

# PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018



### **DESPACHO**

Griselda Janeth Restrepo Gallego Superintendente

### **SECRETARIA GENERAL**

Luz Mary Coronado Marín  
Secretaría General

### **OFICINA ASESORA PLANEACIÓN**

Zoilo Urbina Contreras  
Jefe de Oficina

### **OFICINA ASESORA JURÍDICA**

Lida Regina Bula Narváez  
Jefe de Oficina

### **OFICINA DE CONTROL INTERNO**

José William Casallas  
Jefe de Oficina

### **OFICINA DE PROTECCIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO**

Diana Karime Vélez  
Jefe de Oficina

### **OFICINA DE LAS TECNOLOGÍAS Y LAS COMUNICACIONES**

Norberto Agudelo  
Jefe de Oficina

### **SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA LA GESTIÓN**

Diana Marina Vélez Vásquez  
Superintendente Delegada

### **DIRECCIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS CCF**

Rafael Trujillo Calderón  
Jefe de Oficina

### **DIRECCIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE**

Rubén Darío Córdoba Victoria  
Jefe de Oficina

### **SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA Y MEDIDAS ESPECIALES**

Jeannette Benítez De Arévalo  
Superintendente Delegada

### **SUPERINTENDENCIA DELEGADA PARA ESTUDIOS ESPECIALES Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

José Leonardo Rojas Díaz  
Superintendente Delegado

### **Consolidación y elaboración**

Zoilo Urbina Contreras  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

### **Grupo de funcionarios y contratistas Oficina Asesora de Planeación**

Luz Amparo Restrepo  
Paola Andrea Ramírez  
Mayra Alba García  
Juan Pablo Camacho

Bogotá D.C; 2015

## Contenido

<b>1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>11</b>
<b>3. MATRIZ DOFA .....</b>	<b>19</b>
<b>4. DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>21</b>
<b>5. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES .....</b>	<b>25</b>
<b>6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>28</b>
<b>7. ESTRATEGIAS DEL PLAN.....</b>	<b>29</b>
<b>8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>9. GLOSARIO.....</b>	<b>33</b>

## PRESENTACIÓN

4

Para que una organización conserve su poder competitivo a través del tiempo, es necesario conocer el estado en el que se encuentra, como se mueve en su entorno y cuáles son sus debilidades y fortalezas, con el fin de planear estratégicamente todas sus actividades de manera que se controle y ajuste a los constantes cambios, ya sean de carácter tecnológico, político, social y económico, derivados del fenómeno de globalización.

Planear estratégicamente es una de las actividades más complejas y que requiere mayor atención, en la cual se plantean nuevas alternativas y a su vez se descartan otras formas de actuar que pueden resultar menos favorables con el fin de disminuir los riesgos y la incertidumbre en las toma de decisiones; le permite a la entidad anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente, integrando conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de control y de desempeño, para actuar de forma correcta ante cualquier escenario, Implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar la gestión, lo que exige de alguna manera a la entidad a continuar creciendo en todos los aspectos, y plantear la necesidad de construir un plan estratégico.

Para garantizar el éxito de una entidad, se requiere en gran parte del desempeño que tengan las personas vinculadas a ésta, en la cual se debe medir que tan eficaz y eficientemente llevan a cabo todos los procesos de la institución y en qué grado han alcanzado los objetivos propuestos.

Con este documento se da a conocer el marco de la Planeación Estratégica de la Supersubsidio para la vigencia 2015- 2018, en la que se incluye una nueva declaración de la Misión, Visión, Política Integral, Objetivos y acciones estratégicas que permitirán en este próximo cuatrienio el fortalecimiento misional de la entidad en búsqueda de ser una de las mejores entidades de control del país.

De igual manera, en el documento se podrán encontrar elementos del diagnóstico externo e interno, aspectos que rodean a la institución y que son cruciales en el momento de hacer un análisis estructural de la entidad.

Así mismo, para la formulación y elaboración del Plan Estratégico de la Entidad se debieron tener en cuenta los siguientes componentes prioritarios para el Gobierno Nacional:

1. Alinear la Planeación Estratégica con El Plan Nacional de Desarrollo.
2. Alinear la Planeación Estratégica con los Planes Sectoriales e incorporando las cinco políticas de desarrollo administrativo, el monitoreo y evaluación de los avances en la gestión institucional, relacionadas en el modelo de planeación y gestión (Decreto 2482 de 2012).

**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2015-2018** “*Todos por un nuevo país*”, tiene como objetivo construir una Colombia en Paz, Equitativa y Educada, este Plan se basa en los siguientes tres pilares:

1. **Paz.** El Plan refleja la voluntad política del Gobierno para construir una paz sostenible bajo un enfoque de goce efectivo de derechos.
2. **Equidad.** El Plan contempla una visión de desarrollo humano integral en una sociedad con oportunidades para todos.
3. **Educación.** El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo.



## PACTOS SECTORIALES POR EL TRABAJO DECENTE 2015-2018

“Desde el sector trabajo se construyeron cinco pactos por el Trabajo Decente, los cuales pretenden avanzar en objetivos y estrategias sectoriales para lograr los propósitos de la política pública del Gobierno Nacional en la materia:” a continuación los pactos sectoriales:

- Por la erradicación del trabajo infantil.
- Pacto por el empleo como un servicio público.
- Pacto por la calidad del trabajo y las empresas productivas.
- Por la formalización.
- Pacto por la protección a la vejez.

## OBJETIVOS SECTORIALES 2015-2018

1. Promover la protección de los derechos fundamentales del trabajo y la promoción del diálogo social, la concertación, la conciliación y la erradicación del trabajo infantil a través de la articulación efectiva de las entidades.
2. Fomentar la dinámica de los mercados laborales para que sean, incluyentes y adaptables a las particularidades de cada región, permitiendo así el desarrollo económico y social de las regiones en condiciones de equidad.
3. Crear condiciones laborales para la población ocupada que contribuyan a la generación de empleo, la formalización laboral, la movilidad laboral, la formación y capacitación del recurso humano en el marco del principio del trabajo decente.
4. Fortalecer el Sistema de Seguridad Social mediante la promoción y la equidad de la cobertura de afiliación en pensiones, riesgos laborales, subsidio familiar, el reconocimiento de servicios sociales complementarios y la protección de manera progresiva de los ingresos de las personas en su vejez.
5. Fortalecer las instituciones del Sector Trabajo y la rendición de cuentas en ejercicio del Buen Gobierno, en búsqueda de la modernización, eficiencia y eficacia.

## 1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La metodología inició con la identificación de la necesidad de la Superintendencia de rediseñar su actual Plan Estratégico, de ajustarlo e identificarlo con las Políticas de Gobierno, al Plan Nacional de Desarrollo y del Sector Trabajo; para que a partir de ésta reflexión se proceda a revisar la información mediante la metodología de verificación con los Líderes de las dependencias identificando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejoramiento en su gestión y en el cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Gran parte de la información para el análisis interno fue tomada de la base de datos que se encuentra en el sistema en el aplicativo ISOLUCION.

Con los grupos de trabajo integrado por los líderes de las áreas y responsables de los procesos de cada dependencia, con quienes se realizaron reuniones en forma presencial; un taller de sensibilización en el cual se construyeron la misión, visión y políticas de la entidad; se definieron estrategias en la matriz DOFA; se discutieron los objetivos estratégicos y finalmente se diseñaron unos indicadores de desempeño en reuniones con cada área.

En el proceso de desarrollo de una planeación estratégica donde se requirió de una planificación exhaustiva y rigurosa, se consideraron las proposiciones, recomendaciones, análisis, datos y expectativas de todos los funcionarios de la entidad; por esta razón, a lo largo de la construcción de este proyecto, fueron realizadas varias mesas de trabajo donde se discutieron acciones estratégicas para este nuevo cuatrienio.

## 2. DIAGNÓSTICO

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se presenta el análisis de los diferentes factores del entorno que condicionan el funcionamiento y las posibilidades de crecimiento de la Entidad, a fin de conocer sus efectos y presentar propuestas que permitan consolidar una organización adaptable a los cambios, que identifique las amenazas oportunamente, anticipándose a los acontecimientos y tomando decisiones adecuadas. Los aspectos que intervienen en el análisis del entorno son de carácter: políticos, sociales y económicos.

