



CAFASUR

*Amigo afiliado:
Usted es nuestra razón de ser!*

**CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL SUR DEL
TOLIMA**

**PLAN ESTRATEGICO
2016 - 2018**

DICIEMBRE 2015



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	3
2. MISIÓN	6
3. VISIÓN	6
4. VALORES.....	6
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
5.1. Análisis Interno.....	7
5.2. Análisis Externo	10
5.3. Análisis del Diagnóstico	12
6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	16
7. DESPLIEGUE ESTRATEGICO.	18
8. PLAN OPERATIVO.	20
9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	25

ANEXO. Tablero de Control - Planeacion - CAFASUR.xlsx





1. INTRODUCCIÓN

A la luz de la situación actual del país donde se vislumbra el postconflicto y donde como resultado de la evolución del sector a través de los años, las Cajas de Compensación se han convertido en operadores de la política social, la Caja de Compensación Familiar del Sur del Tolima “CAFASUR” se ve enfrentada a grandes desafíos para cumplir con su propósito general como lo es el de ofrecer una mejor calidad de vida a los trabajadores afiliados y sus familias, buscando satisfacer sus necesidades con servicios de calidad, y además contribuir a la ejecución de las políticas públicas de orden nacional promoviendo alianzas o nuestra vinculación e integración, con autoridades locales, entidades públicas y privadas (particulares), incluyendo nuestros pares, para adelantar programas sociales en beneficio de la población de la región del sur y oriente del Tolima.

De acuerdo a los lineamientos dados por la Superintendencia de Subsidio Familiar en la Circular No. 024 del 17 de diciembre de 2014 en su numeral 5, en la formulación del presente Plan Estratégico se tuvieron en cuenta los siguientes retos entre otros:

- Alinear el plan estratégico de CAFASUR y sus servicios a las directrices impartidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.
- Realizar una adecuada planeación presupuestal con un efectivo control para conseguir la eficiencia en la utilización de los recursos y evitar modificaciones.
- Las obras e inversiones tendrán como finalidad el beneficio a los trabajadores afiliados de menores ingresos y sus familias, procurando no ejecutar costosos proyectos en activos fijos e improductivos.
- Orientar los subsidios hacia los beneficiarios de menores ingresos e incrementar las coberturas de los servicios en las categorías subsidiadas (A y B).



Nuestra responsabilidad social como actor importantísimo dentro del desarrollo de la región, exige que CAFASUR redoble sus esfuerzos para convertirse cada día en una organización altamente competitiva que mediante una óptima utilización de los recursos disponibles, alcance resultados que impacten positiva y sustancialmente la calidad de vida no solo de los afiliados y sus familias que son nuestra razón de ser, sino también de la población en general, promoviendo el desarrollo humano integral para la construcción de una sociedad con oportunidades para todos, tal como lo propone dentro de su visión el PND, “Todos por un nuevo país”.

Dadas las condiciones mencionadas se hace necesario trabajar arduamente para lograr el desarrollo y competitividad de la entidad con la imperiosa necesidad de mantener un crecimiento constante y un mejoramiento continuo. Por tal motivo la organización ha decidido planificar estratégicamente el futuro que quiere alcanzar, decidir las acciones y el camino a recorrer para construir su visión, disminuyendo así el riesgo y la incertidumbre del futuro. Es así como se ha definido el propósito general de la organización, en términos de objetivos estratégicos, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. En este sentido, se convierte el proceso de la planeación y el direccionamiento estratégico en un marco conceptual y operativo fundamental, que le permitirá a CAFASUR adaptarse a un medio altamente cambiante, permaneciendo en el tiempo y dejando huella en la región.

Para la construcción de este Plan, se inició con la recopilación y análisis de información acerca del contexto externo e interno de la organización. El ejercicio de toma de información se realizó de forma incluyente y se contó con la participación de afiliados, líderes de procesos o áreas de la entidad y algunos miembros del consejo directivo. Con los dos primeros grupos de interés mencionados se hicieron talleres para darle foco a la información recopilada y determinar factores críticos de éxito.



Seguidamente se hicieron reuniones con la participación de todos los líderes de procesos de la entidad, donde se realizaron talleres para encontrar elementos de innovación en el modelo de negocio de la organización, a través de la metodología CANVAS y mediante el análisis del contexto con la información aportada por los tres grupos de interés mencionados.

El método CANVAS se aplicó para evaluar el modelo de negocio actual de la entidad y determinar cómo se puede aplicar innovación en: la oferta de valor, los procesos internos, el conocimiento del talento humano clave, la utilización de los aliados estratégicos y en la forma de presentar y entregar este valor a los afiliados y clientes. Si se consigue hacer esto de forma correcta, se generará flujo de ingresos y sostenibilidad en el tiempo.

