiento de agua potable para un albergue en la comunidad afectada por los deslizamientos de lodo en dic. 1999 Caricuao-Caracas, Venezuela, c) Delegado del Socorro Nacional, Implementación de un programa de reconstrucción del tejido social para comunidades desplazadas en área metropolitana de Bucaramanga. Marzo 2001, d) Delegado del Socorro Nacional, Diseño conceptual de una ERU de Agua Potable, e) Delegado del Socorro Nacional, Diseño de Protocolos logísticos para el rescate de personal de apoyo en zonas de riesgo (orden público).

Su formación académica incluye: Doctorado Ingeniería y ciencias de la Agricultura - Fakultät Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel (Alemania); Master of Science Mecatrónica, Hochschule Konstanz (Alemania); Especialización Mecatrónica Fachhochschule St. Gallen (Suiza); Ingeniero Mecánico Universidad Industrial De Santander UIS (Colombia).

Se integró nuevamente a la organización en diciembre de 2012 como Vocal de la Junta Directiva Seccional, fue elegido como Primer Vicepresidente en marzo de 2017, y asumió como Presidente en julio de 2018, ante la renuncia de su predecesor.

Actualmente se desempeña como Director de Investigación y Extensión de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, donde además ha sido: profesor adscrito al departamento de Ingeniería Mecánica, director científico del Centro de Desarrollo Tecnológico para el Agro y la Industria, y, Director de Investigaciones y Transferencia.

Considera necesario liderar una construcción colectiva para guiar a la organización en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, a través de la materialización de intervenciones sociales de alto impacto local o nacional, que permitan en paralelo, generar capacidades y nuevas oportunidades para la acción del voluntariado (Ver apéndice A).

### **2.1.2 Antecedentes e historia de la organización.**

La Cruz Roja hizo su primera aparición en Colombia en la guerra de los mil días en mayo de 1900, pero fue solo hasta julio de 1915 cuando se oficializa a fundación de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, en el teatro Colón en Bogotá (Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, 2015).

A su vez, la Seccional fue fundada por el Dr. Mario Acevedo Díaz, el día 19 de noviembre de 1965, con la instalación oficial del Comité Departamental de la Cruz Roja Colombiana por el señor Gobernador de Santander, Dr. Francisco José Calderón y reconocida legalmente, mediante Resolución N. 042 del 23 de abril de 1974 de la Gobernación de Santander, por la cual se concede Personería Jurídica y aprueba sus Estatutos (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010).

Asimismo, participó un grupo de personalidades de la región con Gilberto Arias Delgado, Gustavo Parra Durán, Cristian Pinto, Inés Carreño de Martínez, Elisa Sorzano de Pereira, Luisa Ema de Romero, Yolanda Rey, entre otros, con el apoyo de la Sociedad Nacional crearon un centro de primeros auxilios y atención médica para la ciudadanía bumanguesa, el cual fue reforzado con la creación del voluntariado.

Al revisar los apéndices A y B, se encuentra que la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander vive dos momentos especialmente críticos a lo largo de su historia, uno cuando es

desalojada de su sede en el entonces Hospital Ramón González Valencia a inicios de la década de los ochenta, donde con la ayuda de los miembros del Club Rotario logra comprar y adecuar su actual sede en Bucaramanga, y el otro, es a finales de la década de los noventa, los efectos de la implementación de la Ley 100 de 1993 en salud, llevó a la Seccional en su calidad de Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS, a acumular cartera de las Entidades Promotoras de Salud, generando un período de liquidez e insolvencia, que generó cesación de pagos a trabajadores y proveedores por más de seis meses.

Las decisiones tienen dos escenarios, el escenario de gobierno, donde el Presidente y la Junta Directiva lideran la toma de decisiones estratégicas, y el escenario de gestión, más operativo, donde las decisiones están en cabeza del Director Ejecutivo. La organización basa sus decisiones en el conocimiento y experiencia internos, y en algunas ocasiones en los lineamientos o experiencias federativas, o de otras seccionales en el país.

Los éxitos de la Seccional Santander podrían medirse en dos ámbitos diferentes, uno operativo desde el punto de vista humanitario, en el cual la Seccional ha sido protagonista en respuesta humanitaria a situaciones de emergencia, como la inundación del río de Oro en 2005, o la respuesta al fenómeno de la niña en la ribera del río Magdalena entre 2007 y 2011. En igual sentido, desde el punto de generación de ingresos y estructura empresarial, el haber podido insertarse como proveedor de servicios del sector hidrocarburos, permitió obtener grandes excedentes entre los años 2012 a 2015.

La organización ha vivido una transición muy importante desde concebirse como una organización filantrópica, con recursos financieros provenientes en un 100% de donaciones y recursos humanos 100% voluntarios, a transformarse en una empresa social y humanitaria sin ánimo de lucro, donde debe construir un portafolio de servicios de programas humanitarios, y de

servicios comerciales, gestionar en casi en un 100% los recursos para su funcionamiento, rendir cuentas a todas las partes interesadas y administrar sus recursos humanos voluntarios y remunerados, con lo cual, las recomendaciones más importantes para el futuro es construir un desarrollo bajo un modelo sistémico integral que involucre su razón de ser humanitaria, y una adecuada gestión para tener capacidad de existir y actuar en el tiempo.

### **2.1.3 Ubicación geográfica de la empresa.**

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander tiene su domicilio en la ciudad de Bucaramanga, capital del departamento de Santander. Tienen su sede principal en la Calle 45 No. 9B-10, además cuenta con Unidades Municipales en Málaga, Barrancabermeja, y un Grupo de Apoyo en San Gil (ver figura 2).



*Figura 2.* Localización de la organización. Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de archivo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

Pese a que sus acciones están circunscritas a los límites departamentales, en muchas ocasiones, por razones de emergencias y desastres, realiza acciones de asistencia en el sur de los departamentos de Bolívar y Cesar, el occidente de Norte de Santander, y el oriente de Antioquía.

### **2.1.4 Componentes estratégicos de la organización.**

La organización se fundamenta en elementos básicos como son la estrategia, la misión, la visión, el modelo organizacional, los valores, entre otros; estos elementos responden a cuestionamientos como ¿por qué existe?, ¿a quién le sirven?, ¿cómo tener éxito? Henry Mintzberg define la estrategia como “un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro.” como se cita en (Narciso & Pulido, 2014).

Asimismo, la misión establece el propósito o la razón de ser la empresa; la visión según los autores Goodstein, Nolan y Pleifer (1997) es “un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad” citados por (Narciso & Pulido, 2014). Por último, los valores definidos por Goodstein, et al. (1997) como los “modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas” citados por (Narciso & Pulido, 2014).

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es una institución privada y sin ánimo de lucro. Humanitaria, imparcial, neutral e independiente, de carácter voluntario, que desarrolla acciones humanitarias y se financia mediante la prestación de servicios propios, convenios de cooperación, proyectos y donaciones. En este contexto ha definido como misión:

Prevenir y aliviar, en cualquier circunstancia en la cual sea su deber intervenir, el sufrimiento humano y la desprotección de las personas afectadas por contingencias ocasionales, con absoluta imparcialidad, sin discriminación por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, idioma, condición social u opinión política; proteger la vida y la salud de las personas, y su dignidad como seres humanos, en particular, en tiempo de conflicto armado y en otras situaciones de emergencia; contribuir, de acuerdo con su misión y objetivos, a la promoción de la salud, el bienestar social y la prevención de enfermedades; fomentar el trabajo voluntario y la disponibilidad de servicio por parte de los miembros del Movimiento, así como en un sentido universal de solidaridad para con quienes tengan necesidad de su protección y de su asistencia; promover y defender los Derechos humanos, el Derecho Internacional Humanitario y los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)

Referente a la visión, la seccional ha establecido:

En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares óptimos de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).

Respecto a los Principios Fundamentales, los cuales son el código de conducta e ideario de Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, constituyen las señas de identidad de la organización en todos los ámbitos y niveles de actuación. Estos principios son: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)

La Seccional Santander ha establecido un modelo organizacional fundamentado en tres acciones: 1) la gestión humanitaria, 2) la gestión administrativa y financiera, y, 3) la gestión de proyectos y servicios, como se observa en la Figura 3. Es un deber de los directivos, voluntarios

y empleados ayudar a la organización en estas acciones, de acuerdo a los diferentes roles y niveles de participación.



*Figura 3.* Modelo gerencial u organizacional. Adaptado de: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. (2017). Informe de gestión. Bucaramanga

Este modelo se fundamenta en el trabajo en equipo de los miembros de la Seccional para así minimizar el distanciamiento identificado entre la sostenibilidad y rendición de cuentas, la responsabilidad y obligación del órgano de administración en principio, y el cumplimiento de la gestión humanitaria, responsabilidad y obligación del voluntariado.

La gestión humanitaria establece acciones para la protección de la vida y la dignidad humana; con actividades en la comunidad y el desarrollo del voluntariado, esencia misma de la Cruz Roja, pese a que en esta actividad el protagonista central es el voluntariado, existen empleados vinculados para brindar soporte o desarrollar acciones humanitarias en el marco de proyectos de cooperación. En el marco de la gestión administrativa y financiera se desarrollan los procesos de

apoyo que fortalecen la capacidad de la Seccional tanto para la gestión humanitaria como para la gestión de proyectos y servicios, siendo esta última el canal para recaudar recursos económicos que garanticen la sostenibilidad y permanencia de la organización (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010).

Por último, define como objetivos estratégicos según el Informe de gestión (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017):

- Reducir la vulnerabilidad de la población en las áreas estratégicas de acción.
- Fortalecer la capacidad de respuesta para mitigar las necesidades humanitarias en la región.
- Construir una seccional que funcione.
- Trabajar de manera coordinada con interlocutores internos y externos.

El análisis de los componentes inicia con una revisión de la misión y visión, a través de un desglose de los elementos que las conforman, ver Tabla 1.

Tabla 1. *Análisis de Misión y Visión*

	<b>Misión</b>		<b>Visión</b>
<b>¿Por qué existe?</b>	Prevenir y aliviar en cualquier circunstancia en la cual sea su deber intervenir.	<b>¿Qué desea ser?</b>	Institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias.
<b>Clientes</b>	Personas afectadas por contingencias ocasionales.	<b>Valores</b>	Calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.

Tabla 1. *Continuación*

	<b>Misión</b>		<b>Visión</b>
<b>Valor para nuestros clientes</b>	Promoción de la salud, el bienestar social y la prevención de las enfermedades.	<b>¿Cómo producir resultados?</b>	Capacidad de su talento humano y gestión organizacional.
<b>Necesidades a satisfacer</b>	Sufrimiento y desprotección. Brindar servicios de salud y educación.		
<b>¿Cómo se satisfacen las necesidades?</b>	El trabajo voluntario y la disponibilidad de servicio	<b>¿Cómo ser competitivos?</b>	Prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares óptimos de calidad.
<b>¿En que se distingue la organización?</b>	Sentido universal de solidaridad para con quienes tengan necesidad de su protección y de su asistencia.		

Fuente: Elaboración propia.

La declaración de misión y visión de la Seccional involucra gran parte de los elementos básicos de cada uno de estos componentes. Es relevante aclarar que la misión de la Seccional corresponde a la misión del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, lo cual es lineamiento mundial de la organización.

Al evaluar el modelo de gestión, este se considera adecuado bajo una estructura funcional, donde la generación de ingresos se da desde la gestión de proyectos y servicios; una vez ingresados a la organización, los recursos se administran desde la desde la gestión administrativa y financiera, lo cual permite desarrollar las acciones de rendición de cuentas; posteriormente, los excedentes son destinados al desarrollo de programas y acciones orientados a la población en

situación de vulnerabilidad, orientado la gestión humanitaria; dando de esta manera, cumplimiento a la misión y propósitos de la organización.

Al analizar los objetivos estratégicos establecidos por la Seccional se observa trazabilidad con los anteriores componentes mencionados, los cuales están fundamentados en el actuar humanitario y valores, lo anterior como consecuencia de la naturaleza de la organización. No obstante, los objetivos no disponen de una herramienta de gestión para medir la evolución y el cumplimiento.

En el apéndice B, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander reconoce algunas debilidades en: a) el seguimiento y monitoreo de la gestión, b) la capacidad de la organización es limitada frente a un marco normativo tan amplio. Pese a que existe alineación entre la misión, visión y estrategias, no hay elementos que soporten adecuadamente el control y seguimiento, del tipo cuadro de mando o balanced scorecard, lo que se constituye en una oportunidad para la organización.

#### **2.1.5. Definición de la estructura organizacional de la empresa.**

La estructura organizacional describe la manera como la organización despliega sus recursos y dispone las actividades y niveles jerárquicos necesarios para cumplir la misión, alcanzar la visión y el logro de los objetivos estratégicos.

La estructura organización de la Cruz Roja Seccional Santander (ver Figura 4), es una estructura por funciones, tal como la define Arbelaez, Serna, & Díaz, (2014) es aquella que privilegia las áreas funcionales de la organización para prestación de servicios y el desarrollo de proyectos para alcanzar objetivos y contribuir en cumplimiento de la misión. En este caso, está encabezada por la Junta Directiva, la Presidencia Seccional, como órganos de gobierno, seguidos

por el Director Ejecutivo, máxima autoridad a nivel administrativo, seguido de instancias con funciones administrativas como son la Dirección Seccional de Voluntariado, la Subdirección Administrativa y Financiera, la Coordinación IPS y la Dirección del Instituto de Educación IECR.

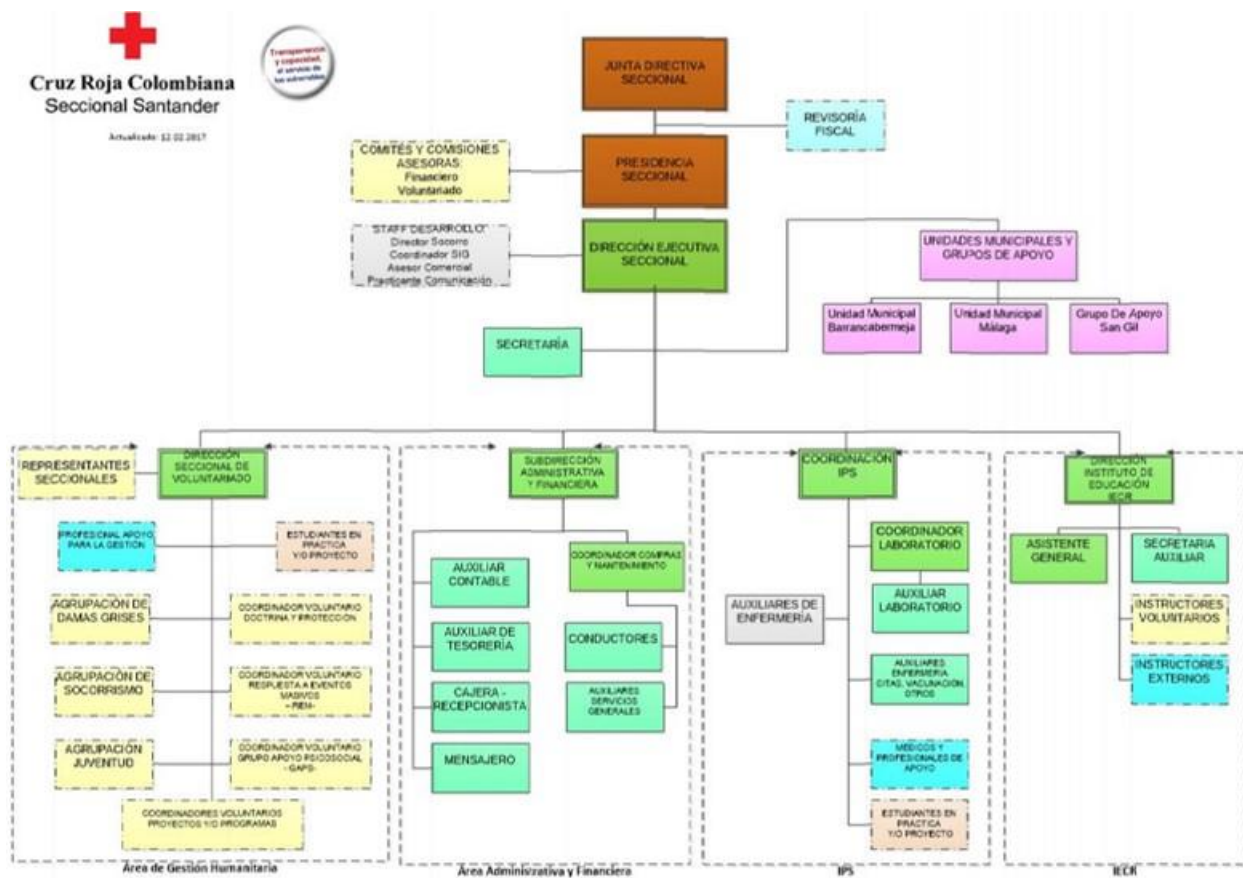


Figura 4. Estructura Organizacional. Adaptado de Cruz Roja Seccional Santander

Al analizar la estructura se concluye que está alineada con la orientación estratégica de la organización, en la revisión documental se observó que la organización dispone de elementos que soportan el funcionamiento de la estructura, tales como: estatutos, manual de funciones,

mapa de procesos, reglamento interno de trabajo, reglamento de voluntariado, que son apoyados por diferentes mecanismos integradores como comités y sistemas de información para la gestión contable (UNO SIESA), de gestión de salud (SOFTMÉDICA), educación (Q10) y el sistema integrado de gestión (NEOGESTION).

De acuerdo con los Estatutos de la Institución, la Junta Directiva Seccional es el órgano de gobierno de máxima autoridad, está conformada por: el Presidente Seccional, el Primer Vicepresidente, el Segundo Vicepresidente, Representantes de cada una de las agrupaciones de voluntariado, por un mínimo de tres (3) miembros representantes de la comunidad (denominados vocales) y por un miembro representante de las unidades municipales existentes. La Junta estará integrada por un número impar de miembros. El documento describe también la elección de los miembros, la pérdida de calidad de miembro, los mecanismos de reunión y convocatoria, la conformación de comisiones asesoras y las funciones de la Junta Directiva y la Presidencia Seccional, como órganos de gobierno. En igual sentido se define la figura de Director Ejecutivo Seccional, como líder del órgano de gestión, describe su elección, funciones y demás aspectos relevantes para la conformación de la entidad (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012). Llama la atención que la Representación legal sea ostentada por la Dirección Ejecutiva y la Presidencia Seccional, siendo esta última parte del gobierno, los dos representantes legales están limitados por cuantías para la contratación, lo cual certifica que existe el control de la Junta Directiva para compromisos de cuantías mayores.

## **2.2 Descripción del sector en el período 2013 – 2018.**

El sector social en Colombia está conformado por las organizaciones no gubernamentales, las entidades sin ánimo de lucro, las organizaciones de sociedad civil, las universidades privadas, las cajas de compensación, los sindicatos, los gremios, los partidos políticos, las juntas de acción comunal, entre otras. Este sector es la sumatoria de organizaciones que tienen en común ser entidades sin ánimo de lucro como cita Salas Rodas (2017); la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es por naturaleza una entidad sin ánimo de lucro, cuya representación legal es otorgada por la Secretaria de Salud Departamental.

Referente al desempeño de los sectores, a continuación, se observa el comportamiento del producto interno bruto (PIB) en el periodo 2013-2017.

<b>PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA - VARIACIÓN ANUAL (%)</b>					
	<b>TOTAL 2013</b>	<b>TOTAL 2014</b>	<b>TOTAL 2015</b>	<b>TOTAL 2016</b>	<b>TOTAL 2017</b>
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	6,5	2,7	2,5	0,5	4,9
Explotación de minas y canteras	5,0	-1,2	0,2	-6,5	-3,6
Industria manufacturera	0,9	1,0	1,7	3,0	-1,0
Electricidad, gas y agua	3,0	3,4	3,0	0,1	1,1
Construcción	11,5	10,3	3,7	4,1	-0,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,5	5,0	4,6	1,8	1,2
Transporte, almacenamiento y comunicación	3,3	4,6	2,6	-0,1	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	4,6	5,8	5,1	5,0	3,8
Servicios sociales, comunales y personales	5,9	5,2	3,1	2,2	3,4
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>

Figura 5. PIB por actividad económica. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2018)

Como se observa en la Figura 6, en el 2017 el crecimiento económico estuvo impulsado principalmente por los sectores agropecuarios, establecimientos financieros y servicios sociales. Ese crecimiento, sin embargo, fue contrarrestado por la caída en la minería, la construcción de edificaciones y la industria, y por el débil desempeño del resto de sectores. En particular, la rama de servicios sociales presentó del entre el periodo 2013 - 2016 disminución anual continua

y una variación anual positiva de 3,4% en el año 2017, con un crecimiento positivo frente al año 2016. Este resultado se explica por los siguientes comportamientos: administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria; educación de no mercado en 4,2%; hogares privados con servicio doméstico en 3,1%; servicios sociales y de salud de mercado en 4,1%; educación de mercado en 2,1%; y actividades de asociaciones n.c.p, esparcimiento, culturales, deportivas y otras actividades de servicios de mercado y de no mercado en 1,2%. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018)

Referente al mercado laboral, en el año 2017 la tasa de desempleo se ubicó en promedio en 9,4%, ligeramente por encima de la registrada en 2016 (9,2%) como es observa en la



Figura 6, y la tasa de ocupación en 58,4%.

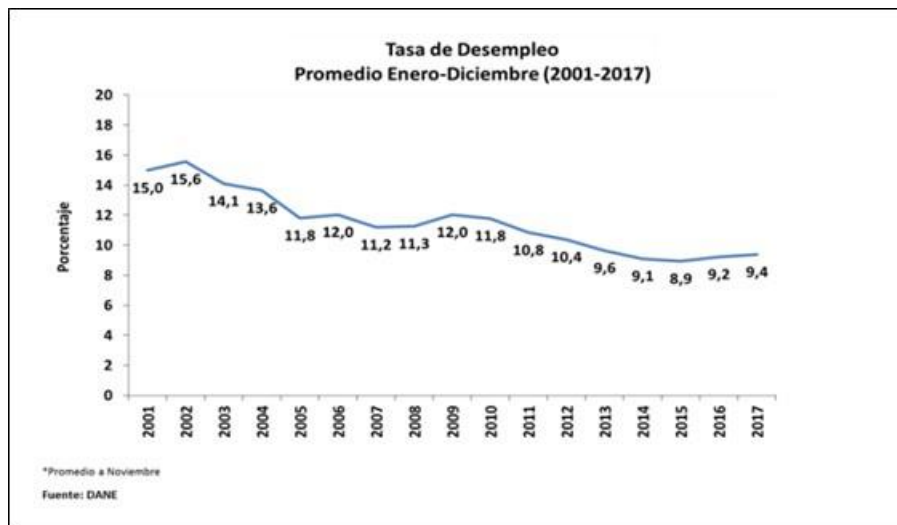


Figura 6. Tasa de desempleo. Tomado (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2018)

Por ramas de actividad económica, aumentó el empleo principalmente en los sectores Agropecuario (5.0%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (2.7%) y en la construcción (2.5%). Por su parte disminuyó en -7.4% en el sector financiero, -2.7% en los sectores de servicios sociales, comunales y personales y -2.2% en el sector de comercio, restaurante y hoteles. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2018).

Si bien no existen informes específicos que comparen las Seccionales de la Cruz Roja en Colombia, puede resultar interesante revisar algunos indicadores de país en la región como se presentan a continuación en la figura 7.

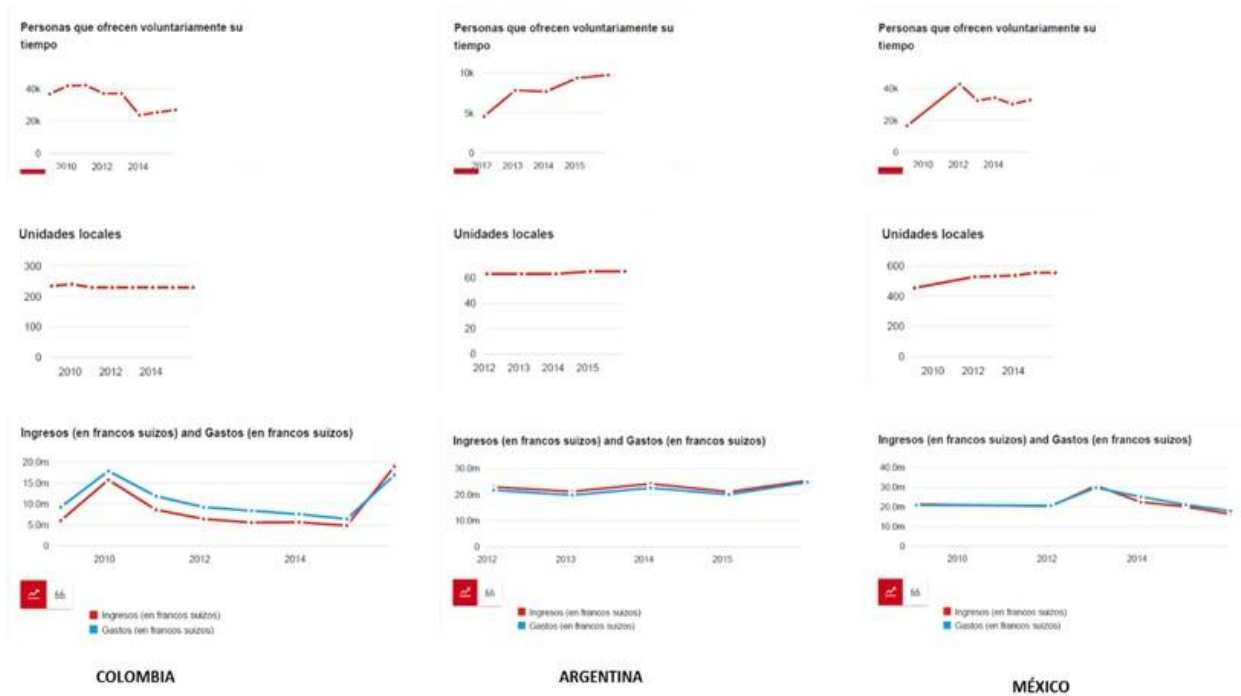


Figura 7. Comparación de indicadores de las cruces rojas de Colombia, Argentina y México.

Adaptado a partir de (Federación Intenacional de la Cruz Roja, 2018)

De la figura 7, se observa que Colombia es un referente para américa del sur, por esto se compara con Argentina, que le puede seguir en capacidad y México que es un referente para américa latina. A nivel de personas voluntarias Colombia evidencia una reducción de cerca de 35000 en 2010 a 24000 en 2012, siendo la mayor caída de las tres sociedades nacionales analizadas. Respecto al número de unidades locales, es decir presencia en territorio, salvo en México donde crece, la tendencia en Argentina y Colombia, es estable. Finalmente, respecto de los ingresos y gastos, se observa un crecimiento de los últimos años en Colombia y tendencias de mayor estabilidad en Argentina y México, por lo que será relevante para la Cruz Roja Colombiana mantener los rangos del último año, pues en promedio, está muy por debajo de los otros dos países de referencia.

### **3. Metodología del estudio de caso<sup>1</sup>.**

#### **3.1 Tipo y alcance de la investigación**

La investigación presentada es de carácter mixto, pues la metodología establecida es la de estudio de caso de carácter cualitativo, adicionalmente, en el desarrollo del análisis prospectivo se utilizaron algunas herramientas de carácter cuantitativo. La teoría de estudios de caso, los define como un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010). Citado por (Mongue, 2010) lo cual es fundamental dentro de las organizaciones empresariales, o como bien lo define Orozco (1996), la investigación cualitativa es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma

---

<sup>1</sup> Capítulo escrito por la docente Maryi Yurany Olarte Dueñas, directora del proyecto de investigación. Economista de la Universidad Industrial de Santander. Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás. Investigador Junior reconocido por Colciencias 2017.

más integral posible (Mongue, 2010), como se desarrolla en el presente estudio a partir de los saberes de las cuatro áreas de análisis.

Ahora bien, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa, se usan métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través de métodos como el MICMAC y el SMIC, donde se mezclan procesos cualitativos y cuantitativos, necesarios para brindar mayor rigurosidad al estudio de caso, lo cual también se evidencia en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.

Por otro lado, debe definirse que el alcance del estudio de caso se basa en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio (Díaz De Salas, Mendoza Martínez, & Porras Morales, 2011) ,para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.

La metodología de estudio de caso es definida por Eisenhardt (1989), citado por (Caraso, 2006) como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual puede tratarse de un único caso como es el del presente proyecto, o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias cualitativas con el fin de describir, verificar o generar una teoría.

Así, el estudio de caso presentado busca lograr diferentes objetivos como lo define (Merriam, 1988; Yin 1994) citados por (Mongue, 2010) basado en hacer una descripción, ofrecer

explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación. Por tanto, se busca la formulación de soluciones provisionales a partir de análisis situacionales que conlleven al planteamiento de estrategias y planes de mejora que puedan ser medibles en el tiempo.

**3.2 Proceso metodológico de la investigación.**

En la literatura existen diversos modelos presentados para el desarrollo de estudios de caso en la investigación científica, basados en la revisión de literatura, y experiencias realizadas por directivos y estudiosos de entidades nacionales e internacionales, entre otros. Estudios que fueron base para el planteamiento de las fases y el proceso metodológico que se desarrolló en el seminario Gerencia y Liderazgo en la era Digital de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás 2018.

Por tanto, como base de la investigación se tomaron los fundamentos teóricos para el desarrollo de estudios de caso como aparecen a continuación en la tabla 2

*Tabla 2. Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica.*

Institución/ Autor	Componentes/ Fases		Acapites
Banco Interamericano de Desarrollo ( BID)	Diseño del estudio de caso.	Recopilación y análisis de la información.	Redacción del informe y diseminación.
			Introducción Preguntas de reflexión. Narración del Caso Lecciones y Recomendaciones.

				Anexos
				Diseminación
YIN (1989)	Preguntas de investigación y proposiciones teóricas.	Definición de unidades de análisis.	Vinculación Lógica de los datos de las proposiciones y criterios para la interpretación de los datos.	No define acápites o capítulos específicos.
Edgar Castro Monge (2010). Revista Nacional de Administración	<b>Fase teórica:</b> Literatura, otros estudios similares al fenómeno estudiado.	<b>Fase trabajo de Campo:</b> Cuestionarios, entrevistas, fuentes secundarias, revisión documental.	<b>Fase Analítica:</b> Relevancia del estudio, análisis de resultados, conclusiones.	No define acápites como tal solo hace énfasis en unidad de análisis, proposiciones teóricas, hipótesis o preguntas, validez y fiabilidad de la investigación.

Tabla 2. *Continuación*

Institución/ Autor	Componentes/ Fases			Acápites
Piedad Cristina Martínez Carazo. Propuesta basada en Shaw(1999:65)	Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos; revisión de literatura y formulación de proposiciones.	Aplicación del principio de Triangulación basado en obtención de los datos a partir de realización de entrevistas y	Transcripción de los datos, análisis global y análisis profundo que conlleva a la confrontación de lo encontrado con la literatura.	El orden y las fases están determinados en los cuadrantes anteriores proponiendo la presentación de conclusiones generales e implicaciones de la investigación al

encuestas,	finalizar el estudio de
obtención de	caso.
catálogos y datos	
financieros entre	
otros.	

Fuente: Elaborado por el autor del capítulo.

A partir de ello se diseñó como proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, el siguiente modelo basado en la revisión anteriormente propuesta. (Ver figura 8).

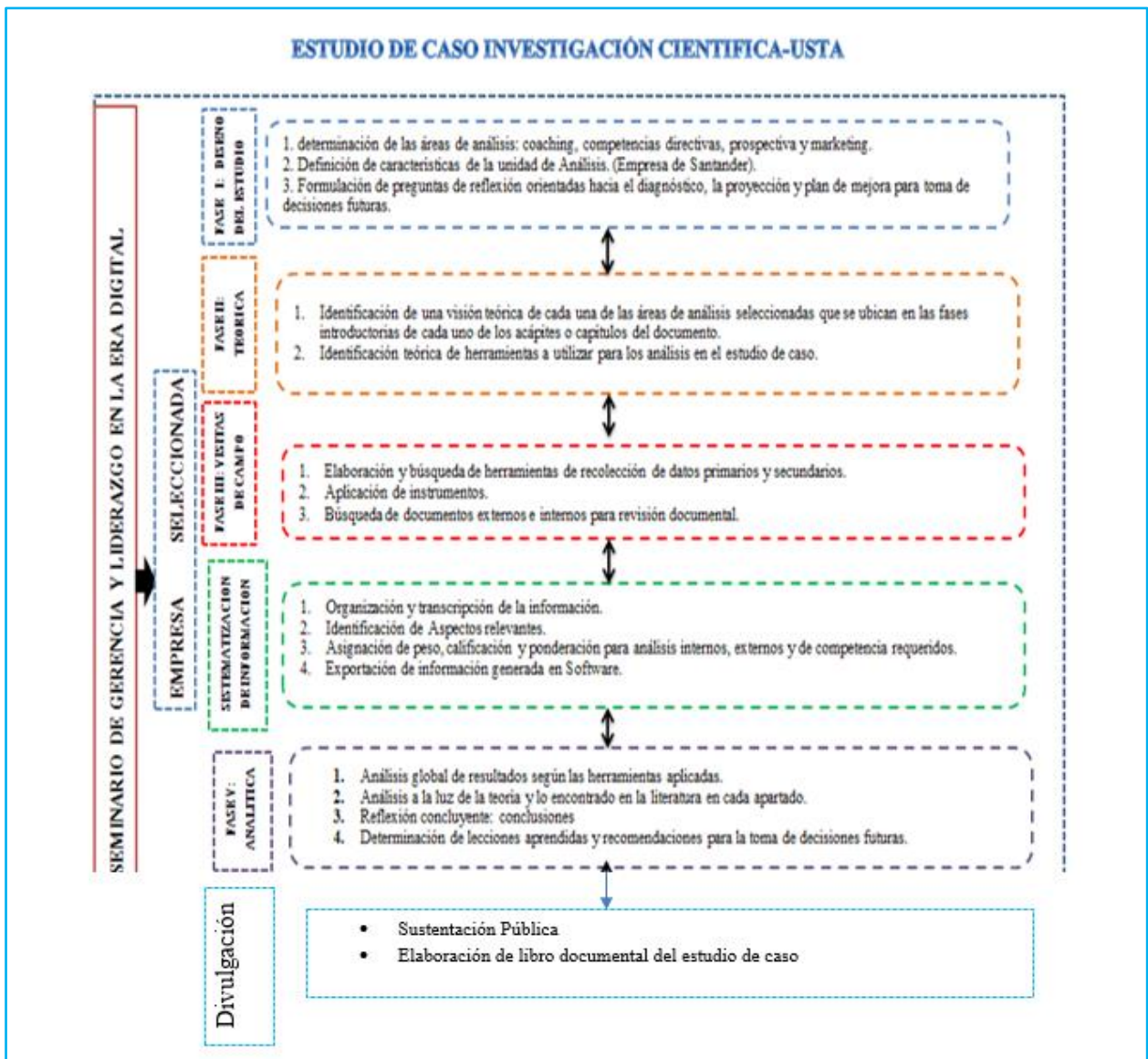


Figura 8. Procedimiento metodológico. Elaborado por autor del capítulo.

Con base en lo anterior, como resultado del proceso se obtuvo un estudio de caso basado en el análisis de una empresa de Santander donde se evidencian en términos globales 6 ítems fundamentales en la construcción del caso. (Ver figura 9)



*Figura 9.* Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión. Elaborado por el autor del capítulo.

Finalmente, el estudio de caso construido a partir de los mencionados pasos de investigación guarda la rigurosidad y validez para la construcción y divulgación de resultados de este primer ejercicio realizado en la maestría de administración para la construcción de estudios de estudios de caso en investigación científica.

### **3.3. Fuentes de recolección de información.**

En el transcurso del estudio se consultaron fuentes primarias y fuentes secundarias en algunos contextos, internas y en otras externas, los cuales se pueden verificar de manera explícita en las

fichas metodológicas presentadas en los diferentes capítulos construidos. Entendiéndose por fuentes primarias aquellas que son adquiridas de forma directa por el investigador o que constituyen la información de primera mano y las secundarias aquellas que tienen un tratamiento o proceso de transformación por otros autores o como lo define Sampieri: lista, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010)

### **3.3.1. Fuentes primarias Internas**

Las fuentes primarias utilizadas incluyeron relaciones con expertos o líderes de cada una de las áreas sujeto del análisis dentro de la organización, así como la observación de campo de los procesos desarrollados, entre otros. Lo cual contribuyó con la narración y el análisis de las diferentes fases desarrolladas en el estudio de caso, y que permitieron dar respuesta a las preguntas de reflexión planteadas para el mismo. Estas fuentes son definidas en la ficha metodológica presentada para el desarrollo de cada una de las temáticas centrales.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias Internas**

En el desarrollo del estudio de caso se encuentra como parte fundamental la revisión documental de la organización que permite desarrollar o explicar algunos apartes como los componentes estratégicos de la organización, planes institucionales, manuales entre otros que permiten revisar adicionalmente estructuras del recurso humano, estructuras organizacionales, estudios realizados en la empresa entre otros como se observa en las fichas metodológicas correspondientes.

### **3.3.3. Fuentes Secundarias Externas**

Se puede mencionar que una de las fuentes más importantes que permitió la construcción del estudio de caso fueron la documentación revisada en bases de datos académicas, entidades públicas, informes coyunturales entre otros documentos que fortalecieron tanto la fase teórica como la analítica del proceso de construcción del estudio.

### **3.4. Herramientas de análisis y recolección de la información**

En los procesos de investigación existen diferentes mecanismos de recolección de información para estudios cualitativos o cuantitativos. Para el desarrollo del estudio de caso presentado, se han desarrollado diversas herramientas que han contribuido para la recolección y análisis de la información. Así mismo, cabe señalar que en el presente documento las herramientas explícitas utilizadas para cada uno de los casos se presentan en las fichas metodológicas que se encuentran en cada uno de los capítulos. Sin embargo, a continuación, se hace un esbozo en términos generales de las herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto:

#### **3.4.1. Cuestionario**

El cuestionario es una herramienta utilizada por el investigador para indagar sobre temas precisos que le permiten realizar análisis cuantitativos en la investigación, pueden desarrollarse con preguntas abiertas, cerradas, escalonadas entre otras. Así, se define teóricamente el

cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009) que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013) citados por (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), para el caso de la construcción de estudio de caso que permita responder a las tres preguntas de reflexión establecidas.

### **3.4.2. Biografía e historias de vida**

La biografía o historia de vida es otra forma de recolectar datos muy socorrida en la investigación cualitativa que permite denotar comportamientos de personas o familias (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010), para el caso de este proyecto se construye la biografía del empresario que se encuentra a cargo de la unidad de análisis con el fin de presentar el perfil de quien toma las decisiones que hacen del caso presentado sea exitoso o fracaso, apoyados por su estructura organizacional o colaboradores.

### **3.4.3. Observación de campo**

En la construcción del estudio de caso se ha utilizado esta técnica con el ánimo de recoger información que permita describir ambientes y comunidades dentro de la organización. Entre los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997). b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989). c) Identificar problemas sociales (Daymon, 2010). d) Generar hipótesis para futuros estudios. Para su desarrollo es importante resaltar que en la inmersión

inicial se puede o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas (Cuevas, 2009).citados (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014)

#### **3.4.4. Documentos, registros, materiales y artefactos**

Es importante resaltar que para el estudio de caso fue importante la revisión de documentos no solo internos sino también externos a la organización. Pues en las investigaciones cualitativas se consideran que estas herramientas permiten ayudar a entender el fenómeno central de estudio (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), así como también se hizo uso de grabaciones para el desarrollo de entrevistas y se revisaron videos.

#### **3.4.5. Modelo PESTEL**

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la que permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto, se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar , Scaning de Business Enviroment (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente aunque algunos la prefieren o la conocen como PESTE simplemente (Minutos.es, 2018)

#### **3.4.6. Matriz de Evaluación del Factor Externo: (EFE)**

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Elaborar una lista de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 y 1.0. (Sin importancia y muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Esta matriz se utiliza como complemento del modelo PESTEL para realizar auditoria externa a la empresa y es utilizada como herramienta para los análisis del capítulo de prospectiva y estrategia del presente estudio de caso.

#### **3.4.7. Matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI):**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una

base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al igual que en el caso de la Matriz EFE se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, (20 factores) Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de dos), Una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

### **3.4.8. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción**

Esta matriz hace parte del desarrollo analítico para la formulación estratégica, conocida como etapa de ajuste, basada en ajustar los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, considerados como la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Su esquema está relacionado con cuatro cuadrantes donde se indica si una estrategia: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]); siendo estos cuatro factores los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (Ver figura 10)

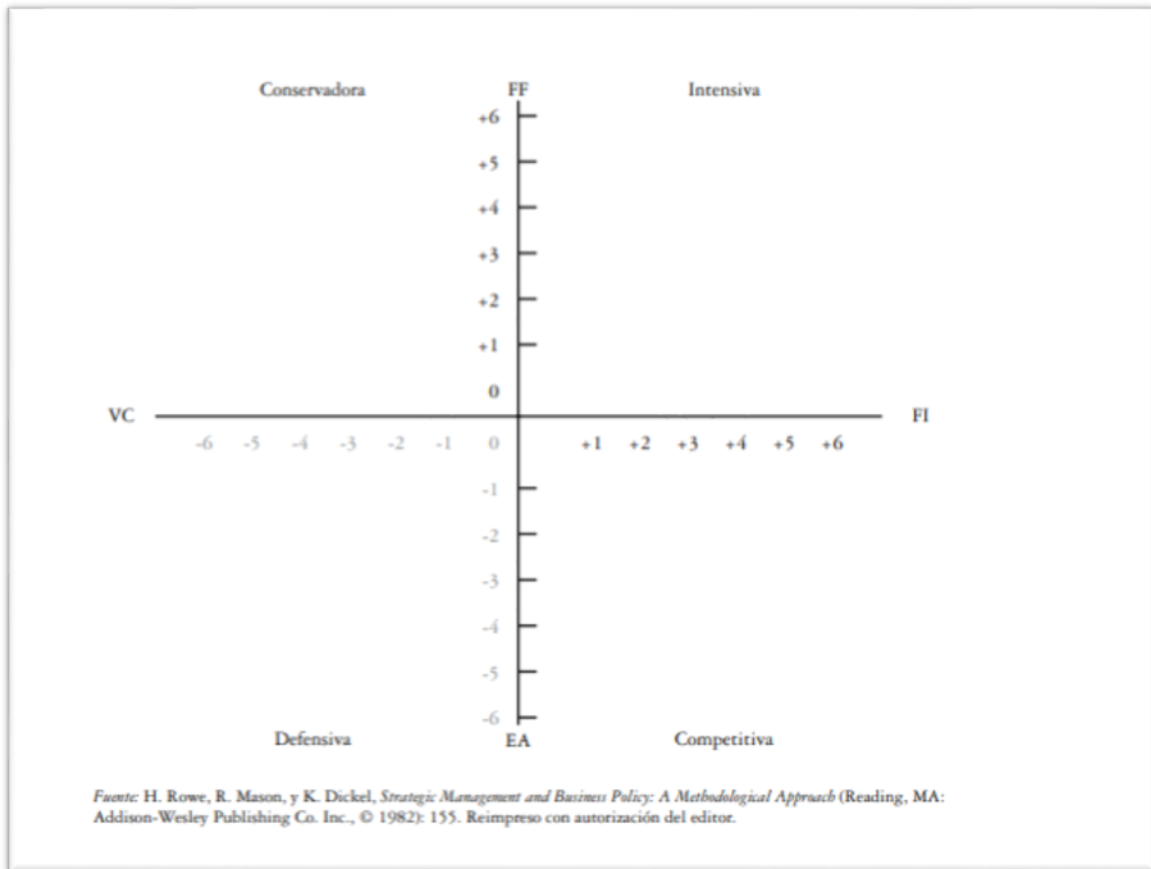


Figura 10. Matriz PEYEA. Tomado de (DAVID, 2003)

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar variables que correspondan a fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).

2. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.

3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora. (DAVID, 2003).

#### **3.4.9. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MEPEC)**

La MPEC es una herramienta que permite al igual que otras matrices acá expuestas el desarrollo analítico para la formulación de la estrategia, siendo importante en la etapa de decisión. Esta matriz utiliza la información de la etapa 1 que se basa en los análisis externos, internos y competitivos con el fin de poder seleccionar estrategias específicas para llevar a cabo en la organización. Así mismo desde el punto de vista conceptual, la MEPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; adicionalmente el grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno, siendo posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MEPEC y cualquier número de estrategias

puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Igualmente es necesario mencionar que además de las ventajas mencionadas anteriormente basada en que la matriz se construye a partir de los factores clave relacionados con la MEFI y la MEFÉ, La MEPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. (DAVID, 2003), lo cual permite desarrollar de manera eficiente los análisis de la organización objeto de estudio.

#### **3.4.10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo dentro de la administración estratégica se ubica en la etapa de análisis para la formulación de estrategias, la cual corresponde al igual que la MEFI y la MEFÉ, en la etapa de recolección de la información donde se requiere que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la misma, permitiendo a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia (DAVID, 2003), razón por la cual se determina como una de las matrices importantes en las etapas iniciales de la construcción del estudio de caso presentado y aportar a las preguntas de reflexión propuestas para el análisis de prospectiva.