#### Entorno Político

Las orientaciones y decisiones de orden político pasadas y presentes afectan sin duda las actividades propias de toda institución u organización pública, esta afirmación no escapa a la entidad que nos ocupa la Superintendencia del Subsidio Familiar; es en este marco donde el Gobierno nacional ha buscado ajustar el rumbo de su gestión con el firme propósito de convertirla en una Organización menos policiva, proactiva, mas propositiva, transparente y de acompañamiento en la implementación de la Inspección, Vigilancia y Control a cada una de las Cajas de Compensación Familiar, para fortalecer el subsidio familiar como prestación social de los trabajadores a partir de la actualización integral del sistema de compensación y subsidio familiar, en vía del fortalecimiento de un mercado laboral incluyente, que proteja a toda la población ocupada de los riesgos derivados de la realización de sus labores y que le permita unos niveles de vida dignos para esta misma, tal y como se establece en los pactos del Plan Sectorial del sector Trabajo.

La decisión del Gobierno Nacional está orientada a que la entidad desarrolle una estrategia sectorial, direccionada a un objetivo institucional, el cual deberá responder a unas metas de mediano plazo; es por ello que se esbozan algunos objetivos fundamentales de la administración institucional, con el fin de fortalecer y utilizar mecanismos que permitan el adecuado funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar en el país.

Otro aspecto a tener en cuenta es que el Gobierno nacional ha venido reglamentando el Fondo de Solidaridad y Fomento al Empleo y Protección al Cesante (FOSFEC), para dar inicio a los nuevos beneficios económicos que las cajas de compensación familiar debe brindar a la población cesante, en cuanto a pago de aportes a salud y pensión, cuota monetaria y beneficio monetario por ahorro voluntario de cesantías; programas de capacitación para la reinserción laboral; servicio de gestión y colocación para la inserción laboral y sistema de información, además reconoce unos gastos administrativos y gastos operativos a las Cajas de Compensación Familiar. De acuerdo al Decreto 1072 de 2015, “La Superintendencia del Subsidio Familiar dentro de su competencia y en los términos de lo previsto por la Ley 1636 de 2013, ejercerá funciones de inspección, vigilancia y control respecto de las Cajas de Compensación Familiar en su papel como Agencias de Gestión y Colocación de Empleo y como administradoras del FOSFEC.”

Así mismo, en términos del adecuado funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar (CCF), el nuevo Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país 2015-2018” Ley 1753 de junio de 2015 determina un conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de sus afiliados en especial para el tema de condiciones financieras de las entidades promotoras de salud en que participen las cajas de compensación familiar.

En el Marco de la Política de la Superintendencia de Subsidio Familiar en el país tiene una historia, cuyas orientaciones de orden normativo han ajustado la propia Superintendencia para reconocer el valor de su ser y hacer actualmente, destacándose factores que han incidido en su desarrollo, crecimiento y configuración, los cuales ha permitido adecuar la institución a su entorno actual, es así como:

El Subsidio Familiar fue nombrado por primera vez en la Ley 90 de 1946, luego en el año 1954, fue creada la primera Caja de Compensación Familiar, luego con la Ley 58 de 1963, el Congreso de la República dio el primer pronunciamiento del sobre subsidio familiar, mediante la Ley 69 de 1966, fue establecida la afiliación regional a las Cajas de Compensación Familiar.

A partir de la Ley 25 de 1981, se creó la Superintendencia del Subsidio Familiar con el propósito fundamental la vigilancia de las Cajas de Compensación Familiar, las entidades recaudadoras y pagadoras del subsidio familiar y aquellas entidades que constituyeran o administraran una o varias entidades sometidas a la vigilancia, siempre que comprometieran fondos de su patrimonio.

En la Constitución Política de 1991, fueron establecidos los derechos y garantías de los ciudadanos, en especial los de la familia, trabajadores y en general para toda la población: como bien se cita en los artículos 5 el derecho a la familia, el 53 que menciona la igualdad de oportunidades para los trabajadores y el 366 que enuncia el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## Entorno Económico

La caracterización del entorno económico en el cual se desarrollan y gestionan los objetivos y funciones la Superintendencia de Subsidio Familiar, busca identificar ventajas y amenazas de aplicar políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales que enmarcan el hacer de la entidad.

Es importante mencionar que de acuerdo a la Ley 25 de 1981, “...Las entidades sometidas a la vigilancia de la Superintendencia del subsidio familiar están obligados a proveer, mediante contribución anual, los fondos necesarios para los gastos que ocasione el sostenimiento de la Superintendencia”.

Por otra parte, el mercado debe ser inspeccionado y controlado por la Superintendencia en el marco de sus funciones, ante el cual concurren en competencia entidades públicas y privadas que desarrollan actividades productivas/económicas, las cuales tienen la obligación de pagar el subsidio familiar; dichos recursos son administrados por las Cajas de Compensación Familiar CCF quienes prestan servicios a las familias de los trabajadores, entregan subsidios familiares cuyo objetivo es la integración económica, moral y cultural de la familia, entre otros.

Es en este marco que la Superintendencia vigila a las CCF, entidades recaudadoras y pagadoras del subsidio, donde sin duda los recaudos en términos de recursos económicos adquieren especial importancia en las políticas de distribución y desarrollo económico propias de intervención del estado colombiano.

Vale enfatizar y como precisión de los conceptos en términos económicos que de acuerdo con el Art. 1 de la Ley 21 de 1982, “el Subsidio Familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad”

De igual manera, en el Art. 39 de la Ley 21 de 1982 estableció que las “Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del estado en la forma establecida por la Ley”

Finalmente, con la reciente Ley 1753 de junio de 2015, se determina un conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de sus afiliados en especial para el tema de condiciones financieras de las entidades promotoras de salud en que participen las cajas de compensación familiar.

## Entorno-Contexto Económico Colombiano

A continuación se señalan en términos generales, la situación de las principales variables de la economía colombiana que inciden directa o indirectamente en la gestión de la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Un reporte de datos fundamentales que debe reunir el sector son todos aquellos con relación al Sector Trabajo y Empleo los cuales aporten información confiable sobre datos relacionados con la informalidad del trabajo y, especialmente, de aquellos sectores considerados clave en el desarrollo económico.

Nuestro país ha venido con un crecimiento económico destacado a nivel de Latinoamérica, siendo la primera economía en crecimiento de América Latina y la séptima a nivel global en 2014. Uno de los aspectos que ha venido destacándose dentro de la dinámica económica es la generación y formalización del empleo. Un indicador que reafirma el éxito del país en materia económica es la tasa de desempleo, la cual llegó en la vigencia 2014 promedio anual a un solo dígito (9,1%), la más baja en el periodo 2010 a 2014.

El buen desempeño de la economía ha estado jalonado primordialmente por la política macroeconómica estable y consistente, en especial por el comportamiento positivo de los sectores como la infraestructura, agropecuaria, minera energético, en especial por las políticas que han venido incentivando la productividad y la competitividad.



## Macroeconomía y Generación de Empleo

La generación de empleo de un país depende de la dinámica de sus variables macroeconómicas y en general de la acción del conjunto de políticas e instituciones que deben coordinarse para tal fin. Desde el sector Trabajo se ha venido impulsando un conjunto de políticas para el mantenimiento de relaciones laborales, individuales y colectivas, de calidad o decentes.

Frente a los retos que se propuso el Gobierno nacional, en cuanto a la generación de empleo, reducción de la informalidad, mejorar en el bienestar de la fuerza laboral y transformación en el mercado laboral y, que figuran en el actual Plan de Desarrollo, Todos por un mismo país; el Gobierno sitúa las estrategias en el fortalecimiento institucional, la reorganización del marco normativo, los sistemas de información y monitoreo en el mercado laboral.

Y uno de los papeles fundamentales que ha desarrollado por la Superintendencia del Subsidio Familiar, en cuanto a este aspecto es el fortalecimiento de la inspección, vigilancia, y control del trabajo; en este apartado juega un papel vital la Superintendencia que nos ocupa; para la protección social; y para incidir en el mercado de trabajo a través de políticas de creación de puestos de trabajo, servicios de empleo, formación profesional, intermediación laboral y documentos analíticos para la toma de decisiones.

## Entorno Social

Para conocer el entorno social en el cual desarrolla la Superintendencia de Subsidio Familiar el cumplimiento de su función, es necesario referir el estado actual de algunos factores de carácter externo, que inciden en la cobertura y calidad de los servicios que ofrecen las Cajas de Compensación Familiar.

Es así como el comportamiento de la tasa de desempleo, es un factor clave que manifiesta la posibilidad de la población de acceder a servicios de bienestar humano.

De acuerdo al DANE, en el 2014, la tasa de desempleo (TD) fue de 9,1%; la tasa global de participación (TGP) que es la relación entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar fue de 64,2%, y la tasa de ocupación (TO) que compara la población ocupada y el número de personas que integran la población en edad de trabajar fue de 61,2%. Según el DANE, la tasa de desempleo ha disminuido históricamente alcanzando a estar en un solo dígito a diciembre de 2014.

