

Plan Estratégico

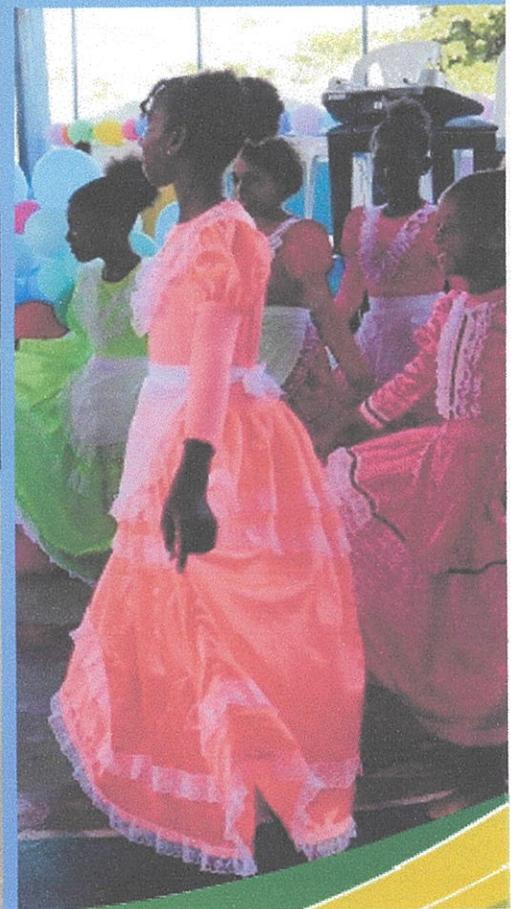
2020 - 2023



CAJASAI

Caja de Compensación Familiar de
San Andrés y Providencia Islas

Caja de Compensación Familiar de San Andrés
y Providencia Islas CAJASAI



CONSEJO DIRECTIVO

EMPLEADORES

PRINCIPALES

**Instituto Colombiano de Bienestar
Familiar ICBF**
Juan Carlos Bonilla Davis

Susany's Bread
Olga Lucia Olsen

Distri Lujo
Antonio Francisco Vonblon Pomare

**Cooperativa Multiactiva de Buses
Urbanos de San Andrés Islas COOBUSAN**
Jairo Jay Padilla

SUPLENTE

Droguería Socorro
Perpetuo Socorro Rojas Flórez

Eventos San Andrés
Elena Cecilia Gutiérrez Acosta

Limpiamos San Andrés LTDA
Gladys Meléndez Montalvo

TRABAJADORES

PRINCIPALES

Miliana Vergencia O'Neill Livingston
Trabajadora SENA

Alexander Eduardo Rada Meza
Bancolombia S.A.

Célico García Mitchell
Gerencia y Negocios San Andrés

Álvaro Alberto Julio Portacio
Hoteles Decameron Colombia S.A.

Jhon Alberto Humphries Berrio
Holistic View SAS

SUPLENTE

Erika Gordon Reeves
Cooperativa DARSER

Gina Patricia Villar Barrios
María Leyva EU

Jenifer Paola Bent Olmos
*Asamblea Departamental de San
Andrés Isla*

Saul Santamaria Pérez
Sopesa S.A.E.S.P

REVISORÍA FISCAL

PRINCIPAL

Franco Yates Mc'Nish

SUPLENTE

Johnny Giovanni Padilla Herrera

COMITÉ TÉCNICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ARNOVIS TAVERA WILCHES

Director Administrativo

CHRISTINE NEWBALL STEPHENS

Jefe de Oficina Auditora Interna

GUILLERMINA SALCEDO LEVER

Jefe de Oficina Jurídica

WILLA VILORIA HOWARD

Jefe de División de Servicios Sociales

ZORAIDA MYLES OLMOS

Jefe División Fondos, Convenios y Negocios

DENIECE HOOKER ARCHBOLD

Profesional Universitario Planeación

DONALDO AUGUSTO BARRETO VERGARA

Contador

JESSICA GORDON MELENDEZ

Jefe de Talento Humano

IRMA ROMERO CUBIDES

Rectora Colegio CAJASAI

WBER AGUIRRE ORTIZ

Jefe de Aportes y Subsidios

ERICK ANDERSON DUFFIS O'NEILL

Jefe Tecnologías de la Información

ADRIANO GARCIA CORPUS

Tesorero

ANGELEINA GUERRERO ROMERO

Profesional Universitario Educación Continua y Complementaria

GINA FAILACE CASTRO

Coordinador Agencia de Empleo

YANIDES ALMANZA CHINCHIA

Técnico Mercaderista

MARÍA CRISTINA HERRERA MARTÍNEZ

Profesional Universitario Educación Continua y Complementaria

LYNNE DAVIS SJOGREEN

Profesional Universitario de Recreación, Deportes y Turismo

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
1. QUIENES SOMOS.....	7
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE CAJASAI.....	7
1.2. MARCO INSTITUCIONAL.....	9
2. MARCO LEGAL.....	10
3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	11
4. MAPA ESTRATÉGICO.....	12
4.1. OBJETIVOS DE LOS PROCESOS.....	12
5. METODOLOGIA.....	15
6. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	16
6.1. DATOS DE INTERÉS DE CAJASAI.....	16
6.2. REVISIÓN ESTRATÉGICA.....	17
6.3. REVISIÓN ESTRUCTURAL.....	17
6.4. PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	18
6.5. INDIVIDUOS.....	19
6.6. MEDICIÓN.....	19
7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2023.....	22
7.1. MATRIZ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza).....	22
7.2. ESTRATEGIAS.....	23
7.3. MISIÓN.....	24
7.4. VISIÓN.....	24
7.5. POLITICA DE CALIDAD.....	24
7.6. OBJETIVOS DE CALIDAD.....	24
7.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2023.....	25
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN.....	26

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 RESULTADO ANÁLISIS SITUACIONAL CAJASAI

ANEXO 2 SEGUIMIENTO CUADRO DE MANDO

ANEXO 3 RESULTADOS TALLER VISIONANDO LOGROS INTELIGENTES

ANEXO 4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ANEXO 5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

INTRODUCCIÓN

Con cuatro décadas de servicio ininterrumpidamente, hoy CAJASAI se posiciona como la corporación aliada en la generación de bienestar para los trabajadores afiliados, demostrando que con entrega, solidaridad y humanismo es posible cosechar grandes logros y así seguir supliendo las necesidades para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias en las Islas.