La alineación de la planeación estratégica con el método CANVAS se utilizó además para encontrar elementos que coadyuvaran a revisar la misión y la visión así como para facilitar el planteamiento de los objetivos estratégicos y las acciones para alcanzarlos. Este ejercicio se hizo de forma participativa mediante talleres con los líderes de las diferentes áreas o procesos.

Posteriormente se procedió a definir el Mapa Estratégico en donde se definieron los Objetivos con relación causa-efecto, bajo cinco perspectivas en las que la institución debe tener un alto desempeño para alcanzar su Visión de futuro. Estas son: perspectiva Impacto Social, Financiera, Cliente, Procesos Internos y la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del talento humano de la entidad.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se definieron iniciativas para alcanzarlos mediante objetivos operacionales concretos que a su vez se desplegaron en planes de acción, programas o proyectos a realizar con sus respectivos métodos de seguimiento, bien sea a través de indicadores o mediante el seguimiento a la ejecución de las actividades propuestas.



2. MISIÓN

Mejorar el nivel de vida de nuestros afiliados y sus familias, brindando servicios subsidiados de calidad a nuestros afiliados categorías A y B, que respondan a sus necesidades y otros orientados a la comunidad en general, buscando contribuir al desarrollo socioeconómico de la región.

3. VISIÓN

En el año 2020 CAFASUR será la Caja de Compensación Familiar más reconocida en el sur y oriente del Tolima, brindando servicios subsidiados a nuestros afiliados categorías A y B

4. VALORES

- **Honestidad:** La consecuencia entre el decir y el actuar, aplicada en el uso de los recursos, la dedicación al trabajo y en la prestación de los servicios.
- **Transparencia:** Los recursos recaudados por aportes de las empresas afiliadas y los ingresos por servicios, son invertidos de acuerdo a lo designado por la Ley y la Junta Directiva de la Caja. La información financiera está disponible para consulta de la comunidad.
- **Calidad:** El cumplimiento de requisitos y mejoramiento continuo en los servicios y actividades realizadas.
- **Responsabilidad:** Orientación al logro de los objetivos de la Caja.
- **Compromiso:** Aportar conocimientos y habilidades para realización de actividades.
- **Lealtad:** Mantener lazos de unión, amistad y confraternidad.
- **Solidaridad:** La ayuda mutua debe considerarse como un activo y manifestarse en los actos de la vida de la Caja.
- **Vocación de servicio:** Dar lo mejor de nuestra actitud, para mantener y hacer crecer la Caja en función de sus afiliados y clientes.



5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1. Análisis Interno

A continuación se especifican las principales Debilidades y Fortalezas de la entidad. Esta información fue recopilada de tres grupos de interés diferentes: los líderes de área o proceso, una muestra de los afiliados y algunos miembros del consejo directivo. Las debilidades y fortalezas se dividieron en dos, definiendo primero aquellas que se consideran más importantes respecto al funcionamiento interno de la organización y posteriormente las principales manifestadas respecto a cada uno de los servicios que brinda la Caja.

Debilidades de CAFASUR como organización:

- Activos improductivos que pueden generar recursos financieros.
- Falta atención a las empresas afiliadas. Existe pérdida de fidelidad y satisfacción del afiliado, se están desafiando empresas.
- Dificultades para captación de nuevos afiliados y empresas – Bajo nivel de ventas y frecuente rotación de ejecutivas en los municipios.
- Se tiene poco personal para la oferta y promoción de servicios.
- No existe un plan de mercadeo para llegar a los afiliados.
- Página web poco funcional (obsoleta) y debilidad en herramientas audiovisuales.
- Falta de mayor cobertura en servicios en municipios donde si opera la competencia y ampliación del radio de influencia.
- Portafolio de servicios limitado.
- Falta habilidad para competir con precio en los subsidios.
- Falta análisis de redistribución de subsidios.
- Desconocimiento del entorno competitivo.
- No se hace seguimiento a la aplicación del plan estratégico.
- Falta de personal en cobro de cartera.
- Los servicios ofrecidos están concentrados en pocas empresas.
- Poca planta de personal, especialmente en temporada alta.



- No se tiene un método sistemático ni eficaz para evaluación de proveedores y alianzas.
- Mejorar la organización de la documentación en el área jurídica para facilitar su control y consulta,
- Existe desorganización de los contratos y faltan documentos en los expedientes contractuales en jurídica.
- Se debe mejorar en cuanto al sentido de pertenencia del personal y su capacitación en temas de informática y de conocimiento institucional.
- Poco sentido de pertenencia del personal y falta de capacitación al personal en temas de informática y de conocimiento institucional.
- Dificultades en el clima organizacional.
- No contar con un centro recreacional propio.
- Falta de oficina acondicionada para la prestación del servicio, como lo solicita la unidad de servicio público de empleo. Falta adecuación de las instalaciones para atender al adulto mayor y discapacitados.