Como lo describe el DANE, es importante reconocer que en las ciudades donde se registraron mayores tasas de desempleo fueron: Cúcuta (15%), Armenia (15%) y Quibdó (14,5%). Y las ciudades que presentaron una tasa menor de desempleo fueron: Bucaramanga (8,2%), Barranquilla (7,9) y San Andrés (7,0%).

En términos de personas ocupadas, en el último trimestre de 2014, se llegó a más de 22 millones a nivel nacional. Cabe destacar, que de acuerdo a lo expresado por el Ministerio del Trabajo y el DANE en el Informe al Congreso de 2015, el sector de la construcción alcanzó su máximo histórico en 2014. De tal forma, este sector ocupa a 1,4 millones de personas (6,4% de los trabajadores del país) y creó 133 mil nuevos empleos en el último año.

Otro aspecto que se ha venido desarrollando desde el Sector Trabajo, es el desempleo en jóvenes, el cual se redujo en 4,2 p.p. entre 2010 y 2014 –frente a una reducción de 2,7 p.p. del desempleo a nivel nacional. Como medida para contrarrestar esta situación y alcanzar una tasa de desempleo del 13,3% en jóvenes para diciembre de 2015, el Gobierno Nacional emprendió acciones para generar nuevas oportunidades de trabajo entre las que se destacan:

- El programa de 40.000 primeros empleos. A junio de 2015, había logrado la colocación de 102 jóvenes en 11 empresas.
- Entre agosto de 2014 y mayo de 2015 se han generado 119.751 nuevos empleos para jóvenes de 18 a 28 años.

10

En este sentido, el Plan Estratégico 2011-2014 de la Superintendencia Familiar, destaca que “del total de aportes que reciben las Cajas de Compensación Familiar, el 99.6% corresponden a los empleadores, el 0.4% restante son aportes de pensionados, independientes y voluntarios”. Se puede inferir, que las personas contratadas mediante la figura de prestación de servicios se restringen de aportar a las Cajas de Compensación Familiar.

No obstante la variable empleo, por sí sola no es concluyente, es pertinente revisar otros indicadores que den cuenta del estado actual de la calidad de vida en la sociedad colombiana, que incide en el acceso a servicios de cultura, recreación, turismo, cuota monetaria, vivienda, crédito, educación y salud, que ofrecen las Cajas de Compensación Familiar.

De esta forma, el Índice de Desarrollo Humano permite conocer la relación inversa entre desigualdad y niveles de desarrollo humano, es decir, a mayor desarrollo humano menos desigualdad. El IDH, toma como variables: la esperanza de vida, tasa de alfabetización de adultos y el nivel de vida, medido esté en términos de ingreso mensual per-cápita.

### Principales estadísticas del Sistema del Subsidio Familiar

El Sistema de Subsidio Familiar, ha venido creciendo y modificándose paulatinamente, con la ampliación de la oferta de servicios sociales ofrecidos por las Cajas, nuevas coberturas poblacionales, nuevos esquemas administrativos en el funcionamiento de las Cajas. En el año 2014 con respecto a la vigencia 2013, se observó un incremento de la población afiliada del 12%, siendo algo positivo para el sistema, que ya cubre aproximadamente la tercera parte de la población del país.

La población cubierta por las Cajas de Compensación Familiar (19.305.112), representa aproximadamente la tercera parte de la población en Colombia. La afiliación ha presentado una tendencia al incremento entre las vigencias 2013 y 2014 del 12,43%, al pasar de 7.266.265 (2013) a 8.169.758 (2014). Por cada empresa que ingresa al Sistema de Subsidio Familiar en promedio se afilian al Sistema 13 nuevos trabajadores.

Los subsidios de vivienda asignados a través del Fondo de Vivienda de Interés Social (Fovis) son aproximadamente 165 mil, desde la vigencia 2012 a junio de 2015; los cuales representan un monto total de \$1.916,5 millones beneficiando a un total de 7.480 personas, en promedio el valor de subsidio entregado por persona alcanzó los 10 millones de pesos. De acuerdo con la distribución del monto total de los subsidios entregados según regiones, se observa que Bogotá D.C. participa con un promedio para los años analizados del 64,7%, seguido de la región Occidente con el 22,4%.

Todas las Cajas trabajan bajo la premisa de que sus afiliados accedan fácil y oportunamente a créditos en diferentes áreas. Hay líneas de crédito para vivienda, educación, salud, recreación, libre inversión y fomento empresarial, con tasas muy flexibles y competitivas. Lo más interesante es que estos créditos se basan en la situación de cada cual, generando facilidades para que tanto los empleados de ingresos altos como los de salarios más bajos tengan acceso a estos beneficios. Son créditos fáciles de obtener y de pagar, con infinidad de opciones y tasas muy competitivas.

Del servicio de crédito prestado por las Cajas de Compensación Familiar a sus afiliados, se observa que en las vigencias 2012 y 2013, se presentaron un mayor número de créditos asignados, con 572.104 y 533.049, respectivamente. En la vigencia 2014, se presentaron 360.571 asignaciones de créditos. Las regiones donde

se observó un mayor uso de este servicio, fueron la Costa Atlántica, con la CCF, Comfenalco Cartagena; la de Occidente, con la CCF, Comfama; y la ciudad de Bogotá D.C, con la CCF, Colsubsidio.

Con la sanción de la Ley 1636 de 2013 mediante la cual se creó el Mecanismo de Protección al Cesante, como parte de las políticas pasivas y activas con las que cuenta el Gobierno para mitigar los efectos socioeconómicos del desempleo que enfrentan los trabajadores. Dentro de los beneficios económicos que podrán obtener los postulantes aceptados consisten en: pago de aportes en salud, pensión y cuota monetaria.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Al hacer el análisis interno de la Supersubsidio se sigue la técnica que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva y que debilidades limitan en el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

De acuerdo con el artículo 1° del Decreto 2595 de 2012 la Superintendencia del Subsidio Familiar debe cumplir con el siguiente objetivo:

*“La Superintendencia del Subsidio Familiar tiene a su cargo la supervisión de las cajas de compensación familiar, organizaciones y entidades recaudadoras y pagadoras del subsidio familiar en cuanto al cumplimiento de este servicio y sobre las entidades que constituyan o administren una o varias entidades sometidas a su vigilancia, con el fin de preservar la estabilidad, seguridad y confianza del sistema del subsidio familiar para que los servicios sociales a su cargo lleguen a la población de trabajadores afiliados y sus familias bajo los principios de eficiencia, eficacia, efectividad y solidaridad en los términos señalados en la ley”*

## ESTRUCTURA

La estructura interna vigente de la Superintendencia del Subsidio Familiar fue establecida mediante el Decreto 2595 de 2012, conformada por las siguientes dependencias:

Mediante la Resolución 129 de 2013, se crearon los grupos de trabajo de la Secretaría General, así:



## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

Para adoptar un nuevo enfoque basado en procesos, la SSF, se identifican todas y cada una de las actividades que realiza la entidad para tener una visión clara de lo que aporta mayor valor y de las limitaciones en el tiempo para su desarrollo.

En este nuevo enfoque intervienen todas las dependencias, a través de un trabajo conjunto con la participación de las personas conocedoras y ejecutoras de los diferentes procesos.

La totalidad de los procesos deben estar alineados con los objetivos de la entidad y con las necesidades reales para que se cumpla con las expectativas y la misión Institucional.

## GESTIÓN POR PROCESOS.

La **Gestión por procesos** se ha considerado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de entidades.

Consiste en contar en la entidad con unos procesos funcionales, perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada funcionario y contando con un equipo competente y suficiente que permita el cumplimiento de la misión de la entidad.

El Mapa de Procesos propuesto para la SSF, orienta una propuesta de organización con un enfoque de Gestión por procesos, transversales generadores de valor en el quehacer diario de la entidad.

La Norma Técnica de calidad en la gestión pública NTC GP **1000:2009** en cumplimiento de lo definido en el artículo 6° de la ley 872 de 2003, establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión con el propósito de ayudar a las entidades del sector público en el mejoramiento de su desempeño y capacidad para generar productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes - usuarios.

En este sentido, esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, consistente en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades, recursos financieros y humanos, en busca de la mejora en el desempeño de las entidades con la implementación de acciones estratégicas conducentes al cumplimiento de los Objetivos y Misión Institucional

Los procesos necesarios para producir los resultados misionales en la Superintendencia, incluyen gestión, recursos financieros y humanos, realización (misión), medición y mejora.

