

Contenido

1. OBJETIVO

Elaborar el Plan Estratégico del ICETEX el cual permita a la Entidad orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de su misión y visión.

2. ALCANCE

Comprende desde la definición del Plan Estratégico hasta el planteamiento de acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

3. DEFINICIONES

- **“Balanced Scorecard” (BSC) Tablero balanceado de control:** Es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en objetivos operacionales, que resulten en mejores comportamientos y desempeño.
- **Desdoblamiento:** Mapa estratégico con objetivos, indicadores y planes establecidos por una dependencia y que contribuyen al cumplimiento de la estrategia corporativa.
- **Estrategia:** Una estrategia es el medio a través del cual la entidad busca alcanzar su misión y visión.
- **Indicador:** Es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico.
- **Indicador de eficacia:** Mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.
- **Indicador de eficiencia:** Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el “cómo” se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.
- **Indicador de efectividad:** Es el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. También conocido como indicador de impacto.
- **Iniciativa:** Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas y pueden ser tantos como se requieran.
- **Mapa estratégico:** Es una herramienta integrada con el Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto.
- **Meta:** Las metas representan aquellos valores que debe alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. Estas debe establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir las desviaciones.
- **Objetivos:** Son declaraciones de acciones que esclarecen cómo implementaremos la estrategia, definen los métodos por los cuales se conducirán las premisas estratégicas.
- **Plan Estratégico:** Documento que incluye el direccionamiento estratégico de la entidad, mapa corporativo y desdoblamientos así como el conjunto de acciones, planes o proyectos a ser adelantados por la entidad con el fin de garantizar el cumplimiento de su objeto social.

4. CONDICIONES GENERALES

- El Plan Estratégico se construye para períodos de cuatro años y toma como base los lineamientos dados en los objetivos de desarrollo sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan decenal de educación, el Plan estratégico sectorial y el Plan marco de Implementación de los Acuerdos de Paz trazado por el Gobierno Nacional.
- Si el realineamiento del Plan estratégico se realiza internamente, se puede definir a través de talleres con el equipo directivo o se conformarán dos equipos de trabajo, un equipo de desarrollo integrado por profesionales de las diferentes dependencias y un equipo de líderes que incluye a los vicepresidentes, directores, Asesores, Jefes de Oficina o Coordinadores de área y se realizarán las actividades descritas en este procedimiento.
- Las modificaciones que se requieran, en cada vigencia, a los indicadores, metas y planes de acción del mapa o estrategia corporativa, las realizará la Oficina Asesora de Planeación en coordinación con los diferentes líderes de proceso y serán aprobadas por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- El desdoblamiento del mapa o estrategia corporativa para cada dependencia se trabajará con cada líder y los funcionarios que este considere pertinente, bajo la coordinación de la Oficina Asesora de Planeación, cuando se realice internamente.
- La herramienta elegida por ICETEX para operativizar su estrategia es el Balanced Scorecard y en cada realineamiento estratégico se definen las perspectivas que aplicarán.

5. DESCRIPCIÓN

5.1. DIAGRAMA DE FLUJO

(Ver anexo)

5.2. ACTIVIDADES

De acuerdo con la metodología establecida para la formulación del plan estratégico:

- Si la metodología escogida es a través de talleres con el equipo directivo, continua con la actividad 5.2.1.
- Si la metodología escogida es a través de dos equipos de trabajo, continua con la actividad 5.2.6

METODOLOGÍA A TRAVÉS DE TALLERES CON EL EQUIPO DIRECTIVO:

Jefes de Áreas / Dependencias ICETEX

5.2.1. Designa los funcionarios que conformarán el equipo de trabajo para el desarrollo del plan estratégico, por lo menos uno por dependencia.

Jefe y equipo / Oficina Asesora de Planeación

5.2.2. Define en conjunto con el equipo de trabajo la metodología que se desarrollará con el equipo directivo.

5.2.3. Identifica el contexto estratégico de la Entidad.

5.2.4. Realiza los talleres para revisión y replanteamiento de misión, visión o propósito superior, mapa o estrategia corporativa, metas de indicadores y planes de acción alineados a los objetivos propuestos.