El Plan Estratégico CAJASAI 2020-2023 es una herramienta gerencial que define el foco de atención de la Alta Dirección de la empresa que, mediante su implementación, facilitará la priorización de inversiones para el cumplimiento de su misión y visión institucional. Además, es un instrumento para ejercer el control y es base para la rendición de cuentas a la Asamblea General, el Consejo Directivo y población afiliada en general.

Con los ajustes realizados en la evaluación de los procesos y procedimientos, se hace igualmente el ajuste al direccionamiento estratégico, permitiendo la aplicación de controles adicionales como los indicadores de gestión, lo anterior basado en la evaluación bajo la matriz FODA, su diagnóstico y sus estrategias.

Es así que se hace necesario la continuidad del Plan Estratégico para la Caja, dado que es el modelo que marca las políticas y directrices adoptadas por CAJASAI, determinadas por la Ley, la Superintendencia y el Consejo Directivo, las cuales son asumidas en su totalidad por la Dirección Administrativa y en general por todos los empleados de la Corporación.

¡Seguimos creciendo para nuestros afiliados!

1. QUIENES SOMOS

La Caja de Compensación Familiar CAJASAI es una corporación sin ánimo de lucro, con personería jurídica y de derecho privado, creada para mejorar la calidad de vida de los trabajadores afiliados y sus familias en las Islas de San Andrés y Providencia, mediante la gestión, redistribución y entrega de subsidios y servicios obtenidos de los aportes de seguridad social que hacen los empleadores.

La Caja ofrece a sus afiliados y comunidad en general los siguientes programas y servicios:

- Cuota monetaria
- Educación formal
- Educación continua y complementaria
- Biblioteca
- Talleres artísticos y culturales
- Apoyo y refuerzo escolar
- Recreación
- Deportes
- Formación deportiva
- Turismo social
- Crédito social
- Jornada escolar complementaria
- Atención integral a la niñez
- Fondo de solidaridad de Fomento al empleo y Protección al Cesante
- Alianzas estratégicas y convenios

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE CAJASAI

El 29 de diciembre de 1978, un grupo de 35 comerciantes se reunieron en el Salón Cultural del Banco de la República para fundar la Caja de Compensación Familiar de la Cámara de Comercio de San Andrés y Providencia Islas CAJASAI. Fue un gran paso que, después de muchos tropiezos, produjo los frutos que los trabajadores isleños han estado cosechando durante estos años.

En la vigésima cuarta (XXIV) Asamblea General de Afiliados a CAJASAI, realizada el 20 de junio de 2003, se modificó el nombre de la Corporación, retirando las palabras 'Cámara de Comercio' para dejar 'Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas CAJASAI'.

CAJASAI fue jurídicamente reconocida por resolución 0809 de febrero 27 de 1979 del Ministerio de Trabajo y comenzó prestando los servicios que por ley correspondían, en especial el pago del subsidio en dinero para los trabajadores afiliados. El primer servicio que ofreció fue el de salud, con atención directa o remisiones a otras ciudades.

En febrero de 1980 se fundó el Colegio CAJASAI para brindar el servicio de educación con destacada calidad académica, bajo la dirección y orientación de la licenciada INGRID ARCHBOLD DE VILLALBA y MARIA HOWARD. En la actualidad se encuentra bajo la dirección de la psicóloga IRMA ROMERO CUBIDES.

CAJASAI ha venido consolidándose bajo la dirección administrativa de ERICK MAY CORPUS, JORGE GARNICA WATSON, FRANKLIN ESCALONA HUDGSON, MANUEL ANGARITA BARRAGAN, JOSÉ LEÓN CARDONA RODRIGUEZ, NINFA MARTÍNEZ ROCHA, HILDA MARIA BALLESTEROS RODRÍGUEZ, LEIDIS BARRIOS ORTEGA, CHARLES ELIECER CARREÑO CORPUS y actualmente el Doctor ARNOVIS TAVERA WILCHES.

A finales de 1994 CAJASAI inició el programa de subsidios para vivienda de interés social, buscando ayudar a solucionar este gran problema de nuestras Islas. Hasta la fecha, muchas familias afiliadas han recibido subsidio de acuerdo con la ley 49/90, mejorando sus viviendas y por ende su calidad de vida. En 1997 se creó el Fondo de Créditos para libre inversión.

Mediante Resolución 0586 de mayo 24 de 1996, CAJASAI recibió autorización del Ministerio de Salud para manejar los recursos del Régimen Subsidiado a través de CAJASAI ARS. Su área de salud IPS CAJASAI, acorde con la ley 100/93, entre los años 1997 a 2007, ofreció los servicios de odontología y consulta externa y atendía además a los afiliados del régimen subsidiado.

Se implementó el programa FONIÑEZ, Atención Integral a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, a partir de las apropiaciones obligatorias de los aportes recibidos.

En el año de 2010, la Caja de Compensación Familiar de San Andrés y Providencia Islas CAJASAI y el Politécnico Grancolobiano Institución Universitaria suscribieron un convenio con el objeto de acordar las condiciones logísticas para ofrecer programas académicos de educación superior por medio de la plataforma virtual de la institución educativa a estudiantes y afiliados.

Mediante Resolución 4028 del 28 de octubre 2013, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo autorizó a la Caja de Compensación Familiar CAJASAI la prestación de servicios de gestión y colocación de empleo, es así como se crea la Agencia de Gestión y Colocación de Empleo CAJASAI.

