

Formulación del Direccionamiento Estratégico y Análisis del Contexto, Conforme el
Numeral 4.1 y 4.2 de la Norma ISO 45001:2018 para el Hogar Infantil Florencia

Autores:

Vivian Alejandra Álvarez Muñoz

Ana María Zuluaga Reyes

Willder Gustavo Mojica Bustos

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Especialización en Riesgos Laborales
Direccionamiento Estratégico
Bogotá D.C.

Tabla de contenido

Introducción	4
Capítulo I. Génesis de la Propuesta	5
Identificación y descripción	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Justificación	7
Capítulo II: Marco de Referencia	8
Antecedentes	9
Marco Teórico	11
Marco Legal	21
Marco Institucional	26
Capítulo III. Planeación Estratégica	28
Análisis Organizacional	28
Objetivos Estratégicos	30
Definición, Formulación de Estrategias y Plan de Acción	34
Capítulo V: Planeación Administrativa (Gestión administrativa y financiera)	38
Inversión inicial y Presupuesto	38

Capítulo VI: Análisis de Riesgos	39
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	41
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Capítulo VII: Referencias	44

Listado de Tablas

Tabla 1 Análisis DOFA,	28
Tabla 2. Objetivos Estratégicos,	30
Tabla 3. Objetivos Estratégicos,	32
Tabla 4. Definición, Formulación de Estrategias y Plan de Acción ,	34
Tabla 5. Inversión Inicial y Presupuesto,	38

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar formular el direccionamiento estratégico para el Hogar Infantil Florencia enmarcado en los numerales 4.1 y 4.2 de la norma ISO 45001: 2018 con el fin de determinar el diagnóstico de comprensión del contexto que afectan a dicha institución, según el numeral 4.1 de la ISO 45001:2018, aplicando la metodología DOFA y las 5 fuerzas de Porter y se plantea proponer el plan estratégico bajo la metodología de análisis de brechas, comprendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Este trabajo cobra relevancia en la necesidad de crear el direccionamiento estratégico ya que la institución no cuenta con uno y crear la base fundamental o marco de referencia para la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo como requisito contractual ya que la institución es operador del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Además, formular el direccionamiento estratégico le permite al Hogar Infantil tener claridad frente a dónde van, cómo generar utilidades, cómo permanecer en el mercado, cómo generar utilidades y cómo crecer. Por tanto, todo esto lo define un buen direccionamiento estratégico quien, además, está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Serna, 2014).

Capítulo I. Génesis de la Propuesta

Identificación y descripción

El Hogar Infantil Florencia como entidad contratista del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en su contrato de aporte 1470 de 2017, tiene la obligación de cumplir con el sistema integrado de gestión y su eje de seguridad y salud en el trabajo en el marco de la normatividad ISO 45001:2018.

La institución cuenta con un direccionamiento estratégico realizado en el año 2013 en conjunto con la asociación de padres de familia, sobre el cual a la fecha nunca ha sido evaluada la conveniencia, la adecuación y la eficacia del mismo con función del contexto del negocio y la visión propuesta. Aspecto que es relevante para producir información de entrada que propicie la mejora continua y puedan mantener vigente los lineamientos estratégicos del ICBF.

Por tal motivo, es necesario formular un nuevo direccionamiento estratégico del negocio que dé cumplimiento a los requisitos en materia de seguridad y salud en el trabajo para el Hogar Infantil Florencia, en donde en primer lugar contemple un análisis de contexto de las situación actual del negocio y que este a su vez pueda servir como marco de referencia para la gestión integral del riesgo, y en segundo lugar que el direccionamiento estratégico esté alineado con objetivos estratégicos realistas y alcanzables de acuerdo a la capacidad y medios para lograr dichos objetivos.

Hay que tener en cuenta que, además, el Hogar Infantil se encuentra en permanente seguimiento por parte del Sistema Integrado de Gestión del ICBF a través de visitas institucionales, donde se evalúa el cumplimiento de las condiciones contractuales a través del Instrumento de Supervisión de Estándares de Calidad del ICBF.

Por otro lado, con el fin de delimitar el presente trabajo de grado, se tienen en cuenta que se realizó en el Hogar Infantil Florencia entidad privada operador del ICBF, que presta el servicio de Atención Integral a la Primera Infancia. El cual se encuentra ubicado en la Calle 75A #88-10 del barrio Florencia, localidad de Engativá en Bogotá, Colombia. El tiempo establecido para la formulación de la propuesta fue el periodo de duración de la Especialización en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Sur, Bogotá.

Además, el alcance del presente proyecto se encuadra en formular el direccionamiento estratégico enmarcado en los numerales 4.1 y 4.2 de la norma de alto nivel ISO 45001:2018, con el fin de ser adoptado e implementando por la organización y de cumplimiento a parte de los requisitos en materia de seguridad y salud solicitados o requeridos por el ICBF.

Objetivos

Objetivo General

Formular el direccionamiento estratégico para el Hogar Infantil Florencia enmarcado en los numerales 4.1 y 4.2 de la norma ISO 45001: 2018.

Objetivos Específicos

- Determinar el diagnóstico de comprensión del contexto que afectan al Hogar Infantil Florencia, según el numeral 4.1 de la ISO 45001:2018, aplicando la metodología DOFA y las 5 fuerzas de Porter.
- Proponer el plan estratégico bajo la metodología de análisis de brechas aplicado al Hogar Infantil Florencia, comprendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Justificación

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF, realiza interventoría a los contratos de sus operadores, dentro de ellos los Hogares Infantiles, en el marco de la ley de cero a siempre; con el objeto de incluir ajustes técnicos, administrativos y de calidad a esta modalidad de atención. Una de las líneas estratégicas es el fortalecimiento de la atención de niños, niñas donde se incluye la necesidad de avanzar en la implementación del Sistema Integrado de Gestión, con el fin de prestar un servicio de calidad a nivel administrativo.

Para garantizar la efectividad, las entidades vinculadas al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en cualquier modalidad, deben establecer estrategias y acciones conformes con los requisitos de los usuarios y partes interesadas, y que se desarrollen bajo los Ejes del Sistema Integrado de Gestión como el eje de calidad, sostenibilidad ambiental, seguridad de la información y seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores (icbf, 2018).

Por lo tanto, el eje de Seguridad y Salud en el trabajo está respaldada por los principios y políticas del Sistema Integrado de Gestión (ICBF, 2018), en su búsqueda de prevenir lesiones y deterioros a la salud y proporcionar lugares de trabajo seguros y

saludables a través de la eliminación de peligros, y gestión integral de los riesgos para la seguridad y salud en el trabajo; respondiendo a las necesidades de los colaboradores y partes interesadas, así como los requisitos legales aplicables, además de contribuir a la mejora continua en la gestión y desempeño del sistema.

En esta misma línea, mediante el uso de herramientas de gestión direccional se propone una metodología que alinee el direccionamiento estratégico, que es el marco base para la implementación de cualquier Sistema de Gestión, y la planeación estratégica en función del contexto interno y externo de la organización y de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas basados en la norma ISO 45001: 2018 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo numerales 4.1 que hace referencia a la comprensión de la organización y su contexto y 4.2 que se enfoca en la comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y las partes interesadas.