Los Procesos Actuales definidos en la SSF son los siguientes:

1. Direccionamiento Estratégico
2. Planeación Institucional
3. Comunicación Pública
4. Visitas a Entes Vigilados
5. Evaluación de Gestión de Cajas de Compensación Familiar
6. Control Financiero Contable de las CCF
7. Interacción con el Ciudadano
8. Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos
9. Control Legal de las Cajas de Compensación Familiar

10. Gestión Financiera y Presupuestal
11. Gestión de Sistemas de Información
12. Gestión del Talento Humano
13. Contratación Administrativa
14. Gestión Jurídica
15. Proceso Disciplinario
16. Recursos Físicos
17. Almacén e Inventarios
18. Gestión Documental
19. Notificaciones y Certificaciones
20. Evaluación y Control

## CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Atendiendo la agrupación de procesos establecida en el numeral 3.39 de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión pública, la SSF en el Mapa de Procesos de la Entidad aplica la siguiente clasificación:

**Procesos Estratégicos:** son los que determinan las directrices y lineamientos a los procesos misionales, relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.

**Procesos Misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado esperado por la entidad para el cumplimiento de su objetivo social o su razón de ser.

**Procesos de Apoyo:** son los que prestan el apoyo a los procesos misionales para que puedan ejecutarse, incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos necesarios para el desarrollo de los estratégicos, misionales, de medición, análisis, y mejora continua.

**Procesos de Evaluación y Control:** Se incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño, los procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son parte integral de los procesos estratégicos, de soporte y misionales.

**Tres son los elementos básicos que le agregan valor a la entidad: Las persona, los recursos disponibles y los procesos que se llevan a cabo.**

Conseguir que los funcionarios puedan aportar lo mejor de sí mismos y garantizar el éxito en la mejora continua de la organización se requiere gestionar tres requisitos:

**QUERER.-** Tener la intención determinada de participar en la mejora continua es el primer requisito. Para ello debe existir un clima de comunicación abierta y participativa y la práctica del reconocimiento de las fortalezas y debilidades, en conjunto con los directivos.

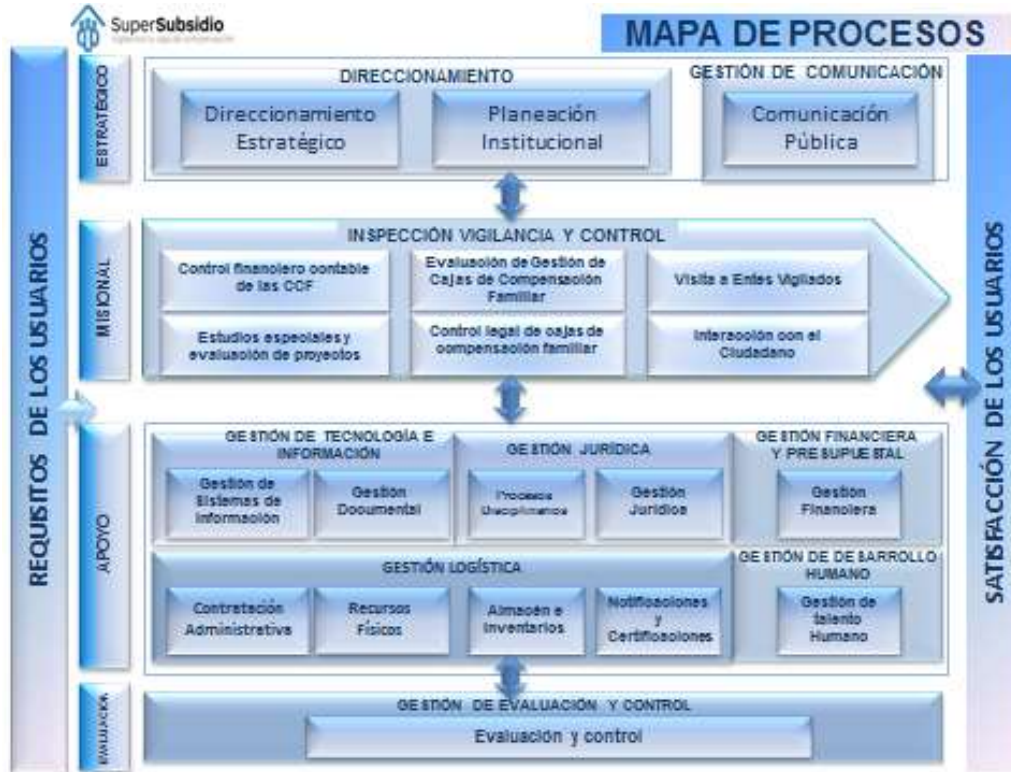
**SABER.-** El segundo requisito consiste en canalizar adecuadamente la energía creativa de las personas hacia la mejora continua. Para ello debe asegurarse que las personas están enfocadas hacia el crecimiento y mejoramiento continuo y contar con la formación necesaria para mejorar los procesos y cumplir con las expectativas de la entidad.

**PODER.-** Exige invertir no solo en horas sino en recursos. En este sentido, este último requisito es proveer a la entidad de los recursos necesarios financieros y humanos para asegurar todo el potencial de mejora identificado.

## EL MAPA DE PROCESOS

Nos permite visualizar todos los procesos de la entidad, su interacción (con clientes, partes interesadas y demás procesos) y su clasificación.

En el mapa de procesos de la SSF se representa gráficamente los macroprocesos y procesos de la entidad articulados en forma jerárquica por grandes procesos en su orden Estratégicos, Misionales, de Apoyo, y de Control y Evaluación, que tienen como fin último alcanzar el cumplimiento de las funciones, Objetivos y Misión Institucional.



El Mapa de Procesos y la identificación de los procesos críticos permiten focalizar y llevar a cabo una gestión priorizada y consistente que asegura la mejora continua, y el diseño de Estrategias para dar solución a las falencias y limitaciones encontradas.

El análisis al conjunto de los procesos aprobados y adoptados por la Superintendencia del Subsidio Familiar permite observar que los procesos que actualmente desarrolla la Superintendencia del Subsidio Familiar son coherentes con los objetivos y las funciones y deben ser ejecutados por la Entidad, sin embargo se puede determinar falencias como la necesidad de revisar la concepción y alcance de la Inspección, Vigilancia y Control, a la luz de la definición que da el Consejo de Estado; documentar el proceso propio de la función instructiva de la entidad; verificar la pertinencia de procesos, ya que corresponden a actividades o procedimientos; y verificar la duplicidad de algunos procedimientos. De igual forma es relevante la superación de algunas deficiencias, entre las que se identifican la falta de personal para llevarlos a cabo, la necesidad de una mayor coordinación e integración entre las dependencias, para fortalecer el cumplimiento de la misión institucional, como es la de garantizar el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar.

## ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

### I – ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

La estrategia es un mecanismo utilizado para generar desarrollo y lograr éxito de manera sostenible, es el patrón de decisiones en una organización, la cual determina sus objetivos, propósitos y metas. Incluye procesos para el establecimiento de políticas fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisión por la dirección.

Contiene además, los procesos necesarios para medir y analizar el desempeño institucional, así como mejorar su eficacia y su eficiencia frente al cumplimiento de la Misión.

#### MACROPROCESO: Gestión de Direccionamiento

Este proceso aplica para las funciones gerenciales del Superintendente en las que se determinan las posiciones jurídicas y de gestión de la Superintendencia

#### MACROPROCESO: Gestión de Comunicación.

Este macro proceso establece el conjunto de acciones y herramientas encaminadas a producir, circular y apropiar la información en un lenguaje común y de fácil comprensión. Facilita el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad con sus grupos de interés internos y externos, así como el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.

### II.- ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS MISIONALES.

Corresponde a esta categoría, los procesos de realización o los que concretan el cumplimiento de la misión de la entidad y el resultado previsto para el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

#### MACROPROCESO: Inspección, Vigilancia y Control.

La entidad definió un solo macro proceso misional denominado: Inspección, Vigilancia y Control-IVC, Dicho macro proceso tiene por objeto vigilar y controlar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias relacionadas con la creación, organización y funcionamiento de las CCF y demás entes recaudadores y pagadores del subsidio familiar.

Según el manual de procesos y procedimientos de la entidad, se encuentra integrado por los siguientes procesos y procedimientos:

**-Inspección:** Conjunto de actividades y acciones encaminadas al seguimiento, monitoreo y evaluación, sirven para solicitar, confirmar y analizar de manera puntual la información que se requiera sobre la situación de los servicios y sus recursos, sobre la situación jurídica, financiera, técnica, administrativa y económica de las entidades sometidas a vigilancia, dentro del ámbito de su competencia.

