

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 1 de 20



# Superintendencia de Sociedades



## **GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 2 de 20

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INFORMACIÓN GENERAL .....	3
2.	GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	3
3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
4.	ETAPAS DEL PROCESO.....	6
5.	CONTROL DE CAMBIOS.....	20

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 3 de 20

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

<b>1.1. OBJETIVO</b>	Dar a conocer los parámetros establecidos por la Entidad para el desarrollo de la planeación estratégica y su importancia para el correcto desempeño de sus funciones.
<b>1.2. RESPONSABLE</b>	Jefe Oficina Asesora de Planeación
<b>1.3. ALCANCE</b>	Esta guía cubre todas las áreas y procesos de la Entidad.

## 2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 2.1. **BALANCED SCORECARD:** Es un sistema integral de información estratégica que mide la gestión de la institución y está basado en índices de gestión.
- 2.2. **COMITÉ DE GERENCIA:** Órgano Asesor del Superintendente en el direccionamiento estratégico de la entidad, integrado por el Superintendente de Sociedades, los Superintendentes Delegados, el Secretario General y el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación.
- 2.3. **COMITÉ INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO:** Órgano orientador del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, donde se discuten todos los temas referentes a las políticas de gestión y desempeño y demás componentes del modelo.
- 2.4. **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Proceso para identificar una situación particular, analizada a través de variables internas y externas que rodean la entidad.
- 2.5. **DOFA:** Herramienta que permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la institución, facilita correlacionar las diferentes variables, estudiar la situación actual de la entidad y formular las estrategias para mejorar el desempeño de la organización.
- 2.6. **ESTRATEGIA:** Es la forma de alcanzar los objetivos institucionales, tomando en cuenta, las características de la estructura y del entorno, que permite hacer el ajuste de los procesos operativos de la organización y la adecuada aplicación de sus recursos.
- 2.7. **MAPA ESTRATÉGICO:** Es la alineación estratégica de la entidad, bajo las 4 perspectivas: socioeconómica, usuarios, procesos interno, aprendizaje y crecimiento.
- 2.8. **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Desarrollar programas que permiten la revisión periódica y sistemática de los procesos, métodos, objetivos y metas del sistema de gestión.
- 2.9. **MISIÓN:** Constituye la razón de ser o propósito para el cual fue creada la entidad u organismo y que permite distinguirla de las demás. (Qué somos)
- 2.10. **OBJETIVOS INSTITUCIONALES:** Son los propósitos que anualmente se propone alcanzar la Entidad.
- 2.11. **PORTAFOLIO DE PROYECTOS:** Es la programación institucional alineada con el Plan Indicativo Cuatrienal, identifica los proyectos a realizar anualmente por cada unidad de negocio. El portafolio, antes llamado plan de acción anual, expresa formalmente los proyectos que la Entidad se propone cumplir.
- 2.12. **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CUATRIENAL:** Es la base del proceso de planeación estratégica anual. En él se concretan los compromisos de la Entidad en torno a unos objetivos de política de Estado y sectoriales.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 4 de 20

- 2.13. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO:** Identifica las políticas y directrices del Gobierno Nacional, mediante las cuales se pretende lograr los objetivos y las metas establecidas por cada Gobierno, en un periodo de 4 años.
- 2.14. PLANES DE ACCIÓN TRANSVERSALES:** Son las acciones que se refieren a la ejecución de la funciones normales y se caracterizan porque a través de ellas se operacionalizan y ejecutan funciones asignadas.
- 2.15. PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS:** Conjunto de creencias y valores que rigen el comportamiento organizacional. Estos valores son los que rigen la vida de la entidad y por tanto son el marco referencial de nuestra cultura organizacional.
- 2.16. PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA:** se definen como aquellos que contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. Los proyectos de inversión se clasificarán de acuerdo con los lineamientos que defina el Departamento Nacional de Planeación, atendiendo las competencias de las entidades y las características inherentes al proyecto. Con fundamento en estos criterios, se determinarán los requerimientos metodológicos que deberá atender cada proyecto de inversión para su formulación, evaluación previa, registro, programación, ejecución, seguimiento y evaluación posterior.
- 2.17. PROYECTO ESTRATÉGICO:** Es una herramienta de gestión que permite a cada dependencia de la entidad, orientar estratégicamente sus esfuerzos y recursos disponibles, hacia el logro de objetivos y metas anuales, a través de la ejecución de actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
- 2.18. PLAN DE ACCIÓN:** Es la organización de las actividades recurrentes que debe realizar cada dependencia de la entidad en función de la estructura organizativa, para obtener un producto o servicio con un efecto o impacto en el cumplimiento de las funciones propias de cada dependencia.
- 2.19. RESULTADO:** Expresa el cambio real de la situación inicial medido en términos de los productos o impactos generados, a partir de los objetivos definidos.
- 2.20. SOSTENIBILIDAD:** Elemento fundamental de la estrategia institucional, por ello la misión y la visión deben ser interpretadas en este contexto. Se traduce en crecimiento, responsabilidad y creación de riqueza en el largo plazo.
- 2.21. VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde se quiere que la entidad esté dentro de un período de tiempo definido en el largo plazo. (Qué queremos ser).

