

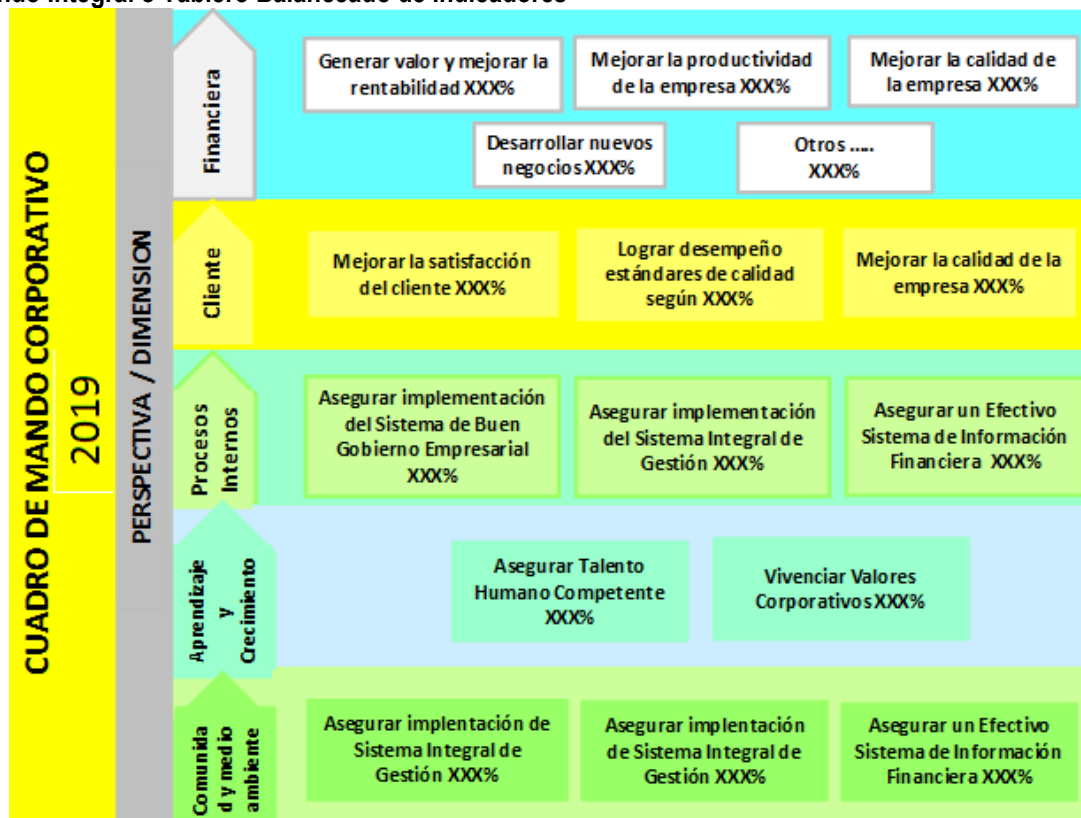


II. GUÍA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES ESTRATÉGICOS VIGENCIA 2021

Cada una de las empresas debe expresar de manera tangible la estrategia que seguirá y las metas de generación de valor que se trazará durante el año. Para ello, en cada una de las perspectivas o dimensiones de la empresa (ver cuadro 1) deberá determinar los indicadores que seguirá durante el año y las metas a incluir en el Cuadro de Mando Integral o Tablero Balanceado de Indicadores¹, estos indicadores deberán estar integrados en la Matriz de Seguimiento².

Cuadro 1
Mando Integral o Tablero Balanceado de Indicadores



El proyecto de presupuesto deberá ser presentado adjuntando este anexo, diligenciado para los años 2021, 2022, 2023 y 2024. El cuadro de mando que se detalla a continuación se estructura definiendo metas

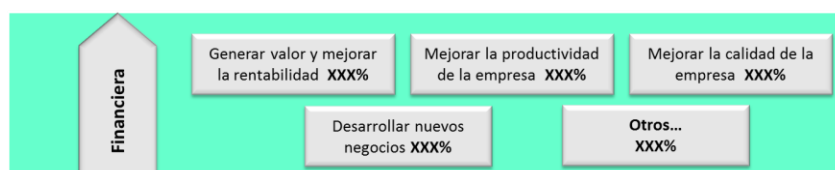
¹ Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton. Los Profesores Robert Kaplan y David Norton junto con sus colaboradores de la Universidad de Harvard, enlazan una relación causa – efecto todos los objetivos de la empresa alrededor de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Para el ejercicio que nos ocupa hemos incluido una perspectiva adicional, Comunidad y Medio Ambiente, como reflejo de la Responsabilidad Social empresarial que deben tener todas las empresas que realizan sus actividades en el territorio Nacional.

