

## ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN EN CENTRAL DE INVERSIONES S.A.

### Contenido

<b>1. Objetivo</b> .....	2
<b>2. Alcance</b> .....	2
<b>3. Generalidades</b> .....	2
<b>4. Etapas para la definición de la Planeación Estratégica</b> .....	2
<b>4.1 MARCO ESTRATÉGICO</b> .....	3
<b>4.1.1 Generación del Diagnóstico Estratégico Institucional</b> .....	3
<b>8.1.2. Definición de Lineamientos Estratégicos</b> .....	6
<b>8.1.3. Definición de la Misión Institucional</b> .....	6
<b>8.1.4. Definición de la Visión Institucional</b> .....	7
<b>8.1.5. Definición de Perspectivas Estratégicas y Objetivos Estratégicos</b> .....	7
<b>8.1.6. MEGA Estratégica</b> .....	8
<b>4.2 PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	8
<b>8.2.1. Definición de Estrategias</b> .....	9
<b>8.2.2. Definición de Planes de Acción</b> .....	9
<b>8.2.3. Metas e Indicadores</b> .....	10
<b>8.2.4. Alineación Presupuestal</b> .....	10
<b>8.2.5. Gestión de Riesgos</b> .....	11

## 1. Objetivo

Definir una metodología para la formulación y seguimiento de la Planeación Estratégica Institucional a fin de contar con las herramientas que permitan proyectar los objetivos institucionales.

## 2. Alcance

Esta Política contempla la Planeación Estratégica Institucional y aquellos planes relacionados en el Decreto 612 de 2018.

## 3. Generalidades

Con base en los conceptos del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público y lo establecido en el Modelo integrado de Planeación y Gestión, podemos definir La Planeación Estratégica como *una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y los grupos de valor para con ello lograr la mayor eficiencia y calidad en los bienes y servicios que se proveen y a su vez la legitimidad y confianza de sus principales actores.*<sup>1</sup>

Es así, que este se convierte a su vez, en el instrumento mediante el cual, toda organización gubernamental articula su quehacer institucional con las disposiciones del Gobierno Nacional tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo y los Planes Estratégicos Sectoriales.

De acuerdo a lo anterior, la presente circular tiene como objetivo establecer tanto la estrategia a nivel corporativo como por unidad de negocio, respondiendo, entre otros, a cuestionamientos tales como la definición de la aspiración ganadora, las líneas de trabajo principales, las principales brechas institucionales, las capacidades internas y en sí, el contexto del entorno interno y externo de la entidad.

## 4. Etapas para la definición de la Planeación Estratégica

La definición de la Planeación Estratégica se divide en 2 líneas independientes pero articuladas. La primera consiste en la definición del Marco Estratégico y la segunda en la definición del Plan Estratégico.

Con respecto al Marco Estratégico, se identifican los siguientes elementos:

- ✓ Generación del Diagnóstico Estratégico Institucional
- ✓ Definición de Lineamientos
- ✓ Definición de Misión
- ✓ Definición de Visión

---

<sup>1</sup> Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público ILPES/CEPAL 2009

- ✓ Definición de Perspectivas Estratégicas
- ✓ Definición de Objetivos Estratégicos

Definición de la MEGA Por su parte, el Plan Estratégico, desarrolla con base en los productos anteriores, los siguientes elementos:

- ✓ Definición de Estrategias
- ✓ Definición de Planes de Acción
- ✓ Definición de Metas e Indicadores
- ✓ Identificación de recursos económicos, físicos, humanos, entre otros.

#### 4.1 MARCO ESTRATÉGICO

A continuación, se realizará la descripción de cada uno de los elementos que conforman el Marco Estratégico.

##### 4.1.1 Generación del Diagnóstico Estratégico Institucional

El Diagnóstico Estratégico Institucional es el punto inicial de cualquier ejercicio de Planeación Estratégica. En este, se busca identificar tanto los factores internos y externos que influyen o pueden influir en la gestión institucional. Para el desarrollo de esta etapa, existen diversas metodologías a aplicar y dependerá de la situación actual de la institución y de la preferencia de la Alta Dirección por una u otra metodología. No obstante lo anterior, cualquier ejercicio de este tipo, debe realizarse de manera participativa, integrando por lo menos al nivel directivo primario y de ser posible a colaboradores clave dentro de la organización. Esto permite una visión holística de la entidad y así mejores resultados del ejercicio.

