



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**
DESARROLLO ECONÓMICO
Instituto para la Economía Social

IPES

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

SUBDIRECCIÓN DE DISEÑO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2015

Elaboró: Isabela Fernández Pérez	Revisó: Edgar Alonso Forero Castro	Aprobó: Edgar Alonso Forero Castro
Profesional especializado - SDAE	Subdirector de Diseño y Análisis Estratégico	Subdirector de Diseño y Análisis Estratégico

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Versión 01
	Fecha 15/12/2015	

Tabla de contenido

1. OBJETIVO.....	3
2. ALCANCE.....	3
3. RESPONSABLES.....	3
4. DEFINICIONES	3
5. CONDICIONES GENERALES.....	5
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	5
6.1. Componentes del direccionamiento estratégico	6
a) Análisis DOFA	6
b) Misión: ¿Quiénes somos, que hacemos, para quienes?	7
c) Visión: ¿Cómo queremos ser reconocidos?.....	9
d) Objetivos estratégicos: (Logros que espera la entidad para cumplir con su misión)....	9
e) Estrategia: (Pautas generales que orientan la posterior planificación operativa).....	11
f) Planes de acción	12
7. CONTROL DE CAMBIOS.....	12

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para definir los componentes del direccionamiento estratégico de la entidad.

2. ALCANCE

Este instructivo aplica para todos los procesos del Instituto para la Economía Social – IPES.

3. RESPONSABLES

- El Director General es el responsable de revisar y aprobar los elementos del direccionamiento estratégico de la entidad.
- El Subdirector de Diseño y Análisis Estratégico es el responsable de liderar y consolidar la construcción de los elementos del direccionamiento estratégico de la entidad.
- Los subdirectores/as, jefe de oficina y asesor/a, son los responsables de definir los elementos del direccionamiento estratégico de la entidad.
- Los profesionales designados por cada dependencia son responsables de participar en la construcción de los elementos del direccionamiento estratégico de la entidad.

4. DEFINICIONES

- **Planeación estratégica:** La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la entidad, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- **Direccionamiento estratégico:** Define los referentes generales de la planeación de la entidad, lo realizan los altos directivos para establecer los planes generales; que pueden ser a corto, mediano o largo plazo y tiene alcance en toda la entidad. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la entidad, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos.

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

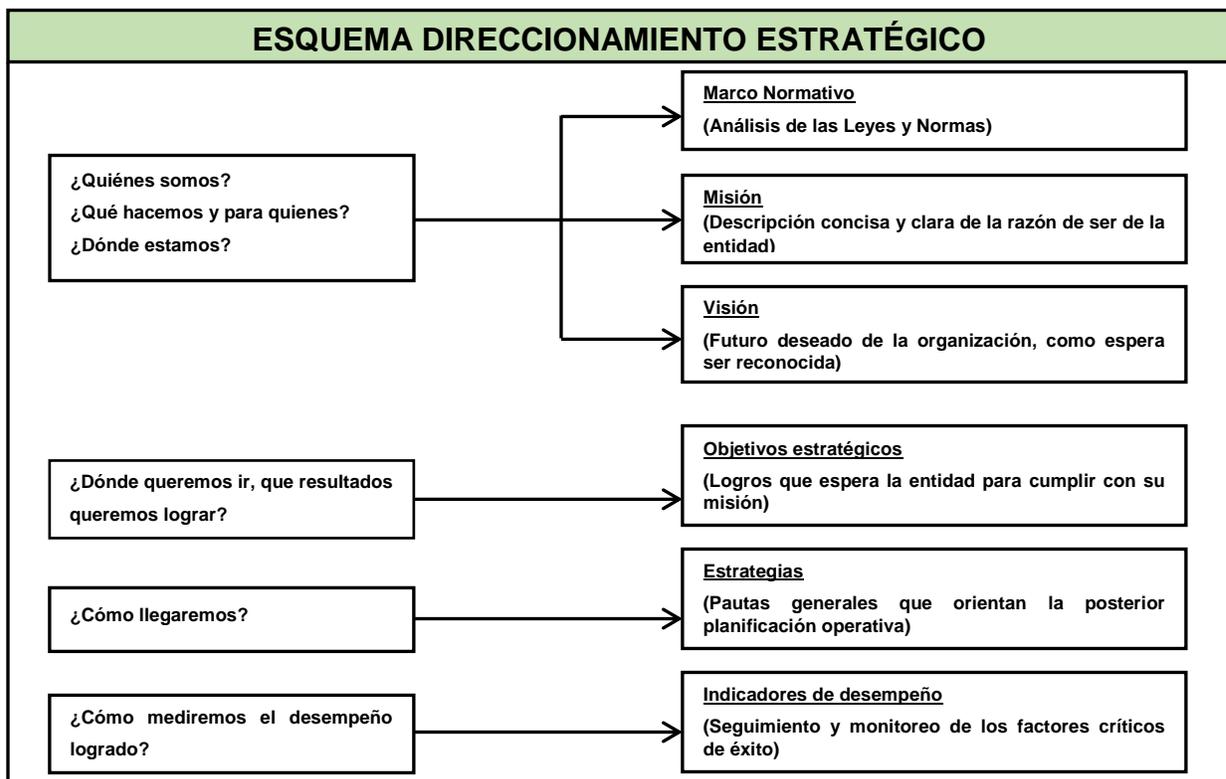
- **Misión:** La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.
- **Visión:** La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a como quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.
- **Objetivos estratégicos:** Son las metas a las cuales la entidad quiere llegar, los objetivos deben ser conocidos por todas las personas que laboran o prestan sus servicios a la entidad para que sepan hacia dónde va la organización, son los resultados específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.
- **Estrategias:** Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción.
- **Meta:** Es entendida como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.
- **Seguimiento:** Acción que facilita que en un momento determinado se pueda evaluar el avance del proyecto y si es necesario implementar acciones para terminar o agilizar su acción.
- **Proceso:** Se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Plan de acción:** Es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo todas las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias, y proyectos establecidos en el plan estratégico institucional.
- **DOFA:** Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- **IPES:** Instituto para la Economía Social.
- **SDAE:** Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