### 3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1. DEFINICIÓN

Es el proceso mediante el cual el Superintendente de Sociedades, con apoyo del Comité de Gerencia de la Entidad y del Comité Institucional de Gestión y Desempeño, direcciona la gestión institucional, para el logro de la visión, misión, políticas, estrategias y objetivos, basado en un pensamiento sistémico, que le permite proyectarse hacia el futuro.

La Planeación Estratégica de la Superintendencia está basada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP, mediante el cual se articula el quehacer de la Entidad, siguiendo los lineamientos de las políticas de gestión y desempeño contempladas en el MIPG y propendiendo por el monitoreo y evaluación periódico de los avances a la gestión institucional.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 5 de 20

La Planeación Estratégica de la Superintendencia está enfocada a:

- ✓ Identificar que es lo esencial para el éxito de la Entidad y a destinar los recursos necesarios hacia esos esfuerzos.
- ✓ Establecer prioridades, objetivos y estrategias que permitan evaluar y lograr los resultados esperados.
- ✓ Identificar de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- ✓ Monitorear y seguir permanente los planes, programas y proyectos que se adopten, para la toma oportuna de decisiones.
- ✓ Anticipar eventos futuros y analizar su posible impacto en las gestiones fundamentales de la Superintendencia.
- ✓ Procurar la divulgación proactiva de la información relativa a la planificación de la Entidad.

### 3.2. RESPONSABLES INSTITUCIONALES DE PLANEACIÓN

Son responsables de la planeación estratégica de la Superintendencia:



### 3.3. ALINEACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

El propósito primordial de la planeación estratégica de la Superintendencia de Sociedades es formular y establecer objetivos prioritarios para lograr la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que presta a la ciudadanía.

Para ello, la Superintendencia debe articular la planeación estratégica institucional a las políticas nacionales y sectoriales, así como garantizar la coherencia dentro de la programación de planes y proyectos institucionales, como se expone en las Figuras 1 y 2.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 6 de 20

**Figura 1**  
**Alineación Estratégica externa**



Adaptación de la figura "Alineación de la Planeación" contenida en la Presentación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, DAFP, Marzo, 2015

**Figura 2**  
**Alineación Estratégica interna**



#### 4. ETAPAS DEL PROCESO

La planeación estratégica de la Superintendencia como herramienta de gestión administrativa está compuesta de las siguientes etapas:

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 7 de 20

**Figura 3**  
**Etapas de la Planeación Estratégica**



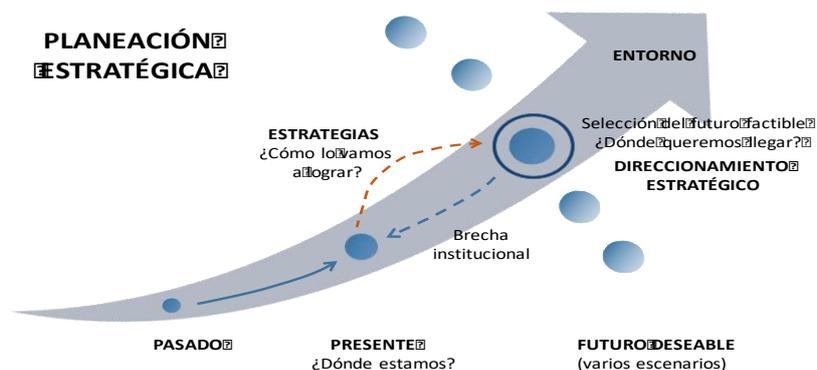
#### 4.1. ETAPA CONCEPTUAL

##### 4.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un proceso integrado, conducente a la definición y revisión de la filosofía de la institución. Ésta es definida a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias.

La Superintendencia enfoca sus esfuerzos en adelantar un direccionamiento estratégico basado en una planeación prospectiva (Figura 4), teniendo un rol proactivo en el diseño del futuro deseable, planteando objetivos estratégicos factibles que le permitan ser líder en el sector público.

**Figura 4**  
**Planeación estratégica**



	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 8 de 20

#### 4.1.2. MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES ÉTICOS.

La PRIMERA PARTE del direccionamiento estratégico responde, en conjunto, a los interrogantes ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quienes? ¿Dónde queremos estar?