A continuación, vamos a describir dos de las metodologías utilizadas por la entidad durante los últimos años y que pueden ser utilizadas como herramientas para la generación del Diagnóstico Estratégico.

###### 8.1.1.1. Matriz DOFA

La Matriz DOFA es quizá la herramienta más conocida para el desarrollo de contextos estratégicos gracias a su facilidad de uso y la cantidad de información que genera para la toma de decisiones.

Su desarrollo se basa en identificar cuatro aspectos clave de cualquier organización: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Dos de ellas se enfocarán en los aspectos internos de la entidad (Debilidades y Fortalezas) mientras que las dos restantes enfatizarán su desarrollo en los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas).

Las Debilidades se enfocan en obtener información relacionada con lo que no está funcionando de la mejor forma en la entidad. Es decir, en aquellos aspectos que a criterio del productor del diagnóstico provocan ineficiencias o baja calidad en los productos y/o servicios generados.

En contrapartida, las Fortalezas identifican todo aquello en lo que se es bueno y donde aún pueden existir oportunidades de optimización y explotación de acuerdo a los resultados del contexto externo.

Por su parte, las Oportunidades buscan dentro del entorno externo y de acuerdo a la naturaleza institucional, posibles condiciones que afectan positivamente la Misionalidad de la entidad.

Finalmente las amenazas, al contrario de lo anterior, identifican aquellos aspectos que pueden afectar negativamente la gestión institucional y que de no controlarse puede afectar en gran medida la consecución de los objetivos institucionales.

Una vez consolidada la matriz con los 4 aspectos anteriores, se debe realizar el cruce de información que permite generar las diferentes alternativas para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas, puntos que serán clave al momento de definir los demás elementos del Marco Estratégico.

**Alternativas DO:** Tácticas que permiten superar o transformar las debilidades internas gracias a las oportunidades identificadas.

**Alternativas DA:** Reforzar o transformar las debilidades encontradas para evitar un mayor impacto de las amenazas del entorno.

**Alternativas FO:** Maximizar las oportunidades gracias a las fortalezas identificadas.

**Alternativas FA:** Aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno.

#### **8.1.1.2 Modelo de Madurez Organizacional**

El Modelo de Madurez al igual que la Matriz DOFA permite identificar los principales aspectos internos y externos que influyen de manera positiva o negativa a la organización.

Este modelo busca identificar a través a seis categorías y nueve dimensiones los aspectos que permitan la formulación de propuestas de optimización las cuales serán los aspectos clave al momento de formular los elementos del Marco Estratégico.

#### **Enfoque Interno:**

El enfoque interno estará conformado por los siguientes elementos, los cuales, serán calificados en una escala de 1 a 10 tal como se evidencia en el anexo “Formato para la formulación de actividades de Planes Estratégicos” del presente documento:

Categoría	Dimensión	Definición
<b>Capacidad de alineación</b>	<b>Estrategia</b>	Busca calificar la alineación entre las operaciones y la estrategia del negocio. Además, analiza la coherencia del despliegue de indicadores en todos los niveles jerárquicos de la organización.

	<b>Sistema de información</b>	Busca calificar el grado con el que el actual sistema de información soporta la operación, considerando el nivel de manualidad de los procesos junto con la disponibilidad de información.
<b>Ejecución</b>	<b>Excelencia operativa</b>	Pretende calificar el estado actual de la arquitectura de procesos de la compañía considerando la eficiencia de los procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos actuales.
	<b>Desempeño</b>	Pretende calificar la definición de mecanismos e indicadores que le permitan a CISA gestionar sus procesos oportunamente para favorecer la toma de decisiones y la mejora continua.
<b>Compromiso de la Organización</b>	<b>Gobierno corporativo</b>	Busca calificar las acciones realizadas por la junta directiva de la entidad y los organismos correspondientes para velar por los intereses de la compañía y del estado.
	<b>Estructura organizacional</b>	Busca calificar si la estructura organizacional es la adecuada de acuerdo con las necesidades de la organización, si los perfiles líderes tienen las competencias requeridas y el conocimiento técnico para liderar los procesos.