Debilidades en los servicios que brinda CAFASUR:

Crédito	• Excesivos requisitos para los créditos.
	• Altos costos del estudio y del crédito.
	• Demora en el otorgamiento de un crédito.
	• No prestamos dinero en efectivo.
Formación y Educación	• No hay una adecuada operación de los cursos ni se cuenta con cursos atractivos.
	• Existen deficiencias en la infraestructura física del colegio.
Recreación y Turismo	• Insatisfacción de afiliados por fallas en algunos de los convenios existentes.
Vivienda	• Actualmente no hay subsidios de vivienda.
	• No hay facilidad de vivienda para afiliados.



Agencia de Empleo (AGCE)	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de afiliaciones de empresas a la AGCE
	<ul style="list-style-type: none"> • La AGCE no cuenta con los recursos financieros necesarios para cumplir al 100% con sus actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuente rotación del personal de la AGCE.

Seguidamente se especifican las principales Fortalezas que los tres grupos de interés consideran, tiene la entidad y los servicios que ofrece.

Fortalezas de CAFASUR como organización:

- Contar con inventario de lotes para la venta con adelanto de obras de urbanismo.
- Imagen corporativa definida.
- Adecuada atención al cliente, atención a PQRS.
- Calidad de los servicios.
- Convenios con diferentes almacenes.
- Tener su sede principal ubicada en la región y ser líder por el número de empresas afiliadas.
- Disponibilidad de medios de comunicación para promoción de los servicios.
- Adelanto en proyecto de mejoramiento tecnológico.

Fortalezas de los servicios que brinda CAFASUR:

Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con los recursos financieros necesarios para préstamos.
Formación y Educación	<ul style="list-style-type: none"> • El Colegio con instalaciones propias, educadores con título profesional y aula de sistemas.
Recreación y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos planes turísticos y ofertas de recreación.
Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con experiencias exitosas en planes de vivienda.



Agencia de Empleo (AGCE)	<ul style="list-style-type: none">• La agencia de empleo cuenta con personal calificado y se facilita su capacitación.
	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios que presta la agencia de empleo y su credibilidad ante la comunidad y usuarios.

5.2. Análisis Externo

A continuación se especifican las principales Oportunidades y Amenazas respecto al entorno de la organización, establecidas en el ejercicio de toma de información con los tres grupos de interés mencionados anteriormente.

Oportunidades:

- Hacer alianzas estratégicas con cajas y otros actores (alcaldía, ONG, universidades, etc.) para el desarrollo de proyectos y servicios.
- Ampliación del mercado. Existen municipios donde aún CAFASUR no ha incursionado con sus servicios. Hay apertura de almacenes de cadena y microempresas. Existe desarrollo en la región y proyectos regionales inmersos en el plan de desarrollo (ej.: construcción de vías, inversión en educación, en programas sociales, etc.).
- Auge del sector vivienda con los programas del gobierno y subsidios.
- Posibilidad de convenios con centros recreativos.
- Establecer alianza estratégica con la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima para tener información de las nuevas empresas que se crean en la región.
- Disponibilidad de las TIC's. Hoy en día existen medios de comunicación que facilitan mayor cobertura y menos costo.
- Implementar nuevos servicios subsidiados atractivos a los usuarios.
- Posibilidad de ampliar el portafolio de servicios en respuesta a las necesidades del mercado (Ejemplo la AGCE).



- Normas y reglamentaciones que contribuyen a reactivar los servicios de la AGCE (programa 40 mil primeros empleos – subsidio a salarios).
- Gratuidad de la plataforma para poner en funcionamiento los servicios de la AGCE y con disponibilidad de hojas de vida inscritas en todas las agencias de empleo.
- Posibilidad de fortalecer los servicios de créditos firmando convenios de libranza con las empresas afiliadas a la caja.

Amenazas:

- Retiro de empresas afiliadas a CAFASUR
- Recursos limitados de la Caja.
- Resolución que congela los traslados de empresas entre cajas de compensación.
- Nueva normatividad que lesione nuestros intereses, tal como obligaciones normativas que afecten los ingresos, entre otras.
- Entrada en de nuevos competidores en los servicios prestados, incluyendo entrada de Cajas grandes u otras de la región.
- Desconocimiento de nuestra buena gestión por parte de la SSF.
- Venta de servicios por los competidores a través del internet
- Baja en los niveles de empleo en la región.
- Obsolescencia de recursos tecnológicos actuales y resistencia a los cambios tecnológicos
- Para la agencia de empleo, el no cumplimiento de la ley por parte de los empresarios para la publicación de las vacantes a través de las agencias de empleo.
- Para el servicio de crédito, competidores que exigen menos requisitos para otorgar créditos.