En aras de diversificar la oferta de servicios que contribuya con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores afiliados y sus familias, la Corporación, bajo la dirección del Doctor ARNOVIS TAVERA WILCHES se propuso materializar su visión de expansión. Por ello, su principal meta era remodelar y adecuar el centro recreacional de San Luis; gracias al Consejo Directivo y la Superintendencia del Subsidio Familiar se aprobó la primera etapa de adecuación y remodelación del centro, mediante resolución No. 0540 del 10 de agosto de 2018, el cual abarcó cerramiento, construcción de bloque de habitaciones, recepción y acceso principal.

1.2. MARCO INSTITUCIONAL

MISIÓN

Contribuir con el bienestar de nuestros afiliados, su familia y la comunidad del archipiélago a través de un completo portafolio de servicios educativos, económicos y recreativos que generen un impacto social positivo en nuestro entorno; liderado por un equipo de trabajo capaz de administrar y redistribuir de manera eficiente y confiable todos sus recursos.

VISIÓN

CAJASAI se consolidara en el 2019 como el mejor aliado en la generación de bienestar para los afiliados, promoviendo dentro de sus servicios de mayor calidad y variedad un compromiso social y cultural que los permita posicionarse como un autor determinante en el progreso de la isla.

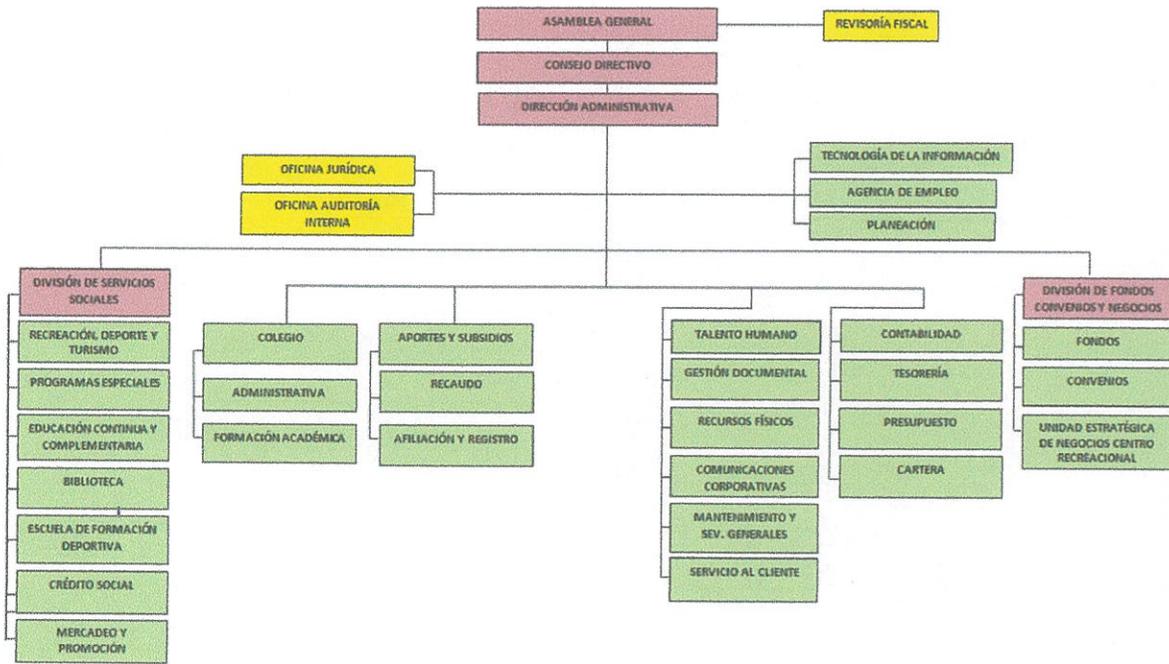
VALORES CORPORATIVOS

- **RESPECTO:** Consideración y buena atención hacia los demás. genera convivencia sana y pacífica, protección de la intimidad y los derechos fundamentales.
- **TRANSPARENCIA:** Comprende las actuaciones diáfanos, claras y de cumplimiento estricto, regidos de manera fiel a la luz de las normas.
- **COMPROMISO:** Cumplimiento a cabalidad de la misión de CAJASAI.
- **LEALTAD:** Cumplimiento de los valores de franqueza, sinceridad, legalidad, fidelidad, firmeza, honradez y rectitud en todas las acciones entre los actores de CAJASAI.
- **EFFECTIVIDAD:** Cumplimiento de los objetivos mediante el uso racional de los recursos asignados.
- **SOLIDARIDAD:** Brindar a la comunidad en general el apoyo emocional, económico, material y social en el momento oportuno, de forma incondicional.
- **HONESTIDAD:** Los trabajadores de CAJASAI deberán tener conciencia clara de lo que está bien y es apropiado sin contradicciones entre sus pensamientos, palabras y acciones.