#### Enfoque Externo:

El enfoque externo, busca conocer el comportamiento de un sector en particular sobre el cual la entidad pueda generar comparativos, permitiendo con esto, contar con información de calidad para la toma de decisiones en su proceso de definición del Marco Estratégico.

Estará conformado por los siguientes elementos:

Categoría	Dimensión	Definición
<b>Dirección estratégica e intención</b>	<b>Enfoque estratégico</b>	Se pretende analizar el enfoque estratégico de entidades comparables e identificar las principales líneas de negocio que soportan la operación y la sostenibilidad de estas.
<b>Ventaja competitiva / Diferenciación</b>	<b>Factores que generan diferenciación</b>	A partir de una identificación de empresas comparables en el mercado, se realizará un análisis sobre los factores que generan diferenciación y ventaja competitiva para estas en el mercado.
<b>Tendencias</b>	<b>Tecnologías y posicionamiento de marca</b>	Basados en un análisis de empresas comparables en otros países, se identificarán las principales tendencias y tecnologías usadas en los negocios.

#### Formulación de propuestas para la optimización de la Entidad

Una vez consolidada toda la información y analizados los resultados, se proyectan las propuestas de optimización que deben ser tenidas en cuenta al momento de la definición de la plataforma estratégica especialmente en lo que respecta a las perspectivas y objetivos estratégicos.

### **8.1.2. Definición de Lineamientos Estratégicos**

Los Lineamientos Estratégicos, son los elementos de más alto nivel dentro del Marco Estratégico organizacional. Su propósito, es alinear la gestión institucional enmarcándola en grandes líneas de acción sobre las cuales se hará énfasis en el desarrollo de la visión y objetivos estratégicos. Es un elemento de gestión concebido para inspirar, motivar y comprometer a los colaboradores en el desarrollo de su gestión y principalmente en el logro de los objetivos planteados en el periodo determinado por la Planeación Estratégica.

Los lineamientos, deben ser construidos por los máximos órganos institucionales que en el caso de CISA son la Junta Directiva y el Presidente de la Entidad. Estos son la base sobre la cual se construye la visión institucional y de este modo deben contar como mínimo con las siguientes características:

- ✓ Concisos y totalmente claros.
- ✓ Pensados para aspectos misionales y de apoyo de la gestión institucional.
- ✓ Pocos pero contundentes.
- ✓ Conciliados en conjunto.

Para el desarrollo de este ejercicio se puede utilizar entre otras técnicas, mesas de trabajo con los directos involucrados, los cuales, tomarán por una parte, la información suministrada en el diagnóstico estratégico y del mismo modo, la visión futura de entidad de cada uno de los participantes. Una vez consolidada la información, se debe resumir y concertar los lineamientos generales. Se recomienda que los mismos no superen más de 8 líneas de acción.

### **8.1.3. Definición de la Misión Institucional**

La Misión Institucional es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” como entidad, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que desarrolla y le permiten distinguirse de otras instituciones justificando de este modo su existencia.<sup>2</sup>

La definición de la Misión, es un ejercicio participativo liderado por el Presidente de la Entidad en compañía del equipo directivo, tomando como base los lineamientos estratégicos. Preferiblemente se debe hacer en mesas de trabajo conjuntas en las cuales los participantes exponen sus puntos de vista y llegan a un acuerdo sobre el texto que describirá este elemento.

Para estas mesas de trabajo, los participantes pueden tomar como base los siguientes cuestionamientos como guía para el ejercicio:

---

<sup>2</sup> Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público ILPES/CEPAL 2009

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Cuál es nuestro propósito?
- ✓ ¿Por qué existimos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿En que nos distinguimos?
- ✓ ¿Qué necesidad satisfacemos?
- ✓ ¿A qué grupos de interés beneficiamos?

De este modo, al momento de su redacción, se deben considerar los siguientes principios rectores:

- ✓ Describir el “**quehacer**” de la entidad.
- ✓ Responder a la pregunta ¿A qué nos dedicamos? o ¿Cuál es nuestro propósito?
- ✓ Significativa, y fácil de recordar.
- ✓ Preferiblemente breve y fácil de entender.
- ✓ Representar las competencias bases del negocio.
- ✓ Concentrarse en productos o servicios finales.

