

Análisis correlacional entre el sistema de gestión de calidad bajo un rol gerencial y el despliegue administrativo en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

Neill De Avila Bonfante.
Mayo 2020.

Universidad Antonio Nariño.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Programa de Administración de Empresas

Copyright © 2020 por Neill De Avila. Todos los derechos reservados.

Tabla de contenido

Introducción e información general	1
Introducción	1
Resultados esperados	3
Delimitación del ejercicio de Investigación.....	5
Justificación	5
Planteamiento del problema.....	6
Análisis del contexto.....	6
Análisis temporal.....	7
Análisis de modo.....	9
Formulación del problema	15
Sistematización del problema.....	15
Objetivos investigativos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Marco Referencial.....	17
El proceso administrativo.....	17
La Teoría General de Sistemas.....	19
Sistema de Gestión para la calidad.....	21
Capítulo 1 aspectos que hacen parte del rol gerencial y su relacionamiento con la administración estructural del sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.....	24
1.1 Generalidades del proceso administrativo y del sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos	24
1.1.1 Fase planeativa del proceso administrativo y su relación con el sistema de gestión de la calidad.....	24
1.1.2 Fase organizativa y su relación con el sistema de gestión de calidad.....	26
1.1.3 Fase directiva y su relación con el sistema de gestión de calidad.....	28
1.1.4 Fase de control y su relación con el sistema de gestión de calidad.....	30
1.2 Sistema de gestión para la calidad en el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares – Sede Vacacional Los Trupillos.....	32
Capítulo 2 Los modelos estratégicos de planeación y el sistema integral de gestión de la calidad sobre procesos misionales.....	34
2.1 Modelo estratégicos de la Sede Vacacional Los Trupillos, del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.....	34
2.1.1 De los objetivos estratégicos de Círculo de Suboficiales	37
2.2 Sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos, del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.....	38
2.3 Análisis de los lineamientos relacionales entre el sistema de gestión y la estrategia administrativa al interior de la Sede Vacacional Los Trupillos, del círculo de Suboficiales de las Fuerzas Armadas	42
2.4 Implicaciones de las políticas de funcionamiento del sistema de calidad en el proceso gerencial que se lleva a cabo en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.....	43
2.4.1 Entorno a las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.....	43

2.4.2	Análisis de los flujos informativos y su vinculación con la estrategia organizacional	44
2.4.3	Tiempos de administración	45
2.4.4	Gestión de los roles y las responsabilidades	46
Capítulo 3 Modelo de control y direccionamiento estratégico e implementación desde la óptica de la gestión gerencial para el despliegue de los procesos conexos al sistema de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos		
		48
3.1	La función gerencial en la sede Vacacional Los Trupillos	48
3.1.1	Desarticulación de los objetivos estratégicos.	48
3.1.2	Desglose de los procesos estratégicos en actividades de cumplimiento	51
3.2	Los procesos de control del rol gerencial en la Sede Vacacional Los Trupillos	55
3.3	Direccionamiento estratégico de la política de control desde el sistema interno de gestión y su implicación sobre el rol gerencial en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.....	59
3.3.1	Modelo de control por medio de indicadores de control	59
3.3.2	Procesos relacionados al flujo de información	66
3.3.3	Procesos de toma de decisiones	67
Conclusiones finales		69
Referencias.....		73

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de cumplimiento presupuestal de ingresos 2019.	10
Tabla 2 Nivel de cumplimiento de presupuesto de gastos 2019.....	10
Tabla 3 Casos de incumplimiento de condiciones pactadas en eventos 2019.	11
Tabla 4 Distribución de las PQRS por aspectos organizacionales	12
Tabla 5 Resultados del indicador de percepción del cliente en el servicio hotelero.	13
Tabla 6 Resultados del indicador de satisfacción de contratos de eventos.....	14
Tabla 7 Resultados del indicador de cumplimiento del plan de mantenimiento.	14
Tabla 8 Relación entre el subsistema de planeación y el sistema interno de gestión de calidad desde una óptica gerencial	25
Tabla 9 Relación entre el subsistema de organización y el sistema interno de gestión de calidad desde una óptica gerencial	27
Tabla 10 Relación entre el subsistema de dirección y el sistema interno de gestión de calidad desde una óptica gerencial	28
Tabla 11 Relación entre el subsistema de control y la norma técnica ISO 9001:2015.....	30
Tabla 12 Matriz de exposición del esquema estratégico del Círculo de Suboficiales, sede Santa Marta.....	35
Tabla 13 Matriz correlacional entre el sistema de objetivos estratégicos y las directrices en el Círculo de Suboficiales, sede Santa Marta	37
Tabla 14 Relacionamiento entre objetivos estratégicos y el sistema de gestión de calidad en el círculo de Suboficiales, sede Santa Marta.	39
Tabla 15 Desglose de objetivos por proceso. Matriz de análisis	40
Tabla 16 Desarticulación del objetivo estratégico 1.....	49
Tabla 17 Desarticulación del objetivo estratégico 2.....	49
Tabla 18 Desarticulación del objetivo estratégico 3.	50
Tabla 19 Desarticulación objetivo estratégico 4.....	50
Tabla 20 Desglose en actividades de entrada y salida por proceso	51
Tabla 21 Indicadores por proceso de gestión estratégica	60
Tabla 22 Indicadores por proceso de gestión integral.	61
Tabla 23 Indicadores de proceso de atención al usuario.	61
Tabla 24 Indicadores del proceso para eventos.	61
Tabla 25 Indicadores de proceso en la prestación de servicios de hotelería.....	62
Tabla 26 Indicadores de proceso para servicios de recreación.	63
Tabla 27 Indicadores para servicios de alimentación y bebidas.....	63
Tabla 28 Indicadores del proceso de gestión financiera.	64
Tabla 30 Indicadores para el proceso de gestión laboral	64
Tabla 32 Indicadores para el proceso de compras y almacén.....	65
Tabla 33 Indicadores del proceso de gestión de tecnología informática	66

Índices de ilustraciones

Ilustración 1 Esquema procedimental del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares	9
Ilustración 2 Incumplimiento de condiciones pactadas a nivel contractual con el cliente.	11
Ilustración 3 PQRS por Procesos.....	12
Ilustración 4 El proceso administrativo.	17
Ilustración 5 funciones administrativas.	18
Ilustración 6 Esquematización del Subsistema organizacional.	20
Ilustración 7 Subsistema de Control planeativo.....	21
Ilustración 8 Representación de elementos de un proceso esquemático de gestión	22
Ilustración 9 Estructura de la normatividad ISO 9001:2015	23
Ilustración 10 Niveles de la planeación estratégica.	44

Introducción

Una gran cantidad de estudios a nivel organizacional han remarcado que la competitividad organizativa está directamente vinculada con todo el despliegue que se lleva a cabo desde el proceso administrativo, por ende, se considera válido el concepto que las tareas y actividades asociadas a los procesos de direccionamiento empresarial, como lo es el de la planeación, organización, dirección y control, coordinan mecanismos multisistémicos para orientar una política integral de calidad, para ello el control de recursos es fundamental buscándose el logro de unos objetivos en el largo plazo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

En relación con lo anteriormente expuesto, se puede observar que el rol del gerente empresarial se orienta al logro de un desempeño acorde con las expectativas estratégicas, y para mantenerse, la capacidad de generación de nuevos servicios debe involucrar la evaluación de unos factores de tratamiento evitando el riesgo de incumplir expectativas futuras. De esta forma el administrativo emplea actividades de organización, planeación, control y dirección para el desarrollo de unas actividades que permitan el logro de unas metas a nivel financiero, comercial y operativo (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002, p.8).

Por otro lado, analizando los esquemas de gestión, resulta indispensable contextualizar los beneficios que incorporan los sistemas de implantación para una empresa, se asumen unos beneficios y por ende se hace indispensable establecer patrones de evaluación y valoración para asegurar un sistema eficiente, pues en todo el proceso de implantación se abarcan muchas unidades y dependencias dentro de la empresa, además se espera impactar al cliente, y todo esto relativiza de gran modo la aplicación del modelo. Dicho de otro modo, la función gerencial debe reflejar de manera inexorable la noción del líder que lleva a cabo este prospecto y para ello se

hace crucial ejecutar iniciativas que estén enfocadas en la estrategia comercial que lleva a cabo el negocio (Gómez, 2019). 2

Desde esta postura se asocia una clara correlación entre el trabajo implementado a nivel de un sistema de gestión de calidad y la función del gerente que implanta este sistema, es vital que se incorpore una táctica de tratamiento especializado a las competencias, comportamientos, destrezas y actitudes del gerente que se emplea para implementar un modelo de gestión de calidad que impacte de manera positiva en el producto que se le ofrece al cliente final.

La normatividad técnica internacional ISO 9001:2008 establece que la dirección debe designar un responsable para el control de los sistemas operativos, de manera independiente se convertirá en la autoridad sobre la cual recaerá la responsabilidad de estipular directrices para el fortalecimiento de los procesos que presentan un desenfoco estratégico (International Standard Organization - ISO, 2008). Esta persona debe estar encargada del establecimiento de unos patrones de acción y al tiempo deberá mantener y mejorar todo el sistema de gestión de calidad organizacional para otorgarle valor a los procesos ejecutorios, de esta forma se pueden simplificar los procesos y se propician ejercicios de liderazgo y alta autoridad para mantener de manera correcta las riendas del negocio (Instituto colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC, 2015)

Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2002), la administración desde una óptica de liderazgo y estrategia promulga unas necesidades que deben ser accionadas para el logro de unos objetivos específicos, es por esta razón que se hace necesario contar con las competencias necesarias como para ejecutar de manera acorde a las necesidades de la empresa todo el proceso técnico de planificación, organización, dirección y control, en escenarios de control de calidad a

nivel de seguridad, estrategia, operaciones, ambiental, salud de los RRHH o responsabilidad social corporativa. 3

Resultados esperados

Se pretende en el presente documento investigativo esquematizar la caracterización que debe existir entre los sistemas técnicos de gestión y el rol gerencial para estructurar la función administrativa de manera idónea en la Sede Vacacional Los Trupillos. De esta forma se pretende mostrar un esquema que integre todos los planteamientos de tipo estratégico que se llevan actualmente en la empresa en mención, a partir de los cuales se pretende desarrollar modelos proyectuales a nivel planificación y dirección bajo una orientación altamente funcional.

Como primera medida se llevará a cabo la contextualización del planteamiento estratégico desde elementos técnicos de planeación estratégica, es decir, desde la misión, visión, las políticas y las estrategias articuladoras, para de esta forma definir unas directrices que permitan determinar la situación actual a nivel de orientación bipartita entre la planeación estratégica y el sistema de calidad, se pretende a partir de esto identificar unas pautas de mejoramiento que puedan traducirse en recomendaciones para fortalecer los procesos carentes a futuro.

Sin duda la incorporación de estos aspectos estratégicos permitirá la generación de un modelo orientado a la maximización de los resultados para ponderar un desempeño gerencial acorde con las expectativas de desarrollo estratégico en el largo plazo. Posterior a esto, se diseñará y establecerá una red de análisis para definir el despliegue integral de procesos, todas las métricas, los objetivos que se buscan y los controles a definirse por cada estrategia, con esto se espera facilitar el análisis que tiene la incidencia de cada proceso en la definición de todos los procesos estratégicos a nivel de control y seguimiento de funciones operativas.

A nivel gerencial, todo el control debe ser implementado para el monitoreo del desempeño de un proceso administrativo idóneo apuntándole al logro de la visión a largo plazo, la implementación de estrategias deben contener espectros de medición para que todo el proceso de toma de decisiones se ejecute de manera satisfactoria.

Justificación

La competitividad empresarial depende de una gran cantidad de factores técnicos y estratégicos, estos cimientan el camino para tener una efectividad acorde con las expectativas de crecimiento a futuro, entre los factores más importantes está el desempeño a nivel de procesos y la capacidad gerencial como elemento de coordinación y acción. El presente estudio pretende a gran escala connotar todos los modelos de gestión que influyen de manera directa en el ejercicio de funciones gerenciales bajo un espectro multi sistémico.

La presente investigación aportará conocimientos técnicos para el enriquecimiento de espectros evaluativos a nivel de la gestión gerencial que se debe llevar a cabo para el fortalecimiento de los procesos administrativos, buscándose puntos de relación a partir de los cuales se permita integrar nodos coercitivos y prácticas de facilitación de logros para determinar impactos viables a nivel operativo y comercial.

Desde el punto de vista práctico la ejecución de la presente investigación es importante para el potenciamiento del desempeño estratégico y del ejercicio gerencial en la sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, este surge de una necesidad en el proceso de identificación de aspectos corporativos para una correcta correlación entre el desempeño esperado de los sistemas internos de gestión, bajo un enfoque gerencial horizontal orientando esfuerzos y recursos para el cumplimiento de los objetivos a futuro.

La presente investigación es relevante para el desarrollo de todo el proceso académico pues se generan unas competencias a nivel de caracterización y análisis de problemas gerenciales que conllevan al logro de unos modelos sostenibles de planificación en el tiempo. Este análisis

que de él subyace exige el empleo de un adecuado proceso de conceptualización para caracterizar los escenarios bases planteados en los planteamientos previos.

Planteamiento del problema

Análisis del contexto.

La calidad como concepto sistémico ha presentado diversos análisis por parte de una gran cantidad de teóricos que se han centrado en la contextualización de procesos organizativos complejos, estas diferencias metodológicas confirman la tendencia subjetiva del concepto, el cual puede ser aplicable de distintos modos sin embargo busca un fin específico, el fortalecimiento de unos procedimientos técnicos de alto impacto para una organización.

La evolución que ha presentado este concepto ha estado relacionada de manera directa a la evolución de los procesos estratégicos, la evolución administrativa ha traído consigo nuevas formas de reenfocar los procesos para el diseño de modelos de reformulación de técnicas de organización (Poveda & Cañón, 2009).

De acuerdo a lo expuesto por Liu & Hellman (2013), la innovación disruptiva de los esquemas técnicos y de los sistemas de producción a gran escala ha hecho evolucionar a los propios sistemas de calidad, estos investigadores reconocen que los sistemas vigentes eben basarse en nuevos servicios de gestión, los modelos Six Sigma, Lean Manufacturing e ISO 9000, como ejemplos estructurales, juegan un papel fundamental y se refugian en las nuevas tecnologías para afianzar su marco relacional en la empresa, esto de manea inexorable influye en la gestión de los modelos de calidad en las empresas.

Análisis temporal.

7

Desde el 11 de julio del año de 1962, por medio del decreto 1826 el gobierno nacional personifica el Club de Suboficiales de las Fuerzas Militares como un modelo articulador conexo al club militar, la inauguración de la primera sede del mismo se establece en la zona de Colina Campestre en Bogotá. Posteriormente en el año de 1982 se da apertura a la sede La Palmara en el municipio de Melgar, departamento del Tolima. El decreto 1083 del año 1987, modifica su razón social y desde ese entonces se empieza a conocer con el nombre de Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares; en 1999 se inicia operaciones con la sede Los Trupillos en la ciudad de Santa Marta, y en el año 2006 inicia labores la Sede El Darién, actualmente conocida como Paraíso Cafetero (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2019).

De manera correlativa desde los años 80, el modelo de gestión de la calidad total – TQM, se empieza a acuñar con fuerza siendo el modelo más difundido entre todo el gremio organizacional, este esquema dejaba de lado la práctica bajo un modelo de dependencia horizontal y se centra en la valoración de calidad de un producto o proceso productivo (Liu y Hellman, 2013).

Buscando fomentar la cultura integral de calidad a nivel de procesos productivos, en el año de 1993 el gobierno nacional por medio del decreto 2269 organiza el sistema nacional de normalización y certificación metrológico, convirtiéndose este en el pilar sobre el que se fundamenta la ejecución de los modelos de gestión de calidad bajo un sistema de unificación de procesos. El sistema presentaba algunas falencias desde el punto de vista técnico y eso limitaba su margen de acción y para el año 2006 no se contaba en el país con un reconocimiento global de tal política por parte de ningún organismo internacional relacionado con procesos de evaluación de calidad y normativa técnica (Gallego y Gutiérrez, 2016).

En el año 2003 por medio de la Ley 872 se formaliza el sistema de gestión de calidad en ⁸ la rama del poder público para instituciones prestadoras de servicios y actividades comerciales de vinculación directa, esta norma tuvo un impacto importante sobre todo en la definición de la Normativa Técnica de Calidad de la Gestión Pública, así mismo fue un mecanismo que obligó a todas las instituciones del sector público a adoptar un sistema de calidad que hasta el momento era aplicado de manera voluntaria.