En cumplimiento de lo anterior, el direccionamiento estratégico es la base fundamental de la alta dirección y debe concebirse desde su inicio como un proceso sistemático y sujeto al mejoramiento continuo de acuerdo a las disposiciones exigidas por el ICBF en el marco del cumplimiento voluntario de la norma NTC-ISO 45001:2018.

Capítulo II: Marco de Referencia

A continuación se realiza una recopilación de las consideraciones teóricas y las investigaciones previas que se tomaron como parte del proyecto con el fin de dar el sustento teórico frente a la formulación del direccionamiento estratégico para el Hogar Infantil Florencia enmarcado en los numerales 4.1 y 4.2 de la norma ISO 45001: 2018 que se realiza para dar cumplimiento contractual de la institución como operador del ICBF y

mejorar su competitividad y generando propuestas de valor que logren diferenciarla de sus competidores.

Antecedentes

Dentro de los antecedentes se encuentra que Gómez, 2016, en su trabajo para optar por el título de magister en gestión empresarial, empleo herramientas para formular un plan de direccionamiento estratégico como matriz de evaluación del factor externo, matriz del perfil competitivo, cadena de valor y la matriz de evaluación del factor interno como monitorio del entorno y posteriormente el análisis de brechas. Todo esto para formular un plan estratégico con el fin de establecer las estrategias para cada objetivo, actividades a realizar, los responsables, el cronograma para dar cumplimiento a las actividades planeadas, los recursos necesarios para su desarrollo, el presupuesto y el indicador de seguimiento (Gomez, 2016).

De acuerdo a lo anterior, Gómez, 2016, concluye que el plan de direccionamiento estratégico mejora la competitividad de la empresa a la que se le formulo, ya que la competitividad se logra a través de establecer estrategias competitivas, que permitan a las empresas tener ventaja en el mercado mediante habilidades, alianzas estrategias, manejo de fuerzas que promueven valor con el fin de definir una propuesta de valor que la diferencie del resto de competidores (Gomez, 2016).

Por otro lado, Robayo & Pérez, 2016, en su trabajo de grado para postulación a optar al título de Especialista en Gestión Integrada QHSE, refieren que con la entrada en vigencia de la nueva versión de las Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:xx, las empresas se hallan en la necesidad de adaptarse a los nuevos requisitos, entre ellos el Contexto de la Organización que abarcan las cuestiones externas e internas, necesidades y

expectativas y perspectiva del ciclo de vida que puedan afectar directa o indirectamente el desempeño del Sistema de Gestión Integrado (Robayo & Perez, 2016).

Por tanto, la comprensión del contexto estratégico en la organización implica un análisis detallado de los factores que inciden sobre el sector en que se encuentra posicionada la organización y sobre la industria en general; lo que implica un diagnóstico situacional a través de diferentes metodologías como las cinco Fuerzas de Porter, Perfil de oportunidades y amenazas, Perfil de capacidad interna y la matriz DOFA, entre otros; siendo estas herramientas útiles para comprender las necesidades de la organización y dar cumplimiento a los nuevos requisitos (Robayo & Perez, 2016).

Así pues, para dar alcance a los numerales 4.1 y 4.2 de la norma ISO 45001: 2018 en la formulación del direccionamiento estratégico, se tuvo en cuenta el desarrollo de herramientas para el análisis externo como el Análisis de perfil de oportunidades y amenazas de medio – POAM, la Matriz de evaluación de factores externos – MEFE, el Análisis de factores, las Cinco fuerzas de Porter, la Rivalidad entre los competidores, la Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutos y el Poder de negociación de los proveedores.

Para el Análisis Interno se emplearon herramientas como el Perfil de capacidad interna – PCI, la Matriz de evaluación de factores internos – MEFI, el Análisis DOFA, las Estrategias DOFA y la Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas. Dichas herramientas se encuentran especificadas desde referentes teóricos más adelante.

Marco Teórico

Inicialmente, se parte desde la Seguridad y la Salud en el Trabajo, ya que la presente propuesta pretende generar la base para su implementación en el Hogar Infantil. La Seguridad y la Salud en el Trabajo ha sido tema de interés en las diferentes etapas del desarrollo histórico de la sociedad, por lo que la formalización de sus métodos y fines, así como su cuerpo teórico, son el resultado de la producción investigativa de profesionales de diferentes especialidades. Sin embargo, todavía existen limitaciones que deben ser superadas con la misma rapidez con que se ha desarrollado en los siglos XX y XXI, caracterizados por las nuevas necesidades derivadas del empleo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como los nuevos contextos laborales donde predominan las exigencias mentales sobre las físicas (Gustavo & Jorge, 2016).

Según Philippe Vanhuynegem (2017), Director de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, por el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, dijo que la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es una preocupación fundamental a nivel global para la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo en el mundo. Cada 15 segundos, 153 trabajadores tienen un accidente laboral. Eso significa que, en el mundo, cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo más de 2,3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 317 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral. El coste de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4% del PBI global cada año (Vanhuynegem, 2017).

Entonces, cómo no darle importancia a un tema tan álgido y que diariamente está dejando tantas víctimas alrededor del mundo, en efecto, Vanhuynegem (2017), menciona que es indispensable disponer de datos sobre SST, es preciso para establecer prioridades y medir el progreso a nivel empresarial y nacional en aspectos como: la detección de peligros y riesgos, el desarrollo de programas preventivos, la identificación de los sectores peligrosos, la aplicación de políticas a nivel empresarial, nacional e internacional y la publicación de estadísticas nacionales e informes comparables (Vanhuynegem, 2017).

Por otro lado, para contextualizar el direccionamiento estratégico, vale la pena aclarar que la estrategia para entender el direccionamiento estratégico y sus implicaciones. Según Alfred Chandler, 1962, citado por Humberto Serna, 2014, define la estrategia como la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Serna, 2014)

Adicionalmente, para Michael Porter (1980), citado por Humberto Serna et al (2014), refiere que la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor (Serna, 2014).

Así mismo, Serna (2014), define la estrategia, basándose en los anteriores autores, como un conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma. Por tanto, una estrategia define el posicionamiento competitivo de la compañía, alinea las actividades con la estrategia, construye una diferencia con su competencia,

asegura gestión por procesos, facilita la sostenibilidad organizacional y, gestiona la eficiencia organizacional (Serna, 2014).

En cuanto a la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2014). Así que, una planeación estrategia le permite al gerente junto con su equipo de trabajo ser asertivo en las decisiones que tome y disminuya la incertidumbre y el riesgo.

Además, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable (Cuero, Espinosa, Guevara, & Montoya, 2007).

En esta misma línea, la planeación estratégica fundamentalmente busca responder a preguntas como ¿cuál es el negocio?, ¿cuáles son las características del entorno y la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿adónde se quiere llegar?, ¿cómo llegar? y, ¿cómo medir el logro de metas y objetivos? (Serna, 2014).

