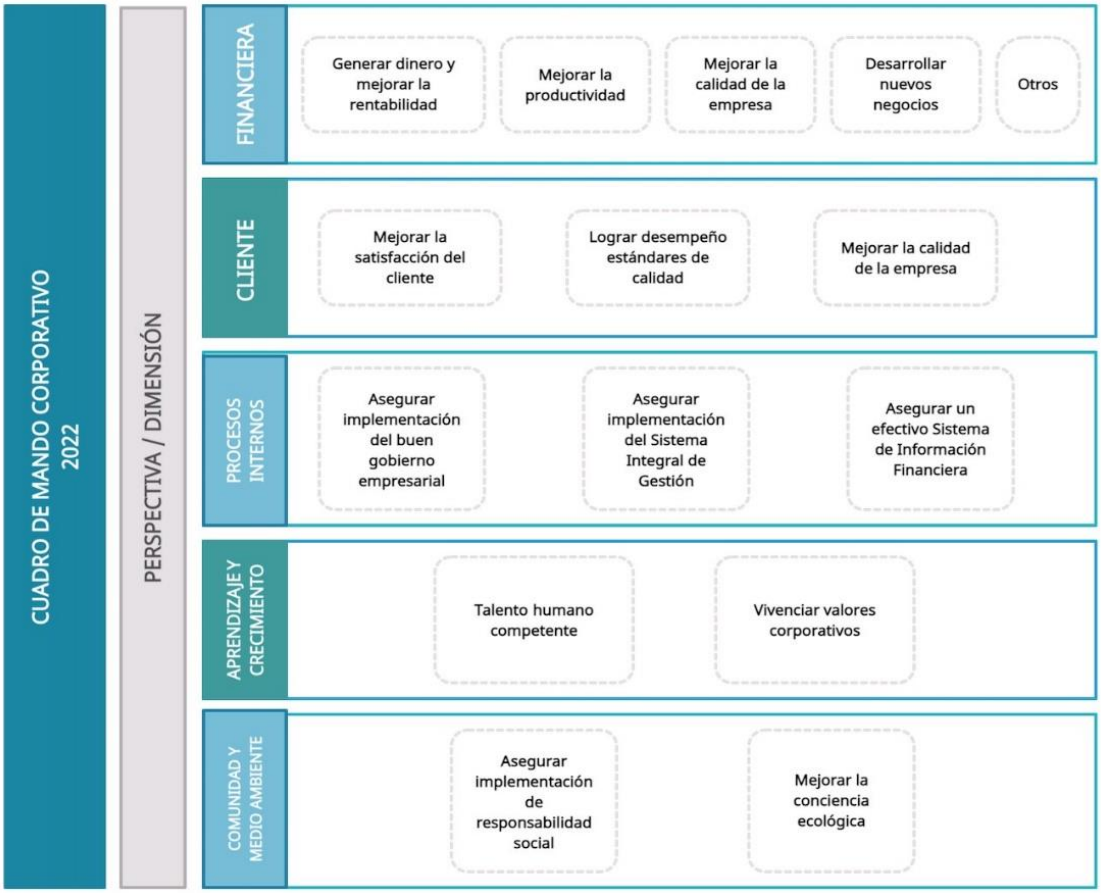
II. GUÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
INDICADORES ESTRATÉGICOS VIGENCIA 2022

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 Indicadores[1], estos indicadores deberán estar integrados en la Matriz de Seguimiento[2].

Cuadro 1
Mando Integral o Tablero Balanceado de Indicadores



[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 Crecimiento y Aprendizaje. Para el ejercicio que nos ocupa hemos incluido una perspectiva adicional, Comunidad y Medio Ambi ente, 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)

El proyecto de presupuesto deberá ser presentado adjuntando este anexo, diligenciado para los años 2022 2023, 2024 y 2025. El cuadro de mando que se detalla a continuación se estructura definiendo metas 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 con 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 al 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 al 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 al 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).