Desde el año 2006 la calidad como mecanismo de acción en el país modifica su espectro aplicativo gracias a la expedición del CONPES 3446 del años 2006, este estipulaba unos lineamientos claros a nivel de una política de calidad del orden nacional, se buscaba como proposito fundamental garantizar usuarios persona jurídica con procesos confiables que prospectaran un modelo vinculante a futuro hacia mercados internacionales (Gallego y Gutiérrez, 2016).

Desde el año 2008 el Círculo de Suboficiales inicia esfuerzos institucionales por la implantación de un macro sistema de gestión siguiendo unos criterios normativos internacionales fundamentados en el esquema ISO 9001:2008, sistema que fue verificado en el año 2010 por la multinacional Bureau Veritas. Más adelante se implementa un esquema integral de gestión de calidad a nivel de salud y seguridad tomando fundamentos técnicos del decreto 1072 del año 2015, creándose un sistema global e integral de gestión que se incorpora a aspectos normativos de naturaleza medio ambiental que se implementa en cada sede de manera independiente e irrestricta. Finalmente para el año 2019 se introduce como planteamiento externo de acción un modelo de Responsabilidad Social Corporativa.

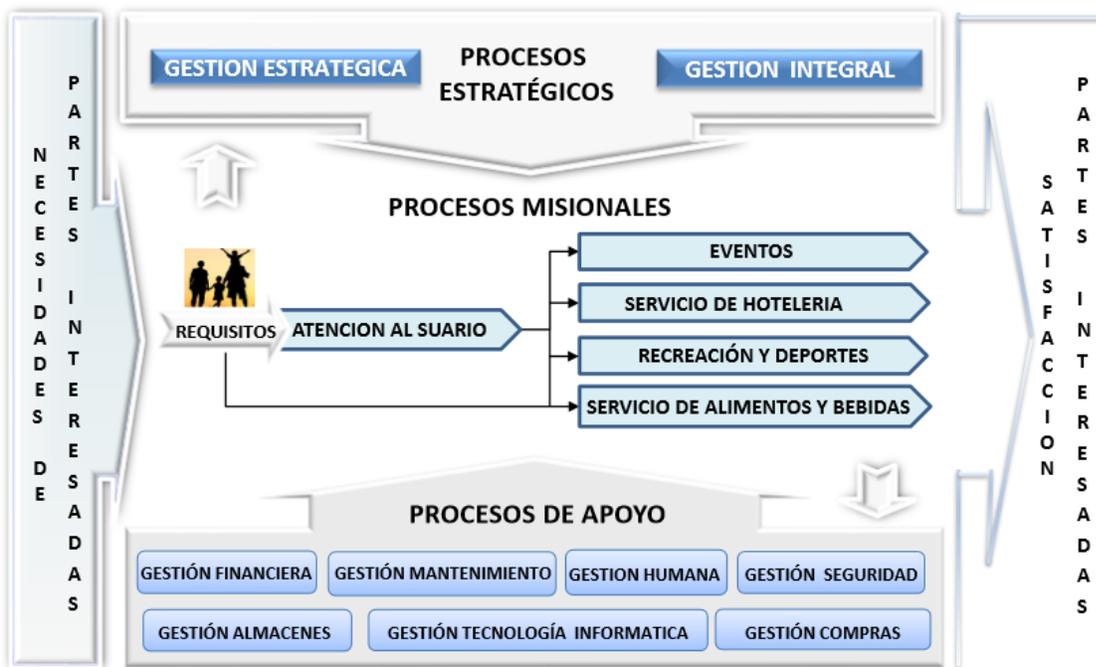


Ilustración 1 Esquema procedimental del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares
 Fuente: Institucional

Análisis de modo.

La empresa acá contextualizada, Sede Vacacional Los Trupillos en la ciudad de Santa Marta, es un centro recreativo y vacacional sin ánimo de lucro perteneciente al Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, por medio del cual se pretende la prestación de un servicio activo de naturaleza social de asignación para este cuerpo especial, por medio del cual se le da énfasis en modelos deportivos y actividades recreativas que propenden por el fortalecimiento cultural de todos sus integrantes adscritos (Ministerio de Defensa Nacional, 1987). En la actualidad este cuenta con más de 50.000 afiliados a los cuales se les ofrece el servicio de alojamiento hotelero, áreas de recreación, restaurante, canchas deportivas, salones de eventos, capacitaciones y otros servicios conexos.

Algunas de las funciones descritas por parte de la administración seccional contemplan unos propósitos generales que propenden por el logro de unas funciones administrativas de

calidad enmarcadas en esquemas de alto impacto gerencial gracias a modelos de organización, 10 planificación, direccionamiento y control de procesos estratégicos.

A pesar de que se han ponderado iniciativas de logro sistémico, algunos procesos están no presentan un rango óptimo de cumplimiento, esto infiere que hay inconvenientes en cuanto al proceso de direccionamiento pues indicadores muestran que no existe un rango óptimo en lo que respecta al cumplimiento de metas de ingresos, como estudio del año 2019.

Tabla 1
Nivel de cumplimiento presupuestal de ingresos 2019.

Periodo	Ingresos
I Trimestre	94%
II Trimestre	99.94%
III Trimestre	97%
IV Trimestre	87%

Fuente: Institucional

Del mismo modo se observa que los gastos operativos presentaron una tendencia positiva (de incremento, no de rendimiento) durante toda la vigencia de análisis para el periodo 2019.

Tabla 2
Nivel de cumplimiento de presupuesto de gastos 2019.

Periodo	Gastos
I Trimestre	57%
II Trimestre	72%
III Trimestre	92%
IV Trimestre	100%

Fuente: Institucional

A nivel general los procesos de eventos reportan pérdidas sostenidas durante este periodo de análisis, los datos sugieren un incumplimiento general en lo que respecta a los índices de cumplimiento en la condiciones de negociacion con el cliente, en relación con los contratos de eventos pactados para el año 2019. Los datos consolidados de incumplimiento en las condiciones pactadas exponen un rendimiento negativo en el tiempo de análisis correlacionando las vigencias 2019 y 2020.

Tabla 3

Casos de incumplimiento de condiciones pactadas en eventos 2019.

PERIODO	No. CASOS
Enero	0
Febrero	0
Marzo	2
Abril	2
Mayo	0
Junio	1
Julio	0
Agosto	2
Septiembre	2
Octubre	0
Noviembre	3
Diciembre	6

Fuente: Institucional

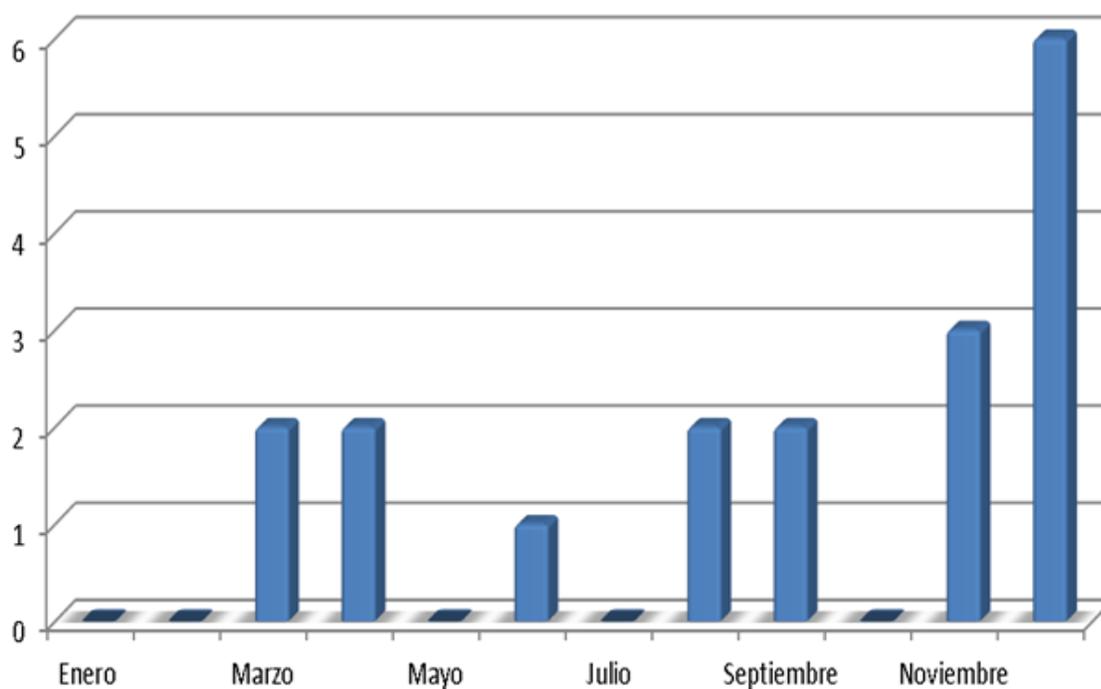


Ilustración 2 Incumplimiento de condiciones pactadas a nivel contractual con el cliente.

Fuente: Institucional

Igualmente se efectuó el análisis de toda la problemática percibida en lo que respecta a índices peticiones, quejas, reclamos y sugerencias – PQRS, recibidas en la sede vacacional. Los registros muestran que para la vigencia 2019 estas crecieron un 50% más que el periodo anterior,

teniendo un consolidado de 400 PQRS, el 50% de estas corresponden a temáticas de gestión misional, el 15% en temas de atención al usuario, representando como consolidado general un 65% de rango sobre el core total del negocio; el 31% de estos aspectos analizados hacen parte de procesos netamente organizativos – logísticos y el 4% restante se relacionan a aspectos de naturaleza contable, financiera y económica.

Tabla 4
Distribución de las PQRS por aspectos organizacionales

ASPECTO PQRS	CANT.	%
Aspecto misional	204	50.32%
Aspecto administrativo	126	31.02%
Aspecto financiero	14	3.37%
Atención al cliente	62	15.30%

Fuente: (Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares, 2019)

La siguiente gráfica de Pareto se determinó con datos consolidados registrados por todo el sistema de PQRS, algunos bajos de gestión corresponden a líneas de negocios hoteleros, alimentación y mantenimiento. Este última no se considera como un proceso netamente misional, sin embargo se contextualiza como una herramienta de gestión sistémica para el mantenimiento de la infraestructura física en óptimas condiciones de cara al cliente.

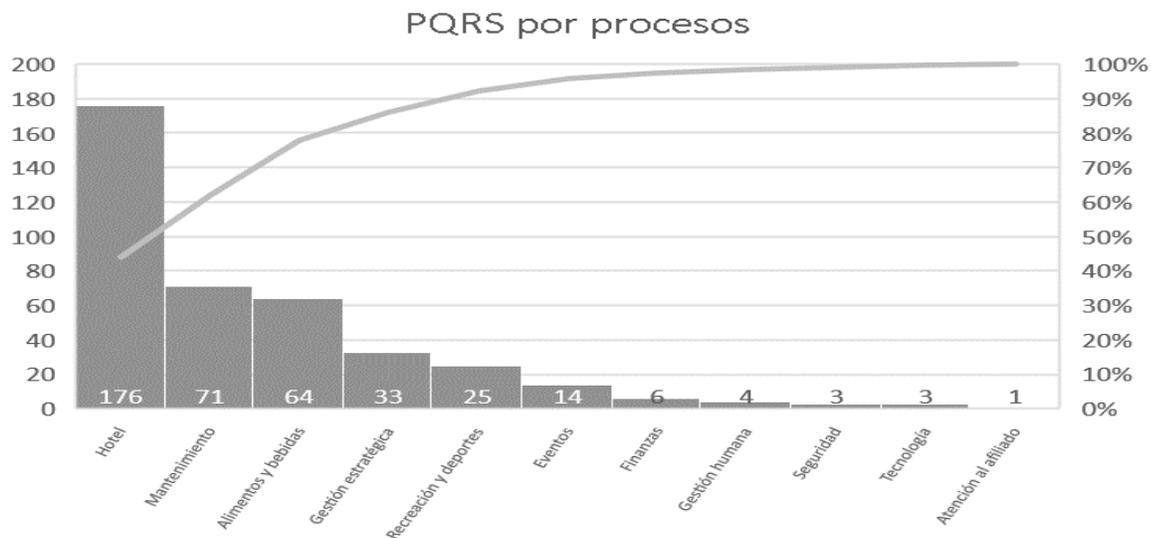


Ilustración 3 PQRS por Procesos.

Fuente: Elaboración propia con base en consolidados tomados de informes de PQRS videncia 2019.

De esto se concluye que los clientes manifiestan su insatisfacción por algunos servicios¹³ de hospedaje y restauración, los principales servicios a nivel de core institucional, esto se percibe a partir de una mala percepción inicial de la infraestructura locativa de la sede vacacional, también se han presentado fallos en los modelos de contratación para procesos de eventos, esto ha tenido consecuentemente un impacto adverso sobre la estructura de ingresos de la empresa.

Entre el 25 y el 31 de enero del año 2020, la dirección solicitó una inspección general de los procesos técnicos, misionales y operativos de la sede vacacional en la ciudad de Santa Marta, pudieron identificarse 139 novedades que requerían ser gestionadas de manera inmediato. En lo concerniente al esquema de atención hotelera se presentaron varias inconsistencias a nivel de mantenimiento y aplicación de protocolos de servicio directo como alistamiento de cuartos y servicios de camareros. Se detectaron algunas novedades en materia de infraestructura que se relacionan a mantenimientos locativos, se presentaron deficiencias en las condiciones de estructurales de algunas edificaciones, dependencias administrativas y de los salones de eventos, algunos comentarios iban orientados a la falta de aseo o al abandono físico del lugar analizado.

A nivel general se observan deficiencias en la articulación de procesos de carácter técnico, teniendo en cuenta algunas de las quejas más resonantes de los clientes. Algunos procesos a nivel de hotelería, eventos especiales y gestión de mantenimiento, desde una orientación de gestión integral presenta los siguientes resultados:

- A nivel de satisfacción del usuario respecto a los servicios hoteleros, en un margen de excelente a deficiente, se arrojan los siguientes datos:

Tabla 5

Resultados del indicador de percepción del cliente en el servicio hotelero.

Mes	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
%	93%	95%	92%	96%	95%	91%	97%	93%	94%	93%	96%	94%

Fuente: Institucional

- A nivel de satisfacción del usuario respecto al acceso a eventos, en un margen de excelente a deficiente, se arrojan los siguientes datos:

Tabla 6

Resultados del indicador de satisfacción de contratos de eventos.

Mes	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
%	99%	97%	95%	98%	92%	94%	93%	95%	97%	92%	95%	99%

Fuente: Institucional

- A nivel de satisfacción del usuario respecto a planes de mantenimiento preventivo, en un margen de excelente a deficiente, se arrojan los siguientes datos:

Tabla 7

Resultados del indicador de cumplimiento del plan de mantenimiento.

Mes	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
%	97%	95%	96%	94%	94%	97%	93%	95%	97%	94%	95%	92%

Fuente: Institucional

Como se puede evidencia en estos consolidados, se evidencia disparidad en los indicadores generales de control respecto al ejercicio del rol del gerente extrapolando su análisis a visiones netamente empresariales; algunos resultados de percepción del cliente ha mostrado una alta eficiencia como consecuencia de cumplimientos en programas periódicos de control; por otro lado, otros han presentado falencias a nivel evaluativo, sobre todo aquellas que guardan relación con rendimientos de tipo financiero, pues se observan decrecimientos a nivel del sistema de ingresos e retrospección a los consolidados de incrementos en el modelo de gastos operativos, esta situación sin duda se le añade a la pérdida de clientes con lo cual se afecta el presupuesto de ingreso para el periodo visional 2018 – 2022; parte de estos resultados no exponen una concordancia técnica y una coherencia con los resultados iniciales de inspección realizados para constatar el esquema de calidad sobre mediciones independientes.

¿Se correlacionan los sistemas de gestión bajo un rol gerencial y el despliegue administrativo en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares?

Sistematización del problema.

¿Cuáles son los aspectos que hacen parte del rol gerencial y su relacionamiento con la administración estructural del sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional los Trupillos en la ciudad de Santa Marta?

¿Los modelos estratégicos de planeación al interior del Centro Vacacional Los Trupillos son concordantes con el sistema integral de gestión de calidad que se desarrolla actualmente a nivel estructural para procesos misionales?

¿Cómo se puede definir el modelo de control y direccionamiento que debe implementarse desde la óptica de la gestión gerencial buscando un despliegue oportuno y eficiente de todos los procesos conexos al sistema de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos?

Objetivo General.

Establecer un análisis correlacional entre el sistema de gestión de calidad bajo un rol gerencial y el despliegue administrativo implementado actualmente en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

Objetivos Específicos.

- Identificar todos los aspectos que hacen parte del rol gerencial y que se relacionan con la administración estructural del sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares
- Instaurar un relacionamiento conceptual - metodológico entre los modelos estratégicos de planeación al interior del Centro Vacacional Los Trupillos y el sistema integral de gestión de calidad que se desarrolla actualmente a nivel estructural para procesos misionales
- Definir el modelo de control y direccionamiento que debe implementarse desde la óptica de la gestión gerencial buscando un despliegue oportuno y eficiente de todos los procesos conexos al sistema de calidad en la sede Vacacional Los Trupillos

El proceso administrativo.

