

# PLAN ESTRATÉGICO 2022-2031



## ADC-Craneofacial

ASOCIACIÓN COLOMBIANA  
DE DIFERENCIAS CONGÉNITAS  
CRANEOFACIALES

*Documento preparado por la Junta Directiva de la Asociación  
Colombiana de Diferencias Congénitas Craneofaciales con el apoyo de  
Asociados Activos*

*Colaboración especial: Henry Maje  
Estratega en Planeación Estratégica.*

*Bogotá, D.C., Julio de 2022*

## Contenido

1. Presentación
2. Apuntes sobre diagnóstico de situación inicial
3. Misión, visión y principios
4. Formulación estratégica
  - a. Líneas estratégicas
    - i. Objetivos
    - ii. Acciones
    - iii. Indicativos
    - iv. Programación
    - v. Riesgos

## Presentación

Este documento contiene la síntesis del ejercicio de planeación desarrollado al interior de la Asociación Colombiana de Diferencias Congénitas Craneofaciales (en adelante la Asociación), durante el último trimestre del año 2021 y el primero del año 2022, en el cual participaron miembros de la Junta Directiva y algunos Asociados.

Metodológicamente comprometió un enfoque de planeación prospectiva – estratégica con elementos de planificación operativa. El primer momento permitió establecer los aspectos estratégicos a considerar en el horizonte de 10 años; el segundo momento corresponde con la identificación de acciones a promover en el corto plazo. En consonancia está el contenido de este documento.

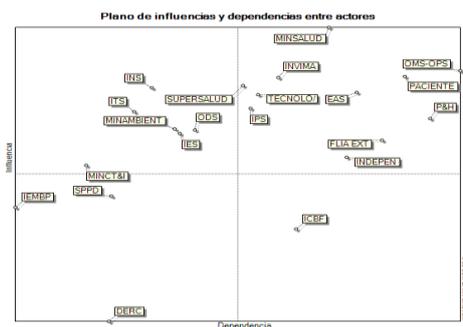
Pertinente anotar, que este plan es solo una apuesta creada con fundamento en las condiciones actuales y las condiciones que fueron consideradas, podrían estar presentes en 10 años, pero ante la incertidumbre y la dinámica social que la realidad disponga, sin lugar a duda, deberá ser revisado periódicamente y actualizado. Esto es acorde a la realidad del aprendizaje, que implica la pausa, la reflexión y la adaptación.

## Apuntes situación actual

El análisis<sup>1</sup> de la situación actual o contexto que afecta a la Asociación indica que ésta se encuentra creada legalmente con el propósito o misión de “Facilitar la comunicación académica para la prevención y tratamiento de las diferencias congénitas Craneofaciales integrando diferentes agremiaciones público-privadas y redes de profesionales”<sup>2</sup>, para lo cual realizará actividades orientadas a promover una atención integral y de calidad a los pacientes; la interlocución con los diversos actores, buscando la excelencia en la atención integral; la investigación, el intercambio, la generación de conocimiento, la difusión de éste, así como el acompañamiento y asesoría a actores de interés; impulso de las actividades académicas, profesionales y sociales entre sus miembros y con intra e inter redes. Con dicha misión, se propone “ser una entidad con proyección internacional destacada por su liderazgo en la búsqueda de acciones y tratamientos de excelencia para pacientes con diferencias congénitas Craneofaciales”<sup>3</sup>.

### Stakeholders (público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento)

El mapa de actores preparado, indica que stakeholders como el paciente y su familia extensa, el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), la OMS (Organización Mundial de la Salud), y OPS (Organización Panamericana de la Salud), las EAPB (Empresas Administradoras de Planes de Beneficios), los profesionales independientes, las IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud), las instituciones formadoras de Talento Humano y de Educación Superior, el Ministerio de Salud, La Superintendencia Nacional de Salud (SUPERSALUD) y las Organizaciones de Desarrollo Social, incluidas todas las ONG (Organizaciones No gubernamentales), son actores claves para los resultados y el logro de las metas de la Asociación, por lo que es determinante la gestión y el relacionamiento con ellas.



Se destacan además de los actores de interés para la Asociación, la alta capacidad de influencia con el Ministerio del Medio Ambiente, el INS (Instituto Nacional de Salud) y el IETS (Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud).