Adicionalmente, la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (DAVID, 2003) Para el desarrollo del proyecto se identificaron 2 competidores de la empresa que permitieron realizar este análisis de

información inicial con el fin de determinar la situación de la empresa y plantear estrategias más eficaces dentro del contexto estudiado, teniendo en cuenta que los valores asignados en esta matriz guardan la misma lógica de la expresada en la MEFE.

#### **3.4.11. Método MICMAC**

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a Godet (2007, p. 65) citado por (Garza & Cortez, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, identificar variables influyentes y dependientes, y con ello las variables esenciales para la evolución del sistema o de la organización. (GODET, 2018)

#### **3.4.12. Smic Prob Expert –Impactos cruzados probabilísticos**

El Sistema Matricial de Impactos Cruzados (SMIC) Permite plantear los futuros posibles por un listado de hipótesis que traduce las determinaciones futuras. Por tanto, el horizonte de tiempo de una hipótesis constituye un evento y el conjunto de hipótesis constituye una referencia en la cual habrá tantos estados posibles como de combinaciones de elementos. Para el desarrollo se seleccionan un grupo de expertos que tienen una imagen del sistema o empresa que se está analizando y busca como principio obtener un sistema de probabilidades netas coherentes que

permiten visualizar una matriz de escenarios definidos como los más probables y no probables como se nota a continuación (PROCIANDINO, 1989):

$E1 = (h_1, h_2, \dots, h_i, \dots, h_n)$ : Se realizan todos los  $h_i$

$E2 = (h_1, h_2, \dots, h_i, \dots, h_n)$ : No se realizan algunos de los  $h_i$

$E3 = (h_i, h_2, \dots, h_i, \dots, h_n)$ : No se realiza ninguno de los  $h_i$

Posteriormente, se determina el análisis de sensibilidad a partir de un comparativo de los histogramas de respuestas de probabilidades simples y condicionales positivas y negativas, donde se observan las variaciones de probabilidades, lo que permite deducir cuales son las hipótesis “influyentes” y cuales las “dominadas”. Por tanto, el análisis de sensibilidad realizado por el SMIC permite determinar cuáles eventos hay que movilizar, y cuales hay que impedir su realización para hacer evolucionar el sistema en el sentido deseado. Así, finalmente el papel del SMIC se resume en separar de todos los futuros posibles aquellos que son más probables y que serán objeto de un estudio de escenarios.

Este sistema fue utilizado para realizar una determinación de tres escenarios (más probable o alternativo, optimista y pesimista), en el estudio de caso para el capítulo específico de prospectiva, a través de la respuesta de cinco (05) expertos que participaron validando seis (06) hipótesis planteadas, relacionadas con el diagnóstico estratégico.

### **3.4.13. Matriz de importancia y gobernabilidad**

Una vez realizado el análisis estructural de variables, se plantea la construcción del escenario deseable, para esto se identifican las acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos a partir del análisis estructural. La herramienta que permite priorizar estas acciones, es la matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009) citado por (Herrera, Montoya, & Montoya, 2011) así mismo estos autores definen que la importancia se relaciona con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en el escenario deseable. La Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se califican en una escala que permita distinguir, cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas y que permitieron establecer el cuadro de mando integral presentado en el capítulo ya mencionado.

#### **3.4.14. Tablero de control**

Con el fin de materializar las fases de diagnóstico actual y la proyección empresarial de la organización, se estableció crear un tablero de control que permite hacer seguimiento a objetivos estratégicos con metas e indicadores, pues como lo definen algunos autores un tablero de control es una herramienta especializada que permiten realizar un diagnóstico en tiempo real de todo lo que pasa en la organización y alertan sobre el nivel de cumplimiento —indicadores— de metas, para generar acciones de mejora. (Florez Guzman, Gallego Cossio, & Hernandez Florez, 2015)

### **3.5. Definición de población y muestra**

Para el desarrollo del estudio de caso, la población y muestras fueron diferenciadas en el desarrollo de cada una de las temáticas, seleccionados bajo la modalidad de conocimiento sobre el área que se quiere indagar en la organización y que se verifica específicamente en las fichas metodológicas del desarrollo de cada uno de los capítulos.

La población seleccionada para participar en la construcción de la información fue a criterio de los investigadores quienes participaron de manera activa en la selección no solo de los informantes, sino a través del papel de observador, esto fundamentado en lo expuesto por Shaw (1999) citado por (Caraso, 2006), quien señala que debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado, razón por la cual debe adoptar el papel de “instrumento para la recolección de datos” permitiendo acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.

Por tanto, la construcción del estudio de caso, está diseñada a partir de una muestra no probabilística, ya que el fundamento como lo menciona (Maxwell, 1998) citado por (Caraso, 2006), no es el de extender los resultados, sino el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos, hablando así de “transferibilidad” y no de “generalización” en la investigación de naturaleza cualitativa y de la presente investigación, cuyo fin es fortalecer en primera instancia a la unidad de investigación para que sea más competitiva y contribuya de mejor forma a la región a partir de su oferta y demanda del servicio prestado.

#### **4. Diseño de una propuesta de mejora en el área de inteligencia emocional y coaching de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

##### **4.1 Introducción**

En las últimas décadas se ha producido un crecimiento en el uso del coaching como un método que facilita el logro de metas y propicia el desarrollo de habilidades. Los autores Douglas y McCauley plantean el objetivo del coaching como “generar cambios cognitivos, emocionales y comportamentales sostenibles que faciliten el logro de metas y la mejora del desempeño tanto en la vida personal como en la profesional”; citados por (Baquero & Rodríguez-Moneo, 2016).

A lo anterior, se adiciona un concepto que tiene un alto impacto en los logros personales y profesionales, la Inteligencia emocional (IE). Para el entorno administrativo, se cita al autor Daniel Goleman que define la IE como una forma de interactuar con el mundo teniendo en cuenta competencias personales en el trato con uno mismo como, la autoconciencia, el autocontrol y la automotivación; y competencias sociales en el trato con los demás como, la empatía y las habilidades sociales. (Del Valle & Castillo, 2012).

En el caso de estudio Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, se observa que la organización plantea el desarrollo de la inteligencia emocional como aspecto fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la Seccional en condición de voluntarios o empleados. Lo anterior implica un diagnóstico y el desarrollo de un programa de intervención y por esto se realizó una propuesta de plan para fortalecer este aspecto. El estudio en primer lugar involucró la descripción de la situación actual en la aplicación de coaching en la Seccional y

diagnóstico de la capacidad IE, en segunda instancia la descripción de la proyección de la organización en el tema a intervenir y por último el plan de mejoramiento para potencializar la inteligencia emocional en el voluntariado y empleados.

**4.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo**

Tabla 3. *Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de coaching y liderazgo*

Ítems a definir	Descripción
<b>Propósito de la investigación</b>	<p>Analizar la situación actual de la inteligencia emocional y el coaching en la gestión de los recursos humanos vinculados a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p> <p>Identificar la proyección de la organización a cinco (5) años en el área de inteligencia emocional y coaching.</p> <p>Proponer la estrategia y el plan de acción, respecto de la gestión de inteligencia emocional y coaching en la organización</p>
<b>Metodología de la investigación</b>	<p>Exploratoria cualitativa de Estudio de casos, de acuerdo con (Vara Horna, 2012), se caracteriza por estudiar un fenómeno poco frecuente, o con situaciones únicas, dentro de un contexto específico, suele basarse en diversas fuentes de evidencia, y sirve para proponer planes o propuestas de gestión con alcances limitados o aspectos muy específicos.</p>
<b>Unidad de análisis</b>	<p>El estudio de caso se desarrolla en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, se involucraron para el estudio tanto los voluntarios como los empleados vinculados a la organización.</p>

Tabla 3. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Ámbito geográfico</b>	Santander, Colombia.
<b>Definición del universo de estudio</b>	Voluntarios (790) y empleados (117) de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a diciembre 31 de 2017.
<b>Tipo de muestra</b>	La muestra es no probabilística con un criterio de selección intencional o por conveniencia, adecuada a la naturaleza exploratoria, con enfoque cualitativo, toda vez que los resultados no se consideran concluyentes, sino que buscan documentar una experiencia específica (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010). El tamaño de la muestra se limitará por el punto de saturación, mediante el cual se terminara la recolección de la información cuando los instrumentos aplicados no arrojen información novedosa o diferente (Vara Horna, 2012).
<b>Muestra</b>	Ocho personas vinculadas a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, de estas cuatro son voluntarias y cuatro son empleadas, así mismo, una pertenece a la sede de Barrancabermeja y otra a la sede de Málaga. Todas las personas desarrollan o han desarrollado roles con responsabilidades de gestión de recursos humanos voluntarios o empleados.
<b>Metodología de la recolección de la evidencia</b>	<p>Revisión documental física de la organización y disponible en la nube.</p> <p>Realización de cuestionarios de preguntas abiertas respondidos por correo electrónico. El cuestionario está compuesto por tres secciones, la primera información general de la persona que responde el cuestionario y su rol en la organización; la segunda información sobre la gestión actual del recurso humano y la tercera información sobre experiencias e intereses en la aplicación de inteligencia emocional y coaching en la organización.</p> <p>Observación Directa.</p>

Tabla 3. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Fuentes de información</b>	<p>Interna: documentación (estatutos, informes de gestión, documentos de planeación estratégica, otros), cuestionarios electrónicos, observación directa.</p> <p>Externa: informes y publicaciones disponibles en la nube (sitios web de la Cruz Roja, repositorios de universidades).</p>
<b>Informadores clave</b>	<p>Los cuestionarios electrónicos desarrollados por:</p> <p>Directora Seccional de Voluntariado, Representante a la Junta Directiva de las voluntarias Damas Grises, Líder de Gestión de la Unidad Municipal de Málaga, Subdirectora de Gestión Administrativa y Financiera Seccional, Directora Seccional de Educación, Coordinadora de la IPS (Institución prestadora de servicios de salud) y administradora de la Unidad Municipal de Barrancabermeja.</p> <p>La observación directa realizada por el Director Ejecutivo Seccional, coautor de este proyecto de investigación.</p>
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	<p>Para el análisis de la información se utiliza la modalidad de creación de explicación, descrito por (Villareal &amp; Landeta, 2010), donde se observa si los datos recolectados presentan una secuencia lógica de acontecimientos, o tendencias que permitan evaluar las variables sujeto del estudio.</p>
<b>Enfoque científico</b>	<p>El enfoque de la investigación es inductivo, pues se busca tener una comprensión de los significados que las personas vinculadas a la organización dan a los temas del estudio, con el ánimo de proponer una mejora al entorno y los resultados colectivos, pero sin pretender generalizar los resultados o formular un constructo teórico a partir de los mismos. Este enfoque es propio de las investigaciones cualitativas que buscan explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general (Hernández S., Fernández C., &amp; Baptista L., 2010).</p>

Tabla 3. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Se utiliza el indicador de validez constructiva descrito por (Villareal & Landeta, 2010), donde se realizó el análisis del contexto conceptual y teórico, distintos métodos de recogida de evidencia (revisión documental, cuestionarios electrónicos y observación directa), se utilizaron fuentes de información directa e indirecta, dentro de un proceso simultáneo y unificado de recolección y análisis de evidencia.
<b>Fecha de realización</b>	4 al 25 de mayo de 2018

Fuente: Formato propuesto por (Villareal & Landeta, 2010)

### **4.3 Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en las prácticas Inteligencia Emocional y Coaching**

En primera instancia, la organización define en su visión, la capacidad de su talento humano como una de las tres variables por las que espera ser reconocida en 2020, y establece dentro de su marco de acción: el desarrollo del voluntariado como una responsabilidad dentro de su gestión humanitaria, y el talento humano como una responsabilidad de la gestión administrativa y financiera (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017), así mismo la organización reconoce dos componentes dentro de su talento humano: los voluntarios y los empleados o colaboradores (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010), los primeros son miembros de la organización definidos como: *“las personas naturales, que han aceptado formalmente las condiciones de afiliación que estipulan los Estatutos y Reglamentos de la Sociedad Nacional y de las agrupaciones voluntarias”* (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012), los

empleados a su vez son personas vinculadas conforme a la legislación laboral colombiana, para desarrollar labores de direccionamiento o soporte al interior de la organización.

Para el desarrollo de ese talento humano, existe una diferenciación frente a los documentos que soportan la gestión de voluntarios y empleados, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es una entidad jurídica, con patrimonio y administración autónomos, y es integrante del sistema federado de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012), por ello en la revisión documental, se evidenció que la gran mayoría de los documentos referentes a la gestión de voluntariado tienen carácter nacional, mientras que los relacionados con la gestión de empleados, son de carácter seccional. Referente a la ley de voluntariado, se entiende como “voluntario toda persona natural que libre y responsablemente sin recibir remuneración de carácter laboral ofrece, tiempo, trabajo y talento para la construcción del bien común” (Ministerio del Interior, 2012). Asimismo, en el artículo 5, numeral 6, menciona que un voluntario debe contar con las competencias técnicas, humanas y conceptuales como sensibilidad social, compromiso con los fines de la organización, visión global, habilidades para comunicarse, capacidad para representar a la entidad y otras seleccionadas. En lo relacionado a los empleados de la Seccional, el perfil está definido en el manual de funciones; se resalta la adaptabilidad, la capacidad de análisis y toma de decisiones, la comunicación efectiva, la iniciativa, el liderazgo, la responsabilidad y organización y el trabajo en equipo. En consecuencia, la situación respecto de la gestión de inteligencia emocional y coaching se analizará por separado para voluntarios y empleados.

#### **4.3.1 Inteligencia Emocional y Coaching en el voluntariado.**

Al finalizar la revisión documental no existen alusiones textuales frente a la gestión de inteligencia emocional y coaching, sin embargo, se define como un objetivo estratégico de la Sociedad Nacional “*Fortalecer el liderazgo del voluntariado, desarrollar la acción humanitaria de manera pertinente, suficiente, competente incluyente*” y cuyo indicador es “*nivel de satisfacción de los voluntarios*” (Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, 2016) se desarrolla un concepto de bienestar de voluntariado, ligado a componentes de formación y apoyo psicosocial (Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, 2017).

Respecto a la percepción de los voluntarios un estudio realizado en la Seccional arrojó que un 52% de los voluntarios consultados no se encontraban totalmente satisfechos con planificación y gestión del voluntariado, y un 14,7% evidenciaba inconformidad sobre el particular, afectando en gran medida la motivación y los tiempos de permanencia de los voluntarios en la organización (Hernández, 2015).

Según el diagnóstico realizado para Colombia, se identificaron aspectos a ser intervenidos y por fortalecer en las organizaciones de voluntariado como es el caso de la Cruz Roja, en lo referente al tema tratado se destaca la débil gestión del voluntariado y la falta de regulación en procesos de formación. Asimismo, se establecieron temas de formación que se consideraron importantes para el voluntariado como es motivación, liderazgo y comunicación (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2010) .

De otra parte, se enviaron cuestionarios electrónicos a cuatro voluntarios de la Seccional Santander, con diferentes roles y tiempos de vinculación a la organización (Ver Apéndice C), dicho cuestionario tiene tres componentes: información general de quien lo diligencia, percepción sobre gestión de recurso humano y experiencias e intereses sobre gestión emocional y coaching. Como conclusiones generales, ninguno manifiesta tener entrenamiento formal en

inteligencia emocional o coaching, la mitad no incluye a los empleados como componentes del talento humano de la organización, pero si hacen alusión a ellos en otras respuestas, todos reconocen que hay vacíos en la gestión del talento humano, no se visualiza un área responsable de su desarrollo, todos reconocen elementos de valoración de inteligencia emocional en el momento de la selección o vinculación del talento humano, el Cuestionario Factorial de la Personalidad o 16 PF, pero no existe una estrategia para su desarrollo una vez las personas han sido vinculadas.

Respecto de los estilos de liderazgo predominantes en los dirigentes, no hay una percepción unificada, se mencionaron líderes transformacionales, democráticos, y autocráticos en dos oportunidades, lo cual evidencia que el liderazgo depende de cada individuo que ejerce el rol, por otra parte todos reconocen la existencia del dialogo, la confianza, la retroalimentación, la motivación, como elementos incorporados a la mejora de competencias del recurso humano, coinciden también en que hay capacitaciones, pero son acciones aisladas, y además en que no hay instrumentos o procesos formales para medir la satisfacción de los voluntarios, solo una persona manifiesta que la permanencia puede ser un indicador de ese nivel de satisfacción.

De lo anterior y teniendo en cuenta la observación realizada en la organización, se puede señalar que la gestión respecto de la inteligencia emocional en el voluntariado de la Seccional Santander es insuficiente o inadecuada, así mismo, no hay ejercicios de coaching que permitan mejorar las habilidades de los dirigentes o los líderes de voluntariado. Existen declaraciones documentadas en políticas, planes y respecto de la relevancia de contar con voluntarios competentes y motivados, sin embargo, no se observa dentro de la estructura orgánica, responsables de esta gestión, ni instrumentos que permitan medir o dimensionar la realidad de estas variables, de acuerdo a lo manifestado por quienes contestaron el cuestionario, la

organización intenta vincular personas con buenos niveles de inteligencia emocional, pues lo considera un factor importante para su desarrollo, pero los esfuerzos por potenciarlos no son sistemáticos y conllevan a una percepción de no gestión por parte de los miembros de la organización. Existen diversas actividades de formación orientadas al desarrollo humano y el bienestar de los voluntarios que al ser gestionadas de manera sistémica se convierten en una importante oportunidad para fortalecer la inteligencia emocional.

#### **4.3.2 Inteligencia Emocional y Coaching en los empleados.**

Al igual que con los voluntarios, el procedimiento de gestión humana no hace alusión específica a inteligencia emocional y coaching (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2016), sin embargo se observó que los modelos de evaluación de desempeño consideran la inteligencia emocional como un factor a evaluar y es definido como “*conocimiento de sí mismo, capacidad de reconocer un mismo sentimiento en el momento en que aparece, que mediante la conciencia se controlan los sentimientos*”, para lo cual se establecen puntuaciones de 1 a 5, así:

1. No tiene control con sus emociones, no analiza ni direcciona su influencia en el contexto en que suceden, para su beneficio y del entorno,
2. La mayor parte del tiempo no controla sus emociones, lo que le genera no analizar y direccionar su influencia en el contexto en que suceden, para su beneficio y del entorno,
3. Se le dificulta mantener sintonía con sus emociones, lo que le genera no analizar y direccionar su influencia en el contexto en que suceden, para su beneficio y del entorno,
4. Mantiene sintonía con sus emociones, analizando y direccionando su influencia en el contexto en que suceden, para su beneficio y del entorno,
5. Logra sintonía con sus emociones, analizando y direccionando su influencia en el contexto en que suceden, para su beneficio y del entorno (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017). Sin embargo, y pese

a que es una variable que se mide, no se observaron documentos relacionados con planes de acción o gestión de mejora sobre el particular.

Se encontró documentado además que, en el caso de Bucaramanga, el análisis epidemiológico para la evaluación de factores psicosociales realizado en 2017, desarrollado en el marco del programa de riesgo psicosocial del sistema de salud y seguridad en el trabajo de la organización, evidenció que: las características del liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, y la retroalimentación sobre el desempeño son factores en riesgo alto, y la relación con colaboradores riesgo medio. Para el caso de Barrancabermeja, las relaciones sociales en el trabajo, y la retroalimentación sobre el desempeño y la relación con colaboradores son factores en riesgo alto, y las características del liderazgo, riesgo medio (Puerto, 2017).

Usando la misma metodología que con los voluntarios se remitieron cuestionarios electrónicos a cuatro líderes de proceso de la Seccional Santander, con diferentes roles y tiempos de vinculación a la organización (Ver Apéndice D), el cuestionario tuvo las mismas preguntas que para los voluntarios. Del análisis realizado a los cuestionarios diligenciados, se concluye que el 50% manifiesta haber participado de sesiones de formación coaching o liderazgo, solo una persona sugirió al final incluir al voluntariado dentro de los programas de gestión humana que se vayan a establecer, el 75% relaciona el proceso de gestión humana con el procedimiento documentado en el sistema de gestión integral, una persona manifiesta desconocer el proceso, todos reconocen la realización de actividades orientadas a procesos de desarrollo humano y mejora del clima organizacional, coinciden en la evaluación de desempeño como mecanismo de evaluación del cumplimiento de resultados, pero no como instrumento para medir la satisfacción del personal.

Mencionan diversos estilos de liderazgo Laissez-faire, autocrático, democrático y ven el liderazgo transformacional como un estilo deseado<sup>2</sup>, aunque coinciden con el voluntariado en que el liderazgo depende de cada individuo que ejerce el rol, por otra parte todos reconocen la existencia de elementos impulsados especialmente desde el sistema de salud y seguridad en el trabajo orientados a la motivación, la comunicación, proactividad, resolución de conflictos, pero percibidos como esfuerzos no permanentes que no logran impacto sostenible en los trabajadores de la organización. Todos coinciden también en reconocer la formación en inteligencia emocional y coaching como herramientas valiosas para fortalecer el recurso humano a su cargo, pero que falta información, formación y tiempo para desarrollarlo.

Se puede afirmar entonces una vez expuesta la revisión documental y lo manifestado en los cuestionarios electrónicos, que los esfuerzos que adelanta la organización no son adecuados o aprovechados suficientemente por la organización para generar procesos de cambio, y mejoras en la productividad de su personal.

#### **4.4 Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el área de Inteligencia Emocional y Coaching**

Una vez valorada la prospectiva de la organización es importante reconocer las propias declaraciones de la organización sobre el particular, como se presenta en la Tabla 4.

---

<sup>2</sup> En el liderazgo laissez-faire, el líder proporciona los elementos necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos consideren conveniente. Respecto al líder autocrático, este impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. El líder democrático es activo, consultivo y orientador. Por último, el líder transformacional que anima al personal trabajador, estimulando a conseguir los objetivos previstos. (Collante & Flores, 2018)

Tabla 4. *Declaraciones prospectivas sobre recurso humano en la Cruz Roja Colombiana*

<b>Documento</b>	<b>Declaración</b>
<b>Visión</b>	“...una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional” (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)
<b>Herramienta de Autoevaluación Seccional</b>	Estrategia de desarrollo y accionar de voluntariado: Concepto de voluntariado Plan de carrera Formación del SER INSTITUCIONAL Participación del Voluntariado (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)
<b>Plan Estratégico de la Sociedad Nacional 2016-2020</b>	OE6. Fortalecer el liderazgo del voluntariado para desarrollar la acción humanitaria de manera pertinente, suficiente, competente e incluyente. (Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana, 2016)
<b>Plan de Gobierno de la Sociedad Nacional 2017-2021</b>	OE5. Liderazgo voluntario, inclusivo y generador de impacto humanitario Propone: Garantizar las condiciones del talento humano voluntario dinámico, líder y articulado a los pilares estratégicos de la Misión. Meta: Potencializar las capacidades del voluntariado para dar respuesta a las necesidades del contexto nacional. Iniciativas estratégicas: Estructurar un currículo de formación para líderes institucionales. Estructurar proyectos de fortalecimiento para el voluntariado. Implementar las reformas estatutarias y reglamentarias pertinentes. Certificación de las competencias del voluntariado. (Sociedad Nacional de la Cruz Roja, 2017)

Fuente: Elaboración Propia

Retomando el concepto del autor Daniel Goleman, las competencias relevantes para el desempeño del trabajo son la auto-conciencia, auto-control, auto-motivación, empatía y habilidades sociales. Estas se han clasificado en dos grandes categorías: la competencia personal en el trato con uno mismo, y la competencia social en el trato con los demás (Del Valle & Castillo, 2012); y teniendo en cuenta la descripción anterior de los voluntarios y empleados de la Seccional. Al analizar las declaraciones de la organización, se recomienda abordar la variable de inteligencia emocional, teniendo en cuenta que puede generar un elemento diferenciador frente a la situación actual de la organización ya descrita.

Para proponer el escenario deseado en 2023, se utilizará el esquema gráfico del modelo GROW, el cual sirve como apoyo al cambio y crecimiento de la organización, visualizando fácilmente el resultado propuesto (Marcos, 2010). Ver Tabla 5.

Tabla 5. *Escenario propuesto modelo GROW*

Fase	Descripción
<b>Goal - Objetivo</b>	Desarrollar la capacidad de inteligencia emocional como componente fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la organización en condición de voluntarios o empleados.
<b>Reality – Realidad</b>	La inteligencia emocional es un componente importante en los procesos de selección del personal voluntario y empleado de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, sin embargo, su evolución se mide solo en el personal empleados a través de la evaluación de desempeño. Las acciones que se desarrollan para fortalecer esta capacidad, son percibidas como esfuerzos aislados que no logran el impacto deseado por la organización.

Tabla 5. *Continuación*

Fase	Descripción
<b>Options – Opciones</b>	El empoderamiento de los líderes de proceso para voluntarios y empleados, es un factor crítico para el éxito de la intervención. La oportunidad en la divulgación y comunicación de los avances propiciará menor resistencia al cambio y confianza en el proceso. Evidenciar la relación entre las declaraciones realizadas en los planes y prospectivas existentes en la organización, y la propuesta a realizar generando credibilidad y sostenibilidad en la misma.
<b>Will - Compromiso</b>	La organización deberá implementar un plan de mejora para potencializar la inteligencia emocional en el voluntariado y empleados de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander; el cual deberá ser monitoreado y retroalimentado constantemente por el personal para el logro del objetivo propuesto.

Fuente: Adaptación según el modelo GROW.

**4.5 Estrategias y Plan de Mejora de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto de Inteligencia Emocional y Coaching.**

Con el ánimo de cumplir el objetivo propuesto, “*Desarrollar la capacidad de inteligencia emocional como componente fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la organización en condición de voluntarios o empleados.*”; se propone el plan de mejora descrito en la Tabla 6.

Tabla 6. *Plan de mejoramiento*

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de inteligencia emocional como componente fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la organización en condición de voluntarios o empleados.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, el 75% de las personas vinculadas en calidad de voluntarias o empleados de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, mejoran sus capacidades de inteligencia emocional, alcanzando el nivel medio-alto, en el sistema de evaluación definido.

Objetivo	Acciones	Indicador	Meta	Fecha		Público	Responsables
				Inicio	Fin		
<b>Establecer las condiciones iniciales para la intervención de la inteligencia emocional en la Seccional.</b>	Selección de consultor externo.	de Porcentaje acciones cumplidas = (Número de acciones realizadas /	100% de acciones cumplidas	Abr/19	Jun/19	El grupo debe involucrar voluntarios y empleados, con diferentes niveles de responsabilidad en la organización.	Dirección Ejecutiva Dirección de Voluntariado Responsable de talento humano
	Formación y entrenamiento del grupo primario.						
	Determinar el programa de inteligencia emocional.						

Tabla 6. *Continuación*

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de inteligencia emocional como componente fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la organización en condición de voluntarios o empleados.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, el 75% de las personas vinculadas en calidad de voluntarias o empleados de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, mejoran sus capacidades de inteligencia emocional, alcanzando el nivel medio-alto, en el sistema de evaluación definido.

Objetivo	Acciones	Indicador	Meta	Fecha		Público	Responsables
				Inicio	Fin		
Realizar la evaluación de la línea base en inteligencia emocional.	Levanta-miento de la línea base en inteligencia emocional con instrumento definido.	Informe diagnóstico de la línea base en inteligencia emocional.	Un (1) informe aprobado y socializado durante la vigencia del plan.	Jun/19	Ago/19	100% de voluntarios y empleados de la organización	Grupo Primario
	Implementación de la estrategia anual de formación, en tres niveles (básico, intermedio y avanzado).	Porcentaje de jornadas de formación realizadas = (número de jornadas de capacitación realizadas/ número de jornadas de capacitación propuestas)*	100 % de jornadas de formación realizadas.		Ago/19	Ago/20	100% de voluntarios y empleados de la organización

Tabla 6. *Continuación*

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de inteligencia emocional como componente fundamental del perfil de las personas que están vinculadas a la organización en condición de voluntarios o empleados.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, el 75% de las personas vinculadas en calidad de voluntarias o empleados de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, mejoran sus capacidades de inteligencia emocional, alcanzando el nivel medio-alto, en el sistema de evaluación definido.

Objetivo	Acciones	Indicador	Meta	Fecha		Público Objetivo	Responsables	
				Inicio	Fin			
Evaluar el impacto del programa de intervención.	Levantamiento de la evaluación final, comparada con la línea base.	Informe de evaluación del impacto del programa.	Un documento de informe de evaluación aprobado y socializado	(1)	Ago/20	Sep/20	100% de voluntarios y empleados de la organización	Grupo y Primario
	Socialización de los documentos que sistematizan la experiencia.	Archivo físico y magnético de los registros que evidencia la experiencia.	Un archivo físico y magnético según tabla documental de la institución.	(1)	Ago/20	Sep/20	100% de voluntarios y empleados de la organización	Grupo y Primario
Sistematizar la experiencia.	Elaboración de la propuesta de sostenibilidad.	Documento de la propuesta de sostenibilidad.	Un documento de la propuesta de sostenibilidad aprobada y socializada	(1)				



## **5. Diseño de una propuesta de mejora para el desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

### **5.1 Introducción**

Las empresas afrontan hoy diversos retos generados por fenómenos como la globalización, las crisis económicas, el cambio climático, entre otros, que demandan de las organizaciones modelos gerenciales preparados para adaptarse de manera sistémica, y lograr mejores resultados. La complejidad y velocidad de estos cambios incluyen capacidad para orientarse a un mercado cambiante, a través de la simplificación y flexibilización de la cadena de valor, concibiendo e implementando estructuras dinámicas que se auto-organicen y respondan de manera efectiva a las nuevas tendencias, se comuniquen adecuadamente, gestionen el conocimiento de manera transversal y contribuyan a las sostenibilidad del entorno (Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017).

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es una organización humanitaria sin ánimo de lucro, las organizaciones del tercer sector presentan el mismo desafío de las empresas comerciales, por su realidad bicéfala – fin social /gestión empresarial –(Salinas F., (2001); se entiende que las organizaciones no lucrativas deben desarrollar un modelo de gestión eficaz, con una estructura organizacional orientada a la eficiencia, la innovación y el liderazgo (Mora, García, & Morquillas, 2016).

Estos modelos gerenciales o modelos de gestión se conciben como “*la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos*” (Sisk, 1976, citado por Montealegre, Delgado, & Cubillos, 2017).

El presente documento muestra los resultados del análisis del modelo gerencial y las competencias directivas en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, a través de la respuesta a tres cuestionamientos principales: 1. ¿Cuál es la situación actual de la organización, respecto de competencias directivas y modelo de alta gerencia?, 2. ¿Cuál es la proyección de la organización en cinco años, respecto de competencias directivas y modelo de alta gerencia?, y 3. ¿Cuáles podrían ser las estrategias y planes que la organización debe trazar para lograr ese escenario futuro?. Como resultado relevante se evidenció que la organización cuenta con instrumentos adecuados que soportan la gestión de la alta gerencia como: los Estatutos, las Normas, el Reglamento Interno de Trabajo, la Estructura, entre otros, que permiten que cultura organizacional de la Seccional sea concordante con los principios corporativos.

## **5.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia**

Tabla 7. *Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia*

Ítems a definir	Descripción
<b>Propósito de la investigación</b>	<p>Analizar la situación actual del desarrollo de competencias directivas y el modelo de alta gerencia de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p> <p>Identificar la proyección de la organización a cinco (5) años en el área de competencias directivas y modelo de alta gerencia.</p> <p>Proponer la estrategia y el plan de acción, que la organización debe trazar para lograr ese escenario futuro.</p>
<b>Metodología de la investigación</b>	<p>Exploratoria cualitativa de Estudio de casos, de acuerdo con (Vara Horna, 2012), se caracteriza por estudiar un fenómeno poco frecuente, o con situaciones únicas, dentro de un contexto específico, suele basarse en diversas fuentes de evidencia, y sirve para proponer planes o propuestas de gestión con alcances limitados o aspectos muy específicos.</p>
<b>Unidad de análisis</b>	<p>El estudio de caso se desarrolla en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p>
<b>Ámbito geográfico</b>	<p>Santander, Colombia. La Seccional Santander está conformada por dos unidades municipales ubicadas en Barrancabermeja y Málaga; y un grupo de apoyo ubicado en el municipio de San Gil.</p> <p>El análisis se acota a la sede principal ubicada en el municipio de Bucaramanga.</p>
<b>Definición del universo de estudio</b>	<p>La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es una persona jurídica autónoma, por lo se le consideró como una unidad estratégica y se evaluaron las competencias directivas y el modelo de alta gerencia a partir de la Dirección Ejecutiva, la cual, de acuerdo a los estatutos: “<i>representa al órgano de gestión y será la máxima autoridad a nivel administrativo</i>” (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012).</p>

Tabla 7. *Continuación*

<b>Ítems a definir</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tipo de muestra</b>	La muestra es no probabilística con un criterio de selección intencional o por conveniencia, adecuada a la naturaleza exploratoria, con enfoque cualitativo, toda vez que los resultados no se consideran concluyentes, sino que buscan documentar una experiencia específica (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010).
<b>Muestra</b>	El Director Ejecutivo actual de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.
<b>Metodología de recolección de la evidencia</b>	Revisión documental física de la organización y disponible en la nube. Realización de cuestionario respondido por correo electrónico. Aplicación de la Prueba Estilos Gerenciales Observación Directa
<b>Fuentes de información</b>	Interna: documentación de la organización (estatutos, informes de gestión, reglamentos, normas, documentos de planeación estratégica, otros), cuestionario electrónico, observación directa. Externa: informes, artículos científicos y publicaciones disponibles en la nube (sitios web de la Cruz Roja, repositorios de universidades, bases de datos).
<b>Informadores clave</b>	La Dirección Ejecutiva que desarrollo el cuestionario de preguntas abiertas. La Dirección Ejecutiva, a quien se le aplicó una herramienta de recolección de datos, la Prueba Estilos Gerenciales; esta prueba fue valorada por un profesional calificado externo a la organización. Psicóloga con 15 años de experiencia profesional.

Tabla 7. *Continuación*

<b>Ítems a definir</b>	<b>Descripción</b>
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	Para el análisis de la información se utiliza la modalidad de creación de explicación, descrito por (Villareal & Landeta, 2010), donde se observa si los datos recolectados presentan una secuencia lógica de acontecimientos, o tendencias que permitan evaluar las variables sujeto del estudio.
<b>Enfoque científico</b>	El enfoque de la investigación es inductivo, pues se busca tener una comprensión de los significados que las personas vinculadas a la organización dan a los temas del estudio, con el ánimo de proponer una mejora al entorno y los resultados colectivos, pero sin pretender generalizar los resultados o formular un constructo teórico a partir de los mismos. Este enfoque es propio de las investigaciones cualitativas que buscan explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010).
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Se utiliza el indicador de validez constructiva descrito por (Villareal & Landeta, 2010), donde se realizó el análisis del contexto conceptual, distintos métodos de recogida de evidencia (revisión documental, cuestionarios electrónicos y observación directa), se utilizaron fuentes de información directa e indirecta, dentro de un proceso simultáneo y unificado de recolección y análisis de evidencia. Asimismo, la evaluación del estilo gerencial por parte de un profesional calificado externo a la organización.
<b>Fecha de realización</b>	4 al 25 de mayo de 2018

Fuente: Villareal, O.; Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en edirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Pág. 31-52

### **5.3. Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el desarrollo de competencias directivas y modelo de alta gerencia**

De acuerdo con Mora, García, & Morquillas (2016), las entidades no lucrativas deben incorporar una actitud estratégica que permee transversalmente a la organización, para ello debe contar con instrumentos que soporten la gestión estratégica, dado lo anterior se plantea la revisión de: la estructura organizacional, los estatutos, el reglamento interno de trabajo y código de buen gobierno, que se presentan en el siguiente numeral.

#### **5.3.1 Diagnóstico de los instrumentos que soportan la gestión de la organización.**

El diagnóstico inicia con un análisis de la estructura organizacional de la Cruz Roja Seccional Santander (ver Figura 11), se observa una estructura por funciones, tal como la define Arbelaez, Serna, & Díaz, (2014) es aquella que privilegia las áreas funcionales de la organización para prestación de servicios y el desarrollo de proyectos para alcanzar objetivos y contribuir en cumplimiento de la misión. En este caso, está encabezada por la Junta Directiva, la Presidencia Seccional, como órganos de gobierno, seguidos por el Director Ejecutivo, máxima autoridad a nivel administrativo, seguido de instancias con funciones administrativas como son la Dirección Seccional de Voluntariado, la Subdirección Administrativa y Financiera, la Coordinación IPS y la Dirección del Instituto de Educación IECR.

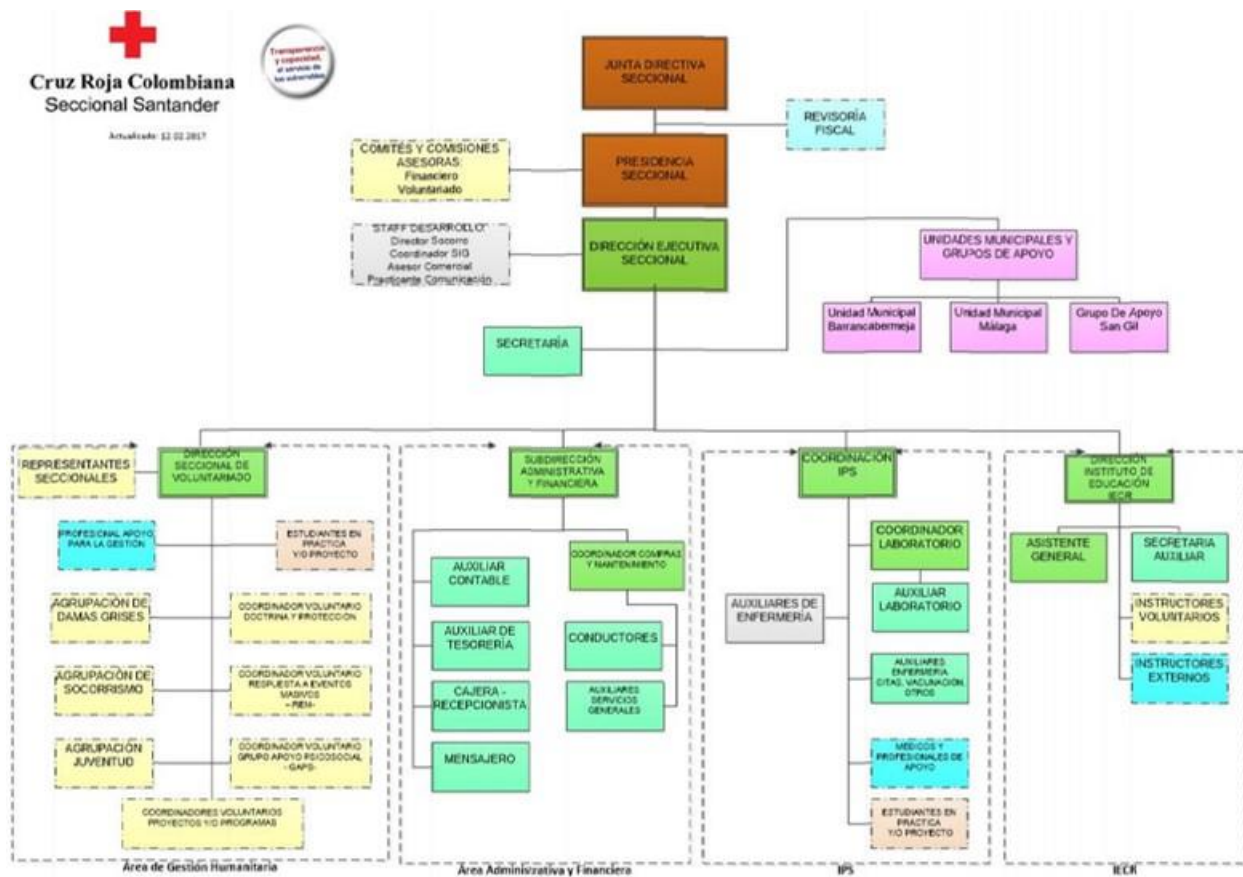


Figura 11. Estructura Organizacional. Adaptado de Cruz Roja Seccional Santander

Al analizar la estructura se concluye que es vigente, adecuada y está alineada con la orientación estratégica de la organización, en la revisión documental se observó que la organización dispone de elementos que soportan el funcionamiento de la estructura, tales como: estatutos, manual de funciones, mapa de procesos, reglamento interno de trabajo, reglamento de voluntariado, que son apoyados por diferentes mecanismos integradores como comités y sistemas de información para la gestión contable (UNO SIESA), de gestión de salud (SOFTMÉDICA), educación (Q10) y el sistema integrado de gestión (NEOGESTION).

De acuerdo con los Estatutos de la Institución, la Junta Directiva Seccional es el órgano de gobierno de máxima autoridad, está conformada por: el Presidente Seccional, el Primer

Vicepresidente, el Segundo Vicepresidente, Representantes de cada una de las agrupaciones de voluntariado, por un mínimo de tres (3) miembros representantes de la comunidad (denominados vocales) y por un miembro representante de las unidades municipales existentes. La Junta estará integrada por un número impar de miembros. El documento describe también la elección de los miembros, la pérdida de calidad de miembro, los mecanismos de reunión y convocatoria, la conformación de comisiones asesoras y las funciones de la Junta Directiva y la Presidencia Seccional, como órganos de gobierno. En igual sentido se define la figura de Director Ejecutivo Seccional, como líder del órgano de gestión, describe su elección, funciones y demás aspectos relevantes para la conformación de la entidad (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012).

La Representación legal está a cargo de la Dirección Ejecutiva y la Presidencia, siendo esta última parte del órgano de gobierno de la Seccional, los dos representantes legales están limitados por cuantías para la contratación, lo cual certifica que existe el control de la Junta Directiva para compromisos de cuantías mayores.

Al analizar los Estatutos se observa que se define el objeto social de la Organización y se detallan las actividades para las cuales ha sido creada. Se describe el marco de la Seccional dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; la denominación legal y naturaleza jurídica; los Principios Fundamentales que orientan y guían las acciones como son la Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad. Así mismo, las finanzas, en donde se aclara que la seccional carece de ánimo de lucro que los recursos financieros están destinados exclusivamente a incrementar el patrimonio de la Seccional y a ser invertidos en la misión, objetivos y actividades definidas en los mismos Estatutos. Finalmente, se establecen las disposiciones relacionadas con auditoria, control interno

y externo, revisoría fiscal y otros temas como disolución y liquidación de la organización y los mecanismos de reforma de los propios estatutos (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012).

A juicio de los autores de este informe, dada la naturaleza de la organización y el marco institucional rector, sus Estatutos son claros, están vigentes, están registrados en la Secretaría de Salud Departamental, se cotejaron aspectos principales con las recomendaciones de la Guía práctica para las entidades sin ánimo de lucro y sector solidario (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014), concluyendo que permiten estabilidad jurídica, claridad organizacional y se convierten en pilar del accionar cotidiano de la Institución.

La Organización dispone del Reglamento Interno de Trabajo, el cual se integra a los contratos celebrados con todos los trabajadores. Al interior del documento se define las condiciones de admisión, el trabajador transitorio, el horario de trabajo, las horas extras y trabajo nocturno, días de descanso legalmente obligatorios, salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pago, servicio médico, medidas de seguridad, riesgos laborales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en ordena la mayor, prescripciones de orden y seguridad, orden jerárquico, aspecto acoso laboral, obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores, faltas y sanciones disciplinarias, reclamos (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).

En conclusión, el Reglamento definido contiene las principales disposiciones, además de las contempladas por la ley, que regulan las relaciones laborales con los empleados de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander y se convierte en herramienta para resolver los conflictos que se presenten al interior de la organización. En el caso de los voluntarios, existe un Reglamento Nacional de Voluntariado que si bien no es un documento propio, es emitido por el sistema

federado, toda vez que los voluntarios tienen carácter nacional, y pueden actuar en cualquier seccional de la Cruz Roja en el país, este documento cubre a las agrupaciones voluntarias de Damas Grises, Juventud y Socorrismo, y allí se definen, derechos, deberes, organización interna de las agrupaciones, programas, estímulos, sanciones y el ciclo de gestión del voluntariado (Sociedad Nacional de Cruz Roja Colombiana, 2011)

Dentro de la revisión documental se observó que existe un Protocolo de Buen Gobierno Corporativo creado en 2007, donde se incluyeron: las generalidades de la organización, su plataforma estratégica en 2007, una descripción de la Organización y de la Gestión y Control, tomadas de los Estatutos; y una descripción sobre la Gestión del Código, donde no se define vigencia, ni frecuencia de actualización, Por lo anterior, y teniendo en cuenta que no está plenamente divulgado, se considera un documento obsoleto, por lo que se recomienda a la organización actualizarlo, que sea aprobado por la Junta Directiva Seccional y que pueda ser divulgado e implementado.

### **5.3.2 Análisis del modelo Gerencial.**

Los modelos gerenciales buscan soportar un mejor desarrollo organizacional a través de una gestión basada en criterios de: calidad, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, satisfacción de las partes interesadas, compromiso y participación individual y colectiva. Dentro de los que se destacan en la actualidad están: la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión de competencias (Tejada, 2003).