Para el entendimiento de la relevancia que tienen los sistemas de gestión de la calidad en su correlacionamiento con el rol gerencial se hace necesario la contextualización del proceso administrativo, siendo este el conjunto de fases o etapas de manera sistémica efectuado por medio del proceso administrativo para alcanzar un objetivo de largo plazo deseado por la gerencia y bajo unos parámetros previamente estipulados (Cordoba, 2012).



Ilustración 4 El proceso administrativo.

Fuente: el autor

El desarrollo secuencial del proceso administrativo conlleva la ejecución de unos procesos modélicos desde la perspectiva de la planeación que buscan la definición de una serie de objetivos para el logro de una visión de largo plazo, para esto el gerente debe tener clara la estructura relacional que desea construir buscando el logro de una estrategia de cohesión que permita articular capacidades en pro del desempeño correctivo de acciones que presentan un desenfoco respecto al plan inicial de gestión presupuestado (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

De acuerdo a lo dictaminado por la teoría del proceso administrativo deben preverse 18

dos fases de acción – reacción para estructurar una dinámica organizativa óptima, la de construcción del tejido empresarial y la de direccionamiento estratégico siguiendo una visión secuencial de procesos. Las etapas administrativas son funciones independientes que están subordinadas por un macro proceso que se ocupa de direccionar actividades secuenciales tendientes al cumplimiento de objetivos misionales, esta se muestra en la siguiente gráfica:

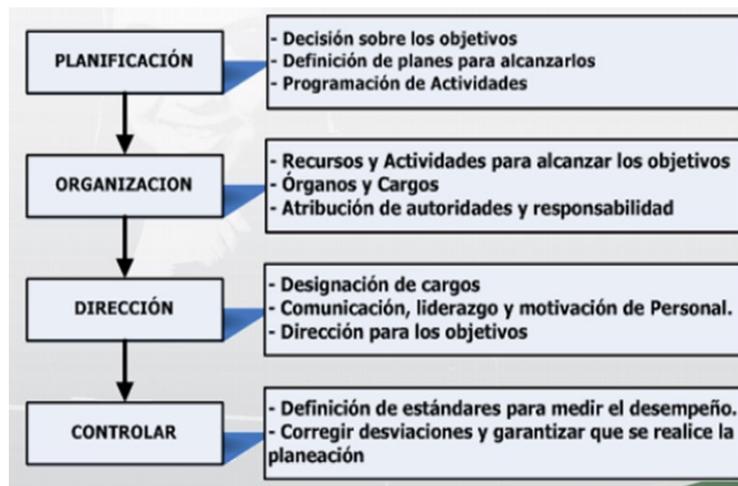


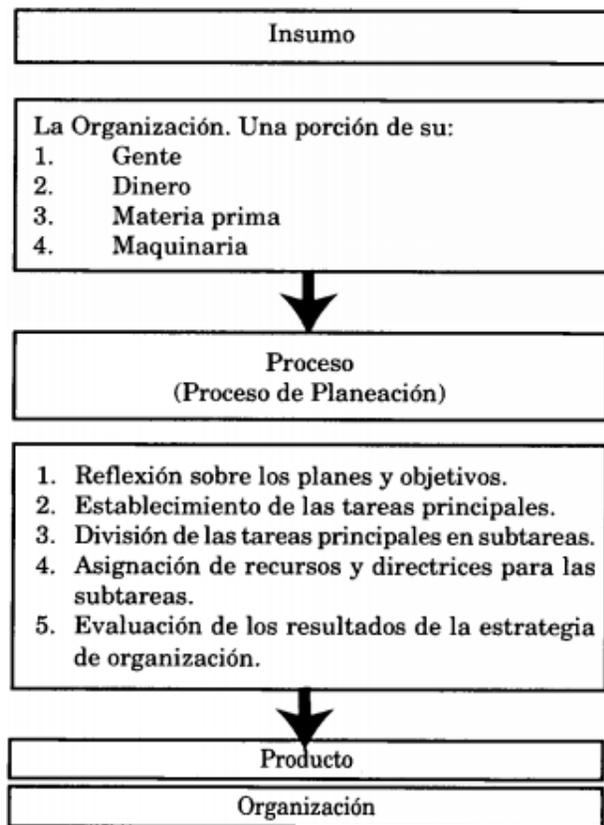
Ilustración 5 funciones administrativas.
Fuente: Thompson y Antezana (2011)

De acuerdo a lo que plantean Thompson y Antezana (2011), cada una de las etapas se convierten en elementos integrales de todo el sistema de control, por eso estas no pueden entenderse como desgloses multisistémicos. Desde una perspectiva global estas entran a conformar el proceso administrativo por cuanto el sistema es dependiente de elementos decisorios, en la medida que se aseguren unos estándares de control se hará más fuerte el modelo sobre una acogida gerencial eficiente.

De acuerdo a lo expuesto por Johansen (2004), la teoría general de sistemas estructura un bosquejo de sistemas abiertos siendo el prólogo de una investigación liderada por Ludwing Von Bertalanffy, este teórico expuso el sistema como un todo que se interconecta por medio de esquemas secuenciales de planificación y al tiempo existen interacciones internas que conectan los modelos de prospección y gestión gerencial.

Velásquez (2000) concibe a la organización como un sistema dependiente de relaciones conexas que al ser explotado define una orientación diferencial, esta incorpora nociones de reconocimiento interno sobre la que se estructura un conjunto de teorías compuestas de sistemas interdependientes, subsistemas receptivos y esquemas de gerenciamineto de transformación hacia procedimientos de salida.

Para el subsistema de planeación, los insumos técnicos se convierten en los factores sobre los que se soporta la política externa de gestión operativa, esta etapa entra a definir unos objetivos empresariales a tratar bajo un análisis de alternativas que sobre el papel permitirán el logro de unos planes de selección técnica. Estos subsistemas incorporan unos planes definidos que dependen de posturas gerenciales rígidas para el cumplimiento de los supuestos iniciales de planificación.

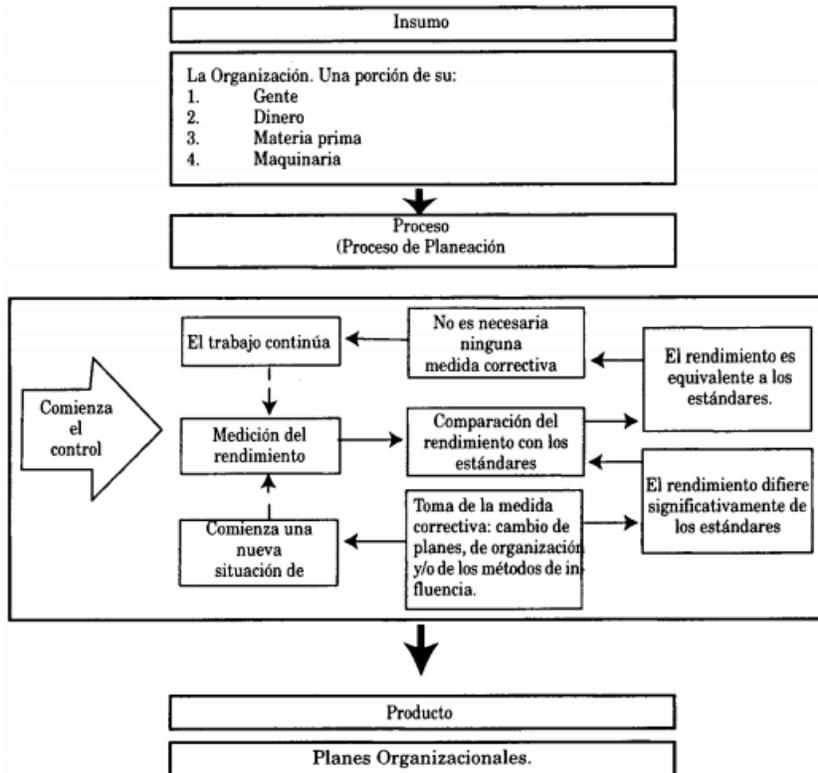


*Ilustración 6 Esquematización del Subsistema organizacional.
Fuente: Velásquez (2000)*

Dentro del subsistema organizativo se contemplan unas tareas y para ello deben asignarse unos planes y responsabilidades que permitan la definición de roles que ejecuten unas actividades tendientes al cumplimiento de estas tareas. Esta gestión implica la formulación de directrices para la asignación de recursos que permitan la implantación de sistemas de trabajo correctivos.

El direccionamiento como modelo funcional parte de un esquema de supervisión que permite estructurar procesos comunicativos a nivel de alta gerencia para el lineamiento de unos

factores de desempeño organizacional, se pretende simplificar el rol administrativo por medio 21 de la evaluación de logros y la formulación de planes de cumplimiento de corto, mediano y largo plazo. Dependiendo del nivel de resultados se procede con la toma de acciones correctivas, se realizan ajustes normalmente para prevenir imperfecciones en la implementación del modelo administrativo o para replantear procesos técnicos de obsolescencia técnica.



*Ilustración 7 Subsistema de Control planeativo.
Fuente: Velásquez (2000)*

Sistema de Gestión para la calidad.

De acuerdo a las previsiones anteriores, no existe un concepto que especifique la orientación conceptual del término calidad, en este campo de conocimiento las valoraciones dependen de mecanismos unificados de gestión que se juntan para reconfigurar métodos de procesamiento de gestión. La administración de la calidad total - TQM como modelo de gestión

aborda un paradigma operativo que relaciona esfuerzos de apertura empresarial para evitar imperfecciones estratégicas. 22

Con el propósito de replantear estándares de normalización y evaluación de calidad, la normatividad ISO proporciona orientaciones que garantizan el cumplimiento de disposiciones de base, cada requisito mejora las perfecciones que pueden surgir a lo largo de la cadena de valor y de esta forma se perfecciona todo el proceso de relacionamiento entre actores (Liu y Hellman, 2013).

La normatividad ISO 9001 proporciona consideraciones globales de análisis a partir de requisitos de gestión de calidad para organizaciones de todo tipo, se presentan enfoques de correlacionamiento técnico bajo los cuales se presentan acciones de respuesta ante actividades con poco enfoque organizacional.



Ilustración 8 Representación de elementos de un proceso esquemático de gestión
Fuente: ICONTEC (2015)

La normativa acoge al proceso de gestión como un ciclo de mejoramiento permanente, presentando una estructura rígida que expone marcos de estandarización sobre sistemas de cumplimiento inmediato. La ISO 9001 en su versión 2015 presenta el siguiente modelo:

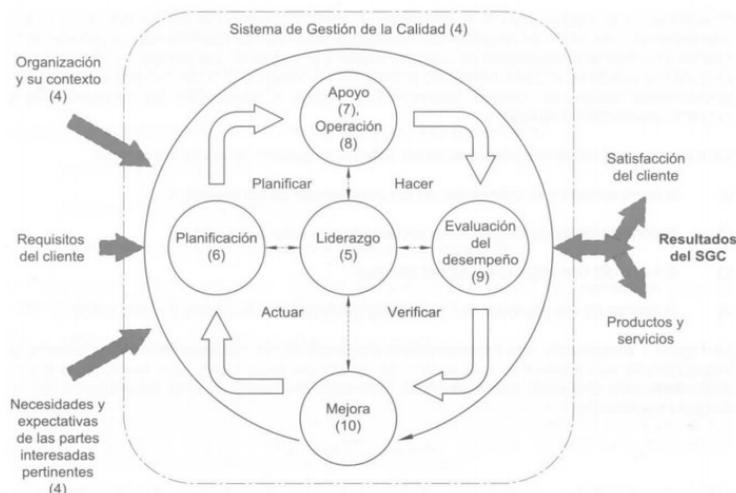


Ilustración 9 Estructura de la normatividad ISO 9001:2015
Fuente: ICONTEC (2015)

El gerenciamiento implica adoptar medidas de calidad que propenden por la integración y coordinación de procesos de comprensión de alta calidad para asegurar una ventaja competitiva de largo plazo, este permite una articulación permanente entre cada área de acción y su liderazgo a nivel de ejecución aborda un sistema planificado de acciones que busca la creación de valor de cara al cliente.

24

**Capítulo 1 aspectos que hacen parte del rol gerencial y su relacionamiento con la
administración estructural del sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los
Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares**

**1.1 Generalidades del proceso administrativo y del sistema de gestión de calidad en la Sede
Vacacional Los Trupillos**

El análisis teórico para este apartado conceptual inicia la contextualización de las fases del ciclo administrativo, sobre estas se orientan las funciones principales que desarrolla el gerente para llevar a buen puerto sus políticas de vinculación. La fundamentación de esta teoría concibe una modelación ajustada al proceso de transformación de secuencias operativas y de control en pro de la definición de subsistemas de control que permitan en el largo plazo la implementación eficiente de una normativa técnica.

La teorización del modelo hace énfasis sobre el esquema de entrada – salida de procesos multisistémicos, para esto se establecen unas fases de procesos administrativos que permiten gestionar de manera eficiente la calidad a partir del empleo de una norma técnica. Teniendo en cuenta esto, se permiten establecer un marco relacional entre el rol gerencial y los procesos administrativos bajo el sistema de gestión ISO 9001:

1.1.1 Fase planeativa del proceso administrativo y su relación con el sistema de gestión de la calidad.

Para analizar este contexto se hace una aproximación a la norma técnica bajo un esquema flexible de reconocimiento que pretende incorporar en un único modelo concepciones sobre la orientación estratégica misional de la empresa en el mediano – largo plazo, es decir, hacia donde se quiere ir, como está preparada la empresa, qué herramientas de planeación debe incorporar en

el nuevo modelo, hacia donde llegará con los recursos disponibles y como será el proceso de 25
 implementación técnica. Para esto se hace indispensable el diseño de un estudio que muestre
 resultados prácticos en esta materia.

Tabla 8

*Relación entre el subsistema de planeación y el sistema interno de gestión de calidad desde una
 óptica gerencial*

SUBSISTEMA	ACTIVIDADES	REQUISITOS ISO 9001:2015
Planeación	Decisión estratégica sobre objetivos de acaparación técnica	4. Contexto organizacional
	Determinación de modelos funcionales para el replanteamiento de alternativas misionales	4.1 Conocimiento del contexto organizativo
	Definición de planes para el cumplimiento de unos objetivos de corto, mediano y largo plazo	4.2 Comprensión de las necesidades de los Stakeholders
	Programación de acciones periódicas de control y supervisión	5.1.2 El cliente
		5.2 Política de gestión
		5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad
		5.2.2 Comunicación de la política de la calidad a actores interesados
		6 Planificación y control
		6.1 Acciones de mitigación de riesgos e impactos sectoriales
		6.2 Objetivos de calidad y planificación de metas de gestión

Fuente: Elaboración propia

Considerando la implementación de unas fases de planeación, se hace inevitable la formulación de planes de gestión para el diseño de una red de servicios que satisfagan a cabalidad las necesidades del cliente; el capítulo No. 4 de la normatividad ISO acá mencionada incluye la fundamentación técnica de aspectos de acaparación técnica, este análisis no es nuevo y su gestión definir un marco de dirección sobre el que se debe definir la política de apertura comercial de la empresa.

Este manejo teórico está asociado con el direccionamiento de una política de calidad que incluya fases planeativas bajo unas directrices previas de cumplimiento acordadas por los directivos y sus empleados.

Así mismo, en el capítulo 6 se consideran el modelo integral de planeación y control. 26

El aspecto nuevo para esta versión de la normatividad incluye una plataforma de indicadores para la identificación de oportunidades de mejora y el potenciamiento de la capacidad de respuesta frente a nuevos retos técnicos. Este aspecto de planeación inmerso en el capítulo 6, crea una asociación fuerte para este contexto analizado; considerando el rol gerencial desde el punto de vista administrativo y las estrategias de gestión a adoptar, los modelos de planeación y empresa se integran a los requisitos de la norma ISO 9001, versión 2015, por medio de las siguientes funcionalidades:

1. Ejecución de la normatividad técnica bajo un completo esquema de planeación que se ejecuta entorno a las disposiciones de dictadas en el presente estatuto en su artículo 2.

2. Proposición de un replanteamiento en los esquemas de dirección de la junta directiva, se pretende crear un esquema multifuncional para reasignar nuevas capacidades en pro de la respuesta de unas problemáticas específicas.

Se hace realmente compleja la fase inicial de planeación porque como función gerencial deben abordarse unos requisitos que actualmente no se cumplen a cabalidad por parte del cuerpo administrativo en el mencionado centro vacacional.