Adaptación del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, CEPAL, 2009

- ✓ **Formulación de la Misión:** Constituye propósito para el cual fue creada la Entidad.

Este propósito debe ser expresado en forma clara y sencilla para que sea entendida por todos los miembros de la entidad, y debe responder a los interrogantes: ¿Qué hace la institución?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿El por qué lo hace?, y su relación con la función principal que realiza o debe realizar.

- ✓ **Formulación de la Visión:** Es la proyección de la institución a largo plazo que permite establecer su direccionamiento, las metas y lograr su desarrollo.

Esta debe ser construida y desarrollada por la Dirección, de forma clara, amplia, positiva, coherente, convincente, comunicada y compartida a todos los colaboradores de la Entidad, y respondiendo a los siguientes interrogantes:

<b>¿Cuál es la imagen deseada?</b>	¿Cómo vemos a la población para la cual trabajamos? Es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios.
<b>¿Cómo seremos en el futuro?</b>	Es decir, cuál será la posición futura de la Superintendencia en relación a otras entidades.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 9 de 20

<b>¿Qué haremos en el futuro?</b>	Es decir, cuales son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.
-----------------------------------	--

Fuente: Adaptación de la Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público<sup>1</sup>. Medianero, D, PNUMA, 2006

La visión debe promover el cambio y motivar la participación de todos los servidores públicos de la Entidad, debe ser flexible y ajustarse periódicamente a las exigencias y dinamismo que impone el entorno de la globalización.

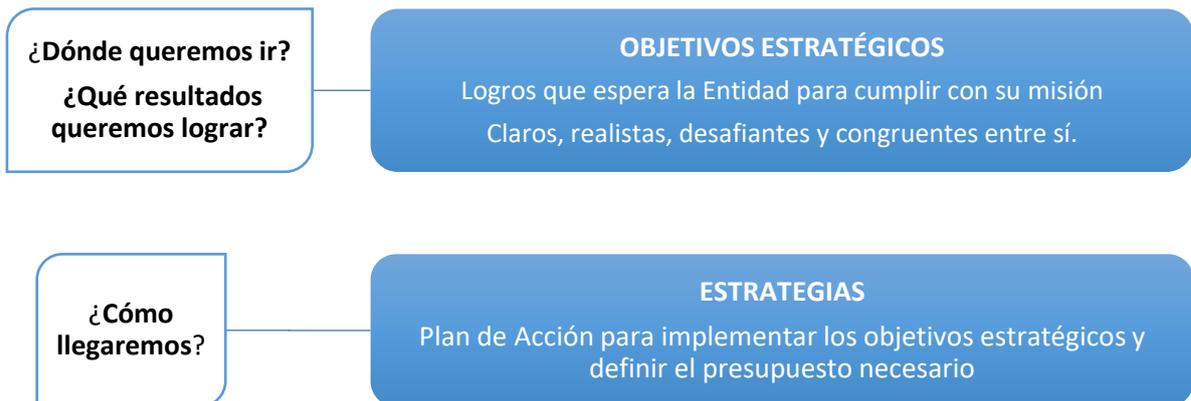
- ✓ **Formulación de Principios y Valores Éticos:** Son todos aquellos rasgos que diferencian a los Servidores Públicos y a la entidad en sí de las demás entidades.

Los principios y valores éticos de la Superintendencia están contenidos en el GE-M-001 "Código de Buen Gobierno".

- **ACTUALIZACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN:** Corresponde al Superintendente, en compañía del Comité de Gerencia, revisar, al menos cada 2 años, la pertinencia de la Misión y la Visión existentes, para asegurar que sigan siendo significativas y fácilmente entendibles por todos los grupos de interés y compatibles con el marco normativo existente.

#### 4.1.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

La SEGUNDA PARTE del direccionamiento estratégico responde a los interrogantes ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos lograr? ¿Cómo llegaremos?



Adaptación del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, CEPAL, 2009

- ✓ **Formulación de Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los logros que la Superintendencia, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para

<sup>1</sup> Documento disponible en [http://www.pnuma.org/agua-miaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIA-WEBGRAFIA%20\(2\)/Guia%20metodologica%20planes%20estrategicos%20sector%20publico.pdf](http://www.pnuma.org/agua-miaac/REGIONAL/MATERIAL%20ADICIONAL/BIBLIOGRAFIA-WEBGRAFIA%20(2)/Guia%20metodologica%20planes%20estrategicos%20sector%20publico.pdf)

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 10 de 20

el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

En la etapa de Direccionamiento Estratégico, la Alta Dirección de la Entidad dará los lineamientos para la construcción de los objetivos estratégicos de la organización, los cuales deberán ser claros, realistas y coherentes con la misión y la visión propuestas.