5.3. Análisis del Diagnóstico

Recopilada la información para el diagnóstico interno y externo, se procedió a su análisis mediante talleres participativos con dos de los grupos de interés. Inicialmente se realizó un taller con un grupo de afiliados y posteriormente otros con los líderes de procesos o áreas generando espacios de para el debate y la construcción de estrategias.

GRUPO FOCO - AFILIADOS

En el taller con el grupo focal de afiliados se definieron aspectos por mejorar en la entidad y en sus servicios, así como algunos factores claves en los que se debe tener un desempeño superior y se propusieron algunas estrategias. A continuación se especifican las conclusiones para el mejoramiento institucional definidas en dicho taller.

Aspectos por Mejorar:

- Visibilidad de la organización a nivel local y regional.
- Sede Social.
- Oferta de servicios turísticos propios.
- Canales de comunicación hacia los afiliados.
- Afiliación de empresas locales.
- Desconocimiento del modelo de Compensación actual por parte de los afiliados
- Servicios al interior de las empresas (Innovación en servicios).
- Servicios en regiones.
- Evitar utilización de la infraestructura del colegio en actividades diferentes a su misión.
- Imagen del colegio.
- Horarios de cursos – Fuera de horario laboral
- Incrementar la oferta y líneas de créditos.
- Socialización de líneas de crédito actuales.
- Barreras de acceso a crédito.



Factores claves de éxito y estrategias propuestas:

- ✓ Presencia y comunicación – Servicios y beneficios.
- ✓ Acercamiento de servicios a municipios y afiliados.
- ✓ Ampliación del portafolio de servicios.
- ✓ Alianzas (Tercerización) con proveedores que cuenten con muy buena imagen corporativa.
- ✓ Facilitar el acceso al crédito.
- ✓ Fidelización en servicio de créditos.
- ✓ Puntos de atención regionales.

GRUPO FOCO - LIDERES DE PROCESO

Con los líderes de procesos y áreas se realizaron varios talleres. Inicialmente se definieron aspectos generales claves por mejorar en la entidad.

Aspectos generales por Mejorar:

- Generación de nuevos recursos económicos.
- Presentación de proyectos para gestionar recursos financieros.
- Infraestructura de red informática.
- Indicadores financieros (NIIF).
- Número de empresas afiliadas.
- Conocimiento normativo del Fondo Especial de Vivienda (FEV).
- Gestión documental de la entidad.
- Estructura de costos.
- Promoción de servicios.

Posteriormente con este grupo focal se aplicó el método CANVAS para analizar los segmentos claves del negocio y proponer iniciativas para mejorar la oferta de valor de cada uno de los servicios ofrecidos por CAFASUR llegando a las siguientes conclusiones:



Análisis por Servicio:

SERVICIO DE AGENCIA DE EMPLEO:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación ocupacional para el diseño del perfil y capacitación. • Facilitación del proceso de pre-selección de personal. • Tasa de interés. • Programa de 40.000 empleos • Ruta de empleabilidad a beneficiarios del FOSFEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de selección completo • Oferta de programas de salud ocupacional, Exámenes de ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciales Empleados • Empleadores.

SERVICIO DE CRÉDITO:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el servicio • Sanear cartera antigua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliados.

SERVICIO DE VIVIENDA:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Vivienda a precios competitivos. • Postulaciones con diferentes bolsas. • Diseño de la vivienda - Ciudadela Cafasur. • Terrenos propios. • Constructor con proyectos exitosos. • Asesoramiento para aplicar a subsidios de vivienda y para proyectos de vivienda. • Buen nombre - Formalidad - Respaldo Legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de vivienda para nuevos segmentos de población. • Fortalecer la unidad de negocio de vivienda. • Aumentar la competencia del personal - Venta de vivienda • Establecer alianzas de gerencias integrales • Adquirir nuevos terrenos. • Visitas a constructoras. • Mejorar canales de comunicación de la Oferta de valor. • Participar en ferias de construcción, Utilizar Render 3D de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliados de diferentes cajas • Beneficiarios de subsidios del gobierno • Ingreso familiar entre 1 y 2 SMMLV • Alcaldía, Ministerio de Vivienda, Fuerzas Militares, sector rural, familias viviendo en el exterior • Postulantes que requieren crédito con ingreso familiar igual o superior a 2 SMMLV



SERVICIO DE SUBSIDIO:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Pago oportuno de cuota monetaria • Fácil acceso y cobertura de retiro (Ahorro a la mano) • Atención personalizada • Asesores especializados. • Tiempos de respuesta a solicitudes, (Oportunidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización de la gestión documental. • Mejorar canales de comunicación de la Oferta de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores con ingresos hasta 4 SMMLV • Trabajadores con padres mayores de 60 años • Padres con hijos en edad escolar (18 años) • Nuevas empresas • Pensionados, Facultativos, profesionales independientes y empleadas de servicio doméstico. • Empresas del Sur Oriente del Tolima. • Afiliados de otras cajas.