Son funciones de inspección entre otras las visitas, la revisión de documentos, el seguimiento de peticiones de interés general o particular y la práctica de investigaciones administrativas.

**-Vigilancia:** La vigilancia, consiste en la atribución de advertir, prevenir, orientar, asistir y propender porque las CCF y demás sujetos de vigilancia, cumplan con las normas que regulan el Sistema de Subsidio Familiar, para su desarrollo.

**-Control:** Es la facultad que posee la SSF de sancionar a las entidades y a los funcionarios por las malas prácticas en la administración y en la prestación de los servicios sociales, y de exigir en consecuencia modificaciones en los comportamientos, procedimientos y resultados. El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

### III.- ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE APOYO.

Los procesos de apoyo están constituidos por aquellos que brindan soporte para el cumplimiento de los procesos estratégicos, misionales especialmente en lo relacionado con la provisión de los recursos necesarios para la prestación del servicio.

#### MACROPROCESO: Gestión de Tecnología e Información.

Inicia con la identificación de necesidades de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la entidad, continua con la prestación de los servicios y finaliza con el monitoreo y mejoramiento de los servicios implementados

#### MACROPROCESO: Gestión Jurídica.

Este macroproceso integra aquellos procesos orientados a identificar, actualizar, distribuir y verificar el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios aplicables al quehacer institucional, así como a brindar una asesoría legal oportuna y suficiente a la entidad.

#### MACROPROCESO: Gestión Financiera y Presupuestal.

Este macroproceso hace referencia a los procesos de administración de recursos financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, provisión de información financiera para la toma de decisiones y seguimiento y control del gasto.

#### MACROPROCESO: Gestión Logística.

Hace referencia a la gestión que proporciona el soporte necesario para el cumplimiento de la misión de la institución garantizando los servicios y elementos que se requieren en el desarrollo de las actividades de los procesos.

#### MACROPROCESO: Gestión de Desarrollo Humano.

Este Macroproceso determina los lineamientos necesarios para garantizar que el personal seleccionado tenga la idoneidad para el cumplimiento de las labores contratadas, se le suministre la inducción, entrenamiento y capacitación necesaria para el óptimo desarrollo de las competencias de cada funcionario y sea medido y evaluado para garantizar la mejora continua de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

### IV.- ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS DE EVALUACIÓN.

Está compuesto por aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y desempeño de las actividades de la entidad, e identificar las áreas en las que se requiera hacer cambios.

Controlar los cambios y recomendar acciones preventivas para evitar posibles problemas. Monitorear las actividades, comparándolas con el plan y la línea base para el desempeño y logro de los objetivos institucionales.



## CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Una vez que los procesos han sido identificados, se describen mediante una caracterización que consiste en la identificación de los rasgos distintivos de los procedimientos y actividades.

17

En este marco de referencia, es necesario desarrollar un análisis de los procesos que permita en primer lugar, identificar si el producto final satisface las necesidades de la entidad y de sus usuarios - clientes, dado que si no las cumple se deben revisar y ajustar tanto el proceso, como los procedimientos y la carga laboral que conlleva. Así mismo, determinar el alcance y las interacciones con otros procesos de manera que no haya traslape de actividades o vacíos entre los mismos.

## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El procedimiento se describe de forma clara e inconfundible los pasos para iniciar, desarrollar y concluir una serie de actividades secuencialmente establecidas en un proceso que da como resultado final un producto o un servicio y que permite identificar las actividades puntuales que se realizan en un área o dependencia.

Es así como los procedimientos y las actividades se constituyen en el insumo inicial para el levantamiento de cargas laborales, dado que relacionan las actuaciones específicas constituidas en subactividades o tareas que se realizan en orden lógico para el desarrollo de un proceso.

A continuación se presenta el análisis de opciones prioritarias la cual es una herramienta, propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la guía de modernización de las entidades públicas, que tiene como fin establecer la pertinencia en la realización de los procesos, determinando si éstos deben ser llevados a cabo y cómo puede lograrse una mayor eficiencia en su ejecución.

Por este motivo, ésta técnica resulta fundamental en la toma de decisiones ya que a través de ésta se priorizan los procesos que se llevan a cabo en la entidad y se determina cuáles son las funciones que deben ser adelantadas directamente por la entidad y por cada una de sus dependencias.

## PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Como resultado de la ejecución de los distintos procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación que se llevan a cabo al interior de la Superintendencia del Subsidio Familiar, se identifican los diferentes Productos y Servicios.

**Producto:** El producto es un conjunto de elementos tangibles que le ofrecen al usuario posibilidades de utilización con la finalidad de satisfacer y cumplir expectativas y necesidades, y de la misma manera en cumplimiento de los objetivos de la Institución.

**Servicio:** Son las actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado del esfuerzo de un equipo humano para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

## ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

El análisis al conjunto de procesos aprobados y adoptados por la Superintendencia del Subsidio Familiar permite observar que los procesos que actualmente desarrolla son coherentes con los objetivos y las funciones y deben ser ejecutados por la entidad; sin embargo, no se ejecutan en su totalidad por las limitaciones de personal para llevarlos a cabo.

1. En el proceso de **Direccionamiento Estratégico**, se ha identificado que falta el apoyo de profesionales para el manejo de temas particulares que llegan al despacho (Salud ); de la misma

manera, hay re-procesos (Revisión de documentos que se suponen ya tenían aprobación de otras unidades respecto a su contenido y a la forma de presentarlos).

18

2. En cuanto al proceso de **Planeación Institucional**, por la complejidad de las funciones de esta dependencia, que requiere hacer el seguimiento y dar apoyo permanente a las áreas en todos los Sistemas, se dificulta la realización oportuna de su cumplimiento y seguimiento por falta de recurso humano.
3. En el proceso de **Evaluación de Gestión de Cajas de Compensación Familiar**, se identificaron algunas funciones que están siendo efectuadas de manera parcial pero que no se vienen desarrollando adecuada y oportunamente, así:
  - Dirigir y supervisar la inspección y vigilancia de los presupuestos de ingresos y egresos y límite máximo de inversión de las Cajas de Compensación Familiar, de acuerdo con lo señalado en la ley.
  - Promover los programas de coordinación entre las Cajas de Compensación Familiar, tendientes a mejorar la compensación entre recaudos y pagos y a disminuir los costos de los recaudos y pagos.
- 4.- En cuanto al proceso de **Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos** se han identificado los siguientes:
  - Inconvenientes que deben ser ajustados con apoyo de más profesionales:
  - Socialización oportuna de los cambios al interior de la entidad.
  - Imprecisión de los datos estadísticos reportados por las Cajas de Compensación Familiar a través del sistema SIREVAC.
- 5.- En cuanto al proceso **Análisis y Asesoría Jurídica, Cobro Coactivo y Defensa Judicial**, se han identificado las siguientes debilidades:
  - Por norma los procesos judiciales y extrajudiciales en los que hace parte la SSF requieren que las actividades de la defensa judicial y del asesoramiento en general del sistema del Subsidio Familiar, obligan a desarrollar actividades constantemente fuera de la entidad y por toda la geografía nacional, lo cual debilita de manera importante el cubrimiento de las funciones propias de la oficina.
  - La reciente definición de la actividad de cobro coactivo introdujo la obligación de adelantar un proceso propio de un despacho judicial con medidas cautelares para lo cual no existe la capacidad en capital humano y experiencia.
  - De conformidad con las amplias funciones de esta Oficina Asesora, los 4 abogados son insuficientes y se requiere un crecimiento importante y significativo en el número de estos funcionarios pues el volumen de trabajo es superior a la capacidad actual.
  - Falta de dedicación de horas de trabajo al permanente análisis, interpretación y procesamiento de la cambiante normativa en el sistema y de los requerimientos de las funciones asignadas.
  - El fortalecimiento de entidades como la Agencia de Defensa Jurídica del Estado y Contraloría han incrementado la obligación de reportes y la creación de nuevos roles.

- La gestión institucional requiere la dedicación de un funcionario que apoye todo lo relacionado a la política de gestión pública, plan de desarrollo, plataforma de Isolución, que conozca, recolecte, consolide, y construya los asuntos estadísticos, indicadores informes y que sirva de enlace con planeación y las demás áreas.