5. CONDICIONES GENERALES

- El direccionamiento estratégico de la entidad lo define la alta dirección, y si lo consideran necesario con la participación de los profesionales que consideren idóneos para el establecimiento de la misma.
- La Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico es la encargada de liderar a nivel institucional la construcción de los elementos del direccionamiento estratégico institucional.
- La Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico de la entidad, es la encargada de liderar y brindar la metodología para la elaboración de este instrumento en cada vigencia
- La Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico, es la encargada de solicitar el avance mensual de los planes de acción de la entidad, para realizar el seguimiento respectivo y determinar el grado de avance de los mismos.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES



 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Versión 01
		Fecha 15/12/2015

6.1. Componentes del direccionamiento estratégico

¿Qué es planear? La planeación es el proceso de definir objetivos, la forma de cómo la empresa quiere lograrlos y los recursos que utilizará para su cumplimiento. La planeación le permite a la entidad conocer su entorno, saber cómo esta, medirse constantemente y siempre dar un paso firme y seguro en un mundo de constantes cambios y tan competitivo como el nuestro.

a) Análisis DOFA

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias para el desarrollo de una estrategia efectiva”.

¿Cómo se realiza?

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

DEBILIDADES /AREAS DE MEJORA	FORTALEZAS /PUNTOS FUERTES
AMENAZAS / BARRERAS	ERAS OPORTUNIDADES / AYUDAS

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

Debilidades: serán nuestras áreas de mejora.

- ¿En qué facetas de nuestro trabajo en la asociación estamos más flojos?
- ¿Qué nos falta en nuestra organización?
- ¿Por dónde se nos escapan los esfuerzos?
- ¿Somos capaces de asimilar los nuevos requerimientos de la comunidad?

Fortalezas: son nuestros puntos fuertes.

- ¿Qué hacemos realmente bien?
- ¿Qué cosas nos hacen ser resistentes a cambios, dificultades o problemas?
- ¿Qué ofrecemos que tenga interés a nuestra comunidad?

Amenazas: que son las barreras.

- ¿Cómo tenemos nuestra situación en relación a las administraciones locales o estatales?

Oportunidades: son las ayudas que tenemos.

- ¿Cómo podemos utilizar nuestra experiencia para otras ocasiones?
- ¿Qué nuevos colectivos tienen necesidades que nosotros podemos atender?

b) Misión: ¿Quiénes somos, que hacemos, para quienes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la entidad.
- Que hace: Descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega).
- Para quienes: Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

- La misión puede ser redactada tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente, sin embargo, su lectura debe ser clara y sencilla para que sea comprendida y asimilada por todos los miembros de la organización, además, debe permitir a todos los interesados comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional. La misión debe responder a los siguientes interrogantes: ¿Qué hace su 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.
- La misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización.
- El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la entidad debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía, para ello es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no se cuenta con este liderazgo la experiencia indica que es mejor no seguir, porque la misión requiere de validación.
- Es de utilidad contar con una misión concertada con el equipo directivo y comunicarla a los funcionarios, usuarios y ciudadanos.