De acuerdo con la revisión documental y lo expresado por el Director Ejecutivo en el Apéndice A, la Seccional Santander ha establecido un modelo organizacional fundamentado en

tres acciones: 1) la gestión humanitaria, 2) la gestión administrativa y financiera, y, 3) la gestión de proyectos y servicios, como se observa en la Figura 12. Es un deber de los directivos, voluntarios y empleados ayudar a la organización en estas acciones, de acuerdo a los diferentes roles y niveles de participación.



*Figura 12.* Modelo gerencial u organizacional. Adaptado de: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. (2017). Informe de gestión. Bucaramanga

Este modelo se fundamenta en el trabajo en equipo de los miembros de la Seccional para así minimizar el distanciamiento identificado entre la sostenibilidad y rendición de cuentas, responsabilidad y obligación del órgano de administración en principio, y el cumplimiento de la gestión humanitaria, responsabilidad y obligación del voluntariado.

La gestión humanitaria establece acciones para la protección de la vida y la dignidad humana; con actividades en la comunidad y el desarrollo del voluntariado, esencia misma de la Cruz Roja, pese a que en esta actividad el protagonista central es el voluntariado, existen empleados vinculados para brindar soporte o desarrollar acciones humanitarias en el marco de proyectos de

cooperación. En el marco de la gestión administrativa y financiera se desarrollan los procesos de apoyo que fortalecen la capacidad de la Seccional tanto para la gestión humanitaria como para la gestión de proyectos y servicios, siendo esta última el canal para recaudar recursos económicos que garanticen la sostenibilidad y permanencia de la organización (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010).

Al evaluar el modelo de gestión se considera adecuado, bajo una estructura funcional, donde se generan ingresos desde la gestión de proyectos y servicios, se administran y se rinden cuentas desde la gestión administrativa y financiera, y los excedentes son destinados al desarrollo de programas y acciones orientados a la población en situación de vulnerabilidad, desde la gestión humanitaria, dando cumplimiento a la misión y propósitos de la organización. Sin embargo, tal y como se observa en el apéndice A, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander reconoce algunas debilidades en: a) el seguimiento y monitoreo de la gestión, b) la capacidad de la organización es limitada frente a un marco normativo tan amplio, generando en algunas ocasiones distorsiones en la operación y los resultados, por lo que a su vez considera una oportunidad el mejoramiento de los mecanismos de control y seguimiento.

### **5.3.3 Valoración de las competencias directivas.**

De acuerdo con Cardona & García, (1999), un líder de entidades sociales debe tener competencias sobre tres talentos específicos: 1) estratégico (competencia del negocio): visión del negocio, visión de la organización, gestión de los recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas y negociación; 2) ejecutivo (competencia interpersonal): resolución de conflictos, coaching, delegación, trabajo en equipo y comunicación; y 3) liderazgo personal

(competencia personal): proactividad, autogobierno, gestión de personal, mejora personal e inteligencia emocional.

Con el ánimo de contar con un criterio objetivo para la valoración de las competencias directivas de la alta gerencia en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander se realizó la aplicación de una prueba de estilo gerencial aplicado, evaluado por un profesional calificado externo de la Organización. Los resultados de esta prueba se consignan en el apéndice B, y se analizan a continuación.

La prueba se denomina Prueba Estilos Gerenciales y hace parte de la batería de pruebas aplicadas a altos ejecutivos en la firma cazatalentos Leardership, que cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado, y es filial de AMROP - TOP MANAGEMENT.

La prueba consta de 64 preguntas, donde se debe seleccionar una de dos afirmaciones presentadas, al final el candidato es clasificado dentro de alguno de los perfiles presentados en la Tabla 8.

Tabla 8. *Respuesta de Estilos Gerenciales prueba aplicada*

Estilo	Descripción
<b>Ejecutivo</b>	<p><b>Definición y Descripción:</b> El perfil Ejecutivo, se refleja generalmente en la conducta del Gerente que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como mediano plazo.</p> <p>Fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente.</p> <p>Es efectivo en el sentido que su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones, es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa.</p> <p><b>Indicadores:</b> Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones. Utiliza la participación en forma adecuada, induce compromiso con los objetivos. Estimula un desempeño mejor. Coordina a los demás en el trabajo</p>

Tabla 8. *Continuación*

Estilo	Descripción
<b>Transacción</b>	<p><b>Definición y Descripción:</b> El gerente de transacción es fundamentalmente ventajoso, orientarse tanto a la tarea como hacia las relaciones, pero se encuentra en un cargo en donde se necesita solamente orientación hacia una de las dos o hacia ninguna, y es incapaz o reacio a la integración de éstas ideas y a la toma de decisiones cabales. Sus recursos son la ambivalencia y preferencia por las medias tintas. Lo que influye más sobre su proceso de toma de decisión, tiende a ser la presión más reciente o la más poderosa. Trata de minimizar los problemas inmediatos en lugar de aumentar la producción a largo plazo.</p> <p><b>Indicadores:</b> emplea la participación en exceso, cede, es débil, evita tomar decisiones, produce decisiones amorfas aceptables. Destaca las tareas y las relaciones cuando esto es inapropiado, es idealista, ambiguo y desconfía de él.</p>
<b>Autócrata benévolo</b>	<p><b>Definición y Descripción:</b> El Gerente autócrata, benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas, le preocupa lograr elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que quiere que hagan sin crear resentimientos indebidos. Este estilo es popular en la industria, en la actualidad. A menudo caracteriza a Gerentes que han ascendido en la empresa y que han intentado mejorar sus capacidades aprendiendo de sus errores.</p> <p><b>Indicadores:</b> Es decidido, muestra tener iniciativa, es un trabajador enérgico, termina las cosas, es dedicado a su trabajo, evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y el tiempo. Tiene conciencia del costo, de las ganancias, ventas y logra resultados.</p>
<b>Autócrata</b>	<p><b>Definición y descripción:</b> El Gerente autócrata surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma no apropiada. El Gerente autócrata, normalmente antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones, es ineficaz en el sentido que hace evidente el hecho que no le preocupa las relaciones, ni tiene confianza en la gente. Muchos le temen y no le tienen simpatía y así se ven motivados a trabajar solo cuando aplica presión directa. El gerente Autócrata no puede entender por qué tanta gente no coopera.</p> <p><b>Indicadores:</b> Critica, amenaza, toma todas las decisiones, exige obediencia, suprime los conflictos, quiere acción y resultados inmediatos, se comunica solo hacia abajo, actúa sin consultar, es temido e impopular.</p>

Tabla 8. *Continuación*

Estilo	Descripción
<b>Promotor</b>	<p><b>Definición y descripción:</b> El estilo promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada, el Gerente promotor confía implícitamente en la gente es la versión efectiva del estilo relacionado. La diferencia principal entre el misionero y el promotor es que el último es efectivo al motivar y trabajar con personas en una situación que así lo requiere. Considera que su función consiste en primer lugar, en desarrollar los talentos de los demás y en promover una atmosfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan con su trabajo.</p> <p><b>Indicadores:</b> Mantiene canales libres de comunicación, presta atención, comprende a los demás, apoya y trabaja bien con los demás, coopera, los demás confían en él y el confía en los demás.</p>
<b>Misionero</b>	<p><b>Definición y descripción:</b> El Gerente Misionero, utiliza el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiada. Es fundamentalmente un alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz, porque su deseo de verse a sí mismo y de ser visto como una buena persona, le impide arriesgar siquiera un disentimiento mínimo para mejorar la producción.</p> <p>El Gerente misionero cree que las personas felices producen más, intenta dirigir como si fuera un club social porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo.</p> <p><b>Indicadores:</b> evita el conflicto, es agradable, amable, cálido, busca la aceptación de sí mismo, es dependiente, facilita las cosas, evita iniciar las cosas, es pasivo, no da indicaciones, o se preocupa por la producción, por las normas ni el control.</p>

Tabla 8. *Continuación*

Estilo	Descripción
<b>Burócrata</b>	<p><b>Definición y descripción:</b> El Gerente burócrata es simplemente el estilo separado utilizado en forma apropiada. Emplea fundamentalmente la conducta separada en una situación separada. El burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo, es efectivo mientras su puesto o situación no requieran este tipo de interés. Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés, y se mezcla menos personalmente en los problemas de los demás. El Gerente burócrata es eficiente, usa los canales correctos, cuida mucho el detalle, y sigue las ordenes exactamente. Su orientación es la de aplicar las reglas del juego.</p> <p><b>Indicadores:</b> sigue las ordenes, reglas y procedimientos, es confiable, digno de fe, mantiene un sistema y una empresa en marcha, observa los detalles, es eficiente, racional, lógico, auto controlado, imparcial, justo y equitativo.</p>
<b>Desertor</b>	<p><b>Definición y descripción:</b> el gerente desertor es un gerente separado en la situación inapropiada. Se le ve como a alguien que a menudo muestra su falta de interés, tanto en las tareas como en las relaciones. Es menos efectivo, no solo a casusa de la falta de interés, si no también, debido al efecto en la moral de los subordinados. Se evade de sus deberes, a la vez que impide la actuación de otros interviniendo o reteniendo información. En su forma refinada y en las organizaciones modernas, la descripción probablemente se manifieste en la resistencia al cambio o en la aceptación de éste para después hacerlo inoperante a escondidas.</p> <p><b>Indicadores:</b> Trabaja según lo fija el reglamento, abandona en la producción mínima, evita verse implicado, rehúye a la responsabilidad y al compromiso, da pocas sugerencias o recomendaciones útiles, carece de creatividad y de originalidad, de criterio, obstaculiza a los demás, dificulta las cosas, renuente al cambio, no coopera y no se comunica.</p>

Fuente: Instructivo Prueba Estilos Gerenciales

Los resultados obtenidos por el Director Ejecutivo Seccional y consignados en el informe del Apéndice B lo sitúan en un perfil gerencial EJECUTIVO, que busca maximizar el esfuerzo de los demás, fijar normas elevadas de producción y desempeño, dispone el trabajo en equipo para la toma de decisiones, fomenta y promueve la participación. Se resalta el liderazgo, la eficacia, la capacidad de toma de decisiones y la solución de problemas. Lo anterior se convierte en una oportunidad para el desarrollo del modelo gerencial de la organización y brinda una respuesta adecuada a los talentos interpersonal y de liderazgo personal, propuestos por (Cardona & García, 1999). En igual sentido, su trayectoria en la organización contenida en el cuestionario del Apéndice A, también permite validar el conocimiento y visión sobre la organización dentro del talento del negocio propuesto por el mismo autor.

#### **5.4 Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el área de competencias directivas y modelos de alta gerencia**

Una vez revisada la proyección de la organización es importante reconocer las propias declaraciones de la organización sobre el particular, como se presenta a continuación:

Tabla 9. *Declaraciones prospectivas sobre recurso humano en la Cruz Roja Colombiana*

<b>Documento</b>	<b>Declaración</b>
<b>Visión</b>	<i>“...una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional” (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)</i>

Tabla 9. *Continuación*

Documento	Declaración
<p><b>Documento Nuestra Seccional del Futuro</b></p>	<p>¿Qué habrá logrado la Seccional para el 2020?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Una Seccional unida, centrada en sus objetivos, capaz de afrontar los retos que se presenten, y líder en el cumplimiento de su misión humanitaria.</li> <li>•Una Seccional con un voluntariado fuerte, capacitado y comprometido en aportar soluciones a las necesidades humanitarias de los más vulnerables en la región.</li> <li>•Una Seccional sostenible, firmemente comprometida con la calidad, la excelencia, la rendición de cuentas y la integridad.</li> <li>•Una Seccional capaz de reinventarse, de trabajar mancomunadamente con la red de la Sociedad Nacional y con otros actores potenciar el impacto de sus acciones.</li> </ul>
	<p><b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Construir una Seccional que funcione bien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistema de gobierno y gestión.</li> <li>•Mayor capacidad y desarrollo sostenible a nivel Seccional y local.</li> <li>•Movilización de Recursos.</li> <li>•Incremento anual de patrimonio y excedentes.</li> <li>•Gestión Operacional</li> <li>•Cumplimiento de normas legales, tributarias y financieras del sector</li> </ul> <p>(Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010)</p>
<p><b>Herramienta de Autoevaluación Seccional</b></p>	<p><b>Estrategia Seccional Sostenible:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Operativo Anual POA</li> <li>Fuentes de generación de recursos</li> <li>Relacionamiento externo</li> <li>Innovación y comunicación interna</li> </ul> <p>(Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que existen evidencias y declaraciones de la organización respecto de la necesidad de potenciar su gestión, por lo que se considera pertinente plantear el escenario a cinco años, respecto de cómo mejorar las competencias directivas y el modelo de alta gerencia. Para esto se comparan los diferentes elementos evaluados en la Tabla No. 10.

Tabla 10. Cuadro comparativo de elementos de gestión analizados.

<b>Lineamientos Institucionales</b>	<b>Instrumentos que soportan la gestión</b>	<b>Modelo gerencial</b>	<b>Estilo Gerencial</b>	<b>Hallazgos</b>
Visión: éxito de la gestión organizacional. Nuestra Seccional del futuro: organización comprometida con la excelencia, la calidad y la rendición de cuentas.	Se evaluaron: la estructura organizacional, estatutos, reglamento interno de trabajo, reglamento nacional de voluntariado, y el protocolo de buen gobierno corporativo, concluyendo que los primeros son adecuados.	Incluye los componentes que se basa la gestión gerencial, siendo estos: gestión humanitaria y de voluntariado, de gestión administrativa y financiera, gestión de proyectos y servicios, la cual es coherente y abarca los diferentes aspectos de la organización.	El resultado de la prueba aplicada es ejecutivo, el cual se destaca por utilizar el trabajo en equipo en la toma de decisiones, induce el compromiso y con los objetivos y estimula un mejor desempeño.	La organización posee declaraciones, instrumentos y un modelo gerencial, claro y adecuado, a su vez, el estilo del gerente actual, es calificado como ejecutivo, lo cual facilitaría las acciones de mejora en la gestión.

Tabla 10. *Continuación*

<b>Lineamientos Institucionales</b>	<b>Instrumentos que soportan la gestión</b>	<b>Modelo gerencial</b>	<b>Estilo Gerencial</b>	<b>Hallazgos</b>
Objetivos estratégicos: una Seccional que funcione bien en su sistema de gobierno y gestión.  Herramienta de autoevaluación: plan operativo anual POA.	Solo el protocolo de buen gobierno es que debe ser actualizado.			Sin embargo, por sus declaraciones se evidencian debilidades den las herramientas de monitoreo y seguimiento, que permitirían valorar adecuadamente los avances sobre la mejora continua del modelo de gestión y las competencias directivas en la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Para proponer el escenario deseado en 2023, se utilizará el esquema gráfico del modelo GROW, ver Tabla 11 el cual sirve como apoyo al cambio y crecimiento de la organización, visualizando fácilmente el resultado propuesto (Marcos, 2010).

Tabla 11. *Escenario propuesto modelo GROW*

Fase	Descripción
<b>Goal - Objetivo</b>	Implementar un sistema que permita monitorear el desempeño de la organización mediante un sistema de indicadores que permita mayor efectividad respecto a la toma de decisiones estratégicas y de gestión en pro de la sostenibilidad de la Seccional.
<b>Reality – Realidad</b>	La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander fundamenta su actuar en un marco de acción y elementos estratégicos conocidos por los miembros; la implementación es parcial y se identifica que existen algunas debilidades en el seguimiento y el monitoreo de la gestión. Debilidades identificadas a partir de la percepción de la Dirección ejecutiva mediante cuestionario de preguntas abiertas.
<b>Options – Opciones</b>	Implementar un sistema que permita hacer operativo el seguimiento de las diferentes decisiones plasmadas en el marco estratégico de la Organización. Crear una cultura de rendición de cuentas integral que permita una toma de decisiones dinámica.
<b>Will - Compromiso</b>	La organización deberá implementar un sistema de monitoreo; en consecuencia, se propone el Cuadro de Mando Integral, para el logro de los objetivos propuestos y un plan de formación y fortalecimiento de competencias directivas para sus ejecutivos.

Fuente: Elaboración Propia

### **5.5 Estrategias y Plan de Mejora de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto de competencias directivas y modelos de alta gerencia**

Con el ánimo de cumplir el objetivo propuesto se plantea la formulación de una cuadro de mando integral, el cual es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores (financieros, operativos, productivos, de recursos humanos, de calidad, de rentabilidad, etc.), el

cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos; de hecho, el término dirección estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. (Kimura, De Marco, & Prat, 2015). Para esto se definen las etapas de: 1) identificación, 2) validación de elementos estratégicos, 3) complementación de la estrategia, 4) definición del cuadro de mando, 5) fortalecimiento de competencias directivas, 6) seguimiento y control del proceso, que se describen en el siguiente plan de mejoramiento en la Tabla 12.

Tabla 12. *Plan de mejoramiento*

**Objetivo:** Formular el Cuadro de Mando Integral de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander y los planes y actividades para su implantación exitosa con el trabajo en equipo de los miembros y la contribución de los órganos de gobierno para el logro de la sostenibilidad a largo plazo de la Organización.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, las metas establecidas para el periodo en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral deben alcanzar un nivel de cumplimiento del 100%.

Objetivo	Acciones	Indicadores	Fecha inicio	Fecha final	Público Objetivo	Responsables
Identificar el modelo gerencial, planes de trabajo, logros, estructura organizacional, elementos estratégicos, prácticas gerenciales, desarrollo organizacional, normas, reglamentos, proyectos adelantados y futuros.	Consulta de documentos de la organización. Entrevista a miembros y ejecutivos.	% de actividades realizadas actividades planeadas/ actividades propuestas) * 100 Meta: 100% actividades realizadas	Mar/19	May/19	Órganos de gobierno y de gestión.	Dirección Ejecutiva Comisión designada de la Junta Directiva.

Tabla 12. *Continuación*

**Objetivo:** Formular el Cuadro de Mando Integral de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander y los planes y actividades para su implantación exitosa con el trabajo en equipo de los miembros y la contribución de los órganos de gobierno para el logro de la sostenibilidad a largo plazo de la Organización.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, las metas establecidas para el periodo en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral deben alcanzar un nivel de cumplimiento del 100%.

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Responsables</b>
<b>Validar los elementos estratégicos que direccionan el actuar de la Seccional.</b>	Validación de los elementos estratégicos buscando la integralidad y coherencia entre ellos mediante talleres y sesiones de trabajo.	Porcentaje de talleres realizados= (número de talleres realizados/número de talleres propuestos)*100 Meta: 100% talleres realizados.	May/19	Jun/19	Órganos de gobierno y de gestión.	Dirección Ejecutiva Comisión designada de la Junta Directiva.
<b>Validar y complementar la estrategia de la Seccional.</b>	Análisis estratégico mediante el desarrollo de talleres y sesiones de trabajo.	Porcentaje de talleres realizados= (número de talleres realizados/número de talleres propuestos)*100 Meta: 100% talleres realizados.	Jun/19	Jul/19	Órganos de gobierno y de gestión.	Dirección Ejecutiva Comisión designada de la Junta Directiva.

Tabla 12. *Continuación*

**Objetivo:** Formular el Cuadro de Mando Integral de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander y los planes y actividades para su implantación exitosa con el trabajo en equipo de los miembros y la contribución de los órganos de gobierno para el logro de la sostenibilidad a largo plazo de la Organización.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, las metas establecidas para el periodo en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral deben alcanzar un nivel de cumplimiento del 100%.

Objetivo	Acciones	Indicadores	Fecha inicio	Fecha final	Público Objetivo	Responsables
<b>Definir el cuadro de mando integral de la organización que representa la Estrategia.</b>	Definir los objetivos en cada perspectiva del Cuadro de mando integral para el logro de los objetivos de la seccional.	% de actividades realizadas (No. actividades planeadas/ No. actividades propuestas) * 100 Meta: 100% actividades realizadas	Jul/19	Ago/19	Órganos de gobierno y de gestión.	Dirección Ejecutiva Comisión designada de la Junta Directiva.
	Definir los planes de acción que se ejecutarán para el logro de los objetivos.					

Tabla 12. *Continuación*

**Objetivo:** Formular el Cuadro de Mando Integral de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander y los planes y actividades para su implantación exitosa con el trabajo en equipo de los miembros y la contribución de los órganos de gobierno para el logro de la sostenibilidad a largo plazo de la Organización.

**Meta (SMART):** Al finalizar el 2023, las metas establecidas para el periodo en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral deben alcanzar un nivel de cumplimiento del 100%.

Objetivo	Acciones	Indicadores	Fecha inicio	Fecha final	Público Objetivo	Responsables
<b>Fortalecer las competencias directivas de los ejecutivos de la Seccional</b>	Diagnóstico mediante la aplicación de pruebas de estilos gerenciales.	Porcentaje de actividades realizadas del plan de formación= (número de actividades realizadas / número de actividades propuestas)*100	Ago/19	Oct/19	Ejecutivos y líderes de proceso.	Dirección Ejecutiva con apoyo de consultores externos.
	Diseño y ejecución de plan de formación.	número de actividades realizadas del plan de formación.				
<b>Realizar el seguimiento a la implantación de las iniciativas de los tableros de control</b>	Socialización del proceso.	Porcentaje de actividades realizadas= (número de actividades realizadas/ número de actividades propuestas)*100	Ago/19	Dic/23	Órganos de gobierno y de gestión.	Dirección Ejecutiva Comisión designada de la Junta Directiva.
	Seguimiento al plan de implantación de iniciativas.	actividades realizadas/ número de actividades propuestas)*100				
	Evaluación de informes intermedios de avance.	Meta: 100% de actividades realizadas				
	Reuniones de coordinación seguimiento y mejora.					

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Diseño de una propuesta de mejora a partir del análisis prospectivo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

### **6.1. Introducción**

Entidades territoriales, organizaciones, instituciones y empresas se preparan para enfrentar el futuro o construir el deseado. La prospectiva constituye una posibilidad de anticipar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables (Godet & Durance, 2007). Dentro de las formas de concebir el futuro para una organización, citadas por Chung (2009), se encuentran: el forecasting, el foresight y la prospectiva estratégica.

El forecasting se basa en el análisis a través de herramientas matemáticas, donde el futuro es único y está condicionado a la evolución estadística de las tendencias. El foresight, a su vez, considera también que el análisis de futuro se debe basar en la evolución de las tendencias, pero estas tendencias deben analizarse en función de la opinión de expertos, por lo que la selección de los expertos, es una actividad muy relevante para el uso de esta herramienta (Chung, 2009).

La tercera técnica expuesta por Chung (2009), es la prospectiva estratégica, también conocida como la escuela francesa, la cual se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos. Analiza sus relaciones mediante opiniones cualitativas que son transformadas en cuantitativas, no existe un único futuro, existen varios escenarios determinados por relaciones, donde el futuro se puede determinar a partir de la probabilidad de ocurrencia de los escenarios. (Chung, 2009).

Esta última metodología se utiliza para el análisis prospectivo de la Cruz Roja Santander, con el ánimo de lograr para el año 2023, una Seccional sostenible financieramente, firmemente

comprometida con la calidad, la excelencia, la rendición de cuentas y la integridad, basándose en el desarrollo del portafolio de servicios, la participación en el mercado, y, el aprovechamiento del reconocimiento y el posicionamiento de marca.

El desarrollo metodológico del análisis prospectivo parte de un diagnóstico estratégico de toda la organización, realizado mediante la construcción del árbol de competencias, el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, la matriz de factores internos, la matriz de factores externos, la matriz de perfil competitivo, la matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción, y la matriz de planeación estratégica competitiva.

Una vez cumplido el diagnóstico, se establece el planteamiento del problema para limitar el alcance del análisis estructural de la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), que permite observar las relaciones de las variables que afectan el sistema. A partir de esto, se construyen las hipótesis para determinar la probabilidad de los eventos, y el análisis de futuros a partir de la aplicación del método SMIC o de impactos cruzados, validado por la opinión de expertos, el cual arroja como resultado los escenarios: más probable, menos probable y un escenario alterno.

Para el diseño de la propuesta de mejora del planteamiento de problema propuesto, se construye el escenario apuesta, a partir de la formulación de objetivos estratégicos, el diseño de acciones estratégicas para su cumplimiento, las cuales son calificadas en una matriz de importancia y gobernabilidad, y cuyas acciones prioritarias constituyen el tablero de control del plan de mejora para conseguir el futuro deseado. Se considera relevante para la dirección de la organización asimilar y aplicar lo expuesto por Gaston Berger y citado por Michael Goster, que mediante la prospectiva se debía “*observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos*”. (Godet & Durance, 2007)

**6.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área prospectiva.**

Tabla 13. *Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área de prospectiva*

Ítems a definir	Descripción
<b>Propósito de la investigación</b>	<p>Realizar un diagnóstico estratégico de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p> <p>Evaluar los posibles escenarios de la organización a cinco (5) años, respecto de un planteamiento de problema definido.</p> <p>Diseñar una propuesta de plan de mejora para que la organización logre los resultados del escenario apuesta arrojado por el análisis prospectivo.</p>
<b>Metodología de la investigación</b>	<p>Exploratoria cualitativa de Estudio de casos, de acuerdo con (Vara Horna, 2012), se caracteriza por estudiar un fenómeno poco frecuente, o con situaciones únicas, dentro de un contexto específico, suele basarse en diversas fuentes de evidencia, y sirve para proponer planes o propuestas de gestión con alcances limitados o aspectos muy específicos.</p>
<b>Unidad de análisis</b>	<p>El estudio de caso se desarrolla en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, se involucraron para el análisis, líderes de proceso del nivel Seccional.</p>
<b>Ámbito geográfico</b>	<p>Santander, Colombia.</p>
<b>Definición del universo de estudio</b>	<p>Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p>
<b>Tipo de muestra</b>	<p>La muestra es no probabilística con un criterio de selección intencional o por conveniencia, adecuada a la naturaleza exploratoria, con enfoque cualitativo, toda vez que los resultados no se consideran concluyentes, sino que buscan documentar una experiencia específica (Hernández S., Fernández C., &amp; Baptista L., 2010). El tamaño de la muestra se limitará por el punto de saturación, mediante el cual se terminara la recolección de la información cuando los instrumentos aplicados no arrojen información novedosa o diferente (Vara Horna, 2012).</p>

Tabla 13. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Muestra</b>	Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.
<b>Metodología de la</b>	Revisión documental física de la organización y disponible en la nube para la construcción del PESTEL MEFE, PEYEA, MPEC, MPC y el análisis tendencial de variables (pasado, presente y futuro).
<b>recogida de la evidencia</b>	Utilización del software LIPSOR-EPTIA-MICMAC para el análisis estructural de variables. Realización de cuestionarios respondidos por correo electrónico por los líderes de proceso para construir el árbol de competencias, MEFI y la evaluación de expertos para el SMIC. Utilización del Sotware SMIC-PROB-EXPERT para el análisis de las hipótesis. Observación Directa.
<b>Fuentes de información</b>	Se utilizaron fuentes de información primaria, obtenida a través de los cuestionarios electrónicos, y fuentes de información secundaria respecto de la documentación relevante para el caso. Así mismo, esta información secundaria se divide en: 1) Fuentes internas: documentación (estatutos, informes de gestión, documentos de planeación estratégica, otros), cuestionarios electrónicos. 2) Fuentes externas: informes y publicaciones disponibles en la nube (sitios web de la Cruz Roja, repositorios de universidades).
<b>Informadores clave</b>	Para la construcción del árbol de competencias se contó con la participación de: subdirectora administrativa y financiero, directora de voluntariado, director de socorro, coordinadora de la IPS, subdirectora de proyectos y servicios, coordinador de compras y logísticas. Para la validación de expertos para el SMIC, se contó con: presidente seccional, coordinador de movilización de recursos, administradora de la unidad municipal y autores del estudio de caso.

Tabla 13. *Continuación*

<b>Ítems a definir</b>	<b>Descripción</b>
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	Para el análisis de la información se utiliza la modalidad de creación de explicación, descrito por (Villareal & Landeta, 2010), donde se observa si los datos recolectados presentan una secuencia lógica de acontecimientos, o tendencias que permitan evaluar las variables sujeto del estudio.
<b>Enfoque científico</b>	El enfoque de la investigación es inductivo, pues se busca tener una comprensión de los significados que las personas vinculadas a la organización dan a los temas del estudio, con el ánimo de proponer una mejora al entorno y los resultados colectivos, pero sin pretender generalizar los resultados o formular un constructo teórico a partir de los mismos. Este enfoque es propio de las investigaciones cualitativas que buscan explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010).
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Se utiliza el indicador de validez constructiva descrito por (Villareal & Landeta, 2010), donde se realizó el análisis del contexto conceptual y teórico, distintos métodos de recogida de evidencia (revisión documental, cuestionarios electrónicos y observación directa), se utilizaron fuentes de información directa e indirecta, dentro de un proceso simultáneo y unificado de recolección y análisis de evidencia. El cual fue soportado por los software: LIPSOR-EPTIA-MICMAC para el análisis estructural de variables, y SMIC-PROB-EXPERT para el análisis de las hipótesis.
<b>Fecha de realización</b>	Julio de 2018

Fuente: Formato propuesto por (Villareal & Landeta, 2010)

### **6.3 Diagnóstico estratégico de la organización**

Con el ánimo de realizar un diagnóstico estratégico de la organización se desarrollará los siguientes elementos: 1) árbol de competencias de Marc Giget, para analizar factores de cambio endógenos, 2) la matriz de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales PESTEL, para analizar el entorno estratégico, 3) la matriz de evaluación de factores internos MEFI de Fred David, para realizar una auditoría interna a la administración de la organización, 4) la matriz de evaluación de factores externos MEFE de Fred David para evaluar su capacidad de responder al entorno, 5) la matriz de postura estratégica y evaluación de la acción PEYEA, para evaluar la posición estratégica de la organización y generar estrategias, 6) la matriz de perfil competitivo MPC, para establecer su posición frente a sus competidores, y 7) la matriz de planeación estratégica competitiva MPEC, para evaluar la estrategia más adecuada.

#### **6.3.1 Árbol de competencias.**

El árbol de competencia representa una radiografía de la organización, en este método las raíces son las competencias técnicas y el saber – hacer; el tronco, la capacidad de producción y las ramas, son las líneas de productos y mercados. (Godet & Durance, 2007)

Para la elaboración del árbol de competencias de la Cruz Roja Seccional Santander, se envió un instrumento dirigido a personal directivo para la identificación de las competencias, los procesos y los resultados. El resumen de resultados del instrumento diseñado se observa en el Apéndice G. En la tabla 14 se observan los resultados.

Tabla 14 *Árbol de Competencia*

Área	Raíces (Saber Hacer - Competencias)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Desarrollo del liderazgo Voluntariado y la gestión humanitaria	1. Bajo liderazgo de los representantes y directores de las agrupaciones de voluntarios, o2. Baja capacidad de retención de los voluntarios, generan altas demandas de recursos para formación y motivación, a causa de la rotación.	1. Capacidad técnica de los voluntarios y la entidad para la ejecución de acciones. 2. Sentido de pertenencia y el deseo de desarrollarse de los voluntarios de la Institución,	1. Los procesos de planeación, dirección y control de las agrupaciones, procesos inconclusos, alta reactividad. 2. Falta de claridad y mala percepción de los procesos administrativos existentes, dificultan las acciones. 3. Los recursos financieros para el desarrollo del área son limitados.	1. Normas y procedimientos institucionales para el control de recursos por parte de la entidad. 2. Capacidad de organización y ejecución en acciones concretas de corto y mediano plazo.	1. Los programas humanitarios no se adaptan fácilmente a los cambios y necesidades del entorno. 2. Los programas y acciones ofertados por las áreas no se articulan e integran de manera adecuada.	1. Percepción y posicionamiento de imagen a nivel de la sociedad. 2. Capacidad de respuesta en emergencias y situaciones de crisis.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	(Saber Hacer - Competencias)		(Procesos)		(Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Salud - IPS	1. Poca capacidad para implementar las evaluaciones de desempeño y su retroalimentación.	1. Formación y experiencia del personal que presta el servicio. 2. Experiencia en la prestación de los servicios ofertados.	1. Falencias en los procesos de costeo de cada servicio. 2. Debilidades en el registro de actividades y seguimiento de indicadores.	1. Implementación de protocolos y guías de atención. 2. Cumplimiento legal, habilitación de los servicios y mejora continua a través del PAMEC.	1. Portafolio limitado, desconocimiento del mercado y los competidores. 2. Inversiones en promoción, mercadeo e innovación insuficientes o inexistentes.	1. Capacidad instalada para prestar los servicios. 2. Atención oportuna a los usuarios.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	(Saber Hacer - Competencias)		(Procesos)		(Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Educación - IETDH	1. Dificultades en la operación por disponibilidad de los instructores, y dificultad para cumplir afiliaciones a SGSS por ser voluntarios.	1. El saber de los instructores proviene de la vivencia en temas de primeros auxilios y manejo de desastres.	1. Falta de planeación y organización para priorizar las necesidades relacionadas con los clientes.	1. Procesos estandarizados para el montaje de cursos, asignación de instructores y equipos.	1. Dificultades para innovar y adaptar los cursos a las necesidades del mercado.	1. Cursos existentes probados y con buena aceptación de los usuarios.
	2. Equipo de trabajo limitado.	2. La experiencia de la Institución en formación comunitaria y educación informal.	2. Registro y manejo de la información física y digital.	2. El tamaño del área permite tomar decisiones para facilitar el desarrollo de los procesos.	2. Incertidumbre sobre manejo de costos de cada curso.	2. Equipos y material de apoyo adecuados para los cursos ofertados.
	3. La formación metodológica y la experiencia de algunos instructores es limitada para la oferta empresarial.		3. Ausencia de indicadores para controlar y medir la gestión.		3. Inversiones en promoción y mercadeo limitadas.	

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces (Saber Hacer - Competencias)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Contratos industria hidrocarburos	1. La información se maneja de manera separada para cada contrato, no se asegura el aprendizaje y la trazabilidad para la empresa. 2. No hay rigurosidad en el seguimiento y evaluación del recurso humano frente al desempeño en la tarea.	1. Capacidad y experiencia de algunos miembros de la organización frente a la participación de licitaciones y montaje de propuestas. 2. Capacidad jurídica, financiera y de experiencia para participar en procesos de selección.	1. El sistema de soporte se crea y desmonta en cada contrato, lo que dificulta el inicio de los mismos. 2. No hay suficiente articulación de los procesos operativos con las áreas de compras, personal, archivo.	1. Capacidad de adaptarse a los requerimientos de cada proceso para su implementación. 2. Respaldo del gobierno y la gerencia para brindar los recursos necesarios.	1. Limitaciones de presupuesto para incrementar el número de equipos para ampliar la participación del mercado. 2. No se invierte en identificación de nuevos procesos donde la Institución pueda ofertar.	1. Nivel de cumplimiento de los requerimientos del contratante. 2. Posicionamiento de la Institución en determinados servicios.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces (Saber Hacer - Competencias)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Mercadeo	1. Falta cultura de mercadeo, y adaptación al mercado.  2. La formación en mercadeo para el personal son muy limitada.	1. Disposición para aceptar las preferencias del cliente.	1. El mercadeo no funciona como un proceso definido, nos e identifican objetivos, metas, indicadores y presupuesto.  2. No se evidencian mercados objetivos para cada servicio.	1. Precios competitivos.	1. Ventas limitadas.  2. La marca no es reconocida como comercializa dora de servicios.	1. Imagen reconocida.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces (Saber Hacer - Competencias)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Gestión Humana	1. Debilidad en habilidades blandas que afectan el clima organizacional.	1. Experiencia en el área técnica para la prestación de servicios.	1. No se cuenta con un área que asegure el cumplimiento de los procesos y los indicadores de desempeño de la gestión humana.	1. Programas de inducción y reinducción.	1. Alta rotación de personal, en búsqueda de mejoras salariales.	1. Sentido de pertenencia con la Institución.
	2. Debilidad en el liderazgo de los líderes de procesos para la solución de problemas.	2. Adaptabilidad para responder a requerimientos o exigencias específicas.	2. Poca efectividad en las intervenciones de clima organizacional.	2. Cumplimiento o en los términos de contratación, oportunidad en los pagos.	2. Altos niveles de estrés en algunos cargos.	3. Limitaciones presupuestales para mejorar los perfiles salariales.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	(Saber Hacer - Competencias)		(Procesos)		(Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Logística: abastecimie ntos, equipos, transporte y mantenimie nto.	1. Altos volúmenes de trabajo. 2. Resistencia al cambio.	1. Equipos y recursos disponibles. 2. Experiencia y disposición del personal.	1. Los sistemas de soporte en software no contribuyen totalmente al control de la labor. 2. Debilidades en procedimientos de contratación. 3. Las inversiones en innovación son limitadas.	1. Se cumple con las exigencias de las áreas. 2. Capacidad de los proveedores y contratistas.	1. Los tiempos de respuesta son muy lentos. 2. La percepción del área y su relacionamie nto con otras áreas es inadecuada. 3. La infraestructur a es insuficiente para el desarrollo de las actividades.	1. Transparenci a en el manejo de los recursos. 2. Nivel de cumplimient o de proveedores y contratistas.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces (Saber Hacer - Competencias)		Tronco (Procesos)		Ramas (Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Tecnología, información y Comunicación	1. Falta de formación en manejo de tecnologías del personal. 2. Dificultades de comunicación entre el personal.	1. Equipos, software y conectividad disponible.	1. Resistencia al cambio para la implementación de procesos relacionados con tecnología. 2. El archivo y manejo de la información es inadecua	1. Respuesta del soporte de Tecnología.	1. Conflictos entre áreas por oportunidad en la entrega o acceso a la información. 2. Capacidad para invertir en innovación.	1. Niveles de implementación de herramientas informáticas.

Tabla 14 *Continuación*

Área	Raíces		Tronco		Ramas	
	(Saber Hacer - Competencias)		(Procesos)		(Resultados)	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Contabilidad y Finanzas	1. Falta de formación en análisis financiero por parte de los tomadores de decisiones. 2. Desconocimiento de procesos internos por alta rotación de auxiliares.	1. Experiencia del personal contable. 2. Disponibilidad para estar interconectados con otras sedes.	1. No están separadas las tareas de reporte contable, de las de análisis financiero. 2. No hay adherencia a los procesos, por falla en el control. 3. Hay debilidades en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión o desarrollo.	1. Existen procesos documentados. 2. El sistema contable es robusto y confiable.	1. Existe dependencia de una sola unidad de negocios. 2. Existe incertidumbre sobre la eficiencia en el control de costos. 3. La rentabilidad es limitada.	1. Hay transparencia en el manejo de los recursos. 2. Existe capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos – PESTEL

El análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos describe el marco de los factores macroambientales de la organización, para su realización se consultaron fuentes secundarias que se calificaron como oportunidades o amenazas y que se presentan en la Tabla 15

Tabla 15. *Matriz PESTEL*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Políticos y legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El Estado propende por el desarrollo de la organización mediante convenios de cooperación institucional (Ley 852, 2003).</li> <li>· Reglamentación por parte del Ministerio de Educación Nacional de los programas educativos de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana (Ley 852, 2003).</li> <li>· Aplican beneficios tributarios a la Cruz Roja que se otorguen a las organizaciones sin ánimo de lucro (Ley 142, 1937).</li> <li>· Estímulos a voluntarios en educación, vivienda, servicios públicos, impuestos y seguridad social (Ley 1505, 2012).</li> <li>· Ingresos porcentuales para la organización por el Juego de suerte y azar “Lotería de la Cruz Roja Colombiana” (Ley 2, 1964).</li> <li>· La Cruz Roja Colombiana según lo dispuesto por ley es una entidad no contribuyente y no declarante (Ley 1819, 2016).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La reglamentación definida por el Estado para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política (Decreto 092, 2017), obliga a las entidades sin ánimo de lucro a poner contrapartidas en dinero por cada contrato con el Estado.</li> </ul>

Tabla 15. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El aumento del PIB en el sector de servicios sociales, comunales y personales en 3,7% en 2017, donde se incluyen los servicios de salud que oferta la Institución (ANDI, 2018).</li> <li>· Los retos que plantea el Plan de Decenal de Salud Pública 2012 – 2021, y la implementación del Modelo Integral de Atención en Salud, respecto a generar un crecimiento paulatino positivo a la institución (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).</li> <li>· El aumento progresivo del precio del petróleo, será ideal para beneficiar los intereses de la Institución (Fedesarrollo, 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contracción económica de actividades como la minería (-3.6%) y la industria (-1.0%) en 2017, principales sectores contratantes de la entidad (ANDI, 2018).</li> </ul>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Brindar apoyo ante las necesidades humanitarias prioritarias existentes en la zona en cuanto a la migración desde Venezuela a Colombia, la cual creció en un 15% entre 2015 y 2016 (Fernandez &amp; Luna, 2018), para junio de 2018 se estimó un total de 819.034 venezolanos en Colombia, siendo el departamento de Santander, una de las zonas de mayor presencia (El Tiempo, 2018)</li> <li>· Mejoramiento del orden público en el país, el acuerdo de desmovilización con las FARC-EP evitó la muerte de 2.796 personas en diez meses (entre el 29 de agosto del 2016 y el 27 de junio del 2017) (Gómez G., 2017).</li> <li>· Confianza de los ciudadanos en la Organización, de acuerdo con el panel de opinión, el 13% de los líderes de opinión consideran que la Cruz Roja Colombiana es la organización de la sociedad civil más admirada en Colombia (Cifras y Conceptos, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El incremento de la creación de Fundaciones Empresariales que pasaron de 9 en 2008 a 72 en 2017 (Salas R., 2017), tiene un importante impacto en la reducción de las donaciones a entidades sin ánimo de lucro.</li> <li>· El Estado Colombiano no posee recursos para atender la crisis generada por la migración de venezolanos al país (Portafolio, 2017)</li> </ul>

Tabla 15. *Continuación*

Factores	Oportunidades	Amenazas
Tecnológicos	<p>El acceso a internet de la población, Santander es el tercer departamento con mayor penetración de suscripción a internet con el 15,84% en el tercer trimestre de 2017, situándose solo por detrás de Bogotá y Antioquia; por su parte Bucaramanga ocupa el primer lugar en este ranking entre las capitales de departamento en Colombia, con el 27,64% (MINTIC, 2018)</p>	
Ambientales	<p>Colombia es el país con mayor número de eventos calificados como desastres naturales en América del Sur, entre 1953 y 2002, con una participación del 15,6%, clasificadas en: inundaciones 39,6%, deslizamiento de tierras 30,2%, terremotos 16% (Carrera &amp; Izurrieta, 2004). El departamento de Santander, a su vez, ocupa el segundo puesto por afectaciones ocurridas por desastres naturales entre 2006 y 2014 (DNP, 2015)</p>	

Fuente: Elaboración propia

**6.3.3 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI**

La matriz MEFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, en la Tabla 16 se describe la evaluación de los factores internos de la Cruz Roja Seccional Santander.

Tabla 16. *Matriz evaluación de factores internos*

No.	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	Capacidad técnica de los voluntarios y la entidad para la ejecución de acciones misionales.	0,08	4	0,32
2	Capacidad instalada en la prestación de servicios.	0,08	4	0,32
3	Experiencia en la prestación de los servicios ofertados en salud.	0,06	4	0,24
4	Experiencia de la organización en formación comunitaria y educación.	0,05	4	0,2
5	Capacidad para gestión de proyectos a la industria de hidrocarburos.	0,08	3	0,24
6	Precios competitivos del portafolio de servicios.	0,08	4	0,32
7	Imagen reconocida de la organización.	0,04	4	0,16
8	Capacidad logística equipos y recursos.	0,03	4	0,12
9	Capital de trabajo.	0,08	4	0,32
10	Implementación del sistema de gestión.	0,03	3	0,09
<b>Debilidades</b>				
11	Alta rotación y bajo tiempo de permanencia de los voluntarios.	0,04	1	0,04
12	Falta planeación y control de actividades de las agrupaciones de voluntariado.	0,03	2	0,06
13	Recursos limitados desarrollo de actividades de voluntariado.	0,03	1	0,03
14	Incertidumbre costos de servicios.	0,03	2	0,06
15	Portafolio de servicios limitado.	0,03	2	0,06
16	Inversión nula en promoción y mercadeo.	0,07	1	0,07

Tabla 16. *Continuación*

<b>Debilidades</b>				
<b>17</b>	Poca articulación procesos apoyo.	0,03	2	0,06
<b>18</b>	Falta de inteligencia de mercados.	0,05	1	0,05
<b>19</b>	Rentabilidad limitada.	0,05	2	0,1
<b>20</b>	Debilidad en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión y desarrollo.	0,03	1	0,03
		<b>1</b>		<b>2,89</b>

Fuente: Formato sugerido por (Quinteros & Hamann, 2017)

La organización obtuvo como resultado 2,89 lo que indica una posición interna con fortalezas, la cual está basada en aspectos como el capital de trabajo, los precios, la capacidad instalada y la experiencia en servicios de salud, la capacidad desarrollada para la gestión de servicios en el sector hidrocarburos, entre otros.

### **6.3.4 Matriz de evaluación de factores externos MEFE**

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal; económica, social, cultural; tecnológica; y ambiental. Los resultados de la evaluación de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno se muestran en la tabla 17.