1.1.2 Fase organizativa y su relación con el sistema de gestión de calidad.

La segunda tarea que se debe atender por parte del gerente es la de planear procesos, para ello deben a definirse marcos claros de actuación para la definición de unos roles y de unos medios que permitan el cumplimiento de los macro objetivos empresariales a mediano – largo plazo.

Tabla 9

Relación entre el subsistema de organización y el sistema interno de gestión de calidad desde una óptica gerencial

SUBSISTEMA	ACTIVIDADES	REQUISITOS ISO 9001:2015
Organización	Asignación de recursos para el cumplimiento de actividades misionales	4.3 Alcance del sistema de gestión de la calidad
	Determinación de un marco de actividades primarias y secundarias	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos sistémicos
	Análisis de cargos	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
	Jerarquización del modelo laboral	7. Servicios de soporte
		7.1 Recursos disponibles
		7.1.1 Generalidades
		7.1.2 Personas
		7.1.3 Infraestructura
		7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
		7.2 Competencia directa e indirecta

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los esquemas laborales, se identifican cargos y funciones según la naturaleza del puesto, para el caso del Centro Vacacional estas se dictaminan por parte de la Junta Directiva, la cual tiene la potestad de modificar el organigrama sin solicitar autorización a un órgano de influencia superior.

El administrador de la sede Vacacional tiene unas atribuciones que debe respetar tomando en consideración el rango de jerarquía de cargos que existe, aplicando ello a la anterior contextualización que se mostraba en la tabla 9, se especifican las siguientes funciones:

1. *Conocimiento de cargos y convocatoria interna para el nombramiento de nuevos puestos de trabajo.*
2. *Asignación de una red de apoyo para la gestión estructural del organigrama de cargos, simplificando el esquema organizativo*

1.1.3 Fase directiva y su relación con el sistema de gestión de calidad.

28

Como modelo de gestión administrativa el proceso de dirección se convierte en un cuello de botella importante para el ejercicio gerencial, el administrador deberá convertirse en coaching y líder para mejorar las perspectivas de desarrollo estructural, buscando fortalecer la ejecución del proceso de planificación. Para esto se requiere una serie de competencias comunicativas y gran habilidad de relacionamiento para saber llegarle al empleado.

Si se entran a analizar los aspectos normativos del sistema de gestión de calidad ISO 9001, existe un amplio rango de acogida por la pertinencia del subsistema analizado y la confluencia de modelos de vinculación directos que facilitan su correlación con esquemas funcionales de soporte.

Tabla 10

Relación entre el subsistema de dirección y el sistema interno de gestión de calidad desde una óptica gerencial

SUBSISTEMA	ACTIVIDADES	REQUISITOS ISO 9001:2015
Dirección	Direccionamiento estratégico Designación de cargos y funciones complementarias Esquemas de comunicación Procesos de liderazgo Motivación del personal Comportamiento decisorio individual y colectivo	5. Liderazgo multisistémico 5.1 Liderazgo y compromiso organizacional 5.1.1 Generalidades del sistema de planeación 6.3 Planificación de cambios y modelos de readaptación 7.1.5 Asignación de recursos técnicos y presupuestales 7.1.5.1 Generalidades laborales 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones al rendimiento operativo de los empleados 7.1.6 Conocimientos de la organización 7.3 Toma de conciencia 7.4 Comunicación al sistema general laboral 7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades sistémicas 7.5.2 Creación y actualización de la base de gestión empresarial 7.5.3 Control de la Información documentada en los sistemas de gestión empresarial 8. Operación y ejecución

8.1	Planificación y control operativo
8.2	Requisitos para los productos y servicios
8.2.1	Comunicación con el cliente
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios de la norma
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios
8.3.1	Generalidades de desarrollo
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo
8.5	Producción y provisión del servicio
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos
8.5.4	Preservación de la calidad
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega
8.5.6	Control de los cambios

Fuente: Elaboración propia

Bajo este esquema se distinguen las siguientes funciones que debe incorporar el administrador para el asocio de su política de gestión gerencial:

- 1. Realización de contratos de servicio y actividades de planificación teniendo en cuenta las necesidades del Círculo de Suboficiales, estos comportamientos deben seguir unas directrices estatutarias*
- 2. Ejecución de actividades tendientes al aseguramiento de la base presupuestal de la empresa, se deben prever programas de comerciales que permita un incremento presupuestal respecto al periodo anterior de análisis*

3. *Dirección de actividades administrativas teniendo en cuenta el rol para el cual fue asignado, siguiendo todas las disposiciones estatutarias.*
4. *Planeación y control de estados financieros, auditoría de estados de cuentas y movimientos presupuestales contables*
5. *Direccionamiento de políticas financieras en el marco de los lineamientos que para tal finalidad ha estipulado la junta directiva del Círculo de Suboficiales*

1.1.4 Fase de control y su relación con el sistema de gestión de calidad.

Para Gómez (2019) es relevante amplificar el espectro de acción sobre un sistema a partir del diseño de modelos de control, si se relacionan estos modelos con la normativa técnica analizada se facilitarían los procesos de análisis de procedimientos, es claro precisar que para el gerente no solo es necesario controlar los procesos internos de la compañía sino las variables exógenas de influencia.

Para esta fase de control el gerente deberá observar el entorno que administra para posteriormente asignar elementos de verificación y monitoreo a nivel de actividades directas y procesos de soporte para tener un referente operativo que le permita tomar decisiones claves sobre esfuerzos planeativos que ayuden modelar nuevas estrategias de cobertura desde el punto de vista operativo, técnico, económico y comercial.

En la normativa ISO 9001, versión 2015, existe una gran variedad de aportes que pueden asociarse al esquema de control, estos se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 11
Relación entre el subsistema de control y la norma técnica ISO 9001:2015*

SUBSISTEMA	ACTIVIDADES	REQUISITOS ISO 9001:2015
Control	Normativa base de planificación técnica	8.4 Sistemas de control y planeación de procesos externos

Estándares de medición	8.4.1 Generalidades de los modelos de control operativo
Procesos de medición operativa y evaluación técnica	8.4.2 Tipología y alcance del modelo
Estrategias de mitigación y corrección organizacional	8.4.3 Información externa de proveedores
Sistemas de ajuste	8.5.1 Estrategias de control de servicio
	8.5.2 Trazabilidad técnica de procesos y productos ofertados
	8.6 Liberación de los productos y servicios
	8.7 Control de las salidas no conformes
	9. Esquemas de evaluación de desempeño
	9.1 Esquema de seguimiento, medición, análisis y evaluación de escenarios
	9.1.1 Generalidades del sistema de apertura
	9.1.2 Satisfacción del cliente
	9.1.3 Análisis y evaluación
	9.2 Auditoría Interna a sistemas técnicos, tecnológicos y económicos
	9.3 Revisión por la dirección
	9.3.1 Generalidades directivas
	9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección
	9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección
	10. Procesos de mejora
	10.1 Generalidades del proceso de mejora
	10.2 No conformidad y acción correctiva
	10.3 Mejora continua

Fuente: Elaboración propia

La fundamentación técnica del modelo analizado para la Sede Vacacional Los Trupillos puede asociarse a las siguientes estrategias de control:

1. *Dirección de actividades operativas bajo estándares de control administrativo, siguiendo las disposiciones estatutarias de la compañía y de la política relacional que establece el consejo directo.*

2. *Presentación de informes de actividades periódicas a la junta directiva sobre esquemas de planeación comercial, comportamiento presupuestal y cuadro de balances financieros* 32

La aplicabilidad que tiene el esquema de control permite validar la pertinencia de un programa implementado y de los resultados obtenidos, cada directriz de estricto cumplimiento deberá tener el visto bueno de la junta directiva. Esta es una de las tareas más complejas porque deben diseñarse mecanismos conexos de evaluación de impacto, adicionalmente debe contarse con el apoyo de otros empleados que participen en el proceso de validación de operaciones por área para simplificar el proceso de control y planificación de operaciones.

1.2 Sistema de gestión para la calidad en el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares

– Sede Vacacional Los Trupillos

El Círculo de Suboficiales emplea en su gestión técnico – operativa un sistema integral de gestión de la calidad a nivel de salud y seguridad en el trabajo, así como escenarios de control en materia de seguridad y gestión de impactos medio ambientales; desde el año 2008 se certificó el modelo de calidad bajo la normativa técnica ISO 9001, versión 2008, y en el año 2017 se recertificó el proceso operativo de implantación bajo la normativa ISO 9001, versión 2015.

Bajo los planteamientos previamente hechos y de conformidad con el esquema integral de control de calidad, el proceso administrativo incorpora en su haber un modelo de planeación estratégica bajo el cual se espera estipular directrices de orientación para el control de una serie de procesos misionales, entre estos se destaca los servicios de hotelería, servicios de recreación, atención al usuario, eventos empresariales – particulares, y servicios gastronómicos (alimentación y bebidas), estos se coordinan con los procesos de prestación de servicios que de manera directa se le prestan al afiliado del círculo.

Del mismo modo se controlan unos procesos de apoyo entre los que se destacan los de 33 gestión económica – financiera, gestión del talento humano, gestión de almacenes, servicios de mantenimiento, gestión de inventarios y gestión de procesos tecnológicos. Se espera garantiza una cobertura casi total de los procesos de relacionamiento para asegurar el cumplimiento pleno de los objetivos periódicos; estos procesos técnicos de engranaje operativo son cruciales para asegurar la prestación de un servicio de calidad al usuario, se espera a futuro implantar un esquema técnico de control que permita el aseguramiento de procesos evaluativos de satisfacción.

Capítulo 2 Los modelos estratégicos de planeación y el sistema integral de gestión de la 34 calidad sobre procesos misionales

2.1 Modelo estratégicos de la Sede Vacacional Los Trupillos, del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

Los esquemas estratégicos al interior de la empresa están conformados por unos elementos de planificación sobre los que se delinearán unos planes operativos de alcance directo, de estos hacen parte la misión, la visión, las políticas de relacionamiento y los valores de asociación del Círculo de Suboficiales, estos permiten la definición de unas directrices que conlleven al cumplimiento de unas metas organizativas en el corto, mediano y largo plazo.

La Misión institucional se encuentra definida como “ *El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares brinda bienestar a sus afiliados, beneficiarios, invitados y usuarios, incrementando la cultura, fortaleciendo el compañerismo, ampliando y mejorando las relaciones sociales, ofreciendo productos y servicios de calidad, comprometidos con la responsabilidad social corporativa*”. (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018).

Por su parte la misión estipula que, “ *En el 2030, el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares será reconocido por sus usuarios, como una organización innovadora, con mayor cobertura en bienestar y servicios, sostenibilidad financiera, moderna infraestructura y comprometidos con la responsabilidad social corporativa*”. (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018).

La empresa ha implantado, como ya se mencionó, un sistema integral de gestión de la calidad, es por esta razón que su política incorpora un análisis global del impacto que tiene dicho sistema:

“En el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares estamos comprometidos con la³⁵ satisfacción de nuestros afiliados, beneficiarios, invitados y usuarios, suministrando servicios con estándares de calidad y destacándonos por la calidez y oportunidad. Para lograrlo contamos con personal ético, comprometido y competente, infraestructura y tecnología moderna.

Garantizamos la gestión del riesgo, la protección a la seguridad y salud de todos los trabajadores y contratistas, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables, la búsqueda del mejoramiento continuo de nuestros procesos y contribuimos a la protección del medio ambiente” (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018).

Al contextualizar estos elementos que hacen parte de la planificación estratégica misional de la organización, e implementándose la metodología señalada por Ríos (2007), se permiten connotar las siguientes directrices de macro gestión:

*Tabla 12
Matriz de exposición del esquema estratégico del Círculo de Suboficiales, sede Santa Marta*

VISIÓN	MISIÓN	POLÍTICA	DIRECTRIZ
1. En el 2030, el Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares espera ser reconocido como una organización proponente e innovadora,	2. El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares brinda al afiliado un completo esquema de servicios,	3. El Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares está comprometido con la satisfacción del usuario y de todos los afiliados,	1, 3, 6, 8, 15, 16 Modelos de calidad
4. Con una amplia cobertura de servicios para garantizar la satisfacción del usuario,	5. Mediante el cual se espera incrementar las relaciones sociales y fortalecer el compromiso social con las comunidades afiliadas	6. Se suministran unos servicios bajo altos estándares de calidad y buen servicio	2, 4, 5 Bienestar del usuario
7. Aplicándose principios de sostenibilidad económica y financiera,	8. Se ofrecen productos y servicios integradores	9. Para lograrlo se cuenta con un personal competente y comprometido	7 Modelos de rentabilidad económica
10. Bajo una plataforma estructural moderna	11. Garantizando amplios esquemas de cobertura social	12. Con una infraestructura tecnológica de última generación	9 Gestión del personal

13. Que se ajuste a principios de responsabilidad social corporativa.		14. Se garantiza la protección de la seguridad de todos los contratistas y empleados directamente vinculados a la organización,	10, 12 Infraestructura técnica y operativa
		15. Se garantiza el cumplimiento de unos requerimientos en materia legal ajustados a los estatutos corporativos,	11, 13, 15 Responsabilidad Social Empresarial - RSE
		16. Se espera mejorar de manera gradual y permanente los procesos de gestión	14, 15 Procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST
		17. Para contribuir con el fortalecimiento asociado a los procesos de RSE y medio ambientales	17 Compromiso medio ambiental

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia se identifican 8 directrices de tipo estratégico que se alinean a los planteamientos de la misión, la visión y los objetivos, entre estas se encuentran los modelos de calidad, el bienestar del usuario, modelos de rentabilidad económica, gestión del personal, infraestructura técnica y operativa, Responsabilidad Social Empresarial – RSE, Procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST, y compromiso medio ambiental.

Cada directriz de manera independiente refiere su modelo de actuación a la estructuración de un completo esquema de servicios que se alinean para ofrecer procedimientos de innovación permanente. Estas presentan una estructura fija que puede influir sobre distintas variables, como es el caso de la que refiere a procesos de calidad (ítems 1, 3, 6, 8, 15 y 16), a procesos de bienestar social (ítems 2, 4 y 5), a procesos de infraestructura técnica (ítems 10 y 12), a procesos de Responsabilidad Social Empresarial (ítems 11, 13 y 15), y procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo – SST (ítems 14 y 15); a su vez estas pueden tener impacto sobre variables ya

impactadas por otra directriz, como la de calidad, Responsabilidad Social Empresarial y Seguridad y Salud en el Trabajo – SST con el ítem No. 15.

2.1.1 De los objetivos estratégicos de Círculo de Suboficiales

Bajo los lineamientos vigentes se promulgan los siguientes objetivos estratégicos siguiente el plan de gestión administrativa para el periodo 2019 – 2022: Los objetivos estratégicos del Círculo de Suboficiales quedaron establecidos en el plan estratégico 2019-2022 y son los siguientes:

1. *Generar un alto nivel de satisfacción y fidelización, de nuestros afiliados, beneficiarios, invitados y usuarios.*
2. *Mantener, modernizar y ampliar la infraestructura física y tecnológica.*
3. *Mantener la cultura de la responsabilidad social corporativa.*
4. *Mantener en el corto, mediano y largo plazo la sostenibilidad financiera del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares” (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018).*

Pueden establecerse relaciones entre los objetivos propuestos y los lineamientos estratégicos que incorporan los estatutos empresariales, para ello se implementa la metodología expuesta por Ríos (2007) como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 13
Matriz correlacional entre el sistema de objetivos estratégicos y las directrices en el Círculo de Suboficiales, sede Santa Marta

Directriz estratégica	Plan de acción	Variables de implementación	Objetivo estratégico
Modelos de calidad	Incremento del plan de acción	Modelos de satisfacción	Incrementar la satisfacción y fidelización en el usuario
Bienestar del usuario		Modelos de fidelización	
Infraestructura técnica y operativa	Modernización y mantenimiento	Infraestructura tecnológica	Modernizar y mantener vigente la infraestructura técnica
		Infraestructura física	

	del plan de acción		a nivel físico y de procesos
Responsabilidad social empresarial - RSE	Mantenimiento del plan de acción	Esquemas culturales	Mantener claros los principios de responsabilidad social empresarial - RSE
Gestión del personal			
Compromiso medio ambiental			
Modelos de rentabilidad económica	Mantenimiento del plan de acción	Principio de sostenibilidad financiera	Mantener un esquema sostenible de gestión financiera en el tiempo

Fuente: Elaboración propia

Realmente es necesario la definición de unos objetivos estratégicos que prioricen a la estrategia como un bastión de desarrollo de calidad, sobre la teoría cada directriz personifica un proceso y ante ello se deben desplegar una plataforma técnica de apoyo que permita controlar todas las acciones que se desglosan, tanto de los procesos misionales como de los procesos de apoyo organizativo. Cada directriz debe ser trasladada a cada área encargada para que sea traducida en un objetivo estratégico, la identificación del modelo facilitará la implementación de estrategias para que estas puedan de manera directa incidir en el rol gerencial que se lleva a cabo por parte del cuerpo administrativo.