En cumplimiento de la Misión Institucional y la razón de ser de la Supersubsidio, se identificaron actividades que se viene desarrollando de manera parcial y que han generado dificultades en su realización,

- Coordinar la elaboración de los estudios técnicos y administrativos que soporten los cambios, la modernización y la eficacia de gestión de la Superintendencia.
- Apoyar el componente legal en la formación, formulación y evaluación de las políticas de planeación, las normas y las estrategias de desarrollo institucional de la Superintendencia del Subsidio Familiar.
- Realizar el monitoreo y seguimiento a la ejecución presupuestal de funcionamiento e inversión de la Superintendencia.
- Asesorar y coordinar la planeación de estrategias, proyectos y actividades de la Superintendencia, relacionadas con la implementación y reporte de las políticas de desarrollo administrativo, siguiendo los lineamientos del modelo integrado de planeación y gestión y las normas que lo modifiquen.
- Fortalecer la política de comunicación interna y externa de la Superintendencia de Subsidio Familiar, de tal forma que permita la difusión de las directrices, resultados, novedades y avances de la gestión.
- Garantizar que el sistema de vigilancia de los distintos programas de las Cajas de Compensación Familiar se realice con la debida oportunidad y experticia, de tal manera que se asegure una inspección adecuada y suficiente, respecto a la utilización de recursos, formulación y ejecución de proyectos, y el cumplimiento de metas e indicadores.
- Evaluación del impacto en la comunidad de los proyectos desarrollados en las Cajas.
- Un clima organizacional debilitado por sobrecarga de actividades y responsabilidades.

### 3. MATRIZ DOFA

Se define como la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) como una herramienta muy importante que ayuda a los directivos de la institución a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de una entidad para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos, es decir, las oportunidades. Cuando una institución tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas y cuando hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: Tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

## SÍNTESIS RIESGOS, DEBILIDADES Y VULNERABILIDADES

20

- Incumplimiento de funciones.
- Afectación a la imagen de la SSF y la productividad, pérdida de credibilidad por baja oportunidad de respuesta ante las partes interesadas o actuar sin una visión integral.
- Afectación en el Clima Laboral.
- No ser lo suficientemente proactivos frente a los retos que impone el futuro del País.
- Bajo posicionamiento de la SSF en los afiliados al sistema.
- Bajo compromiso o motivación del Talento Humano.
- No contar con buenas prácticas de IVC.
- No contar con los recursos Financieros, Humanos, Tecnológicos y Físicos suficientes.
- Debilidades en las áreas en la administración de los recursos.
- Falta de capacitación en temas de planeación, seguimiento y autocontrol de la gestión.
- Falta de unidad de criterios jurídicos. Un marco jurídico con insuficientes herramientas de apoyo a la gestión de IVC incidiendo en el nivel de control para tener el reconocimiento de los vigilados y las partes interesadas en general.
- Dificultad para llevar la trazabilidad integral de la gestión sobre las CCF.
- Recursos informáticos aún en prueba.
- Resistencia al cambio.

## SÍNTESIS OPORTUNIDADES

- El acceso a recursos y optimizar el marco jurídico que permita el cumplimiento idóneo del propósito institucional de la Entidad.
- Ampliar la capacidad de control de la entidad la SSF frente a los vigilados.
- El proyecto de Reestructuración de la Entidad.
- El cambio de Sede mejorando condiciones de trabajo, de atención al usuario y partes interesadas.
- El Plan Estratégico en Tecnologías de Información y Comunicación, bajo Arquitectura Empresarial.
- La calidad de los proyectos de Inversión aprobados.
- Proyectos tecnológicos en curso.
- Recurso humano con experiencia técnica y profesional.
- Una masa crítica de funcionarios con visión positiva y proactiva con el cual se pueden generar cambios.

## 4. DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

21

La Supersubsidio adelantó un ejercicio participativo en el cual se construyó un marco de planeación institucional que dirija a la entidad por los próximos años. Por consiguiente, del taller realizado con el equipo directivo y los líderes de los procesos de la entidad el pasado 19 de noviembre de la presente vigencia se concluye lo siguiente:

### - Sobre el replanteamiento del Marco Estratégico Institucional

Es imperioso reevaluar el actual marco estratégico de la entidad, en razón a que ya se da inicio a un nuevo cuatrienio y su declaración existente no se alinea con el marco actual de planeación nacional y sectorial.

En este sentido, se avanzó en la construcción de elementos estratégicos decisivos para el direccionamiento institucional en estos próximos cuatro años; estos elementos son: misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales refieren a una promesa de valor retadora para la entidad que genere hacia las partes interesadas un compromiso de gestión que apoye el propósito institucional y se alinee con sus expectativas.

Así mismo, respecto a los valores que soporten la declaratoria de promesa de valor de la Misión y de la Visión, se circunscribieron a aquellos valores del código de ética que se identificaron como más representativos en la gestión diaria de los procesos de la entidad.

### - ¿Cómo fue definida la MISIÓN institucional?

2.1 Consensos: En términos de la Misión, el equipo de trabajo consensuó que ésta debería plantearse sobre los siguientes elementos:

- Confianza
- Garantía
- Accesibilidad
- Ampliación de cobertura
- Calidad
- Sostenibilidad
- Equidad
- Alineada a las políticas nacionales
- Buenas Prácticas
- Subsidio
- Partes interesadas

Luego de realizar un ejercicio participativo de reflexión, se analizó que la acción de “Garantía” aunque es una promesa valiosa para las partes interesadas la SSF tiene unas brechas de gestión que debe superar para lograr ser garante. Así que, se decidió que la promesa de la misión gire alrededor del concepto de generar confianza en las partes interesadas en el sistema del subsidio familiar.

### - ¿Cómo fue definida la VISIÓN institucional?

2.1 Consensos: En términos de la Visión, el equipo de trabajo consensuó que ésta debería plantearse sobre los siguientes elementos:

- Reconocimiento
- Liderazgo

- Contribución
- Sostenibilidad
- Recurso Humano
- Índices
- Posicionamiento
- Servicios
- Impacto Social
- Respetada
- Integralidad
- Fortalecimiento
- Con recursos
- Garante
- Modelo
- Fundamentada en Valores

Luego de realizar un ejercicio participativo y reflexivo, se analizó que la condición de liderazgo no era el aspecto relevante en razón a que la función de Inspección, Vigilancia y Control al sistema sólo es competencia de la Superintendencia. El aspecto destacado hizo referencia a *que la gestión efectiva de IVC al sistema, representada en confianza de las partes interesadas, debe llevar en el mediano plazo en alineación con el actual Plan Nacional de Desarrollo, al reconocimiento de ésta Superintendencia en la sociedad. Esta gestión se compromete con una renovación de la entidad.*

#### - ¿Cómo fueron definidos los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS institucionales?

En consideración a lo anterior, se planteó que la Entidad debería emprender un camino de renovación, en el cual se generará confianza en las partes interesadas del sistema del subsidio familiar; de acuerdo a lo anterior se recomienda iniciar un trabajo dirigido hacia varios frentes o dimensiones de gestión, los cuales fueron expresados por los participantes del taller de la siguiente manera:

#### **Dimensión Misional**

El objetivo estratégico en esta dimensión, debe orientarse a un compromiso de efectividad (eficiencia y eficacia) en el cumplimiento de su propósito institucional.

De acuerdo con el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo, la SSF se alineará con los mejores estándares en su propósito de Inspección, Vigilancia y Control.

En esta dimensión, el objetivo debe apoyar la visión de renovación de la entidad, quiere decir que la organización debería repensar desde sus áreas misionales, mejores formas de realizar la inspección, vigilancia y control para generar confianza en el sistema del subsidio familiar primero vigilándolo y segundo fortaleciéndolo.

Este objetivo debe además apoyar de manera concreta la gestión de información de calidad a la estrategia transversal del gobierno nacional referido a la movilidad social y al objetivo sectorial del “Trabajo Decente”, respecto al fortalecimiento de la inspección del Trabajo.

Adicional a lo anterior, el objetivo misional debería llevar a la entidad a reconocer a las partes interesadas de la SSF para establecer el propósito de valor con cada una de ellas, y optimizar así el servicio a sus partes interesadas incluida una reevaluación del sistema de protección al usuario.

### **Dimensión de Gestión de Recursos**

El objetivo estratégico en esta dimensión, debe orientarse a un compromiso de efectividad en la gestión de recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos y de información.

De acuerdo con el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo, la SSF se alineará con los mejores estándares en la gestión de sus recursos.

Los recursos administrados de manera óptima en la SSF con total alineación a las dinámicas que imponga la implementación de estrategias del objetivo misional y de sostenibilidad, permitirá la efectividad de una gestión renovada y sostenible.

### **Dimensión de Compromiso de Gestión Sostenible**

El objetivo estratégico en esta dimensión, se orienta a un propósito global de viabilidad del planeta en armonía con condiciones dignas para el ser humano, al que está alineado el Plan Nacional de Desarrollo y el Sector Trabajo.