<sup>1</sup> El análisis fue facilitado con las técnicas 5R's, FODA y PESTEL

<sup>2</sup> <https://adccraneofacial.org/quienes-somos-adc>

<sup>3</sup> Ibídem

## El entorno

Desde una revisión del entorno, fueron observados como aspectos a considerar en la planeación, presentes y futuros, los siguientes:

**Políticos.** La garantía de la atención integral considerada desde la Política Nacional de Atención de Salud (PAIS) y su modelo de atención Integral Territorial (MAITE); el enfoque solidario e inclusivo de la Asociación; las disposiciones en materia organizacional para las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) y tributarias; la actual discusión en torno a la política de CTel (*Ciencia, Tecnología e Innovación*); las características formales que enmarcan la actual prestación del servicio de salud.

**Económicos.** Desempeño de la economía y desigualdad que incide en la capacidad de adquisición de las personas y los potenciales asociados; soporte normativo para financiar la investigación y la atención; capacidad de generación de ingresos y autosuficiencia económica de la Asociación; las expectativas en la Asociación como fuente de ocupación - ingreso para los Asociados.

**Sociales.** Cambio generacional en donde hay menos interés por lo social, lo solidario; alto individualismo; interés bajo en tema ambiental que incide en la salud, analizado desde las prácticas; transparencia con la información afectada por intereses particulares de grupos específicos; desequilibrio entre el interés del Estado y algunos grupos poblacionales para inclusión; avances en los vetos, mayor visibilidad; avances en preparación y educación de personas con la condición.

**Tecnológicos.** Avances de la universalidad en uso de internet como mediación; desarrollos tecnológicos de impresión en 3D claves para el tratamiento; la comunicación y las redes sociales son reales y globales (interconsulta, etc.).

**Ecológicos.** Relación entre malformaciones y salud ambiental. Sin embargo, la información no es de conocimiento universal, por riesgos asociados con grupos de interés; insumos químicos de uso agropecuario, así como el alto uso de insumos para atención que se convierten en desechos y que afectan negativamente a las personas.

**Legales.** Existencia de normas legales para el tratamiento que contrastan con las restricciones para la aplicación correcta.

Como complemento a la revisión hecha con la técnica PESTEL<sup>4</sup>, se realizó una aproximación al conocimiento o lectura de la realidad, utilizando la técnica 5R's con los siguientes apuntes, en relación con los Resultados, los Roles, las Relaciones, los Recursos y las Reglas:

**Resultados.** Específicamente, se indagó sobre la situación actual de la Asociación como parte de un sistema, en relación con los resultados obtenidos y previsibles, observando: pese a los esfuerzos, aún no se logra integrar al paciente y al estado, para garantizar la atención y el bienestar integral; hay un factor que está emergiendo en estos pacientes, reflejado en más control social, miradas más visibles y se exige calidad en resultados; la evidencia indica que un paciente bien atendido disminuye costos, todos ganan; en la actualidad la evaluación es precaria, regularmente es subjetiva y negativa; hay evaluaciones muy cerradas, no públicas, con una competencia negativa y un ambiente cerrado; en el país hay capacidad de atender bien; hay avances en la inclusión, en la reducción de la discriminación en diferentes sectores, como en el de la educación y la sociedad, en donde hay mayor valor por los derechos de estos pacientes.

**Roles.** Respecto a los roles intra e inter-actores de interés para la Asociación, se encontró que hay entidades y/o instituciones como el INS, MINSALUD, el Centro Latinoamericano de Perinatología, las Asociación Mexicana, la Academia y las autoridades locales que tienen roles definidos, pero sus desarrollos son cerrados; el egoísmo limita el acceso al conocimiento. Así mismo son identificados algunos actores que desempeñan roles de apoyo logístico y operacional y con quienes potencialmente es posible coordinar e interactuar; otros actores han expresado y ofrecido su rol de financiadores y suministradores de servicios, como la transferencia tecnológica o de conocimiento; finalmente, se considera que el paciente, el usuario, tiene un rol determinante en la sostenibilidad y éxito de la Asociación.

**Relacionamientos.** Las relaciones de la Asociación con otros actores, es un factor para considerar en la planeación. Es evidente que existe una interacción importante con actores internacionales; las relaciones colaborativas entre grupos de academia, presentan un importante grado de rivalidad. Fue evidenciado, mucho prejuicio, miedo a confrontar al otro, a dialogar; hay sensibilidades y velos para romper.