2.2 Sistema de gestión de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos, del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares

La sede Vacacional Los Trupillos sostiene y estructura un sistema integral de calidad desde el año 2008, como ya se había previamente mencionado, por medio del cual se siguen unos lineamientos claros en materia de gestión técnica, las normativas que lo respaldan son la ISO 9001, versión 2008 y versión 2015.

El macrosistema de gestión se compone a nivel estructural de 14 procesos, de los cuales 2 son de tipo estratégico (gestión integral y gestión estratégica), estos determinan unos postulados

de orientación bajo los cuales se diseñan unas directrices de cumplimiento buscando la orientación de todo el modelo organizacional; igualmente 5 son procesos de naturaleza misional (Servicios de hotelería, atención al usuario, recreación, eventos y servicios gastronómicos), estos se orientan al aseguramiento de todos los esquemas operativos orientados al cumplimiento del Core del negocio de manera eficiente y sostenible, buscando el aseguramiento de una política de calidad de cara al afiliado; del mismo modo 7 procesos son de naturaleza de apoyo (gestión humana, financiera, almacenes, tecnología, mantenimiento, seguridad y compras), estos apoyan recursos técnicos, operativos y financieros para el cumplimiento de las metas de largo plazo del negocio.

Cada lineamiento hace parte fundamental de todo el engranaje organizacional, se muestra a continuación cada proceso y su relacionamiento con el sistema de gestión de calidad que se maneja en la actualidad al interior del Círculo de Suboficiales para su sede en la ciudad de Santa Marta.

Tabla 14

Relacionamiento entre objetivos estratégicos y el sistema de gestión de calidad en el círculo de Suboficiales, sede Santa Marta.

PROCESOS	OBJETIVOS DE PROCESOS
Gestión integral	Control del sistema de gestión de calidad de conformidad con los lineamientos corporativos
Atención al usuario	Atención de las necesidades del cliente a partir del cumplimiento de unos requerimientos específicos a nivel de afiliación, atención de servicios y consumo interno.
Eventos	Organización de eventos de acuerdo a las disposiciones del cliente
Hotelería	Suministro de un servicio de alojamiento que se adapte a las necesidades del usuario solicitante
Recreación	Ofrecimiento de unos servicios de recreación que mejoren la estadía del usuario.

Servicio gastronómico (alimentación y bebidas)	Suministro de servicios gastronómicos bajo el cumplimiento de unos estándares de calidad óptimos
Gestión financiera	Dirección financiera para un acertado proceso de toma de decisiones por parte de los órganos de control
Mantenimiento	Mantenimiento de toda la infraestructura locativa para la prestación de un servicio de calidad
Gestión humana	Suministro de personal capacitado que ejecute de manera correcta los procesos sistémicos de la compañía
Servicios de seguridad	Control de todo el proceso de calidad al interior de la empresa .
Almacén	Recepción, almacenamiento y suministro de insumos para la ejecución de todos los procesos técnicos
Gestión tecnológica	Suministro de una infraestructura tecnológica para la ejecución de unos procesos eficientes de interconexión y ejecución a nivel sistemático
Compras	Adquisición de insumos y materiales para la prestación de los servicios misionales de la empresa.

Fuente: (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018)

Cada uno de los procesos acá expuestos permiten la identificación de lineamientos para el cumplimiento de unas variables estratégicas, facilitando esquemas de evaluación y cumplimiento bajo mecanismos de control y dirección sistémica. El desglose de estos objetivos por procesos se muestra en el siguiente consolidado:

Tabla 15
Desglose de objetivos por proceso. Matriz de análisis

Proceso de control	Acción o esquema de ejecución	VARIABLES de implementación	Característica técnico - operativa
Gestión integral	Proceso de documentación, implementación, control y mejoramiento continuo	Sistema de gestión	Alineado a los requerimientos técnicos

Atención al usuario	Procesos de atención y servicio in situ	Necesidades y requerimientos del usuario	Servicios de calidad
Eventos	Satisfacción del usuario en la organización	Necesidades y requerimientos del usuario	Cumplimiento de conformidad con las necesidades del usuario
Hotelería	Satisfacción del usuario en la organización	Necesidades y requerimientos del usuario	Cumplimiento de conformidad con las necesidades del usuario
Recreación	Satisfacción del usuario en la organización	Necesidades y requerimientos del usuario	Cumplimiento de conformidad con las necesidades del usuario
Servicio gastronómico (alimentación y bebidas)	Cumplimiento de los requerimientos del cliente y de los estándares de calidad	Cumplimiento de estándares de calidad a nivel de la industria gastronómica para platos y bebidas	Cumplimiento de la demanda del cliente brindando una satisfacción plena
Gestión financiera	Gestión de la capacidad financiera por medio de procesos de control	Esquemas financieros de control	Gestión del modelo planificativo a partir de un esquema presupuestal de manejo directo
Mantenimiento	Mantenimiento de los sistemas físicos y tecnológicos	Infraestructura tecnológica y locativa	Optimización de los procesos técnicos y estructurales
Gestión humana	Capacitaciones y apoyo al empleado	Personal operativo	Articulación laboral de procesos
Servicios de seguridad	Control operativo de los procesos internos y externos	Esquema de control	Control de todas las operaciones que se llevan a cabo a nivel interno y externo
Almacén	Proceso de recepción, almacenamiento y suministro de insumos para operación	Insumos	Requerimientos físicos para el cumplimiento de la vocación misional de la empresa
Gestión tecnológica	Suministro de una plataforma técnica que permita la ejecución de unos procesos administrativos	Infraestructura técnica y tecnológica	Otorgamiento de facilidades para sistemas de interconexión.
Compras	Adquisición de materiales e insumos operativos	Insumos	Requerimientos físicos para el cumplimiento de la vocación misional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

administrativa al interior de la Sede Vacacional Los Trupillos, del círculo de Suboficiales de las Fuerzas Armadas

La transmisión de las directrices misionales emplea una correlación entre estrategias de gestión y procesos técnicos de desarrollo para la alineación de procesos y objetivos de largo plazo presupuestados en el Círculo de Suboficiales. Estos procesos contienen una evolución taxativa con variables estratégicas interdependientes entre sí que propenden por la satisfacción del cliente, del mismo modo se espera enfocar esfuerzos para concretar modelos alternativos de respuestas que permitan el cumplimiento de unas metas de corto, mediano y largo plazo, en el plano comercial, operativo y financiero.

Algunas variables como la de fidelización, satisfacción y control de gestión incorporan micro esquemas de cumplimiento que requieren de un control permanente por parte del encargado directo, en la medida que se puedan formalizar estrategias de acaparamiento para su correcta gestión se potenciará la capacidad de respuesta frente a inconsistencias organizativas, se le apunta al mejoramiento de la capacidad de respuesta al cliente ofertando servicios mejorados acobijados por altos estándares físico – técnicos y funcionales de calidad.

La variable de bienestar del usuario no tiene directrices conexas que puedan asociarse a un modelo estratégico de planificación, de todos modos este si se puede asociar al planteamiento de procesos de apoyo que faciliten el cumplimiento de los objetivos misionales de la empresa periodo a periodo.

A nivel de infraestructura locativa, técnica y tecnológica, no se evidencia una relación total, estos procedimientos responden de manera parcial a la modernización de procesos estratégicos para la acaparación eficiente de todo el sistema de producción. En la medida que se

sienten las bases para la formalización de esquemas suplementarios de gestión, se permitirá un ⁴³ modelo mucho más mejorado de cara al cliente, la cual ha sido sin duda la cuota pendiente de cara a todo el proceso de análisis que de ha efectuado.

Para el caso de las directrices de gestión de personal y de responsabilidad social corporativa, se ha compuesto un modelo de análisis más integrado que subyace de elementos de operativos de gestión, permitiendo una plataforma técnica de respuesta mejor preparada para conectar esfuerzos de complementariedad, en variables como las de medio ambiente, rentabilidad financiera y controles de seguridad.

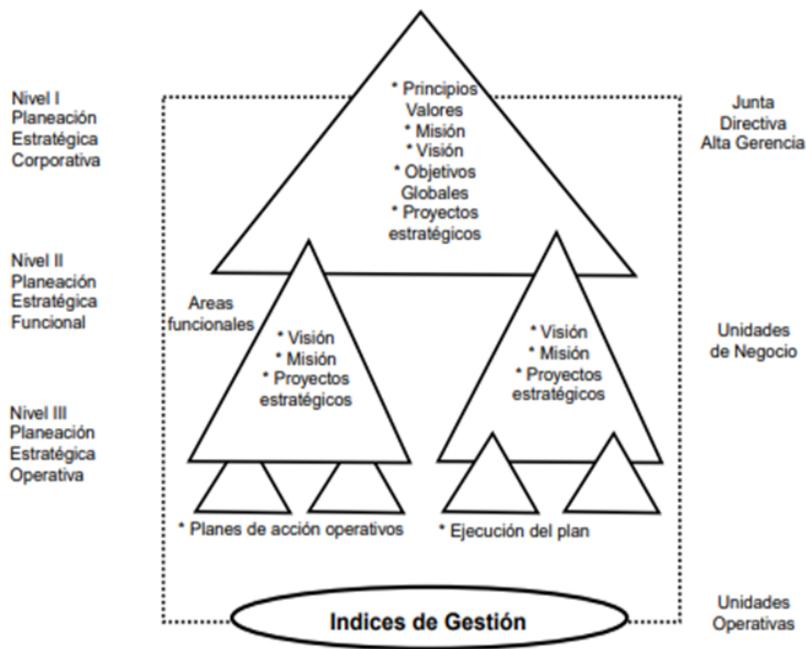
VARIABLES COMO LAS DE ALMACÉN Y GESTIÓN DE COMPRAS PRESENTAN UNA CONEXIDAD CASI PLENA, EL PROCESO LIMITA ESTRATEGIAS DE AUTO GESTIÓN, POR ENDE, LA COMPLEJIDAD PARA SU MANEJO DEPENDE DIRECTAMENTE DE LAS ESTRATEGIAS QUE SE DESTINEN A SU CONTROL POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO. NO SE PRESENTAN ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE TRATAMIENTO, POR ENDE, ESTAS DOS DIRECTRICES DELINEAN NECESIDADES INDEPENDIENTES

2.4 Implicaciones de las políticas de funcionamiento del sistema de calidad en el proceso gerencial que se lleva a cabo en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

2.4.1 Entorno a las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

La función planeativa ha implicado en el último tiempo la formulación de unas acciones que permiten la interrelación de factores de tratamiento técnico, estas determinan unas necesidades independientes a partir de acciones ejecutorias. Teóricamente la planeación del modelo gerencial se despliega en la medida que se crean acciones de respuesta que guarden coherencia con las perspectivas de crecimiento a futuro (Pinto, 2000).

planeación requieren fortalecer su presencia a nivel gerencial para garantizar la coordinación secuencial de estrategias que permitan el alineamiento del sistema integral con tareas globales de dirección de procesos y supervisión de actividades, si bien estas dos últimas no presentan una relación directa si permiten el tratamiento de alternativas de manejo desde la alta gerencia en su nivel inicial de planeación, enfocando su impacto en las diversas unidades de negocio a nivel de servicios para mejorar cada unidad operativa, esto se evidencia de manera más visible en la siguiente ilustración



*Ilustración 10 Niveles de la planeación estratégica.
Fuente: Pinto (2000)*

2.4.2 Análisis de los flujos informativos y su vinculación con la estrategia organizacional

La función gerencial se coordina por medio de patrones de ejecución técnica para promover el proceso de toma de decisiones, al respecto la carga administrativa orienta variables que permiten la resolución de problemáticas de base evitando un descarrilamiento de la

plataforma de respuesta directiva, desde un rol gerencial se debe tener capacidad de coordinación para poder interpretar recursos de acción instando al fortalecimiento de la competitividad y el valor agregado entorno al ofrecimiento de unos productos /servicios comerciales reconocidos por el usuario.

El proceso de toma de decisiones busca la resolución de una problemática, para ello se disponen de unos recursos gerenciales a partir de los cuales se recaban datos y se interpretan buscando la formulación de unos escenarios de acción, ajustando de esta forma la capacidad de respuesta al modelo de vinculación de la empresa con el entorno. La planeación que en la actualidad se lleva a cabo en el Círculo de Suboficiales prevé grandes flujos informativos, acá el sistema de gestión retroalimenta el esquema de análisis de datos y su posterior evaluación permite el entendimiento de los procesos implementados.

Desde una postura gerencial se hace realmente complejo el hecho de explicar procesos concretos a nivel técnico, algunas posturas como el de fidelización de clientes o la modernización de la planta operativa requieren del diseño de una serie de actividades que permiten viabilizar diversas variables de desarrollo, sin duda este proceso necesita de una inversión sostenible en el largo plazo a nivel humano si lo que se pretende es crear un prospecto de desarrollo que optimice la carga vinculativa de cara al cliente.

2.4.3 Tiempos de administración

Posterior a la fase de planeación se necesita estructurar un modelo de organización de toda la información disponible para el posterior proceso de toma de decisiones, esto implica la formulación de acciones a nivel gerencial tendientes a asegurar objetivos claros, analizando los mejores métodos de ejecución y qué recursos se requieren para llevarlos a buen puerto. En este punto resulta crucial la formulación de una serie de tareas que posibiliten la estructuración de

métodos individuales de desarrollo para alinear el esquema de calidad a la política estratégica 46 de tipo operativo.

Para caso del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, todas estas condiciones están expuestas en escenarios de alta presión, se necesitan de altos flujos informativos para consolidar unos resultados óptimos y la evidencia muestra lo contrario, no se cuentan con sistemas de programación que permitan la simplificación del análisis que se hacen a partir de bases de datos para actividades misionales, directrices como la de responsabilidad social empresarial o la de Sistemas de Salud y Seguridad, incorporan unos requerimientos adicionales, la centralización de la información disponible bajo este esquema actual toma más tiempo del esperado y esto tiende a retrasar algunos procesos.

El cumplimiento de los procesos valorativos previos entra a depender del tiempo disponible para recabar información sobre los procesos que se analizan y del impacto real que tiene el sistema de gestión de calidad sobre el modelo estratégico implementado, la consolidación de resultados entra entonces a depender de directrices estratégicas que se articulan con procesos de apoyo.

2.4.4 Gestión de los roles y las responsabilidades

El establecimiento de unas metas estratégicas conlleva a la estructuración de un marco integral de planeación que permite la definición de tareas de control entorno a la estipulación de responsabilidades teniendo en cuenta el perfil operativo de cada área. Inexorablemente los objetivos estratégicos acá planteados que se alineen a los procesos de control se les garantizará una cobertura óptima de tipo evaluativo por parte del sistema de gestión de calidad, pues se parte del supuesto que cada proceso debe contar con una persona especializada para su inspección; inclusive, si algunos objetivos no van acordes a los roles asignados, todavía pueden evaluarse

desempeños históricos para asignar responsabilidades conexas que permitan proyectar escenarios de replanteamiento técnico.

47

Desde un enfoque gerencial la selección de capacidades debe liderar el proceso de valoración, se debe elegir a una persona que sea capaz de asumir desde su rol una postura específica de control, para que en caso de que exista una relación entre el objetivo estratégico analizado y una directriz específica, se pueda establecer una hoja de ruta que permita articular esquemas operativos en pro de afianzar la gestión entorno a esa tarea. Actualmente el Círculo de Suboficiales involucra una fuerza conjunta de tarea para asignar auditorías independientes a cada proceso que se analiza, con esto se pretende contextualizar la pertinencia de cada variable tomando un parámetro objetivo de búsqueda que en caso de presentar deficiencia técnica, se registra la imperfección y se toman las medidas a las que hayan lugar para su fortalecimiento gradual.

Para el caso de las directrices de sostenibilidad financiera, se involucran a distintos jefes administrativos los cuales generan informes del estado preliminar, inicial, ejecutorio y final de la situación de los estados financieros. Para este caso puntual la gestión no queda bajo la responsabilidad de una única persona, se asignan responsabilidades independientes y se registran los hechos económicos encontrados, cada estrategia a aplicar se propone teniendo en cuenta la variable misional que directamente se ve afectada por estas inconsistencias, de manera posterior se asignan responsabilidades y se toman las medidas a las que haya lugar.