La gestión sostenible es en tal sentido un decálogo de valores humanos, éticos y medioambientales, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia, que tiene por objeto dotar a las sociedades de un instrumento de referencia, para el desarrollo sostenible de las empresas, las instituciones y las comunidades, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta.<sup>1</sup>

El conjunto de personas de la organización que ocupen puestos de responsabilidad en la misma, deberán practicar formas de gestión orientadas al desarrollo sostenible, procurando obtener, de forma reiterada, resultados positivos económicos, medio ambientales y sociales.

Deberán mostrar su compromiso con los principios de la gestión sostenible en la definición de las políticas y estrategias de la organización, así como en sus actuaciones internas y externas, propiciando la creación de una cultura de desarrollo sostenible en el entorno de la misma.

Asimismo implantarán prácticas de buen gobierno, basadas en la transparencia y la responsabilidad ante las partes interesadas aplicables a su actividad.

Centrar la atención en el ciudadano, para desarrollar productos y servicios que logren su satisfacción, que sean accesibles.

La organización deberá poner en el centro de su actividad conseguir la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, ciudadanos o beneficiarios en general, como finalidad principal y su referencia fundamental para asegurar su permanencia en el futuro.

Deberá disponer de sistemas que permitan conocer las necesidades de las partes interesadas como base para el diseño y desarrollo de sus productos y servicios, así como para atender sus sugerencias y reclamaciones.

Este propósito de gobierno se fundamenta en estándares de Responsabilidad Social para contribuir al desarrollo sostenible y en estándares reconocidos de rendición de cuentas en la triple dimensión.

<sup>1</sup> <http://www.rumbosostenible.com/gestion-sostenible/que-es-la-gestion-sostenible/>

Se busca para ello, que todo el sector este alineado con prácticas sostenibles, en este caso la Supersubsidio y sus entes vigilados.

Promocionará e impulsará el uso eficiente de los recursos necesarios para su actividad. Invertirá en la utilización y desarrollo de tecnologías limpias en el conjunto de sus actividades y procurará su difusión en su entorno de influencia.

Promover junto con proveedores y clientes, la conducta ética y la responsabilidad social.

La organización definirá e implantará una conducta ética en sus relaciones con proveedores y clientes, promoviendo la aplicación de los principios de responsabilidad social en toda la cadena de suministro.

### **Dimensión de Gestión de Conocimiento**

El objetivo estratégico asociado a esta dimensión obedece a que la confianza y el reconocimiento se logran con cifras y análisis de trazabilidad que permita generar credibilidad en el sistema.

El cumplimiento de los objetivos del Sector necesita de información de la fuente, fundamentada en metodologías de recolección y análisis reconocidas para conocer si el sistema del subsidio familiar y sus entes asociados (Quien vigila y los entes vigilados) cumplen su propósito.

### **VALORES INSTITUCIONALES (Identificados por los participantes del taller para fortalecer en este próximo cuatrienio)**

La coherencia de la gestión se logra cuando el marco estratégico está alineado a los valores éticos de la entidad. El código de ética de la Superintendencia considera nueve valores organizacionales. Como resultado del taller se encontró que cuatro de los nueve valores, enmarcan estratégicamente de manera especial la misión y la visión. Así mismo, se evaluó que los cinco valores no contemplados para enmarcar el Plan Estratégico, estarían enmarcados dentro de los cuatro seleccionados. Así:

Compromiso (Sentido de pertenencia y Lealtad), Responsabilidad (Probidad), Transparencia (Probidad) y Servicio (Respeto y Tolerancia).

### **Modelo Concéntrico de Marco Estratégico para la Superintendencia del Subsidio Familiar 2015-2018 De adentro hacia afuera: Visión – Misión – Objetivos Estratégicos - Valores**





## 5. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES

Para los líderes de una entidad, resulta de gran importancia poner de acuerdo a todas las personas que trabajan dentro de esta para alcanzar la visión en un largo plazo.

Una buena visión da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, encaja con la historia y cultura de la organización, clarifica objetivos y da dirección, es ambiciosa y oculta lo no esencial. Esta debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los funcionarios de la entidad.

La misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? La declaración de esta debe comunicar a los integrantes de la institución porque esta es única y además debe formar parte del sistema de valores y creencias.

La misión debe ser conocida por todos los miembros y debe tener una estabilidad temporal, es decir que puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.

La misión y la visión son presentadas usualmente desde los reportes anuales hasta las instalaciones de la entidad, esto con el fin de crear en los colaboradores de la institución motivación y entusiasmo para enfocar sus esfuerzos en una misma dirección.

**A continuación se presentan los nuevos elementos estratégicos de la entidad para este nuevo cuatrienio:**

### MISIÓN



*“La Superintendencia del Subsidio Familiar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control orienta su gestión con enfoque sostenible y con criterios de equidad, calidad y efectividad a través de su compromiso con:*

- La excelencia en el servicio
- La Transparencia de sus procesos
- Generación de confianza a sus partes interesadas”

### VISIÓN



*“La Superintendencia del Subsidio Familiar será en el 2018 una entidad renovada y reconocida por sus partes interesadas a nivel Nacional, por su efectividad en la inspección, vigilancia y control para el fortalecimiento de sus entes vigilados como entidades sostenibles y el aseguramiento de su impacto en la movilidad social.”*

## POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN

“La Supersubsidio en cabeza de la Alta Dirección se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas bajo las siguientes premisas:

- Efectividad en la inspección, vigilancia y control para el fortalecimiento de sus entes vigilados.
- Cumplimiento de marco legal y los lineamientos de los planes de gobierno e institucionales.
- Contar con personal competente y constantemente capacitado.
- Protección a la confidencialidad integridad, disponibilidad y autenticidad de los activos de información.

Proporcionando un sistema de gestión Integral con eficacia, eficiencia y efectividad, en busca frecuente del mejoramiento continuo.”

## VALORES INSTITUCIONALES

Los Valores del Código de Ética que orientan el Plan Estratégico son:

**Compromiso, Responsabilidad, Transparencia y Servicio.**

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En cumplimiento de su misión para el logro de la visión propuesta, la Supersubsidio se apoyará en el logro de los siguientes cuatro objetivos estratégicos, cada uno de ellos asociados a una dimensión de gestión

DIMENSIÓN DE GESTIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA SUPERSUBSIDIO 2015-2018
<b>MISIONAL</b>	<b>Implementar Buenas Prácticas</b> en la realización de la Inspección, Vigilancia y Control a los entes vigilados.
<b>GESTIÓN DE RECURSOS</b>	<b>Establecer los Mejores Estándares</b> en la gestión institucional de sus recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de información.
<b>COMPROMISO SOSTENIBLE</b>	<b>Implementar un modelo de gestión sostenible en la Supersubsidio</b> e infundir la gestión con criterios sostenibles en sus entes vigilados
<b>GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	<b>Innovar con un Banco de Conocimiento</b> dinámico que valide la efectividad del sistema del subsidio familiar en la movilidad social.

## ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018 CON LAS DIRECTRICES SECTORIALES

PACTOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	MISIONAL	RECURSOS	SOSTENIBILIDAD	CONOCIMIENTO
Pacto por el empleo como un servicio público	X		X	X
Pacto por la calidad del trabajo y las empresas productivas	X		X	X
Por la formalización	X		X	X
Pacto por la protección a la vejez	X		X	X

**ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018 CON EL MODELO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN**

27

POLÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	MISIONAL	RECURSOS	SOSTENIBILIDAD	CONOCIMIENTO
Gestión Misional y de Gobierno	X		X	X
Transparencia, participación y servicio ciudadano	X		X	X
Gestión de Talento Humano		X	X	
Eficiencia Administrativa		X	X	
Gestión Financiera		X	X	

**ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018 CON LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA SUPERSUBSIDIO**

CÓDIGO BPIN - NOMBRE DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					PROCESOS IMPACTADOS - ÁREAS RESPONSABLES
	Buenas IVC	Prácticas IVC	Buenas Prácticas IVC	SOSTENIBILIDAD	GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	
2015011000-130: MEJORAMIENTO EN LA CAPACIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, PARA FORTALECER LA INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR		X				SD Gestión. SD Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos. SD Responsabilidad Administrativa y Medidas Especiales. OPU OAP
2015011000-111-FORTALECIMIENTO EN LA DIVULGACIÓN Y MANEJO DE LAS COMUNICACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. BOGOTÁ				X		Despacho-Comunicaciones
2015011000-124 IMPLEMENTACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y GESTIÓN DE LAS TICS EN LA SSF BAJO EL MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL (AE), NACIONAL			X	X		Oficina de TICs
2015011000-110 DESARROLLO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y COMPORTAMENTALES DE LOS FUNCIONARIOS DE LA SSF BOGOTÁ			X	X		Secretaría general Grupo de Gestión del Talento Humano
2015011000-105 ESTUDIOS E INVESTIGACIONES DE LA SSF RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS CCF A NIVEL NACIONAL					X	SD Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos.
2014011000-229 IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE LA SSF			X	X	X	Secretaría General Grp. Gestión Administrativa y Documental. Oficina de TICs
2015011000-107 FORTALECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE MECANISMOS DE ATENCIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL USUARIO NACIONAL	X			X		OPU