5.2.5. Construye el documento Plan estratégico. Continúa con la actividad 5.2.33.

METODOLOGÍA A TRAVÉS DE DOS EQUIPOS DE TRABAJO:

Jefes de Áreas / Dependencias ICETEX

5.2.6. Designa los funcionarios que conformarán el equipo de trabajo para el desarrollo del plan estratégico, por lo menos uno por dependencia.

Analista 03 / Oficina Asesora de Planeación

5.2.7. Elabora o ajusta el cronograma para la formulación del Plan Estratégico y remite al jefe de la Oficina Asesora de Planeación o la persona que el delegue para su revisión y aprobación.

Jefe Oficina – Asesor Técnico / Oficina Asesora de Planeación

5.2.8. Recibe cronograma para la formulación del plan estratégico y revisa.

- Si el cronograma requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.9.
- Si el cronograma no requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.11.

5.2.9. Devuelve al Analista para que realice los ajustes requeridos conforme a la revisión efectuada.

Jefe Oficina – Asesor Técnico / Oficina Asesora de Planeación

5.2.10. De acuerdo con el cronograma, convoca a reunión al equipo de trabajo. La convocatoria la realiza a través del correo electrónico de la entidad.

Equipo de Desarrollo

5.2.11. Elabora, analiza y revisa las variables que puedan afectar el macroentorno y microentorno de la entidad, a través del instrumento elegido por la entidad. Presenta la información al equipo de líderes para su verificación.

Equipo de Líderes

5.2.12. Verifica el levantamiento y análisis de la información recabada de acuerdo con lo enunciado en el numeral 5.2.11.

- Si el levantamiento y análisis de la información requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.13.

- Si el levantamiento y análisis de la información no requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.15.

5.2.13. Devuelve el documento de levantamiento y análisis de información al Equipo de Desarrollo para que realicen los cambios o ajustes solicitados.

Equipo de Desarrollo

5.2.14. Recibe el documento de levantamiento y análisis de la información y realiza los ajustes requeridos. Regresa a la actividad 5.2.12.

5.2.15. Revisa misión, visión o propósito superior (según sea el caso) y lineamientos estratégicos y genera propuesta de ajuste de ser necesario. Presenta al Equipo de Líderes para su verificación.

Equipo de Líderes

5.2.16. Verifica la propuesta de misión, visión o propósito superior.

- Si la propuesta requiere ajuste, ir a la actividad 5.2.17.
- Si la propuesta no requiere ajuste, ir a la actividad 5.2.19.

5.2.17. Devuelve al Equipo de Desarrollo para que realicen los ajustes requeridos.

Equipo de Desarrollo

5.2.18. Realiza los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta las sugerencias presentadas por el Equipo de Líderes. Regresa a la actividad 5.2.15.

5.2.19. Define y revisa una propuesta de mapa estratégico corporativo que incluye los objetivos que deben ser alcanzables, medibles y alineados a la estrategia que fije la entidad.

5.2.20. Presenta la propuesta del mapa estratégico corporativo al Equipo de Líderes para su verificación y posteriormente se consolida.

Equipo de Líderes

5.2.21. Verifica la propuesta del mapa estratégico y que esté dirigida hacia el cumplimiento de la misión, visión o propósito superior de la entidad.

- Si el mapa estratégico requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.22.
- Si el mapa estratégico no requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.24.

5.2.22. Solicita al Equipo de Desarrollo realizar los cambios sugeridos

Equipo de Desarrollo

5.2.23. Realiza los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta las sugerencias presentadas por el Equipo de Líderes. Regresa a la actividad 5.2.20.

5.2.24. Revisa los indicadores existentes y establece la nueva propuesta de indicadores. Una vez formulados los indicadores se establecen las metas por cada uno de ellos. Presenta al Equipo de Líderes, para su verificación, la propuesta de indicadores con sus respectivas metas.