Capítulo 3 Modelo de control y direccionamiento estratégico e implementación desde la 48 óptica de la gestión gerencial para el despliegue de los procesos conexos al sistema de calidad en la Sede Vacacional Los Trupillos

3.1 La función gerencial en la sede Vacacional Los Trupillos

Posterior a la definición de los objetivos estratégicos y a la definición de unos elementos técnicos de control por medio de directrices individuales de naturaleza evaluativa, se entran al diseño de tareas que permitirán la materialización de la propuesta esperada de gestión entorno a una variable específica. Actualmente la Sede Vacacional Los Trupillos incorpora en su haber administrativo una serie de acciones tendientes a la consecución de unos objetivos paramétricos, estas normalmente guardan relación con el rol de la persona que se encarga de su control, para ello se asignan unas pautas de reconocimiento que sirven desde el punto de vista metodológico para definir unas necesidades y consigo unas actividades de ejecución para el logro de las metas inicialmente propuestas.

3.1.1 Desarticulación de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en los objetivos estratégicos de la empresa se desglosan las estrategias y los lineamientos de cobertura que se emplean para el diseño de una determinada tarea. Estos se muestran a continuación:

- **Objetivo estratégico 1:** Generar un alto nivel de satisfacción y fidelización, de nuestros afiliados, beneficiarios, invitados y usuarios

Para desarrollar este y los otros objetivos se entran a definir unas estrategias y lineamientos de soporte, los cuales se convertirán a futuro en acciones y marcos de ejecución que

permitirán dirigir esfuerzos específicos en materia gerencial para su óptima consecución bajo 49

los parámetros inicialmente establecidos.

Tabla 16

Desarticulación del objetivo estratégico 1.

Estrategia de articulación		Lineamientos estratégicos	
1.1	Ejecutar actividades que creen un vínculo duradero con los empleados y afiliados de la empresa	1.1.1	Ejecutar programas de vinculación con distinta población de cobertura, para dar a conocer de manera física su oferta de servicios.
		1.1.2	Ejecutar actividades de institucionalización de la actividad
		1.1.3	Fomentar actividades conexas de entretenimiento y esparcimiento
		1.1.4	Desarrollar actividades complementarias a nivel externo
1.2	Efectuar estrategias de fidelización con el usuario solicitante y los nuevos afiliados	1.2.1	Realizar programas de fidelización para con el afiliado
1.3	Ampliar la oferta de servicios de cara al usuario	1.3.1	Buscar nuevas fuentes de generación de servicios por medio de alianzas corporativas con entidades del orden público y privado
1.4	Promover nuevos programas de promoción para su portafolio de servicios	1.4.1	Diseñar un completo plan de marketing estratégico

Fuente: Institucional

- **Objetivo estratégico 2:** Mantener, modernizar y ampliar la infraestructura física y tecnológica”.

Las estrategias y lineamientos para este objetivo se exponen a continuación:

Tabla 17

Desarticulación del objetivo estratégico 2.

Estrategia de articulación		Lineamientos estratégicos	
2.1	Efectuar programas de modernización a la infraestructura técnica, locativa y tecnológica de la empresa	2.1.1	Efectuar proyectos estratégicos de modernización
		2.1.2	Reponer equipo técnico de apoyo para procesos de apertura técnica
		2.1.3	Definir un manual de marca para algunos de los servicios con mayor salida comercial
		2.1.4	Realizar un prospecto de prefactibilidad para la contratación de servicios de factoring
2.2	Amplificar el espectro de cobertura locativa, física y tecnológica	2.2.1	Ampliar el espectro de capacidad técnica instalada y requerida para los servicios de alojamiento
2.3	Mantener en óptimas condiciones de servicio toda la infraestructura locativa, física y tecnológica	2.2.2	Aumentar la cobertura de servicios
		2.3.1	Ejecutar planes de mantenimiento preventivo
		2.3.2	Ejecutar planes de mantenimiento correctivo
2.3.3	Realizar programas de inspección bajo esquemas periódicos de auditoría buscando determinar imperfecciones técnico - operativas		

Fuente: Institucional

- **Objetivo estratégico 3:** Mantener la cultura de la responsabilidad social corporativa”.

Las estrategias y lineamientos para este objetivo se exponen a continuación:

Tabla 18

Desarticulación del objetivo estratégico 3.

Estrategia de articulación		Lineamientos estratégicos	
3.1	Diseñar y establecer criterios claros de RSC	3.1.1	Definir un plan de trabajo para mejorar la cobertura de programas de RSC
3.2	Desarrollar una cultura integral de fomento a la construcción del modelo desde la planta laboral	3.2.1	Propiciar un clima laboral adecuado que inste al desarrollo de programas externos de vinculación con las comunidades
		3.2.2	Adelantar campañas de capacitación entorno a la cultura de RSC
		3.2.3	Fomentar la cultura de socialización y vinculación
		3.2.4	Desarrollar actividades de prevención y promoción
3.3	Fortalecer la gestión estratégica con las comunidades	3.3.1	Reorganizar el modelo de vinculación y fortalecer los esquemas estratégicos de control en el marco del programa
3.4	Cumplir requerimientos aplicables a la normativa asociada a los lineamientos internos de RSC	3.4.1	Actualizar de manera permanente el cumplimiento normativo del programa de RSC

Fuente: Institucional

- **Objetivo estratégico 4:** Mantener en el corto, mediano y largo plazo la sostenibilidad financiera del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

Las estrategias y lineamientos para este objetivo se exponen a continuación:

Tabla 19

Desarticulación objetivo estratégico 4.

Estrategia de articulación		Lineamientos estratégicos	
4.1	Evaluar la eficiencia del esquema financiero de la organización	4.1.1	Evaluar la eficiencia en la asignación de recursos para el adelanto de proyectos periódicos de fomento técnico
4.2	Prospectar fuentes presupuestales para el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización	4.2.1	Diseñar políticas financieras que potencien el crecimiento económico de la organización en el tiempo

Fuente: Institucional

Cada objetivo estratégico se entiende como una meta de cumplimiento esperado, por ello deben accionarse modelos de trabajos que permitan el despliegue de una estrategia que trace el ejercicio gerencial a definir para el logro de los supuestos iniciales de cumplimiento, valorándose estos desde una perspectiva de mejoramiento y redireccionamiento continuo.

3.1.2 Desglose de los procesos estratégicos en actividades de cumplimiento

51

El rol gerencial desde una óptica de direccionamiento debe reconocer la importancia de la planeación como un esquema de mejoramiento permanente, para ello se le deben presentar directrices a los principales responsables de la evaluación de procesos en la organización, debe reconocerse cada proceso de manera independiente y en función de eso se tomarán las medidas a las que haya lugar para cumplir eficazmente con los supuestos de realización tomando en consideración la disposición de unos recursos técnicos y financieros.

A continuación, se muestran las etapas de desarrollo que deben articularse para el logro de los procesos sistémicos en el marco del cumplimiento de los procesos estratégicos tomando como base el esquema integral de gestión de calidad al interior de Círculo de Suboficiales:

Tabla 20
Desglose en actividades de entrada y salida por proceso

Gestión estratégica del modelo		
Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Planificación del esquema integral de gestión estratégica	Definición del planteamiento estratégico que se pretende acaparar (Misión, visión, principios, plan estratégico y plan de acción)	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de informes sobre planes de acción - Esquematización de directrices en manuales y matrices de gestión - Lineamientos claros para la elaboración de un marco presupuestario por actividad - Elaboración de actas de representación
	Asignación de recursos para el cumplimiento del modelo de gestión estratégica	
	Definición de un patrón de gestión para la socialización del modelo de articulación	
Esquema de comunicaciones	Utilización de distintos medios de masificación informativa por medio de módulos de sistemas integrados, correo electrónico, intranet corporativa, carteleras informativas, medios electrónicos de socialización (Skype, Google meet, zoom)	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de canales de divulgación institucional para la presentación de procedimientos de marketing interno - Utilización de medios de masificación para aperturar la actividad externa publicitaria
	Utilización de página web e informes de gestión, así como boletines informativos	

Revisión de los procesos de dirección	Revisión de proyectos directivos de sistemas integrados de gestión por medio de un modelo de selección de prospectos y seguimiento de planes de acción empleando informes de evaluación técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del acta de formalización del proyecto - Presentación de resultados a junta directiva
Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias - PQRS	Análisis del concepto emitido por parte de los usuarios de los productos y servicios que ofrece la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Medir el impacto de los indicadores técnicos de gestión - Solucionar los inconvenientes del cliente y dar respuesta a sus inquietudes

Gestión integral del modelo técnico

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Planificación del Sistema de gestión	Presentación de la documentación requerida, implementación del modelo y sostenimiento de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de listado de requisitos y documentos soporte para emisión de novedades - Esquemas internos y externos de comunicación del modelo
Gestión de procesos informáticos	Actualización de la plataforma e identificación de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Informes periódicos de cumplimiento - Reporte de novedades - Listado de registro y demás documentos conexos de rendición de cuentas
Procedimientos de auditoría interna	Planificación del programa de auditorías y seguimiento a los lineamientos pactados	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de informes de auditoría - Seguimiento a las acciones de prevención y corrección
Proceso de análisis y medición de resultados	Evaluación de resultados y sistematización del modelo a implementar por medio de la identificación de escenarios de control	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición de resultados - Seguimiento al plan de riesgo - Contacto permanente con los Stakeholders asociados

Proceso de atención al usuario

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Ejecución del proceso de afiliación y desvinculación de usuarios	Ejecución del proceso y control de estándares de vinculación – desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de estándares de cumplimiento - Control de ingresos - Tratamiento de consolidados estadísticos y reporte de novedades en el proceso
Carnetización e identificación	Proceso de carnetización e identificación de usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación de nuevos usuarios - Tratamiento de consolidados estadísticos y reporte de novedades en el proceso

Proceso de gestión financiera

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Planificación y control de las políticas de manejo financiero	Control del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de políticas de manejo presupuestal - Cumplimiento de estándares normativos y estatuarios - Direccionamiento de estrategias de gestión financiera
Gestión de Costos	Control del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de costos sobre toda la oferta de productos o servicios

Gestión de Presupuesto	Control del proceso y planificación de proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la carta de precios y disposición para el cliente - Informes de control periódico - Manejo de inventario - Evaluación del modelo presupuestal - Planificación de recursos económicos para el siguiente periodo (a estipular por parte de la gerencia encargada) - Control del proceso de cobro y facturación
Gestión de Tesorería	Control del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Control de consignaciones y documentos de control de efectivo - Manejo de documentos de nómina - Control de obligaciones canceladas y emisión (control) de comprobantes de egreso

Proceso de gestión humana

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Proceso de convocatoria y selección	Control y ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de convocatoria por medio de circular informativa - Presentación de filtro de entrevista - Presentación de prueba psicotécnica - Presentación de prueba de seguridad - Firma de contrato - Control de registro de novedades - Vinculación a seguridad social
Proceso de contratación	Control y ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de personal de capacitación - Aplicación de encuestas de reconocimiento periódico
Proceso de inducción y capacitación	Control y ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidado de evaluación - Aplicación de indicadores de control de gestión laboral
Proceso evaluativo de rendimiento y gestión laboral	Control y ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuesta de clima laboral - Aplicación de estrategias de cobertura laboral
Manejo de nómina y complementarios	Control y ejecución del proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Pago mensual de nómina - Reporte de novedades - Control de desprendible de pago - Liquidaciones y pago de parafiscales
Seguridad y salud en el trabajo - SST	Aplicabilidad de los procesos de gestión laboral a nivel de SST: <ul style="list-style-type: none"> - Programas de mitigación de riesgos - Análisis de ambientes y mecanismos de protección - Desarrollo de brigadas de emergencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de indicadores de gestión - Aplicación del programa bajo el cronograma pre establecido - Emisión de informes de cumplimiento - Medición de impacto de la política integral de SST

- Inspección de puestos laborales y medidas de prevención de accidentes
- Simulacros de reacción / evaluación

Gestión de esquemas tecnológicos

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Atención de servicios	Soporte técnico y gestión de necesidades en el manejo de equipos tecnológicos	- Ejecución de servicios tecnológicos de acuerdo a las disposiciones y requerimientos de la organización
Mantenimiento Preventivo	Ejecución de programa bajo los parámetros previstos	- Desarrollo del programa valorándose las necesidades técnicas de la planta operativa - Emisión de informes de resultados
Mantenimiento Correctivo	Ejecución de programa bajo los parámetros previstos	- Desarrollo del programa valorándose las necesidades técnicas de la planta operativa - Emisión de informes de resultados
Seguridad de la información	Respaldo de procesos tecnológicos por medio de políticas internas de seguridad y control por parte del personal encargado para tal finalidad.	- Servicios de control tecnológico
Equipos de seguridad	Monitoreo de bases de datos y back up de información sensible Monitoreo de funcionamiento y vigilancia de técnica para equipos de computación, control biométrico y complementarios	- Emisión de informes de resultados - Servicios de reparación técnico

Proceso de gestión de compras y almacén

Etapas	Actividades de entrada	Actividades de salida
Identificación de necesidades y sistema de cotizaciones según las especificaciones de compra requeridas	Se verifican las necesidades de compra de acuerdo a las solicitudes recibidas o al plan de compras de la sede y se invitan a cotizar a los proveedores.	- Solicitud de compras por parte del departamento encargado - Esquema de cotización - Estimación presupuestal
Solicitud de compra de insumos	Adquisición del insumo de acuerdo a disposiciones de compra	- Emisión de orden de compra - Reporte de estado de insumos
Evaluación de calidad de insumos (proveedores)	Análisis de criterios de suministro de calidad teniendo en cuenta la solicitud inicial al proveedor	- Control de resultados evaluativos de calidad por lotaje de insumo solicitado - Reportes de no conformidad (S/A)
	Historial de consolidados	

Fuente: Institucional.

de gestión que se llevan a cabo en el Círculo de Suboficiales, la desatirculación técnica del modelo gerencial connota una realidad compleja que requiere de un redireccionamiento pluridireccional para afianzar el esquema participativo y emprender directrices estratégicas que permitan simplificar el despliegue directivo y operativo en la organización.

3.2 Los procesos de control del rol gerencial en la Sede Vacacional Los Trupillos

Desde un enfoque gerencial, la ejecución de modelos de liderazgo se orientan a los esquemas de planificación disponibles en el puesto de trabajo tomando como referencia la esencia de la empresa, para ello resulta prioritario la creación de un panorama de reconocimiento mixto que atienda el cómo será esa ejecución, con qué recursos se contará para llevarla a cabo y de qué manera se integrarán otros actores para la consecución del proceso general de inspección que permitirá la introducción de nuevas estrategias de gestión.

En la sede Vacacional Los trupillos se requiere fundamentar el ejercicio práctico direccional para mejorar el desempeño gerencial, el diseño de unas directrices debe atender a afianzar el proceso de supervisión de los procesos que requiere una reformulación técnica y el desarrollo de procedimientos que permitan establecer mejores rangos de acción para asentar un mecanismo de adhesión de valor de cara al cliente

En este sentido la precisión de las actividades de articulación es crucial para definir el espectro relacional con el que se contará teniendo en cuenta el enfoque gerencial que se ha venido implementando en los últimos años, cada aspecto estratégico a nivel de planificación contiene un modelo diferencial de sistematización que será el garante de la política de inmersión operativa sobre la que se podrán redefinir procesos poco planificados e incorrectamente ejecutados teniendo en cuenta el core del negocio.

La alineación de las actividades gerenciales con el tiempo ha permitido ejercer nuevas 56 y mejores funciones de naturaleza directiva, sin embargo, el modelo integral de control requiere un reforzamiento en cuanto a la estrategia de apertura corporativa. Esta relación entre la actividad por procesos y los objetivos estratégicos de la organización necesitan generar actividades independientes que permitan el ofrecimiento de un servicio de calidad apuntándosele a un alto nivel de satisfacción y fidelización, como se dijo antes, por parte de los afiliados y demás usuarios demandantes.

Algunos aspectos estratégicos para el objetivo específico 1 no encuentran un fuerte respaldo en la estrategia de planificación y no existe una directriz específica de cumplimiento desde el sistema interno de gestión que se lleva a cabo en la empresa, es por esta razón que se hace indispensable la incorporación de nuevos productos y/o servicios para responder a las exigencias crecientes del mercado local, al tiempo se espera aperturar nuevas alianzas estratégicas e implementar un completo plan de comunicaciones para la prestación de un servicios mucho más social, que sea fácilmente medible en cuanto a implementación técnica y desde el cual se puedan fortalecer todos los servicios misionales estratégicos del negocio como lo es el de alojamiento y hotelería, el de recreación y del alimentos y bebidas.

Desde la acción se espera incrementar el impacto a futuro de la propuesta para crear mejores esquemas relacionales con el usuario, de esta forma se consolidarán los protocolos de satisfacción y se le apuntará al incremento del flujo de turista para los próximos periodos. Como aspecto de correlación es importante que se realicen actividades que creen una vinculación hacia la cultura, instando al reforzamiento de las relaciones sociales con socios y empleados para garantizar de esta forma un mejor servicio institucional, estos enmarcados en todo momento en plan ejecutorio concreto que sea fácilmente diversificable y planificable.