Tabla 17. *Matriz de evaluación de factores externos*

No.	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Oferta de proyectos de cooperación del Estado	0,09	2	0,18
2	Reglamentación del Ministerio de Educación Nacional de los programas educativos de la Cruz Roja	0,09	2	0,18
3	Incremento del PIB Salud	0,04	3	0,12
4	Retos del plan decenal de Salud Pública y Modelo de atención integral en Salud	0,04	3	0,12
5	Aumento del precio del petróleo	0,04	4	0,16
6	Aumento de necesidades humanitarias de migrantes venezolanos	0,08	3	0,24
7	Mejoramiento del orden público	0,06	3	0,18
8	Confianza en la Cruz Roja	0,1	3	0,3
9	Incremento de acceso a internet de la población	0,04	3	0,12
10	Alta número de desastres naturales	0,12	3	0,36
<b>Amenazas</b>				
11	Barreras a la gestión de recursos estatales	0,1	1	0,1
12	Decrecimiento del PIB minería e industria	0,06	2	0,12
13	Disminución de donaciones a entidades sin ánimo de lucro	0,1	2	0,2
14	Ausencia de recursos para atender crisis de migrantes	0,04	2	0,08
		<b>1</b>		<b>2,46</b>

Fuente: Formato sugerido por (Quinteros & Hamann, 2017)

Al valorar las oportunidades y amenazas, la organización obtiene como resultado 2,46; valor ligeramente por debajo promedio, lo cual indica que la organización no responde adecuadamente a las oportunidades del entorno.

Con resultados de MEFI y MEFÉ están muy cercanos a la media, la organización puede basar sus estrategias en retener y mantener las buenas prácticas, y construir para crecer en los aspectos que no han sido bien valorados.

### 6.3.5 Matriz de perfil competitivo MPC

La matriz del perfil competitivo permite analizar el entorno externo y la competencia en una industria en particular; se identifica a los principales competidores de la organización, así como los factores críticos de éxito. En el caso de Cruz Roja Seccional Santander se tomaron como competidores a la Seccional de Antioquia y la Seccional Cundinamarca y Bogotá, ver Tabla 18.

Tabla 18. *Matriz de perfil competitivo*

Factores críticos de éxito	Sector	Cruz Roja Seccional Santander		Cruz Roja Seccional Antioquia		Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá	
		Peso	Calificación	Calificación	Peso	Calificación	Peso
				Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado
Portafolio de servicios	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Competitividad de precios	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad de servicios	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Infraestructura	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36

Tabla 18. *Continuación*

Factores críticos de éxito	Sector	Cruz Roja Seccional Santander		Cruz Roja Seccional Antioquia		Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá		
		Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Capacidad logística	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	
Posicionamiento y reconocimiento marca	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	
Imagen corporativa	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	
Marketing	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	
Fuentes de financiamiento	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	
Rentabilidad	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	
Convenios, alianzas y relaciones con las instituciones	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	
	<b>1</b>		<b>3,1</b>		<b>3,73</b>		<b>3,91</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe

Según los resultados de la evaluación, el mejor desempeño en el entorno externo es de la Cruz Roja Seccional Cundinamarca y Bogotá. Dada la naturaleza de las organizaciones, este análisis nos muestra una posibilidad de adoptar buenas prácticas, servicios, proyectos realizados por esa seccional, en áreas donde es sustancialmente mejor como: portafolio, marketing, convenios y alianzas, capacidad logística, fuentes de financiación, y posicionamiento y reconocimiento de marca.

### 6.3.6 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. Es una herramienta para definir estrategias. Al evaluar los diferentes aspectos de las cuatro dimensiones, la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI); se determina la posición de la organización respecto a un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En la Tabla 19 se muestra los resultados de la matriz PEYEA.

Tabla 19. *Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción*

Fuerza financiera	Calificación
El Índice de liquidez en el 2017 fue de 3,75; significa que por cada peso que se debe se dispone de \$3,75. Este indicador presento una variación respecto al año 2016 de -19% (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).	3
El Índice de solidez en el 2017 fue de 30,79. La Seccional cuenta con \$30,79 por cada peso adeudado. Respecto al año 2016 el índice presentó una variación de -32%. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017)	4
El Endeudamiento total (%) en el 2017 fue de 3,25%. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).	6
El Período de cobro en el 2017 fue 81,97 días; frecuencia con que se recauda la cartera. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017). Este indicador presentó una variación respecto al año 2016 de 581%.	5
El Capital de trabajo en el 2017 fue \$1.661.708=. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017). Este indicador presentó una variación respecto al año 2016 de 14%.	6
La Rentabilidad durante el periodo 2017 fue de 7,87%; respecto al 2016 presento una variación de -54%. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).	3

Tabla 19. *Continuación*

<b>Fuerza financiera</b>	<b>Calificación</b>
La rotación de activos totales fue 0,41 a 31 de diciembre de 2017. (Total ventas / activos fijos)	4
	<b>4,43</b>
<b>Fuerza de la industria</b>	
La experiencia y reconocimiento de las empresas del sector.	6
La calidad de los servicios y grado de confianza.	6
La legislación y acción gubernamental orientada al sector.	5
La capacidad de gestionar y acceder a recursos.	3
Comportamiento de la industria de hidrocarburos como cliente potencial.	3
	<b>4,60</b>
<b>Estabilidad del entorno</b>	
Incremento del PIB Salud.	-2
Retos del plan decenal de Salud Pública y Modelo de atención integral en Salud.	-2
Aumento del precio del petróleo.	-2
Barreras a la gestión de recursos estatales.	-4
Disminución de donaciones a entidades sin ánimo de lucro.	-5
	<b>-3,00</b>
<b>Ventaja competitiva</b>	
Capacidad técnica de los voluntarios y la entidad para la ejecución de acciones misionales.	-2
Experiencia y capacidad instalada en la prestación de los servicios ofertados en salud.	-1
Capacidad para gestión de proyectos a la industria de hidrocarburos.	-2
Precios competitivos del portafolio de servicios.	-1
Imagen reconocida de la organización.	-1
Portafolio de servicios limitado.	-4
Falta de inteligencia de mercados.	-6

Tabla 19. Continuación

	Calificación
	-2,43
Eje x	2,17
Eje y	1,43

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel

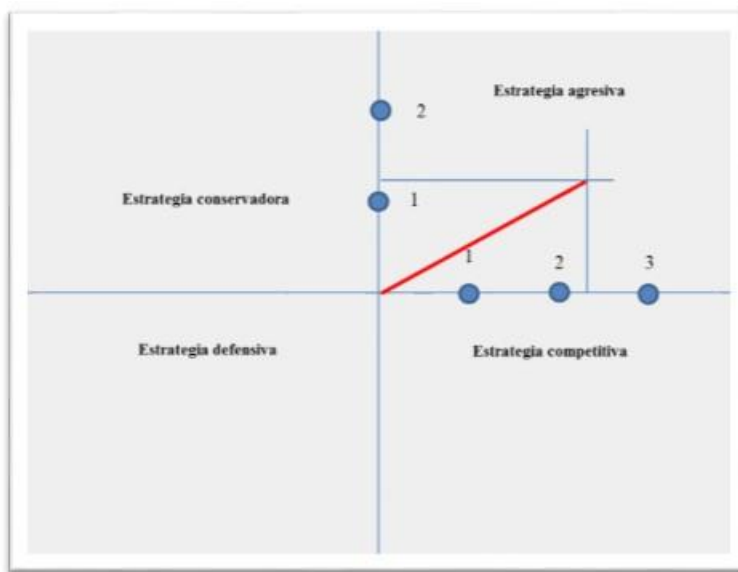


Figura 13. Matriz PEYEA.

Al analizar la posición de la organización, se encuentra situada en el cuadrante agresivo, lo cual indica que la organización cuenta con fortalezas suficientes para aprovechar mejor las oportunidades del contexto, enfrentar las debilidades y gestionar adecuadamente las amenazas. Esto indica que la organización podría potenciar su desarrollo a partir de estrategias como: ampliación del mercado, innovación y desarrollo de productos y servicios, y atracción de nuevos clientes a través del marketing.



Tabla 20. *Continuación*

Estrategias		Aumentar la penetración en el mercado mediante una mayor promoción del portafolio de servicios.		Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes.		Desarrollo del mercado, estrategia enfocada a atraer nuevos clientes del portafolio de servicios.	
Factores Clave	Peso	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad
<u>Fortalezas</u>							
<b>Capacidad instalada en la prestación de servicios.</b>							
	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
<b>Experiencia en la prestación de los servicios ofertados en salud.</b>							
	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
<b>Experiencia de la organización en formación comunitaria y educación.</b>							
	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
<b>Capacidad para gestión de proyectos a la industria de hidrocarburos.</b>							
	0,08	3	0,24	4	0,32		0

Tabla 20. Continuación

Factores Clave	Peso	Atractividad	Estrategias		Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado o Total Atractividad
			Aumentar la penetración en el mercado mediante una mayor promoción del portafolio de servicios.	Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes.						
<u>Fortalezas</u>										
<b>Precios competitivos del portafolio de servicios.</b>										
	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32			
<b>Imagen reconocida de la organización.</b>										
	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16			
<b>Capacidad logística equipos y recursos.</b>										
	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12			
<b>Capital de trabajo.</b>										
	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32			
<b>Implementación del sistema de gestión.</b>										
	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06			
<u>Debilidades</u>										
<b>Alta rotación y bajo tiempo de permanencia de los voluntarios.</b>										
	0,04	2	0,08		0		0			

Tabla 20. *Continuación*

Factores Clave	Peso	Atractividad	Estrategias		Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado o Total Atractividad
			Aumentar la penetración en el mercado mediante una mayor promoción del portafolio de servicios.	Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes.						
<b>Falta planeación y control de actividades de las agrupaciones de voluntariado.</b>	0,03	2	0,06				0			0
<b>Recursos limitados desarrollo de actividades de voluntariado.</b>	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09			
<b>Incertidumbre costos de servicios.</b>	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09			
<b>Portafolio de servicios limitado.</b>	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06			
<b>Inversión nula en promoción y mercadeo.</b>	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07			
<b>Poca articulación procesos apoyo.</b>	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03			
<b>Falta de inteligencia de mercados.</b>	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05			



Tabla 20. Continuación

Factores Clave	Peso	Atractividad	Estrategias		Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado o Total Atractividad
			Aumentar la penetración en el mercado mediante una mayor promoción del portafolio de servicios.	Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes.						
Aumento del precio del petróleo	0,04	3	0,12	4	0,16	0				
Aumento de necesidades humanitarias de migrantes venezolanos	0,08	0	3	0,24	3	0,24				
Mejoramiento del orden público	0,06	0	3	0,18	0					
Confianza en la Cruz Roja	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4			
Incremento de acceso a internet de la población	0,04	0	0	0	0					
Alta número de desastres naturales	0,12	0	0	0	0					
<u>Amenazas</u>										
Barreras a la gestión de recursos estatales	0,1	0	1	0,1	0					

Tabla 20. *Continuación*

Factores Clave	Peso	Atractividad	Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes.		Desarrollo del mercado, estrategia enfocada a atraer nuevos clientes del portafolio de servicios.		
			Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad	Atractividad	Ponderado Total Atractividad
<u>Amenazas</u>							
Decrecimiento del PIB minería e industria	0,06		0		0	1	0,06
Disminución de donaciones a entidades sin ánimo de lucro	0,1		0		0	1	0,1
Ausencia de recursos para atender crisis de migrantes	0,04		0		0		0
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción.</b>			<b>3,88</b>		<b>4,77</b>		<b>3,84</b>

Fuente: Formato sugerido por (Quinteros & Hamann, 2017)

La construcción de estrategias se basó en cruzar la posición estratégica agresiva, de la matriz PEYEA, con el análisis derivado de la MEFÉ donde se evidencia que no se aprovechan adecuadamente las oportunidades del entorno, y los resultados de la MEFI donde se evidencia que las variables que podrían mejorar la relación con el entorno son: portafolio, inteligencia de mercados, promoción y mercadeo. Una vez evaluada la matriz MPEC, la estrategia más

adecuada es "*Desarrollar nuevos productos o servicios complementarios o vinculados a los existentes, según las necesidades de los clientes*", lo anterior es concordante con las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades analizadas.

#### **6.4 Contextualización de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a partir de un análisis prospectivo basado en la definición de un problema.**

Con el objeto de establecer el análisis prospectivo se plantean las siguientes actividades: 1) definición del planteamiento del problema, el cual permitirá limitar el alcance del análisis a una situación específica de interés para la organización, 2) análisis tendencial de variables endógenas, que permite visualizar los elementos de pasado, presente y futuro, respecto de las variables que se han definido desde el árbol de competencias, 3) Análisis estructural MIC MAC, donde a partir de la influencia de cada variable sobre las demás, se pueden determinar las variables estratégicas respecto de la situación analizada, 4) Análisis de impactos cruzados SMIC, permite a través de la valoración de expertos, establecer la probabilidad de ocurrencia de los distintos escenarios, 5) Determinación del escenario más probable, el escenario optimista, y el escenario pesimista.

##### **6.4.1 Planteamiento del problema**

Es importante aclarar que este planteamiento de problema no obedece al planteamiento de problema de un trabajo de investigación, sino que tiene como fin proponer una situación respecto de la cual se calificará la influencia de cada una de las variables en la matriz de influencias, lo

cual permite focalizar el análisis y obtener resultados más relevantes respecto de las variables que se considerarán estratégicas para esa situación o problema planteado.

En el caso específico de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander se ha decidido analizar la sostenibilidad financiera en el largo plazo, donde la variable fundamental a considerar será la rentabilidad. El problema se define como sigue:

La rentabilidad de la Cruz Roja Seccional Santander en el ejercicio anual del periodo 2023 será superior a las 2,5 veces el DTF del 31 de diciembre del año anterior.

#### *6.4.1.1 Objetivo del problema*

- Realizar un análisis estructural para determinar las principales variables influyentes y dependientes, y como resultado las variables esenciales.
- Diseñar y evaluar escenarios que conlleven a establecer estrategias para mejorar la sostenibilidad financiera de la Seccional en el largo plazo.
- Elaborar un tablero de control para la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander con acciones que le permitan cumplir los objetivos del escenario apuesta.

#### *6.4.1.2 Descripción de la situación del problema.*

La Cruz Roja Seccional Santander dada su naturaleza, es una institución humanitaria fundamentada en el trabajo de los voluntarios, aliados y cooperantes; el modelo de gestión de la organización incluye la necesidad de garantizar la sostenibilidad financiera, a través de la generación de recursos; sin embargo, pese a que esta es una condición necesaria para la existencia de la organización y garantizar la inversión en la acción humanitaria, no ha sido

evaluada adecuadamente respecto a su comportamiento futuro, centrándose los ejercicios estratégicos existentes en la generación de capacidad de respuesta en acciones humanitarias y de promoción del voluntariado. (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010)

**6.4.2 Análisis tendencial de variables endógenas.**

A partir de las variables identificadas en el árbol de competencias, se realiza un análisis de su comportamiento pasado y presente, basado en la revisión de fuentes secundarias, y se establece el comportamiento futuro deseable para la organización, dentro de cinco años. En la Tabla 21 se muestra el análisis tendencial de variables endógenas.

Tabla 21. *Análisis tendencial de variables endógenas*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
1	Desarrollo del Voluntariado y la gestión humanitaria	Capacidad técnica de los voluntarios y la entidad para la ejecución de acciones.	Capacidad técnica	Nivel de dominio sobre competencias básicas de voluntariado y especializadas de programas existentes.	A 31 de diciembre de 2012, no existía una herramienta que valore la capacidad de los voluntarios, ni sus aportes al desarrollo de acciones o servicios.	A 31 de diciembre de 2017, no existía una herramienta que valore la capacidad de los voluntarios, ni sus aportes al desarrollo de acciones o servicios.	En 2023, los voluntarios contarán con una herramienta para valorar su capacidad y anualmente se medirá el aporte al desarrollo de nuevos servicios.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
2	Salud - IPS	Capacidad instalada para prestar los servicios.	Capacidad instalada	No. servicios ofertados por sede	A 31 de diciembre de 2012, se ofrecían 23 servicios de salud en Bucaramanga y 15 en Barrancabermeja. Así mismo, 5 cursos abiertos en educación en las dos sedes.	A 31 de diciembre de 2017, se ofrecían 21 servicios de salud en Bucaramanga y 17 en Barrancabermeja. Así mismo, 11 cursos abiertos en educación en las dos sedes y una carrera técnica laboral en Bucaramanga.	En 2023, se ofrecerán 20 servicios de salud en cada sede, y se tendrá una oferta educativa del Instituto de educación para el trabajo con 4 programas y oferta de formación virtual. Se habrán creado y valorado al menos dos nuevos servicios de impacto en la rentabilidad de la Seccional.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
3	Salud - IPS	Experiencia en la prestación de los servicios ofertados.	Experiencia en el servicio Salud	Evaluación de desempeño	A 31 de diciembre de 2012, no se contaba con un mecanismo que permitiera medir la experiencia del personal que presta los servicios	A 31 de diciembre de 2017, no se contaba con un mecanismo que permitiera medir la experiencia del personal que presta los servicios	En 2023, se cuenta con un mecanismo para medir la experiencia del personal e incentivos para mejorar la retención del mismo.
4	Educación - IETDH	La experiencia de la Institución en formación comunitaria y educación informal.	Experiencia en formación comunitaria y educación informal	Evaluación de desempeño	A 31 de diciembre de 2012, no se contaba con un mecanismo que permitiera medir la experiencia del personal que presta los servicios	A 31 de diciembre de 2017, no se contaba con un mecanismo que permitiera medir la experiencia del personal que presta los servicios	En 2023, se cuenta con un mecanismo para medir la experiencia del personal e incentivos para mejorar la retención del mismo.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
5	Contratos industria hidrocarburos	Capacidad para la gestión de servicios a la industria de hidrocarburos	Capacidad de gestión	Valor Contratado con la industria	A 31 de diciembre de 2012, se tenían firmados contratos con el sector hidrocarburos por 2.080 SMMLV 2012/año.	A 31 de diciembre de 2017, se tenía firmados contratos con el sector hidrocarburos por 2.536 SMMLV 2017/año.	En 2023, se tendrán firmados contratos por 3.000 SMMLV 2023/año
6	Mercadeo	Precios competitivos.	Precio	Método para fijar precios	A 31 de diciembre de 2012, los precios se fijaban por referencia de mercado y los incrementos obedecían al IPC.	A 31 de diciembre de 2017, los precios se fijaban por referencia de mercado y los incrementos obedecían al IPC.	En 2023, los precios permitirán un margen neto entre el 10% y el 20%, sin desbordar la oferta del mercado.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
7	Mercadeo	Imagen reconocida.	Reconoci miento	Reconocimie nto de la marca como proveedor de servicios	A 31 de diciembre de 2012, se sabía que la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, pero no como proveedora de servicios.	A 31 de diciembre de 2017, se sabía que la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, pero no como proveedora de servicios.	En 2023, la Cruz Roja podrá medir su reconocimien to como proveedor de servicios y establecer planes de mejora.
8	Logística: abastecim ientos, equipos, transporte y mantenim iento.	Capacidad logística, equipos y recursos.	Capacida d logística	Rotación de activos totales = total ventas / activos fijos	A 31 de diciembre de 2012, la rotación de activos totales fue = 7,5	A 31 de diciembre de 2017, la rotación de activos totales fue = 0,41	En 2023, la rotación de activos totales será de = 1,5
9	Contabili dad y Finanzas	Existe capital de trabajo	Capital de trabajo	Capital de trabajo / Ingreso anual	A 31 de diciembre de 2012, el capital de trabajo era el 45% de los ingresos anuales.	A 31 de diciembre de 2017, el capital de trabajo era el 33% de los ingresos anuales.	En 2023, el capital de trabajo estará entre el 20% y el 30% de los ingresos anuales.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
10	Dirección Ejecutiva (Gerencia)	Implementación de sistema de gestión.	Sistema de gestión	No. de sistemas certificados	A 31 de diciembre de 2012, se contaba con ISO 9001:2008 para servicios de salud en Barrancabermej a	A 31 de diciembre de 2017, se contaba con ISO 14001:2008, OHSAS 18001:2007 en toda la Seccional	En 2023, contará con un sistema integrado de gestión que incluya ISO 14001:2015, ISO45000:2017 y certificaciones para el Instituto de Educación para el Trabajo
11	Desarrollo del Voluntariado y la gestión humanitaria	Rotación y permanencia de los voluntarios, generan altas demandas de recursos para formación y motivación.	Rotación y permanencia de voluntarios	Número de voluntarios nuevos / Número total de voluntarios	A 31 de diciembre de 2012, el 12% de los voluntarios de base eran nuevos, no se tienen datos sobre rotación o permanencia.	A 31 de diciembre de 2017, el 15% de los voluntarios de base eran nuevos, no se tienen datos sobre rotación o permanencia.	En 2023, se contará con mecanismos para medir la rotación y permanencia de los voluntarios, se buscará disminuir la rotación en un 5%, y aumentar la permanencia en un 5%.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
12	Desarrollo del Voluntariado y la gestión humanitaria	Falta de planeación, dirección y control de las actividades de las agrupaciones, procesos inconclusos, alta reactividad.	Control de procesos	Grado de cumplimiento de planes propuestos	A 31 de diciembre de 2012, no se cuenta con indicadores para medir el número de planes y su implementación.	A 31 de diciembre de 2017, no se cuenta con indicadores para medir el número de planes y su implementación.	En 2023, se medirá el número de planes y su grado de implementación en el desarrollo de la gestión humanitaria.
	Desarrollo del Voluntariado y la gestión humanitaria	Los recursos financieros para el desarrollo del área son limitados.	Recursos financieros limitados para inversión social	Porcentaje de excedentes destinado a inversión para gestión humanitaria	A 31 de diciembre de 2012, se aprobó el 10% de los excedentes para proyectos de gestión humanitaria, y el 60% para aumento de capacidad operativa y de infraestructura.	A 31 de diciembre de 2017, el 25% de los excedentes se aprobaron para proyectos de gestión humanitaria.	En 2023, del 20% al 30% de los excedentes se invertirán en proyectos de gestión humanitaria.
13							

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
14	Salud - IPS	Falta de certidumbre sobre los costos de cada servicio	Incertidumbre en costos	Método para el cálculo de costos	A 31 de diciembre de 2012, no existía certidumbre sobre el modelo de costos de servicios.	A 31 de diciembre de 2017, existe una clara identificación de costos fijos y variables en los contratos de la industria de hidrocarburos, pero no es sistemática para los demás servicios.	En 2023, todos los servicios tendrán modelos de costeo, basados en evidencia y están enlazados con la ERP de la organización para la toma de decisiones.
15	Salud - IPS	Portafolio de servicios limitado	Portafolio	Número de nuevos servicios o innovaciones en servicios	A 31 de diciembre de 2012, no existía capacidad de innovar en la prestación de servicios, el portafolio se limitaba al desarrollo histórico.	A 31 de diciembre de 2017, se han implementado algunos servicios nuevos, pero no existe una ruta para el desarrollo del portafolio.	En 2023, se habrá evaluado la viabilidad de todos los servicios, y se realizarán innovaciones en un 5% anual de los servicios.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
16	Mercadeo	Inversiones en promoción, mercadeo e innovación insuficientes o inexistentes.	Inversiones en Mercadeo	Porcentaje de excedentes destinado a mercadeo e innovación	A 31 de diciembre de 2012, no existe registro sobre el porcentaje de inversión en mercadeo e innovación.	A 31 de diciembre de 2017, se había invertido un 2% del ingreso anual en comunicación y mercadeo con altas probabilidades de subregistro.	En 2023, la inversión en mercadeo e innovación será del 10% del total de los ingresos.
17	Salud - IPS	Poca articulación de procesos de apoyo	Articulación de procesos	Percepción de eficiencia y articulación de procesos de soporte	A 31 de diciembre de 2012, no hay registros sobre medición de eficiencia o articulación de procesos.	en 2018, se considera que la poca articulación de los procesos de apoyo es una debilidad de la organización, pero no se encuentra documentada.	En 2023, se podrá medir la eficiencia y articulación de los procesos de apoyo y establecer metas de mejora.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
18	Contratos industria hidrocarburos	No se invierte en identificación de nuevos procesos donde la Institución pueda ofertar.	Inteligencia de mercados	Número de nuevos procesos donde la organización presente ofertas de servicios	A 31 de diciembre de 2012, se presentaron ofertas para invitaciones directas y procesos de selección ejecutados con anterioridad.	A 31 de diciembre de 2017, se ha participado tímidamente en algunos procesos de selección localizados por portales de internet, menor a 2 por año.	En 2023, existirán responsables de realizar inteligencia de mercados para identificar nuevas posibilidades de ingresos para la organización.
19	Contabilidad y Finanzas	La rentabilidad es limitada.	Rentabilidad	Variación anual de la rentabilidad	A 31 de diciembre de 2012, la rentabilidad del ejercicio anual fue del 20,43% (3,84 veces DTF a 31 dic 2012)	A 31 de diciembre de 2017, la rentabilidad del ejercicio anual fue del 7,87% (1,51 veces DTF a 31 dic 2017)	En 2023, la rentabilidad del ejercicio anual será superior al 2,5 veces el DTF del 31 de diciembre del año anterior.

Tabla 21. *Continuación*

No.	Área	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado 2013	Presente 2018	Futuro 2023
20	Contabilidad y Finanzas	Hay debilidades en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión o desarrollo.	Toma de decisiones	Porcentaje de cumplimiento del plan maestro de inversiones	A 31 de diciembre de 2012, pese a los excedentes de liquidez y las reservas del 14% sobre el patrimonio, no se han determinado proyectos de inversión para el desarrollo.	A 31 de diciembre de 2017, el 34% del patrimonio son inversiones de corto y largo plazo, los procesos de decisión sobre las inversiones, tardaron en promedio 6 meses.	En 2023, existirá un plan maestro de inversiones y se medirá su grado de implementación.

Fuente: Elaboración propia

### 6.4.3 Análisis estructural MIC MAC

La matriz de análisis estructural MIC MAC tiene como objetivo analizar las relaciones existentes entre las variables que afectan el sistema. Estas variables se relacionan las variables, se definen y se analizan las posibles relaciones entre ellas, identificando el grado de influencia de cada variable, y posteriormente tenerlas en cuenta como posibles escenarios. (Quinteros & Hamann, 2017).

*6.4.3.1 Listado de variables para el análisis*

En la Tabla 22 se muestran las 34 variables definidas para el análisis, las cuales corresponden a 10 fortalezas, 10 debilidades, 7 oportunidades y 7 amenazas.

Tabla 22. *Listado de variables*

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Capacidad técnica voluntarios	Cap_volunt		G. Humanitaria
2	Capacidad instalada prestación servicios	Cap_servic		Proy_servicios
3	Experiencia servicios de salud	Exp_salud		Proy_servicios
4	Experiencia formación comunitaria y educación	exp_educac		Proy_servicios
5	Capacidad gestión proyectos hidrocarburos	Capgesthid		Proy_servicios
6	Precios portafolio servicios	precio_ser		Adm_financiero
7	Imagen de la organización	imagen_org		Transversal
8	Capacidad logística equipos y recursos	Cap_rekurs		Adm_financiero
9	Capital de trabajo	Capital_w		Adm_financiero
10	Sistema de gestión	SIGestion		Transversal
11	Rotación de voluntarios	rotac_volu		G. Humanitaria
12	Recursos para acción humanitaria	rec_humani		Adm_financiero
13	Incertidumbre costos de servicios	incert_cos		Adm_financiero
14	Portafolio de servicios	portafolio		Proy_servicios
15	Inversión en promoción y mercadeo	Inv_mercad		Adm_financiero
16	Articulación procesos de apoyo	art_proces		Transversal
17	Inteligencia de mercados	int_mercad		Proy_servicios
18	Rentabilidad	Rentabilid		Adm_financiero
19	Toma decisiones sobre inversión	t_decis_in		Adm_financiero

Tabla 22. *Continuación*

Nº	Long label	Short label	Description	Theme
20	Planeación y control para actividades de voluntariado	plan_contr		G. Humanitaria
21	Cooperación institucional con el Estado	Coop_Estad		Proy_servicios
22	Programas educativos de la Cruz Roja	Prog_educa		Proy_servicios
23	Incremento PIB salud	PIB_salud		Transversal
24	Plan decenal salud pública y MIAS	p_saludpub		Proy_servicios
25	Precio del petróleo	prec_petro		Proy_servicios
26	Necesidades humanitarias migrantes venezolanos	migra_vene		G. Humanitaria
27	Orden publico	orden_pub		Transversal
28	Confianza en la Cruz Roja	confian_CR		Transversal
29	Acceso a internet de la población	acces_net		Transversal
30	numero desastres naturales	desas_nat		G. Humanitaria
31	Barreras para gestión recursos del Estado	recur_Edo		Adm_financiero
32	PIB minería e industria	PIB_indus		Proy_servicios
33	Donaciones a entidades sin ánimo de lucro	Dona_ESAL		Adm_financiero
34	Recursos para atender crisis de migrantes	rec_migran		Adm_financiero

Fuente: Resultados Software MICMAC

#### 6.4.3.2 *Matriz de influencias directas.*

En la Figura 14. se muestra la matriz de influencia directa y describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema. De cada una de las 34 variables analizadas se califica, su influencia sobre las otras 33, con cuatro valores posibles: 0, ninguna influencia; 1, influencia baja; 2, influencia media; 3, influencia alta.

	1: Cap_volunt	2: Cap_servic	3: Exp_salud	4: exp_educac	5: Capgesthid	6: precio_ser	7: imagen_org	8: Cap_recurs	9: Capital_wv	10: SIgestion	11: rotac_volu	12: rec_humani	13: incert_cos	14: portafolio	15: Inv_mercad	16: art_proces	17: int_mercad	18: Rentabilid	19: t_decis_in	20: plan_contr	21: Coop_Estad	22: Prog_educac	23: PIB_salud	24: p_saludpub	25: prec_petro	26: migra_vene	27: orden_pub	28: confian_CR	29: acces_net	30: desas_nat	31: recur_Edo	32: PIB_indus	33: Dona_ESAL	34: rec_migran							
1: Cap_volunt	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
2: Cap_servic	0	0	1	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
3: Exp_salud	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
4: exp_educac	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
5: Capgesthid	0	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
6: precio_ser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
7: imagen_org	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	2	1				
8: Cap_recurs	1	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
9: Capital_wv	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
10: SIgestion	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
11: rotac_volu	3	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
12: rec_humani	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
13: incert_cos	1	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
14: portafolio	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1		
15: Inv_mercad	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
16: art_proces	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
17: int_mercad	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		
18: Rentabilid	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
19: t_decis_in	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20: plan_contr	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
21: Coop_Estad	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
22: Prog_educac	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
23: PIB_salud	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24: p_saludpub	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25: prec_petro	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
26: migra_vene	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
27: orden_pub	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28: confian_CR	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	
29: acces_net	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
30: desas_nat	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
31: recur_Edo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
32: PIB_indus	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
33: Dona_ESAL	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
34: rec_migran	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	

© LIPSO R-ENTIA-MICMAC

Figura 14. Matriz de influencias directas Fuente: Resultados Software MICMAC

6.4.3.3 Plano de influencias / dependencias directas.

En la Figura 15 se observa el Plano de Influencias / dependencias directas. En el cuadrante inferior izquierdo, de baja influencia y baja dependencia se concentran la mayoría de las variables, estas son útiles, en caso que se requiera, para definir iniciativas que puedan apalancar las variables estratégicas. En el cuadrante superior izquierdo, de alta influencia y baja dependencia, se encuentran las que se denomina variables externas, a las que, de ser necesario, se les puede establecer un plan de acción para aprovecharlas o limitar su influencia en caso de ser negativa. En el cuadrante inferior derecho, de baja influencia y alta dependencia, se sitúan las





conservando su carácter estratégico, porque no se observan variables cuya movilidad les permita convertirse en estratégicas, a partir de las relaciones indirectas.

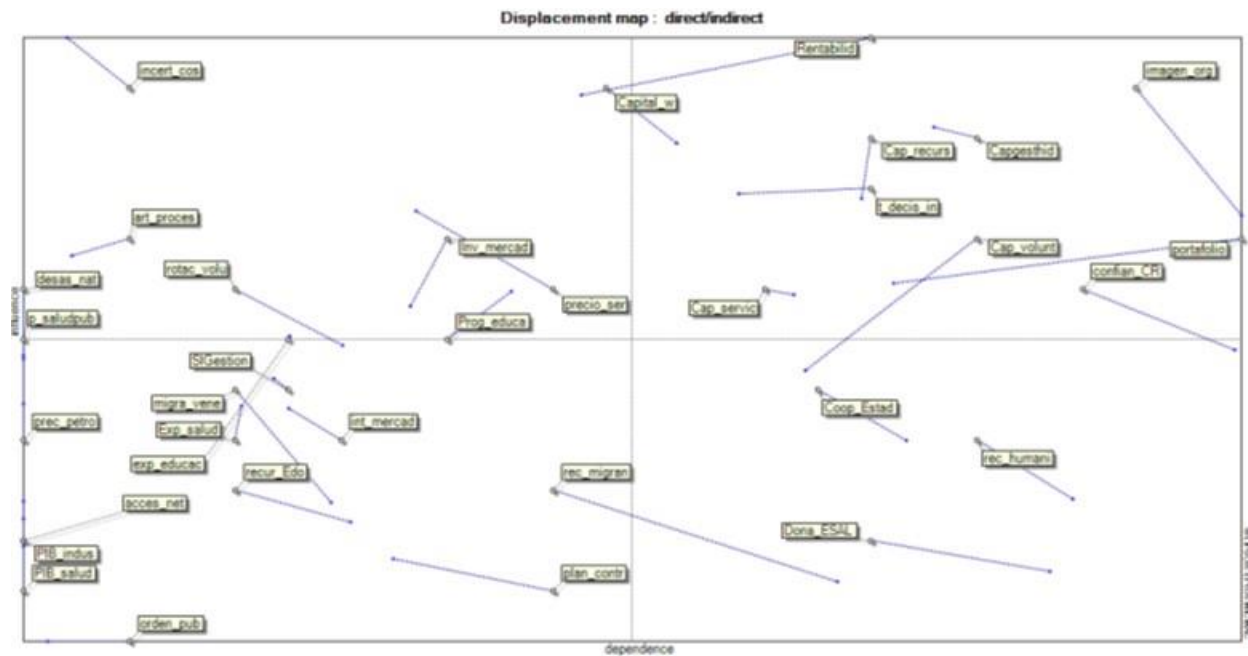


Figura 17. Plano de desplazamientos directos / indirectos.

6.4.3.6 Características de la matriz.

La figura 18, describe las características de la matriz de análisis estructural, es importante mencionar que la tasa de relleno es inferior al 30%, fijado como límite para otorgar la validez al ejercicio.

**Matrix characteristics - cruzrojasantander**

Indicator	Value
Matrix size	34
Number of iterations	2
Number of zeros	887
Number of ones	236
Number of twos	29
Number of threes	4
Number of P	0
Total	269
Fillrate	23,2699%

© LP-SOR-EPIT-A-MICMAC

*Figura 18.* Características de la matriz.

En síntesis, al evaluar los resultados del análisis se identifican como variables estratégicas: 1) el portafolio de servicios, 2) la imagen de la organización, 3) la capacidad de gestión proyectos hidrocarburos, 4) la rentabilidad, 5) la capacidad logística equipos y recursos, y 6) la capacidad de los voluntarios, elementos fundamentales para generar la sostenibilidad financiera de la organización en el largo plazo.

**6.4.4. Análisis de la matriz de impactos cruzados a partir de la aplicación de SMIC-PROB-EXPERT.**

El software SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), está basado en el método Prob-Expert, desarrollado por Michel Godet en 1974, permite determinar propiedades simples y condicionadas de hipótesis, y sus 2<sup>n</sup> combinaciones posibles, que al calificadas por expertos, permiten evaluar aquellas que merecen ser analizadas, teniendo en cuenta sus probabilidades de realización (La prospective "pensar y actuar de manera diferente", 2010).

*6.4.4.1 Definición de las hipótesis.*

Para el estudio de caso se realiza un análisis de impactos cruzados en el software SMIC, respecto del planteamiento de problema definido en el numeral 6.4.1 para la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, bajo las hipótesis presentadas en la Tabla 23, las cuales fueron elaboradas a partir de las variables estratégicas obtenidas del análisis estructural MIC MAC.

Tabla 23. *Resumen de hipótesis a evaluar en SMIC*

N°	Título largo	Título corto	Descripción de la Hipótesis
1	Portafolio de servicios	portafolio	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander haya evaluado la viabilidad de todos sus servicios, y pueda realizar innovaciones anuales en el 5% de los servicios ofertados, SI a diciembre de 2017, ha implementado algunos servicios nuevos, pero no existe una ruta para la valoración y el desarrollo del portafolio?
2	Imagen de la organización	imagen_org	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander pueda medir su reconocimiento como proveedor de servicios y establecer planes de mejora, SI a diciembre de 2017 la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, pero no como proveedora de servicios?
3	Capacidad de gestión hidrocarburos	capgesthid	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander tenga firmados contratos con la industria de hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año, SI a diciembre de 2017 tiene firmados contratos por 2.536 SMMLV de 2017/año?
4	Capacidad técnica voluntarios	cap_volunt	¿Qué tan probable es que a 2023, los voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander cuenten con una herramienta para valorar su capacidad técnica respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y pueda medir sus aportes al desarrollo de nuevos servicios, SI a diciembre de 2017 no existe la herramienta, ni se realiza este tipo de mediciones?

Tabla 23. *Continuación*

N°	Título largo	Título corto	Descripción de la Hipótesis
5	Rentabilidad	Rentabilid	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander tenga una rentabilidad anual superior a 2,5 veces la DTF, SI a diciembre de 2017 la rentabilidad fue de 1,5 veces la DTF?
6	capacidad instalada prestación servicios	cap_servic	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander aumente su rotación de activos (total de ventas/activos fijos) por encima de 0,75; si a diciembre de 2017 la rotación de activos totales fue de 0,41; con unos activos de 9.483 millones de pesos?

Fuente: Tabla importada del software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

#### 6.4.4.2 Perfil de los expertos.

Para la calificación de la probabilidad se estableció un grupo de cinco (05) expertos, conformado por los dos (02) investigadores del estudio de caso, y tres (03) miembros de la organización, que se describen a continuación, en la tabla 24:

Tabla 24. *Descripción de los Expertos que participaron del estudio SMIC*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Gamba G.	Guido A.	Investigador estudio de caso	Ingeniero Civil	Cruz Roja
2	Maldonado V.	J. Sofia	Investigadora del estudio de caso	Ingeniera Industrial	Universidad Industrial de Santander
3	Carreño O.	René	Presidente Seccional	Ing. Mecánico, Mg. Mecatrónica, PhD. Mecatrónica aplicada a la agroindustria	Cruz Roja Santander

Tabla 24. *Continuación*

N°	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
4	Oviedo C.	Fabio A.	Coordinador de movilización de recursos	Diseñador Grafico	Cruz Roja
5	Orozco S.	Elida	Administradora Unidad Municipal Barrancabermeja	Economista, Esp. Gerencia de Proyectos	Cruz Roja

Fuente: Tabla importada del software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

#### 6.4.4.3 *Calificación de hipótesis.*

Para proceder con la calificación se pidió a cada experto calificar las hipótesis simples y condicionadas, generando para ello dos grupos: 1) consultores: conformado por los investigadores del estudio de caso, y, 2) organización: conformado por los tres directivos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. El instrumento completo puede verse en los apéndices H, I, J. Los cinco expertos tuvieron calificaciones con el mismo peso, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25. *Grupos y pesos asignados a los Expertos que participaron del estudio SMIC*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Gamba G.	Guido A.	Consultores	1
2	Maldonado V.	J. Sofía	Consultores	1
3	Carreño O.	A. Rene	Organización	1
4	Oviedo C.	Fabio A.	Organización	1
5	Orozco S.	Elida	Organización	1

Fuente: Tabla importada del software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

6.4.4.3.1 Calificación de los expertos a la probabilidad simple.

Cada experto consultado califica la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis formuladas, para ello se utiliza la siguiente escala de calificación: 0,1 hipótesis muy improbable; 0,3 hipótesis improbable; 0,5 existe duda sobre la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis; 0,7 hipótesis probable; y 0,9 hipótesis muy probable. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 26. Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad simple

Experto Guido Gamba

**Justificación**

	Probabilidades	
1 : portafolio	0,9	Posee la capacidad y los recursos para realizarlo
2 : imagen_org	0,5	Se requerirán altas inversiones de marketing para brindarle a la marca esa nueva categoría, lo cual podría estar limitado respecto del capital de trabajo.
3 : capgesthid	0,7	El sector hidrocarburos se viene recuperando, la Cruz Roja posee la experiencia y capacidad para continuar ofertando estos servicios.
4 : cap_volunt	0,5	El voluntariado tiene debilidades en su autogestión, por lo que tendrían que proporcionarse las capacidades y recursos, para lograrlo.
5 : Rentabilid	0,5	Existe incertidumbre en el modelo de costos y limitaciones de participación en el mercado para las diversas unidades de negocio.
6 : cap_servic	0,3	Los activos son muy altos, y no todos tienen capacidad productiva.

© UPSOR-ENTIA-PROB-EXPERT

Experto Sofía Maldonado

**Justificación**

	Probabilidades
1 : portafolio	0,7
2 : imagen_org	0,5
3 : capgesthid	0,9
4 : cap_volunt	0,9
5 : Rentabilid	0,7
6 : cap_servic	0,7

© LIPSOOR-ERTVA-PROE-EXPERT

La Seccional ha definido un plan estratégico, en el cual involucra la sostenibilidad de la organización. El mejoramiento de los servicios existentes y el desarrollo de nuevos contribuyen a aumentar los ingresos. No obstante, es fundamentalmente operativizar y hacer seguimiento y control al plan estratégico.

Actualmente la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, a nivel nacional y como una organización. El público objetivo desconoce los servicios que presta de forma específica la Seccional Santander y además la medición del reconocimiento no se realiza por seccional.

Históricamente la Organización ha presentado un excelente desempeño en la gestión de proyectos con la industria de hidrocarburos y el alto reconocimiento de la organización es una fortaleza en este proceso. A su vez, el panorama económico de este sector ha empezado a evolucionar positivamente.

El voluntariado es el eje fundamental de la organización, la seccional ha establecido en su horizonte una estrategia de desarrollo y accionar del voluntariado.

El entorno económico que influye en el desempeño de la organización ha mejorado y es probable que continúe con esta tendencia. Asimismo, la Seccional ha fortalecido progresivamente el portafolio de servicios.

La Seccional ha fortalecido progresivamente el portafolio de servicios.

Experto René Carreño

	Probabilidades
1 : portafolio	0,5
2 : imagen_org	0,7
3 : capgesthid	0,9
4 : cap_volunt	0,9
5 : Rentabilid	0,5
6 : cap_servic	0,3

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

**Justificación**

Se requiere contar con plan de desarrollo para evaluar en el tiempo con periodicidad a un año el avance y logro del plan.

El autoevaluarse y desarrollar planes de mejora puede ser un ejercicio autónomo, que en la medida del crecimiento de los servicios pueda servir para elevar la calidad del mismo

Ha crecido en experiencia en la formulación y prestación del servicio, se requiere aumentar la capacidad para la formulación y seguimiento para autoevaluar el servicio.

Es muy probable si se define y contempla en el plan de desarrollo "La acción humanitaria en la visión 2030" de la seccional

Puede lograrse, pero corre riesgo por el aumento de la competencia en el sector de los servicios que presta. Se requiere diversificar la oferta de servicios y sus empresas asociadas al a misión. Ideal utilizar otra forma de medir su rentabilidad

El aumento de la competencia y la diversificación del servicio de la competencia ponen en riesgo la prestación del servicio. Se requiere encontrar nichos de acción en donde la prestación del servicio se activa.

Experto Fabio Oviedo

	Probabilidades
1 : portafolio	0,7
2 : imagen_org	0,5
3 : capgesthid	0,5
4 : cap_volunt	0,9
5 : Rentabilid	0,7
6 : cap_servic	0,5

© UPSOR-EPITA-FROB-EXPERT

**Justificación**

Es probable que si exista una evaluación, toda vez que al momento de hacer este análisis, se están dando cambios en el nivel directivo de la Cruz Roja, que permite pensar que si es posible tener este documento de evaluación en pro de la innovación.

La dinámica de la Cruz Roja, a veces no permite avanzar en la tarea juiciosa de hacer mediciones (así se cuente con las herramientas) de sus acciones y resultados. Esto lleva a que la mejora siempre se hace desde un deseo individual y no de una acción permanente establecida por la Organización.

La aparición de nuevos oferentes con capacidad para ejecutar estos proyectos, la dinámica del sector de hidrocarburos y la poca planeación para ser proactivos por parte de la Cruz Roja, hacen presente un duda frente a la posibilidad de continuar aumentando el valor de estos contratos.

La existencia de la herramienta es muy probable, toda vez que existe una preocupación de la Cruz Roja en Santander, por tener un mejor voluntariado.

Conocer los balances económicos de la Cruz Roja en Santander de los últimos 10 años, permite pensar en la posibilidad de ser una Organización rentable y con posibilidades de crecimiento

Existe la duda, teniendo en cuenta que la Organización no asume riesgos y dinámicas de inversión para la renovación o adquisición de nuevos activos. Este factor no es una política de la Organización.