Equipo de Líderes

5.2.25. Verifica la propuesta de indicadores y metas planteadas para que estas sean coherentes con los objetivos definidos.

- Si la propuesta de indicadores y metas requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.25.
- Si la propuesta de indicadores y metas no requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.26.

5.2.26. Devuelve al Equipo de Desarrollo para que realice los ajustes requeridos.

Equipo de Desarrollo

5.2.27. Realiza los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta las sugerencias presentadas por el Equipo de Líderes. Regresa a la actividad 5.2.24.

5.2.28. Elabora y revisa propuesta de planes de acción o proyectos los cuales permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos definidos. Presenta al Equipo de líderes, para su verificación, la propuesta de planes de acción o proyectos.

Equipo de Líderes

5.2.29. Verifica la propuesta de Iniciativas o proyectos, para la vigencia

- Si la propuesta de iniciativas o Proyectos requiere ajuste, ir a la actividad 5.2.30.
- Si la propuesta de iniciativas o proyectos no requiere ajuste, ir a la actividad 5.2.3.

5.2.30. Devuelve la propuesta de iniciativas o proyectos, al Equipo de Desarrollo para que realicen los ajustes necesarios.

Equipo de Desarrollo

5.2.31. Realiza los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta las sugerencias presentadas por el Equipo de Líderes. Regresa a la actividad 5.2.28.

Jefe y equipo / Oficina Asesora de planeación

5.2.32. Elabora el "Plan Estratégico" y lo presenta a la Presidencia de la entidad.

Presidente / Presidencia

5.2.33. Analiza la información del "Plan Estratégico" y lo verifica conforme a la información trabajada con el Equipo de Líderes y de Desarrollo.

- Si el "Plan Estratégico" requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.35.
- Si el "Plan Estratégico" no requiere ajustes, ir a la actividad 5.2.34.

Analista 03 / Oficina Asesora de Planeación

5.2.34. Realiza los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta las sugerencias presentadas por el presidente de la entidad. Regresa a la actividad 5.2.33

Presidente / Presidencia – jefe / Oficina Asesora de Planeación

5.2.35. Presenta el "Plan Estratégico" ante Junta Directiva para su validación y aprobación.

Sigue el procedimiento "[Presentación y Aprobación de Políticas y de Estudios Institucionales](#)" (E1-1-01).

Funcionarios / Oficina Asesora de Planeación

5.2.36. Divulga el "Plan Estratégico" a todos los funcionarios de la Entidad, apoyándose en el proceso "[Gestión de Comunicación Organizacional](#)" (A6-2)

Analista 03 – Asesora Técnica / Oficina Asesora de Planeación / vicepresidentes /Directores/Jefes de Oficina

5.2.37. Genera o ajusta los desdoblamientos por cada dependencia, plantean el mapa estratégico con los Objetivos. Los indicadores, metas y planes de acción asociados deben diligenciarse en la herramienta establecida para tal fin.

Jefe Oficina Asesora de Planeación

5.2.38. Revisa la propuesta de desdoblamiento por cada dependencia

- Si los desdoblamientos requieren ajustes, los solicita, ir a la actividad 5.2.37.
- Si los desdoblamientos no requieren ajustes, aprueba la propuesta de desdoblamiento, ir a la actividad 5.2.39

Analista 03 – Asesora Técnica / Oficina Asesora de Planeación – Jefes de Áreas y funcionarios

5.2.39. Realiza seguimiento a la gestión para determinar el cumplimiento a la ejecución de los indicadores y los planes de acción o proyectos. Para lo anterior puede seguirse la "[Guía metodológica para el desarrollo de los seguimientos a metas estratégicas](#)"(G04)