En lo que respecta al objetivo estratégico 2, se presenta un escenario más claro sobre el ⁵⁷ cual puede edificarse una política más concreta, se espera mantener la infraestructura técnica y tecnológica actual impulsando al tiempo un programa de modernización y ampliación, la realización de esta tarea debe alinearse entorno a la introducción de una macro etapa de planeación que permita la introducción de proyectos mucho más ambiciosos que respondan a los requerimientos centrales del modelo gerencial y socio laboral que se desarrolla actualmente.

Como lineamientos articulatorios debe estar por un lado la realización de estudios de factibilidad técnica por medio de esquemas de financiación empresarial, se espera la definición de la identidad como marca de una gran cantidad de servicios que deben acogerse a la nueva política de masificación publicitaria empleando esquemas secuenciales de detección de novedades y procesos más sólidos a nivel de planificación institucional.

Para el caso del objetivo estratégico 3, se evidencia un mayor grado de complejidad en relación con la definición estrategias de direccionamiento para el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo, en este se pretende consolidar una cultura de responsabilidad externa y para ello se deben implementar una compleja red de apoyo, para el diseño de acciones que facilite la vinculación de la organización con el entorno. Para este caso puntual el control gerencial resultará deficiente en la medida que no se garantice un direccionamiento adecuado de la política de institucionalización de la empresa.

Como primera medida se espera el establecimiento de unos criterios claros de gestión corporativa y para ello se debe instar en los empleados una cultura laboral enfocada en la creación de know how externo, para ello se debe mejorar el sistema de gestión fortaleciendo como primera medida los procesos con base en la normativa legal vigente aplicable al presente programa de desarrollo.

Algunas estrategias de asociación implica el fomento de una cultura de riesgo y el desarrollo de programas de control – prevención, para ello debe actualizarse el código de ética y buen gobierno de la empresa impulsándose paralelamente acciones de mejoramiento para procesos con alta tendencia de insatisfacción entre el usuario, la auditoría interna se convierte en una herramienta importante que permitirá medir la pertinencia de las acciones acá empleadas. 58

Finalmente en el objetivo estratégico 4, se tiene clara la tarea de ponderar una cultura financiera empresarial sólida por medio de actividades puntuales de control, entorno al despliegue de la función gerencial este objetivo debe articularse a la consecución de un modelo de simplificación de la tarea directiva con énfasis al espectro económico, de esta forma el relacionamiento causal de una política en el mediano y largo plazo implica la introducción de acciones de respaldo financiero a nivel de cartera, control de egresos, control de ingresos y panorama de apertura presupuestal.

La toma de decisiones al respecto entonces dependerá de una eficiente evaluación a nivel de procesos financieros, este ejercicio debe planificarse posteriormente a la caracterización de todo el esquema de gestión financiera que lleva a cabo el área encargada, en este punto algunos indicadores de gestión pueden contribuir al fortalecimiento de este programa de control, actualmente estos se efectúan de manera trimestral (Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares, 2018). Hoy en día el área de control financiero presenta mensualmente reportes de gestión, pero se carece de un flujo informativo que permita un gerenciamiento directivo eficiente, el sistema de electrónico de datos y consolidados económicos limita el acceso y por ende el proceso de toma de decisiones se limita.

Como estrategias conexas se pueden destacar la implementación de un plan de evaluación de eficiencia en procesos financieros y la prospección de escenarios de control presupuestal para

distintas áreas de asignación como la de compras. El diseño de políticas que contribuyan al crecimiento de la plataforma organizacional desde una óptica financiera solo se hace efectivo si se cuenta con un espectro efectivo de planificación, difusión, aplicación y control de políticas financieras. 59

Todo el despliegue que conlleva el gerenciamiento de objetivos estratégicos desde lineamientos fácticos de control gerencial debe valorar diversos modelos de planificación de base comercial con enfoque al cliente, teniéndose en cuenta la evaluación previa que se hace por medio de plataformas tecnológicas y recursos físicos.

53.3 Direccionamiento estratégico de la política de control desde el sistema interno de gestión y su implicación sobre el rol gerencial en la Sede Vacacional Los Trupillos del Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares.

De acuerdo a los planteamientos de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), los procesos de control se incorporan al modelo gerencial por medio de actividades planificadas desde las que se orientan acciones de mitigación y evaluación de la carga operativa, para ello se crean procedimientos específicos y reglas de funcionamiento para el logro de unos objetivos específicos de planteamiento previo. Estos escenarios de control deben conectar acciones directivas esquematizándose metas de cumplimiento, en la sede Vacacional Los Trupillos se emplean diversos instrumentos de gestión para el control de la carga directiva, estos miden unas prioridades de asignación y estipulan unos criterios periódicos de cumplimiento.

3.3.1 Modelo de control por medio de indicadores de control

Los indicadores de control permiten reconocer procesos específico de conocimiento a nivel comercial, estratégico, operativo y financiero, en el marco del sistema general de gestión en la Sede Vacacional Los Trupillos algunos de los que se emplean se muestran a continuación:

- **Indicadores de proceso de gestión estratégica**

60

Para este apartado se miden indicadores de gestión operativa tomando en consideración el volumen de negociación con los contratistas, en el marco del cumplimiento de la normativa legal vigente y de la temporalidad media de respuesta del sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias – PQRS. Estos se muestran a continuación:

Tabla 21
Indicadores por proceso de gestión estratégica

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de eficacia en el cumplimiento de las metas para el indicador de gestión valorado	Cumplimiento de metas (No. Indicadores) / Total de indicadores empleados * 100	Bimestral	>= 95%
Índice de confiabilidad en el modelo de contratación	Cumplimiento de condiciones por parte de los contratistas / Total de contratistas * 100	Semestralmente	100%
Índice de cumplimiento legal y normativo	Requerimientos legales y normativos atendidos / Total requerimientos normativos de base organizativa * 100	Quincenal	100%
Índice de cumplimiento en tiempos de respuesta para el programa de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias - PQRS	PQRS Resueltas a tiempo / Total PQRS presentadas * 100	Bimestral	>=95%

Fuente: Institucional

De acuerdo a lo que se puede observar todos estos indicadores se orientan a la evaluación estratégica bajo unos lineamientos de cumplimiento técnico. El control depende de la relevancia que tiene el indicador para el sistema integral de gestión.

- **Indicadores de proceso de gestión integral**

Para el proceso de gestión integral se efectúa el proceso de cumplimiento de todas aquellas tareas encaminadas al mejoramiento de la base técnica por medio de un esquema de auditorías internas.

Tabla 22
Indicadores por proceso de gestión integral.

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora	$\frac{\text{AP, AC, AM solucionadas a tiempo}}{\text{AP, AC, AM presentadas}} * 100$	Bimestral	$\geq 90\%$
Índice de aplicación sobre plan de auditorías	$\frac{\text{Auditorías ejecutadas}}{\text{Auditorías previstas}} * 100$	Bimestral	$\geq 90\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores de proceso de atención al usuario

Para este apartado se constatan procesos misionales ligados a esquemas de atención al usuario. Durante este proceso se encontraron fallas en la aplicación de procesos de fidelización, actualmente no existen actividades alineadas a directrices de aplicación directa con el usuario, por esta razón se carece de un indicador marco atado al desarrollo de procesos misionales de tipo commercial; algunos de los indicadores asociados a este manejo se muestra a continuación:

Tabla 23
Indicadores de proceso de atención al usuario.

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
índice de ejecución de afiliaciones	$\frac{\text{Solicitudes de afiliación aprobadas}}{\text{Total solicitudes de afiliación recibidas}} * 100$	Mensual	$\geq 90\%$
Consolidado de desvinculaciones - desafiliaciones	$\frac{\text{Total desafiliados periodo 2} - \text{Total desafiliados periodo 1}}{\text{Total desafiliados periodo 2}}$	Mensual	$\leq 1\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores de proceso para eventos

Para el control de eventos se debe efectuar un proceso evaluativo a la satisfacción del cliente posterior a la ejecución del mismo, esto sin duda tiene un impacto real sobre la estrategia comercial que se diseñará para servicios conexos como los de hotelería, recreación o gastronomía, los indicadores de medición se exponen a continuación:

Tabla 24
Indicadores del proceso para eventos.

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de incumplimiento en las condiciones de servicios para la organización de eventos especiales	$\text{Contrato con incumplimiento} / \text{Total contratos pactados} * 100$	Mensual	$\leq 5\%$
Índice de satisfacción del usuario al que se le organiza (y asisten a) un evento	$\text{Número de encuestados que manifiestan estar a gusto con el servicio prestado} / \text{Total de usuarios encuestados}$	Mensual	$\geq 90\%$
Índice de impacto del servicio conforme a las necesidades del cliente	$\text{Número de encuestados que manifiestan no estar a gusto con el servicio prestado} / \text{Total de usuarios encuestados}$	Mensual	$\leq 5\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores de proceso en la prestación de servicios de hotelería

Para el proceso de hotelería el proceso de medición incorpora un análisis de satisfacción al usuario para evaluar la pertinencia del servicio prestado. Estos indicadores de control se muestran a continuación:

Tabla 25

Indicadores de proceso en la prestación de servicios de hotelería

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de satisfacción entorno al servicio de hotelería por parte de los usuarios que acceden a este servicio	$\text{Total de usuarios satisfechos} / \text{Total de usuarios encuestados} * 100$	Mensual	$\geq 90\%$
Índice de no satisfacción entorno al servicio de hotelería por parte de los usuarios que acceden a este servicio	$\text{Total de usuarios no satisfechos} / \text{Total de usuarios encuestados} * 100$	Mensual	$\leq 5\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores de proceso para servicios de recreación

Para el proceso de recreación, se estipulan unas variables de control que miden la percepción del usuario entorno a la prestación de estos servicios misionales, tanto a nivel de satisfacción como insatisfacción. Estos se muestran a continuación:

Tabla 26
Indicadores de proceso para servicios de recreación.

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de satisfacción entorno al servicio de recreación por parte de los usuarios que acceden a este servicio	Total de usuarios satisfechos / Total de usuarios encuestados * 100	Mensual	>= 90%
Índice de no satisfacción entorno al servicio de no recreación por parte de los usuarios que acceden a este servicio	Total de usuarios no satisfechos / Total de usuarios encuestados * 100	Mensual	<= 5%

Fuente:Institucional

- **Indicadores para servicios de alimentación y bebidas**

Para el proceso de alimentación y bebidas, se estipulan unas variables de control que miden la percepción del usuario entorno a la prestación de estos servicios misionales, tanto a nivel de satisfacción como insatisfacción. Estos se muestran a continuación:

Tabla 27
Indicadores para servicios de alimentación y bebidas

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Índice de satisfacción entorno al servicio de recreación por parte de los usuarios que acceden a este servicio	Total de usuarios satisfechos / Total de usuarios encuestados * 100	Mensual	>= 90%
Índice de no satisfacción entorno al servicio de no recreación por parte de los usuarios que acceden a este servicio	Total de usuarios no satisfechos / Total de usuarios encuestados * 100	Mensual	<= 5%

Fuente:Institucional

- **Indicadores para el proceso de gestión financiera**

Para el proceso de gestión financiera, el área encargada estipula unas variables de control en temáticas relacionadas con la gestión del presupuesto general del círculo, del presupuesto por área, gestión de cartera, y control de ingresos – egresos. En el marco del sistema de validación y desde la perspectiva del rol gerencial se han definido unos lineamientos de control para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, estos se muestran a continuación:

Tabla 28
Indicadores del proceso de gestión financiera.

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Porcentaje de gestión de cartera vencida	$\text{Cartera recuperada} / \text{Total cartera comprometida} \times 100$	Trimestral	$\geq 75\%$
Porcentaje de cumplimiento presupuestal	$\text{Total presupuesto ejecutado} / \text{Total previsión presupuestal a inicio del periodo} \times 100$	Semestral	$\leq 100\%$
Porcentaje de cumplimiento a nivel de ingresos	$\text{Ingresos recaudados a final del periodo} / \text{Ingresos proyectados a inicio del periodo} \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores para el proceso de gestión laboral

En lo que respecta a la evaluación de proceso de gestión laboral se han estipulado unos planes de ejecución que buscan afianzar los esquemas de capacitación y vinculación de los empleados que tienen una contratación directa con el círculo, también con aquellos que presentan una vinculación indirecta bajo contrato de terciarización laboral. Se le apunta a la reducción del riesgo de accidentalidad y a ofrecer una garantía de satisfacción del clima laboral para afianzar los procesos internos, para esto se han establecido los siguientes indicadores de evaluación de procesos:

Tabla 29
Indicadores para el proceso de gestión laboral

Indicador	Fórmula de reconocimiento	Frecuencia de cálculo	Meta
Nivel de cumplimiento en las previsiones de capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones programadas - previstas}} \times 100$	Semestral	$\geq 90\%$
Porcentaje de accidentalidad	$\frac{\text{Accidentes laborales con incapacidad (por empleado)}}{\text{Planta total de empleados}} \times 100$	Mensual	$\leq 5\%$
Resultados consolidados de las evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Calificación por empleado (Excelente, buena, regular, deficiente) / Planta total de empleados * 100 	Semestral - Anual	N/A

- Análisis independiente (gestión laboral)

Calificación índice de clima corporativo	Calificación individual de los siguientes ítems: Comunicación, colaboración, desarrollo profesional, formación del empleado, liderazgo, orientación comercial, satisfacción laboral total promedio	Anual	≥ 4.0 (por dimensión)
------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	----------------------------

Fuente: Institucional

- Indicadores para el proceso de compras y almacén

Para el proceso de compras y almacén se delinearán unas variables de control a nivel de gestión de inventarios y calidad de insumos técnicos requeridos y disponibles para la venta / prestación del servicio misional. Los indicadores evaluativos se exponen a continuación:

Tabla 30
Indicadores para el proceso de compras y almacén

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Calidad del producto recepcionado, almacenado y comercializado (entregado)	$\text{Calidad total percibida} / \text{Lotaje de insumos recepcionado, almacenado y comercializado} * 100$	Quincenal - mensual	A estipular
Porcentaje de confiabilidad en proveedores	$\text{Eficacia media del proveedor (0,0 - 5,0)} / \text{proveedores evaluados} * 100$	Mensual - trimestral	A estipular
Porcentaje en la respuesta a los requerimientos al proveedor	$\text{Total de solicitudes atendidas} / \text{Total de solicitudes requeridas} * 100$	Mensual	$\geq 95\%$

Fuente: Institucional

- Indicadores para el proceso de gestión tecnológica

Para la gestión tecnológica se disponen de herramientas de evaluación que permiten connotar la pertinencia del esquema general de cumplimiento en la ejecución de planes de mantenimiento preventivo y correctivo. Los indicadores se muestran a continuación:

Tabla 31
Indicadores del proceso de gestión de tecnología informática

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Porcentaje programas de mantenimiento correctivo y preventivo para el perfeccionamiento de la gestión tecnológica	$\frac{\text{Actividades ejecutadas por plan de mantenimiento} / \text{Total de actividades y planes de mantenimiento previstos (as)}}{100} *$	Trimestral - Semestral	$\geq 95\%$
Porcentaje de cumplimiento en la realización de nuevos procesos de gestión tecnológica	$\frac{\text{Nuevos planes de gestión tecnológica concretados} / \text{Total planes de gestión previstos al comienzo del periodo}}{100} *$	Semestral - anual	$\geq 95\%$

Fuente: Institucional

El proceso de evaluación por cada indicador incorpora el despliegue de esquemas de apoyo por medio de estrategias corporativas de absorción empresarial, mediante esto se pretende fortalecer todos los procesos misionales para garantizar un óptimo proceso organizativo en el marco del sistema de gestión de calidad que se ha venido implementando en los últimos años. El porcentaje cumplimiento de cada objetivo estratégico dependerá del control que se realice y de los resultados que arroje la auditoría adelantada.

3.3.2 Procesos relacionados al flujo de información

Durante el ejercicio de evaluación de los procesos gerenciales se lograron identificar procedimientos relevantes que necesitan nutrir bases documentales con la finalidad de afianzar el proceso de toma de decisiones, el sistema de gestión de calidad contempla escenarios periódicos de control de la información disponible con la finalidad de alinear el cumplimiento de cada variable a las metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo. Por razones evidentes estas consideraciones deben ser permanentemente controladas y monitoreadas para esquematizar un modelo de actuación que sirva para perfeccionar procesos administrativos y operativos; algunas de las temáticas a tener en cuenta son:

Niveles de ingresos: Este parámetro se analiza diariamente y se prevén pautas de control del nivel de ingresos por actividad (recaudación), así como el grado de cumplimiento parcial

teniendo en cuenta los supuestos totales de cumplimiento. La información obtenida en este apartado es de suma utilidad para tomar decisiones financieras y económicas de alto impacto. 67

Porcentajes de ocupación hotelera: Se muestran consolidados diarios, semanales y mensuales (filtro inicial de control) del nivel de ocupación en cuanto a piezas y huéspedes que tienen la torre hotelera en la ciudad de Santa Marta, así como los patrones de consumo en cada habitación y los insumos que se disponen para el cumplimiento de todos los procesos misionales relacionados con los servicios de eventos, recreación, alimentación y bebidas (complementarios al proceso de gestión hotelera).