Experto Elida Orozco

	Probabilidades	
1 : portafolio	0,7	@ LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT
2 : imagen_org	0,7	
3 : capgesthid	0,7	
4 : cap_volunt	0,5	
5 : Rentabilid	0,5	
6 : cap_servic	0,3	

**Justificación**

El tiempo es suficiente para un plan de acción que incluya el mejoramiento en la estrategia de mercado de los productos.

Depende de la directriz administrativa frente a contar con un equipo de trabajo especialista en el tema y que se acompañe de un adecuada estrategia de comunicación y mercadeo.

Contemplando siempre la variación del dólar  
 La adecuación ejecución de los contratos actuales  
 El adecuado manejo de los recursos según los contratos celebrados  
 Es factible, contando con un proceso de formación y cualificación estructurado y con indicadores de gestión claros.

Depende de la dinámica económica del sector salud y de la habilidad de la Cruz Roja en identificar nuevos segmentos de mercado aprovechando su prestigio y potencial  
 Probable si se considera su flota de vehículos  
 Poco probable si está pensando en la totalidad de los activos que tiene la seccional.

Fuente: Construcción propia a partir de imágenes importadas del software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR y justificaciones de expertos.

*6.4.4.3.2 Calificación de los expertos a la probabilidad condicionada positiva (SI-SI)*

Cada experto consultado califica la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis formulada, si se cumple además cada una de las demás hipótesis. Para ello se utiliza la misma escala de calificación utilizada en probabilidad simple: 0,1 hipótesis muy improbable; 0,3 hipótesis

improbable; 0,5 existe duda sobre la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis; 0,7 hipótesis probable; y 0,9 hipótesis muy probable. Los resultados se presentan a continuación:

**Experto Guido Gamba**

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
2 : imagen_org	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7
3 : capgesthid	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9
4 : cap_volunt	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7
5 : Rentabilid	0,7	0,7	0,9	0,5	0,5	0,7
6 : cap_servic	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	0,3

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

**Experto Sofía Maldonado**

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9
2 : imagen_org	0,7	0,5	0,3	0,3	0,9	0,9
3 : capgesthid	0,9	0,9	0,9	0,3	0,3	0,3
4 : cap_volunt	0,7	0,3	0,1	0,9	0,1	0,1
5 : Rentabilid	0,9	0,9	0,9	0,3	0,7	0,9
6 : cap_servic	0,9	0,9	0,9	0,1	0,7	0,7

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

**Experto René Carreño**

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	0,9
2 : imagen_org	0,9	0,7	0,5	0,7	0,9	0,7
3 : capgesthid	0,3	0,5	0,9	0,1	0,7	0,5
4 : cap_volunt	0,7	0,5	0,5	0,9	0,5	0,3
5 : Rentabilid	0,7	0,5	0,7	0,3	0,5	0,5
6 : cap_servic	0,5	0,1	0,7	0,1	0,5	0,3

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

**Experto Fabio Oviedo**

**Experto Elida Orozco**

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9
2 : imagen_org	0,9	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9
3 : capgesthid	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9
4 : cap_volunt	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5
5 : Rentabilid	0,7	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7
6 : cap_servic	0,7	0,7	0,7	0,3	0,5	0,3

© LPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 19. Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad condicionada positiva (SI – SI) Adaptado de Imagen importada del software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

6.4.4.3.2 Calificación de los expertos a la probabilidad condicionada negativa (SI-NO)

Cada experto consultado califica la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis formulada, si no se cumple además cada una de las demás hipótesis. Para ello se utiliza la misma escala de calificación utilizada en probabilidad simple: 0,1 hipótesis muy improbable; 0,3 hipótesis improbable; 0,5 existe duda sobre la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis; 0,7 hipótesis probable; y 0,9 hipótesis muy probable. Los resultados se presentan a continuación:

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0	0,5	0,9	0,9	0,5	0,5
2 : imagen_org	0,3	0	0,5	0,5	0,3	0,3
3 : capgesthid	0,7	0,5	0	0,7	0,5	0,5
4 : cap_volunt	0,5	0,5	0,5	0	0,3	0,3
5 : Rentabilid	0,3	0,3	0,1	0,5	0	0,3
6 : cap_servic	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0

Experto Sofía Villamizar

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0	0,7	0,7	0,5	0,7	0,3
2 : imagen_org	0,7	0	0,7	0,3	0,3	0,3
3 : capgesthid	0,5	0,5	0	0,7	0,7	0,7
4 : cap_volunt	0,3	0,7	0,5	0	0,3	0,3
5 : Rentabilid	0,3	0,3	0,3	0,7	0	0,1
6 : cap_servic	0,1	0,1	0,5	0,3	0,5	0

Experto

Guido

Gamba

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0	0,5	0,7	0,5	0,3	0,3
2 : imagen_org	0,5	0	0,5	0,3	0,5	0,3
3 : capgesthid	0,1	0,3	0	0,3	0,3	0,3
4 : cap_volunt	0,5	0,1	0,3	0	0,3	0,1
5 : Rentabilid	0,3	0,5	0,7	0,3	0	0,5
6 : cap_servic	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5	0

© LIPSOR-EPIITA-PROB-EXPERT

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
2 : imagen_org	0,3	0	0,5	0,5	0,3	0,3
3 : capgesthid	0,5	0,3	0	0,7	0,5	0,3
4 : cap_volunt	0,1	0,5	0,5	0	0,3	0,3
5 : Rentabilid	0,3	0,3	0,5	0,3	0	0,3
6 : cap_servic	0,1	0,5	0,3	0,7	0,3	0

© LIPSOR-EPIITA-PROB-EXPERT

Experto Rene Carreño

Experto Fabio Oviedo

Experto Elida Orozco

	portafolio	imagen_org	capgesthid	cap_volunt	Rentabilid	cap_servic
1 : portafolio	0	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5
2 : imagen_org	0,3	0	0,5	0,7	0,5	0,3
3 : capgesthid	0,7	0,3	0	0,7	0,5	0,3
4 : cap_volunt	0,5	0,5	0,5	0	0,3	0,5
5 : Rentabilid	0,3	0,5	0,1	0,5	0	0,3
6 : cap_servic	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0

© LIPSOR-EPIITA-PROB-EXPERT

Figura 20. Resultados de la calificación de los expertos a la probabilidad condicionada negativa (SI – NO). Adaptado de software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

*6.4.4.4 Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de matriz.*

Una vez procesados las calificaciones de los expertos, se establecen para este caso con seis (06) hipótesis, 2 a la 6 escenarios, es decir 64 escenarios, cuyas probabilidades finales de ocurrencia se establecen en la imagen Figura 21 se puede observar un sistema de calificación binario, donde 1 corresponde a la ocurrencia de la hipótesis, y 0 a su no ocurrencia, por ejemplo en el escenario 1 todas las hipótesis son cumplidas, con una probabilidad ponderada entre consultores y directivos de la organización de 0,131. En el mismo sentido, en el escenario 64, ninguna de estas se cumple, con una probabilidad de análisis combinado de 0,171. El escenario donde todas las hipótesis se cumplen se denomina escenario optimista, y aquel donde ninguna se cumple, se denomina escenario pesimista.

	Organizacion	Consultores	Ensemble des experts
1 : 111111	0,11	0,161	0,131
2 : 111110	0,104	0,017	0,069
3 : 111101	0,033	0,003	0,021
4 : 111100	0,016	0	0,01
5 : 111011	0,05	0,13	0,082
6 : 111010	0,007	0,044	0,022
7 : 111001	0,016	0,015	0,015
8 : 111000	0	0,005	0,002
9 : 110111	0,011	0,034	0,02
10 : 110110	0,022	0,012	0,018
11 : 110101	0	0,014	0,006
12 : 110100	0,028	0,011	0,021
13 : 110011	0,013	0	0,008
14 : 110010	0	0	0
15 : 110001	0	0	0
16 : 110000	0,029	0,032	0,03
17 : 101111	0,036	0,048	0,041
18 : 101110	0,004	0,032	0,015
19 : 101101	0,004	0,024	0,012
20 : 101100	0,008	0,038	0,02
21 : 101011	0,023	0,029	0,026
22 : 101010	0	0,028	0,011
23 : 101001	0	0,008	0,003
24 : 101000	0	0,013	0,005
25 : 100111	0,012	0	0,007
26 : 100110	0,008	0	0,005
27 : 100101	0	0,003	0,001
28 : 100100	0,009	0,055	0,027
29 : 100011	0,008	0	0,005
30 : 100010	0,026	0	0,015
31 : 100001	0,005	0	0,003
32 : 100000	0,005	0,005	0,005

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

	Organizacion	Consultores	Ensemble des experts
33 : 011111	0,011	0	0,007
34 : 011110	0,008	0	0,005
35 : 011101	0,011	0	0,007
36 : 011100	0,011	0	0,007
37 : 011011	0,002	0,009	0,005
38 : 011010	0,015	0	0,009
39 : 011001	0,015	0	0,009
40 : 011000	0,004	0	0,002
41 : 010111	0	0	0
42 : 010110	0	0	0
43 : 010101	0	0	0
44 : 010100	0,007	0	0,004
45 : 010011	0	0	0
46 : 010010	0,006	0	0,003
47 : 010001	0	0,003	0,001
48 : 010000	0,007	0,019	0,012
49 : 001111	0,001	0	0
50 : 001110	0,012	0,001	0,008
51 : 001101	0	0	0
52 : 001100	0,008	0,026	0,015
53 : 001011	0,015	0	0,009
54 : 001010	0	0	0
55 : 001001	0,003	0	0,002
56 : 001000	0,022	0,036	0,028
57 : 000111	0	0	0
58 : 000110	0	0	0
59 : 000101	0	0	0
60 : 000100	0,023	0,002	0,015
61 : 000011	0	0	0
62 : 000010	0,004	0	0,002
63 : 000001	0,036	0	0,021
64 : 000000	0,191	0,143	0,171

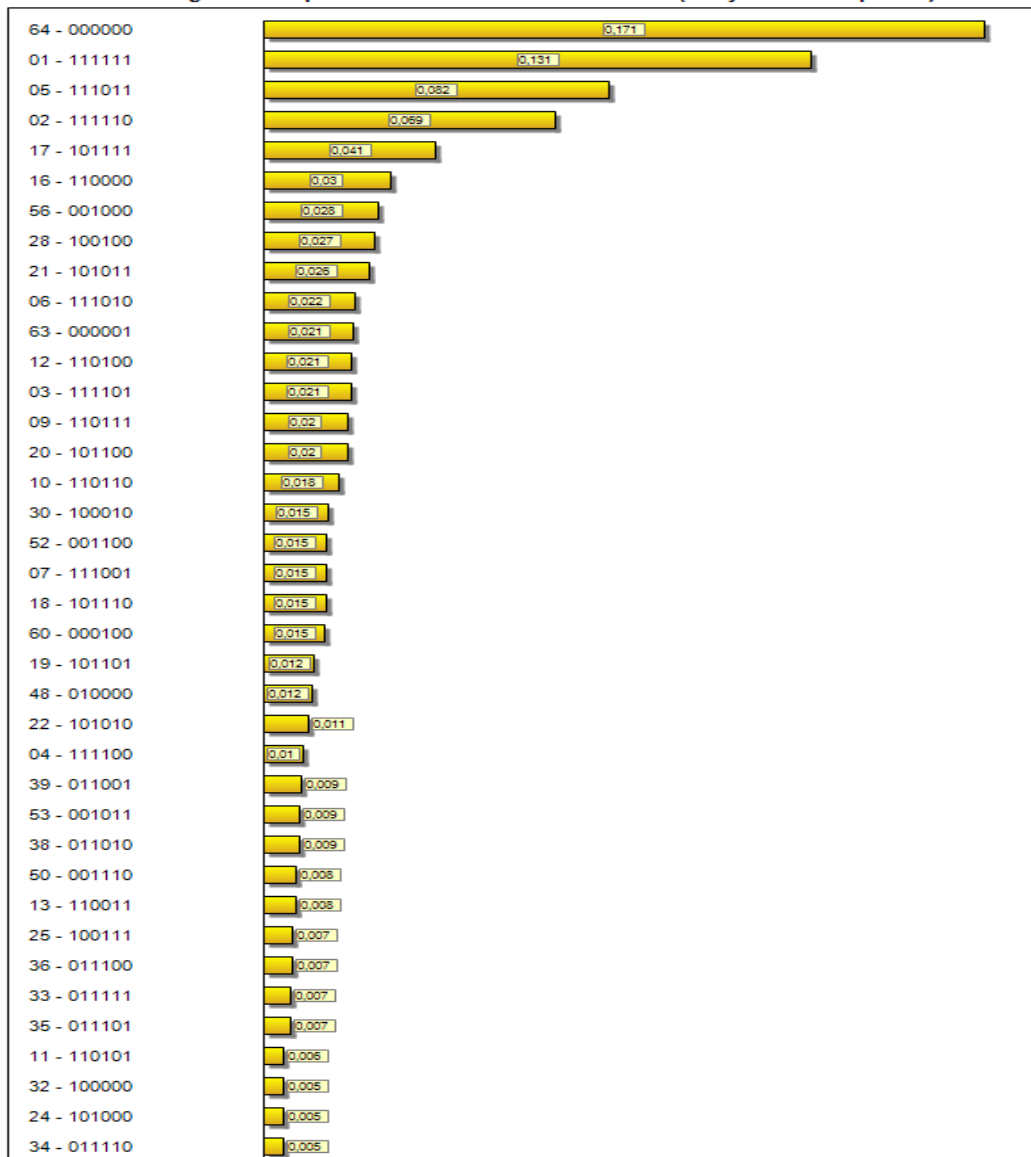
© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 21. Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de matriz. Adaptado de software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

*6.4.4.5 Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de histograma.*

Los resultados ordenados en un histograma permiten observar más claramente la probabilidad de ocurrencia de cada escenario, y evaluar posteriormente el escenario más probable. De acuerdo a los resultados observado en la Figura 22 el evento más probable coincide con el escenario 64, es decir el escenario pesimista, el siguiente en grado de probabilidad es el escenario 1, o escenario optimista, lo cual puede corresponder a que las posiciones de los expertos son divergentes, respecto a su valoración de cada hipótesis. Es importante recordar que “*las probabilidades evaluadas son subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones de expertos*” (La prospective "pensar y actuar de manera diferente", 2010).

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



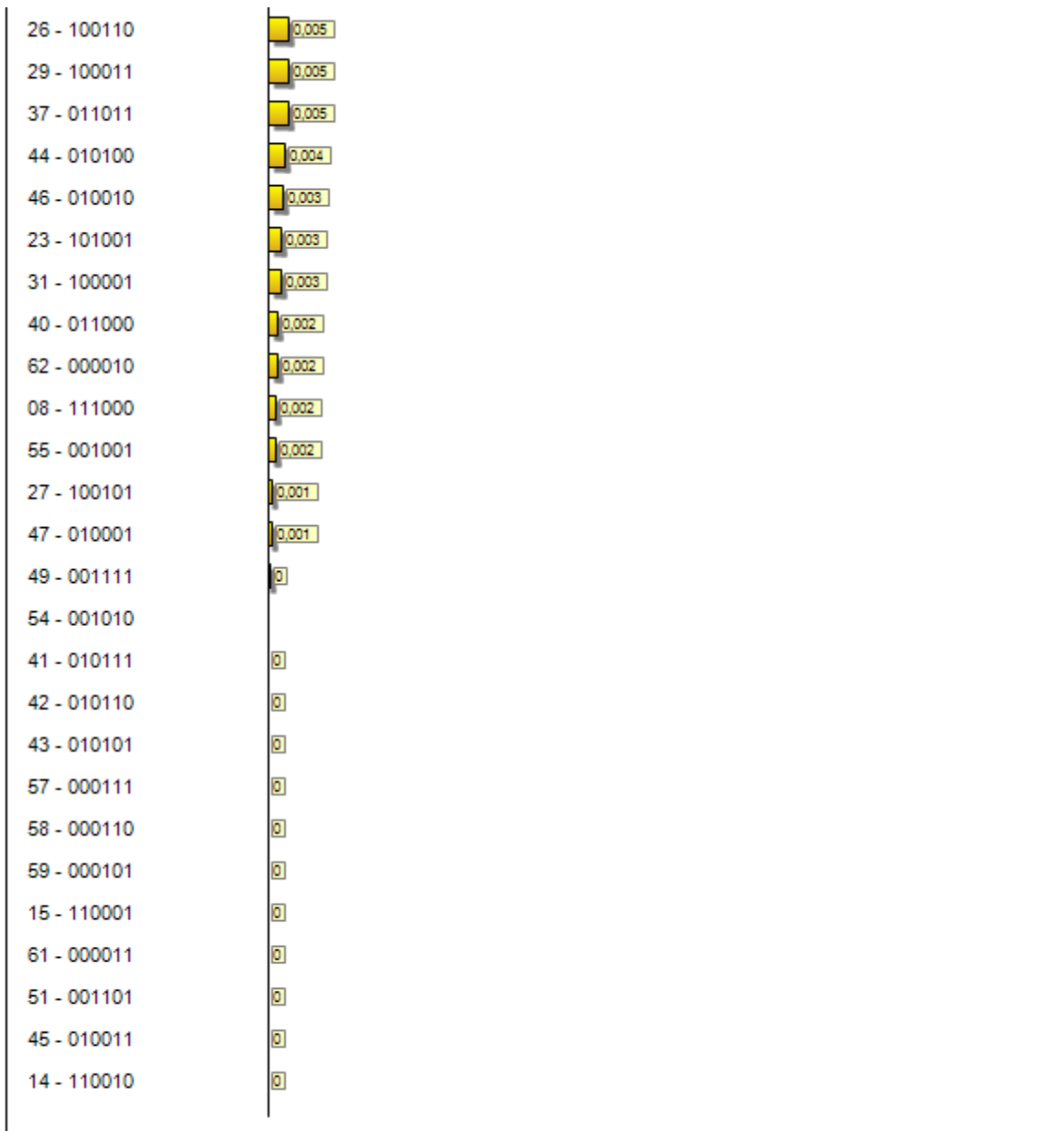


Figura 22. Resultados de cálculo de los datos netos bajo forma de histograma ordenado.

Adaptado de software SMIC-PROB-EXPERT de LIPSOR

**6.4.5 Análisis de escenarios probables.**

Para el caso de estudio y como resultado de la aplicación del caso de estudio se analizarán el escenario pesimista, el escenario optimista y un escenario alterno, este último el tercero en probabilidad de ocurrencia con 0,082, teniendo en cuenta que el escenario más probable y el escenario pesimista son coincidentes. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 27. *Escenarios probables que se analizarán*

N°	Resultado	Descripción	Denominación	Probabilidad
64	000000	No se cumple ninguna hipótesis	Pesimista	17,1%
1	111111	Se cumplen todas las hipótesis	Optimista	13,1%
5	111011	Se cumplen todas las hipótesis, menos H4	Alterno	8,2%

Fuente: Elaboración Propia

*6.4.5.1 Análisis de escenario pesimista.*

Para analizar los escenarios más probables (pesimista, optimista y alterno), se tienen en cuenta las causas que permiten que generan el cumplimiento o no de la hipótesis, y las consecuencias que podría traer su ocurrencia, tal como se ver en la siguiente tabla.

Tabla 28. *Análisis de escenario pesimista.*

**Escenario: Pesimista (000000)**

En el 2023 la organización no ha podido evaluar la viabilidad del 100% de su portafolio, y no hay certeza que se logre innovación anual de al menos en el 5% de los servicios. No hay ninguna certidumbre sobre si la Cruz Roja es reconocida en mayor o menor medida como proveedora de servicios. No se logró que la cifra anual de contratación con el sector hidrocarburos alcanzara los 3.000 SMMLV del año 2023. Los voluntarios aún no pueden medir su capacidad técnica respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, ni sus aportes al desarrollo de nuevos servicios. La rentabilidad de la institución no alcanzó la meta de 2,5 veces la DTF, y la rotación de activos estuvo por debajo de 0,75.

<b>Causas (¿qué paso en el camino?):</b>	<b>Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario):</b>
<p>La estrategia no se definió adecuadamente, no se contó con los recursos que respaldaran las acciones enfocadas en innovación, y no se estudió de manera suficiente el mercado antes de ampliar el portafolio, los elementos de control no entregaron las alertas oportunas, la aversión al riesgo y la dificultad en la toma de decisiones, hizo perder competitividad en el sector.</p>	<p>Este escenario pone en riesgo la capacidad de la organización para existir y cumplir su misión, su voluntariado disminuye, pierde la efectividad de su acción humanitaria, deteriorando la percepción de la sociedad y aumenta la desmotivación de sus miembros por la poca respuesta a sus necesidades de formación, se pierde la confianza de los clientes, disminuyendo la rentabilidad, y los activos fijos pueden terminar siendo improductivos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**6.4.5.2 Análisis de escenario optimista.**

En la siguiente tabla se realiza el análisis de causas y consecuencias de este escenario:

Tabla 29. *Análisis de escenario optimista.*

**Escenario: Optimista (11111)**

En el 2023 la organización ha evaluado la viabilidad del 100% de su portafolio, y se realiza innovación anual del 5% de los servicios. La Cruz Roja es reconocida como proveedora de servicios y tiene planes para mejorar anualmente esta imagen. Se logró la cifra anual de contratación con el sector hidrocarburos alcanzó los 3.000 SMMLV para el año 2023. Los voluntarios miden su capacidad técnica respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y también miden sus aportes al desarrollo de nuevos servicios. La rentabilidad de la institución alcanzó la meta de 2,5 veces la DTF, y la rotación de activos estuvo por encima de 0,75.

<b>Causas (¿qué paso en el camino?):</b>	<b>Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario):</b>
<p>La organización cuenta con una estrategia clara, enfocada en la innovación, respaldada con recursos suficientes y mecanismos de control que permiten valorar su desarrollo, la ampliación de portafolio, se conoce ampliamente el mercado y el nicho donde la imagen puede potenciar la venta de servicios, la organización toma sus decisiones de manera adecuada y oportuna, su voluntariado se autogestiona gracias a su capacidad técnica.</p>	<p>Este escenario potencia la sostenibilidad financiera, se daría un incremento de la participación en el mercado con nuevos servicios, que se innovan regularmente. Las metas de contratación del sector hidrocarburos se cumplen, el voluntariado aporta al desarrollo de la acción humanitaria y nuevos servicios que potencien la rentabilidad y el aprovechamiento de los activos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.4.5.3 *Análisis de escenario alterno.*

Tabla 30. *Análisis de escenario alterno.*

**Escenario: Alterno (111011)**

En el 2023 la organización ha evaluado la viabilidad del 100% de su portafolio, y se realiza innovación anual del 5% de los servicios. La Cruz Roja es reconocida como proveedora de servicios y tiene planes para mejorar anualmente esta imagen. Se logró la cifra anual de contratación con el sector hidrocarburos alcanzó los 3.000 SMMLV para el año 2023. La rentabilidad de la institución alcanzó la meta de 2,5 veces la DTF, y la rotación de activos estuvo por de encima de 0,75. Sin embargo, Los voluntarios aún no pueden medir su capacidad técnica respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, ni sus aportes al desarrollo de nuevos servicios.

<b>Causas (¿qué paso en el camino?):</b>	<b>Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario):</b>
<p>La organización cuenta con una estrategia clara, enfocada en la innovación, respaldada con recursos suficientes y mecanismos de control que permiten valorar su desarrollo, la ampliación de portafolio, se conoce ampliamente el mercado y el nicho donde la imagen puede potenciar la venta de servicios, la organización toma sus decisiones de manera adecuada y oportuna, su voluntariado no se autogestiona, ni aporta al desarrollo.</p>	<p>Este escenario potencia la sostenibilidad financiera, se daría un incremento de la participación en el mercado con nuevos servicios, que se innovan regularmente. Las metas de contratación del sector hidrocarburos se cumplen, impulsando la rentabilidad y el aprovechamiento de los activos fijos. La incapacidad para medir el desarrollo del voluntariado pone en riesgo su motivación, la ejecución de las acciones humanitarias y la imagen de la organización.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## **6.5 Estrategias y plan de mejora de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander para lograr el escenario apuesta.**

Una vez expuestos las probabilidades de ocurrencia, en caso de que no se ejecutara ninguna acción, de los escenarios: optimista, pesimista y alterno, se debe orientar a la organización para la formulación de un escenario apuesta, que le permita llegar a un resultado deseado respecto de su planteamiento de problema. Para esto, se realiza: 1) la construcción del escenario apuesta a partir de los objetivos, permite traducir las hipótesis en objetivos para el logro del escenario apuesta, 2) el análisis de los objetivos, permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del planteamiento de cada objetivo, 3) formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta, permite proponer dos acciones capaces de favorecer el logro del objetivo, 4) matriz de importancia y gobernabilidad IGO, permite priorizar las acciones más relevantes para la consecución del objetivo, y 5) tablero de control, permite a la organización contar con una herramienta concreta para controlar las acciones encaminadas a lograr el escenario apuesta frente a su planteamiento de problema.

### **6.5.1 Construcción del escenario apuesta a partir de los objetivos estratégicos.**

Una vez valorada la prospectiva de la organización es importante contribuir al desarrollo de un escenario deseado, para esto se construye el escenario apuesta, la metodología que se desarrollará incluye la construcción del árbol de pertinencia, el cual permite concretar los requerimientos de cada objetivo a varios niveles llegando en cada nivel a mayor precisión (Mojica, 2008), para ello se escribirán los objetivos estratégicos derivados de las variables con mayor influencia y dependencia del MIC MAC, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 31. *Objetivos estratégicos derivados de las hipótesis*

No.	Nombre Corto	Descripción	Objetivos
O1	Portafolio	Portafolio de servicios	Lograr que en el año 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander evalúe la viabilidad del 100% de sus servicios, e innove anualmente en el 5%.
O2	Imagen_org	Imagen de la organización	Establecer para el año 2023, planes de mejora sobre la medición del reconocimiento brindado a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander como proveedor de servicios.
O3	Capgesthid	Capacidad gestión proyectos hidrocarburos	Firmar en el año 2023 contratos con empresas del sector hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año.
O4	Cap_volunt	Capacidad técnica voluntarios	Desarrollar para el año 2023 una herramienta que permita medir la capacidad técnica de los voluntarios respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y sus aportes a nuevos servicios.
O5	Rentabilidad	Rentabilidad	La rentabilidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el año 2023, será igual o superior a 2,5 veces la DTF vigente.
O6	Cap_rekurs	Capacidad logística equipos y recursos	La rotación de activos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el 2023 será superior a 0,75.

Fuente: Elaboración Propia

**6.5.2 Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia.**

A continuación, se establece un análisis sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se derivan de cada uno de los objetivos estratégicos, planteados para el escenario apuesta:

Tabla 32. *Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia*

**Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia**

Objetivo 1	
Lograr que en el año 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander evalúe la viabilidad del 100% de sus servicios, e innove anualmente en el 5%.	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de asignación presupuestal</li> <li>▪ Control inadecuado de procesos</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza en la organización</li> <li>▪ Aumento de penetración de tecnologías</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de adaptación a nuevos retos</li> <li>▪ Experiencia en prestación de servicios</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de competidores</li> <li>▪ Estacionalidad de la demanda</li> </ul>

Tabla 32. *Continuación*

**Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia**

Objetivo 2

Establecer para el año 2023, planes de mejora sobre la medición del reconocimiento brindado a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander como proveedor de servicios.

- D**
  - Portafolio estático
  - Estrategias de marketing deficientes
- O**
  - Aprovechamiento del social media y otras tecnologías para acercarse al mercado
  - Mercado globalizado
- F**
  - Calidad de servicios
  - Transparencia en el manejo de recursos
- A**
  - Incremento de organizaciones sin ánimo de lucro
  - Barreras para acceso a recursos de cooperación

Objetivo 3

**Firmar en el año 2023 contratos con empresas del sector hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año.**

- D**
  - Necesidad de inversión en infraestructura y equipos
  - Las capacidades en formulación están desarrolladas en pocos funcionarios
- O**
  - Incremento del precio del petróleo
  - Legislación en salud y seguridad en el trabajo
- F**
  - Capital de Trabajo
  - Experiencia y nivel de servicio
- A**
  - Aumento de la competencia
  - Situación de actores sociales locales

Tabla 32. *Continuación*

**Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia**

**Objetivo 4**

Desarrollar para el año 2023 una herramienta que permita medir la capacidad técnica de los voluntarios respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y sus aportes a nuevos servicios.

- D**
  - Falta de asignación presupuestal
  - Bajo liderazgo de dirigentes de voluntariado
- O**
  - Crisis humanitarias
  - Aumento de penetración de tecnologías
- F**
  - Sentido de pertenencia
  - Experiencia en educación y formación comunitaria
- A**
  - Incremento de organizaciones voluntarias
  - Movilidad en las capitales

**Objetivo 5**

La rentabilidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el año 2023, será igual o superior a 2,5 veces la DTF vigente.

- D**
  - Estructura de costos
  - Poca participación en el mercado
- O**
  - Incremento del uso de tecnologías
  - Alianzas estratégicas
- F**
  - Calidad de servicios
  - Imagen y confianza en la organización
- A**
  - Posicionamiento de competidores
  - Reforma tributaria

Tabla 32. *Continuación*

**Análisis de los objetivos estratégicos para árbol de pertinencia**

**Objetivo 4**

Desarrollar para el año 2023 una herramienta que permita medir la capacidad técnica de los voluntarios respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y sus aportes a nuevos servicios.

**Objetivo 6**

La rotación de activos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el 2023 será superior a 0,75.

<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debilidad en procesos de planeación</li> <li>▪ Poca inversión en innovación</li> </ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevas demandas de servicios</li> <li>▪ Nuevos modelos de comunicación</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado de la infraestructura y equipos</li> <li>▪ Imagen de la organización</li> </ul>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agresividad de competidores</li> <li>▪ Situación económica del país</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

**6.5.3 Formulación de acciones para la construcción del escenario apuesta**

Una vez se han analizado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de los objetivos estratégicos de procederá a las formulaciones de acciones para alcanzar cada uno de los objetivos, potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y limitar las amenazas. Los resultados se comparten en la siguiente tabla.

Tabla 33. *Acciones para alcanzar los objetivos*

Objetivos	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
<p><b>O1. Lograr que en el año 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander evalúe la viabilidad del 100% de sus servicios, e innove anualmente en el 5%.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presupuestar las necesidades para evaluación e innovación de portafolio.</li> <li>2. Crear política de innovación de portafolio aprobada por Junta Directiva</li> <li>3. Revisión de indicadores de portafolio</li> <li>4. Sistematización de seguimiento</li> <li>5. Mejorar la rendición de cuentas a las partes interesadas</li> <li>6. Generar atributos a la marca como proveedores de servicios</li> <li>7. Mejorar el desarrollo de contenidos de social media</li> <li>8. Establecer estrategias de mercadeo digital</li> <li>9. Crear comités de innovación y desarrollo</li> <li>10. Estimular la generación de ideas y propuestas de mejora para los servicios</li> <li>11. Mejora en el servicio al cliente</li> <li>12. Implementación de estrategias de servicio postventa</li> <li>13. Definición del perfil competitivo</li> <li>14. Implementación de benchmarking</li> <li>15. Análisis de necesidades de mercado</li> <li>16. Mejorar estrategias de fidelización</li> </ol>
<p><b>O2. Establecer para el año 2023, planes de mejora sobre la medición del reconocimiento brindado a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander como proveedor de servicios.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Ampliación de portafolio</li> <li>18. Mejorar la comunicación sobre valores diferenciales de cada servicio</li> <li>19. Incrementar presupuesto para marketing</li> <li>20. Mejorar la segmentación del mercado</li> <li>21. Mejorar el área de comunicación y relacionamiento digital</li> <li>22. Generar capacidad en el área de comunicación</li> <li>23. Realizar investigación de mercados sobre convocatorias y concursos</li> <li>24. Establecer redes de servicios con otras Cruces Rojas</li> <li>25. Mantener certificaciones de sistema de gestión de calidad</li> <li>26. Mejorar los sistemas de evaluación de los servicios</li> </ol>

Tabla 33. *Continuación*

Objetivos	Acciones posibles (Lluvia de ideas)	
<p><b>O2. Establecer para el año 2023, planes de mejora sobre la medición del reconocimiento brindado a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander como proveedor de servicios.</b></p>	27. Crear boletines de rendición de cuentas	
	28. Divulgar acciones de Responsabilidad Social Empresarial	
	29. Realizar análisis de perfil competitivo con organizaciones relevantes	
	30. Establecer alianzas estratégicas con nuevos actores	
	31. Creación de oficina de relacionamiento externo	
	32. Creación de un fondo para generar contrapartidas	
	33. Establecer plan maestro de renovación de activos	
	34. Implementar renting o leasing	
	35. Realizar formación en contratación a funcionarios de movilización de recursos	
	36. Crear incentivos para la formulación de propuestas	
	37. Realizar análisis sobre las necesidades de la industria de hidrocarburos vs portafolio de la empresa	
	38. Vincularse a portales que administran la contratación de industrias del sector	
	<p><b>O3. Firmar en el año 2023 contratos con empresas del sector hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año.</b></p>	39. Alineación de portafolio con exigencias legales a las empresas
		40. Divulgación de requisitos legales dentro del sector como apoyo a estrategia de marketing
		41. Definir políticas de inversión y manejo de reservas
		42. Implementar factoring para cubrir picos de requerimientos de liquidez
		43. Divulgar buenas prácticas en contratos ejecutados
		44. Mejorar los procesos de selección y retención de personal
45. Realizar análisis de actores para el sector		
46. Mejorar estructuras de costos		
47. Realizar permanentes lecturas de contexto		
48. Implementar programas de acción humanitaria en zonas de intervención petrolero		

Tabla 33. *Continuación*

Objetivos	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
<p><b>O4. Desarrollar para el año 2023 una herramienta que permita medir la capacidad técnica de los voluntarios respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y sus aportes a nuevos servicios.</b></p>	49. Establecer presupuesto acorde a requerimientos
	50. Establecer alianzas con universidades para desarrollo de herramientas
	51. Implementar acciones de coaching en dirigentes de voluntariado
	52. Fortalecer mecanismos de comunicación entre dirigentes y voluntarios de base
	53. Convocar voluntarios especializados, respecto a necesidades de las crisis humanitarias existentes
	54. Flexibilizar los mecanismos de vinculación de voluntarios
	55. Aprovechamiento de TICs para mejorar la comunicación con voluntarios
	56. Formación virtual para voluntarios
	57. Reformular el plan de estímulos por desempeño y no por antigüedad
	58. Destacar las experiencias exitosas
	59. Implementar planes de gestión de conocimiento
	60. Establecer alianzas con universidades
	61. Desarrollar programas de acción conjunta
	62. Definir políticas de asociación con terceros
	63. Promover realización de actividades de voluntariado no presenciales
	64. Fortalecer la oferta digital de la organización

Tabla 33. *Continuación*

Objetivos	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
<p><b>O5. La rentabilidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el año 2023, será igual o superior a 2,5 veces la DTF vigente.</b></p>	65. Rediseñar el sistema de costeo
	66. Mejorar los sistemas de control de costos a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio
	67. Desarrollar estudios de mercado por línea de servicios
	68. Mejorar planes de marketing
	69. Impulsar la oferta de servicios utilizando plataformas digitales
	70. Implementar mecanismos de recaudo a través de la internet
	71. Evaluar estrategias de cobranding
	72. Ofertar servicios en asocio con otras seccionales
	73. Mantener las certificaciones de gestión de calidad
	74. Generar estímulos a las mejoras del desempeño
	75. Fortalecer la cultura de servicio al cliente
	76. Mejorar canales de comunicación con las partes interesadas
	77. Refinar la segmentación de mercado
	78. Generar servicios complementarios a los brindados por los líderes de mercado
	79. Incentivar las donaciones frente a los beneficios tributarios
	80. Mejorar la oferta de programas humanitarios que sean atractivos para los donantes

Tabla 33. *Continuación*

Objetivos	Acciones posibles (Lluvia de ideas)
<p><b>O6. La rotación de activos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el 2023 será superior a 0,75.</b></p>	81. Fortalecer los mecanismos de seguimiento de planes existentes
	82. Estandarizar e integrar los modelos de planeación
	83. Crear área de investigación y desarrollo
	84. Fomentar el uso de elementos como desing thinking para motivar la innovación en el análisis de soluciones
	85. Establecer un banco de demandas de nuevos servicios
	86. Sistematizar de manera permanente la lectura de contexto
	87. Utilizar TIC en la comunicación
	88. Evaluar los canales de comunicación existentes
	89. Crear un plan maestro de manejo de infraestructura y equipos
	90. Mejorar los programas de mantenimiento
	91. Generar un estatus que brinde beneficios a buenos proveedores
	92. Incentivar las nuevas propuestas de utilización de los activos
	93. Analizar la posición competitiva de la organización
	94. Buscar estrategias de marca compartida
	95. Fidelizar las empresas clientes de la organización
	96. Comunicar efectivamente el impacto de las acciones humanitarias

Fuente: Elaboración Propia

### **6.5.4 Matriz de importancia y gobernabilidad**

Con el ánimo de definir las acciones de priorizar y establecer las acciones de ejecución inmediata y de mediano plazo se establece una matriz de importancia y gobernabilidad, la primera está relacionada con el impacto directo que tendrá la ejecución de la acción en la consecución del objetivo, y la segunda medirá el control y la capacidad de implementación que

tengo sobre la acción. Las calificaciones se establecen como: 100, importancia o gobernabilidad muy alta; 70, importancia o gobernabilidad alta; 50, importancia o gobernabilidad media; 30, importancia o gobernabilidad baja; y, 0, importancia o gobernabilidad muy baja. Los resultados se comparten en la siguiente tabla.

Tabla 34. *Matriz Importancia y Gobernabilidad IGO*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
1	Presupuestar las necesidades para evaluación e innovación de portafolio.	100	100	Inmediata o mediano plazo
2	Crear política de innovación de portafolio aprobada por Junta Directiva	100	100	Inmediata Mediano plazo
3	Revisión de indicadores de portafolio	70	70	Mediano plazo
4	Sistematización de seguimiento	100	70	Inmediato
5	Mejorar la rendición de cuentas a las partes interesadas	70	70	Inmediato
6	Generar atributos a la marca como proveedores de servicios	70	50	Inmediato
7	Mejorar el desarrollo de contenidos de social media	100	70	Inmediato
8	Establecer estrategias de mercadeo digital	100	70	I Corto plazo
9	Crear comités de innovación y desarrollo	100	100	Corto plazo
10	Estimular la generación de ideas y propuestas de mejora para los servicios	70	70	Mediano plazo
11	Mejora en el servicio al cliente	100	70	Largo plazo

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
12	Implementación de estrategias de servicio postventa	100	70	Largo plazo
13	Definición del perfil competitivo	70	70	Mediano plazo
14	Implementación de benchmarking	70	70	Corto plazo
15	Análisis de necesidades de mercado	100	100	Corto plazo
16	Mejorar estrategias de fidelización	70	70	Corto plazo
17	Ampliación de portafolio	70	100	Largo plazo
18	Mejorar la comunicación sobre valores diferenciales de cada servicio	70	30	Largo plazo
19	Incrementar presupuesto para marketing	100	100	Corto plazo
20	Mejorar la segmentación del mercado	70	50	Corto plazo
21	Mejorar el área de comunicación y relacionamiento digital	100	30	Corto plazo
22	Generar capacidad en el área de comunicación	100	30	Corto plazo
23	Realizar investigación de mercados sobre convocatorias y concursos	100	50	Largo plazo
24	Establecer redes de servicios con otras Cruces Rojas	100	30	Largo plazo
25	Mantener certificaciones de sistema de gestión de calidad	70	30	Largo plazo
26	Mejorar los sistemas de evaluación de los servicios	70	30	Largo plazo
27	Crear boletines de rendición de cuentas	70	30	Largo plazo

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
28	Divulgar acciones de Responsabilidad Social Empresarial	50	70	Largo plazo
29	Realizar análisis de perfil competitivo con organizaciones relevantes	70	30	Largo plazo
30	Establecer alianzas estratégicas con nuevos actores	70	70	Mediano plazo
31	Creación de oficina de relacionamiento externo	70	70	Mediano plazo
32	Creación de un fondo para generar contrapartidas	50	100	Largo plazo
33	Establecer plan maestro de renovación de activos	70	70	Largo plazo
34	Implementar renting o leasing	70	70	Largo plazo
35	Realizar formación en contratación a funcionarios de movilización de recursos	100	50	Corto plazo
36	Crear incentivos para la formulación de propuestas	70	100	Largo plazo
37	Realizar análisis sobre las necesidades de la industria de hidrocarburos vs portafolio de la empresa	100	30	Corto plazo
38	Vincularse a portales que administran la contratación de industrias del sector	100	30	Corto plazo
39	Alineación de portafolio con exigencias legales a las empresas	70	30	Mediano plazo
40	Divulgación de requisitos legales dentro del sector como apoyo a estrategia de marketing	70	30	Mediano plazo
41	Definir políticas de inversión y manejo de reservas	100	100	Mediano plazo

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
42	Implementar factoring para cubrir picos de requerimientos de liquidez	100	100	Mediano plazo
43	Divulgar buenas prácticas en contratos ejecutados	70	30	Mediano plazo
44	Mejorar los procesos de selección y retención de personal	70	70	Mediano plazo
45	Realizar análisis de actores para el sector	100	50	Mediano plazo
46	Mejorar estructuras de costos	100	100	Largo plazo
47	Realizar permanentes lecturas de contexto	100	30	Mediano plazo
48	Implementar programas de acción humanitaria en zonas de intervención petrolero	70	50	Mediano Plazo
49	Establecer presupuesto acorde a requerimientos	100	70	Inmediata
50	Establecer alianzas con universidades para desarrollo de herramientas	70	70	Inmediata
51	Implementar acciones de coaching en dirigentes de voluntariado	70	70	Inmediata
52	Fortalecer mecanismos de comunicación entre dirigentes y voluntarios de base	100	70	Inmediata
53	Convocar voluntarios especializados, respecto a necesidades de las crisis humanitarias existentes	50	100	Mediano plazo
54	Flexibilizar los mecanismos de vinculación de voluntarios	70	100	Inmediata

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
55	Aprovechamiento de TICs para mejorar la comunicación con voluntarios	100	100	Inmediata
56	Formación virtual para voluntarios	70	50	Mediano Plazo
57	Reformular el plan de estímulos por desempeño y no por antigüedad	70	50	Mediano Plazo
58	Destacar las experiencias exitosas	100	70	Inmediata
59	Implementar planes de gestión de conocimiento	70	50	Mediano plazo
60	Establecer alianzas con universidades	70	70	Mediano plazo
61	Desarrollar programas de acción conjunta	70	30	Mediano Plazo
62	Definir políticas de asociación con terceros	70	30	Mediano Plazo
63	Promover realización de actividades de voluntariado no presenciales	70	30	Mediano Plazo
64	Fortalecer la oferta digital de la organización	70	30	Mediano Plazo
65	Rediseñar el sistema de costeo	100	100	Inmediata
66	Mejorar los sistemas de control de costos a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio	100	70	Inmediata
67	Desarrollar estudios de mercado por línea de servicios	70	50	Mediano Plazo
68	Mejorar planes de marketing	100	30	Mediano Plazo
69	Impulsar la oferta de servicios utilizando plataformas digitales	70	30	Mediano Plazo

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
70	Implementar mecanismos de recaudo a través de la internet	50	30	Mediano Plazo
71	Evaluar estrategias de cobranding	50	30	Mediano Plazo
72	Ofertar servicios en asocio con otras seccionales	70	30	Mediano Plazo
73	Mantener las certificaciones de gestión de calidad	70	70	Inmediata
74	Generar estímulos a las mejoras del desempeño	100	50	Mediano plazo
75	Fortalecer la cultura de servicio al cliente	100	70	Inmediata
76	Mejorar canales de comunicación con las partes interesadas	100	70	Inmediata
77	Refinar la segmentación de mercado	70	50	Mediano plazo
78	Generar servicios complementarios a los brindados por los líderes de mercado	70	50	Mediano Plazo
79	Incentivar las donaciones frente a los beneficios tributarios	70	30	Mediano plazo
80	Mejorar la oferta de programas humanitarios que sean atractivos para los donantes	70	70	Mediano plazo
81	Fortalecer los mecanismos de seguimiento de planes existentes	100	70	Inmediata
82	Estandarizar e integrar los modelos de planeación	100	100	Inmediata
83	Crear área de investigación y desarrollo	70	30	Mediano plazo

Tabla 34. *Continuación*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
84	Fomentar el uso de elementos como desing thinking para motivar la innovación en el análisis de soluciones	70	100	Inmediata
85	Establecer un banco de demandas de nuevos servicios	70	70	Inmediata
86	Sistematizar de manera permanente la lectura de contexto	100	30	Mediano plazo
87	Utilizar TIC en la comunicación	100	50	Inmediata
88	Evaluar los canales de comunicación existentes	70	100	Inmediata
89	Crear un plan maestro de manejo de infraestructura y equipos	100	30	Mediano plazo
90	Mejorar los programas de mantenimiento	70	70	Inmediata
91	Generar un estatus que brinde beneficios a buenos proveedores	50	50	Mediano plazo
92	Incentivar las nuevas propuestas de utilización de los activos	70	30	Mediano Plazo
93	Analizar la posición competitiva de la organización	70	70	Inmediata
94	Buscar estrategias de marca compartida	70	30	Mediano plazo
95	Fidelizar las empresas clientes de la organización	70	50	Mediano plazo
96	Comunicar efectivamente el impacto de las acciones humanitarias	70	70	Inmediata

Fuente: Elaboración Propia

**6.5.5 Tablero de control para el logro del escenario apuesta**

En la siguiente tabla se describe el tablero de control para lograr mejorar la sostenibilidad financiera de la Cruz Roja Seccional Santander.