- ✓ **Formulación de Estrategias.** La Alta Dirección de la Superintendencia determinará la guía para formulación de estrategias específicas dentro de la etapa estratégica de la planeación, que respondan a las prioridades institucionales y al marco normativo institucional.

#### 4.2. ETAPA ANALÍTICA

Durante la etapa analítica se pretende identificar el desempeño actual de la entidad, su relación con el entorno y su capacidad interna para cumplir con la misión y la visión propuestas, a través de un **diagnóstico institucional (Figura 5) compuesto por el análisis situacional y el contexto estratégico**. El objetivo de la etapa analítica es efectuar el alistamiento de la información que sirve de apoyo para la formulación de la estrategia institucional, y de la política de la Superintendencia. Responde al interrogante **¿Dónde estamos hoy?**



##### 4.2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis de la **Situación Actual** de la entidad se resume en los indicadores del año inmediatamente anterior y de la vigencia en curso, los cuales deben reflejar la contribución de la Superintendencia al mejoramiento de la calidad del vida a través servicio prestado a los ciudadanos.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 11 de 20

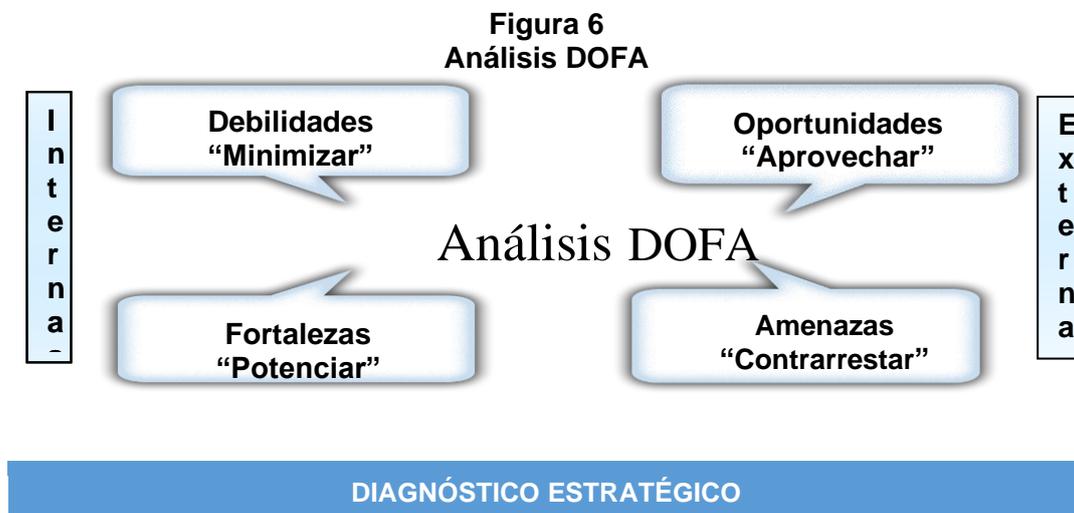
El jefe de la Oficina Asesora de Planeación preparará un documento consolidado de los indicadores, junto con el impacto de los resultados alcanzados para su presentación al Superintendente y al Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

#### 4.2.2. CONTEXTO ESTRATÉGICO

La fase analítica corresponde al diagnóstico del contexto estratégico de la situación actual de la Entidad, analizando los panoramas interno y externo, a fin de identificar los macro problemas centrales que afectan a la Superintendencia.

Para tal efecto, anualmente, el jefe de la Oficina Asesora de Planeación con la participación de los líderes de las normas que componen el Sistema de Gestión Integrado, prepara el Diagnóstico Estratégico, es decir, identifica las situaciones y cambios del entorno ambiental, económico, social, político y tecnológico que rodean a la Entidad y que inciden directa o indirectamente en el desarrollo de la función institucional encomendada, así como analiza su capacidad interna. Este diagnóstico puede ser actualizado si se presentan cambios importantes en el contexto interno o externo.

La Oficina Asesora de Planeación, utilizando la metodología DOFA (Figura 6), prepara el Diagnóstico Estratégico el cual comprenderá la evaluación de la capacidad interna y el análisis del entorno.