---

4. Técnica PESTEL. Instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos

**Reglas.** En un recorrido por las reglas que inciden en el funcionamiento de la Asociación, fue posible verificar que hay un importante acervo normativo que definen reglas para la Asociación, desde las relacionadas con la organización, su funcionamiento, el tratamiento tributario especial, entre otros. Algunas de esas reglas están contenidas en leyes como la 962 de 2005, Ley 850 de 2003, Ley 675 de 2001, Ley 181 de 1995, ley 115 de 1994, Ley 133 de 1994, Ley 100 de 1993, Ley 44 de 1993, Ley 10 de 1990, Ley 79 de 1988, las cuales a su vez están complementadas con decretos y otros actos administrativos, incluidos los Estatutos de la ADC. Craneofacial.

También se reconoce que hay reglas no formales, más relacionadas con las actitudes, las comunicaciones y las relaciones, que, dependiendo de su desarrollo, afectarán positiva o negativamente en el funcionamiento de la Asociación. Igualmente fueron identificadas algunos aspectos que deben ser reglamentados: Manual Administrativo de Funciones y Procedimientos; Reglamento Interno de Junta Directiva; Comités establecidos por esta; así mismo, de carácter general, es importante la adopción de una Ley Pública en Salud para los pacientes con Diferencias Congénitas Craneofaciales.

**Recursos.** Finalmente, fueron considerados factores asociados con los recursos utilizados y requeridos para el mejor funcionamiento y logro de resultados en la Asociación, encontrando que, en el momento la Asociación es dependiente del pago de la membresía para ser Asociado Fundador y Asociado de Número y de las posibles donaciones. Esto es, la autosuficiencia financiera no se ha logrado, por lo que la estrategia de seguridad y transparencia financiera, presupuestal y contable es definitiva. Organizaciones no gubernamentales u ONG's son consideradas potenciales aliadas y aportantes en el logro de los objetivos, pero también es clave que la Asociación avance en la estructuración y evaluación de proyectos de investigación que facilite la aplicación a fuentes de recursos.

En síntesis, el sistema de la Asociación comporta un entorno favorable que requiere de un proceso de consolidación y empoderamiento, organizado, coordinado, integrado -inter e intra-, y progresivo, con fundamento en prioridades colectivas o que respondan a la misión de la Asociación. La autosuficiencia es el reto más importante sobre el cual trabajar, en una gestión efectiva con los *stakeholders* clave.

## Encuadre estratégico

### Misión

Facilitar la comunicación académica para la prevención y tratamiento de las diferencias congénitas craneofaciales, integrando diferentes agremiaciones público-privadas y redes de profesionales.

### Visión

Ser una entidad con proyección internacional destacada, por su liderazgo en la búsqueda de acciones y tratamientos de excelencia para pacientes con Diferencias Congénitas Craneofaciales.

### Objeto Estatutario

Artículo 6. Objeto: - La Asociación realizará las actividades de bienestar social relacionadas con:

- i. Propender por una atención integral, oportuna, eficiente y de calidad de los pacientes con diferencias congénitas craneofaciales en todo el territorio colombiano.
- ii. Fortalecer la conformación, desarrollo, persistencia y mejoramiento de grupos interdisciplinarios para el tratamiento integral, oportuno, eficiente y de calidad de los pacientes con diferencias congénitas craneofaciales en el territorio colombiano.
- iii. Desarrollar un modelo de interlocución con las sociedades científicas clínicas y/o quirúrgicas, las entidades formadoras, las entidades rectoras, las entidades de prestación y las entidades de regulación de servicios, buscando la excelencia en la atención integral de personas con diferencias congénitas craneofaciales.
- iv. Representar a sus asociados sin detrimento de su propia autonomía ante las entidades oficiales y particulares, nacionales e internacionales, cuando la defensa de sus fueros así lo requieran y ejercer los derechos ante los órganos del estado, en lo referente a todos o cualquiera de los fines de la asociación.
- v. Desarrollar, de manera directa o a través de sus organismos adscritos o vinculados, investigaciones, publicaciones, consultorías, asesorías o cualquier otro tipo de trabajo técnico científico conducente a la elaboración de informes, estadísticas o similares que contribuyan a la evaluación de la eficiencia en la prestación de los servicios.