Tabla 35. *Tablero de control.*

En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.

Comportamiento del indicador

Perspectivas	Variable Estratégica	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de medición Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Visión	Capacidad gestión proyectos hidrocarburos	Incremento en el Monto anual de contratos firmados (SMMLV)=(Valor contratado en SMMLV año final/Valor contratado en SMMLV año previo)-1	Firmar en el año 2023 contratos con empresas del sector hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año.(Valor base 2.500 SMMLV)	Anual	Mayor 10%	4-5%	Menor al 4%
				Realizar análisis sobre las necesidades de la industria de hidrocarburos vs portafolio de la empresa			
Financiera							

Tabla 35. *Continuación*

		En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.					Comportamiento del indicador		
Perspectivas	Variable Estratégica	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Visión									
Financiera	Rentabilidad	Variación anual de la rentabilidad respecto DTF= (Rentabilidad año <sub>n</sub> /DTF año <sub>n</sub> )	La rentabilidad de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el año 2023, será igual o superior a 2,5 veces la DTF vigente.	Anual	Análisis de necesidades de mercado de servicios	Superior a 2,5 veces el DTF	Igual a 2,5 veces el DTF	Inferior a 1,5 veces el DTF	
					Ampliación del portafolio de servicios				



Tabla 35. *Continuación*

		En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.				Comportamiento del indicador		
Perspectivas	Variable Estratégica	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente
	Visión	Capacidad técnica voluntarios	% de implementación de la herramienta de capacidad técnica del voluntariado = (No. actividades ejecutadas / No. actividades planeadas) * 100	Desarrollar para el año 2023 una herramienta que permita medir la capacidad técnica de los voluntarios, y sus aportes a nuevos servicios.	Anual	Fortalecer mecanismos de comunicación entre dirigentes y voluntarios de base	Implementación > 70%	Implementación entre 40% y 70%
Procesos					Formación virtual para voluntarios			

Tabla 35. *Continuación*

Visión	<p>En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.</p>								Comportamiento del indicador
Procesos	<b>Perspectivas</b>	<b>Variable Estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Deficiente</b>
		Capacidad logística equipos y recursos	Rotación de activos totales = total ventas / activos fijos	La rotación de activos de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en el 2023 será superior a 0,75.	Semestral	Crear un plan maestro de manejo de infraestructura y equipos	Rot. Act. =>0.75	Rot. Act. Entre 0 y 0.75	Rot. Act. negativa

Tabla 35. *Continuación*

En el año 2020 la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander será una institución sólida y sostenible, reconocida por el impacto de sus acciones humanitarias, la capacidad de su talento humano y el éxito de su gestión organizacional, basadas en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos bajo estándares de calidad, cumplimiento, eficiencia, responsabilidad y transparencia.

Comportamiento del indicador

Visión

Perspectivas	Variable Estratégica	Indicador	Objetivo Estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Innovación y aprendizaje	Portafolio de servicios	Porcentaje de innovación del portafolio de servicios=(productos o servicios nuevos/ productos o servicios existentes)*100	Lograr que, en el año 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander evalúe la viabilidad del 100% de sus servicios, e innove anualmente en el 5%.	Anual	Presupuestar las necesidades para evaluación e innovación de portafolio. Crear política de innovación de portafolio aprobada por Junta Directiva	Innovación anual del 5% del portafolio de servicios	Innovación anual del 3,5% del portafolio de servicios	Innovación anual del 3% del portafolio de servicios

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo sugerido por Darío Sierra.

## **7. Diseño de una propuesta de mejora en el área de marketing de la Cruz Roja Colombiana**

### **Seccional Santander**

#### **7.1 Introducción**

El marketing se ha integrado a la estrategia de las empresas, organizaciones e instituciones con el fin de dar valor y lograr una interacción activa con sus grupos de interés; aumentar la venta de servicios y productos; el ahorro de costos; el posicionamiento y reconocimiento de marca y obtener las metas teniendo en cuenta la naturaleza de la organización.

En el marketing ha surgido el uso de nuevas tecnologías digitales que facilitan por medio de contenidos, servicios interactivos proporcionados por diferentes plataformas tecnológicas digitales, entre otros, la comunicación efectiva para cumplir ciertos fines. En consecuencia, el marketing digital se puede definir como *“lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales”*. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

En el caso de estudio Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, la organización enfrenta el desafío de equilibrar sus necesidades de obtener logros respecto de sus fines sociales y adecuar un modelo de gestión empresarial que lo soporte (Salinas F., 2001), lo que implica el desarrollo de estrategias de marketing y por esto se realizó una propuesta de mejora frente al uso de herramientas digitales. El estudio en primer lugar involucró la descripción de la situación actual del marketing y el uso de estas herramientas en la Seccional, en segunda instancia el análisis de los resultados que conlleva a posibles escenarios y al plan de mejoramiento para potencializar el

uso de las herramientas digitales aplicadas al marketing en la promoción de acción humanitaria y no en la oferta aislada de servicios de educación y salud.

**7.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el uso de herramientas digitales aplicadas al marketing.**

Tabla 36. *Ficha técnica metodológica para la propuesta de mejora frente al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing. Caso: CRC Santander*

<b>Ítems a definir</b>	<b>Descripción</b>
<b>Propósito de la investigación</b>	<p>Analizar la situación actual frente al uso de las herramientas digitales aplicadas al marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p> <p>Identificar la proyección de la organización a cinco (5) años frente al uso de las herramientas digitales aplicadas al marketing.</p> <p>Proponer la estrategia y el plan de acción, que la organización debe trazar para lograr ese escenario futuro.</p>
<b>Metodología de la investigación</b>	<p>Cualitativa con alcance descriptivo; de acuerdo con (Hernández S., Fernández C., &amp; Baptista L., 2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno sujeto de análisis</p>
<b>Unidad de análisis</b>	<p>El estudio de caso se desarrolla en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.</p>
<b>Ámbito geográfico</b>	<p>Santander, Colombia.</p>
<b>Definición del universo de estudio</b>	<p>La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander es una persona jurídica autónoma, por lo se le consideró como una unidad estratégica y se evaluó desde una perspectiva general, aplicable a sus sedes.</p>

Tabla 36. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Tipo de muestra</b>	La muestra es no probabilística con un criterio de selección intencional o por conveniencia, adecuada a la naturaleza exploratoria, con enfoque cualitativo, toda vez que los resultados no se consideran concluyentes, sino que buscan documentar una experiencia específica (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2010).
<b>Muestra</b>	La página web y las redes sociales de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, así como el responsable de su manejo.
<b>Metodología de la recolección de la evidencia</b>	Revisión documental física de la organización y disponible en la nube. Realización de cuestionario respondido por correo electrónico. Aplicación de página Woorank para informe SEO del sitio web de la organización, informes del hosting y dominios del sitio web. Observación Directa
<b>Fuentes de información</b>	Se utilizaron fuentes de información primaria, obtenida a través de cuestionario electrónico, y fuentes de información secundaria respecto de la documentación relevante para el caso. Así mismo, esta información secundaria se divide en: 1) Fuentes internas: documentación (redes sociales, página web, otros), 2) Fuentes externas: informes y publicaciones disponibles en la nube (sitios web de la Cruz Roja, herramienta Woorank).
<b>Informadores clave</b>	El coordinador de movilización de recursos. La observación directa realizada por el Director Ejecutivo Seccional, coautor de este proyecto de investigación.

Tabla 36. *Continuación*

Ítems a definir	Descripción
<b>Métodos de análisis de la evidencia</b>	<p>Para el análisis de la información se utiliza la modalidad de creación de explicación, descrito por (Villareal &amp; Landeta, 2010), donde se observa si los datos recolectados presentan una secuencia lógica de acontecimientos, o tendencias que permitan evaluar las variables sujeto del estudio.</p> <p>Búsqueda de estadísticas del sitio web de la organización y herramientas de análisis de estadísticas de las propias redes sociales, y análisis del sitio web propio y de competidores suministrado por Woorank.</p>
<b>Enfoque científico</b>	<p>El enfoque de la investigación es inductivo, pues se busca tener una comprensión de los significados que las personas vinculadas a la organización dan a los temas del estudio, con el ánimo de proponer una mejora al entorno y los resultados colectivos, pero sin pretender generalizar los resultados o formular un constructo teórico a partir de los mismos. Este enfoque es propio de las investigaciones cualitativas que buscan explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas, de lo particular a lo general (Hernández S., Fernández C., &amp; Baptista L., 2010).</p>
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	<p>Se utiliza el indicador de validez constructiva descrito por (Villareal &amp; Landeta, 2010), donde se realizó el análisis del contexto conceptual y teórico, distintos métodos de recogida de evidencia (revisión documental, cuestionarios electrónicos y observación directa), se utilizaron fuentes de información directa e indirecta, dentro de un proceso simultáneo y unificado de recolección y análisis de evidencia.</p>
<b>Fecha de realización</b>	26 de julio al 13 de agosto de 2018

Fuente: Villareal, O.; Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Pág. 31-52

### **7.3. Descripción Situacional de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander respecto al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing.**

Las empresas sociales, como la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, se enfrentan al desafío de equilibrar sus necesidades de obtener logros respecto de sus fines sociales y adecuar un modelo de gestión empresarial que lo soporte (Salinas F., 2001), esto implica el desarrollo de estrategias de marketing, para mejorar su acceso a los recursos necesarios para su funcionamiento. Dentro del presente estudio de caso se abordará desde la perspectiva del blended marketing, que permite construir el plan digital de marketing, integrando herramientas offline tradicionales, potenciando la aplicación de las nuevas tecnologías online disponibles (Alonso Coto, 2008). A continuación, se presenta un panorama sobre marketing y el uso actual de tecnologías en la organización.

#### **7.3.1 El marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.**

Con el ánimo de evaluar el estado del arte respecto del marketing y el desarrollo digital en la Cruz Roja Seccional Santander, se realizó en primer lugar una revisión de su estrategia. Dentro de la visión, misión y objetivos estratégicos no evidencian expresiones alusivas al rol del marketing, y apenas en el esquema del marco estratégico: la infraestructura y el desarrollo tecnológico, se enuncian como un componente de la gestión administrativa y financiera (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2017).

De acuerdo con lo expresado por el coordinador de movilización de recursos en un cuestionario respondido por correo electrónico (Ver Apéndice K), la organización no cuenta con una estrategia de marketing definida, pero realiza acciones aisladas para los diferentes servicios

ofertados. Esta afirmación es corroborada al revisar la construcción del árbol de competencias de la organización de acuerdo a la metodología propuesta por (Godet & Durance, 2007), elaborado en el capítulo de prospectiva del estudio de caso (Ver Tabla 14). En la Tabla 37 se extrajeron las variables internas que hacen alusión a marketing, imagen, y voluntariado, este último por ser un componente muy importante en la organización, toda vez que se refiere a las personas que ostentan la calidad de miembros de la misma y sobre los cuales recae la responsabilidad de la ejecución de la acción humanitaria (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2012). Los aspectos que se relacionan se clasifican en: debilidades, aspectos a mejorar y fortalezas a desarrollar, el concepto de los aspectos a mejorar, hace alusión a variables que no pueden ser consideradas plenamente como debilidad o fortaleza.

Tabla 37. *Aspectos evidenciados en el árbol de competencias.*

**Debilidades**

Baja capacidad de retención de voluntarios, genera demandas de recursos, a causa de la rotación.

Falta de planeación y control de actividades de las agrupaciones de voluntariado.

Poca capacidad financiera para invertir en promoción y mercadeo.

Desconocimiento del de mercado.

Falta de integración de los programas y acciones ofertados por las áreas.

**Aspecto por mejorar**

Recursos limitados para el desarrollo de actividades de voluntariado.

Desempeño de medios online de la organización.

Tabla 37. *Continuación*

**Fortalezas a consolidar**

Imagen de la organización.

Posicionamiento y reconocimiento de marca.

Capacidad logística de equipos y recursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de árbol de competencias desarrollada para el capítulo de prospectiva del estudio de caso.

### **7.3.2 Uso actual de herramientas digitales en la organización.**

Como ya se mencionó, la organización no cuenta con una estrategia de marketing definida, pero hace presencia en medios digitales para promocionar sus acciones humanitarias y los servicios que presta especialmente en las áreas de salud y educación.

De acuerdo a la propuesta de (Semántica Social, 2018), la estrategia digital de una entidad sin lucro, no debe distar de una empresa comercial, pues además, prima la necesidad de captar recursos a través de estrategias como fundraising, sin embargo se hace necesario profundizar en el análisis de la estrategia digital orientada a la gestión humanitaria y de voluntariado, teniendo en cuenta que ese es el proceso clave de la organización. Para esto, en su documento “Cómo diseñar la estrategia digital en entidades del tercer sector”, sugiere establecer una auditoría SEO y una auditoría de redes sociales, que se desarrollarán a continuación.

#### *7.3.2.1. Auditoría SEO.*

Para el desarrollo de esta auditoría se tomaron dos fuentes: 1) Las estadísticas del hosting del sitio web de la entidad, y 2) el análisis de la página web de la entidad realizado a través de la herramienta gratuita Woorank, recomendada por (Semántica Social, 2018).

En la Tabla 38 se resumen los principales aspectos de la auditoría SEO, respecto de la página web de la entidad [www.cruzrojasantander.org](http://www.cruzrojasantander.org), para el caso del análisis de woorank, se comparó con los sitios web de las Seccionales de la Cruz Roja Colombiana de: Antioquia, Bolívar y Bogotá. Los informes detallados de las auditorías realizadas se encuentran en los apéndices K y L, anexos.

Tabla 38. *Factores SEO de la página web de la entidad.*

<b>Factor SEO</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Calificación woorank</b>	52	Las Seccionales de referencia obtuvieron: Bogotá 50, Antioquia 55, Bolívar 45.
<b>Etiqueta título</b>	125 caracteres Bogotá: 29, Antioquia 74, Bolívar 57	Woorank lo califica como un aspecto a mejorar
<b>Coherencia palabras clave</b>	Se encuentra 4 palabras solas: humanitaria, acción, Bucaramanga, Laboratorio; y 3 de dos términos: Cruz Roja, Consulta médica y servicios médicos.	Woorank lo califica como un aspecto a mejorar. De acuerdo al informe del hosting, las 5 palabras más buscadas por peticiones fueron: cruz, roja, colombiana, Santander, seccional.
<b>Atributos Alt</b>	Se encontraron 12 imágenes y todos los atributos ALT correctos.	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Enlaces de páginas</b>	Se encontraron 31 enlaces.	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Enlaces rotos</b>	No se encontraron enlaces rotos	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Resolver www</b>	La web redirecciona el tráfico del dominio no preferido	Woorank lo califica como un aspecto positivo.

Tabla 38. *Continuación*

<b>Factor SEO</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Robots.txt</b>	<p>http://www.cruzrojasantander.org/robots.txt</p> <p>De acuerdo con las estadísticas del hosting 21 robots distintos han visitado la web.</p>	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Mapa del sitio XML</b>	No disponible	Woorank lo califica como un aspecto negativo.
<b>Optimización Móvil</b>	Muy bien, los aspectos como: pantalla táctil, compatibilidad móvil, tamaño de la fuente y ventana gráfica son bien calificados.	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Caché de recursos</b>	36 recursos no almacenados en caché	Woorank lo califica como un aspecto negativo.
<b>Codificación</b>	La codificación esta especificada: utf8	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Seguridad SSL</b>	Tiene seguridad SSL (HTTPS)	Woorank lo califica como un aspecto positivo.
<b>Puntuación backlinks</b>	El desempeño es mediocre, frente a: Bogotá (bien), Antioquia (correcto), Bolívar (malo)	Woorank lo califica como un aspecto negativo.
<b>Contador backlinks</b>	Santander 37, Bogotá 2.247, Antioquia 10.741, Bolívar 10	Woorank lo califica como un aspecto a mejorar
<b>Dominios referentes</b>	<p>Santander 10, Bogotá 67, Antioquia 57, Bolívar 6</p> <p>Según las estadísticas del hosting, la entrada directa es del 87,1%; desde buscadores 6,9%; y desde paginas externas 5,7%</p>	Woorank lo califica como un aspecto neutro

Tabla 38. *Continuación*

<b>Factor SEO</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Factores limitantes</b>	No utiliza flash, ni marcos	Woorank lo califica como un aspecto positivo
<b>Registro del dominio</b>	Creado hace 10 años, sin fecha de vencimiento determinada	Woorank lo califica como un aspecto positivo
<b>Blog</b>	Sin reporte	Woorank lo califica como un aspecto negativo
<b>Guiones bajos</b>	No los utiliza	Woorank lo califica como un aspecto positivo
<b>Página 404</b>	Personalizada	Woorank lo califica como un aspecto positivo
<b>Minimización de recursos</b>	Se puede reducir en un 37%	Woorank lo califica como un aspecto negativo
<b>Velocidad</b>	Lento	Woorank lo califica como un aspecto negativo
<b>Compresión de recursos</b>	Se puede comprimir en un 22%	Woorank lo califica como un aspecto negativo
<b>Analítica</b>	No tiene herramienta de analítica	Woorank lo califica como un aspecto negativo
<b>Redes Sociales</b>	Están compartidas Facebook y twitter	Woorank lo califica como un aspecto positivo
<b>Estimación de tráfico</b>	Santander (muy bajo), Bogotá (bajo), Antioquia (bajo), Bolívar (muy bajo). 5.279 visitantes diferentes, 9.399 visitas y un tráfico de 8,36 GB	Woorank lo califica como un aspecto negativo

Tabla 38. *Continuación*

<b>Factor SEO</b>	<b>Estado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Duración de visitas</b>	La media de duración es de 230 seg, el 75,2% de las visitas son menores a 30 seg	Estadísticas del hosting
<b>Descargas</b>	Las tres descargas más solicitadas son: 1) listado de exámenes, 2) formato de inscripción de voluntariado y 3) formato de protección de datos personales.	Estadísticas del hosting

Fuente: Elaboración propia a partir de los apéndices K y L a partir del modelo sugerido por (Semántica Social, 2018).

*7.3.2.2. Auditoría de redes sociales.*

Se realizó el monitoreo de las redes sociales existentes informadas en el Apéndice K, por el coordinador de movilización de recursos, cuyos resultados se resumen en la Tabla No. 39.

Tabla 39 *Presencia actual en redes sociales de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.*

<b>Red Social</b>	<b>Indicadores medidos en agosto 2018</b>	<b>Observaciones</b>
<b>FanPage Facebook</b>	3.190 Me gusta 3.214 seguidores	Presenta publicaciones especialmente referentes a la ejecución de servicios de capacitación y acciones humanitarias, de manera indiscriminada.
<b>Cruz Roja Seccional Santander</b>	4,7 / 5 según la opinión de 54 personas. Última publicación: agosto/18.	
<b>Twitter</b>	908 seguidores 2.008 impresiones de tweets	Los trinos se caracterizan por retuitear noticias o campañas donde la organización está involucrada, y promoción de servicios de salud y educación
<b>@CruzRojaStder</b>	42 visitas al perfil. Último Trino: marzo/18.	

Tabla 39. *Continuación*

Red Social	Indicadores medidos en agosto		Observaciones
	2018		
<b>Instagram</b> <b>@CruzRojaStder</b>	460 seguidores		Se publican campañas de prevención o información general, conmemoraciones y fotografías de acciones humanitarias.
	239 publicaciones		
	Última publicación: diciembre /17.		
<b>Canal YouTube</b> <b>Cruz Roja Santander</b>	57 suscriptores		Se publican vídeos de acciones humanitarias propias y campañas informativas propias y globales
	49 vídeos		
	Último publicación: Junio /16.		

Fuente: Elaboración propia a partir del apéndice J, y las evidencias en la internet, a partir del modelo sugerido por (Semántica Social, 2018).

*7.3.2.3 Análisis de la situación existente respecto al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing.*

En la Tabla No 40, se presenta el estado de la organización respecto del uso de tecnologías aplicadas al marketing, entendido este no solo como la necesidad de la organización de obtener recursos financieros por la venta de servicios comerciales, sino mejorando su posicionamiento de imagen, generando mayor aceptación de la sociedad, aumentando la participación de voluntarios, incrementando el número de aliados, socios y donantes, y potenciando su capacidad comercial, como lo plantea en su cadena de valor (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010).

Tabla 40. *Matriz DOFA respecto al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.*

DOFA	Aspecto
<b>Debilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de una estrategia integrada de marketing.</li> <li>• Recursos y capacidades limitadas para la gestión de los planes de marketing.</li> </ul>
<b>Oportunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del público sobre la Institución.</li> <li>• Penetración del uso de herramientas tecnológicas por parte de los ciudadanos.</li> </ul>
<b>Fortaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a herramientas digitales de bajo costo.</li> <li>• Acciones humanitarias que potencian la generación de contenidos atractivos.</li> </ul>
<b>Amenaza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de entidades con necesidades similares.</li> <li>• Rechazo o desconocimiento de la comunidad digital.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander posee poca capacidad para el aprovechamiento de las herramientas digitales aplicadas al marketing, se evidencia la ausencia de una gestión sistémica sobre el particular, se observa el acceso a las diferentes redes sociales, como impulsos que no son sostenidos en el tiempo, con lo cual, su presencia es intermitente o no adecuada para impulsar una estrategia de marca. La orientación estratégica, y la asignación de recursos pueden convertirse en los factores críticos para el desarrollo de una propuesta de mejora en este aspecto.

**7.4. Proyección de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander a 5 años en el uso de herramientas digitales aplicadas al marketing.**

Como se mencionó anteriormente en el documento, la planeación estratégica no define de manera expresa, ninguna acción específica respecto del marketing o el aprovechamiento de herramientas digitales, por lo que apoyados en lo expresado por el coordinador de movilización de recursos, descrito en el apéndice A, se observa que hay un vacío estructural en la organización, respecto de la ausencia de: políticas, responsables y recursos, únicamente se establece como propósito fundamentar la estrategia de marketing en la promoción de la acción humanitaria, y no en la oferta aislada de servicios en educación y salud.

Por lo anterior se hace necesario evaluar los escenarios donde podría potenciarse el uso de herramientas digitales aplicadas al marketing, los resultados de este ejercicio se compilan en la Matriz de Madurez de Tecnologías Básicas (ver Tabla 41).

Tabla 41. *Matriz de madurez de tecnologías básicas aplicada a la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.*

<b>DT</b>	<b>Mobile IoT</b>	<b>Social</b>	<b>Cloud</b>	<b>Big Data</b>
<b>Ahorrar costos</b>		1. Mensajes clave de formación a empleados en temas del Sistema integrado de gestión	1. Control de mantenimiento de activos, control de proveedores y costos. 2. Asignación de citas y entrega de resultados de servicios médicos. 3. Cursos de formación para empleados y voluntarios.	1. Selección, control y seguimiento de proveedores.

Tabla 41. *Continuación*

<b>DT</b>	<b>Mobile IoT</b>	<b>Social</b>	<b>Cloud</b>	<b>Big Data</b>
<b>Mejorar el servicio</b>	1. Los voluntarios puedan inscribirse a cursos o eventos.	1. Aumento de visibilidad de acciones humanitarias, para mejora de donaciones.	1. Mejora en la gestión de conocimiento generado en la organización	1. Análisis de eventos de emergencias y desastres, generados por cambios climáticos
	2. Programación de citas y entrega de resultados de servicios de salud.			
<b>Mejorar el servicio</b>	3. Reporte de emergencias o sistemas de alerta temprana.	2. Reconocimiento de voluntarios para mejorar su motivación.		
	4. Tele asistencia para adultos mayores o personas vulnerables.			
	5. Implementación de vacunación a domicilio, con demanda vía móvil.			

Tabla 41. *Continuación*

DT	Mobile IoT	Social	Cloud	Big Data
<b>Tomar decisiones</b>	1. Reporte de incidentes operativos en tiempo real.	1. Decisión para oferta de cursos de capacitación	1. Control de mantenimiento vehicular flota de ambulancias.	1. Análisis de preferencias y necesidades de formación de voluntarios
			2. Implementación de reportes de desempeño de personal y seguimiento de planes de acción.	
<b>Tomar decisiones</b>			3. Sistematización de casos exitosos y lecciones aprendidas de programas humanitarios.	

Fuente: Elaboración propia a partir de formato sugerido en el Modulo Estrategia Integral de Comercio y Marketing.

Se observa que existen múltiples escenarios de intervención de las herramientas digitales, acordes a la complejidad de la organización, por ello para proponer el escenario deseado en 2023, se utilizará el esquema gráfico del modelo GROW, el cual sirve como apoyo al cambio y crecimiento de la organización, visualizando fácilmente el resultado propuesto (Marcos, 2010).

Tabla 42. *Escenario propuesto modelo GROW*

Fase	Descripción
<b>Goal - Objetivo</b>	Elaborar una propuesta de mejora frente al uso de herramientas digitales aplicadas al marketing en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.
<b>Reality – Realidad</b>	La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander posee debilidades manifiestas respecto de su estrategia de marketing, así mismo, el uso de herramientas digitales no se ha abordado de manera sistémica y permanente.
<b>Reality – Realidad</b>	En igual sentido, presenta la complejidad de una organización que tiene como objetivo la acción humanitaria que desarrolla con voluntarios, y el mercadeo de servicios que generan los excedentes para garantizar la operación y la sostenibilidad financiera.
<b>Options – Opciones</b>	Diseñar la propuesta de mejora para el segmento específico de la Experiencia de Voluntariado, teniendo en cuenta, la intención de la organización de fundamentar su estrategia de marketing en la promoción de la acción humanitaria desarrollada con voluntarios, y no únicamente en el mercadeo aislado de los servicios comerciales en salud y educación.
<b>Will - Compromiso</b>	La organización deberá implementar la propuesta de mejora, asignado los recursos humanos, técnicos y financieros requeridos, y establecer los mecanismos de seguimiento y control para el logro adecuado de los indicadores y metas definidos en el plan de mejoramiento.

Fuente: Adaptación según el modelo GROW

**7.5. Estrategia y Plan de Mejoramiento de la de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva Futura, respecto del uso de herramientas tecnológicas aplicadas al marketing para mejorarla Experiencia del Voluntariado.**

A partir del diagnóstico que involucro el análisis de las fortalezas, debilidades y aspectos susceptibles de mejora, la situación actual del funcionamiento de los medios digitales y la opinión del Coordinador de movilización de recursos de la organización se identifica la necesidad de una intervención planificada y prioritaria de acciones de promoción, información y motivación a ejecutarse en medios y canales online para lograr una transformación digital en la Experiencia del Voluntariado.

Aplicando la definición de marketing hecha por el Instituto Colegiado de Marketing, citada por (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014) *“El marketing es el proceso administrativo responsable de identificar, prever y satisfacer de manera rentable las necesidades de los clientes”*; se propone una estrategia para el cliente, en nuestro caso el Voluntariado y con la premisa de la sostenibilidad financiera de la organización. Esta estrategia de marketing y uso de herramientas digitales proporcionará beneficios como nuevos servicios que agregan valor al proceso de formación, un diálogo bidireccional que permita un acercamiento con el voluntariado y la generación de presencia de marca mediante la promoción de experiencias en línea y visualización del voluntariado como comunidad activa.

Basado en lo anterior se establecen los objetivos entorno a tres temas definidos en (Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, 2010), como elementos clave para el desarrollo del voluntariado: 1) vinculación y registro de voluntarios, 2) educación y formación, y por último, 3) bienestar y motivación. Los objetivos están descritos en la siguiente tabla.

Tabla 43. *Objetivos propuestos*

No.	Objetivos
O1	Implementar para el año 2023 una herramienta para gestionar información en tiempo real de la vinculación de los voluntarios con la organización y el registro de las acciones humanitarias en que participan.
O2	Implementar en el año 2023 una aplicación para dispositivos móviles y ordenadores dedicada a conectar la oferta de formación y capacitación de la organización con el grupo de voluntariado para fomentar la participación activa y garantizar el desarrollo de competencias.
O3	Incrementa en el año 2023 la permanencia del voluntariado en un 5% y disminuir la rotación en un 5% mediante el uso de social media.

Fuente: Elaboración propia

Con la temática a intervenir definida, se identificaron posibles soluciones mediante la aplicación de la matriz sugerida en el desarrollo del módulo, las alternativas propuestas implican el uso de tecnologías digitales, las cuales se describen en la Tabla 44.

Tabla 44. *The Digital Customer Journey Map*

Tecnología Digital	Pre-Servicio	Servicio	Post-Servicio
App	Generación de contenidos para el reconocimiento de voluntarios.	Generación de contenidos que aumente la visibilidad de los logros de la organización.	Creación de una aplicación que permita inscripción y seguimiento de procesos de capacitación.

Tabla 44. *Continuación*

<b>Tecnología Digital</b>	<b>Pre-Servicio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Post-Servicio</b>
<b>iBeacon</b>		Seguimiento y registro de las horas de voluntariado mediante instalación de esta tecnología a los vehículos.	Control de entrega de ayudas de asistencia humanitaria.
<b>Facebook</b>	Generación de contenidos para jóvenes con el fin de estimular la vinculación al voluntariado.	Redes para compartir experiencias de eventos.	Recomiendo a un amigo ser voluntario.
<b>LinkedIn</b>			Generación de contenidos que mantengan conectados a los voluntarios que hayan dejado la organización.
<b>Twitter</b>	Campañías de vinculación, donaciones puntuales.	Mensajes para promover el app.	Búsqueda de expertos para la formación especializada a voluntarios. Rendición de cuentas sobre campañas.

Tabla 44. *Continuación*

<b>Tecnología Digital</b>	<b>Pre-Servicio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Post-Servicio</b>
<b>Instagram</b>		Visibilidad de voluntarios destacados.	Historias de vida de beneficiarios de programas.
<b>Realidad Aumentada</b>		Capacitación en temas de anatomía, procedimientos de atención hospitalaria, entre otros.	
<b>Realidad Virtual</b>		Capacitación a través de simulación en situaciones de desastres.	
<b>Influenciadores</b>	Embajadores famosos.	Influenciadores Voluntarios.	Ex - voluntarios exitosos.
<b>Experiencias Mob</b>	Generación vivencias con estudiantes.		

Fuente: Elaboración propia a partir de formato sugerido en el Modulo Estrategia Integral de Comercio y Marketing.

Con el ánimo de priorizar acciones y establecer un periodo de ejecución se desarrolla una matriz para evaluar la dificultad de implementación y el valor agregado de cada acción, la primera está relacionada con la capacidad de implementación que se tiene sobre la acción y la segunda con el impacto directo que tendrá la ejecución de la acción en la consecución del objetivo. Las calificaciones se establecen como: 100, dificultad de implementación o valor agregado muy alto; 70, dificultad de implementación o valor agregado alto; 50, dificultad de implementación o valor agregado medio; 30, dificultad de implementación o valor agregado bajo; y, 0, dificultad de implementación o valor agregado muy baja. Los resultados se comparten en la siguiente tabla.

Tabla 45. *Matriz de dificultad de implementación y valor agregado*

No.	Acción	Dificultad de implementación	Valor agregado	Tiempo de ejecución
1	Generación de contenidos para el reconocimiento de voluntarios.	30	100	Corto plazo
2	Generación de contenidos que aumente la visibilidad de los logros de la organización.	30	100	Corto plazo
3	Creación de una aplicación que permita inscripción y seguimiento de procesos de capacitación.	70	100	Mediano plazo
4	Seguimiento y registro de las horas de voluntariado mediante instalación de esta tecnología a los vehículos.	70	100	Largo plazo
5	Control de entrega de ayudas de asistencia humanitaria.	70	100	Largo plazo
6	Generación de contenidos para jóvenes con el fin de estimular la vinculación al voluntariado.	30	100	Corto plazo

Tabla 45. *Continuación*

No.	Acción	Dificultad de implementación	Valor agregado	Tiempo de ejecución
7	Redes para compartir experiencias de eventos.	30	100	Mediano plazo
8	Recomiendo a un amigo ser voluntario	30	100	Corto plazo
9	Generación de contenidos que mantengan conectados a los voluntarios que hayan dejado la organización.	30	100	Corto plazo
10	Campañas de vinculación, donaciones puntuales.	70	100	Largo plazo
11	Mensajes para promover el app.	30	70	Mediano plazo
12	Rendición de cuentas sobre campañas.	30	100	Corto plazo
13	Visibilidad de voluntarios destacados.	30	100	Corto plazo
14	Historias de vida de beneficiarios de programas.	30	100	Mediano plazo
15	Capacitación en temas de anatomía, procedimientos de atención hospitalaria, entre otros.	100	100	Largo plazo
16	Embajadores famosos.	100	70	Largo plazo
17	Influenciadores Voluntarios.	30	100	Mediano plazo
18	Ex - voluntarios exitosos.	30	70	Largo plazo
19	Generación vivencias con estudiantes.	70	70	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la valoración del grado de dificultad de implementación y el valor agregado de las acciones propuestas se priorizaron doce, las cuales hacen parte del plan de mejoramiento relacionado en la Tabla 46.

Tabla 46. *Plan de mejoramiento*

**Necesidad:** Implementar estrategias y uso de medios digitales en la Experiencia del Voluntariado.

Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores o Métricas KPI	Fechas		Responsables
				Inicio	Fin	
<b>Implementar para el año 2023 una herramienta para gestionar información en tiempo real de la vinculación de los voluntarios con la organización y el registro de las acciones humanitarias en que participan.</b>	Implementación herramienta.	Sistema de localización en tiempo real	Porcentaje de voluntarios que se vinculan a la organización= (número de voluntarios vinculados mes anterior/número total de voluntarios vinculados mes actual)*100			Junta Directiva
	Seguimiento y registro de las horas de voluntariado mediante instalación de tecnología iBeacon a los vehículos.	implementado que permita el registro y seguimiento de las acciones humanitarias.		Ene./19	Sep./19	Dirección Ejecutiva
		El 18% de la base de voluntarios son nuevos.		Oct./19	Dic/23	Dirección de voluntariado
	Control de entrega de ayudas de asistencia humanitaria.	El 70% de los voluntarios se inscriben en el uso de la herramienta.		Ene./20	Dic./23	

Tabla 46. *Continuación*

**Necesidad:** Implementar estrategias y uso de medios digitales en la Experiencia del Voluntariado.

Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores o Métricas KPI	Fechas		Responsables
				Inicio	Fin	
<p><b>Implementar para el año 2023 una herramienta para gestionar información en tiempo real de la vinculación de los voluntarios con la organización y el registro de las acciones humanitarias en que participan.</b></p>	<p>Seguimiento y análisis del funcionamiento de la herramienta.</p>	<p>El 70% de los voluntarios usan la herramienta.</p>	<p>Porcentaje de voluntarios que se inscriben al uso de la herramienta= (número de voluntarios que usan activamente la herramienta/número total de voluntarios)*100</p>	Ene./20	Dic./23	

Tabla 46. *Continuación*

Necesidad: **Implementar estrategias y uso de medios digitales en la Experiencia del Voluntariado.**

Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores o Métricas KPI	Fechas		Responsables
				Inicio	Fin	
<b>Incrementa en el año 2023 la permanencia del voluntariado en un 5% y disminuir la rotación en un 5% mediante el uso de social media.</b>	Mejoramiento de las condiciones técnicas de los medios digitales de la organización.	Medios digitales de la organización optimizados (Página web y redes sociales).	% de medios digitales optimizados/No. de medios digitales en la organización)*100.	Ene/19	Abr./19	Junta Directiva
	Generación de contenidos en Facebook dirigido a jóvenes con el fin de estimular la vinculación al voluntariado.	El 18% de la base de voluntarios son nuevos.	% de voluntarios que se vinculan a la organización= (No. de voluntarios vinculados semestre anterior/ No. total de voluntarios vinculados semestre actual)*100	May./19	Dic./19	Dirección Ejecutiva

Tabla 46. *Continuación*

Necesidad: **Implementar estrategias y uso de medios digitales en la Experiencia del Voluntariado.**

Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores o Métricas KPI	Fechas		Responsables
				Inicio	Fin	
<b>Incrementa en el año 2023 la permanencia del voluntariado en un 5% y disminuir la rotación en un 5% mediante el uso de social media.</b>	Conformar redes en Facebook para compartir experiencias de eventos.	Aumentar en 10 seguidores por mes.	Incremento en número de seguidores en Facebook =(No. seguidores finales/ No seguidores actuales)*100	May./19	Dic./19	Dirección de voluntariado
	Identificar a Influenciadores Voluntarios e iniciar una campaña de promoción de la actividad del voluntariado	Aumentar en un 30% el número de visitantes mensuales a la página oficial.	Porcentaje visitantes nuevos= [(número de visitantes nuevos del mes actual – número de visitantes nuevos del mes anterior)/ número de visitantes nuevos del mes actual]*100	May./19	Dic./19	

Tabla 46. *Continuación*

**Necesidad:** Implementar estrategias y uso de medios digitales en la Experiencia del Voluntariado.

Objetivos	Acciones	Metas	Indicadores o	Fechas		Responsables
			Métricas KPI	Inicio	Fin	
Incrementa en el año 2023 la permanencia del voluntariado en un 5% y disminuir la rotación en un 5% mediante el uso de social media.	.	Medición inicial de métricas social media.	Incremento en	Ene./20	Dic./19	
			No. de Me Gustas en las redes sociales por trimestre.			
			Incremento en	Ene/21	Dic./19	
			No. de veces que comparten los contenidos por trimestre.			

Fuente: Elaboración propia.

## **8. Conclusiones**

### **8.1. Conclusiones de inteligencia emocional y coaching**

La Cruz Roja Seccional Santander evidencia una gestión de la inteligencia emocional en el voluntariado insuficiente o inadecuada, así mismo, no hay ejercicios de coaching que permitan mejorar las habilidades de los dirigentes o los líderes de voluntariado. Existen declaraciones documentadas en políticas, planes y respecto de la relevancia de contar con voluntarios competentes y motivados, sin embargo, no se observa dentro de la estructura orgánica, responsables de esta gestión, ni instrumentos que permitan medir o dimensionar la realidad de estas variables.

La proyección de la Seccional como resultado del estudio se orienta a una propuesta de potencializar la inteligencia emocional, dado que es un componente que surge desde los procesos de selección del personal voluntario y empleado de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. Las acciones que se desarrollarán para fortalecer esta capacidad, deberán ser percibidas como esfuerzos integrales que el impacten en la organización.

La intervención respecto a la inteligencia emocional en los miembros de la Cruz Roja Seccional Santander, es un propósito de largo plazo que involucra alto compromiso, lo que conllevará a cambios personales y organizacionales que se evidenciarán en el desarrollo y manejo de las competencias personales en el trato con un mismo y las competencias sociales en el trato con los demás.

## **8.2. Conclusiones de desarrollo de competencias gerenciales y alta gerencia.**

La organización cuenta con instrumentos adecuados que soportan la gestión de la alta gerencia como: los Estatutos, las Normas, el Reglamento Interno de Trabajo, la Estructura, entre otros, que permiten que cultura organizacional de la Seccional sea concordante con los principios corporativos.

El modelo de alta gerencia esta conceptualmente bien definido, integra de manera lógica los diferentes escenarios de la gestión de la organización, sin embargo, presenta algunas debilidades frente al soporte del monitoreo y control lo que tiende a dificultar la toma de decisiones y generar resultados no esperados o dificultades en los procesos.

La persona que se desempeña en la alta gerencia cuenta con competencias directivas adecuadas, de acuerdo al resultado obtenido en la prueba de estilos de gerencia aplicada; como son maximizar el esfuerzo de los demás, fijar normas elevadas de producción y desempeño, dispone el trabajo en equipo para la toma de decisiones, fomenta y promueve la participación. Se resalta el liderazgo, la eficacia, la capacidad de toma de decisiones y la solución de problemas. Lo anterior se convierte en una oportunidad para el desarrollo del modelo gerencial de la organización.

## **8.3. Conclusiones de prospectiva.**

La Cruz Roja Seccional Santander con el propósito de mejorar la sostenibilidad financiera de la organización debe aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del entorno de forma agresiva. Aprovechando aspectos como el reconocimiento y posicionamiento de la marca, la

experiencia y calidad del portafolio de servicios implementando acciones que contribuyan a aumentar la participación en el mercado, bajar la rotación del voluntariado y aumentar el número de estos; así como generar nuevos recursos a partir de nuevas alianzas.

#### **8.4. Conclusiones de marketing.**

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander posee poca capacidad para el aprovechamiento de las herramientas digitales aplicadas al marketing, se evidencia la ausencia de una gestión sistémica sobre el particular, se observa el acceso a las diferentes redes sociales, como impulsos que no son sostenidos en el tiempo.

La proyección de la Seccional como resultado del estudio se orienta a una propuesta de mejora para el segmento específico de la Experiencia de Voluntariado, teniendo en cuenta, la intención de la organización de fundamentar su estrategia de marketing en la promoción de la acción humanitaria desarrollada con voluntarios, y no únicamente en el mercadeo aislado de los servicios comerciales en salud y educación.

La propuesta se materializa con el plan de mejoramiento al año 2023 que involucra elementos clave para el desarrollo del voluntariado: 1) vinculación y registro de voluntarios, 2) educación y formación, y, por último, 3) bienestar y motivación

## **9. Recomendaciones**

### **9.1. Recomendaciones de inteligencia emocional y coaching.**

Desarrollar continuamente acciones y estrategias que contribuyan al fortalecimiento del voluntariado teniendo en cuenta las competencias establecidas para el voluntario y el personal de la Seccional. En este contexto, se sugiere la revisión del programa de formación de la Seccional.

Analizar una relación costo – beneficio de la intervención propuesta para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en el personal de la organización con el propósito de lograr la implementación.

Realizar el control y seguimiento a los programas o intervenciones definidas sobre el personal y voluntariado para conocer su idoneidad frente a las funciones y actividades propias de la población objetivo. El control y seguimiento se realizará en los grupos primarios, asegurando así la continuidad de este mecanismo de comunicación y toma de decisiones.

Realizar un registro y documentación de la implementación de la estrategia de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander en la perspectiva futura, respecto de la Inteligencia Emocional.

Fortalecer las estrategias de comunicación respecto de las acciones adelantadas para el fortalecimiento de su recurso humano.

## **9.2. Recomendaciones de desarrollo de competencias gerenciales y alta gerencia.**

Es importante actualizar, aprobar, socializar y aplicar un código de buen gobierno corporativo que apoye el marco conceptual de la organización y refuerce la relación entre gobierno - gestión, y de la organización con todas las partes interesadas.

Lograr el compromiso de los directivos de la organización es fundamental en el proceso, dado que su principal función es el diseño y seguimiento del marco de acción, por lo que la implementación del Cuadro de Mando Integral se convierte en una herramienta útil para los órganos de gobierno y de gestión de la Seccional para el proceso de seguimiento y control.

Diseñar e implementar los grupos primarios que garanticen la interiorización y adherencia a las acciones propuestas en el plan de acción, que potencie la comunicación efectiva y el logro de objetivos tempranos entre los involucrados.

Dadas las características del proceso es relevante capacitar a los órganos de gobierno y gestión, así como los ejecutivos y líderes de proceso en competencias directivas de manera sistemática para lograr el desarrollo de las habilidades necesarias para el éxito del proceso.

## **9.3. Recomendaciones de prospectiva.**

Realizar un presupuesto y un análisis financiero que permita a la Seccional implementar el cuadro de mando construido en este trabajo.

Realizar el control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos definidos en el tablero de control.

Realizar registro y documentación de la implementación de la propuesta de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander.

Fortalecer las estrategias de comunicación respecto de las acciones adelantadas para asegurar el cumplimiento de la propuesta.

#### **9.4 Recomendaciones de marketing.**

Dada la situación actual de la Organización en el tema de estudio es relevante establecer a futuro una orientación estratégica y asignar recursos, debido a que son factores críticos para el desarrollo de la propuesta de mejora en este aspecto.

Realizar el control y seguimiento al cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de mejoramiento, mediante los KPI (Key Performance Indicator) que permitirán medir el progreso de las acciones digitales.

Realizar registro, documentación y análisis de la implementación de la propuesta de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander, con el fin de hacer un uso efectivo de la información obtenida a través de las diferentes herramientas digitales a aplicar.

Fortalecer las estrategias de comunicación al interior de la organización respecto de las acciones adelantadas para asegurar el cumplimiento de la propuesta.

En un ejercicio complementario la organización debe realizar el análisis de las estrategias de marketing digital aplicadas a las áreas comerciales de educación y salud, que no hicieron parte del alcance de la presente investigación.