	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 12 de 20

<p style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INTERNA</b></p> <p>Consiste en determinar las <b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> de la Entidad de acuerdo a la capacidad de la Superintendencia en el diseño, ejecución y obtención de resultados en términos de su misión, condición jurídica, recursos físicos, recursos tecnológicos, humanos y financieros; procesos administrativos, estructura organizacional y coordinación con otras organizaciones públicas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b></p> <p>Se concentra en variables fuera de control de la Entidad, como dinámicas o circunstancias externas que pueden incidir en la gestión de la misma, por lo cual deben ser identificadas y prever cómo afecta los resultados esperados.</p> <p>Este análisis permite identificar las <b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b> claves que afronta la Superintendencia.</p>
---	--

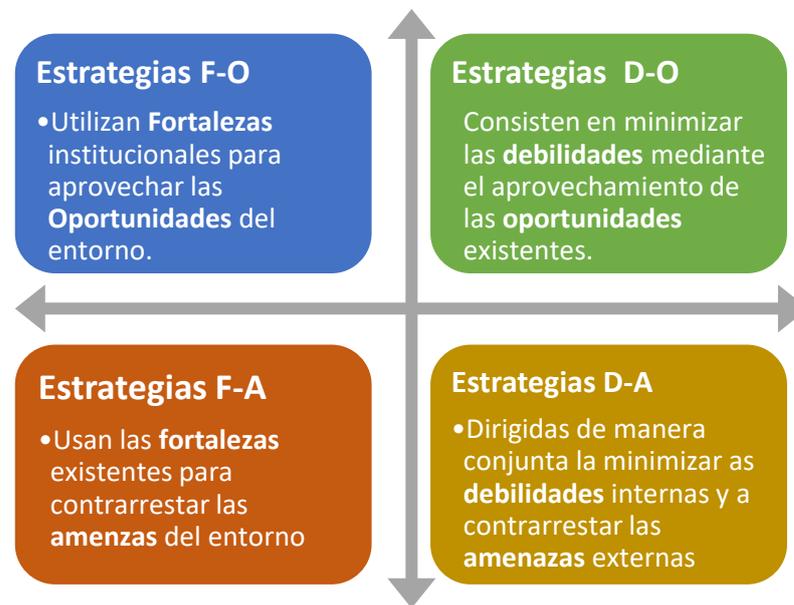
La identificación de esta información se hace a través del **FORMATO Matriz DOFA**, la cual resulta de suma importancia, ya que en ella se puede analizar el rumbo hacia el cual queremos llevar a la Entidad, con el propósito de Planear, Hacer, Verificar y Actuar sobre futuras estrategias en forma exitosa.

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES (Externo)
DEBILIDADES (Interno)	AMENAZAS (Externo)

Este ejercicio preliminar elaborado por la Oficina Asesora de Planeación debe ser complementado por los integrantes de cada uno de los procesos institucionales, para tener la versión consolidada del Diagnóstico Estratégico.

Como resultado del análisis DOFA se busca establecer caminos que permitan anticiparse a las amenazas del entorno, así como minimizar el impacto de las debilidades y aprovechar las fortalezas institucionales. Para ello, la Superintendencia puede definir, entre otras, cuatro (4) tipos de estrategias:

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 13 de 20



Dichas estrategias están asociadas a su vez con el proyecto o iniciativa específica para su realización, conforme el documento Matriz DOFA-Estrategias-Proyectos, el cual es elaborado y administrado por la Oficina Asesora de Planeación, de acuerdo con la información suministrada por las dependencias.

**MATRIZ DOFA vs. ESTRATEGIAS-PROYECTOS**  
AÑO

CONTEXTO ESTRATÉGICO	Tipo (D,O,F,A)	ESTRATEGIAS	PROYECTOS

### 4.3. ETAPA ESTRATÉGICA

Esta fase comprende la determinación de los objetivos estratégicos, basados en la identificación de los factores críticos establecidos en la etapa analítica.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, el Superintendente, con apoyo de la Oficina Asesora de Planeación y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, establece las estrategias como herramienta para articular los objetivos, lo que permite el ajuste de los procesos de la entidad y la adecuada ejecución de sus recursos.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 14 de 20

Dichas estrategias permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrena la organización actual y el entorno.

#### 4.3.1. MAPA ESTRATÉGICO

La estrategia de la Superintendencia está definida por los Presupuestos Estratégicos y ha sido desplegada usando la metodología de Balanced Scorecard, que ordena los objetivos estratégicos en una relación causa - efecto en un Mapa Estratégico que plantea cuatro perspectivas necesarias para interpretar nuestra relación con el entorno, respondiendo al interrogante **¿Cómo lo vamos a lograr?**