SERVICIO CAPACITACIÓN:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a la medida. • Horarios flexibles. • Docentes calificados. • Facilidades de Financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con universidades • Capacitación virtual • Reactivación del instituto para el trabajo y el desarrollo humano • Fortalecer promoción y comunicación del servicio • Identificar programas de apoyo del gobierno u otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliados y población mayores de 16 años.

SERVICIO DE EDUCACIÓN:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes licenciados • Jornada adicional (Actividades de refuerzo educativo y ludoteca, clases de danza). • Grupos pequeños. • Alianza con otras cajas • Amplios salones y sala de sistemas. • Acompañamiento psicológico. • Escuela de padres. • Tarifas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar infraestructura para mejorar cobertura. • Banda estudiantil. • Cancha sintética para jornada adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primordialmente Afiliados A y B.



SERVICIO DE RECREACION, TURISMO Y DEPORTES:		
OFERTA DE VALOR ACTUAL	INICIATIVAS PARA MEJORAR	SEGMENTOS OBJETIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios en recreación y deportes • Agencia de viajes legalmente constituida • Servicios Subsidiados • Turismo a la medida • Tours guiados. • Facilidades de pago • Servicio de crédito • Asesoría en paquetes turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancha sintética • Gimnasio • Construcción de sede recreacional, salón de eventos • Ampliación de convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primordialmente Afiliados A y B. • Toda la población.

Dentro del análisis de segmentos se definieron los canales de comunicación a utilizar y para llegar a los diferentes segmentos objetivos y se propusieron las siguientes iniciativas a aplicar para mejorar la presentación de la oferta de valor de la organización y de sus servicios:

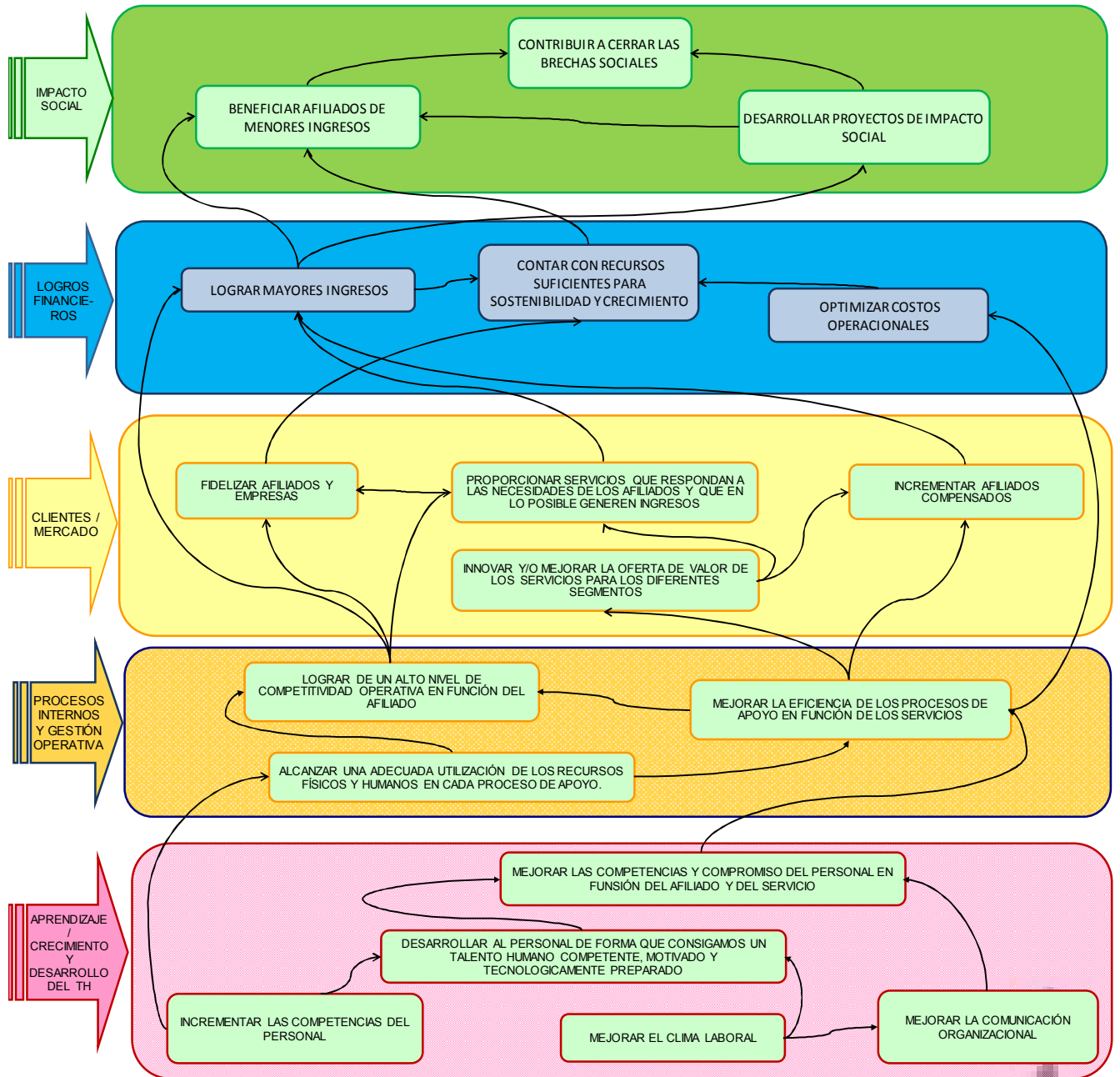
- Rediseñar Pagina Web, utilizar Redes sociales incluir Chat virtual, Call Center.
- Utilizar Publicidad impresa, Radio. Vallas publicitarias.
- Móvil publicitario, Carros Valla, Pantallas publicitarias
- Oficinas Móviles.
- Unificar y depurar bases de datos con información de Afiliados y Contactos (Clientes potenciales).
- Adquirir programa administrador de envío de correos masivos.