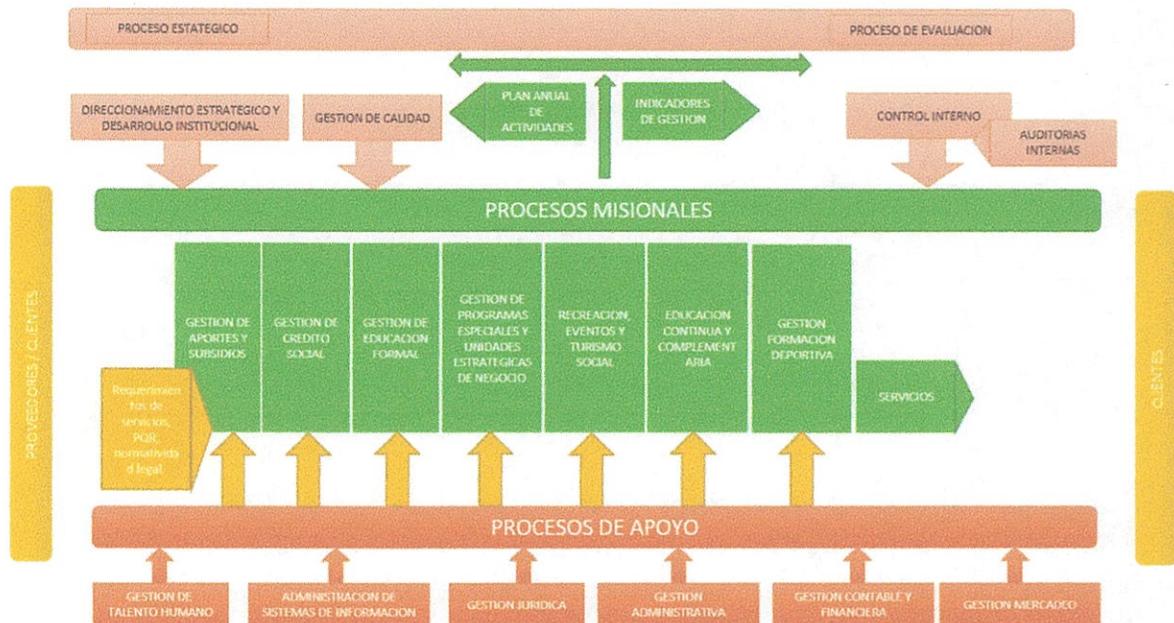
2. MARCO LEGAL

- Ley 21 de 1982, por medio de la cual modifica el régimen del Subsidio Familiar.
- Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
- Decreto 341 de 1988, por el cual se reglamenta la ley 21 de 1981 (por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar) y la ley 21 de 1982 (por medio de la cual modifican el régimen del subsidio familiar) y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 827 del 2003, por el cual se reglamentan los artículos 6°, 7°, 10, 11, 16, numerales 8 y 13, 20, 21 numeral 2 y 24 de la Ley 789 de 2002, en lo relacionado con la administración.
- Decreto número 1769 de 2003, por el cual se expiden los términos y las condiciones a que debe sujetarse la cuota monetaria en el Sistema de Compensación Familiar, régimen de organización, funcionamiento y tiempo de implantación.
- Código de Buen Gobierno de CAJASAI.
- Circular Externa Numero 0031 DE 2009 de la Superintendencia de Subsidio Familiar.

3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



4. MAPA ESTRATÉGICO



4.1. OBJETIVOS DE LOS PROCESOS

PROCESOS MISIONALES

- **GESTIÓN DE APORTES Y SUBSIDIOS:** Afiliar, recaudar y efectuar la liquidación oportuna de los subsidios a través del cumplimiento de lo dispuesto en el direccionamiento estratégico de la corporación, para distribuirlo oportunamente a todas las obligaciones que se derivan del aporte del 4%, cumpliendo con lo establecido en la normatividad vigente.
- **GESTIÓN DE CRÉDITO SOCIAL:** Asegurar alternativas de acceso a créditos sociales al afiliado, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida a través de la colocación de recursos financieros con fondos reembolsables.
- **GESTIÓN DE EDUCACIÓN FORMAL:** Desarrollar conocimientos y habilidades en la población infantil y juvenil que reside en el Archipiélago, aplicando principios de calidad, pertinencia regional y fundamento en valores, mediante la oferta de servicios de educación básica media con programas curriculares completos.
- **GESTIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA Y COMPLEMENTARIA:** Brindar programas de educación continua y complementaria a través de alianzas estratégicas con instituciones y entidades educativas que ofrezcan programas ajustados a la demanda de la comunidad que reside en el Departamento Archipiélago.

- **GESTIÓN DE FORMACIÓN DEPORTIVA:** Diseñar e implementar planes de formación deportiva ajustados a todos los afiliados y no afiliados de la corporación que deseen desarrollar sus habilidades y destrezas como deportistas, basándose en sus necesidades y preferencias.
- **GESTIÓN DE EVENTOS, RECREACIÓN Y TURISMO:** Implementar actividades recreativas para la utilización del tiempo libre, fomento del descanso y esparcimiento de residentes y visitantes, promoviendo la cultura de la Isla y el aprovechamiento de los recursos naturales.
- **GESTIÓN DE PROGRAMAS ESPECIALES Y UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS:** Implementar programas especiales y convenios para el desarrollo socio-cultural en el Departamento Archipiélago, que mejoren la calidad de vida de los afiliados y no afiliados a CAJASAI, aprovechando además las oportunidades de negocios que mejoren las finanzas corporativas con estrategias y estudios de mercado.

PROCESOS DE APOYO

- **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:** Garantizar la selección, vinculación, evaluación, fortalecimiento y retiro del talento humano en cumplimiento del direccionamiento estratégico de CAJASAI.
- **GESTIÓN DE MERCADEO E IMAGEN CORPORATIVA:** Promocionar y comercializar los servicios que presta la corporación a través de la implementación de estrategias de mercadeo, atención al cliente y una promoción clara y oportuna de los servicios para brindar al afiliado y no afiliado opciones con calidad y oportunidad.
- **GESTIÓN JURÍDICA:** Asesorar, asistir y representar a CAJASAI en asuntos jurídicos – administrativos internos y externos, relacionados con las actividades desarrolladas en la institución.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** Apoyar y controlar la gestión financiera y administrativa de la corporación, la equitativa distribución de los recursos para promover la transparencia y el efectivo cumplimiento de los objetivos de CAJASAI.
- **ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN:** Mantener el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica de la entidad, asegurando así la integridad de la información generada y almacenada que permite el cumplimiento de lo dispuesto en la misión de la corporación.

PROCESO ESTRATÉGICO

- **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Asegurar que se establezca, documente, implemente, mantenga y mejore continuamente la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión Integral, de forma tal que se garantice el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, así como las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la entidad.

PROCESO DE EVALUACIÓN

- **CONTROL INTERNO:** Verificar que las actividades en los procesos institucionales se desarrollen de acuerdo con los requisitos legales, reglamentarios y documentación procedimental definida, con el fin de detectar desviaciones y proponer recomendaciones que permitan la consolidación de la calidad y el logro de los objetivos institucionales.

