

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------

Página:	1 de 14
----------------	---------

1. OBJETIVO

Establecer una metodología que permita formular, implementar, controlar y monitorear el plan estratégico de la Cooperativa, partiendo de la comprensión del contexto, con un enfoque de mejoramiento continuo, que facilite la toma de decisiones y conlleven al cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

2. ALCANCE

Este procedimiento conceptualiza las fases necesarias para el diseño, ejecución, seguimiento, control y evaluación de la planeación estratégica para el alcance definido por la organización.

3. RESPONSABLES

- | | |
|--|--|
| 3.1. Consejo de administración | 3.5. Director Transformación digital y SIG. |
| 3.2. Gerente General | 3.6. Director de SIAR |
| 3.3. Comité de Planeación Estratégica | 3.7. Asesor de Planeación y SIAR |
| 3.4. Líderes de Procesos | |

4. REQUISITOS LEGALES Y DOCUMENTALES

- 4.1. NTC ISO 9001:2015
- 4.2. NTC ISO 14001: 2015
- 4.3. NTC ISO 45001:2015
- 4.4. Acta de aprobación del plan estratégico.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- 5.1. **Alta dirección** (NTC ISO 9000:2015, punto 3.1.1): persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel
- 5.2. **Balanced Score Card:** Metodología de gestión, diseñada para formular, implementar y materializar la planeación estratégica de la entidad, sobre la base de la construcción de un sistema multidimensional de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que son medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores y de resultados, vinculados entre sí por un árbol de causalidad, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia.
- 5.3. **Contexto de la organización** (NTC ISO 9000:2015, punto 3.2.2): Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.).
- 5.4. **Cuestiones Internas:** hace referencia a los aspectos internos de una organización como lo son desempeño global de la organización, recursos tanto físicos como humanos, factores operacionales, factores en la alta dirección.
- 5.5. **Cuestiones Externas:** hace referencia a factores externos pero que pueden afectar positiva o negativamente a la organización, estos pueden ser políticos, tecnológicos, ambientales, legales entre otros.
- 5.6. **Direccionamiento estratégico:** Lineamientos establecidos por la alta dirección para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- 5.7. **Estrategia:** es el conjunto de acciones orientadas para consolidar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, alcanzar los objetivos

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	2 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

estratégicos.

- 5.8. FODA:** Herramienta que permite al estratega encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización.
- 5.9. Meta:** Es entendida como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos.
- 5.10. Misión:** Es una descripción de la razón de ser de la cooperativa, 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.
- 5.11. Objetivos estratégicos:** Son las metas a las cuales la entidad quiere llegar, se deben presentar en forma cuantificable y se debe establecer un tiempo límite para llegar a ellos. Deben redactarse con características SMART.
- 5.12. P.E.E:** Plan Estratégico Empresarial.
- 5.13. Parte interesada (3.2.3)** persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- 5.14. Planeación estratégica:** 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.
- 5.15. Planes Operativos Anuales (POA):** Es un instrumento gerencial de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo todas las áreas para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico institucional.
- 5.16. Seguimiento:** Acción que facilita que en un momento determinado se pueda evaluar el avance de los proyectos e indicadores de gestión y de ser necesario implementar acciones de mejora.
- 5.17. Visión:** Es la imagen futura que la cooperativa desarrolla sobre sí misma, situándola en una perspectiva de mediano plazo.

6. DISPOSICIONES GENERALES

- 6.1. Conformación Equipo Planificador:** Antes de emprender la formulación de la plataforma estratégica de COONFIE, se debe conformar el equipo que hará parte del proceso. Para asegurar con ello la integridad de todos los procesos, el equipo planificador estará integrado por:
- Gerente General
 - Líderes de Procesos
 - Director TD y SIG
 - Asesor de Planeación y SIAR

Podrán participar como invitados otros grupos o personas, dependiendo del contexto y necesidades de la organización al momento de la planeación.