6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A partir de la información recopilada de los grupos de interés y del análisis situacional realizado a través del DOFA y el modelo CANVAS, con el grupo de líderes de procesos se establecieron los objetivos estratégicos. El siguiente Mapa Estratégico con sus correspondientes objetivos se realizó utilizando la metodología de causa-efecto propuesta por el "Balance ScoreCard" o "Cuadro de Mando Integral" definiendo cinco perspectivas: Impacto Social, Financiera, Clientes, Procesos internos y Desarrollo del talento humano. Los objetivos estratégicos correspondientes a cada perspectiva se describen en el siguiente Mapa:



MAPA ESTRATÉGICO CAFASUR





7. DESPLIEGUE ESTRATEGICO.

Definidos los objetivos en el Mapa Estratégico descrito en el punto anterior, en los talleres realizados con los líderes de procesos y áreas, se procedió a desplegar los objetivos estratégicos hacia objetivos operacionales en cada una de las perspectivas propuestas, para para subsecuentemente proceder a establecer los planes, programas o actividades operativas a plasmar en el Cuadro de Mando Integral para establecer indicadores, responsabilidades, recursos y actividades concretas a realizar para alcanzarlos.

En los siguientes cuadros se describen como se interrelacionan los objetivos estratégicos de forma coherente con el Mapa y como estos se convierten en objetivos operacionales, los cuales tendrán sus correspondientes indicadores para monitorear si las acciones realizadas están dando los resultados esperados.

PERSPECTIVA: IMPACTO SOCIAL		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL (OS)
CONTRIBUIR A CERRAR LAS BRECHAS SOCIALES (PND)	BENEFICIAR AFILIADOS DE MENORES INGRESOS	OS1 - Incrementar las coberturas de los servicios ofrecidos en las categorías subsidiadas (AyB)
	DESARROLLAR PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL	OS2 - Identificar proyectos a partir de recursos o programas del gobierno, ONG o países amigos para el desarrollo regional.

PERSPECTIVA: LOGROS FINANCIEROS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL (OF)
CONTAR CON RECURSOS SUFICIENTES PARA SOSTENIBILIDAD Y CRECIMIENTO	LOGRAR MAYORES INGRESOS	OF1 - Evaluar el retorno de inversión de los proyectos de innovación de servicios
	OPTIMIZAR COSTOS OPERACIONALES	OF2 - Aumentar el margen de contribución por cada tipo de servicio controlando costos.



PERSPECTIVA: CLIENTES/MERCADO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL (OC)
<p>PROPORCIONAR SERVICIOS QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LOS AFILIADOS Y QUE EN LO POSIBLE GENEREN INGRESOS</p>	<p>INNOVAR Y/O MEJORAR LA OFERTA DE SERVICIOS PARA LOS DIFERENTES SEGMENTOS</p>	OC1 - Establecer una oferta de educación para el trabajo y desarrollo humano acorde a las necesidades del mercado
		OC2 - Innovar y/o mejorar la oferta en recreación y deportes
		OC 3 - Innovar y/o mejorar la oferta de turismo
		OC4 - Mejorar la Oferta de Crédito
		OC 5 - Innovar y/o mejorar la oferta de planes de vivienda
		OC6 - Innovar y/o mejorar la oferta de subsidio
		OC7- Innovar y/o mejorar la oferta de agencia de empleo.
	<p>INCREMENTO DE AFILIADOS COMPENSADOS</p>	OC8 - Hacer presencia en la región para captar empresas y afiliados compensados
		OC9 - Mejorar canales de comunicación de la oferta de valor para potenciales afiliados compensados.
	<p>FIDELIZAR AFILIADOS Y EMPRESAS</p>	OC10 - Mejorar canales de comunicación de la oferta de valor para afiliados y empresas
		OC11 - Aumentar la cobertura de servicios en la región.