6. SEGUIMIENTO Y CONTROL

ACTIVIDAD A CONTROLAR	COMO EJERCER EL CONTROL	EVIDENCIA DEL CONTROL	RESPONSABLE
Verifica análisis del macro entorno y el micro entorno.	Verifica análisis del macro entorno y el micro entorno al igual que las fortalezas y debilidades.	Presentación Power Point. Archivos en Excel. Documentos Word	Equipo de Líderes Oficina Asesora de Planeación
Verifica ajustes de Misión, Visión o propósito superior.	Verifica la reformulación de la misión, visión o propósito superior.	Anotaciones al documento Presentación Power Point. Papeles de Trabajo	Equipo de Líderes
Verifica el Plan Estratégico.	Verifica la definición de los Objetivos generales de la entidad para el cumplimiento de la Misión, las estrategias para su logro y las actividades que desarrollarán cada una de las estrategias.	Anotaciones al documento	Presidencia.
Definición de objetivos, indicadores, planes de acción o proyectos	Capacita y asesora a las áreas para que al momento de plantear indicadores, planes de acción o proyectos apunten al cumplimiento de la Misión y Visión de la entidad	Definición de objetivos, indicadores y planes de acción o proyectos.	Jefe Oficina Asesora de Planeación, Líderes de áreas, Funcionarios de áreas y Analista de la Oficina Asesora de Planeación.
Verifica avance de los indicadores, planes de acción o proyectos y genera alertas a través de la escala cromática definida en la G04	Seguimiento periódico a través de las RAE's para determinar la ejecución de los planes de acción y el comportamiento de los indicadores.	Actas de las reuniones de seguimiento a la gestión.	Oficina Asesora de Planeación y Líderes de proceso

7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO
Proceso de Gestión de Comunicación Organizacional	A6-2
Guía metodológica para el desarrollo de los seguimientos a metas estratégicas	G04
Documento Plan Estratégico	N/A

Anexos:

[E1-2-01 Formulación del plan estratégico V9.pdf](#)

Editado por Claudia Patricia Fuquene Sosa, abr 24 2020 18:35 p.m.

Modificaciones

Descripción de cambios

-Se ajusta el procedimiento ajustando las metodologías de grupo de líderes y grupo de desarrollo

-Se ajustaron las actividades con correspondencia a cada una de las metodologías

Historial de Versiones

Fecha Vigencia (Acto Adtvo)	Versión	Descripción de Cambios
2020-4-30	9	-Se ajusta el procedimiento ajustando las metodologías de grupo de líderes y grupo de desarrollo -Se ajustaron las actividades con correspondencia a cada una de las metodologías
2018-06-28	8	Se realiza alineación frente a la norma ISO 9001:2015, y a las actividades del procedimiento.

2016-05-10	7	<p>Se especifica en "Condiciones Generales" que actividades tienen que realizarse para la formulación del plan estratégico de manera interna o mediante la contratación de una firma externa.</p> <p>Se modifica condición general relacionada con modificaciones del Plan estratégico, se especifica que es para cada vigencia y Mapa Estratégico corporativo, sus indicadores, metas y planes de acción los cuales son aprobados por el Presidente de la entidad.</p> <p>Se modifican los nombres de las Perspectivas.</p> <p>Se modifica el orden de las actividades relacionadas con los desdoblamientos debido a que se modifica la metodología en la cual después de aprobado el plan estratégico, se trabajan los desdoblamiento aprobados por Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.</p>
2014-07-01	6	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste en el nombre de los formatos F29, F30 y F31. • Ajuste en la redacción del ítem "Condiciones Generales" y algunas "Actividades" de acuerdo con la nueva metodología de reuniones.
2013-7-8	5	<ul style="list-style-type: none"> • Se modifica el punto 4 Condiciones Generales. • Se ajusta el nombre al formato F30. • En el punto 5.2.28 se elimina "siguiendo el procedimiento establecido para la generación del mapa corporativo". • En el punto 7 se ingresa como documento relacionado el formato F31.
2012-06-01	4	Ajuste en redacción de "Condiciones Generales" y en el numeral 5.2 "Actividades"
16/06/2010	3	Ajustes en redacción de condiciones generales y en algunas actividades.
-	2.0	-
-	1.0	-