Entonces, la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales, los cuales son estrategias, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, la formulación estratégica y la auditoría estratégica (Serna, 2014). De aquí en adelante se enfatizará el proceso de investigación en el direccionamiento estratégico.

Así pues, el direccionamiento estratégico implica que las organizaciones deben tener claro hacia dónde van, cómo generar utilidades, cómo permanecer en el mercado, cómo generar utilidades y cómo crecer. Todo esto lo define un buen direccionamiento estratégico quien, además, está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (Serna, 2014).

Por tanto, las herramientas que se emplearan para la obtención de los resultados del presente proyecto de grado dependen de cada análisis. Para el análisis externo se utilizará el Análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas de Medio (POAM); la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE); el Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PESTEL) y las 5 Fuerzas de Porter.

El Análisis de Perfil de Oportunidades y Amenazas de Medio (POAM) según Serna permite identificar las oportunidades y amenazas que potencialmente aparecen en una organización. Adquieren valor dependiendo de su importancia e impacto, su elaboración requiere de información primaria y secundaria de fuentes con información confiable, donde se prioriza y califica cada factor externo y se procede a calificar el impacto de alto, medio y bajo (Berna, 2016).

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se elabora a través de una lista de oportunidades y amenazas, asignando una puntuación de 0 a 1 según

se relacione con el éxito que alcanzara la organización; luego, se califica cada enunciado de acuerdo al criterio de menor o mayor oportunidad/amenaza asignando un número de 1 a 4 (Brenes, 2018).

Así mismo, para el Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST o PESTEL) se utiliza para evaluar el impacto de los factores externos que no están bajo el control de las organizaciones, pero que pueden afectar su crecimiento. Para lo cual, se analiza 4 factores, tales como, el factor económico que considera los que impactan la actividad económica como los costos de los insumos, costos de los servicios, oferta y demanda, entre otros. Los factores tecnológicos como la innovación de productos y servicios, el acceso a nuevas tecnologías y la influencia del Gobierno para su adquisición. Para los factores políticos se incluyen la legislación vigente que puede perjudicar o beneficiar el sector educativo, así como, los factores sociales como el desplazamiento forzado, los ingresos económicos familiares, estratos, grupos etarios (Martinez & Gutierrez, 2012).

A continuación se hace un recuento teórico del análisis DOFA. La sigla DOFA se refiere a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Según Humberto Serna, 2014, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio. (Serna, 2014) Por tanto, a mayor competitividad, en comparación con la competencia, mayor probabilidad de tener éxito en el mercado.

Otros autores la mencionan a este análisis como DAFO, la sigla DAFO es usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por tanto, El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado

en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras (Martínez & Milla, 2012).

Por lo tanto, un análisis DAFO tiene implicaciones internas y externas. Según Martínez & Millán, 2012 el análisis DAFO consta de dos perspectivas, la primera es la perspectiva interna que tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control. La segunda es la perspectiva externa que da una mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado (Martínez & Milla, 2012). Así que el propósito de realizar un análisis DAFO es aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es como primera mediada la identificación de los cambios claves en el entorno de la organización. Segundo, analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización. Como tercer paso es representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes. Finalmente, consensuar el equipo de dirección los resultados del análisis interno (Martínez & Milla, 2012).

Entonces, el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa (Serna, 2014). Así pues, realizar un buen análisis DOFA en una organización garantiza una mayor efectividad en la

formulación de estrategias a partir de las fortalezas encontradas, minimizar las debilidades, controlar las amenazas y lograr las oportunidades.

Para el análisis DOFA, se consideró todas las herramientas anteriores con el fin de especificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas para el Hogar Infantil Florencia, reuniendo todas las variables en una matriz con el fin de determinar las estrategias para cada una.

Así mismo, en cuanto al análisis de las 5 fuerzas de Michael E. Porter, según el autor “la labor fundamental de la estrategia es comprender y hacer frente a la competencia” (Porter, 2009, p. 31), por lo cual, se debe analizar la fuerza que ejerce dicha competencia, su influencia e interacción.

Por tanto, Porter determina la amenaza de nuevas entradas a aquellos competidores que aspiran ingresar al mercado interviniendo en el flujo de oferta y demanda. Cuando la amenaza se materializa las empresas deben buscar la captación de clientes a través de la disminución de los precios o aumentar la inversión; sin embargo, Porter resalta que dicho ingreso depende de las barreras de entrada, si es baja los competidores esperan pocas represalias, por el contrario, si la barrera es alta la rentabilidad es más moderada. En conclusión, la posibilidad de que se produzca la entrada de nuevos competidores es constante, por tal motivo las empresas deben conocer dicha amenaza con el fin de controlar la rentabilidad (Porter, 2009).

La segunda fuerza determinada por Porter, es la influencia de los proveedores, desde luego la ejecución del negocio requiere de proveedores de materias primas e insumos necesarios para la producción. Porter establece las situaciones en que un proveedor es

influyente, tales como: cuando es especialista en la industria que provee; cuando la industria adquiere varios proveedores, estos últimos ofrecerán precios justos y razonables; cuando la empresa se adapta a las necesidades del producto ofrecido por el proveedor, lo que dificulta el cambio; al no existir sustituto del producto ofertado por el proveedor o este es diferenciado; y si el proveedor es una amenaza de nuevos entrantes en la industria (Porter, 2009).

Influencia de los compradores, siendo la tercera fuerza que depende del poder de negociación de los mismos, a través de los precios donde la influencia se establece, cuando son pocos compradores o compran ilimitadamente; al considerar que existen productos equivalentes; cuando el precio no varía entre vendedores; si no obtienen suficientes beneficios o existe baja capacidad de endeudamiento y cuando el éxito de producto no depende de la calidad de los insumos (Porter, 2009).

En la cuarta fuerza se encuentra la amenaza de sustitutos en la cual Porter, resaltando la importancia en que la industria busque alejarse de los sustitutos a través de un portafolio de productos o servicios idóneos y campañas de posicionamiento, afectara negativamente la rentabilidad. Así mismo, la amenaza aumenta si el producto sustituto es equiparable en demasía al producto original en cuando a calidad y funcionalidad o si el costo del sustituto es muy bajo (Porter, 2009).

Finalmente, la quinta fuerza se establece como la rivalidad entre competidores, donde Porter estipula que al existir varios competidores no se define una práctica deseable en la industria; el lento crecimiento de la industria y las elevadas barreras de salida aumenta la rivalidad; cuando existe alto compromiso con el negocio por el prestigio o la imagen y al no conocer a los contrincantes. Porter, enfatiza que dicha rivalidad es altamente perjudicial si

se enfoca únicamente en el precio o si todos los competidores buscan satisfacer las mismas necesidades (Porter, 2009)

En cuanto al Análisis de Brechas, según Hugo González, 2016, el análisis de brechas es una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional (Gonzalez, 2016).