¿Que no debe faltar en la declaración de una misión?:

- Productos terminales o finales (bienes y servicios).
- Los usuarios o beneficiarios, población objetivo a quienes se dirigen los bienes y servicios.
- Que pueden los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en términos de resultados (efectos).
- El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local e internacional).

¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una misión?:

- Los subproductos.
- Los usuarios internos de la entidad.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

- Los mejoramientos que la entidad piensa realizar para ser más eficientes y eficaz (estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos).

c) Visión: ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a como quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

- **¿Cómo se redacta?:** Puede ser más, amplia que la misión institucional y debe contener aspectos que permitan a los usuarios, ciudadanos y partes interesadas, identificar que pueden esperar de la entidad, en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.
Se debe repetir las funciones y los productos que caracterizan la definición de la misión, así mismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.
- **¿Qué no debe faltar?:** los valores de la entidad y como quiere ser vista y percibida la institución en un futuro.

d) Objetivos estratégicos: (Logros que espera la entidad para cumplir con su misión)

Una vez se ha definido la misión el paso a seguir son la formulación de los objetivos estratégicos, que no son más que los logros que la entidad espera alcanzar en un plazo determinado, son las metas a las cuales la entidad quiere llegar, los objetivos deben ser conocidos por todas las personas que laboran o prestan sus servicios a la entidad para que sepan hacia dónde va la institución.

Los objetivos deben presentarse en forma cuantificable (cuanto se quiere aumentar o reducir) y se debe establecer un tiempo límite para llegar a ellos.

Los objetivos permiten medir el desarrollo de una entidad y pueden ser financieros (recursos bien administrados) o estratégicos (competitividad, participación etc.).

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

resultados que se quiere alcanzar. Entonces no solamente para abordar la misión sino también para la construcción de objetivos y estrategias se utiliza en general un análisis de los aspectos internos y externos a la entidad (DOFA).

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

Los objetivos de un programa deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales, esto permite tener indicadores en cascada que sean pertinentes.

¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la entidad, como por ejemplo: Disminuir niveles de pobreza.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la entidad en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas a las políticas y/o programas de la entidad.
- Permitir a los usuarios conocer hacia donde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

Para el logro de los objetivos institucionales debo establecer estrategias

	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

e) Estrategia: (Pautas generales que orientan la posterior planificación operativa)

La estrategia es el arte de dirigir la empresa hacia el logro de los objetivos, para llegar al fin deseado.

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa.

Para la formulación de la estrategia es importante la participación y puesta en marcha de todos los funcionarios y directivos de la entidad, es la que nos permite el cumplimiento de los objetivos planteados, para ello debe tener en cuenta que las estrategias deben de estar soportadas de la cultura, estructura organizacional y que los funcionarios estén motivados, Uno de los problemas que se pueden generar en la implantación de las estrategias es la transmisión de la responsabilidad de la decisiones, es por eso importante que la construcción de las mismas la hagan los directivos, con el fin de evitar inconvenientes.

No es posible desarrollar las estrategias (cómo lograré lo que me propuesto como objetivo), sin conocer el nivel de desempeño esperado (o sea las metas) y como voy a medirlas (o sea los indicadores).

Aspectos que se debe considerar en los diferentes tipos de estrategias

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.).
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

Una vez que se han definido a grandes rasgos los Indicadores para hacer el seguimiento y el monitoreo de los factores críticos de éxito o aspectos relevantes de la misión y objetivos estratégicos, es necesario establecer cuáles serán los planes de acción que permitirán alcanzar los resultados esperados.

Los planes de acción que la entidad establecerá para alcanzar los resultados, tiene que facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social	INSTRUCTIVO	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Código IN-059
		Fecha 15/12/2015

Objetivos	Estrategias
Recuperar el 80% de la cartera de la entidad para la vigencia	Impulsar la política de cobranza a través del recaudo en diferentes entidades bancarias.

f) Planes de acción

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización actual y el entorno.

Los planes de acción son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de los procesos a cargo de cada dependencia de la entidad, y establecen las actividades a realizar, responsable, cronograma, la medición de cada actividad y la descripción del avance.

El Proceso de planeación estratégica y táctica cuenta con el formato 267 plan de acción, que es el instrumento estandarizado para relacionar todas las actividades a llevar a cabo durante la vigencia, de todos los procesos establecidos en la entidad.

Así mismo, cuenta con el formato 403 seguimiento al plan de acción, instrumento estandarizado para realizar el seguimiento mensual, sobre el avance de las actividades programadas para la vigencia.

7. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01	15/12/2015		