**Las Perspectivas y los Interrogantes a que responde:**



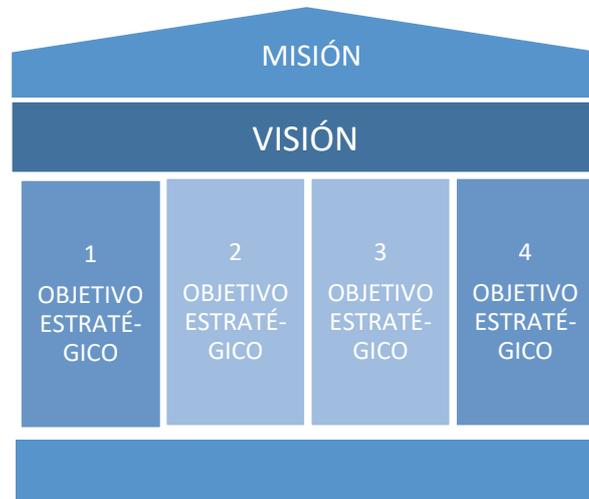
Es fundamental concebir el Mapa de tal forma que comunique de manera efectiva y simple la estrategia y debe ser revisado cada vez que los supuestos formulados sean modificados.

- ✓ **Objetivos Institucionales:** Son las directrices que define la Alta Dirección a corto plazo, con el fin de lograr la consecución de la estrategia formulada a través del mapa estratégico. Estos deben ser expresados de manera breve, sencilla, coherente y realizable en el corto plazo.

En consecuencia, la plataforma para la definición de la estructura estratégica se integra por la Misión, Visión y los objetivos estratégicos establecidos por la Alta Dirección de la Entidad.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 15 de 20

**Figura 7**  
**Plataforma Estratégica**



#### 4.3.2. ESTRATEGIAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A partir de la plataforma estratégica, se definen las estrategias mediante las cuales la Entidad logrará estos objetivos, luego se plasman en lo que se ha denominado como “**Estructura Estratégica**” donde se muestran los pilares, cada uno referente a una estrategia; los pilares verticales muestran estrategias misionales y los pilares horizontales muestran estrategias habilitadoras o de apoyo.

- ✓ **Plan estratégico cuatrienal:** Cada 4 años, la Superintendencia realiza un proceso de definición de estrategias a largo y mediano plazo.

El propósito de este Plan cuatrienal es generar la directriz de la Entidad para cada periodo de Gobierno, que permite formular estrategias y objetivos institucionales a mediano plazo; constituyéndose a su vez, en la base para la elaboración del portafolio de proyectos y los planes de desarrollo administrativo.

- ✓ **Plan estratégico institucional- anual:** La razón de ser de cada estrategia anual es permitir el logro de la visión de la entidad, para alcanzarla, es necesario desempeñar la Misión institucional que es donde se soporta la Visión.

La ejecución de las estrategias de la entidad se ha definido, mediante una serie de “**Iniciativas Estratégicas**” o “**Proyectos**” que son descripciones operativas de cómo se va a ejecutar cada estrategia, relacionan las metas a alcanzar, los riesgos y los entregables necesarios para evidenciar su cumplimiento.

Definidas las iniciativas se elabora la hoja de vida o “Chárter” donde se describen sus metas, entregables, inversión requerida, responsables, interdependencias y riesgos.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 16 de 20

ESTRATEGIA								
Estrategia								
Cumplir con las metas establecidas con el Sector.								
Objetivo Estratégico al cual apunta la Estrategia								
Fortalecer la estructura institucional y las competencias de los funcionarios								
Responsable (s) Estrategia	Subdirección Financiera - Coordinación de Cartera y Tesorería							
Porcentaje Avance Estrategia	#DIV/0!							
Total Recursos Estrategia	\$ -							
Riesgos Asociados	Análisis de Riesgos							
	Riesgo	Evaluación		Actividades de Control		Responsable		
	No gestion del presupuesto por parte de los responsables de la ejecución	BAJO		Seguimiento e informes periodicos		Subdirección Financiera y Coordinador de Presupuesto		
No cumplimiento de las metas por procesos declarados desiertos o no planeación de las actividades previas para el cumplimiento de las metas por	ALTO		Visualizar alternativas que mitiguen estos riesgos		Subdirección Financiera y Coordinador de Presupuesto			
Metas	Meta del Año				% Cumplimiento Meta			
	15	16	17	18	15	16	17	18
Cumplir meta con el sector comprometido	100%							
Cumplir meta con el sector obligado	100%							
Cumplir meta de realización del rezago	100%							

#### 4.4. ETAPA DE ACCIÓN

##### 4.4.1. PROGRAMACIÓN ANUAL DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS.

El líder de esta actividad es el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación, quien Informará a los líderes de proyectos, procesos y planes sobre las acciones a adelantar durante el proceso de Planeación Estratégica Institucional.