El Análisis de Brechas, además, constituye una evaluación de la realidad es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En electo, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras de la compañía y su desempeño actual, entonces el proceso de planeación ha sido inadecuado; simplemente (Lazzari, 2006).

Del mismo modo, el Análisis de Brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada que sería el estimativo de qué tan grande es la "brecha" (Lazzari, 2006).

Generar un Análisis de Brechas, no solo contribuye con lo antes mencionado, sino que responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere

que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla (Lazzari, 2006). En este punto es donde recobran importancia los asesores o consultores, ya que ellos son los que pueden generar los planes de acciones correspondientes.

Por tanto, González, 2016, propone aspectos como definir con claridad cuál es la brecha que se desea analizar; identificar quiénes están involucrados en la brecha; establecer cuáles son las causas más relevantes que determinan la brecha; identificar las diferencias de comportamiento entre los sistemas o actores a comparar en la brecha; identificar los indicadores y/o atributos de la situación actual y elaborar un listado, con la finalidad de medir o caracterizar la brecha; delinear con claridad el objetivo o estado futuro deseado; definir acciones a seguir para salvar la brecha; establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha; identificar los recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha; y finalmente, establecer qué tiempo (cronograma) se requiere para disminuir o eliminar la brecha, para realizar un buen análisis de brechas (Gonzalez, 2016).

Otra herramienta útil en el desarrollo del direccionamiento estratégico en el Cuadro de Mando Integral (CMI) que logra llenar el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión. El cuadro de mando le consistencia a la organización en cuanto al equipamiento y la centralización de la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo (Kaplan & Norton, 2009).

Por tanto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que, en definitiva, influirán en los resultados del futuro, que se derivan de la visión y estrategia de la organización. Así pues, el Cuadro de Mando Integral transforma la

visión y estrategia de la corporación en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan & Norton, 2009). Sin lugar a dudas, el Cuadro de Mando Integral brinda a los empresarios y directivos de las empresas una herramienta para proyectarse hacia el futuro de la organización ya que permite tener precisión en sus objetivos y métodos que podrán emplear para alcanzarlos.

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un método para evaluar las fortalezas y debilidades del Hogar Infantil en relación a las oportunidades y amenazas del medio, su análisis permite realizar un diagnóstico estratégico porque involucra todos los factores que lo afectan. Se analiza 5 categorías de capacidad la directiva, la competitiva, la financiera, la tecnológica y del talento humano, asignando un valor alto, medio y bajo con la finalidad de determinar la posición de la Asociación frente a la competencia (Berna, 2016).

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se elabora igual que la MEFE, pero se consideran las fortalezas y las debilidades, asignando una puntuación de 0 a 1 según se relacione con el éxito que alcanzara la organización; luego, se califica cada enunciado de acuerdo al criterio de menor o mayor fortaleza/debilidad asignando un número de 1 a 4 (Brenes, 2018).

Marco Legal

Algunos de los requisitos legales que nutren el presente proyecto es la ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Según esta ley, el Sistema General de Riesgos Laborales está definido como el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las

enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

En consecuencia, el concepto de Salud Ocupacional es modificado y pasa a ser entendida como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Finalmente, el Programa de Salud Ocupacional en lo sucesivo pasa a entenderse como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

Así mismo, esta ley plantea nuevos afiliados al sistema como trabajadores con contrato superior a un mes, estudiantes, trabajadores, independientes y pensionados. También, cambia la palabra profesional por laboral así que, por ejemplo, las empresas Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP) pasan a llamarse Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), en donde se plantea dentro de los accidentes de trabajo incluir el concepto de perturbación psiquiátrica, dentro de las enfermedades laborales se aclara la necesidad de evaluar la tabla de dichas enfermedades laborales y se abre la Junta de Calificación de Invalidez que tiene revisoría fiscal y son responsables y solidarias de los conceptos que emiten (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

A su vez, modifica el término Seguridad Ocupacional por Seguridad y Salud en el Trabajo y plantea el fondo de riesgos laborales que tiene por objeto adelantar estudios,

campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales en todo el territorio nacional y ejecutar programas masivos de prevención en el ámbito ciudadano y escolar para promover condiciones saludables y cultura de prevención (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

Finalmente, la Ley 1562 de 2012 establece sanciones al incumplimiento de los programas de salud ocupacional, las normas de salud ocupacional y aquellas obligaciones propias del empleador, previstas en el Sistema General de Riesgos Laborales, en donde se pueden acarrear multas de hasta 500 Salarios Mínimos Legales Vigentes mensuales, graduales de acuerdo a la gravedad de la infracción y previo cumplimiento del debido proceso destinado al Fondo de Riesgos Laborales (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

Consecuentemente, el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 De 2015 (DUR) el cual recopila el decreto 1443 de 2014, establece las condiciones del SG-SST a través de la implementación de la Política de Seguridad y Salud en el trabajo, los respectivos requisitos y objetivos, así como, las obligaciones de los empleadores, ARL y trabajadores.

El DUR, también define los requisitos de conocimiento para los trabajadores y empleadores por medio de la ejecución de un plan de capacitación que permitan adoptar y mantener disposiciones para el cumplimiento de los deberes y obligaciones de los mismos, además, contribuir a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Igualmente, el decreto 1072 de 2015, resalta la importancia de la investigación de incidentes, accidentes y enfermedades laborales que permite adelantar acciones

preventivas, correctivas y las mejoras necesarias para el Sistema de Gestión del Seguridad y Salud en el trabajo, cuyos resultados deben ser notificados a los trabajadores para que participen en su desarrollo. Por otra parte, la alta dirección debe conocer las causas del ausentismo laboral y realizar el proceso de revisión del SG-SST con el fin de otorgar los recursos necesarios para la mejora continua (Mintrabajo, 2017).

En efecto, la resolución 1111 de 2017 siendo la más reciente estipula los Estándares Mínimos del SG-SST para empleados y contratantes. Definida como el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento, en los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de condiciones básicas para el desarrollo de actividades del Sistema General de Riesgos Laborales. En la presente se establece que todas las empresas, organizaciones o asociados quienes deben implementar el SG-SST en el marco del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales. Refiere que los Estándares Mínimos son graduables, dinámicos, proporcionados y variables según el número de trabajadores, actividad económica, labor u oficio (MinTrabajo, 2017).

También, manifiesta que cada empresa o entidad debe desarrollar de manera exclusiva, particular y con recursos propios el SG-SST. Los empleadores y empresas contratantes deben cumplir con todos los Estándares Mínimos de SG-SST en el marco del Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales y aclara que las empresas y contratantes no pueden patrocinar, permitir o utilizar agremiaciones o asociaciones para afiliar a los trabajadores a la ARL, dicha afiliación es deber y responsabilidad de las empresas o contratantes (MinTrabajo, 2017).

La resolución 1111 de 2017 plantea fases de adecuación, transición y aplicación del SG-SST con Estándares Mínimos, de junio del año 2017 a diciembre del año 2019.