- 6.2. Capacitación Equipo Planificador:** Una vez identificados los integrantes del equipo planificador, COONFIE debe emprender, con ellos y para ellos, un proceso de capacitación que permita fortalecer sus

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	3 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

competencias con respecto al tema de planeación estratégica y el modelo de planeación estratégica organizacional. Esto permitirá unificar criterios entre los integrantes del equipo y lograr una participación activa y contribuyente en el análisis de la información y la formulación estratégica empresarial. Por consiguiente, la capacitación incluirá, como mínimo, los siguientes temas:

- Fundamentación Conceptual.
- Tipos de direccionamiento estratégico.
- Modelo de planeación estratégica de COONFIE.
- Instrumentos de Trabajo.
- Revisión y Análisis de la Información.

Una vez que el equipo planificador tiene claro el modelo de planeación estratégica de la institución y está enterado de las principales variables internas y externas que configuran el entorno estratégico, se inicia la construcción del diagnóstico estratégico.

6.3 FASES DEL PROCESO

6.3.1 Análisis y Diagnostico

Realizar análisis del Diagnostico Estratégico: Para la construcción del plan estratégico se debe partir de un diagnóstico interno y externo, que se resume finalmente en una matriz de análisis FODA, la cual permitirá a la organización formular estrategias que faciliten el aprovechamiento a tiempo de oportunidades, empleando sus fortalezas, transformando sus debilidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Conocimiento del contexto interno para la identificación de FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

- Crecimientos de: activo, cartera, pasivos, ahorros, patrimonio, aportes sociales.
- Principales indicadores financieros de rentabilidad, solvencia, eficiencia administrativa, calidad de cartera, nivel de endeudamiento etc.
- Productos y servicios de la cooperativa.
- Portafolio de productos y servicios; características, condiciones, beneficios.
- Tasas de interés pasiva y activa.
- Portafolio de beneficios y servicios de impacto social
- Resultados encuesta de satisfacción del asociado.
- Crecimiento de número de asociados durante los últimos 3 o 5 años.
- Segmentos de la base social.
- Asociados por ubicación geográfica.
- Perfil de los asociados.
- Resultados Investigación de mercados.
- Porcentaje de uso de los servicios financieros y sociales.
- Porcentaje de asociados inactivos.
- Canales transaccionales y uso de estos.
- Canales de comunicación externa.
- Posicionamiento de la cooperativa.
- Resultados de encuesta de clima organizacional.
- Índices de rotación y ausentismo de personal.
- Programas de incentivos, bienestar, promoción y otros.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código: PR-DE-01 **Versión:** 2 **Vigencia:** 22 de marzo de 2022

Página: 4 de 14

- Canales de comunicación interna.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema de Gestión Ocupacional.
- Procesos de selección, inducción, capacitación y retención del talento humano.
- Estructura organizacional.
- Otros de consideración. Sistema de gestión documental.
- Mapa de procesos.
- Manuales, procedimientos, reglamentos de áreas y procesos claves.
- Gestión de tecnología: planes, procedimientos, manuales etc.
- Políticas de buen gobierno en órganos de administración y control.
- Aplicación y cumplimiento de sistemas de administración de Riesgos.
- Procesos de control interno.

Adicionalmente, se podrán implementar diferentes metodologías que puedan complementar el análisis de las variables endógenas, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), metodología CANVAS, entre otras.