Previa aprobación por parte del Superintendente, el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación informa a los líderes de proyectos, procesos y planes el cronograma detallado de las acciones que se adelantarán en desarrollo del proceso de planeación, e invita a una reunión informativa sobre el diseño y definición del portafolio de proyectos.

La planeación de proyectos específicos se realiza de acuerdo con el documento GC-MT-001 Metodología para la Planeación de Proyectos, y conforme el formato GC-F-015 Planeación de Proyectos establecidos en el SGI.

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 17 de 20

### Formato GC-F-015 - Planeación De Proyectos

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>		Código: GC-F-015
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>		Fecha: 17 de septiembre de 2014
	<b>PROCESO: GESTION INTEGRAL</b>		Versión: 001
	<b>FORMATO: PLANEACION DE PROYECTOS</b>		Página 1 de 1
<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	0		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>			
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO (General y específico)</b>	<b>TIPO</b>		
	GENERAL		
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO (General y específico)</b>	<b>TIPO</b>		
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO (General y específico)</b>	<b>TIPO</b>		
<b>OBJETIVOS DEL PROYECTO (General y específico)</b>	<b>TIPO</b>		

#### 4.4.2. PLANES DE ACCIÓN

De la misma manera en que la gestión estratégica garantiza el logro del Plan Estratégico, ésta debe estar sustentada sobre la gestión de los procesos, recursos, tecnología, cambio y la cultura para asegurar el logro de las actividades diarias y su sostenibilidad en el tiempo.

Para garantizar la gestión en todos los niveles, la Entidad cuenta con planes de acción, que son presentados de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Decreto 612 de 2018, el cual fija directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño será el responsable de orientar la implementación institucional las políticas de gestión y desempeño, conforme al Manual Integrado de Planeación y Gestión y los lineamientos impartidos a nivel sectorial.

#### 4.4.3. CRONOGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
<b>Preparación del documento base de planeación.</b> Revisión preliminar de la misión, visión, objetivos estratégicos y de las estrategias con fundamento en el análisis DOFA actualizado y de los indicadores del año en curso.	Funcionarios asignados de la Oficina Asesora de Planeación	Septiembre
<b>Entrega documento base del proceso de planeación al Superintendente</b> DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL (Análisis situacional y la actualización de la matriz DOFA).	Jefe Oficina Asesora de Planeación	Última semana De Septiembre

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 18 de 20

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
<b>Direccionamiento estratégico para la próxima vigencia</b> Revisión la misión y visión, determinación general de proyectos estratégicos para las áreas misionales y para infraestructura física y tecnológica Revisión Políticas de gestión y desempeño	Superintendente de Sociedades Comité de Gerencia Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Primera semana de octubre
<b>Socialización direccionamiento estratégico</b> Presentación del nuevo direccionamiento estratégico y Realización de talleres para la revisión y formulación de estrategias, objetivos, proyectos y planes de desarrollo administrativo con fundamento en el análisis DOFA actualizado.	Líderes de proyectos, procesos y planes y Asesores Oficina Asesora de Planeación	Tercera semana de octubre
<b>Recolección de información base para la formulación anual de portafolio de proyectos y planes de acción.</b>	Dependencias de la entidad.	Octubre
<b>Formulación de proyectos y planes de acción.</b>	Dependencias de la entidad	Noviembre
<b>Revisión y depuración de proyectos, planes, indicadores, metas y responsables.</b> <i>(insumos preliminares para la elaboración del Plan anual de adquisiciones)</i>	Líderes de proyecto Iniciativas, procesos y planes y Asesores Oficina Asesora de Planeación	Noviembre
<b>Aprobación de proyectos, planes, indicadores, metas y responsables.</b>	Comité de Gerencia	Diciembre
<b>Consolidación de documentación de proyectos y planes de acción.</b>	Oficina Asesora de Planeación	Diciembre
<b>Entrega de información para la elaboración del Plan Anual de adquisiciones.</b>	Líderes de proyecto Iniciativas, procesos y planes y Asesores Oficina Asesora de Planeación	Noviembre y Diciembre
<b>Presentación y difusión de portafolio de proyectos.</b>	Comité de Gerencia Oficina Asesora de Planeación	Enero
<b>Elaboración del cronograma de actividades de cada proyecto y/o plan de acción y concertación con otras áreas.</b>	Líderes de Iniciativas, procesos y planes.	Enero
<b>Evaluación Trimestral</b> al portafolio de proyectos, metas e indicadores	Oficina de Control Interno	Trimestral marzo, junio, octubre y diciembre
Indicadores de Gestión – Matriz Despliegue de Objetivos	Líderes de iniciativas, procesos y planes.	Mensual

#### 4.2. MONITOREO Y SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO (Indicadores de Gestión Estratégicos)

El ejercicio del monitoreo y evaluación reposa en el ámbito de los indicadores de gestión y estratégicos, de ahí la importancia que toma la correcta formulación de los planes de acción,

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 19 de 20

metas e indicadores, mecanismos que permiten determinar el avance y cumplimiento de la gestión propia de los procesos, de las unidades de negocio; así como de las iniciativas y estrategias institucionales.