- vi. Promover el intercambio científico entre sus miembros, centros y autoridades científicas nacionales y extranjeras, gestionando la operación idónea de los diversos programas ofertados.
- vii. Impulsar las actividades académicas, profesionales y sociales entre sus miembros, las que a su vez deben buscar fortalecer los lazos de unión y fraternidad entre los mismos.
- viii. Realizar cualquier otra actividad relacionada con sus fines, que pueda serle solicitada por entidad pública o privada de acuerdo con lo preceptuado en los presentes estatutos.

## Principios

- **Acción sin daño.** Toda acción -intra e inter- con empatía sobre todo el entorno.
- **Adaptación.** Apertura para la autocrítica, el cambio, la actualización, el aprendizaje basado en los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación y la gestión del conocimiento.
- **Colaboración.** Enfocada en resultados e impactos colaborativamente con *stakeholders*.
- **Comunicación efectiva.** Comunicación transparente, frecuente, oportuna, precisa y para resolver problemas.
- **Inclusión.** La diversidad como fuente de desarrollo, las vulnerabilidades como fuente de acción específica y diferenciada.
- **Investigación.** La ciencia con responsabilidad. La aplicación en la realidad y la universalización, son esencia de la acción de la Asociación.
- **Respeto.** Cada actor desempeña un rol con capacidad y responsabilidad.

# Formulación estratégica

## La Teoría de cambio



La apuesta estratégica de la Asociación señala que,

**SI**

la Asociación realiza y entrega los productos y servicios de calidad descritos,  
con lo cual se logren los resultados de corto y mediano plazo planteados,

**ENTONCES**

se impactará de manera positiva en el manejo de los pacientes con diferencias congénitas craneofaciales.

## Líneas estratégicas

Cuatro son las líneas estratégicas previstas para materializar la misión y alcanzar la visión establecida en la Asociación:

1. Construcción de Capacidad Organizacional, Articulación y Colaboración.
2. Generación de Conocimiento.
3. Gestión para Resultados.

Acciones Estratégicas	Actividades	Alcance - Meta	Indicativo	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Riesgos
<b>Linea estrategica No 1: Construcción de Capacidad Organizacional, Articulación y Colaboración.</b>														
<b>Objetivo:</b> Lograr la cohesión interna y la autosuficiencia operacional que facilite el desempeño de la Asociación con una coordinación efectiva garantizando la articulación intra e inter-actores.														
1.1 Definición, adopción de lineamientos e implementación de la estructura para la gestión organizacional.	1.1.1 Construcción y Aprobación del Plan Estratégico Decenal.	Una estructura alineada con plan: Áreas, grupos o secciones, responsabilidades, procesos y procedimientos, perfiles requeridos, supervisión.	Plan Construido y Aprobado por la Asamblea de la ADC. Craneofacial	★										Resistencias al cambio por "zona de confort": "así vamos bien"
	1.1.2 Estructura Organizacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Concertación de roles, reglas y normas de relacionamiento (Organigrama y reglamentos)</li> <li>Organización y conformación de Comisiones y Grupos de trabajo</li> <li>Reclutamiento del recurso humano.</li> <li>Preparación y ejecución de actividades de empoderamiento para promover una cultura organizacional.</li> </ul>	Fortalecimiento de la Gestión e interdependencia entre órganos y roles de administración, dirección y supervisión de apoyo.	Organigrama Reglamentos Indicadores de Gestión	★	★									Dificultad de llegar a consensos por la heterogeneidad.
1.2 Elaboración y ejecución de estrategia marketing y comunicación para promover y garantizar el éxito de los canales de información interna y externa.	1.2.1 Estructuración del portafolio (productos y servicios específicos) Definir los grupos objetivos y audiencias a las que se quiere llegar.	Satisfacción de las necesidades académicas, de articulación y de información disponible en el País con incidencia en pacientes y familias en relación con las diferencias congénitas craneofaciales.	Un portafolio con definición del producto o servicio, las características, los costos de producción y entrega, entre otros.	★	★									No llegar a la población objeto. Supuesto: "nosotros somos organización sin ánimo de lucro, el marketing es de privados"
	1.2.2. Preparación e implementación de un plan de comunicaciones efectivas y de medios.	Interacciones efectivas de miembros, organizaciones, interesados, donantes.	Estrategia de comunicación con costos y canales.	★	★									No usar la oportunidad, el medio, ni el lenguaje adecuado.
	1.2.3. Definición de un esquema de seguimiento y evaluación de los usuarios y grupos de interés respecto a la calidad de los productos y servicios	Mejoramiento continuo de Productos y Servicios.	Monitoreo y seguimiento de la satisfacción		★	★								
1.3. Sostenibilidad Financiera	1.3.1 Implementar un modelo de planeación financiera, seguimiento y control de la ejecución presupuestal donde se establezcan los roles y funciones al interior de la Asociación,	Estructuración de la gestión financiera, (Procesos, Roles, Políticas), relacionamiento con entidades financieras, negociación de proyectos con donantes y financiadores, negociación de proveedores, descuentos comerciales por pronto pago, gestión de cartera, libro de pagos, flujo de caja.	Manual de gestión financiera	★	★									NO lograr punto de equilibrio
	1.3.2 Implementar beneficios e incentivos para incorporación y permanencia de Asociados.	Sostenibilidad Mínima	Indicadores financieros (Ingreso neto, meta de donaciones, número de asociados, % aportes de las organizaciones socias, número de donantes individuales, ejecución presupuestal, excedente).		★	★								
	1.3.3. Implementación de una estrategia de recaudación de fondos, basada en la diversificación de fuentes de financiación que conduzcan a la sostenibilidad financiera	Rentabilidad Maxima			★	★								