5. METODOLOGIA

La construcción del plan estratégico 2020-2023 de la Caja de Compensación Familiar CAJASAI requirió de dos etapas metodológicas establecidas de la siguiente manera:



6. ANÁLISIS SITUACIONAL

El Plan Estratégico será una herramienta que defina lo que la corporación quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión; es decir, dónde nos gustaría estar y qué haremos para llegar a estar en esa situación.

El primer paso para la construcción del Plan Estratégico es el análisis situacional, el cual se realizó a través de entrevistas, revisión de informes de gestión y planes estratégicos de los últimos años, entre otros documentos, analizando los conocimientos, experiencias y habilidades institucionales para implementar acciones que permitan el cumplimiento de la misión y visión institucional. Los resultados fueron los siguientes:

6.1. DATOS DE INTERÉS DE CAJASAI

Los siguientes datos son con corte a 31 de diciembre 2018:

- 1.635 empresas están afiliadas a CAJASAI (empresas formales 88,92%, independientes 2.75%, facultativos 7.64%, pensionados 0.67%).
- La población afiliada a CAJASAI fue de 46.118 de los cuales 15.888 son trabajadores y 30,230 son las personas a cargo (80,97 % categoría A, 14,34% categoría B, 4,68 categoría C).
- En el año 2018, CAJASAI logró atender a 28.331 personas que accedieron a los diferentes servicios sociales que la Caja presta, de los cuales podemos destacar la recreación con un 45.25%, seguido de biblioteca con un 21.27% y deporte con un 16.11%
- El servicio de educación formal contó con 585 estudiantes matriculados en educación básica y media, de los cuales un 67.69% son categoría A, seguido de un 26,83 % categoría B y la categoría C con un 1.36%; por último, los no afiliados con un 4,10%.
- La cobertura de los programas adulto mayor y población en condición de discapacidad disminuyó paulatinamente.
- El presupuesto de ingresos mensuales de la Caja, a diciembre 2018, ascendió a DIECINUEVE MIL NOVECIENTOS VEINTISÉIS MILLONES TREINTA Y CINCO MIL CUATROCIENTOS VEINTE Y DOS PESOS M/L (\$19.926.035.422), con una ejecución del 87%.
- El presupuesto de ingresos costos mensuales de la Caja, a diciembre 2018, ascendió a DOSCIENTOS CINCUENTA Y NUEVE MILLONES CUATROCIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL QUINIENTOS OCHENTA Y CIENTO PESOS M/L (\$259.495.585), con una ejecución del 207%.
- El presupuesto de los gastos operaciones del 2018 ascendió a CUATRO MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y UN MILLONES DOSCIENTOS DOCE MIL SETECIENTOS CUARENTA Y OCHO PESOS (4.691. 212.748).
- El presupuesto de ingresos mensuales de la Caja a diciembre del 2019 ascendió a (\$17.920.807.508) DIECISIETE MIL NOVECIENTOS VEINTE

MILLONES OCHOCIENTOS SIETE MIL QUINIENTOS OCHO PESOS, con una ejecución del 40% a julio de 2019.

- El presupuesto de costos fue de CIENTO NOVENTA Y SEIS MILLONES NOVECIENTOS OCHENTA Y OCHO MIL (196. 988.000), con una ejecución del 67%.
- El presupuesto de gasto operacional ascendió a DOS MIL OCHO MILLONES SETECIENTOS SIETE MIL SETECIENTOS NOVENTA Y CINCO (2.008.707.795).

6.2. REVISIÓN ESTRATÉGICA

CAJASAI tiene definida y aprobada una misión, visión, mapa estratégico, Código de Ética y Buen Gobierno Institucional, que incluye el sistema de valores de la organización y un amplio portafolio de servicios.

El comportamiento de las empresas aportantes ha sido con tendencia a la disminución como consecuencia del proceso de depuración de las bases de datos y de la aplicación del reglamento de suspensión y expulsión de empresas en mora, mediante el cumplimiento de la norma ya que toda empresa que presente mora mayor de dos meses debe ser suspendida y/o expulsada.

El principal problema identificado es la falta de un plan de mercadeo, documento maestro en el que se registran las acciones estratégicas que la organización va a realizar, tendientes a satisfacer las necesidades del mercado objetivo en el que se encuentran sus clientes reales y potenciales. La revisión reflejó debilidades en el seguimiento y monitoreo a los planes de direccionamiento estratégico implementados, además la Caja cuenta con una unidad estratégica de negocios la cual carece de plan de negocios claramente identificado; los negocios que se ejecutan son los suscritos de las diferentes empresas que lo requieren.

En el componente estratégico de la Caja hay algunos instrumentos de planificación obligatorios que no se encuentran actualizados como por ejemplo el mapa de riesgos, procesos y procedimientos y otros que no son obligatorios pero si son importantes para mejorar la gestión y aún no se han desarrollado, como lo son: el seguimiento, monitoreo y evaluación de algunos indicadores de gestión, seguimiento y evaluación al mapa de riesgos. Por otra parte, los resultados de la evaluación de los indicadores de gestión no se administran en algún sistema de información, entre otros.

6.3. REVISIÓN ESTRUCTURAL

La estructura define la forma cómo está organizada una empresa para el desarrollo de sus operaciones y/o funciones, la estructura debe facilitar el desarrollo del talento humano, proporcionar las condiciones para la implementación de procesos y procedimientos, y permitir la implementación de las estrategias de comunicación interna y externa.

Según reporte del jefe de recursos humanos de CAJASAI con fecha de corte del 09 de julio del 2019, la planta de cargos cuenta con 94 empleados y 43 contratistas de prestación de servicios, la cual es flexible según las necesidades de los docentes para el Colegio y los convenios o programas especiales que suscriba la Corporación.