- ✓ **EL MONITOREO**, verifica si lo programado se cumple.
- ✓ **LA EVALUACIÓN**, valora si con los propósitos que pretenden los planes están siendo alcanzados los objetivos planteados.

Por tanto es necesario tener presente los siguientes lineamientos:

1. Asegurar el cumplimiento mensual de las metas de ejecución presupuestal sectoriales de acuerdo los lineamientos que establezca el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el presupuesto de funcionamiento e inversión.
2. Asegurar la consecución de la información indispensable para conocer el estado de la gestión frente a las metas, así como los datos para rendir los informes mensuales, tanto de proyectos e indicadores, resultados que se reflejarán en la Matriz de Despliegue de Objetivos u otra herramienta implementada para el seguimiento a la gestión estratégica.
3. Efectuar la retroalimentación periódica (trimestral) con los responsables de los entregables y fechas.
4. Establecer actas para las reuniones para los grupos primarios y asegurarse de darle cumplimiento a los compromisos pactados en las reuniones (FORMATO GTH-F-005 Acta de Asistencia a Capacitación).
5. Recopilar la memoria del plan y utilizar los formatos de presentación o rendición de cuentas establecidos dependiendo del tipo de informe a elaborar.

Institucionalmente, todos los planes son evaluados, es así como el Plan Estratégico, los Planes de Desarrollo Administrativo y el Plan de Inversión Pública; deben ser evaluados periódicamente por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

De la misma forma, deben rendirse informes a los respectivos entes como son el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Departamento Nacional de Planeación – DNP, Contraloría General de la República y Procuraduría General de la Nación, entre otros.

Igualmente, dentro de la implementación de los mecanismos de participación ciudadana, La Entidad rinde un informe anual de actividades a la ciudadanía en general, mediante la realización de una Audiencia Pública, conforme el procedimiento GE-PR-001 Procedimiento para la rendición de cuentas.

#### **4.4.4. MATRIZ DESPLIEGUE DE OBJETIVOS.**

	<b>SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES</b>	Código: GE-G-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 22 de junio de 2022
	<b>PROCESO GESTION ESTRATÉGICA</b>	Versión: 007
	<b>GUIA DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>	Número de página 20 de 20

Es la herramienta que permite medir el avance y cumplimiento de los objetivos institucionales, determinados en la estrategia, son consignados en la “**Matriz Despliegue de Objetivos**” (Ver Caracterización Proceso Gestión Estratégica, Formato GE- F-001)

Por su parte cada responsable de iniciativa debe reflejar en esta matriz el avance de sus proyectos y planes de acción.

La matriz relaciona de manera lineal donde se interrelaciona cada estrategia con las iniciativas, objetivos estratégicos, política y objetivos de calidad, procesos, metas, indicadores, responsables, dependencias participantes, planes y frecuencia de medición.

## 5. CONTROL DE CAMBIOS.

Versión	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Identificación de los cambios	Responsable
001	07 de noviembre de 2008	02 de diciembre de 2010	Creación del documento	Jefe de Planeación
002	02 de diciembre de 2010	22 de enero de 2015	Actualización mapa estratégico y colores institucionales	Jefe de Planeación
003	22 de enero de 2015	21 de diciembre de 2015	Actualización del documento, de acuerdo a la planeación estratégica aprobada para la vigencia 2015 – 2018.	Jefe Oficina Asesora de Planeación
004	21 de diciembre de 2015	24 de mayo de 2017	Actualización del documento conforme las buenas prácticas, la normatividad vigente y la metodología utilizada por la entidad.	Jefe Oficina Asesora de Planeación
005	25 de mayo de 2017	22 de julio de 2020	Inclusión de nuevas definiciones.	Jefe Oficina Asesora de Planeación
006	22 de julio de 2020	22 de junio de 2022	Alineación del documento con el MIPG y Decreto 612 de 2018.	Profesional Oficina Asesora de Planeación.
007	22 de junio de 2022		Se incorpora modificación respecto de cómo se elabora el contexto estratégico.	Profesional Oficina Asesora de Planeación.

**Elaboró:** Profesional Oficina Asesora de Planeación

**Revisó:** Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Aprobó:** Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Fecha:** 22 de junio de 2022

**Fecha:** 22 de junio de 2022

**Fecha:** 22 de junio de 2022