Conocimiento del contexto externo para la identificación de AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Para el análisis externo se utiliza la metodología PESTEL, en la cual se evalúan los aspectos que se generan desde los siguientes factores y el impacto que podrían tener en la entidad, validándolo en su entorno municipal, regional, nacional e internacional para los casos que aplique:

P Político	E Económico	S Social	T Tecnológico	E Ambiental	L Legal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas gubernamentales de apoyo a las microfinanzas ▪ Subsidios del gobierno a la comunidad (microfinanzas) ▪ Grado de intervención del gobierno en la economía ▪ Prioridad de las políticas de gobierno con respecto a los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia de los mercados financieros ▪ Calidad de la infraestructura a país ▪ Ciclos económicos y su incidencia en los indicadores macroeconómicos ▪ Tasas de interés, tipo de cambio, impuestos, inflación. ▪ Inversión Nacional y Extranjera ▪ Índices de crecimiento económico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias sociales y culturales ▪ Cambios demográficos ▪ Sectores sociales ▪ Educación y salud de la población ▪ Distribución del ingreso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación y desarrollo tecnológico ▪ Tendencias de la tecnología. ▪ Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios. ▪ Procesos automatizados. ▪ Compras en línea. ▪ Core Bancario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios climáticos debido al calentamiento global. ▪ Consumo de energía y agua potable. ▪ Políticas públicas y leyes de protección del medio ambiente. ▪ Residuos tóxicos producidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación del sector financiero y cooperativo. ▪ Legislación sobre consumo, competencia, empleo, salud y seguridad. ▪ Normativa para desarrollo de nuevos

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	5 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

sectores económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo, subempleo y desempleo ▪ Normativas comerciales y aranceles 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura de reciclaje. 	productos . Normativa de precios y tarifas de productos y servicios.
---------------------	---	--	--	---	--

Las variables de mayor impacto identificadas dentro del análisis externo podrán ser evaluadas cualitativamente a través herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) o bien de alguna otra metodología que se considere pertinente.

6.3.2 Metodología: La etapa de análisis estratégico inicia con la presentación de información relevante por la Gerencia, y el Grupo de Planeación la recopilación y el análisis realizado durante los meses previos, y concluye con la clasificación de los datos como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas o Amenazas

6.3.3 Plano y grafico de influencias y dependencias indirectas

Seleccionados los factores claves de mayor relevancia en el pasado y presente de la cooperativa, es decir, una vez consolidada la matriz DOFA, se debe tomar la decisión estratégica de seleccionar los temas de mayor importancia, tanto internos como externos, para posteriormente ingresar esta información dentro de la herramienta MicMac (Matriz de impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación), donde los resultados obtenidos se analizan de acuerdo los niveles de influencias y dependencias entre las variables relevantes ingresadas.

El profesor Michael Godet en el libro La caja de herramientas de la prospectiva, afirma: “El objeto del método MicMac, es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas. La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto)”. (Godet, 2009).

PARÁGRAFO: metodología opcional, es decir, depende directamente del encargado del direccionamiento estratégico (Asesor de Planeación y SIAR) evaluar la viabilidad de la implementación de esta, sustentando la decisión a tomar.

6.3.4 Consolidación de la DOFA

El numeral 4.2 de La NTC ISO 9001.2015, 14001:2015 y 45001:2018 nos invita a realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre las cuestiones externas e internas que son pertinentes para la organización, para ello se considera necesario revisar la Matriz DOFA que es una herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	6 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas, además las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa". (Serna, 2001, p. 143).

6.4 FASE ESTRATEGICA

6.4.1 MISION Y VISIÓN

De acuerdo con lo definido por la norma NTC ISO 9001:2015, 14001, 45001 la alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, que sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica, por lo cual se hace necesario realizar una revisión desde la plataforma estratégica de COONFIE, que permita una adecuada definición de la política integral; por lo que la Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que ha sido desarrollada para mantener coherencia y ser compatible con otras normas de sistemas de gestión, donde la Organización en cabeza de la alta dirección debería llevar a cabo a intervalos planificados y periódicos la revisión y mantenimiento de la Misión, Visión, Políticas y Objetivos y siempre que el contexto de la organización cambie, considerando las cuestiones externas e internas que pueden tener un efecto en la organización tanto negativo como positivo.