La Caja realizó un estudio técnico de cargas de trabajo y de análisis de competencias por cargo con el fin de actualizar el manual de funcionamiento de la Corporación, de acuerdo a los requisitos exigidos en la norma de calidad ISO 9001:2008. Como resultado, se modificó el organigrama, la planta de cargos y el manual de perfiles y funciones. No obstante, la dependencia de talento humano manifiesta que la estructura administrativa no permite la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

6.4. PROCESOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. En complemento, un procedimiento describe de forma clara e inconfundible los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o un servicio.

Un sistema de información se define como el conjunto de elementos que se interrelacionan e interactúan para el manejo efectivo de la información generada. El sistema de información está compuesto por el personal técnico de sistemas, usuarios, red de datos, software del sistema, aplicativos (bases de datos), computadores (estaciones y servidores), dispositivos de almacenamiento (backup), dispositivos de comunicación, periféricos de salida para impresión, unidades de soporte eléctrico para la red y computadores.

Hace más de diez años CAJASAI cuenta con una página web informativa e interactiva con el usuario, facilita la aplicación de recursos informáticos con el cliente externo, como por ejemplo chat, foros virtuales, blog, peticiones, quejas y reclamos (PQR), consultas de estado de afiliaciones y tramites en línea, además la Caja tiene presencia en las redes sociales como lo son Instagram, Twitter y Facebook, con un total de 3.385 seguidores.

La corporación cuenta en su planta de cargos un jefe de sistemas de la información responsable de administrar los recursos informáticos y un profesional universitario de comunicaciones responsable de la buena atención a los usuarios de las redes sociales y de página web.

Los empleados están dotados con computadores, impresoras e internet para el desarrollo de sus funciones. Dentro de la sede principal de la organización hay una

red de datos, que facilita compartir recursos informáticos.

6.5. INDIVIDUOS

En la perspectiva de individuos se analiza la capacidad institucional para la implementación de políticas, planes, programas y en general de acciones que propendan por el desarrollo del talento humano que trabaja en la organización. Esta capacidad institucional se evidencia en los resultados obtenidos al implementar acciones de capacitación, bienestar social, seguridad industrial y salud ocupacional, evaluaciones de desempeño, clima organizacional, entre otros.

La corporación cuenta con un manual de perfiles y funciones el cual es conocido y entendido por los empleados vinculados, también se evidencia que durante cada vigencia se planea, se ejecuta y se hace seguimiento de los planes de bienestar social dirigido a los empleados, de seguridad salud en el trabajo y de incentivos.

La Caja tiene establecido un procedimiento de evaluación de desempeño a los empleados, este documento no es ejecutado por todas las dependencias de manera correcta, convirtiéndose en una problemática. Si esta herramienta se aplicara en todas las dependencias, se podría implementar estrategias para mejorar el rendimiento laboral, planes de capacitación, la productividad y/o establecer una política de promoción laboral.

6.6. MEDICIÓN

La corporación cuenta con un plan estratégico 2015-2019, documento que tiene definido un tablero de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión, además la oficina de planeación es el responsables para coordinar la evaluación de estos; proceso que se realiza trimestralmente junto con los informes de gestión, más no en un sistema de información, el cual a diciembre de 2018 arrojó los siguientes resultados:

LINEAMIENTOS	META AVANZADA
Fortalecer el direccionamiento estratégico para el cumplimiento de su misión y su visión corporativa.	89%
Fortalecer la prestación de los servicios a nuestros afiliados a través de los diferentes modelos de atención con amplia cobertura calidad y oportunidad del servicio.	82%
Fortalecer el sistema integrado de gestión mediante la adopción de herramientas administrativas para el mejoramiento continuo de los procesos.	92%
Fortalecer el desarrollo del talento humano alineado de manera integral al direccionamiento estratégico de la corporación.	75%
Brindar sostenibilidad e innovación a la plataforma tecnológica, de información y de comunicaciones de la corporación.	84%
Fortalecer la sostenibilidad financiera, administrando efectivamente los recursos.	73%
TOTAL	83%

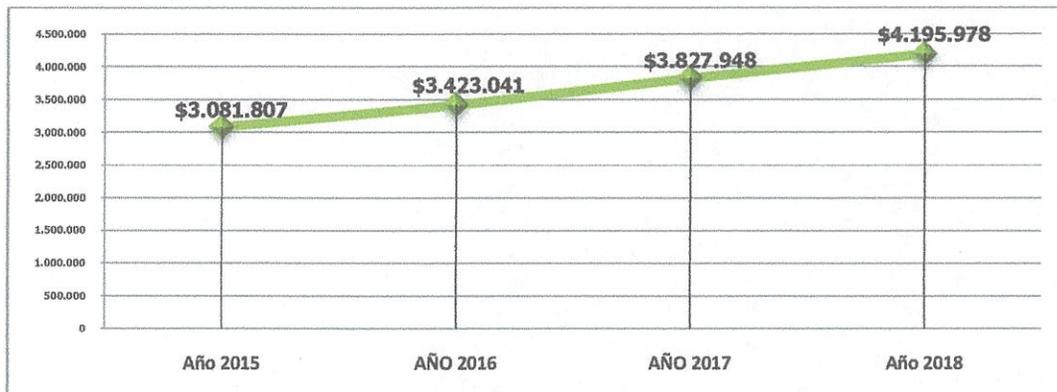
La organización rinde informes de gestión anual al consejo directivo y asamblea general de empleadores.

CAJASAI, en busca de conocer la satisfacción de los servicios adquiridos, diseñó diferentes tipos de encuestas las cuales son aplicadas por cada servicio o programa. Cabe aclarar que no todas las áreas de la organización cumplen a cabalidad con este proceso; los servicios de mayor cobertura tiene dificultad al momento de aplicar este instrumento debido al flujo de personas que manejan.