Acciones Estratégicas	Actividades	Alcance - Meta	indicativo	CORTO PLAZO			MEDIANO PLAZO				LARGO PLAZO			Riesgos
				2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
<b>Linea estrategica No 3: <u>Gestión para Resultados</u></b>														
<b>Objetivo: Liderar la planeación, ejecución y evaluación de actividades que permitan materializar la visión de la Asociación</b>														
3.1 Análisis de contexto, identificación de oportunidades y/o necesidades desde los usuarios y actores de interés en relación con las Diferencias Congénitas Craneofaciales.	3.1.1. Implementación del registro poblacional de anomalías craneofaciales, identificando las diferentes fuentes de información que puedan existir sobre las diferencias congénitas craneofaciales.	Mejoramiento del acceso y oportunidad de la atención de las personas con Diferencias Congénitas Craneofaciales	Listado Bases de datos Encuestas de Satisfacción	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Supuesto: "la Asociación no es organización de mercado"
	3.1.2 Crear parámetros de registro para todos los grupos vinculados a la Asociación.			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	3.1.3 Evaluar periódica las actividades.			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
3.2. Evaluación de la Generación de Conocimiento	3.2.1. Evaluación de estrategias (IEC) a la comunidad	Documentación de experiencias de los actores	No de experiencias documentadas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Resistencia al cambio Documentación insuficiente Evaluación No pertinente
	3.2.2. Evaluación de estrategias con el talento humano			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
	3.2.4. Evaluación de estrategias con otros actores			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
3.3. Generación y fortalecimiento de Alianzas estratégicas con actores claves	3.3.1. Cooperación entre la ADC.Craneofacial y diferentes organizaciones para: > Apoyar al estado en la socialización, seguimiento y evaluación de la gestión normativa. > Fomentar los Convenios Docencia - Servicios y de Investigación. > Impulsar proyectos de la Asociación mediante alianzas público - privadas. > Dinamizar y difundir Políticas, proyectos y estrategias afines a la Asociación. > Potenciar esfuerzos y resultados.	Apoyo al desarrollo de los objetivos de la Asociación.	No. de convenios legalizados	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Informalidad e imprevisión invisibiliza oportunidades
3.4 Evaluación con enfoque de aprendizaje, adaptación y/o mejoramiento continuo	3.4.1. Evaluación de la gestión de grupos de trabajo (acciones y roles), de la Junta Directiva y los diferentes grupos de trabajo	Generar acciones de mejoramiento continuo.	Sistematización de la Experiencia	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Documentación insuficiente Evaluación No pertinente No todos los miembros estén preparados para recibir retroalimentación
	3.4.2 Análisis de las evaluaciones con la Junta Directiva para propuestas a la Asamblea de Asociados, que a largo plazo permitan consolidar el mejoramiento continuo y la excelencia en la gestión.			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	