Como definir la Misión de COONFIE:

Misión significa literalmente deber, obligación, trabajo que se desempeñará. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. (2010, Chiavenato, Arao).

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Como definir la Visión de COONFIE:

Serna (2003) la define como "un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial, a su alrededor" (p. 23)

Es la capacidad de la organización de ver más allá en el tiempo y en el espacio. Es una meta a largo plazo para tener muy claro a donde se quiere llegar en el término de duración del plan estratégico o plan de desarrollo institucional.

En la formulación de la visión se debe considerar: A. El espacio, referido al escenario prospectivo del sistema social con sus características de historicidad, complejidad, fragmentación, incertidumbre y dependencia y, B. El tiempo proyectado para incentivar a la fuerza social que planifica.

La Visión representa un horizonte exigente pero alcanzable, fundamentada en las posibilidades corporativas, orientada a ser competitiva en la prestación de servicios de su competencia y teniendo en cuenta que de ella surge la orientación para los proyectos específicos.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código: PR-DE-01 **Versión:** 2 **Vigencia:** 22 de marzo de 2022

Página: 7 de 14

Un aspecto importante en la actualización de la visión es la revisión sobre el grado de logro de la visión anterior, y en este sentido es muy importante contar con indicadores que permitan determinar si efectivamente se cumplió, y con el concepto de los clientes internos y externos y demás agentes involucrados, quienes en último término dirán si la cooperativa llegó o no a donde lo había propuesto en su anterior plan estratégico.

6.4.2 Valores Corporativos

Constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones, siendo indispensables para la definición de las intenciones estratégicas, desarrollo de políticas y el modelamiento de los objetivos y propósitos. Las características mínimas que deben tener son:

- Deben ser al menos 5 a 7 valores
- Tener más de una palabra como descripción: Breve explicación de cómo se vive ese valor
- Deben ser compartidos; representar a todos los involucrados dentro de la cooperativa
- Guía del comportamiento de interno

6.4.3 Objetivos

Coonfie define los objetivos estratégicos de la organización apoyado en el modelo o método SMART, que significa "Inteligente" que sirve como modelo para la correcta formulación.

La sigla SMART se refiere al acrónimo en español S "Específico", M "Medible" A "Alcanzable" R "relevante" y T "A tiempo", definiendo interrogantes como ¿Qué?, ¿Cuánto?, ¿Cómo?, ¿Con qué? y ¿Cuándo?

Todo objetivo inicia su redacción utilizando un verbo en forma infinitiva, así se precisa el propósito del objetivo con más claridad. Este verbo describe el qué del objetivo.

S Específico	M Medible	A Alcanzable	R Relevante	T A Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se debe dejar a interpretación es dudosas o ser ambiguo. ▪ Cuando más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión. ▪ Debe ser claro para cualquier persona o nivel en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todo objetivo deberá poder transformarse en una meta, de manera que sea fácil ▪ validar que se ha alcanzado. ▪ Si no medimos el progreso de un objetivo nunca sabremos cuánto nos falta para ▪ alcanzar la meta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se recomienda a analizar si se trata de un objetivo posible de alcanzar. ▪ Deben ser realistas, motivadores a seguir mejorando y no desfallecer. ▪ Entender la disponibilidad de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe ser coherente con la estrategia y política de calidad de la organización. ▪ Cada objetivo conlleva riesgos que deben ser calculados cuidadosamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe establecer una fecha límite o un plazo para ser logrado. ▪ Los tiempos se establecen con base en la experiencia, las capacidades. ▪ Plazos muy cortos

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	8 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

		recursos y las capacidades de la organización. ▪ Deben ser definidos con la participación, retroalimentación y acuerdo con los responsables de llevarlos a cabo	mente	hacen poco factible alcanzar el objetivo. Plazos muy largos ▪ pueden propiciar inactividad y bajo desempeño
--	--	--	-------	--

6.4.4 Indicadores de Gestión Estratégica

Lo planeado se debe controlar, es decir, se deben establecer indicadores acordes con los objetivos determinados, cuantificando el desempeño de estos. De acuerdo con Kaplan & Norton, La única manera de saber si los procesos se están comportando de manera adecuada o no, si se están cumpliendo los objetivos o no, es a través de la medición del desempeño.