#### **8.1.4. Definición de la Visión Institucional**

La visión corresponde al futuro deseado de la organización, es el elemento que materializa los Lineamientos Estratégicos en una meta clara, específica, retadora y motivadora para el periodo de planeación estratégica.

El ejercicio para su definición, debe seguir los mismos parámetros que los descritos en la formulación de la Misión, es decir, debe ser participativo, liderado por el presidente y con fundamento en los Lineamientos Estratégicos.

Como principios rectores, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Responder a la pregunta ¿A dónde queremos llegar, en donde nos vemos en el futuro?
- ✓ Breve, concisa, fácil de entender y recordar.
- ✓ Aspiracional, motivadora y retadora.
- ✓ Medible y alcanzable.
- ✓ Con un tiempo claramente definido.

#### **8.1.5. Definición de Perspectivas Estratégicas y Objetivos Estratégicos**

Las Perspectivas y Objetivos Estratégicos son los elementos que permiten visualizar los modos o rutas de acción mediante los cuales se alcanzaran los objetivos planteados. Están ligados directamente con los resultados del diagnóstico, los lineamientos estratégicos y la visión formulada. Son estos elementos

los que permiten lograr la operacionalización y entendimiento de la estrategia en los siguientes niveles organizacionales o como lo denominados en el presente documento: Estrategia de Unidad de Negocio.

La generación de estos elementos está estrechamente vinculada con la metodología del Balanced ScoreCard, la cual, establece que la Planeación Estratégica Organizacional debe ser formulada y evaluada bajo 4 pilares fundamentales: Financiero, Cliente, Procesos y Desarrollo y crecimiento. Estos pilares serán formulados por la entidad de acuerdo a las necesidades específicas de cada ejercicio, respetando en todo caso los principios que guían cada perspectiva.

Por su parte, los Objetivos Estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea la organización para alcanzar la visión, en otras palabras, deben decir el cómo vamos a llegar a la meta global planteada. Adicionalmente, deben estar vinculados a una de las perspectivas definidas y tendrán una relación causa – efecto, es decir, la consecución o no de un objetivo afectará directamente la consecución de otro.

La definición de los objetivos debe ser lo suficientemente amplia para que los demás elementos de la Planeación Estratégica puedan ser agrupados, pero a su vez, debe ser tan clara que se convierte en una guía para alcanzar la visión formulada. Para su definición, se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Alcanzables pero retadores
- ✓ Fáciles de Comprender
- ✓ Cuantificables
- ✓ Deben estar alineados con la Misión, Visión y Perspectivas
- ✓ Debe existir relación Causa-Efecto entre ellos

#### **8.1.6. MEGA Estratégica**

La MEGA Estratégica es la Meta referente para el periodo de Planeación Estratégica y está asociada a lo estipulado en la Visión Estratégica. Por lo general, este elemento tomará como base las metas establecidas para los objetivos de la perspectiva financiera, los cuales, se desarrollarán con base en las proyecciones de crecimiento de cada unidad de negocio priorizadas para el periodo correspondiente.

Al igual que los demás indicadores, este debe seguir las consideraciones propuestas en el apartado anterior, teniendo en cuenta que alcanzar la meta propuesta de este indicador, determinará en gran medida el cumplimiento o no de la estrategia organizacional.

## **4.2 PLAN ESTRATÉGICO**

Una vez formulado el Marco Estratégico Institucional, se debe continuar con los elementos correspondientes a la fase de Plan Estratégico, el cual también denominamos Estrategia de Unidad de Negocio. Son estos mecanismos, los que permiten desarrollar en el corazón de la organización la visión institucional.

### 8.2.1. Definición de Estrategias

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir al interior de cada área, las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Estas son formuladas por la Primera Línea de Defensa y deben estar asociadas a un objetivo estratégico. Este elemento permite establecer los cursos de acción particulares que desarrollados en conjunto ayudan al cumplimiento en cadena del Marco Estratégico.

Al igual que los objetivos estratégicos, las estrategias definen el cómo se alcanzarán los objetivos para con ellos complementar la cascada desarrollada a lo largo de este documento. Del mismo modo, las estrategias deben cumplir con los siguientes parámetros:

- ✓ Fáciles de Comprender.
- ✓ Cuantificables.
- ✓ Alineadas con los Objetivos Estratégicos.
- ✓ Específicas.