Partiendo de una Evaluación inicial: de junio a agosto de 2017. Plan de mejoramiento conforme a la evaluación inicial: diciembre de 2017. Ejecución: de enero a diciembre de 2018. Seguimiento y Plan de mejora: de enero a marzo de 2019. Inspección, Vigilancia y Control: de abril 2019 en adelante. Implementación definitiva del SG-SST de enero del año 2020 en adelante (MinTrabajo, 2017).

Por otro lado, vale la pena resaltar lo enunciado en la Norma ISO 45001, 2018 ya que es en esta norma en donde se encuentra enmarcado el presente proyecto de grado. La norma refiere en sus numerales 4.1 y 4.2 la comprensión de la organización y de su contexto, en donde se tiene en cuenta que la organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la SST (ICONTEC, 2018).

De la misma manera, refiere la comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas ya que la organización debe determinar las otras partes interesadas, además de los trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Por tanto, las necesidades y expectativas pertinentes (es decir, los requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas, cuáles de estas necesidades y expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos (ICONTEC, 2018).

Marco Institucional

El Hogar Infantil Florencia es una entidad sin ánimo de lucro, vinculado al ICBF. Se encuentra ubicado en la calle 75aN 88-10 barrio Florencia, nació el 15 de Octubre de 1974 como centro comunitario para la infancia, donde su primera directora fue Sor Emma Amaya, quien en compañía de la Hermana Beatriz Jaramillo la superiora de la comunidad Asuncionista, trabajaron por mejorar las condiciones de la comunidad, logrando una importante donación para la construcción de la primera planta, construcción que contó con el apoyo de la Dra. Fanny Mallarino de Umaña y el Dr. Bernardo Pizano, actividad a la cual se sumó el ICBF. De este apoyo y el esfuerzo de hoy en día, el hogar infantil Florencia, cuenta con una cobertura de 290 niños y niñas distribuidos así: 230 niños y niñas en jardín, 60 niños y niñas en sala cuna, donde del mismo modo se crea la Asociación de padres de familia, conformada por: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, fiscal y tres vocales. El presidente de la Asociación de Padres de Familia es el Representante Legal y como tal en cabeza de la Asociación, el responsable del Hogar Infantil ente el ICBF.

En cuanto a la ficha de caracterización, se observa lo siguiente:

Razón social: Asociación de Padres de Familia Hogar Infantil Florencia

NIT: 800.247.708-9

Dirección: calle 75 a no 88-10

Teléfono: 2524705

Ciudad: Bogotá

ARL: AXA Colpatria

Actividad económica: establecimiento educativo preescolar que suele impartirse en escuela de párvulos o jardines infantiles, incluye guardería.

Código de la actividad económica: 1801101

Clase o grado de riesgo asignado por la ARL: I

Representante legal: Carol Gómez pava

Capítulo III. Planeación Estratégica

Análisis Organizacional

Tabla 1 Análisis DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	1. Proporcionar confianza ante las partes interesadas externas a la organización al proyectar una imagen sólida y confiable orientada a demostrar conformidad con los requisitos del SG-SST ISO 45001:2018	1. Posibles sanciones económicas o de funcionamiento por los incumplimiento de requisitos legales no identificados o identificados pero incumplidos, desde la perspectiva del direccionamiento estratégico o desde para la perspectiva del SG-SST, según resolución 1111 de 2017.
	2. Facilitar la implementación de Sistemas de Gestión Integrados a través de normas de alto nivel con normas de Alto Nivel que permita el cumplimiento del SG SST.	2. Posibilidad de la no continuidad en la contratación con el ICBF por el incumplimiento de las obligaciones específicas del Eje de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	3. Proporciona confianza ante los beneficiarios y demás partes interesadas, brindando una Atención Integral que satisface sus necesidades y expectativas.	3. El reconocimiento en la implementación del direccionamiento y una planeación estratégica, requiere de una inversión económica que debe ser financiada por el ente de control ICBF.
Fortalezas (F)	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
1. Proporciona las directrices que orienten al Hogar Infantil a la implementación del SG-SST basado en la estructura de Alto Nivel de la ISO 45001.	F1xO1= Analizar el contexto interno y externo del Hogar Infantil por medio de herramientas de calidad como MEFI, MEFE, PESTEL y POAM.	F1xA1: Formular el direccionamiento estratégico como base fundamental para el desarrollo e implementación del SG-SST que conlleve al cumplimiento de los requisitos legales.

<p>2. Permite adoptar un enfoque basado en procesos, en dirección a mejorar la productividad y rentabilidad, previniendo lesiones y el deterioro de la salud de los colaboradores.</p>	<p>F2xO2= Establecer los objetivos estratégicos en mira hacia el cumplimiento del SG-SST.</p>	<p>F2xA2: Establecer los planes de acción que den las estrategias para identificación de riesgos y peligros, programas preventivos y mantenimiento locativo</p>
<p>3. Permite identificar los riesgos y oportunidades asociadas al contexto interno y objetivos de la organización</p>	<p>F3xO3= La comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y demás partes interesadas por medio de la matriz de requisitos y expectativas STEAKHOLDERS.</p>	<p>F3xA3: La comprensión de la capacidad que tiene el Hogar Infantil Florencia para solventar las necesidades financieras que permita generar una inversión en la formulación del direccionamiento estratégico.</p>
<p>Debilidades (D)</p>	<p>Estrategias (DO)</p>	<p>Estrategias (DA)</p>
<p>1. Que no se proporcionen los recursos financieros para su implementación.</p>	<p>D1+O1= Por medio de los planes de acción brindar las estrategias y beneficios para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión.</p>	<p>D1+A1 = Sensibilizar a la gerencia de la importancia de la asignación de recurso necesarios para implementar y mantener la planeación estratégica y el SG-SST en mirar de estar preparados para una revisión por parte los entes de control como por ejemplo en la inspecciones del Ministerio del Trabajo.</p>
<p>2. Que no se implementen los planes de acción establecidos para cerrar las brechas entre la situación actual de la organización y la visión propuesta por la dirección.</p>	<p>D2+O2: Sensibilizar a la alta dirección sobre la importancia de la formulación estratégica para el cumplimiento de las metas organizacionales.</p>	<p>D2+A2= a través de las recomendaciones, enfatizar sobre los riesgo repercusiones de no continuar o interrumpir el proceso de implementación del SG-SST y de la planeación estratégica propuesta.</p>
<p>3. Establecer un direccionamiento estratégico, en donde no se contemple los aspectos SST.</p>	<p>D3+O3= Realizar la comprensión del contexto interno y externo enfocado en compresión de las necesidades y expectativas de los trabajadores.</p>	<p>D3+A3= Enfocar el direccionamiento estratégico como base del SG-SST y que la entidad contemple dentro de su presupuesto los recursos necesarios para su implementación.</p>