Consolidados del sistema integral de gestión de seguridad y riesgos laborales: Se presentan consolidados mensuales en materia de accidentalidad laboral, programas de seguridad y salud en el trabajo, y eventos extraordinarios que pueden surgir durante el normal funcionamiento de la actividad operativa. Del mismo modo se contemplan datos consolidados de otras disposiciones legales y normativas en materia de seguridad y salud en el trabajo y del sistema integral de riesgos laborales.

Información de gestión financiera: Se disponen de datos periódicos de consolidados económicos y financieros en materia presupuestal y manejo de tesorería. Mensualmente se consolidan y socializan los cierres contables, también se presentan las respectivas notas de soporte contable en donde se evalúan indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y rotación; esta información se registra y consolida en el sistema de gestión dispuesto por el área de control financiero.

3.3.3 Procesos de toma de decisiones

Para el proceso de toma de decisiones se establece un marco de acción por cada variable evaluada y se procede con la formulación de escenarios paralelos de análisis, posteriormente se

discute por parte del área encargada y se confrontan posturas de alineación entre la decisión 68 individual del encargado evaluativo y el objetivo estratégico que se acoge teniendo en cuenta el objetivo misional que se impacta. Desde el primer momento que se acoge el escenario a discutir, se buscan alinear posturas entre la variable estudiada y la planeación estratégica – operativa, se busca simplificar la gestión gerencial entorno a un proceso sistémico de decisión y articulación de estrategias para el fortalecimiento de las falencias a futuro.

Todas las decisiones eficaces están basadas en un proceso sistémico de análisis de datos e información disponible (International Standar Organization - ISO, 2009), por esta razón toda la información que se destina para nutrir el sistema gerencial está orientada a recabar escenarios concretos de acción sin los cuales sería imposible tomar una posición objetiva para el cumplimiento de unas metas a futuro, en la actualidad la disposición de información confidencial en materia financiera al interior del Círculo de Suboficiales entorno a consolidados de ingresos – egresos, gastos, presupuesto, cartera e indicadores financieros atiende unas necesidades concretas de expansión y modelación de nuevas oportunidades de negocio.

En lo que respecta a faltas disciplinarias por parte del cuerpo laboral que apoya las actividades en las distintas áreas de la empresa, de manera permanente el consejo directivo evalúa niveles de incumplimiento por puesto, índices de ausentismo y desempeño del cargo, así como actuaciones de indisciplina con otros compañeros de trabajo, de esta forma se toman las decisiones a las que halla lugar y se reporta al departamento de gestión humana la medida tomada, el sistema interno de gestión del Círculo de Suboficiales contempla un conjunto de faltas que propenden por el mantenimiento de los niveles de calidad y valor agregado de todos los empleados.

Durante todo el proceso de caracterización del modelo de gestión que se implementa en la Sede Vacacional Los Trupillos, se pudieron analizar puntos relacionales entre el sistema interno de gestión de calidad y los procesos misionales de carácter estratégico que se lideran por distintas instancias de control directivo, a nivel general se evidenció una falta de planificación acciones puntuales sobre todo de tipo operativo en variables comerciales, financieras y operativas, estas como componente fundamental de todo el alineamiento misional de la organización.

Sobre quehacer gerencial está cimentado todo el ciclo administrativo y el esquema de planificación permite el direccionamiento de acciones que accionan un proceso idóneo de toma de decisiones facilitando con ello una correcta gestión laboral, de acuerdo a lo que se pudo observar los actuales subsistemas internos de control están coordinados por la normativa ISO 9001, versión 2015, estos subsistemas se direccionan por unas variables de tratamiento estratégico las cuales se relacionan con los numerales 3, 4, 5 y 6; la variable organizativa de naturaleza estratégica se correlaciona con los numerales 4, 6, 7, 8 y 9; la variable de directiva se correlaciona con los numerales 5, 6, 7 y 8, la variable de control finalmente se correlaciona con los numerales 8, 9 y 10, de la presente normativa.

Algunas funciones de manejo fáctico sobre todo desde una postura directiva son bastantes complejas de gestionar, de todas formas, el rol gerencial ha venido dado un cumplimiento óptimo sobre todo en lo que respecta al manejo del sistema de gestión de calidad. Desde una perspectiva administrativa, estos elementos le otorgan a la empresa un panorama amplio de acción y en la medida que se provean mecanismos de coordinación para su control, complementado por una buena base de liderazgo, se fortalecerán los procesos estratégicos de cara al cliente.

Analizando la estructura jerárquica que presenta la organización y relacionando esta 70 con el esquema de planeación estratégica y los procesos de planificación entorno al sistema interno de gestión, se observó que no es sencillo ejecutar desde una perspectiva estratégica acciones tipo cascada para cohesionar procesos e instar al desarrollo de nuevas habilidades, a menos que, se disponga de una cultura de masificación informativa que propenda por el cumplimiento de unos objetivos colectivos de desarrollo. En la sede Vacacional Los Trupillos, el esquema táctico, estratégico y operativo no presentan uniformidad en cuanto a mecanismos de control, por ende, algunos objetivos de largo plazo contienen elementos ejecutorios que no corresponden con el valor misional de la organización, esto dificulta el análisis de los procesos de apoyo desde la óptica del sistema interno de calidad, por lo menos, bajo la última versión de implementación. De manera correlativa se ha evidenciado que algunas directrices no se encuentran directamente vinculadas a algunos objetivos estratégicos bajo una óptica funcional, esto implica que el rol gerencial tenga que hacer sobre esfuerzos para la asignación de esquemas de planeación buscando lograr un óptimo funcionamiento del sistema interno de gestión.

Observando el actual sistema de planificación se necesitan accionar una gran cantidad de actividades que permitan fortalecer no solo el esquema de gestión sino los procesos generales de control por departamento, con esto se busca de manera imperativa la asignación de responsabilidades específicas adicionales a personas de rango medio, se espera con ello hacer coincidir la estrategia comercial con las actividades operativas de planificación.

Ahora bien, validando el despliegue de la función directiva, elemento imprescindible de para un rol gerencial, se observa que los procesos actuales a nivel de control desde la óptica del sistema de gestión no están acordes con las directrices dadas desde el organismo central en la ciudad de Bogotá. Se evidenciaron diferencias transversales entre dependencias y esto es muestra

que la función directiva y de control no ha encontrado una independencia que le permita garantizar a la organización procesos objetivos de planificación; al respecto se considera pertinente el establecimiento de un marco documental que sienta las bases para la estructuración de una hoja de rutas para escenarios de toma de decisiones desde un enfoque gerencial, dándole libertad a cada área de planificar actividades y reenfocar procesos incipientes en cuanto a ejecución técnica y estratégica, tanto a nivel interno, como es el caso del área financiera, de compras – almacén, de gerenciamiento tecnológico, como a nivel externo, para el caso del área de extensión social.

No se pudo identificar con claridad un valor táctico de direccionamiento en políticas de calidad, aunque se cuente con un sistema interno de gestión, el control de este se enfoca sobre un marco operativo y no sobre uno de resultados, esto acompleja el proceso de medición técnica a nivel de procesos porque dificulta la canalización informativa hacia escenarios y personal de decisión, en la medida que se precisen estrategias de medición acordes a cada área de control, y se puedan implementar acciones de ejecución, se lograrán los resultados propuestos de una mejor forma.

Como epílogo final, se plantearon análisis paralelos de comparación de resultados para el año 2019, en comparación con periodos fiscales anteriores, se arrojaron resultados incoherentes teniendo en cuenta el espectro misional de la organización para actividades estratégicas como lo son la de servicio de hotelería, recreación y alimentación. Los consolidados finales que se arrojaron desde la postura del sistema de calidad, no presentan una coordinación óptima, por ende, los altos niveles de insatisfacción por parte de los usuarios en los servicios anteriormente mencionados.

En lo que concierne a la pertinencia del rol gerencial, se evidencia una dislocación 72

entre el sistema de calidad y la gestión vinculante de naturaleza administrativa, esto obliga a que se den reprocesos permanentes en labores direccionales sobre todo a nivel financiero, con ello puede inferirse que estas carencias extrapolan el espectro netamente gerencial e impactan modelos más bajos de coordinación en áreas cruciales como la de planificación de procesos; esta situación sin duda hace que el consejo directivo en ocasiones desenfoque su actuar pues se disminuye la capacidad de influencia y se limitan los recursos de masificación informativa para llegarle a todas las áreas y todos los empleados, ante ello la recomendación central es la implantación de un modelo planeativo más centrado en el empleado, con esto se esperan coordinar acciones en pro del mejoramiento de los servicios de cara al cliente, en la medida que el empleado esté satisfecho con su labor se ejercerán mejores acciones operativas, y con ello se reducirán algunos esfuerzos de coordinación desde la propia gerencia.

- Antezana, J., & Thompson, M. (2011). *El Proceso Administrativo como motor de cambio*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de https://selinea.unidep.edu.mx/files/391to417_r32652016040111031839123.pdf
- Arias, J. A. (2012). Implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Quality & Consulting Group S.A.S. conforme a la norma ISO 9001:2008. Análisis estructural del modelo. *Universidad Libre de Colombia. Repositorio digital*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9057/Proyecto%20final%20Q%26CG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad de la organización. *Revista Institucional Universidad EAN*(69). Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/306929037_La_gestion_de_calidad_como_innovacion_organizacional_para_la_productividad_en_la_empresa
- Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares. (2010). Sistema Interno de Gestión. Procesos sistémicos y caracterización del modelo de ejecución. Bogotá D.C, Colombia.
- Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares. (2014). *Sistema interno de gestión por procesos*. Bogotá D.C, Colombia: Institucional.
- Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares. (Diciembre de 2018). Plan de desarrollo Estratégico Institucional 2019 - 2022. Bogotá D.C, Colombia.
- Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares. (2019). *Informe de gestión consolidado No. 1*. Bogotá D.C, Colombia: Institucional.
- Cordoba, R. (2012). *El Proceso Administrativo como esquema gerencial*. Mexico D.F, México: Editorial Red Tercer Milenio. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <http://inca.edu.mx/ACERVO%20BIBLIOGRAFICO/docs/Administracion%20I%20Proceso%20Administrativo%20Rebeca%20Cordova%20Lopez.pdf>
- Gallego, J. M., & Gutiérrez, L. H. (Julio de 2016). *Un análisis cualitativo del desarrollo del sistema de calidad en Colombia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de Inter-American Development Bank Web Site:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-Sistema-Nacional-de-Calidad-en-Colombia-Un-an%C3%A1lisis-cualitativo-del-desarrollo-del-sistema.pdf> 74

- Gómez, J. A. (2019). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015 en las organizaciones contemporáneas*. Bogotá D.C, Colombia: Aenor ediciones.
- Hammar, M. (2015). *¿Cual será el destino del representante de dirección en la nueva ISO 9001:2015?* Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de Advisera 9001 Academy web site: <https://advisera.com/9001academy/es/knowledgebase/cual-sera-el-destino-del-representante-de-direccion-en-la-nueva-iso-90012015/>
- Hellman, P., & Liu, Y. (2013). Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations? (T. U. Košice, Ed.) *QUALITY INNOVATION PROSPERITY*(XVII/1). Recuperado el 9 de Marzo de 2020, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1060597/FULLTEXT01.pdf>
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestión de la Calidad: elemento clave para el desarrollo empresarial. *Revista Criterio Libre*, 16(28). Recuperado el 26 de Febrero de 2020, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>
- Instituto colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001*. Bogotá D.C, Colombia.
- International Standar Organization - ISO. (2000). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Norma Internacional ISO 9000:2000*, . Suiza.
- International Standar Organization - ISO. (15 de Noviembre de 2008). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Norma Internacional ISO 9001:2008*. . Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de ISO
- International Standar Organization - ISO. (2009). *Guía sobre responsabilidad social-ISO 26000* (Vol. Borrador). Recuperado el 2 de Abril de 2020, de <http://www.icesi.edu.co/blogs/paoladministradora/files/2012/06/ISO26000.pdf>
- Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración empresarial: un enfoque basado en competencias* (Novena ed.). Mexico D.F, México: Thompson Editors S.A. de C.V.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas. Análisis del modelo integral*. Mexico D.F, México: Editorial Limusa.

Mark, H. (2014). *Additional Responsibilities of Quality Management Representatives*. 75

Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de web site Advisera 9001 academy :
<https://advisera.com/9001academy/blog/2014/05/27/additional-responsibilities-quality-management-representatives/?icn=free-blog-9001&ici=bottom-additional-responsibilities-of-quality-management-representatives-txt>

Ministerio de Defensa Nacional. (11 de Junio de 1987). Decreto No. 1083 de 1987. Acuerdo de la Junta Directiva del Club de Suboficiales de las Fuerzas Militares. Bogotá D.C, Colombia. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de
http://intranet.circulo.mil.co/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=17&cf_id=24

Orjuela, D. M. (2012). *Guía para auditar Responsabilidad Social basado en las normas ISO 26000, SA 8000*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Universidad Nueva Granada. Repositorio digital:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10952/Gu%EDa%20para%20auditar%20Responsabilidad%20Social.pdf?sequence=1>

Oviedo, S. (Abril de 2004). Gestión de calidad en investigación y desarrollo: Una herramienta gerencial en el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos. *Revista Pharmaceutical Technology Sudamerica*, 68. Recuperado el 3 de Marzo de 2020, de
https://www.researchgate.net/publication/321542512_Gestion_de_la_Calidad_en_Investigacion_y Desarrallo_Una_Herramienta_Gerencial_en_el Desarrallo_de_Nuevos_Productos_Farmacuticos

Pinto, J. (Enero - Marzo de 2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales. *Revista Estudios Gerenciales*, 16(74). Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100004

Poveda, P., & Cañón, G. (2009). *Herramientas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la familia de normas ISO 9000*. Bogotá, Colombia: CYGA - ICONTEC.

Río, R. (2007). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Medellín: Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC.

- Romero, K. (Febrero de 2019). Beneficios de un sistema de gestión de calidad para la Pyme. 76 *Revista Pensamiento estratégico*(205). Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de <https://www.virtualpro.co/revista/sistemas-de-gestion-de-la-calidad/3>
- Sede Vacacional Los Trupillos. (2019). *Índice de percepción del cliente en el servicio hotelero*. Santa Marta.
- Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares. (2019). *Índice de cumplimiento del plan de mantenimiento*. Santa Marta, Magdalena.
- Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares. (2019). *Índice de satisfacción de contratos de eventos*. Santa Marta, Magdalena.
- Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares. (2019). *Informes trimestrales de PQRS 2019*. Santa Marta, Magdalena.
- Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares. (2020). *Índice de incumplimiento en las condiciones pactadas en los contratos de servicios*. Santa Marta, Magdalena.
- Sede Vacacional Los Trupillos. Círculo de suboficiales de las fuerzas militares. (2020). *Informe de gestión presupuestal 2019*. Santa Marta, Magdalena.
- Serna, C. (2003). *La gestión empresarial como factor de cambio*. Bogotá D.C, Colombia, Colombia: LEGIS Editores S.A.
- Serna, H. (2009). *Planeación y Gestión Estratégica como modelo de gestión*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- The Costa Rican American Chamber of Commerce (AmCham). (2019). *Materias fundamentales de la RSE, según la ISO 26.000*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Web Site AMCHAM Costa Rica : https://www.amcham.cr/las-7-materias-fundamentales-de-la-rse-segun-la-iso-26-000/?__cf_chl_jschl_tk__=1855bfbff987883df76ecaff0a05020a33d27ae7-1588623395-0-AcW7DFztOPc7F5hosvg_ipEkfgiMe2Vok50gqHZDjVE9Ihk4cojvhOMW7xsRhDPBaYiBk00hRuOuV29mWEBqmQOx21IT4yeIPg0
- Valencia, W. (2015). La responsabilidad social: análisis del enfoque de ISO 26000 en las empresas industriales. *Revista Producción y Gestión*, 18(2), 55-60. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de

https://www.researchgate.net/publication/307181720_La_responsabilidad_social_analisis_del_enfoque_de_ISO_26000/link/57d0232208ae6399a389d0c2/download

Velásquez, F. (Octubre-Diciembre de 2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Revista Estudios Gerenciales*, 16(77). Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232000000400002