Las herramientas utilizadas para el desarrollo, monitoreo y control de indicadores deben permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de los objetivos. También deberán permitir contar con la siguiente información para cada indicador:

- PERSPECTIVA:
- OBJETIVO
- NOMBRE DEL INDICADOR
- DESCRIPCIÓN
- FORMA DE CÁLCULO
- META GLOBAL
- LÍNEA BASE
- TENDENCIA
- UNIDAD DE MEDIDA
- FECHA INICIO
- FECHA FIN
- PERIODICIDAD
- ÁREA RESPONSABLE
- RESPONSABLE
- INDICADOR FINANCIERO
- FUENTE DE RECOLECCIÓN DE DATOS- OBSERVACIÓN

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	9 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	---------

Los indicadores estratégicos serán monitoreados, evaluados y analizados desde la plataforma de planeación estratégica, y por el contrario los indicadores tácticos y operativos se medirán, evaluarán y analizarán desde la ficha técnica del indicador.

6.4.5 Estrategias

Cruce de factores internos y externos para generación de acciones estratégicas; Surgen de la combinación de los elementos del FODA. Su función principal es determinar cómo se cumplirán los objetivos de la cooperativa.

6.5 Portafolio de Proyectos / POA

Comprende el establecimiento de los proyectos/POA enfocados en la ejecución de las estrategias y, por ende, de los objetivos estratégicos. Por lo cual se debe tener mínimo un proyecto /POA por estrategia.

Entiéndase proyecto como el conjunto de las actividades que desarrolla una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada. Las características mínimas que deben tener son:

- Involucran las diferentes áreas de la cooperativa
- Alineados con objetivos y estrategias
- Contar con un líder
- Agregan valor a la cooperativa
- Integrados con los presupuestos

Adicionalmente, cada proyecto debe contener:

- Nombre
- Descripción
- Líder del proyecto
- Estrategia
- Objetivo estratégico
- Año de ejecución del proyecto

6.6 Resultados: A partir del análisis estratégico de Coonfie, se procede a formular o revisar su Plataforma Estratégica, la cual está conformada, en principio, por los siguientes elementos:

- Planeación Estratégica de COONFIE – (Ver Informe Plan Estratégico Empresarial).
- Misión y visión.
- Política Integral – (Calidad – Seguridad – Ambiente)
- Valores o principios.
- POA
- Mapa de procesos.
- Tablero de Objetivos, Indicadores. – (Ver Presentación e Informe de indicadores y proyectos)