Fuente: Los autores

Objetivos Estratégicos

Tabla 2. Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Estrategia	Metas por Periodo de Tiempo				Responsable
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Determinar el diagnóstico de comprensión del contexto que afectan al Hogar Infantil Florencia, según el numeral 4.1 de la ISO 45001:2018, aplicando la metodología DOFA y las 5 fuerzas de Porter.	Determinación del contexto Externo	Indagar y conocer cómo se aplica la herramienta POAM	Determinar qué factores aplican para el proyecto en el Marco de las Dimensiones de la Herramienta	Determinar el grado de riesgo de cada factor establecido en el estrategia	NA	Grupo Proponente
		Indagar y conocer cómo se aplica la herramienta MEFE	Aplicar la Herramienta MEFE para determinar qué aspectos identificados en la herramienta POAM tiene un mayor impacto para la organización	Seleccionar los dos aspecto que tiene mayor peso en el ponderado de la aplicación de la Herramienta MEFE por cada una de las dimensiones contempladas	Realizar los análisis pertinentes en relación a los 2 aspectos identificados por cada una de las dimensiones establecidas, dentro de la aplicación de la herramienta	Grupo Proponente
		Indagar y conocer cómo se aplica la herramienta 5 FUERZAS PORTER	Realizar el estado del arte aplicable para la organización y relativo cada una de las fuerzas contemplada en la herramienta.	Realizar los análisis pertinentes en relación a aquellos factores de micro entorno identificados, con el fin de establecer estrategias que sobrevengan a causa de las amenaza u oportunidades identificadas	NA	Grupo Proponente
	Determinación del contexto Interno	Indagar y conocer cómo se aplica la herramienta PCI	Determinar qué factores aplican para el proyecto en el Marco de las Dimensiones de la Herramienta	Determinar el grado de riesgo (Oportunidad o amenaza) para cada factor identificado en el estrategia	NA	Grupo Proponente

		Indagar y conocer cómo se aplica la herramienta MEFI	Aplicar la Herramienta MEFI para determinar qué aspectos identificados en la herramienta PCI tiene un mayor impacto para la organización	Seleccionar los dos aspectos que tiene mayor peso en el ponderado de la aplicación de la Herramienta MEFE por cada una de las dimensiones contempladas	Realizar los análisis pertinentes en relación a los 2 aspectos identificados por cada una de las dimensiones establecidas, dentro de la aplicación de la herramienta	Grupo Proponente
	Establecer la matriz DOFA	Construir la matriz DOFA basado en los factores claves de Éxito identificados en las Herramientas MEFE y MEFI	Se establecen las estrategia para los escenarios FO – FA – DO – DA, de manera que propendan a alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia o distintiva frente a un nicho de mercado y en segundo lugar que sirva marco para establecer o mejorar el direccionamiento estratégico de una organización.	NA	NA	Grupo Proponente
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Identificar la partes Interesadas a la organización	Identificar y documentar las necesidades de las partes interesadas	Establecer y documentar las expectativas de seguimiento de las partes interesadas	Determinar la información documentada que evidencie el seguimiento y revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes	Grupo Proponente

Tabla 3.Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Estrategia	Metas por Periodo de Tiempo				Responsable
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	
Proponer el plan estratégico bajo la metodología de análisis de brechas aplicado al Hogar Infantil Florencia, comprendiendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Desarrollo de Direccionamiento Estratégico a partir de la metodología de análisis de brechas	Se identifican los elementos del direccionamiento estratégico propuestos por la organización tales como la misión, la visión, la política integrada, los objetivos estratégicos y los valores institucionales	Se establece y se presenta el organigrama de la compañía y establecen las funciones para cada uno de los cargos del organigrama.	NA	NA	Grupo Proponente
		Se elabora una matriz por cada elemento del direccionamiento estratégico, en donde se desagregue cada concepto del elemento a analizar.	Se determina el grado de brecha entre la situación real de la organización frente a lo que se propone en el direccionamiento, además formulan las razones que sustentan tales brechas identificadas.	NA	NA	Grupo Proponente
	Determinar la Imperativos Estratégicos y Relacionarlos con los Objetivos Estratégicos del Hogar Infantil	Consultar bibliografía para determinar cómo se elabora un Mapa Estratégico	Se formulan la estrategias obtenidas de cruce de la matriz DOFA, como imperativos estratégicos	Se construye el Mapa Estratégico, con los imperativos estratégicos Formulados	NA	Grupo Proponente
		Se crea una matriz en donde se evidencie que imperativos estratégico son elementos de entrada para alimentar los objetivos estratégico propuestos por la organización	Se establecen los indicadores con sus respectivas formula y metas de cumplimiento con el propósito de evaluar el desempeño de la organización frente a los imperativos estratégicos propuestos	NA	NA	Grupo Proponente

	Establecer la Planificación Estratégica	Se crea una matriz en donde se registren las actividades que lleven a la consecución de los imperativos estratégicos y en donde se relacionen los indicadores y las metas de cumplimiento en relación al imperativo tratado.	Se identifica de acuerdo al organigrama quienes son los responsables de ejecutar y hacer seguimiento de la actividad propuestas en el plan de acción.	NA	NA	Grupo Proponente
--	---	--	---	----	----	------------------

Fuente: Los autores

Definición, Formulación de Estrategias y Plan de Acción

Tabla 4. Definición, Formulación de Estrategias y Plan de Acción

Definición y formulación de estrategias			
Estrategia	Plan de Acción	Responsable	Valor de la Inversión
Determinación del contexto Externo	Aplicación de la herramienta Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	Grupo Proponente	\$109.551
	Aplicación de la Herramienta MEFE	Grupo Proponente	\$\$109.551
	Aplicación de la Herramienta 5 Fuerzas de Porter	Grupo Proponente	\$109.551
Determinación del contexto Interno	Aplicación de la herramienta Perfil de Capacidad Interna (PCI)	Grupo Proponente	\$109.551
	Aplicación de la Herramienta MEFI	Grupo Proponente	\$\$109.551
Establecer la matriz DOFA	Establecer las Estrategias DO-DA-FO-FA, a partir de los factores claves de éxito MEFE y MEFI	Grupo Proponente	\$109.551
Comprensión de las necesidades y Expectativa de las partes interesadas	Establecer la matriz de partes interesadas	Grupo Proponente	\$109.551
Desarrollo de direccionamiento estratégico a partir de la metodología de análisis de brechas	Propuesta de la Formulación Estratégica	Grupo Proponente	\$\$109.551
	Implementar la metodología de brechas	Grupo Proponente	\$109.551
Determinar los imperativos estratégicos y relacionarlos con los objetivos estratégicos y relacionarlos con los objetivos estratégicos del HI Florencia	Establecer el Mapa de imperativos estratégico	Grupo Proponente	\$109.551
	Establecer qué imperativos estratégicos son entradas para alimentar los objetivos estratégicos propuestos por la organización	Grupo Proponente	\$\$109.551
Establecer la planificación estratégica	Establecer el plan de acción para el cumplimiento de los imperativos estratégicos	Grupo Proponente	\$109.551
		TOTAL	\$1.324.614

Fuente: Los autores

Capítulo IV. Metodología

A continuación se describe el proceso metodológico que tuvo lugar en el desarrollo de la propuesta para dar cumplimiento a la formulación del direccionamiento estratégico para el Hogar Infantil Florencia enmarcado en los numerales 4.1 y 4.2 de la norma ISO 45001: 2018.