El recaudo de aportes del 4% ha presentado el siguiente crecimiento en los últimos años:



El pago de subsidios monetario ha presentado el siguiente crecimiento en los últimos años:



• **Estado de resultados (en miles de pesos)**

Durante el periodo 2015 se presentaron situaciones especiales que influyeron en la generación del déficit, así:

- Se contabilizaron provisiones por demandas laborales por la suma de \$358.000.
- Se contabilizaron gastos por la licencia del programa de Educación Relacional FONTAN en el Colegio CAJASAI. Este programa se liquida en

dólares y el incremento presentado desbordó lo presupuestado a pesar de que al final se llegó a un acuerdo para fijarlo en la suma de \$2,200. Durante el periodo 2015, este rubro generó gastos por la suma de \$217.667.

Durante el periodo 2016 se generó un remanente importante de \$957.280, sobre lo cual se detallan los siguientes aspectos:

- Los Ingresos presentan un incremento de 40.59% producto de Servicios prestados a los Convenios realizados con la Gobernación Departamental y la Alcaldía de Providencia.
- Los Egresos (Gastos y Costos) presentan solo un incremento del 26% productos de las actividades realizadas en cumplimiento de los servicios prestados.

Durante el periodo 2017 se generó un Remanente bastante reducido con relación al 2016. El remanente de 2017 fue de \$ 34.773 sobre lo cual detallo los siguientes aspectos:

- Los ingresos presentan un incremento de 7.8%, producto de servicios subsidiados prestados a los afiliados y algunos convenios realizados con la Gobernación Departamental y la Alcaldía de Providencia.
- Los egresos (gastos y costos) presentan solo un incremento del 26%, producto de las actividades realizadas en cumplimiento de los servicios prestados.

Durante el periodo 2018 se generó remanente considerable con relación al 2017. El remanente de 2018 fue de \$537.320 sobre lo cual detallo los siguientes aspectos:

- Los ingresos presentan un incremento de 0.08%, producto de servicios subsidiados prestados a los afiliados y algunos convenios realizados con la Gobernación Departamental.
- Los egresos (gastos y costos) presentan solo un incremento del 2.85%, producto de las actividades realizadas en cumplimiento de los servicios prestados.
- El rubro 5110 HONORARIOS presentó una reducción considerable en la suma de \$ 165.041.
- El periodo 2018 se efectuó reserva legal por la suma de \$21 millones, lo cual afecta el gasto 5235 reserva legal. En el periodo 2017 no se realizó reserva legal.

7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2020-2023

Se realizó el taller participativo de construcción del plan estratégico 2020-2023 contando con la participación del Comité Técnico de Planificación y otros líderes de procesos de la corporación donde se desarrollaron los talleres, identificando la capacidad de logro y diseño de pensamiento dirigido por el líder facilitador profesional coach con PNL Ps. John Fernando Rodríguez Medina, arrojando los siguientes resultados:

7.1. MATRIZ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenaza)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad existe documentado perfiles de cargo por competencias cognitivas - profesionales y por experiencia. • El actual personal de nómina cumple con los requisitos exigidos por el perfil para el desarrollo del cargo. • Actualmente tenemos una buena seguridad informática, la cual brinda seguridad y confianza para el uso de la información en la organización. • Se encuentra documentada la plataforma organizacional en la que se incluye direccionamiento estratégico desde los procesos y procedimientos de la organización. • Se cuenta con un personal y gestión de auditoría interna que colabora en medir los procesos y procedimientos de gestión adecuadamente. • Actualmente se evalúa la infraestructura física con los equipos tecnológicos, materiales y ambientación respectiva, incluyendo el talento a través unos instrumentos desarrollados para medir la satisfacción de los clientes. • Cuenta con un factor humano comprometido con su labor; creativo y recursivo. • Se cuenta con diferentes canales de pago y recaudo de dinero para los diferentes tramites financieros pertenecientes a la organización. • Esta implementada y en funcionamiento una página web e intranet. Permitiendo la difusión de la información tanto interna como externa de la corporación para así alcanzar al público y mantener una comunicación bidireccional. • En la actualidad CAJASAI cuenta con una agencia de gestión y colocación de empleo favoreciendo su imagen y reconocimiento como organización prestadora de servicio social. • CAJASAI cuenta con una institución educativa reconocida por su calidad • Se tiene un portafolio de servicios que suple las necesidades de los afiliados y no afiliados del archipiélago de san Andrés, Providencia y Santa Catalina. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un programa continuo de gestión de calidad y cultura organizacional que favorezca los procesos documentados. • Existe poca planificación en algunos proyectos que incrementa la improvisación de nuestros trabajadores generando mayor probabilidad de error. • La falta de un programa de clima organizacional hace que los trabajadores de CAJASAI sostengan un ambiente laboral no adecuado para el desarrollo de la persona y del trabajo. • Poco empoderamiento, desde el liderazgo y la gestión en las diferentes áreas de la organización. • Incumplimiento por parte del personal de los procesos y cumplimientos. • Existe un sistema de gestión documental que no se acoge a las necesidades actuales de la organización. • Ausencia de un programa continuo en el desarrollo y fortalecimiento de motivación laboral para nuestros empleados. • En la actualidad el proceso de Evaluación de Desempeño no se efectúa de la manera correspondiente en algunas aéreas. • El estudio de cargas existente no cuenta con medición de tiempos y movimientos. • En la actualidad no se cuenta con una infraestructura física de eventos y recreación propia. • No existe, en la actualidad, un estudio de costos en los servicios prestados y en el adjudica mentó de proveedores. • Bajo resultado en la recuperación de cartera; no se cuenta con un software, y se incumple las políticas al otorgar créditos. • Actualmente se incumplen con los tiempos acordados para el pago a proveedores. • No existe en la actualidad un área visible y autónoma de mercadeo y publicidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad CAJASAI es la única caja de compensación familiar y administrativa del departamento. • En la actualidad sostenemos diferentes convenios en la prestación de nuestros servicios y existe la posibilidad de crear nuevos convenios. • Acceso a información estadística de diferentes factores sociales, demográfica y financiera tanto de afiliados como no afiliados • a través de los diferentes programas obtenemos puntajes altos en la evaluación de los servicios prestados. • La baja tasa de interés en el sistema financiero para la financiación de proyectos de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios generados por cada administración gubernamental con respecto a los servicios y fin de nuestros servicios. • Las dificultades de conectividad que existe en la isla. • Envío de información a los entes de control y vigilancia. • El costo de transportarse desde y hacia la isla.