PERSPECTIVA: GESTIÓN OPERATIVA / PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL (OP)
LOGRAR DE UN ALTO NIVEL DE COMPETITIVIDAD OPERATIVA EN FUNCIÓN DEL AFILIADO	MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS DE APOYO EN FUNCIÓN DE LOS SERVICIOS	OP1 - Alcanzar una adecuada utilización de los recursos físicos y humanos en cada proceso de apoyo.

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE / CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL TH (OTH)		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL
MEJORAR LAS COMPETENCIAS Y COMPROMISO DEL PERSONAL EN FUNCIÓN DEL AFILIADO Y DEL SERVICIO	DESARROLLAR AL PERSONAL DE FORMA QUE CONSIGAMOS UN TALENTO HUMANO COMPETENTE, MOTIVADO Y TECNOLÓGICAMENTE PREPARADO	OTH1 - Incrementar las competencias del personal
		OTH2 - Mejorar el Clima Laboral
		OTH3 - Mejorar la comunicación organizacional.

8. PLAN OPERATIVO.

CAFASUR se propone alcanzar su visión de futuro para los próximos años llevando a cabo las actividades propuestas para alcanzar los objetivos operacionales los cuales se realizarán con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y con la certeza que con un adecuado y responsable desarrollo, se conseguirán logros importantes para la organización, pero principalmente beneficios para los afiliados, los usuarios y en general para la población de la región del sur y oriente del departamento del Tolima.

Para cada uno de los objetivos operacionales se definieron una serie indicadores de gestión, así como actividades, planes o programas para alcanzarlos. Cada una de estas actividades estará descrita dentro del Cuadro de Mando Integral en donde se definirán, responsables dentro de la entidad, recursos definidos a utilizar así como tiempos de inicio y duración de cada actividad, plan o programa. Estos se han establecido y serán monitoreados bajo la metodología de gestión de proyectos, para mantener un permanente seguimiento, con el fin de hacer las revisiones de cumplimiento y los ajustes correspondientes, de forma que se asegure el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.



A continuación se presenta un resumen de las actividades correspondientes a cada uno de los objetivos operacionales, los cuales han sido codificados en los cuadros del punto anterior, con el fin de entender con mayor claridad a que perspectiva y objetivo estratégico le apuntan dichas acciones, planes o programas.

PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
IMPACTO SOCIAL	OS1 - Incrementar las coberturas de los servicios ofrecidos en las categorías subsidiadas (A y B)	Hacer Inversión en infraestructura del Colegio durante el 2016 para aumentar cobertura en el 2017
		Realizar investigación de necesidades en cuanto a servicios que se puedan ofrecer a afiliados subsidiados A y B.
	OS2 - Identificar proyectos a partir de recursos o programas del gobierno, ONG o países amigos para el desarrollo regional.	Estructurar y desarrollar proyectos para convertirnos en el operador social de las Alcaldías de la región.
		Estructurar y desarrollar Proyecto para población sin empleo FOSFEC.

PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
FINANZAS	OF1 - Evaluar el retorno de inversión de los proyectos de innovación de servicios	Establecer una metodología de evaluación financiera de proyectos
	OF2 - Aumentar el margen de contribución por cada tipo de servicio controlando costos.	Realizar una adecuada planeación y control del Presupuesto (Circular 024 Dic-2014)
Proyecto Análisis de Costos		





PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
CLIENTES / MERCADO	OC1 - Establecer una oferta de educación para el trabajo y desarrollo humano acorde a las necesidades del mercado	Hacer un estudio de las necesidades del mercado laboral y empresarial en el mercado regional
		Hacer un estudio de las necesidades de cursos de desarrollo humano en el mercado regional
		Definir los servicios genéricos o temas relacionados con la educación para el trabajo y desarrollo humano
		Adecuar la infraestructura básica para la operación
		Concretar alianzas para contar con infraestructura en las regiones para el desarrollo de la oferta de educación.
		Realizar alianzas con proveedores de servicios de educación
		Adquirir la certificación en NTC - 5555
		Proyecto Convenios con alcaldías para acceder a puntos digitales con servicios de educación virtual.
	OC2 - Innovar y/o mejorar la oferta en recreación y deportes	Estructurar y desarrollar Proyecto Gimnasio.
		Estructurar y desarrollar Proyecto Cancha Sintética
		Estructurar y desarrollar Proyecto Ampliación de convenios en recreación con calidad y presencia regional (Evaluación de los convenios existentes y concretar nuevos de buena calidad).
	OC 3 - Innovar y/o mejorar la oferta de turismo	Buscar nuevos mercados utilizando nuevos canales de comunicación para dar a conocer la oferta de valor.
	OC4 - Mejorar la Oferta de Crédito	Reestructurar el servicio de créditos sin libranza
		Reestructurar el servicio de créditos con libranza



PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
CLIENTES / MERCADO	OC 5 - Innovar y/o mejorar la oferta de planes de vivienda	Estructurar y desarrollar Proyectos para postulaciones de Mi Casa Ya, VIS y VIP y VIPA
		Fortalecer la unidad de negocio de vivienda mejorando la competencia del personal responsable del servicio para que sirva de interventor de los proyectos y estudio de los nuevos.
		Establecer alianzas de gerencias integrales participando en proyectos con Caja de Compensación grandes y/o el gobierno nacional (Servicio de Administración del proyecto)
		Adquirir nuevos terrenos para proyectos de vivienda
		Hacer benchmarking con constructoras
	OC6 - Innovar y/o mejorar la oferta de subsidio	Investigar la utilización de fondo Ley 115 para ampliar la infraestructura y cobertura del colegio.
	OC7- Innovar y/o mejorar la oferta de agencia de empleo	Hacer alianzas con universidades o instituciones para definir estrategias de oferta de servicio de selección de personal. (Hacer gestión para obtener disponibilidad de recursos).
		Independizar físicamente la sede de la agencia.
		Estructurar el proceso de selección completo
	OC8 - Hacer presencia en la región para captar empresas y afiliados compensados	Proyecto Captación y Fidelización.
Segmentar el mercado de las empresas en las regiones y definir el target. (Evaluar la posibilidad de Alianza estratégica con Cámara de Comercio para suministro de bases de datos de empresas objetivo)		



PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
CLIENTES / MERCADO	OC9 - Mejorar canales de comunicación de la oferta de valor para potenciales afiliados compensados.	Proyecto desarrollo de canales efectivos de comunicación para visualización de la oferta de valor de la caja para potenciales afiliados compensados.
	OC10 - Mejorar canales de comunicación de la oferta de valor para afiliados y empresas	Proyecto desarrollo de canales efectivos de comunicación para afiliados una vez se vayan estructurando las innovaciones en servicios.
	OC11 - Aumentar la cobertura de servicios en la región.	<p>Proyecto Captación y Fidelización.</p> <p>Explorar y concretar alianzas estratégicas para llevar servicios de calidad a las regiones</p> <p>Definición de actividades para establecer convenios con servicios atractivos alineados con las necesidades regionales.</p>

PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
GESTIÓN OPERATIVA / PROCESOS INTERNOS	OP1 - Alcanzar una adecuada utilización de los recursos físicos y humanos en cada proceso de apoyo.	Disminuir los tiempos del proceso Contratación y Pagos, asegurando la oportunidad en la contratación y en el pago a proveedores.
		Digitalizar la documentación soporte para contratación y afiliaciones optimizando archivo y facilitando los procesos.
		Mejorar la oportunidad y la eficacia de la respuesta a requerimientos por parte del proceso de sistemas
		Asignar responsabilidades y estandarizar actividades en el mantenimiento de infraestructura preparándolo para afrontar los retos de crecimiento
		Revisar las cargas de trabajo en los procesos e Identificar actividades que están generando demoras, ineficiencia, reproceso o pérdida de recursos, o imagen de la caja.



PERSPECTIVA	OBJETIVO OPERACIONAL	INICIATIVA - PROYECTO
APRENDIZAJE / CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL TH	OTH1 - Incrementar las competencias del personal	Definir necesidades de capacitación de cada uno de los cargos y elaborar programa de capacitación
		Incrementar el conocimiento en la normatividad de los responsables de cada Área
		Capacitar a quienes venden los servicios en preguntas frecuentes y en sustentar la oferta de servicios y beneficios.
		Capacitar al personal en el uso de los recursos tecnológicos disponibles
		Capacitar al personal en servicio al cliente.
	OTH2 - Mejorar el Clima Laboral	Hacer una medición de clima organizacional y Establecer elementos de mejora a la situación actual a partir de la información recopilada.
		Crear espacios participativos formales que contribuyan al desarrollo de la organización y de su personal
OTH3 - Mejorar la comunicación organizacional	Estructurar y desarrollar Proyecto para mejorar la comunicación organizacional	

9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Teniendo en cuenta que una de las fallas más frecuentes de las organizaciones es la falta de seguimiento al desarrollo y cumplimiento de los Planes Estratégicos y observando que una de las debilidades anotadas en el presente documento precisamente consistía en la falta de seguimiento al plan anterior, se establecieron parámetros propuestos por la metodología del Balanced ScoreCard y por las buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos, para monitorear el desarrollo de las actividades, planes y programas establecidos dentro del presente Plan Estratégico.

ANEXO. Tablero de Control - Planeación - CAFASUR.xlsx