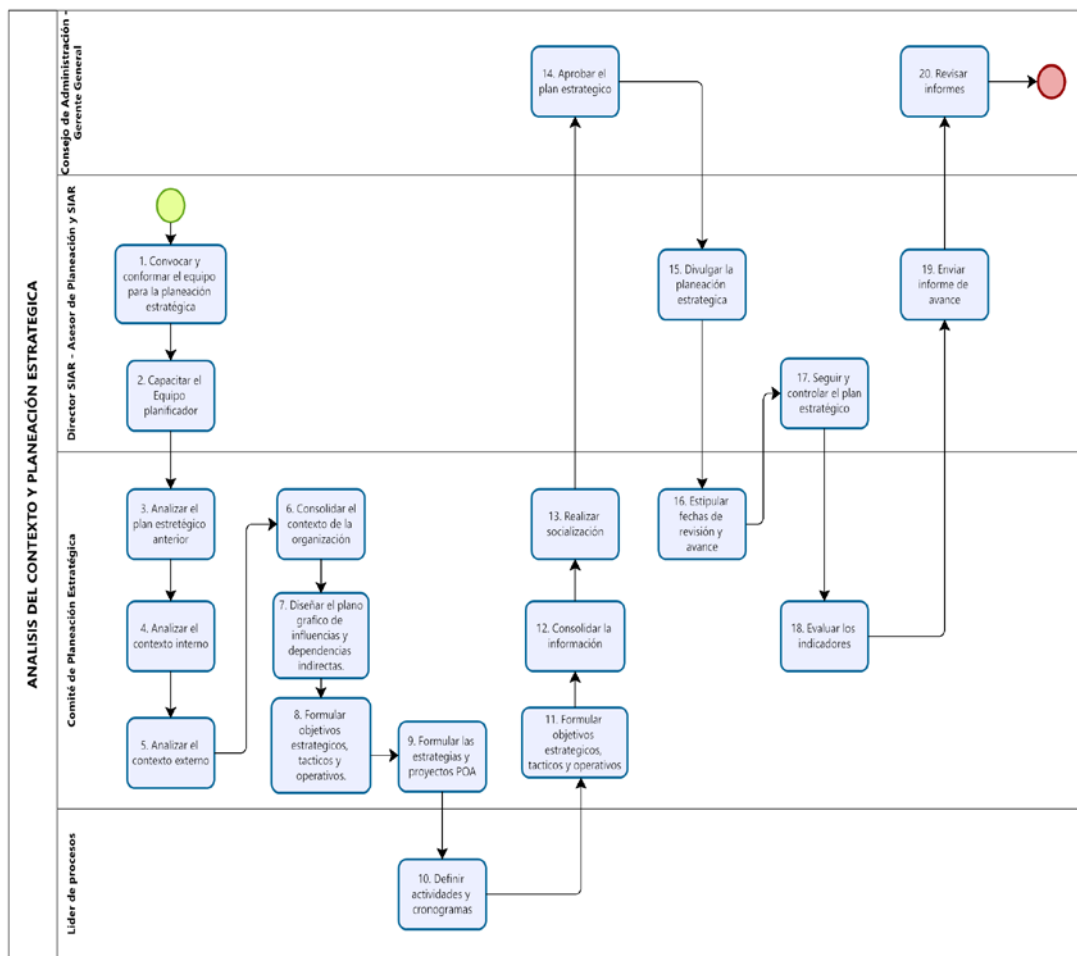
6.7 Seguimiento: Para que la planeación estratégica y los planes operativos anuales que de él se derivan conduzcan a los resultados esperados, resulta indispensable monitorearlos de manera periódica y sistemática mediante el seguimiento al cumplimiento de los indicadores.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	10 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	----------

- 6.8 Todas las áreas deben reportar en la herramienta definida por el líder de la planeación estratégica (Asesor de planeación y SIAR), de acuerdo con la periodicidad previamente definida, el avance del cumplimiento de los planes con respecto a sus actividades, objetivos, metas e indicadores, con el fin de monitorear el cumplimiento de la planeación estratégica al cual se realiza seguimiento trimestral.
- 6.9 Cada año se revisa de forma integral el cumplimiento del P.E, evaluando las estrategias que han sido efectivas para el alcance de los objetivos y haciendo análisis del entorno y los cambios que puedan impactar en el desarrollo del P.E. De esta manera se establecen las metas anuales y POA, redefiniendo estratégicamente la proyección. Si algún miembro o funcionario identifica algún factor interno o externo de relevancia e impacto en la cooperativa y este no se encuentre dentro de los factores previamente analizados en la matriz DOFA, debe ser evaluado por el equipo planificador, quien deberá tomar la decisión de incluir o excluir dicho factor. En caso de incluir nuevos factores, se deberán evaluar nuevamente; misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y proyectos, los cuales deben pasar a aprobación por parte del comité de planeación estratégica y del consejo de administración. De lo contrario se socializan las metas anuales y POA.