**Referencias Bibliográficas**

- Alonso Coto, M. (2008). El plan de marketing digital: blended marketing como integración de acciones on y off line. Madrid: prentice-hall.
- Andi. (2018). Informe de coyuntura económica. Bogotá.
- Arbelaez, J., Serna, H., & Díaz, A. (2014). Modelos Gerenciales. Un marco conceptual. Medellín: Fondo Editorial Fundación Universitaria María Cano.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2018). Indicadores de coyuntura, Colombia. \_\_\_\_\_ . (2018). Informe de Coyuntura Económica. Bogotá.
- Baquero, J., & Rodríguez-Moneo, M. (2016). La relación entre el proceso de autorregulación y el proceso de coaching. *Universitas Psychologica*, 141-152.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y el sector Solidario. Bogotá: Editorial Kimpres LTDA. Obtenido de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- Cardona, P., & García, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos*(23), 19-26.
- Carrera, L., & Izurrieta, I. (2004). Reducción del Riesgo de desastres a través de la Gestión Ambiental. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/561521.pdf>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). Marketing Digital. Estrategia, implementación y práctica. México: Pearson Educación.

Chung, A. (2009). Producción y gestión, 27-31.

\_\_\_\_\_. (2009). Prospectiva estratégica: mas allá del plan estratégico. Producción y gestión, 27-31.

Cifras y Conceptos. (2017). Panel de opinión 9a versión. Bogotá. Obtenido de <http://cifrasyconceptos.com/productos-panel-de-opinion/>

Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. (2010). Estatutos Seccionales. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2010). Nuestra Seccional del Futuro. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2012). Estatutos Seccionales. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2016). P-TH-01 Gestión del talento humano v.8. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2017). Formato de Evaluación de Desempeño. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2017). Informe de gestión 2017. Bucaramanga.

\_\_\_\_\_. (2017). Reglamento Interno de Trabajo. Bucaramanga, Colombia: CRC.

Decreto 092. (23 de Enero de 2017). Departamento Nacional de Planeación. Por medio de la cual se reglamento para la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política.

Del Valle, I., & Castillo, M. Á. (2012). Inteligencia emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. Cuadernos de estudios empresariales, 107-126.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). Cuentas Trimestrales - Colombia, Producto Interno Bruto (PIB) Cuarto trimestre de 2017. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (25 de Mayo de 2015). Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de 3.181 muertos y 12,3 millones de afectados: las cifras de desastres naturales entre 2006 y 2014: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/3-181-muertos,-21-594->

emergencias-y-12,3-millones-de-afectados-las-cifras-de-los-desastres-naturales-entre-2006-y-2014-.aspx

El Tiempo. (14 de Junio de 2018). El 89 % de los venezolanos censados se quieren quedar en Colombia. El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/resultados-del-censo-de-venezolanos-en-colombia-229716>

Federación Intenacional de la Cruz Roja. (2018). Todos y cada uno tienen importancia. Ginebra: FICR.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2010). Resumen Ejecutivo Final: Diagnóstico sobre voluntariado en emergencia y recuperación temprana para la definición de normas e indicadores de fortalecimiento en la subregión andina: capítulo Colombia. Lima.

Fedesarrollo. (2018). Prospectiva Económica. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.

Fernández, J. A., & Luna, K. (2018). Migración venezolana en Colombia: retos en Salud Pública. Revista Salud UIS, 50(1), 5-6.

García, M., & Giménez, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. Espiral Cuadernos de profesorado, 3(6), 43-52.

Godet, M., & Durance, P. (Enero a Junio de 2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos (Vol. 28). Paris: Lipsor.

Gómez G., M. (18 de Noviembre de 2017). Así está Colombia, un año después de las Farc. El Tiempo, págs. <http://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/efectos-en-colombia-tras-un-ano-de-la-firma-del-acuerdo-de-paz-con-las-farc-152740>.

Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. P. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta Edición ed.). Ciudad de México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. de C.V.

Hernández, J. D. (2015). Diseño y formulación del sistema de gestión para el personal voluntario de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

La prospective "pensar y actuar de manera diferente". (2010). Recuperado el 05 de 08 de 2018, de <http://es.lapropective.fr/>

Ley 142. (1937). Congreso de Colombia. Por medio de la cual se crea la Cruz Roja Colombiana como institución de asistencia pública y como auxiliar del Ejército de Colombia.

Ley 1505. (2012). Congreso de Colombia. Por medio de la cual se crea el Subsistema Nacional de Voluntarios de Primera Respuesta y se otorgan estímulos.

Ley 1819. (2016). Congreso de Colombia. Por medio de la cual se adopta la reforma tributaria estructural en Colombia.

Ley 2. (1964). Congreso de Colombia. Por medio de la cual se crea la Lotería de la Cruz Roja Colombiana.

Ley 852. (2003). Congreso de Colombia. Regula y protege la misión y las actividades humanitarias de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja.

Marcos, J. A. (Mayo de 2010). El método Grow. Marketing + Ventas(257), 36-47.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Plan Decenal de Salud Pública, PDSP, 2012 - 2021. Bogotá.

Ministerio del Interior. (Febrero de 2012). Ley de Voluntariado. Ley. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

MINTIC. (2018). Boletín trimestral de las TIC. Cifras tercer trimestre 2017. Bogotá.

Mojica, F. J. (08 de septiembre de 2008). Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Obtenido de Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva voluntarista: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/57/Archivos/Concepto%20y%20modelo%20de%20la%20prospectiva%20Mojica%20Guatemala.pdf>

Montealegre, J. V., Delgado, A., & Cubillos, C. H. (Ene-Jun de 2017). Pensamiento estratégico y modelos gerenciales - Estudio de caso de empresas agroindustriales del departamento del Tolima, Colombia. Revista científica Pensamiento y Gestión(42), 28-42.

Mora, P., García, M., & Morquillas, J. (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. Revista Búsqueda(17), 180-190.

Narciso, J. E., & Pulido, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo, 29-51.

Portafolio. (4 de Julio de 2017). Alertan por falta de recursos para atender a los venezolanos. Portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/alertan-por-falta-de-recursos-para-atender-a-los-venezolanos-507395>

Puerto, Y. I. (2017). Investigación epidemiológica para la identificación de factores de riesgo Cruz Roja Colombiana Seccional Santander. Bucaramanga.

Quinteros, J., & Hamann, A. (2017). Planteamiento Estratégico Prospectivo. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda .

Salas R., L. J. (7 de Mayo de 2017). Las ong colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas. Obtenido de Confederación Colombiana de ONG: [http://ccong.org.co/files/766\\_at\\_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf](http://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf)

Salinas F., R. M. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. CIRIEC-España No. 37, 79-116.

Semántica Social. (2018). Semántica Social. Obtenido de <http://www.semanticasocial.es/>

Sociedad Nacional de Cruz Roja Colombiana. (Septiembre de 2011). Reglamento Nacional de Voluntariado. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. (2017). Plan de gobierno 2017-2021 Lo humanitario es lo prioritario. Bogotá.

Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana. (2015). Cien años de historias. Bogotá: Cruz Roja Colombiana.

\_\_\_\_\_. (2016). Plan Estratégico 2016-2020. Bogotá.

\_\_\_\_\_. (2017). Política Nacional de Voluntariado de la Cruz Roja Colombiana. Bogotá.

Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte, 115-133.

Useche, M. C. (2005). El coaching desde una perspectiva epistemológica. Revista de Ciencias Sociales, 3(105), 125-132.

Vara Horna, A. A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo. Universidad de San Martín de Porres. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>

Villareal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. un aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 31-52

## **Apéndices**

### **Apéndice A. Cuestionario Electrónico respondido por el Presidente Seccional**

#### **1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander?**

Me vinculé a la institución a través de una de sus agrupaciones, Juventud, a la edad de 15 años, después como socorrista en programa de rescate (Vehicular, Helicoptado, acuático, montaña), como coordinador del grupo de rescate para Santander. Fui delegado del Socorro Nacional para la operación de emergencia del estado Vargas en Venezuela en 1999, para liderar un proyecto de tejido social en el área metropolitana de Bucaramanga en el año 2001, posteriormente contribuí en el desarrollo de la ERU de agua potable, y apoyé la construcción de protocolos logísticos para el rescate de personal en zonas de orden público. Me retiré en 2002 por compromisos académicos, y fui invitado a participar como miembro de la Junta Directiva Seccional en 2012, me eligieron Primer Vicepresidente en 2017, y asumí la Presidencia en julio de 2018, ante la renuncia del Dr. Alfonso Peralta.

#### **2. ¿Cuál ha sido su formación académica y a que se dedica además de ser voluntario directivo de la Cruz Roja Colombiana?**

Soy bachiller técnico electricista del Instituto Tecnológico Santandereano, ingeniero mecánico de la UIS, posteriormente hice una especialización en mecatrónica en la Fachhochschule St. Gallen (Suiza), realicé estudios de maestría en mecatrónica en Hochschule Konstanz (Alemania), y culminé estudios de doctorado en ingeniería y ciencias de la agricultura

en Fakultät Ökologische Agrarwissenschaften, Universität Kassel (Alemania). He estado vinculado a la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga en calidad de profesor asociado a la escuela de ingeniería mecánica, director de investigaciones y transferencia, director científico del Centro de Desarrollo Tecnológico para el Agro y la Industria, y actualmente soy el director de investigación y extensión de la Universidad.

**3. ¿Cómo funcionan los órganos de gestión y gobierno de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander?**

Es un tema propio de la organización que busca separar lo estratégico de lo táctico y la operación. Pienso que el modelo para la Institución puede ser optimizado cuando se en su plan de desarrollo estratégico se contemplen las acciones tácticas y operativas mediadas por procesos. Definido los indicadores de cada uno de sus actores en busca de autoevaluación organizacional objetiva que oriente los planes de mejoramiento para el crecimiento.

**4. ¿Teniendo en cuenta la historia de la Seccional Santander, cuáles han sido los principales logros y dificultades de esta?**

La Seccional inició sus labores en el antiguo Hospital Universitario Ramón González Valencia, para finales de la década de los setenta, fue desalojada y debió buscar una nueva sede, gracias a la gestión con el Club Rotario se logró adquirir y construir la actual sede de la calle 45. Otro momento difícil fue el generado en 1999, por el incremento de las cuentas por pagar de las EPS, la Ley 100 de 1993 había entrado en vigencia, y rápidamente la Institución sin músculo y soporte financiero entro en cesación de pagos a proveedores y empleados por cerca de 6 meses,

esta crisis requirió un cambio de Presidente e iniciar una ruta de reorganización administrativa que hoy celebramos.

Respecto a los logros por ser considerada una organización de socorro, la seccional actuó rápidamente en la respuesta de la emergencia generada por inundación en Girón en 2005, y las inundaciones recurrentes entre 2007 y 2011 causadas por el fenómeno de la niña con amplias afectaciones en la ribera del río Magdalena. También ha sido un logro su gestión y desempeño como contratista del sector hidrocarburos, la Seccional aprendió a licitar, gestionar y operar propuestas sociales y de salud, entre 2012 y 2015, que le generaron buenos beneficios económicos y mejorar su capacidad en temas de HSE. En pocos años la Seccional transformó su modelo filantrópico, donde las acciones se basaban en la caridad y la disponibilidad de donaciones y recursos voluntarios, a una empresa social y humanitaria, con acciones de generación de recursos, administración de estos, contratación de personal remunerado, gestión por procesos, manteniendo una oferta de programas y acciones humanitarias acordes con su misión y mandato.

**5. ¿Desde su rol qué considera relevante respecto del futuro de la organización?**

Como Presidente tengo el propósito de encaminar a la organización en la construcción de un plan alineado con los objetivos de desarrollo sostenible, generando programas y acciones de alto impacto, que favorezcan también las capacidades y necesidades del voluntariado. Es necesario orientar la toma de decisiones en dos vías, una que busque desarrollar al interior de la institución que no hace parte de la tradición de la institución están orientadas por experiencia interna, así como de estudios de tendencias y política pública mediada por asesoría de expertos externos a la

institución y la otra, en el caso de la tradición institucional las decisiones deberán estar orientadas y mediadas por la experiencia interna de sus miembros.

**Apéndice B. Cuestionario Electrónico respondido por el Director Ejecutivo Seccional**

**1. ¿Cuál ha sido su trayectoria en la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander?**

Me vinculé como voluntario juvenil en el año 1991, a la edad de 13 años, fui voluntario de base hasta 1999, cuando me eligieron Director Seccional de Juventud hasta el año 2002, también integré el Equipo Técnico Nacional de Juventud como Coordinador Nacional del Programa de Recreación de 2000 a 2003. Del 2003 al 2004 estuve actuando en acciones aisladas y en 2004 me vinculé como Coordinador de un Proyecto de Fortalecimiento del Tejido Social en el Sur de Bolívar hasta inicios del 2006. Para el año 2007 inicié en marzo mi rol como Director Ejecutivo Seccional, con lo cual he podido conocer la organización en diferentes niveles y participar de instancias nacionales como comités accidentales y comisiones asesoras de la Dirección Ejecutiva Nacional.

**2. La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander ha definido un modelo gerencial considerado el marco de acción; ¿Es conocido por los miembros de la organización y está totalmente implementado?**

En primera instancia hay que decir que el marco de acción fue aprobado por la Junta Directiva que es el máximo órgano de gobierno, a partir de allí ha sido divulgado a empleados y voluntarios, teniendo mayor aceptación en los primeros, pues lo consideran como un modelo lógico para la gestión de la organización. En los voluntarios hubo alguna resistencia al inicio, teniendo en cuenta que ellos estaban acostumbrados a observar la hoy gestión humanitaria, como el deber ser y el todo de la Institución, considero que el modelo ha ganado terreno, pues hoy en

día los voluntarios entienden y aceptan que la gestión de proyectos y recursos y la gestión administrativa, deben ser gestionados también para que la Cruz Roja sea sostenible.

Respecto a la implementación, podría decirse que es parcial pues, aunque se ha alineado y la rendición de cuentas final bajo este modelo, aún existen algunas debilidades en el seguimiento y el monitoreo de la gestión.

**3. A partir de la revisión de la documentación se identificó en la Seccional elementos que orientan y guían el funcionamiento como son los reglamentos, estatutos, normas, órganos de gobierno y dirección y estructura organizacional. Dado lo anterior responder:**

- **¿Se evidencia un cumplimiento de lo dispuesto en estos documentos?**

Si existe una adecuada alineación de la gestión desde la concepción estatutaria, se respeta la diferencia entre los órganos de gestión y gobierno, la dirección desarrolla su quehacer bajo las directrices y parámetros establecidos por la organización y la estructura responde a estas definiciones. Sin embargo, como el marco normativo es tan amplio y la capacidad de la organización es limitada, el control normativo no es lo suficientemente estricto en algunas ocasiones, generando distorsiones en la operación y los resultados.

- **¿Existen formas para evidenciar su comunicación e implementación al interior de la Organización y están totalmente implementados?**

Existen mecanismos formales como el comité asesor de Presidencia, la comisión del voluntariado, los comités de gestión en la IPS (institución prestadora de servicios de salud), los comités académicos del Instituto de Educación y los comités del Sistema Integrado de Gestión,

sin embargo, hay tener múltiples frentes de trabajo como: salud, educación, sistema de gestión, voluntariado, etc.; el seguimiento al cumplimiento de las decisiones no alcanza el máximo nivel de satisfacción para la Dirección.

**4. ¿La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander dispone de mecanismos de seguimiento y control de su actuar?**

Esa es tal vez una de los mayores retos para la organización, pues pese a que si existen mecanismos y se hace una amplia rendición de cuentas a diferentes estamentos, en ocasiones no están suficientemente alineadas, lo que conlleva a duplicar esfuerzos y perder oportunidad para la toma de decisiones.

### **Apéndice C. Modelo de cuestionario electrónico para inteligencia emocional y coaching**

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander ha aprobado la realización de un estudio de caso para el análisis de la gestión humana, competencias directivas y modelos de alta gerencia, prospectiva y estrategias de comercio y marketing. El estudio será liderado por los estudiantes de la maestría de administración de la Universidad Santo Tomás: Johanna Sofía Maldonado y Guido Abdiel Gamba.

En este momento se abordará la temática de gestión humana, por lo que solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, de manera transparente.

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander ha aprobado la realización de un estudio de caso para el análisis de la gestión humana, competencias directivas y modelos de alta gerencia, prospectiva y estrategias de comercio y marketing. El estudio será liderado por los estudiantes de la maestría de administración de la Universidad Santo Tomás: Johanna Sofía Maldonado y Guido Abdiel Gamba.

En este momento se abordará la temática de gestión humana, por lo que solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, de manera transparente.

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre:
- Tiempo de vinculación:
- Rol en la organización:
- Ubicación:
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching:

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?
- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?
- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?
- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?
- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?
- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?
- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?
- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?
- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

**Apéndice D. Cuestionarios electrónicos respondidos por referentes de voluntariado**

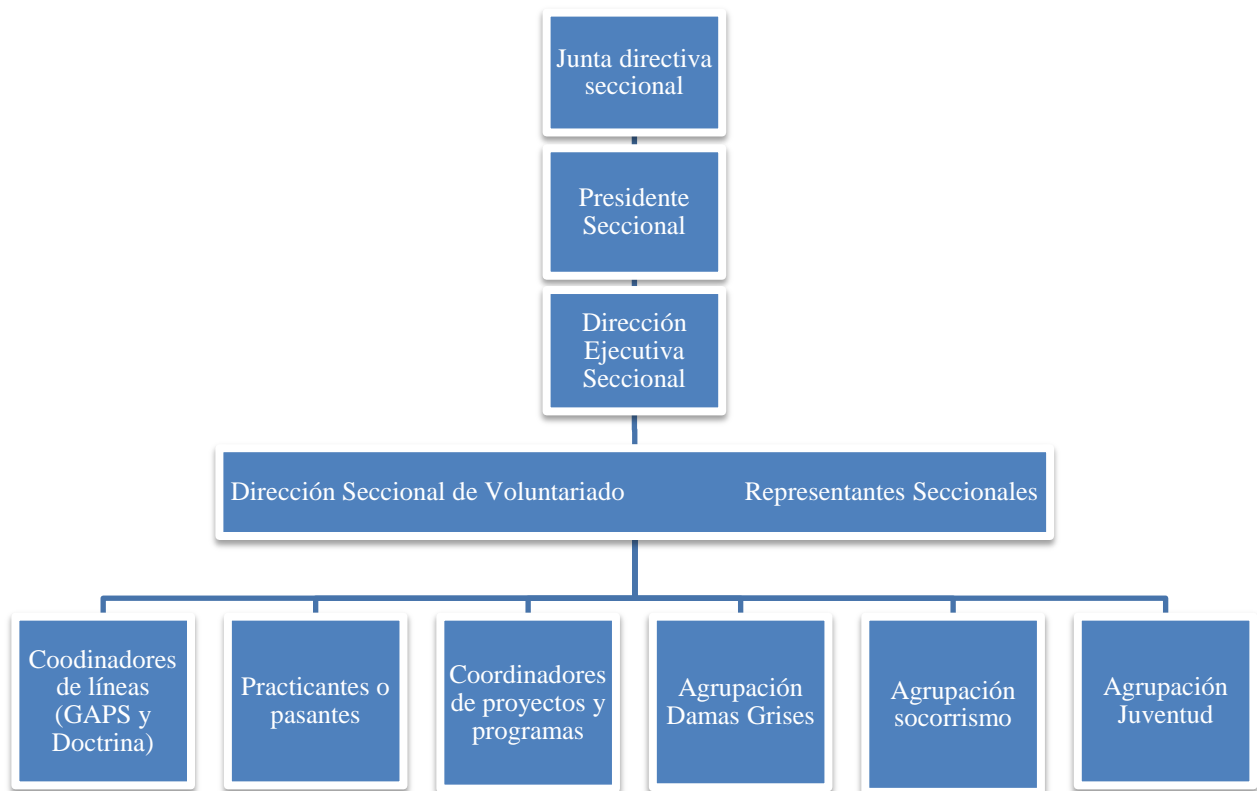
**Cuestionario 1.**

**i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre: Daniela Andrea Sánchez Aranda
- Tiempo de vinculación: 9 meses en el cargo, 4 años en la institución.
- Rol en la organización: Directora Seccional de Voluntariado
- Ubicación:
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos: Gestión del voluntariado y articulación interinstitucional el cual fortalezca e impacte en el accionar humanitario.
- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching: ninguna certificada (solo lectura).

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?



- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

La Dirección de voluntariado se encarga de garantizar que los procesos de convocatoria, vinculación, promoción y formación de los voluntarios se den acorde a lo establecido en el Reglamento Nacional del Voluntariado; gestiona y articula con partes interesadas la consecución de diferentes recursos los cuales permiten fortalecer y realizar el accionar humanitario de los voluntarios. Cabe resaltar que el trabajo de la gestión del recurso humano (voluntariado) está altamente articulado con los Representantes Seccionales de Agrupación y todos los que hacen parte de la parte ejecutiva y administrativa de la Seccional.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

Si bien se establecen vacantes para ocupar roles administrativos o de voluntariado en la institución, es importante saber en qué grado las emociones de las personas y el control de las mismas responden adecuadamente al cargo que aspira ejercer.

En el caso de voluntariado por ejemplo, se tienen en cuenta aspectos de autoconocimiento, autocontrol, automotivación (el cual tiende a destacarse más), empatía y habilidades sociales para ser parte de esta institución, el reconocimiento y control de las emociones influye significativamente en la selección de un aspirante, pues el voluntario a lo largo de su acción humanitaria tiende a estar en constante contacto con poblaciones y situaciones heterogéneas en las que la inteligencia emocional juega un papel importante.

Dado que esta acción es voluntaria, diría que el impacto de la misma se mide en la voluntad de ocupar el tiempo libre o destinar alguno en acciones que beneficien a terceros, la “sensación de utilidad” realizando tareas solidarias fortalece significativamente la inteligencia emocional de quienes se desempeñan como voluntarios.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

Muchas veces, sin identificarlos a primeras se identifican, la capacidad de motivar en el otro el fortalecimiento de competencias y de trascender sobre “lo que le corresponde” lo identifiqué en algunas personas en la organización. Al interior del voluntariado, se propende por apoyar acciones y propuestas de los voluntarios, se asesoran para que se logren cumplir objetivos, pero igualmente se establecen parámetros para hacerlo acorde a lo establecido en reglamentos y políticas.

Últimamente, con los representantes y algunos voluntarios referentes estamos intentando trabajar en el “sentido de urgencia”, permitiendo y procurando “hacer las cosas bien en el tiempo que es”.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

Creería que, en el resultado del trabajo, la calidad y la articulación que este pueda tener con otras áreas; no trabajar aisladamente facilitan y permite el relacionamiento con los demás fortaleciendo el clima laboral. La interdependencia en diferentes áreas por pequeña o grande que sea genera “trabajo en equipo” por motivación inicialmente más que por asignación.

En el caso del voluntariado por su permanencia en la institución, y el fortalecimiento de él como persona y de las acciones que realiza.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

Considero que para definir el estilo de liderazgo se hace pertinente identificar los líderes dentro de la organización, personalmente y dentro de los que identifiqué, veo personas con un estilo de liderazgo transformacional, las cuales fomentan y motivan la participación de los demás, cree en su equipo y lo impulsa a trascender en sus acciones. Contar con líderes referentes permite esforzar a los miembros del equipo y dar lo mejor desde su responsabilidad.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

La motivación, el voto de confianza que se de en la otra persona, la retroalimentación enfocada en el comportamiento y no en la persona, facilitar un ambiente agradable de trabajo, y procurar que la persona entienda la importancia que tiene en la organización.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

Facilitando espacios de esparcimiento y formación los cuales no se vena rutinarios, identificar de qué forma los estudios, competencias y habilidades que la persona tiene pueden aportar significativamente a la organización, lograr que la persona sienta que está en la organización no sólo porque coincide con el cargo sino porque puede fortalecerse y fortalecerlo.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

Oportunidades	Barreras
Posibilidad de ser organizado y motivar la organización de actividades de esparcimiento y fortalecimiento.	Poca participación e incredulidad en la organización (en la posibilidad de que se ejecute)
	Habilidades/competencias no descubiertas o exploradas.
Personal capacitado y calificado para el cargo, con habilidades y competencias.	

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

Totalmente, si bien esta organización maneja un personal remunerado y otro no remunerado (voluntario), tener herramientas de inteligencia emocional y coaching para trabajar con las mismas permite identificar oportunidades de fortalecimiento potenciando el accionar humanitario, de servicio y administrativo de la organización.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

Lo importante de “vender la idea”, que todo lo que se implemente se informe de tal manera que las personas sientan que responden a una necesidad manifiesta mas no a algo que “se debe hacer o implementar”, quizá la respuesta, actitud y resultado frente a la misma sea positiva y proactiva.

## **Cuestionario 2.**

### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre: Fabio Alejandro Oviedo Celis
- Tiempo de vinculación: 24 años
- Rol en la organización: voluntario y asesor
- Ubicación.
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos.

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching.

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?

RTA. Empleados, directivos, proveedores y voluntarios

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

RTA. La gestión del recurso humano, se realiza de manera directa, es la misma institución quien realiza todos los pasos en el proceso (prepara perfiles, convoca, recepciona, selecciona y vincula).

En algunos casos de manera esporádica, hace uso de entidades externas para validar especialmente, pruebas psicológicas.

No existe un departamento de recurso humano, existe una persona encargada de recurso humano, pero no cuenta con la experiencia ni competencias necesarias para llevar a cabo la planeación, seguimiento y control de las funciones requeridas.

En algunos casos la gestión del recurso humano se hace de manera intuitiva y no técnica, ajustada a un proceso que está establecido.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

RTA. En la selección, es tomada en cuenta, como factor de decisión. En la formación y evaluación, la influencia de este aspecto individual y colectivo no se tiene en cuenta de manera

permanente, se maneja por casos aislados, mas no como parte de un programa o política institucional.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

RTA. No como política institucional. Se realizan acciones aisladas y sin ninguna periodicidad.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

RTA. Desconozco un instrumento que permita realizar esta evaluación. Sin embargo, se dé un ejercicio que se llevó a cabo hace un año en la cual se evaluó el clima organizacional y del cual se podían obtener datos sobre percepciones de los empleados de la institución.

- ¿Cuál es estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

RTA. El liderazgo que predomina en la organización es el autoritario, se hace los que el “líder” manda.

En casos aislados existen acciones de liderazgo enfocado en la transformación de conductas y aptitudes de los grupos de trabajo.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

RTA. En la mejora de competencias, capacitaciones, de las cuales no se realizan evaluaciones de efectividad en la formación.

En la resolución de problemas, normalmente se hacen llamados a descargos, dialogo con las partes involucradas (careos), llamados de atención.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

RTA. Tener un departamento de recurso humano: competente y comprometido, para que diseñe, ejecute, haga seguimiento y control, al mejoramiento del actual y futuro recurso humano de la institución.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

RTA.

**Oportunidades**

- Se puede partir de cero en el diseño de un programa para el desarrollo del recurso humano.
- Puede existir apoyo de la academia a través de convenios para el seguimiento y continuidad del programa.

**Barreras**

- La convicción de la importancia de este aspecto en la Junta Directiva de la institución.

- La Dirección ejecutiva no cuenta con recurso humano de apoyo para la implementación del programa.

- Los actuales líderes de procesos no tienen actitud hacia el cambio y esto es transferido hacia los demás compañeros de trabajo o subalternos. En general el clima organizacional es muy resistente al cambio

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

RTA. Si, toda vez que es importante no solo tener personas vinculadas a una labor o tarea específica, sino contar con todo un equipo de trabajo comprometido consigo mismos, con su familia y con la organización.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

RTA. Me parece de vital importancia, que la institución establezca de forma clara y precisa, un mecanismo de desarrollo para el recurso humano, que incluya todas las fases (selección, vinculación, permanencia y salida), con el fin de poder tener herramientas técnicas propias para este aspecto organizacional.

Se deben establecer estrategias con instituciones u organizaciones que tengan experiencia en este aspecto, para desarrollar capacidades internas en la Cruz Roja y que de esta manera se puedan generar procesos propios.

### **Questionario 3.**

**i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre: Leydi Yazmin Cordero Lizcano
- Tiempo de vinculación: Prestación de Servicios
- Rol en la organización: Coordinadora Gestión
- Ubicación: Málaga Santander
  
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos.

RTA// Soy responsable de la mayoría de procesos y de alcanzar metas.

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching:

RTA//: Ninguna.

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?

RTA//: Directivos y voluntarios de la institución.

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

RTA//: Se lleva a cabo desde la parte Administrativa.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

RTA//: Tiene gran influencia debido a que en la actualidad las personas deben estar preparadas para asumir nuevos cambios y nuevos retos que trae día a día el entorno laboral, a la

vez sin dejar de lado las metas y las necesidades que tiene cada persona, controlando nuestros impulsos y motivándonos para seguir adelante.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

RTA//: incorporamos el alcanzar metas y la efectividad de las personas.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

RTA//: se mide a través del cumplimiento de metas y objetivos.

- ¿Cuál es estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

RTA//: Estilo Autocrático

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

RTA//: Se incorpora el dialogo, la escucha y la capacitación.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

RTA//: El modelo ideal sería un modelo donde se permita mayor participación de las personas y que sus puntos de vista sean analizados y tomados en cuenta, también donde la motivación y el trabajo en equipo jueguen un papel importante.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

RTA//: Las oportunidades es que se podrían mejorar algunas áreas de la organización y una barrera sería el miedo o la falta de confianza.

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

RTA//: No, considero que son herramientas importantes que ayudaran al crecimiento de la organización así como al bienestar emocional de sus colaboradores.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

RTA//: En general el tema es algo nuevo, y desde mi punto de vista es interesante comprenderlo y ponerlo en práctica en el día a día de la organización.

### **Questionario 3.**

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización.**

- Nombre. Leonor Lozada de Acuña
- Tiempo de vinculación. 9 años
- Rol en la organización. ama Gris
- Ubicación Sede Bucaramanga
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos. Representante Damas Grises, Seccional Santander.

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching.

No tengo formación específica en estos dos temas. Por cultura general conozco a que se refieren cada uno de estos temas.

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y llegar a tener empatía con los que nos relacionamos, que nos brindarán mayores posibilidades de desarrollo personal.

El coaching es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir metas o desarrollar habilidades específicas.

## **ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?

La componen, Voluntarios y funcionarios directivos y de base.

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

La Gestión de recursos humanos en nuestra institución tiene su lado positivo ya que se preocupa por la capacitación, desarrollo y bienestar personal y social del empleado de acuerdo a la capacidad económica de la Institución les pueda brindar.

En cuanto a las falencias se pueden dirigir al estancamiento profesional de los empleados, el bajo salario hace que los empleados deserten después de una buena experiencia laboral en la institución hacia otras entidades con mejor sueldo. (Claro está que la CR por sus pocos ingresos y negocios no puede ofrecerles mejores sueldos a sus empleados.)

Pero creo que con este estudio la junta Directiva de la Seccional estará en capacidad tomar estrategias para un mejor desarrollo económico y laboral de la Sede.

En cuanto al voluntariado el manejo del recurso humano es complejo porque como su nombre lo dice es voluntario, no se puede obligar a ejercer actividades que a pesar que la institución lo requiera.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

La inteligencia racional se manifiesta a través de las habilidades cognitivas y del pensamiento y la inteligencia emocional es a través de las emociones lo cual es muy importante en un proceso de selección, formación, tratar que la persona elegida posea un liderazgo emocionalmente inteligente, es el tipo de persona que consigue conectarse con las necesidades de un equipo, logrando un fuerte sentido de pertenencia y alianza entre las personas.

Un profesional inteligente racionalmente no es sinónimo de liderazgo, en cambio con inteligencia emocional si puede liderar grupos, empresas, etc.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

En forma tácita de pronto se esté aplicando algunos elementos de coaching en la Sede como son las metas, organización funcional, efectividad de las personas y la calidad de vida del recurso humano en la institución.

Es necesario para una mayor efectividad en resultados económicos y laborales, un coach quien podría ayudar a las Directivas en la revisión y análisis de estos elementos tan importantes.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

Existen varias escalas de medición de satisfacción del recurso humano como puede ser, responder a una de varias encuestas establecidas. Ej. Por medio de preguntas en la que las respuestas son: 1 muy mal/nunca, y 5 excelente/siempre o el si/no.

En el caso de la Seccional no he conocido ninguna clase de encuesta que se haya realizado.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

En la Institución predomina el liderazgo democrático porque es participativo, se promueve el diálogo entre todo el grupo teniendo en cuenta la opinión de los subordinados, pero a lo último el líder es el que toma las decisiones.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

No respondió.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

No respondió.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

No respondió.

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

No respondió.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

No respondió.

#### **Cuestionario 4.**

La Cruz Roja Colombiana Seccional Santander ha aprobado la realización de un estudio de caso para el análisis de la gestión humana, competencias directivas y modelos de alta gerencia, prospectiva y estrategias de comercio y marketing. El estudio será liderado por los estudiantes de la maestría de administración de la Universidad Santo Tomás: Johanna Sofía Maldonado y Guido Abdiel Gamba.

En este momento se abordará la temática de gestión humana, por lo que solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, de manera transparente.

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre: Elida Orozco Sandoval
- Tiempo de vinculación: 12 AÑOS
- Rol en la organización. Administrativo
- Ubicación. Barrancabermeja
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos: Alta

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching. Básico

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?: En esta organización contamos con los siguientes roles:

Descripción	Rol	Tipo de vinculación
<b>Junta Directiva</b>	Directivo	Voluntario
<b>Agrupaciones de voluntariado</b>	Operativos	Voluntarios
<b>Dirección Ejecutiva</b>	Gerencial	Contrato a término indefinido
<b>Revisoría Fiscal</b>	Fiscalización	Prestación de servicios
<b>Subdirección Administrativa y administración UMB</b>	Administrativo	Contrato a término indefinido
<b>Auxiliares contables, de tesorería y caja</b>	Operativos	Contrato a término indefinido y Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Auxiliares Administrativos</b>	Operativos	Contrato a término indefinido y Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Coordinadores de Almacén</b>	Administrativo y operativo	Contrato a término indefinido
<b>Coordinador IPS</b>	Administrativo	Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Coordinador Instituto de Educación</b>	Administrativo	Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Responsables de Laboratorio</b>	Administrativo y operativo	Contrato a término indefinido Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Profesionales de la salud y Especialistas</b>	Operativos	Contrato a término fijo inferior a un año Prestación de servicios

Descripción	Rol	Tipo de vinculación
<b>Auxiliares de Enfermería</b>	Operativos	Contrato a término indefinido
		Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Conductores de Ambulancias</b>	Operativos	Contrato a término indefinido
		Contrato a término fijo inferior a un año
<b>Estudiantes en Práctica</b>	Proceso de	Convenios y contratos de aprendizaje
	aprendizaje	
	técnico y profesional	

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

El proceso de convocatoria, selección y enganche del personal, se realiza de acuerdo a las necesidades en las distintas áreas de la organización.

En la mayoría de los procesos se realiza convocatoria, a través de las plataformas públicas de empleo. Se realiza la preselección, de acuerdo al perfil requerido, realizando entrevista técnica, psicosocial y entrevistas. Una vez seleccionado el perfil se realizan los exámenes ocupacionales, la celebración del contrato según será el caso y un básico proceso de inducción según el rol a desempeñar. Se trata de realizar procesos incipientes de evaluación y desempeño de la labor.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

Aun se cuenta con un alto nivel de subjetividad en los procesos realizados al interior de la organización.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

No son marcado los elementos de coaching en la organización, se han realizados incipientes procesos, con poca significancia.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

Los líderes de cada proceso, realizan procesos de evaluación y desempeño, con la periodicidad establecida en el proceso integrado de gestión.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

Creo que no existe el predominio de un liderazgo en particular, se le apuesta a la transformación, pero ocasiones se observan vestigios del laissez-faire, democrático y autocrático.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

Se han venido realizando avances importantes en proceso de formación y capacitación para que el equipo de trabajo sea cada vez más competitivo, con programas acordes al desempeño de sus funciones.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

Lograr implementar el liderazgo transformacional.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

Una oportunidad para la implementación del modelo, es que la mayoría del equipo de base ha estado por largos periodos de tiempo en la organización y han desarrollado experticia en el desarrollo de la tarea.

La principal barrera se identifica en la resistencia al cambio de gran parte del equipo.

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

Podría generar procesos de sensibilización, que facilitarían el desarrollo de nuevas habilidades para garantizar la mejora continua.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

Para el desarrollo de esta estrategia, es fundamental que los líderes, estén plenamente convencidos que pueden influir de manera positiva en el equipo de trabajo de la organización.

### **Cuestionario 5**

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre: Solanye Calderón Arenas
- Tiempo de vinculación: 9 años

- Rol en la organización: Subdirectora Administrativa y Financiera
- Ubicación: área administrativa sede Bucaramanga, sin que esto limite el campo de acción a los municipios en donde la Seccional tiene presencia, como lo son Barrancabermeja, Málaga y San Gil.
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos: Administrar el talento humano teniendo en cuenta los perfiles del personal, sus competencias y la labor a realizar ya que en la institución se generan varias de tareas y funciones haciendo que nuestro personal sea multifacético.
- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching: Curso intensivo de Liderazgo con la Cruz Roja Americana.

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?: El recurso humano está conformado por personal técnico y profesional en su gran mayoría, destacando el autoconocimiento y el crecimiento personal en conocimientos y experiencia generados en sus labores cotidianas y/o por entidades de formación académica.
- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?: En la organización se destaca los líderes de proceso, quienes se encargan de coordinar y gestionar las funciones, roles y responsabilidades de los equipos de trabajo de su área.
- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?: Tiene alta influencia, pues permite realizar un proceso objetivo sin que los sesgos como empatía, afinidad o diferencias, no limiten la imagen y desempeño del personal, esto con el fin de lograr un proceso equitativo.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?: De acuerdo al cargo, conocimientos y tiempo de experiencia, se le hace acompañamiento al personal para que pueda conocer las particularidades del desarrollo de sus funciones y pueda realizar un proceso de adaptación más rápido.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?: Formalmente por las evaluaciones de desempeño, informalmente, por el seguimiento en el cumplimiento de sus tareas y labores o compromisos.

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?: Depende el área, en general se maneja un liderazgo orientado a la tarea y un poco autocrático, dado que se ejerce supervisión sobre el personal para verificar el cumplimiento de la tarea, eso casi siempre sobre el nivel operativo. En el nivel administrativo se maneja un estilo más democrático.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?: Se incorporan elementos como la comunicación asertiva, clara, la comunicación uno a uno con el fin de aclarar diferencias directamente con los implicados.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?: Establecer un modelo de acuerdo al nivel organizacional, establecer un coaching y desarrollo de habilidades gerenciales y de manejo de personal en los líderes de proceso y un modelo constructivo y funcional junto con uno carismático para el manejo del personal operativo, esto con el fin de crear mayor afinidad del trabajador con la institución y con su equipo de trabajo.

• ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?:

Oportunidades	Barreras
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar un clima organizacional más sano, sin conflictos internos por rumores o diferencias no resueltas.</li><li>• Lograr una mejora en la productividad y proactividad del personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de convencimiento de los líderes para que los cambios se implementen.</li><li>• Desconocimiento para lograr la implementación de los modelos escogidos.</li></ul>

• ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?: Si, esto permitiría manejar y mantener mejores relaciones personales y un mejor y posiblemente más óptimo desarrollo de las actividades laborales.

• ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio? Es importante transferir los modelos que se definan al interior del voluntariado, dado que muchos de ellos pasan a realizar actividades administrativas e interactúan directa o indirectamente con todo el personal administrativo y operativo de la Cruz Roja.

### **Questionario 6**

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre. Leyde Isabel Niño Beltrán
- Tiempo de vinculación. 2 años

- Rol en la organización. Subdirección de Proyectos Y Servicios
- Ubicación. Bucaramanga
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos.

Líder de procesos, a cargo de los instructores.

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching. Ninguna

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?

Funcionarios- Proveedores de Servicios y Voluntarios

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

No se evidencia gestión en esta línea.

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

Considero una herramienta viable para seleccionar al recurso humano y potenciar la productividad del individuo

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

No

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

No se mide, o por lo menos no tengo conocimiento.

- ¿Cuál es estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

Autocrático

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

Motivación, Participación, cultura y ambiente de la organización,

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

Gestión por Competencias

Gestión del Conocimiento

Evaluación del Desempeño

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

Oportunidad: Implementar un sistema de gestión por competencias, en el que se determinen las funciones de cada puesto, se definan los objetivos cuantitativos para cada puesto y cada área, establecer un plan de formación que tenga en cuenta las necesidades de formación de cada persona

Barrera: Diseñar e implementar un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

Si

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

Capacitar a los empleados ayuda a tener un buen nivel de motivación, mejora la productividad, fortalece la integración y potencia el compromiso.

### **Cuestionario 7**

#### **i) Información del entrevistado y su rol en la organización:**

- Nombre. Yansnaya Rubiano García
- Tiempo de vinculación. 5 años
- Rol en la organización. Coordinadora IPS
- Ubicación.
- Su responsabilidad en la organización sobre la gestión de recursos humanos.

Si tengo la responsabilidad de ayudar a mantener un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Adicional otras de las responsabilidades es apoyar en seleccionar el personal con el perfil solicitado, Evaluar el desempeño laboral y Desarrollar talleres, cursos, etc., y cualquier otro programa que vallan acorde al crecimiento y mejoramiento del personal.

- Su formación en temas de inteligencia emocional y coaching.

Mi formación en estos procesos es baja, si estoy interesada ya que tengo entendido que es una competencia que te ayuda a pensar diferente, mejorar la calidad de vida, y a nivel profesional-laboral.

**ii) Información sobre la gestión actual del recurso humano:**

- ¿Quiénes componen el recurso humano de la organización?

Equipo directivo, financiero, administrativo, Gestión de talento humano los trabajadores.

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión del recurso humano en la organización?

Se lleva mediante procesos donde se promueve gestiona y desarrolla acciones de mejoramiento para el alcance de los objetivos de la organización.

1. Selección del personal

2. Se describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

3. Evaluación del desempeño humano

4. Higiene y seguridad en el trabajo

- ¿Qué influencia tienen la inteligencia emocional en el proceso de selección, formación y evaluación del recurso humano?

La selección de personal se basa en la experiencia laboral y los conocimientos técnicos, pero es importante adicionar los aspectos relacionados con la inteligencia emocional, como

las habilidades interpersonales y la gestión de las emociones, esto facilita a que el empleado tenga un buen desempeño laboral.

- ¿Incorporan elementos de coaching en la organización?

Nuestro proceso de coaching tiene una serie de elementos; Generar un clima de confianza, Comprometernos, Honestidad, empatía, autoconciencia, valores.

- ¿Cómo se mide la satisfacción del recurso humano al interior?

La satisfacción del recurso humano se mide a través de la evaluación del desempeño, este instrumento se fundamenta en información relevante del puesto de trabajo, y este sistema también requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

- ¿Cuál es estilo de liderazgo que predomina en los dirigentes de la organización?

Es un liderazgo que motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados, capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande) tiene muchos conocimientos o competencias que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. Saben trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe generar equipos de trabajo eficientes.

- ¿Qué elementos se incorporan para la mejora de las competencias y la resolución de problemas del recurso humano?

Crear planes de formación continua que permitan amoldar las competencias de los empleados a los verdaderos requerimientos de la empresa.

En el momento de incorporar personal, incorporar personas idóneas para cada función dentro de la organización.

Conseguir que cada persona realice lo que mejor sabe hacer y de la manera más eficiente dentro de la organización.

**iii) Información sobre experiencias e intereses en la aplicación de la inteligencia emocional y el coaching en la organización:**

- ¿Cuál sería el modelo ideal para potenciar el desarrollo del recurso humano?

El modelo ideal es continuar con la planeación, organización, desarrollo coordinación, y promover el desempeño eficiente del personal, para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, En la actualidad, se asume que el principal activo de cualquier organización radica en las personas.

- ¿Cuáles son las oportunidades y las barreras que existen para la implementación de ese modelo?

Barreras: Dejar de explorar nuevas oportunidades

Comunicación insuficiente

Oportunidades:

1-Nuevos procesos o métodos para lograr un mejor resultado ya sea en tiempo, o en costos económicos que beneficien a toda organización que busca una mejora o para ser competitiva.

2-El personal de la empresa es un recurso muy importante, por esto es clave que los empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponda. Capacitar a los empleados ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.

- ¿Considera relevante la incorporación de herramientas de inteligencia emocional y coaching en el desarrollo del recurso humano de su organización?

Si es importante porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades desarrolladas por las personas y las herramientas dan gran aportación y de valor a la organización.

- ¿Podría realizar comentarios adicionales que considere importante dar a conocer para el desarrollo de este ejercicio?

El comentario es que esta herramienta aplicada es un aprendizaje más para mí, y que es importante que en nuestra organización se trabaje más sobre la competencia en Inteligencia Emocional y coaching porque contribuye a construir una organización mucho más eficiente, y es una herramienta estratégica para configurar un entorno de trabajo emocionalmente óptimo para los empleados.

**Apéndice E. Informe de la Prueba de estilo Gerencial Aplicado**

*INFORME –ESTILO GERENCIAL*

APELLIDOS: GAMBA GONZÁLEZ

NOMBRE: GUIDO ABDIEL

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: PUENTE NACIONAL (SANTANDER)

NACIMIENTO: 17/11/1977

CARGO AL CUAL

EDAD 40 ASPIRA GERENTE

CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL

EMPRESA SANTANDER

ESTUDIOS

REALIZADOS ESTUDIANTE DE MAESTRÍA

FECHA EXAMEN 23/06/2018

El paciente Guido Gamba según la prueba presentada de estilo gerencial y de acuerdo a los puntajes obtenidos, el tipo gerencial se enmarca dentro del ejecutivo, en la cual se refleja generalmente en la conducta del Gerente que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como mediano plazo.