Nota: Teniendo en cuenta los requerimientos del Gobierno Nacional frente a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V2, será obligatorio para la entidad formular una estrategia relacionada con el desarrollo del modelo a través de la definición y ejecución de los lineamientos de las diferentes políticas de gestión y desempeño. Sobre esta estrategia, reposaran los diferentes planes de acción institucionales (Ver 8.2.2 Definición de Planes de Acción) que permiten la mejora continua de este instrumento de gestión.

### 8.2.2. Definición de Planes de Acción

Los planes de acción son las actividades concretas que se formulan a fin de operacionalizar la gestión de las estrategias. Tal como se mencionó anteriormente, en cumplimiento de la mejora continua del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y así mismo el desarrollo de la Planeación Estratégica se generarán los siguientes planes:

- ✓ Plan de Acción Estratégico
- ✓ Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR
- ✓ Plan Anual de Adquisiciones
- ✓ Plan Anual de Vacantes
- ✓ Plan de Previsión de Recursos Humanos
- ✓ Plan Estratégico de Talento Humano
- ✓ Plan Institucional de Capacitación
- ✓ Plan de Incentivos Institucionales
- ✓ Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
- ✓ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- ✓ Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI
- ✓ Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
- ✓ Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

- ✓ Plan de Mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- ✓ Plan Estratégico Sectorial

Es responsabilidad de la primera línea de defensa realizar la formulación de las acciones teniendo en cuenta los lineamientos impartidos por la institución y las consideraciones normativas y reglamentarias asociadas al Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Además de lo anterior, es importante considerar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros necesarios para su implementación.

La generación de las actividades asociadas al plan, se desarrollará en el anexo del presente manual, el cual, recoge la información necesaria sobre la cual se realizará el seguimiento al Plan de Acción en su fase de ejecución.

Del mismo modo, a más tardar el 31 de enero de cada vigencia, se deberá realizar la publicación del Plan Consolidado, el cual debe reunir la información de cada uno de los planes anteriormente mencionados.

### 8.2.3. Metas e Indicadores

Las metas e indicadores son aquellos elementos que complementan las herramientas de seguimiento y control a la ejecución de la Planeación Estratégica, además, son el parámetro mediante el cual se logra establecer de un modo objetivo y cuantitativo el cumplimiento de los objetivos trazados. Por lo anterior, la formulación de las Metas e indicadores se convierten en mecanismos indispensables para la medición del Marco Estratégico.

Es así, que dentro del ejercicio de Planeación Estratégica, es necesario formular por lo menos un indicador con sus respectivas metas contemplando lo descrito en el cuadro a continuación:

Elemento	Periodicidad de las Metas	Tipo de Indicador
MEGA Estratégica	Cuatrienal con metas mínimo anuales	Impacto
Objetivo Estratégico	Cuatrienal con metas mínimo anuales	Impacto
Estrategia	Cuatrienal con metas mínimo anuales	Impacto
Plan de Acción	Anual	Resultado

### 8.2.4. Alineación Presupuestal

Uno de los elementos más importantes a la hora de establecer un Plan Estratégico es la incorporación del Presupuesto como aquel dinamizador que permite la ejecución de las estrategias. De este modo, al momento de establecer cualquiera de los elementos antes señalados, se debe analizar la viabilidad

presupuestal de acuerdo a las restricciones institucionales y gubernamentales. Toda estrategia y todo plan de acción deben contar con los recursos presupuestales antes de comenzar su ejecución, siendo esta tarea indispensable al momento de realizar la formulación de los mismos.

#### **8.2.5. Gestión de Riesgos**

Tal como se estableció en la circular normativa 107, los riesgos estratégicos son aquellos que se encuentran vinculados directamente a la estrategia. En este sentido, el riesgo fundamental atado a la Planeación Estratégica es aquel que impida el cumplimiento de las metas planteadas. Teniendo en cuenta que este ejercicio es de nivel institucional en el cual intervienen diferentes áreas misionales y de apoyo en la organización, el control fundamental para la mitigación de este riesgo es la formulación del plan de acuerdo con la metodología propuesta y los seguimientos periódicos por parte de las instancias internas de la entidad. De este modo, se busca gestionar el riesgo sin delegar una mayor operatividad a las áreas pero contemplando este, como un aspecto fundamental al momento de la consecución de los objetivos.