7 DIAGRAMA DE FLUJO



ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	11 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	----------

8 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro
1	Convocar y conformar el equipo para la planeación estratégica	Convocar y conformar el equipo que hará parte del comité de planeación estratégica de la organización. Ver disposición general 6.1	Director SIAR Asesor de Planeación y SIAR	FO-CA-01 Registro de Asistencia. FO-CA-03 Actas de Reunión
2.	Capacitar el Equipo Planificador	Realizar la capacitación al equipo, que permita fortalecer sus competencias con respecto al tema de planeación estratégica y el modelo de planeación estratégica organizacional, de acuerdo con la metodología a ser aplicada. Ver disposición general 6.2	Director SIAR Asesor de Planeación y SIAR	FO-CA-01 Registro de Asistencia.
3	Analizar el Plan Estratégico anterior.	Analizar los resultados del plan Estratégico del período anterior: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos y metas alcanzadas. ▪ Objetivos y metas no alcanzadas. ▪ Análisis de causas de no cumplimiento. 	Comité de planeación estratégica	
4.	Analizar el Contexto Interno	Realizar talleres para elaborar el diagnóstico del entorno interno de Coonfie. El análisis interno se realiza a partir de la metodología CAVAS, posteriormente se debe elaborar la MEFI.	Comité de planeación estratégica	Matriz MEFI
5.	Analizar Contexto Externo	Analizar el contexto externo MEFE, a partir de la metodología PESTEL: Jurídico, Político y Normativo, Ambiental y geográfico, Tecnológico, Social y económico. Informes sobre las necesidades y expectativas de los Clientes obtenidas mediante encuestas de satisfacción, encuestas a clientes, proveedores y entidades de control. Informes de auditorías externas realizadas por los diferentes entes gubernamentales	Comité de planeación estratégica	Matriz MEFE
6.	Consolidar el contexto de la organización.	Realizar la consolidación del contexto interno y externo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos Positivos de Carácter Interno: Fortalezas. 	Comité de planeación estratégica	Documento P.E

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	12 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	----------

No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos Negativos de Carácter Interno: Debilidades. ▪ Aspectos Positivos de Carácter Externo: Oportunidades. ▪ Aspectos Negativos de Carácter Externo: Amenazas. 		
7	Diseñar el plano grafico de influencias y dependencias indirectas	Identificar las variables claves de la FODA, a través del método de MIC MAC y realizar el análisis de escenario futuro.	Comité de planeación estratégica	Documento P.E
8	Formular objetivos estratégicos, tácticos y operativos	Formular los objetivos en los cuales se enfocará el plan estratégico, por el tiempo establecido por el Consejo de Administración y la Gerencia General.	Comité de planeación estratégica	
9	Formular las estrategias y proyectos / POA.	Diseñar las estrategias teniendo en cuenta el cruce de factores internos y externos de la FODA.	Comité de planeación estratégica	FO-DE-02 Creación de proyectos
10	Definir actividades y cronograma	Definir las actividades y estructurar en el POA los cronogramas de actividades de acuerdo con el FO-DE-02 Creación de POA/Proyectos.	Líder de cada área	Documento de avance
11	Formular los indicadores de gestión y metas	Formular los indicadores de gestión; se deben formular en función de los objetivos a través del cumplimiento de metas globales, anuales y parciales de todos los procesos.	Comité de planeación estratégica	FO-DE-01 Formulación de indicadores de gestión
12	Consolidar la información	Consolidar el documento de P.E con la matriz FODA, misión, visión, valores, objetivos, indicadores de gestión, metas, estrategias y proyectos/POA, Mapa de procesos.	Comité de planeación estratégica	Documento P.E
13	Realizar socialización	<p>Presentar en el Comité Gerencial, la planeación estratégica. Tomar las sugerencias, recomendaciones y/o mejoras que apliquen al documento.</p> <p>En caso de no haber ajustes al documento se da por terminado el P.E. De lo contrario, se deben aplicar los cambios y consolidarse.</p>	Comité de planeación estratégica	Documento P.E
14	Aprobar el Plan Estratégico por	Exponer el documento de Planeación Estratégica ante el consejo de administración, solicitar su aprobación.	Gerente General	Acta del consejo