Para la fase de diseño se seleccionaron herramientas, referenciadas en el marco teórico, que permiten analizar el contexto interno y externo del Hogar Infantil Florencia, recolección de información y finalmente el diseño de la propuesta de Direccionamiento Estratégico, a través de los siguientes pasos:

- Análisis Externo por medio de herramientas como el análisis de perfil de oportunidades y amenazas de medio – POAM; Matriz de evaluación de factores externos – MEFE (Factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) y su respectivo análisis; y las Cinco fuerzas de Porter.
- Análisis Interno implementando el Perfil de capacidad interna – PCI, Matriz de evaluación de factores internos – MEFI y Análisis DOFA.
- Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas.
- Desarrollo de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico basado en la metodología Análisis de la Realidad Organizacional, Plan Estratégico, Mapa Estratégico, Indicadores de gestión y Planes de Acción.

Para la recolección de la información se consideró el pacto de convivencia del Hogar Infantil Florencia, el cual contiene la visión, misión, valores corporativos y política de

calidad de la institución establecida por la Asociación de Padres de Familia; las cartas descriptivas de cargo con los perfiles profesionales, técnicos y operativos. Igualmente, para desarrollar las matrices, análisis DOFA, análisis de brechas y mapa estratégico, se tomó como fuente de información la consulta con el área administrativa del Hogar Infantil (Directora, Psicóloga y Nutricionista). Así mismo, se realizó la consulta bibliográfica para el análisis de las matrices en los distintos sectores utilizando como fuente principal la intranet del ICBF, el contrato de aportes 1470 de 2017 y la normatividad vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.

La primera herramienta que se utilizó es el Perfil de oportunidades y amenazas de medio – POAM, la cual analiza distintos factores (político, social, económico, tecnológico, ambiental y legal) de terminando los aspectos más relevantes de acuerdo a lo manifestado por el área administrativa y su respectiva clasificación como oportunidad, amenaza o riesgo en tres niveles alto, medio o bajo. Luego, se desarrolló la Matriz de evaluación de factores externos – MEFE (Factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), tomando como referencia la matriz anterior, el análisis se realizó ponderando con un valor de 1 o cero, de acuerdo a lo que consideró el área administrativa tendría mayor impacto para el Hogar Infantil y se analizó cada factor de acuerdo a referentes teóricos.

Para determinar las 5 fuerzas de Porter para el Hogar Infantil Florencia se evaluó desde el área administrativa las distintas cuestiones, iniciando con la amenaza de nuevos aspirantes, se consideró la cobertura de atención en programas públicos para la primera infancia, entendida desde los 0 a los 5 años y 11 meses de edad. En relación al poder de negociación de los clientes, se analizara desde la perspectiva de las familias y cuál es la

posibilidad de inscribirlos en Hogar Infantil, cuales son las modalidades de atención del ICBF y la competencia.

En cuanto la rivalidad entre los competidores se consideró a la competencia como loes la Secretaria Distrital de Integración social y la modalidad Hogares Infantiles del ICBF en la localidad de Engativá. Para la amenaza de productos sustitutos, se consideró las distintas modalidades de prestación de servicio similares a las brindadas por el ICBF. Finalmente, con la fuerza de poder de negociación de los proveedores, se consideró el análisis relacionando los diferentes productos y servicios proporcionados para la Asociación de Padres de Familia.

En relación al análisis Interno se emplearon las herramientas como el Perfil de Capacidad Interna (PCI), la cual se establece a través de distintas capacidades (directiva, tecnológica, competitiva, financiera y su respectiva clasificación como fortaleza, debilidad o riesgo en tres niveles alto, medio o bajo. Así mismo, para la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se utilizó la misma herramienta de evaluación que en el análisis POAM, con una valoración de cero a1, para determinar las variables que tiene un mayor impacto en la sumatoria final.

Las anteriores herramientas determinaron las variables para el análisis DOFA, relacionando las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, de acuerdo a lo evidenciado en las matrices MEFI y MEFE, una vez se determinan los factores claves de éxito se establecen las estrategias para los distintos escenarios. Luego, se determina la matriz de requisitos y expectativas a través de la comprensión necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas.

Finalmente, la formulación estratégica se establece a través de un análisis de brechas de la visión, misión, objetivos estratégicos, valores corporativos, política donde se establece la percepción de la brecha y las acciones o estrategias para cerrarlas. Igualmente, se determina el plan estratégico alineando los objetivos estratégicos con los imperativos estratégicos con el fin de determinar las acciones para establecer el Mapa estratégico y los indicadores de gestión. Posteriormente, se proponen las acciones que dan cumplimiento a los imperativos estratégicos para cada perspectiva a través del plan de acción.

Capítulo V: Planeación Administrativa (Gestión administrativa y financiera)

Inversión inicial y Presupuesto

Tabla 5. Inversión Inicial y Presupuesto

**PRESUPUESTO DEL PROYECTO HOGAR INFANTIL FLORENCIA
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE RIESGOS LABORALES**

PRESUPUESTO GLOBAL	
RUBROS	TOTAL
1. GASTOS DE PERSONAL	\$1.424.165
2. GASTOS DE TRANSPORTE	\$36.800
3. GASTOS GENERALES	\$91.000
4. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	\$402.000
TOTAL	\$1.953.965

1. DETALLE GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del participante	Nivel de formación	Rol en el proyecto	Horas semanales dedicadas al proyecto	Nº de meses	Valor / Hora	TOTAL
VIVIAN ALEJANDRA ALVAREZ	PROFESIONAL*	INVESTIGADOR	8	4	\$14.790	\$473.287
ANA MARIA ZULUAGA REYES	PROFESIONAL**	INVESTIGADOR	8	4	\$13.501	\$432.019
WILLDER GUSTAVO MOJICA	PROFESIONAL**	INVESTIGADOR	8	4	\$16.214	\$518.859
TOTAL GASTOS DE PERSONAL						\$1.424.165

NOTA: Los valores tarifarios fueron tomados de <https://tusalario.org/colombia>

* El valor/Hora se estima de acuerdo al manual tarifario para Nutrición y Dietética (\$2366433) De acuerdo a la experiencia profesional equivalente a 7 años .

**El valor/Hora se estima de acuerdo al manual tarifario para Psicología (\$2160097). De acuerdo a la experiencia profesional equivalente a 5 años.

***El valor/Hora se estima de acuerdo al manual tarifario para Ingeniero Mecánico (\$2594294) . De acuerdo a la experiencia profesional equivalente a 6 años.