7.2. ESTRATEGIAS

Con los resultados obtenidos de la matriz FODA se realizó un análisis vectorial arrojando las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Sustener un plan estratégico, estandarizar procesos y procedimientos, y ser la única caja de compensación en el departamento se fortalece la identidad de la organización (se deben sostener comportamientos observables desde sus competencias) • Los resultados de la evaluación de servicio al cliente se convierten en un valor agregado o diferencial con los actuales convenios y como carpeta de presentación para los posibles nuevos convenios. • Con la comunicación bidireccional sostenida desde la pagina web, con el acceso a la información del departamento, con el puntaje favorable de servicios de educación, empresarial y de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La puntuación y el reconocimiento que se tiene de los servicios prestadores, debe ser una bandera para construir un programa que fortalezca la identidad del trabajador, construyendo valores compórtales, como liderazgo y gestión, al igual que se deben reforzar los conductos regulares que son los pilares de la cultura organizacional. • Estar en una zona turística de gran reconocimiento nacional e internacional puede ser generadora de gran recurso financiero el contar con instalaciones propias para el desarrollo de grandes eventos. • Estratégicamente se debe contar con un área de mercadeo y equipo de ventas que logren captar un porcentaje mayor de eventos y convenios a nivel de empresa privada y no privada, favorecida por la ubicación del departamento.
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de calidad organizacional, como plataforma organizacional, en la que están incluidos perfiles de cargo, manuales, funciones, conductos regulares, entre otros, debe fomentarse como cultura organizacional y justificar resultados, con el fin de soportar ante cualquier cambio gubernamental el propósito y el sostenimiento de mi organización y de su personal. • Contar con varios canales financieros para pagos y recaudos se convierte en la oportunidad para las fallas o ausencia de línea o servicio de conectividad. • El reconocimiento por medio de la agencia de empleo, de la institución educativa, de los convenios empresariales y eventos en la población del departamento fomenta credibilidad ante los cambios gubernamentales y se convierte en valor de marca que puede minimizar los factores asociados a los costos de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • El no cumplir con los parámetros de la plataforma organizacional, sin sostener un programa de mejoramiento, dificultades en la dirección por áreas, presenta la posibilidad de intervención y sanciones legales que pueden comprometer la estabilidad y la continuidad de una organización. Fomentar el programa de mejoramiento continuo para áreas y capacitar en habilidades directivas a los jefes de áreas se presenta como alternativa en este vector.

7.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2023

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Incrementar los ingresos con la creación de unidades de negocios dirigido a nuestros afiliados y comunidad en general.
- Administrar los recursos financieros mediante la aplicación de estrategias financieras.

PERSPECTIVA CLIENTE

- Mejorar los conocimientos de los servicios mediante la promoción del portafolio de servicios.
- Ampliar la cobertura mediante programas y servicios diversificados adaptados al mercado local.
- Monitorear el procedimiento de quejas y reclamos a través de seguimiento a planes de mejoramiento formulados
- Incrementar la satisfacción de los usuarios ofreciendo servicios de calidad en oportunidad.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Definir las estrategias de comunicación interna y externa mediante la formulación y ejecución del plan anual de comunicaciones.
- Fortalecer el ciclo PHVA mediante el cumplimiento de los procesos y procedimientos aprobados.

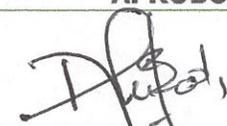
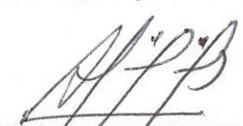
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Rediseñar las políticas para el desarrollo del talento humano de CAJASAI fomentando un ambiente de trabajo motivado y productivo.
- Mejorar el liderazgo de trabajo en equipo mediante la implementación de un programa de capacitación por competencias.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

- El Plan Estratégico de CAJASAI 2020-2023, construido colectivamente por los empleados de la Corporación, es una herramienta gerencial que facilita el control en el corto y mediano plazo de la gestión realizada por la Caja para el cumplimiento de la misión y visión institucional, cuyo éxito o fracaso depende del compromiso de todos los trabajadores de la Caja.
- Después de la aprobación del presente documento, se hace necesario modificar las prácticas de trabajo donde se cumplan las metas pactadas a través del desarrollo de los procesos y procedimientos cuyo norte sea la visión 2020-2023 de la Caja.
- La gestión de CAJASAI durante los próximos cuatro (4) años pretende nuevas alianzas estratégicas con varios actores del orden local de tal manera que se generen impactos sobre el desarrollo de esta región insular.
- El seguimiento o el acompañamiento permanente a los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico será responsabilidad del Director Administrativo, Jefes de División, Jefes de Oficina, Jefes de Área, Coordinador y Profesionales Universitarios de la Caja; La Oficina de Planeación será la responsable de coordinar el monitoreo y evaluación trimestral del Plan.
- Finalmente, es importante anotar que la implementación de estrategias y acciones de este Plan de Direccionamiento Estratégico podrán ajustarse durante los próximos cuatro (4) años con el fin de alcanzar las metas programadas con base en los cambios del entorno, los nuevos desafíos y factores externos que estén fuera del control de la Dirección Administrativa de la Caja.

Se aprobó en acta número 012 del 21 de noviembre de 2019-Acuerdo No. 009 del 2019

CONTROL DE APROBACIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
 DENIECE HOOKER ARCHBOLD Profesional Universitario Planeación	 ARNOVIS TAVERA WILCHES Director Administrativo	 ALEXANDER RADA MEZA Presidente Consejo Directivo  ALVARO JULIO PORTACIO Secretario Consejo Directivo