² <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx> (Empresas Industriales y Comerciales del Estado/Instructivo de Seguimiento y Anexo 1)

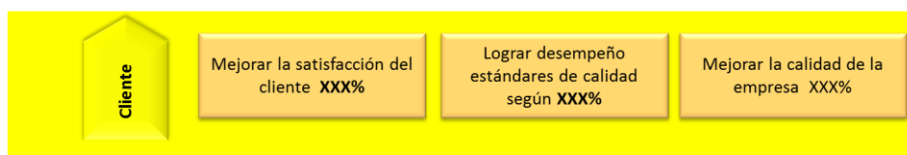
cuantificables y en la medida de lo posible comparables con vigencias anteriores. Estos indicadores los debe definir internamente la empresa, debe garantizar su seguimiento de acuerdo a la periodicidad que se defina para monitorear el índice de cumplimiento de metas cuyos resultados deben entregarse por parte de las Juntas Directivas y de manera trimestral a la DGPPN y a la DIFP.

A manera de ejemplo se presentan algunos posibles indicadores que se pueden establecer para cada una de las perspectivas empresariales, las cuales sin embargo se encuentran en la Matriz de Seguimiento:

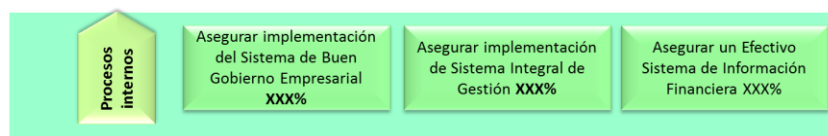
1. **Gestión Financiera:** Esta perspectiva corresponde a la Dimensión Financiera en la Metodología de Seguimiento.



- **Meta 1:** Mejorar la productividad aumentando en un x% el margen de ganancias una vez descontados los gastos que no implican una salida de dinero en efectivo, los gastos financieros y los impuestos **Indicador:** (EBITDA / Ventas) expresado en porcentaje.
 - **Meta 2:** Mejorar la rentabilidad de la empresa incrementando en un x% el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio. **Indicador:** (Utilidad Neta / Patrimonio – Valorización) expresado en porcentaje.
2. **Gestión del Cliente:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión Cliente de la Dimensión de Productividad de la Metodología de Seguimiento.

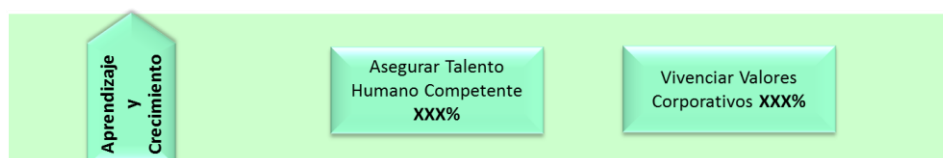


- **Meta 1:** Mejorar la satisfacción del cliente en x%; **Indicador:** (No. Usuarios Satisfechos / No. Usuarios atendidos) expresado en porcentaje.
 - **Meta 2:** Disminuir en un x% el tiempo de respuesta a los clientes **Indicador:** (Tiempo respuesta promedio atención cliente / Tiempo respuesta previsto atención cliente) expresado en porcentaje.
3. **Procesos Internos:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión de Gobierno Corporativo de la Dimensión de Organización de la Metodología de Seguimiento.



- **Meta 1:** Implementar Sistema de Buen Gobierno Empresarial; **Indicador:** Sistema implementado y socializado al interior de la empresa (% de implementación).
- **Meta 2:** Implementar Sistema de Gestión de Calidad; **Indicador:** Sistema implementado y socializado al interior de la empresa (% sistema implementado).

4. **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión de Talento Humano de la Dimensión de Organización de la Metodología de Seguimiento



- Meta 1:** No. de personas con calificaciones de desempeño (No. de personas con gestión de desempeño / Total de personal).
- **Meta 2:** Programar, ejecutar y evaluar programa de capacitación. Indicador de evolución durante el año (Personas capacitadas / Total de personal).