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

28

Las entidades para crecer, ser rentables y permanecer en una buena posición en el tiempo deben tener claramente definidas una misión y visión que respondan hacia dónde quiere ir la institución y como se visualiza a largo plazo, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

De acuerdo con la Constitución política de Colombia de 1991 en su artículo 339 del Título "De los Planes de Desarrollo", el marco legal que lo rige está consignado dentro de la Ley 152 de 1994. A partir de la cual, las entidades públicas deben identificar y articular en un Plan Estratégico las líneas de Gobierno definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND); y en esa dirección la SSF concibe el direccionamiento estratégico contenido en este documento como la herramienta para contribuir, desde sus atribuciones constitucionales y legales, el cumplimiento de los fines del Gobierno Nacional a través de objetivos y proyectos.

Como instrumento de planeación y gestión, el direccionamiento estratégico tiene las siguientes características: En primer lugar se concibe como un mecanismo que establece los propósitos de la Superintendencia del Subsidio Familiar en términos de su Misión, sus Objetivos Estratégicos y la Visión Institucional; lo que se despliega en planes de acción, proyectos y procesos a corto, mediano y largo plazo, definiendo de esta manera el que hacer de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proceso tuvo como punto de partida la revisión y análisis de los procesos, procedimientos, productos y las competencias de la SSF a nivel estratégico; y en el nivel técnico, la forma como estos se articulan, priorizan y definen el que hacer de cada área que materializa los compromisos institucionales.

### ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico está conformado por las declaraciones de la Misión, Visión y Valores, Los Objetivos Estratégicos y las Iniciativas identificadas para alcanzar los propósitos institucionales.

El Plan Estratégico de la Entidad, se monitorea mediante un modelo de evaluación y seguimiento integral, el cual permite evaluar de forma independiente el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 7. ESTRATEGIAS DEL PLAN

PILARES	OBJ. SECTORIAL	PACTOS	ESTRATEGIAS PLAN ESTRATÉGICO SSF 2015-2018	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				PROCESOS LIDERES	
				BUENAS PRACTICAS DE IVC	MEJORES ESTÁNDARES EN GESTIÓN DE RECURSOS	GESTIONAR SOSTENIBLEMENTE LA SSF Y EL SISTEMA DEL SUBSIDIO FAMILIAR	GESTIONAR EL CONOCIMIENTO DEL SSF		
Colombia Equitativa y sin Pobreza Extrema	2,3,4	2, 3, 4, 5	1. FORTALECER LA GESTIÓN MISIONAL	1. Fortalecer los Procesos de Inspección, Vigilancia y Control	X			X	Despacho, Gestión Jurídica, Delegadas, OPU
				2. Fortalecer la Administración del Recurso de Información de la SSF	X	X		X	TIC's, Planeación
				3. Fortalecer los Perfiles Misionales	X	X		X	Despacho, Gestión Jurídica, Delegadas, OPU, TH
				4. Estructurar un Proceso de Gestión de Conocimiento				X	Despacho, Gestión Jurídica, Delegadas, OPU, TH
	5	DECLARACIÓN MEGAS	2. GARANTIZAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	5. Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad e implementar el Sistema Integrado de Gestión			X		Planeación, Areas
				6. Fortalecer la Medición de la Productividad de la SSF, las Áreas y			X		TIC's, Planeación, Talento Humano

COMITES de COORDINACIÓN

PILARES	OBJ. SECTORIAL	PACTOS	ESTRATEGIAS PLAN ESTRATÉGICO SSF 2015-2018		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				PROCESOS LIDERES
	5			del Talento Humano					
				7. Estructurar un programa de Gestión de Cambio			X		TIC's, Planeación, Talento Humano, Comunicaciones Internas
			3. FORTALECER LA EVALUACIÓN Y EL CONTROL	8. Fortalecer la gestión de evaluación y control			X		Planeación, Evaluación y Control
				9. Optimizar el uso de los actuales aplicativos informáticos		X			TIC's - Areas
				10. Optimizar el Sistema de Gestión Documental		X		X	Gestión Documental - Todas las Areas
			4. OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE APOYO	11. Optimización de la Gestión de Recursos Financieros		X			Planeación, Gestión Financiera, Recursos
				12. Fortalecer la Gestión del Recurso Humano		X			Talento Humano - Areas
	5. FUNDAMENTAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13. Fortalecer la Movilidad Social y las acciones asociadas al Postconflicto		X		X		Despacho, Gestión Jurídica, Delegadas, OPU	
		14. Optimizar el marco normativo de actuación		X		X		Despacho, Gestión Jurídica, Delegadas	

PILARES	OBJ. SECTORIAL	PACTOS	ESTRATEGIAS PLAN ESTRATÉGICO SSF 2015-2018		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				PROCESOS LIDERES
5	5	2,3,4,5	6. GESTIONAR CON CRITERIOS SOSTENIBLES	15. Fortalecer el Compromiso con Partes Interesadas			X		Planeación, Delegadas, OPU
				16. Fortalecimiento de Prácticas sostenibles			X		Planeación, Áreas
				17. Fortalecimiento de la Gestión de Comunicaciones Interna			X		Comunicaciones - Talento Humano - Planeación
				18. Fortalecimiento de la Gestión de Comunicaciones Externa			X		Comunicaciones - Delegadas - OPU

## 8. RECOMENDACIONES

Es trascendental que para llevar a cabo exitosamente la ejecución de la planeación estratégica se debe contar con el apoyo de los colaboradores. Estos deben sentir que la entidad les pertenece y que la alta dirección los apoya en todo momento, es por esto que se recomienda tener motivados a los funcionarios de la entidad, motivarlos cuando sus opiniones sean en pro del crecimiento de la entidad, con lo que se hace necesario acudir a la inversión en capacitaciones que les permitan a ellos desarrollar nuevas competencias y que las puedan aplicar dentro de la misma institución.

Se propone actuar en todo momento en procura de mantener de forma organizada toda la información básica de la entidad que suministre información para proceder a nuevos planes estratégicos hacer ajuste y actualización de los indicadores de gestión, con el fin de identificar rápidamente los procesos que pueden estar fallando para implementar mejoras oportunas en miras al cumplimiento de la misión y la visión estipulada en este plan estratégico y facilite la medición de los indicadores de desempeño.

Por lo anterior, se invita a tener estandarizados todos los procesos con el fin de facilitar la toma de información y poder detectar de forma sencilla cuales son los puntos críticos de cada proceso y trabajar sobre ellos eficazmente con el propósito de hacer uso de esta herramienta administrativa tan importante para alcanzar el éxito.

Se recomienda hacer un cronograma de implementación de estrategias y definir claramente cuáles serían los objetivos anuales para cada área funcional



## 9. GLOSARIO

33

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una institución 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.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativa y cualitativamente, para realizaren un tiempo específico. Un objetivo estratégico es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la entidad.

**PLAN DE ACCIÓN:** Herramienta institucional, articulada y coherente con el Plan Estratégico de la entidad, el cual establecer el conjunto de proyectos, actividades y metas de las distintas dependencias o áreas funcionales durante un periodo de aplicación y ejecución inferior al del Plan Estratégico Institucional.

**PLANEACIÓN:** La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientan, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

**OBJETIVO:** Resultado específico que una organización pretende alcanzar al perseguir su misión.

**MISIÓN:** Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de las actividades de la entidad. Su definición da sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes dependencias.

**VISIÓN:** La visión es el conjunto de propósitos que tiene la entidad a futuro y a largo plazo, y le sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

**ESTRATEGIA:** Grandes acciones, o alternativas que muestran la dirección de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos institucionales. Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- Consolidar las fortalezas.
- Eliminar las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar el impacto de las amenazas.
- Alcanzar los objetivos estratégicos

### FORTALEZAS

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos con que cuenta la entidad.

### DEBILIDADES

Las debilidades se refieren a todas aquellas dificultades, limitaciones y necesidades que se constituyen en barreras para lograr la buena marcha de la entidad.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción a seguir para conseguir los propósitos institucionales.