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	13 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	----------

No.	Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro
	parte del Consejo de Administración	Si el P.E no es aprobado se realizan los ajustes pertinentes. Si es aprobado se entrega el documento final de PE a SIG para su divulgación.		
15	Divulgar la Planeación Estratégica	Divulgar a través de los canales de comunicación interna de la cooperativa el documento final del PE y se socializa con todos los funcionarios.	Coordinador de SIG Líder de direccionamiento estratégico	Intranet FO-CA-01 Registro de Asistencia.
16	Estipular fechas de revisión y avance	Establecer las fechas para la presentación de informes y revisión de avances de indicadores de gestión y proyectos / POA.	Comité de planeación estratégica	FO-CA-03 Acta de reunión FO-CA-01 Registro de Asistencia
17	Seguir y controlar el Plan Estratégico	Mensualmente cada líder y responsable debe ingresar los avances correspondientes en la herramienta, de acuerdo con las fechas establecidas. Posteriormente se verifica el correcto diligenciamiento de la información, que permita la generación de reportes de ejecución.	Líder de cada proceso Asesor de Planeación y SIAR	Informe de PE
18	Evaluar los indicadores	Evaluar trimestralmente el avance del P.E con el fin de aplicar acciones de mejora.	Comité de planeación estratégica	Informe de PE
19	Enviar informe avance	Realizar el informe gerencial de seguimiento y control, para dar a conocer el cumplimiento del plan estratégico.	Asesor de Planeación y SIAR	Informe de PE
20	Revisar informes	Revisar el informe de P.E para confirmar el cumplimiento.	Gerente general	Informe de PE

9 DOCUMENTOS RELACIONADOS

- 9.1. LI-CA-01 Listado Maestro de Documentos
- 9.2. FO-CA-03 Actas de Reunión
- 9.3. FO-CA-01 Registro de Asistencia
- 9.4 Matriz FODA
- 9.5. FO-DE-01 Formulación de indicadores de gestión
- 9.6. FO-DE-02 Creación de POA/Proyectos.
- 9.7. FO-DE-03 Novedades de planeación estratégica
- 9.8. Plan Empresarial
- 9.9. Plan Comercial
- 9.10 FO-GI-01 Mapa de Procesos
- 9.13 PO-GI-01 Política Sistema de Gestión Integral
- 9.11 Misión y Visión

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Código:	PR-DE-01	Versión:	2	Vigencia:	22 de marzo de 2022	Página:	14 de 14
----------------	----------	-----------------	---	------------------	---------------------	----------------	----------

CONTROL DE CAMBIOS

La trazabilidad de los cambios generados en el documento podrá ser consultada en el Listado Maestro de Documentos.

Versión	Descripción Del Cambio	Fecha de Aprobación
2	Adecuación del objetivo del procedimiento. Se agrega el fin del alcance del procedimiento. Se eliminan las definiciones de Procedimiento, Proceso y Programa. Inclusión y actualización de los requisitos definidos en el Numeral 4.2 de la NTC ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018. Se eliminan las disposiciones generales 6.2 – 6.4 y 6.5. Se acondicionan nuevas disposiciones con la actualización de los requisitos de las Trinorma.	18 de marzo de 2022
Elaborado Por:		Aprobado Por:
JUAN SEBASTIAN MOSQUERA BALNCO Cargo: Asesor de Planeación y SIAR		SERGIO ALEJANDRO CUÉLLAR CARDONA Cargo: Analista SIG
		NÉSTOR BONILLA RAMÍREZ Cargo: Gerente General