2. DETALLE GASTOS DE TRANSPORTE							
Lugar de origen	Lugar de destino	Trayecto	Nº de días Semanales	Nº de meses	Nº de personas	Valor tickete por persona	TOTAL
NORMANDIA	HOGAR INFANTIL	IDA - REGRESO	1	4	1	\$2.300	\$36.800
TOTAL GASTOS DE VIAJE							\$36.800

3. DETALLE GASTOS GENERALES			
Descripción del artículo	Cantidad	Valor Unitario	TOTAL
FOTOCOPIAS	20	\$50	\$1.000
ARTICULOS DE OFICINA	20	\$2.000	\$40.000
OTROS GASTOS	1	\$50.000	\$50.000
TOTAL GASTOS GENERALES			\$91.000

4. DETALLE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO			
Descripción del material	Cantidad	Valor unitario	TOTAL
NORMAS ICONTEC (GTC-45)	3	\$67.000	\$201.000
NORMAS ICONTEC (ISO 14001)	3	\$67.000	\$201.000
TOTAL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO			\$402.000

Fuente: Los autores

Capítulo VI: Análisis de Riesgos

Dentro del desarrollo de la presente propuesta tuvieron riesgos como incapacidades medias de cualquier integrante del grupo proponente.

El tiempo de construcción de la propuesta no fue el esperado, ya que se presentaron muchos contra tiempo que impiden del curso normal del presente trabajo, y como consecuencia no se finalicen la propuesta de los planes de acción planteados.

Falta de gestión para el cumplimiento del proyecto por demoras en la asignación de los tutores y la respuesta de los mismos a los avances entregados.

Falta de comunicación de las directivas del programa por demoras en la asignación de los tutores.

El diseño del repositorio no satisface las necesidades de la propuesta.

Falta de alineación de las materias relevantes para la formulación de la propuesta que produjo demoras en el proceso.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Mantener actualizados los elementos del direccionamiento estratégico de acuerdo al contexto externo de la empresa es de vital importancia dado a que esto propenderá a mantenerse vigente en un entorno altamente competitivo, identificando los riesgos que puedan afectar la continuidad del negocio y abordando acciones para mantener una dinámica de mejora continua en pro del alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, considerando siempre las necesidades y expectativas futuras de las partes interesadas.

El direccionamiento estratégico es el marco base para establecer e implementación cualquier sistema de gestión de alto nivel, de igual manera proporciona el marco de referencia para abordar riesgos y oportunidades en el marco del contexto interno y externo de la organización.

El desarrollo de las diferentes herramientas de gestión direccional como POAM, PESTEL, MEFE, DOFA, entre otras, propone una metodología que pueda alinear un direccionamiento estratégico previamente establecido y una planeación estratégica aterrizada al contexto interno y externo de la organización y de las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas.

La implementación de la planeación estratégica propuesta para el Hogar Infantil Florencia será el primer paso para fortalecer la organización en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, de manera aborde los riesgos que puedan afectar el apoyo y permiso de funcionamiento por parte de ICBF

Se evidencia durante el diagnóstico organizacional, que la falta de planeación estratégica a largo plazo ha situado a el Hogar Infantil Florencia en un escenario donde pone el riesgo la continuidad del negocio, debido a la falta de liderazgo y de toma de decisión por parte de los representantes de la organización como por parte de la junta de padres de familia, al no abordar acciones para mejorar la infraestructura locativa en donde se presta el servicio de cuidado de la población infantil.

Recomendaciones

La Asociación de padres de familia requiere un cambio en la mentalidad en relación al reconocimiento del valor conocer el contexto externo e interno de la entidad para mejorar la toma de decisiones y la selección de estrategias.

El planteamiento del direccionamiento estratégico siendo una herramienta para que la entidad mejore la competitividad y la gestión, mediante el cual se establecen los objetivos y los indicadores de gestión; que permiten el seguimiento y evaluación a través de los planes de acción.

Se sugiere que el área administrativa cuente con profesional especializado en seguridad y salud en el trabajo, encargado de gestionar el sistema e implementar la ISO 45001.

En relación a los planes de acción que no fueron establecidos en la propuesta, se recomienda continuar el proceso de implementación de la ISO 45001, alineado con el planteamiento determinado por el equipo proponente.

Se sugiere a la organización abordar los demás requisitos de norma de alto nivel ISO 45001:2018 con el propósito establecer, implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y

Salud en el Trabajo, que propenda por la seguridad y ciudad de los colaboradores y demás partes interesadas.

Se recomienda a la dirección y a la junta de padres de familia realizar una revisión en intervalos planificados del direccionamiento y la planeación estratégica propuesta para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficiencia y alineación de la misma con el contexto organización y a las necesidades y expectativas de los trabajadores y otras partes interesadas.

Capítulo VII: Referencias

- Berna, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Brenes, L. (29 de Octubre de 2018). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Obtenido de Google Books:
<https://books.google.com.co/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA77&dq=Matriz+de+Evaluaci%C3%B3n+de+Factores+Externos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjNq8yD6sDeAhXK11MKHS3ZBvcQ6AEILzAB#v=onepage&q=Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Factores%20Externos&f=false>
- Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., & Montoya, A. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. PALMIRA.
- Gomez, A. (25 de Julio de 2016). *Repositorio Unilibre*. Obtenido de
https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1
- Gonzalez, H. (25 de Agosto de 2016). *Gestión y Calidad*. Obtenido de
<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/analisis-de-brechas/>
- Gustavo, C., & Jorge, M. (2016). Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano. *Scielo*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hil.

- icbf. (7 de Junio de 2018). *Direccionamiento Estrategico Manual Sistema Integrado de Gestion*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2018, de <https://www.icbf.gov.co/instituto/sistema-integrado-gestion>
- ICBF. (10 de Agosto de 2018). *ICBF*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/procesos/a1.g7.abs_anexo_presentacion_icbf_v2.pdf
- ICONTEC. (2018). *Instituto Colombiano de Normalización y Certificación*. Bogota: NTC-ISO 45001.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Lazzari, L. (2006). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Buenos Aires: Red Cuaderno CIBAGE.
- Martinez, D., & Gutierrez, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Recuperado el 01 de Octubre de 2018, de Google Books: <https://books.google.com.co/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+de+factores+Pol%C3%ADticos,+Econ%C3%B3micos,+Sociales+y+Tecnol%C3%B3gicos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi4j6u36sDeAhXIt1MKHeguAAMQ6AEILjAB#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20de%20>
- Martínez, P., & Milla, D. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de Salud y Protección Social. (11 de Julio de 2012). *Ley 1562 de 2012*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley-1562-de-2012.pdf>

Mintrabajo. (Abril de 2017). *Mintrabajo*. Obtenido de

<http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Abril+de+2017.pdf/1f52e341-4def-8d9c-1bee-6e693df5f2d9>

MinTrabajo. (27 de 03 de 2017). *MINTRABAJO*. Obtenido de

<http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Obtenido de Books Google:

https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Robayo, K., & Perez, L. (Mayo de 2016). *Repositorio Escuela de Ingeniería*. Obtenido de

<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/392/1/Robayo%20Verdugo%2C%20Karen%20Julieth%20-%202016.pdf>

Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Vanhuynegem, P. (28 de Abril de 2017). *Organización Internacional del Trabajo*.

Recuperado el 26 de 07 de 2018, de http://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_551846/lang--es/index.htm