Fija Normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente. Es efectivo en el sentido que

su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones, es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa.

Indicadores: Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones. Utiliza la participación en forma adecuada, induce compromiso con los objetivos. Estimula un desempeño mejor. Coordina a los demás en el trabajo.

Por lo que se evidencian habilidades de liderazgo, eficacia, con capacidad para la toma de decisiones y solución de problemas, con estrategias de afrontamiento que le permiten de manera efectiva enfrentar situaciones difíciles y conflictivas, llevándolas a buen término, conduciendo a su equipo y direccionándolo a los objetivos estratégicos de la organización.



**FABIOLA MANTILLA DELGADO**  
*Psicóloga, Esp. Psicología Clínica*  
TP 12111 CC: 37720569 Bucaramanga

**Apéndice F. Instrumento insumo – Árbol de competencias**

ÁRBOL DE COMPETENCIAS

	Enfoque:	Saber Hacer - Competencias		Procesos		Resultados	
		Qué factores retrasan el desarrollo competitivo del saber hacer y las competencias de su área.	Qué factores favorecen el desarrollo competitivo del saber hacer y las competencias de su área.	Qué factores retrasan el desarrollo competitivo de los procesos de su área.	Qué factores favorecen el desarrollo competitivo de los procesos de su área.	Qué factores retrasan el desarrollo competitivo de los resultados de su área.	Qué factores favorecen el desarrollo competitivo de los resultados de su área.
<b>Administración y Finanzas</b>	Administrativo						
	Tecnología						
	Finanzas						
	Gestión Humana						
	Sistema de Gestión						
	Logística						
<b>Gestión Humanitaria</b>	Voluntariado y gestión humanitaria						
<b>Proyectos y Servicios</b>	IPS						
	Educación						
	Contratos a la industria hidrocarburos						
	Mercadeo						
<b>Gerencia</b>	Gerencia						

**Apéndice G. Instrumento insumo – Calificación de expertos**

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO DE LA CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL SANTANDER			
<b>CALIFICACIÓN DE HIPÓTESIS DE EXPERTOS</b>			
Nombre del Experto:			
Cargo:			
Fecha: 4 de agosto de 2018			
<b>PROBABILIDAD SIMPLE</b>			
No.	Hipótesis	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	Justificación
H1	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander haya evaluado la viabilidad de todos sus servicios, y pueda realizar innovaciones anuales en el 5% de los servicios ofertados, Si a diciembre de 2017, ha implementado algunos servicios nuevos, pero no existe una ruta para la valoración y el desarrollo del portafolio?		
H2	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander pueda medir su reconocimiento como proveedor de servicios y establecer planes de mejora, Si a diciembre de 2017 la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, pero no como proveedora de servicios?		
H3	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander tenga firmados contratos con la industria de hidrocarburos por 3.000 SMMLV de 2023/año, Si a diciembre de 2017 tiene firmados contratos por 2.536 SMMLV de 2017/año?		
H4	¿Qué tan probable es que a 2023, los voluntarios de la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander cuenten con una herramienta para valorar su capacidad técnica respecto de las competencias básicas de voluntariado y especializadas de los programas, y pueda medir sus aportes al desarrollo de nuevos servicios, Si a diciembre de 2017 no existe la herramienta, ni se realiza este tipo de mediciones?		
H5	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander tenga una rentabilidad anual superior a 2,5 veces la DTF, Si a diciembre de 2017 la rentabilidad fue de 1,5 veces la DTF?		
H6	¿Qué tan probable es que a 2023, la Cruz Roja Colombiana Seccional Santander aumente su rotación de activos (total de ventas/activos fijos) por encima de 0,75; si a diciembre de 2017 la rotación de activos totales fue de 0,41; con unos activos de 9.483 millones de pesos?		
<b>PROBABILIDAD CONDICIONADA POSITIVA</b>			
No.	Condición a evaluar H1	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H2?		
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H3?		
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H4?		
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H5?		
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si SE CUMPLE la H6?		
No.	Condición a evaluar H2	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H1?		
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H3?		
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H4?		
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H5?		
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si SE CUMPLE la H6?		
No.	Condición a evaluar H3	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable	
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H1?		
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H2?		
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H4?		
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H5?		
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si SE CUMPLE la H6?		

No.	Condición a evaluar H4	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H5?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H5	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H4?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H6	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H4?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si SE CUMPLE la H5?	
<b>PROBABILIDAD CONDICIONADA NEGATIVA</b>		
No.	Condición a evaluar H1	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H2?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H3?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H4?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H5?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H1 si NO SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H2	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H3?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H4?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H5?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H2 si NO SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H3	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H4?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H5?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H3 si NO SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H4	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H5?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H4 si NO SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H5	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H4?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H5 si NO SE CUMPLE la H6?	
No.	Condición a evaluar H6	Calificación 0,1 Muy improbable 0,3 Improbable 0,5 Existe duda 0,7 Probable 0,9 Muy probable
1	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H1?	
2	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H2?	
3	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H3?	
4	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H4?	
5	¿Qué tan probable es que se cumpla la H6 si NO SE CUMPLE la H5?	

**Apéndice H. Instrumento insumo – Calificación de expertos resumen de resultados  
probabilidad simple**

**GUIDO GAMBA**

**Calificación**

**0,1 Muy improbable**

**0,3 Improbable 0,5**

**Existe duda 0,7**

**Probable**

**0,9 Muy probable**

**No.**

**Justificación**

<b>H1</b>	0,9	Posee la capacidad y los recursos para realizarlo
<b>H2</b>	0,5	Se requerirán altas inversiones de marketing para brindarle a la marca esa nueva categoría, lo cual podría estar limitado respecto del capital de trabajo.
<b>H3</b>	0,7	El sector hidrocarburos se viene recuperando, la Cruz Roja posee la experiencia y capacidad para continuar ofertando estos servicios.
<b>H4</b>	0,5	El voluntariado tiene debilidades en su autogestión, por lo que tendrían que proporcionarse las capacidades y recursos, para lograrlo.
<b>H5</b>	0,5	Existe incertidumbre en el modelo de costos y limitaciones de participación en el mercado para las diversas unidades de negocio.
<b>H6</b>	0,3	Los activos son muy altos, y no todos tienen capacidad productiva.
<b>SOFÍA MALDONADO</b>		
<b>H1</b>	0,7	La Seccional ha definido un plan estratégico, en el cual involucra la sostenibilidad de la organización. El mejoramiento de los servicios existentes y el desarrollo de nuevos contribuyen a aumentar los ingresos. No obstante, es fundamentalmente operativizar y hacer seguimiento y control al plan estratégico.

**Calificación**

**0,1 Muy improbable**

**0,3 Improbable 0,5**

**No.**

**Existe duda 0,7**

**Probable**

**0,9 Muy probable**

**Justificación**

<b>H2</b>	0,5	Actualmente la Cruz Roja es altamente reconocida como marca, a nivel nacional y como una organización. El público objetivo desconoce los servicios que presta de forma específica la Seccional Santander y además la medición del reconocimiento no se realiza por seccional.
<b>H3</b>	0,9	Históricamente la Organización ha presentado un excelente desempeño en la gestión de proyectos con la industria de hidrocarburos y el alto reconocimiento de la organización es una fortaleza en este proceso. A su vez, el panorama económico de este sector ha empezado a evolucionar positivamente.
<b>H4</b>	0,9	El voluntariado es el eje fundamental de la organización, la seccional ha establecido en su horizonte una estrategia de desarrollo y accionar del voluntariado.
<b>H5</b>	0,7	El entorno económico que influye en el desempeño de la organización ha mejorado y es probable que continúe con esta tendencia. Asimismo, la Seccional ha fortalecido progresivamente el portafolio de servicios.
<b>H6</b>	0,7	La Seccional ha fortalecido progresivamente el portafolio de servicios.

**RENE CARREÑO**

<b>H1</b>	0,5	Se requiere contar con plan de desarrollo para evaluar en el tiempo con periodicidad a un año el avance y logro del plan.
<b>H2</b>	0,7	El autoevaluarse y desarrollar planes de mejora puede ser un ejercicio autónomo, que en la medida del crecimiento de los servicios pueda servir para elevar la calidad del mismo
<b>H3</b>	0,9	ha crecido en experiencia en la formulación y prestación del servicio, se requiere aumentar la capacidad para la formulación y seguimiento para

<u>Calificación</u>		
	0,1 Muy improbable	
	0,3 Improbable 0,5	
No.	Existe duda 0,7	Justificación
	Probable	
	0,9 Muy probable	
autoevaluar el servicio.		
H4	0,9	Es muy probable si se define y contempla en el plan de desarrollo "La acción humanitaria en la visión 2030" de la seccional
H5	0,5	Puede lograrse, pero corre riesgo por el aumento de la competencia en el sector de los servicios que presta. se requiere diversificar la oferta de servicios y sus empresas asociadas al a misión. Ideal utilizar otra forma de medir su rentabilidad
	0,3	el aumento de la competencia y la diversificación del servicio de la competencia ponen en riesgo la prestación del servicio. Se requiere encontrar nichos de acción en donde la prestación del servicio se activa.
FABIO OVIEDO		
H1	0,7	Es probable que si exista una evaluación, toda vez que al momento de hacer este análisis, se están dando cambios en el nivel directivo de la Cruz Roja, que permite pensar que si es posible tener este documento de evaluación en pro de la innovación.
H2	0,5	La dinámica de la Cruz Roja, a veces no permite avanzar en la tarea juiciosa de hacer mediciones (así se cuente con las herramientas) de sus acciones y resultados. Esto lleva a que la mejora siempre se hace desde un deseo individual y no de una acción permanente establecida por la Organización.
H3	0,5	La aparición de nuevos oferentes con capacidad para ejecutar estos proyectos, la dinámica del sector de hidrocarburos y la poca planeación para ser proactivos por parte de la Cruz Roja, hacen presente un duda frente a la posibilidad de continuar aumentando el valor de estos contratos.

<u>Calificación</u>		
	<b>0,1 Muy improbable</b>	
	<b>0,3 Improbable 0,5</b>	
<b>No.</b>	<b>Existe duda 0,7</b>	<b>Justificación</b>
	<b>Probable</b>	
	<b>0,9 Muy probable</b>	
<b>H4</b>	0,9	La existencia de la herramienta es muy probable, toda vez que existe una preocupación de la Cruz Roja en Santander, por tener un mejor voluntariado.
<b>H5</b>	0,7	Conocer los balances económicos de la Cruz roja en Santander de los últimos 10 años, permite pensar en la posibilidad de ser una Organización rentable y con posibilidades de crecimiento
<b>H6</b>	0,5	Existe la duda, teniendo en cuenta que la Organización no asume riesgos y dinámicas de inversión para la renovación o adquisición de nuevos activos. Este factor no es una política de la Organización.
ELIDA		
OROZCO		
<b>H1</b>	0,7	El tiempo es suficiente para un plan de acción que incluya el mejoramiento en la estrategia de mercado de los productos.
<b>H2</b>	0,7	Depende de la directriz administrativa frente a contar con un equipo de trabajo especialista en el tema y que se acompañe de un adecuada estrategia de comunicación y mercadeo.
<b>H3</b>	0,7	Contemplando siempre la variación del dólar La adecuación ejecución de los contratos actuales El adecuado manejo de los recursos según los contratos celebrados
<b>H4</b>	0,5	Es factible, contando con un proceso de formación y cualificación estructurado y con indicadores de gestión claros.
<b>H5</b>	0,5	Depende de la dinámica económica del sector salud y de la habilidad de la Cruz Roja en identificar nuevos segmentos de mercado aprovechando su prestigio y potencial

<u>Calificación</u>		
	0,1 Muy improbable	
	0,3 Improbable 0,5	
<b>No.</b>	Existe duda 0,7	<b>Justificación</b>
	Probable	
	0,9 Muy probable	
		Probable si se considera su flota de vehículos
<b>H6</b>	0,3	Poco probable si está pensando en la totalidad de los activos que tiene la seccional.

**Apéndice I. Instrumento insumo – Calificación de expertos resumen de resultados**

**probabilidad condicionada**

Probabilidad Simple															
Hipótesis	Guido	Sofía	René	Elida	Fabio										
H1	0,9	0,7	0,5	0,7	0,7										
H2	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5										
H3	0,7	0,9	0,9	0,7	0,5										
H4	0,5	0,9	0,9	0,5	0,9										
H5	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7										
H6	0,3	0,7	0,3	0,3	0,5										
Condicionales Positiva							Condicionales Negativa								
Guido Gamb	H1	H2	H3	H4	H5	H6	Guido Gamb	H1	H2	H3	H4	H5	H6		
H1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	H1	0	0,5	0,9	0,9	0,5	0,5		
H2	0,7	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	H2	0,3	0	0,5	0,5	0,3	0,3		
H3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	H3	0,7	0,5	0	0,7	0,5	0,5		
H4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	0,7	H4	0,5	0,5	0,5	0	0,3	0,3		
H5	0,7	0,7	0,9	0,5	0,5	0,7	H5	0,3	0,3	0,1	0,5	0	0,3		
H6	0,7	0,5	0,7	0,5	0,7	0,3	H6	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0		
Sofía Maldor	H1	H2	H3	H4	H5	H6	Sofía Maldor	H1	H2	H3	H4	H5	H6		
H1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	H1	0	0,7	0,7	0,5	0,7	0,3		
H2	0,7	0,5	0,3	0,3	0,9	0,9	H2	0,7	0	0,7	0,3	0,3	0,3		
H3	0,9	0,9	0,9	0,3	0,3	0,3	H3	0,5	0,5	0	0,7	0,7	0,7		
H4	0,7	0,3	0,1	0,9	0,1	0,1	H4	0,3	0,7	0,5	0	0,3	0,3		
H5	0,9	0,9	0,9	0,3	0,7	0,9	H5	0,3	0,3	0,3	0,7	0	0,1		
H6	0,9	0,9	0,9	0,1	0,7	0,7	H6	0,1	0,1	0,5	0,3	0,5	0		
René Carreñ	H1	H2	H3	H4	H5	H6	René Carreñ	H1	H2	H3	H4	H5	H6		
H1	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	0,9	H1	0	0,5	0,7	0,5	0,3	0,3		
H2	0,9	0,7	0,5	0,7	0,9	0,7	H2	0,5	0	0,5	0,3	0,5	0,3		
H3	0,3	0,5	0,9	0,1	0,7	0,5	H3	0,1	0,3	0	0,3	0,3	0,3		
H4	0,7	0,5	0,5	0,9	0,5	0,3	H4	0,5	0,1	0,3	0	0,3	0,1		
H5	0,7	0,5	0,7	0,3	0,5	0,5	H5	0,3	0,5	0,7	0,3	0	0,5		
H6	0,5	0,1	0,7	0,1	0,5	0,3	H6	0,7	0,5	0,7	0,7	0,5	0		
Elida Orozco	H1	H2	H3	H4	H5	H6	Elida Orozco	H1	H2	H3	H4	H5	H6		
H1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	H1	0	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5		
H2	0,9	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	H2	0,3	0	0,5	0,7	0,5	0,3		
H3	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	H3	0,7	0,3	0	0,7	0,5	0,3		
H4	0,5	0,5	0,7	0,5	0,7	0,5	H4	0,5	0,5	0,5	0	0,3	0,5		
H5	0,7	0,5	0,7	0,5	0,5	0,7	H5	0,3	0,5	0,1	0,5	0	0,3		
H6	0,7	0,7	0,7	0,3	0,5	0,3	H6	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1	0		
Fabio Oviedo	H1	H2	H3	H4	H5	H6	Fabio Oviedo	H1	H2	H3	H4	H5	H6		
H1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	H1	0	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5		
H2	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	H2	0,3	0	0,5	0,5	0,3	0,3		
H3	0,7	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	H3	0,5	0,3	0	0,7	0,5	0,3		
H4	0,3	0,3	0,5	0,9	0,3	0,3	H4	0,1	0,5	0,5	0	0,3	0,3		
H5	0,7	0,7	0,7	0,5	0,7	0,7	H5	0,3	0,3	0,5	0,3	0	0,3		
H6	0,7	0,3	0,3	0,3	0,7	0,5	H6	0,1	0,5	0,3	0,7	0,3	0		

**Apéndice J. Cuestionario Electrónico a la Coordinación de Movilización de Recursos**

**1. La Cruz Roja Seccional Santander cuenta con una estrategia de marketing institucional. Descríbala y especifique si dentro de esta, se usan herramientas digitales.**

Actualmente la Cruz Roja en Santander, no cuenta con una estrategia de marketing definida por parte de la organización. Sin embargo, si se cuenta con presencia en medios digitales, los cuales son utilizados para hacer promoción de la acción del voluntariado de la Cruz Roja y de algunos servicios que ofrece como IPS y como Instituto de Educación.

FanPage de Facebook, Twitter, Instagram y un canal de YouTube, son lo medio digitales a nivel de redes sociales con los que se trabaja para hacer acciones de marketing de manera aislada y de manera permanente para la promoción de las acciones del voluntariado.

También se cuenta con una página web, en la cual se publican noticias, imágenes relacionadas con acciones y servicios de la Cruz Roja en Santander. Este website tiene vínculo con las redes sociales que están en funcionamiento.

**2. Que beneficios y dificultades ha evidencia en la ejecución de la estrategia actual.**

Beneficios:

Capacidad de llegar en corto tiempo a grupos de personas amplios con mensajes concretos.

Disminuir costos de promoción de acciones y servicios ofertados

No se requieren grandes inversiones en tecnología para implementar acciones de marketing

Se puede desarrollar acciones de marketing con un grupo de personas pequeño (2 a 3 personas)

Dificultades:

No existe una estrategia definida por la organización

No se tiene destinado un presupuesto para el marketing

Las acciones realizadas no son medidas y tampoco tienen un seguimiento

No se cuenta con personal contratado (directo o tercerizado) para el desarrollo de estrategias de marketing

**3. Mencione que acciones debería emprender la organización referente al marketing y uso de herramientas digitales en los próximos 5 años.**

Entender que la base fundamental del marketing de la Cruz Roja, está en la promoción de la acción humanitaria y no de los servicios que vende.

Establecer en su organigrama un área o departamento destinado específicamente a las acciones de marketing.

Contar con personal contratado para el desarrollo de la política de marketing.

Definir una política de servicio al cliente que pueda soportar las acciones de marketing que se desarrollen.

Diseñar, implementar y evaluar la dinámica del uso de las redes sociales, en beneficio del desarrollo del voluntariado y la relación que esto tenga con la venta de servicios de salud y educación de la Cruz Roja en Santander.

Unificar los criterios de uso de las herramientas de marketing en Bucaramanga, Barrancabermeja, Málaga y San Gil.

Apéndice K. Informe estadísticos del hosting de la página de la organización

[←](#) [→](#) [C](#) No es seguro | cruzrojasantander.org:2082/cpsess5178582827/awstats.pl?month=08&year=2018&output=main&config=cruzrojasantander.org&lang=es&ssl=&frame...


Aplicaciones Escuela de Gestión E... <https://facebook.com> Cartelera Grupo Tra... M ol Detalle del proceso: Your Shopping Cart Amazon.com Shoppi BIBLIOTECA UIS - Acc

Estadísticas de: cruzrojasantander.org

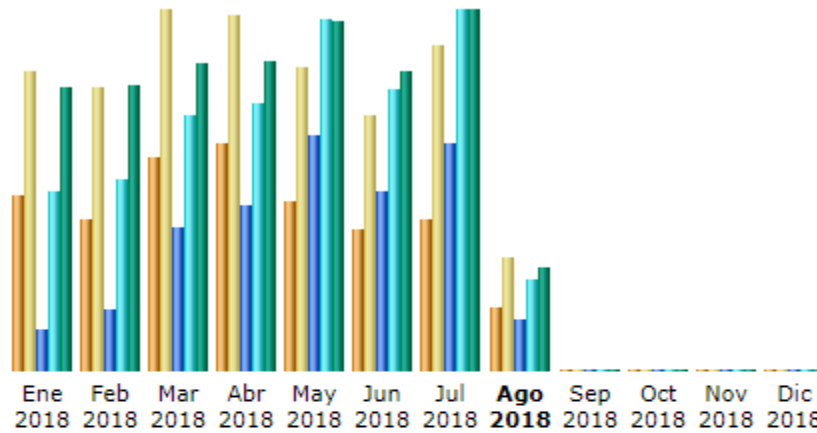
Última actualización: 12 Ago 2018 - 07:19

Periodo mostrado: Ago 2018 Aceptar

[Resumen](#)  
[Cuándo](#)  
[Histórico Mensual](#)



Histórico Mensual



Mes	Visitantes distintos	Número de visitas	Páginas	Solicitudes	Tráfico
Ene 2018	714	1,228	5,943	25,874	1.03 GB
Feb 2018	620	1,164	8,849	27,775	1.04 GB
Mar 2018	873	1,476	20,867	36,961	1.12 GB
Abr 2018	929	1,454	23,978	38,604	1.13 GB
May 2018	694	1,240	34,114	50,943	1.27 GB
Jun 2018	577	1,042	25,959	40,760	1.09 GB
Jul 2018	616	1,330	33,041	52,180	1.31 GB
<b>Ago 2018</b>	256	465	7,516	13,220	384.37 MB
Sep 2018	0	0	0	0	0
Oct 2018	0	0	0	0	0
Nov 2018	0	0	0	0	0
Dic 2018	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>5,279</b>	<b>9,399</b>	<b>160,267</b>	<b>286,317</b>	<b>8.36 GB</b>

Usuarios autenticados (Top 10) - Lista completa - Última visita				
Usuarios autenticados : 0				
Otros usuarios (y/o usuarios anónimos)	Páginas	Solicitudes	Tráfico	Última visita
	7,516	13,220	384.37 MB	

Visitas de Robots/Spiders (Top 25) - Lista completa - Última visita				
21 robots distintos*				
	Solicitudes	Tráfico	Última visita	
Firefox version 10 and lower - various robots	576+1	2.85 MB	12 Ago 2018 - 06:50	
bingbot	209+15	17.93 MB	12 Ago 2018 - 06:56	
Googlebot	152+19	8.48 MB	12 Ago 2018 - 06:24	
AhrefsBot	81+21	11.76 MB	12 Ago 2018 - 06:36	
MJ12bot	76+25	2.24 MB	11 Ago 2018 - 21:09	
BingPreview	83	4.59 MB	10 Ago 2018 - 09:43	
BLEXBot	69+6	2.51 MB	11 Ago 2018 - 04:20	
empty user agent string	55+1	19.86 MB	11 Ago 2018 - 05:35	
SemrushBot	11+33	824.47 KB	12 Ago 2018 - 06:54	
DotBot	22+20	3.56 MB	10 Ago 2018 - 09:41	
Googlebot-Image	38	2.84 MB	11 Ago 2018 - 19:52	
facebookexternalhit	34	2.12 MB	11 Ago 2018 - 20:12	
Unknown robot (identified by hit on robots.txt)	0+16	1.05 KB	11 Ago 2018 - 19:24	
Unknown robot identified by bot*	16	0	11 Ago 2018 - 20:54	
DuckDuckGo-Favicons-Bot	4	164.18 KB	08 Ago 2018 - 07:58	
MojeeekBot	1+1	80.48 KB	09 Ago 2018 - 00:53	
Applebot	1+1	80.27 KB	05 Ago 2018 - 19:41	
proximic	0+2	134 Bytes	09 Ago 2018 - 11:25	
crawl	0+2	134 Bytes	03 Ago 2018 - 23:57	
archive.org_bot	0+1	67 Bytes	09 Ago 2018 - 05:52	
XoviBot	1	80.42 KB	07 Ago 2018 - 00:39	

\* Los Robots mostrados aquí son dados por solicitudes o tráfico "no visto" por los visitantes, y no se incluyen en otros apartados. Los números mostrados tras el + son solicitudes con éxito de archivos "robots.txt".

Duración de las visitas		
Número de visitas: 465 - Media: 230 s		
	Número de visitas	Porcentaje
0s-30s	350	75.2 %
30s-2mn	43	9.2 %
2mn-5mn	19	4 %
5mn-15mn	16	3.4 %
15mn-30mn	10	2.1 %
30mn-1h	21	4.5 %
1h+	4	0.8 %
Desconocido	2	0.4 %

Downloads (Top 10) - Lista completa				
Downloads: 3				
	Solicitudes	206 Solicitudes	Tráfico	Tamaño medio
 /wp-content/uploads/2017/09/Listado-de-examenes.pdf	16	3	4.32 MB	232.87 KB
 /wp-content/uploads/2018/01/Formato-de-incripcion_voluntariado.p...	1	0	12.61 KB	12.61 KB
 /wp-content/uploads/2018/01/FORMATO_PROTECCION_DATOS_PERSONALES....	1	0	343.65 KB	343.65 KB

Conectado al sitio desde				
Origen de la conexión				
	Páginas	Porcentaje	Solicitudes	Porcentaje
<b>Entrada directa o desde Favoritos</b>	2,047	87.1 %	2,106	85 %
<b>Enlaces desde algún buscador de Internet - Lista completa</b>	163	6.9 %	231	9.3 %
- Google Colombia	69 / 95			
- Google .com	66 / 75			
- yandex ( catchall )	17 / 17			
- Google Mexico	3 / 7			
<b>Enlaces desde páginas externas (otros sitios web, excepto buscadores) - Lista completa</b>	134	5.7 %	135	5.4 %
- https://bezprostata.com	24 / 24			
- http://www.cruzroja colombiana.org/donde-estamos/seccional-santan...	19 / 19			
- https://www.souvenirua.com/uk/	10 / 10			
- https://rent2spb.ru	9 / 9			

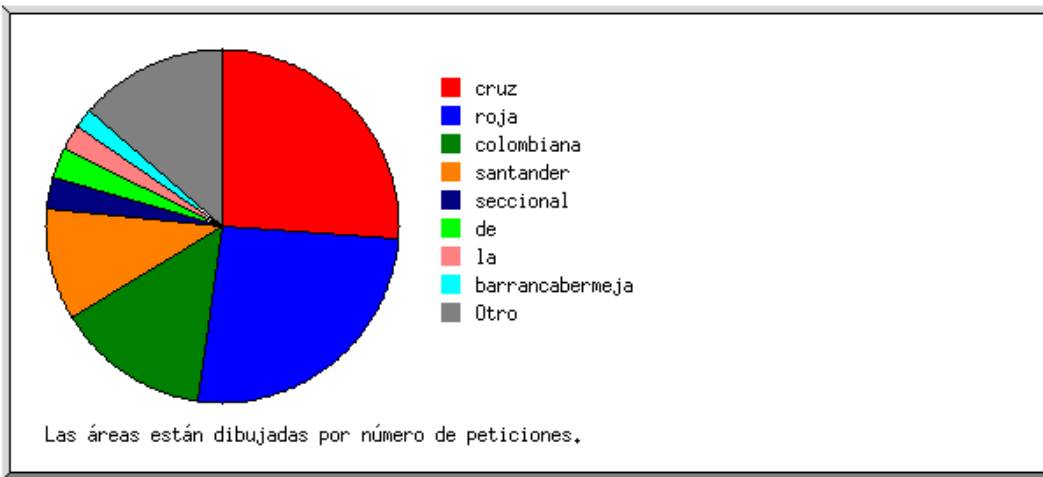
## Informe de sitios remitentes



Listado de los 30 primeros sitios remitentes por número de peticiones, ordenados por número de peticiones.

No. pet.	sitio
607775	<a href="http://www.cruzrojasantander.org/">http://www.cruzrojasantander.org/</a>
519261	<a href="http://cruzrojasantander.org/">http://cruzrojasantander.org/</a>
36669	<a href="https://www.google.com.co/">https://www.google.com.co/</a>
6583	<a href="http://www.google.com.co/">http://www.google.com.co/</a>
2651	<a href="https://www.google.com/">https://www.google.com/</a>

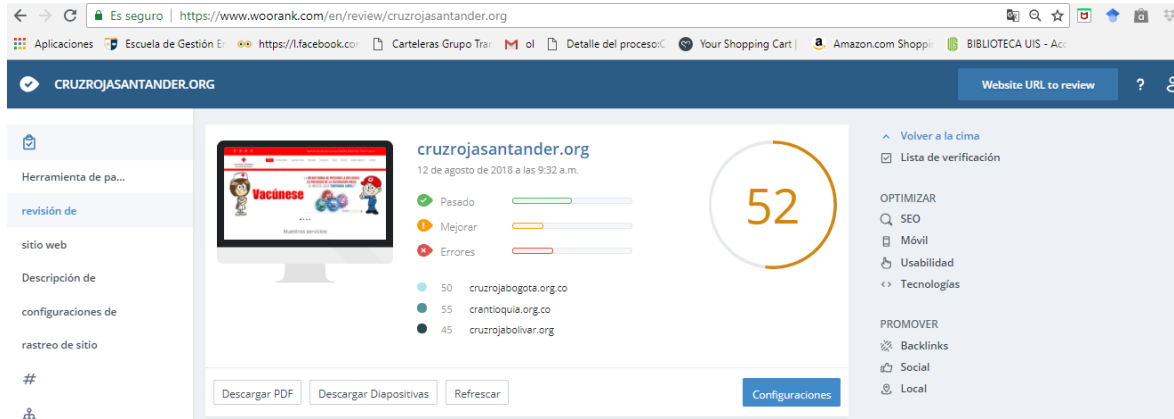
## Reporte de Palabras de Buscadas



Listado de las 30 primeras palabras buscadas por número de peticiones, ordenadas por número de peticiones.

No. pet.	término buscado
2233	cruz
2227	roja
1198	colombiana
875	santander
261	seccional

Apéndice L. Informe de www.cruzrojasantander.org elaborado por Woorank



SEO

Etiqueta Título	Descripción	URL
Etiqueta Título 	Servicios médicos, laboratorio clínico, vacunación, SG-SST ::: Transparencia y capacidad - al servicio de los mas vulnerables Longitud: 125 caracteres	cruzrojasantander.org
	Cruz Roja Colombiana - Inicio Longitud: 29 caracteres	cruzrojabogota.org.co
	Cruz Roja, institución humanitaria, primeros auxilios, Medellín, Antioquia Longitud: 74 caracteres	crantioquia.org.co
	Cruz Roja Seccional Bolivar   Cruz Roja Seccional Bolivar Longitud: 57 caracteres	cruzrojabolivar.org

Nube de palabras clave

cruz roja 7 consulta médica 5 humanitaria 2  
 laboratorio clínico 4 recuerde preparado 2  
 servicios médicos 3 acción 1 bucaramanga 4  
 desarrollo 2 laboratorio 8 educación 1 oferta 3  
 preparado 6 servicios 6 institución 4 cursos 6

● cruzrojasantander.org

preguntas frecuentes 2 recomendaciones cruz roja 2  
 damas grises 2 ludoteca móvil 2 cruz roja colombiana 2  
 vacunación viajeros 2 donaciones on-line 2  
 acción humanitaria 2 generaciones étnicas 2  
 procesos pedagógicos 2 cruz roja 10 salud domiciliaria 2  
 servicios salud 2 comunicados 2 educación 2  
 urgencias 2 grupos 2 juventud 2 socorrismo 2  
 desarrollo comunitario 2

● cruzrojabogota.org.co

cruz roja colombiana 7 seccional antioquia 7 cruz roja 9  
 eventos masivos 2 traslado asistencial 2 medellín 3  
 servicios corporativos 2 addthis sharing 2  
 proyectos sociales 2 antioquia 8 shares share 2  
 agrupaciones voluntarias 2 carrera 52 2  
 institución humanitaria 3 desarrollo humano 2  
 previous next 2 emblema 2 glosario 2 historia 2  
 principios 2

● crantioquia.org.co

cruz roja seccional bolivar 3 cruz roja colombiana conmemora 1  
 cruz roja colombiana 8 cruz roja 12 seccional bolivar 5  
 derechos reservados powered 1 org user login 1  
 simbiotica ltda 2015 1 centro logístico humanitario 1  
 seguir salvando vidas 1 gestión bolívar 3 salvar vidas 1  
 carácter humanitario 1 presencia humanitaria 2  
 colombianos 1 bolivar 7 31 julio 1 cartagena tel 1  
 contribuciones economicas 1 doña mariela 1

● cruzrojabolivar.org

Coherencia de palabras clave



Palabras clave	Cont...	Título	Desc...	<H>
☆☆☆ Humanitaria	2	×	×	✓
☆☆☆ acción	1	×	×	✓
☆☆☆ Bucaramanga	4	×	×	✓
☆☆☆ desarrollo	2	×	×	×
☆☆☆ Laboratorio	8	✓	×	✓

Palabras clave (2 términos)	Cont...	Título	Desc...	<H>
☆☆☆ Cruz Roja	7	×	×	✓
☆☆☆ Consulta médica	5	×	×	✓
☆☆☆ Laboratorio clínico	4	×	×	×
☆☆☆ Recuerde preparado	2	×	×	×
☆☆☆ Servicios médicos	3	✓	×	✓

Atributo Alt



Se han encontrado 12 imágenes en esta URL.

Todos los atributos ALT están correctos.

Páginas Descubiertas



Enlaces en página























Se han encontrado un total de 31 enlace(s), incluyendo 0 enlace(s) a archivos





- Enlaces externos: Nofollow ( 0% )
- Enlaces externos: Follow ( 8.3% )
- Enlaces internos ( 91.7% )

Anchor text	Tipo	Follow
Instagram	Enlaces externos	Follow
diseñandoando	Enlaces externos	Follow
Weather Underground PWS I...	Enlaces externos	Follow
Facebook	Enlaces externos	Follow
Twitter	Enlaces externos	Follow
Correo electrónico	Enlaces externos	Follow

Mostrar más


	Enlaces rotos	No se encontraron enlaces rotos en esta web
		
	Resolver www	Bien, esta web tiene redireccionamiento para redirigir el tráfico del dominio no preferido.
		
	Robots.txt	<a href="http://www.cruzrojasantander.org/robots.txt">http://www.cruzrojasantander.org/robots.txt</a>
		
	Mapa del sitio XML	No disponible
		
	Parámetros de URL	¡Bien! Las URL están limpias.
	Guiones bajos en su URL	Bien, no utilizáis guiones bajos en vuestras URLs (estos_son_guiones_bajos).
		
	Factores limitantes	 Flash: No  Marcos: No
		
	Registro del Dominio	 Creado hace 10 años Fecha de vencimiento desconocida
		
	Blog	No se ha encontrado ningún blog en este sitio web.
		

## Móvil

 Optimización Móvil  
 

Muy bien


Esta página está bastante optimizada para dispositivos móviles.

 Visualización móvil






 Pantalla Táctil  
 

Bien, los botones/enlaces más importantes son lo suficientemente grandes.

 Compatibilidad Móvil  
 

Perfecto, ningún objeto incorporado ha sido detectado.

 Tamaño de Fuente  
 

Perfecto, el texto de su página web es legible en un dispositivo móvil.






 Ventana Gráfica  
 


✓ Su ventana gráfica está bien configurada.

✓ El contenido encaja en la ventana gráfica especificada.

 Velocidad del Dispositivo  
 

Lento

-  Habilitar compresión
-  Optimizar imágenes
-  Especificar caché de navegador
-  Minificar JavaScript
-  Eliminar el JavaScript que bloquea la visualización y el CSS del contenido de la mitad superior de la página


 Entornos Móviles

No detectamos ningún entorno móvil.



 AMP

Nos hemos encontrado AMP en tu página.








## Usabilidad

 URL cruzrojasantander.org  
Longitud: 17 caracteres









---

 Favicon  Perfecto, la página web tiene favicon.

---

 **Página 404 Personalizada** ¡Perfecto! Su sitio web tiene una página personalizada de error 404.  
       
El servidor ha contestado con el código de estado HTTP: 404

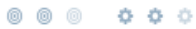
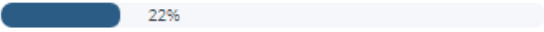
---

 **Minimización de Recursos**  63%  
       
Puedes reducir 37% (237.0 KiB) si minimizas los atributos enumerados a continuación.

URL	Tamaño de reducción
/wp-content/themes/icare/assets/css/bootstrap.css?ver=...	51.0 KiB (35%)
/wp-content/themes/icare/assets/js/icare-js-plugin-collec...	46.2 KiB (40%)
/wp-content/themes/icare/assets/css/animate.css?ver=4....	28.9 KiB (35%)

[Mostrar más](#)

Compresión de Recursos



Puedes reducir 78% (757.9 KiB) si comprimes los atributos enumerados a continuación.

URL	Tamaño de reducción
/wp-content/themes/icare/assets/css/bootstrap.css?ver=...	125.1 KiB (86%)
/wp-content/themes/icare/assets/js/icare-js-plugin-collec...	89.4 KiB (77%)
/wp-content/themes/icare/assets/css/animate.css?ver=4....	76.1 KiB (92%)

Mostrar más

Caché de Recursos

Hemos encontrado un total de 36 recursos no almacenados en caché enumerados a continuación.



URL	Tiempo de frescura
/wp-content/uploads/2017/09/DSC_0128-1020x300.jpg	Expiración no especificada
/wp-content/plugins/contact-form-7/includes/css/styles.c...	Expiración no especificada
/wp-content/themes/icare/assets/css/animate.css?ver=4....	Expiración no especificada

Mostrar más

Idioma



Declarado: *Español*

Detectado: *Español*

Datos Estructurados

microformats h-card

microformats rel="home"



Disponibilidad del dominio

































Dominios	Estado
cruzrojasantander.com	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasantander.net	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasantander.info	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasantander.biz	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasantander.eu	Disponible. ¡Regístrelo! ✓



Dominios similares

Dominios	Estado
cruzrojzsantander.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasabtander.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasantandsr.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojasanyander.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
crruzrojasantander.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓
cruzrojssantander.org	Disponible. ¡Regístrelo! ✓





Tecnologías



Twitter Emoji (Twemoji)	Miscellaneous	
Apache	Web server	
animate.css	Web framework	
Bootstrap	Web framework	
Font Awesome	Font script	
Google Font API	Font script	
Google Maps	Maps	
jQuery	JavaScript framework	
jQuery Migrate	JavaScript framework	
Modernizr	JavaScript framework	
WordPress	CMS	
Zendesk Chat	Live Chat	

 Plesk	Hosting panel	 cruzrojabogota.org.co	
 Bootstrap	Web framework		
 Google Font API	Font script		
 Joomla	CMS		
 jQuery	JavaScript framework		
 jQuery Migrate	JavaScript framework		
 Lightbox	JavaScript framework		
 MooTools	JavaScript framework		
 Nginx	Web server		
 TweenMax	JavaScript framework		
 UIKit	Web framework		
 YouTube	Video player		
 AddThis	Widget		 crantioquia.org.co
 DNN	CMS		
 Facebook	Widget		
 Google Font API	Font script		
 jQuery	JavaScript framework		
 jQuery Migrate	JavaScript framework		
 Microsoft ASP.NET	Web framework		
 Modernizr	JavaScript framework		
 Twitter	Widget		
 YouTube	Video player		
 Apache	Web server	 cruzrojabolivar.org	
 Font Awesome	Font script		
 jQuery	JavaScript framework		
 jQuery Migrate	JavaScript framework		
 Revslider	Miscellaneous		
 WordPress	CMS		
 YouTube	Video player		


 Consejos técnicos  


Debería trabajar en optimizar algo la velocidad de su web.



-  Su sitio web no utiliza tablas anidadas. Ello favorece a la velocidad del sitio.
-  Intente no incluir instancias de estilo ("inline styles") en su sitio web.
-  Evite incluir demasiadas hojas de estilo CSS. Su sitio web cuenta con más de 4.
-  Evite incluir demasiados archivos Javascript en su sitio web. Cuenta con más de 7.

 Herramientas de Analítica  




No hemos encontrado ninguna herramienta de analítica en esta web.

 Doctype





HTML5

 Codificación  


¡Perfecto! La codificación del idioma/caracteres está especificada: utf8

 Seguridad SSL  


Genial, su sitio web tiene seguridad SSL (HTTPS).

-  Las URLs de su sitio web no redireccionan a páginas HTTPS.
-  Sus encabezados no están correctamente configurados para HSTS.
-  El certificado SSL expira en en 2 meses.
-  El emisor del certificado es cPanel, Inc..

## Backlinks



**Calidad**

Origen	Blanco	Anchor text	Calidad
www.santander.gov.co...	/	www.cruzrojasantande...	★ ★ ★
www.turisco.com.co/	/	cruz-roja	★ ★ ★
santander.gov.co/inde...	/	www.cruzrojasantande...	★ ★ ★
www.cruzrojacolombia...	/	http://www.cruzrojasa...	★ ★ ★
historico.santander.go...	/	www.cruzrojasantande...	★ ★ ★
pwhla.com/nuestros-cl...	/	cruz roja santander	★ ★ ★

Mostrar más

Esta tabla indica una muestra de los enlaces que apuntan a páginas de su web. Para entender mejor qué páginas web enlazan a su web, utilice los siguientes datos:

- Anchor Text (o texto ancla): es el texto sobre el que se puede hacer clic utilizado para enlazar (o llevar) a otra página web.
- URL Fuente: la URL de la página de origen.
- URL de destino: la URL de la página enlazada.
- Calidad de los Backlinks: esta puntuación valora la calidad de los enlaces analizando datos provenientes de la herramienta Backlinks de Majestic. Se basa en una serie de factores, entre ellos el número de enlaces o dominios de referencia apuntando a su web y la calidad de estos enlaces en base a sus perfiles.

Es importante saber cómo identificar enlaces de baja calidad y cómo crear nuevos enlaces perennes para construir perfiles de enlaces diversos que se ajustan a las pautas de Google Webmaster.

**Redes sociales**

**Interacción**



● cruzrojasantander...
● cruzrojabogota.or...
● crantioquia.org.co

● cruzrojabolivar.org

	cruzrojasantand...	cruzrojabolivar...
Compartido en FB.	49	2
Comentarios de FB.	0	2
Me gusta de Facebook	10	2
Compartido en Pinterest	0	0

Redes sociales

Interacción

	cruzrojasantander...	cruzrojabogota.or...	crantioquia.org.co
	cruzrojabolivar.org	cruzrojasantand...	cruzrojabogota....
Compartido en FB.	49	2	
Comentarios de FB.	0	0	
Me gusta de Facebook	10	2	
Compartido en Pinterest	0	0	

Interacción

	cruzrojasantander...	cruzrojabogota.or...	crantioquia.org.co
	cruzrojabolivar.org	cruzrojasantand...	crantioquia.org...
Compartido en FB.	49	95	
Comentarios de FB.	0	0	
Me gusta de Facebook	10	0	
Compartido en Pinterest	0	0	

Página Facebook

**Nuestros cursos en Bucaramanga**

www.cruzrojasantander.org

**IECR**  
Preparado, haces la DIFERENCIA...

- Primeros Auxilios NIVEL I 20 Horas
- Primeros Auxilios NIVEL II 20 Horas
- Soporte Vital Básico (RCP) 12 Horas
- Camilleros 40 Horas
- Conductores Ambulancias 60 Horas
- Brigadas de Emergencia 20 Horas
- Curso Inyectología 20 Horas
- Curso de Farmacología e Inyectología 60 Horas
- Curso PAI 12 Horas
- Curso Citología 12 Horas
- Cuidado Adulto 60 Horas
- Cuidado Niños 40 Horas
- Curso APH 40 Horas
- Curso toma de muestras de laboratorio 110 horas

Mayor información: 3108106896 - 6305132

Were here 652 Hablando de 184


Ingresos 652

URL <https://www.facebook.com/cruzrojasantander/>  
Indicar un perfil diferente

Nombre Cruz Roja Seccional Santander

<b>Información</b>	Un equipo humano dispuesto a atender y trabajar por solucionar sus necesidades en salud personal, familiar y laboral. También encuentre cursos de formación en primeros auxilios. Transparencia y capacidad a su servicio.
<b>Misión</b>	Prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en toda circunstancia; proteger la vida y la salud, así como hacer respetar la persona humana; brindar protección y asistencia a quienes lo necesiten sin hacer ningún tipo de distinciones. Enmarcada dentro de los Principios: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad, Universalidad
<b>Meta Descripción</b>	Servicios de salud, capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo de su empresa. Contáctenos y denos la oportunidad de contribuir con el desarrollo y bienestar suyo o de su empresa
<b>Productos</b>	Cursos de Primeros Auxilios, Soporte Vital Básico, Conductores de Ambulancia, Camilleros, Brigadas de emergencia. Servicios de: Consulta Médica, Laboratorio Clínico, Salud Ocupacional, Vacunación, Ambulancia
<b>Dirección</b>	Bucaramanga Colombia

Genial, la página de Facebook de tu marca está vinculada a [cruzrojasantander.org](http://cruzrojasantander.org). Facebook Insights para optimizar tus publicaciones en Facebook y así maximizar la participación y el tráfico del sitio web.

Cuenta de Twitter  




La cuenta de Twitter™ @CruzRojaStder está registrada, ¡pero no cuenta con un link hacia ella desde su sitio web!

Consejo: Incluye la URL de su web en su página Twitter.

Nombre	CruzRojaStder Indicar un perfil diferente
Seguidores	908
Tweets	2,437
Biografía	Trabajamos con transparencia y capacidad al servicio de los más vulnerables.
Ubicación	Bucaramanga, Santander
Creación	hace 6 años

### Visitantes

