MANUAL PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL



"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION O PRESENTACION 2

2. OBJETIVOS 3

3. GLOSARIO 3

4. NORMATIVIDAD 5

4. ALCANCE 5

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES 5

6. CONTEXTO 6

7. CONTROL DE CAMBIOS 13

1. INTRODUCCION O PRESENTACION

El presente Manual de Planeación Estratégica Institucional ha sido diseñado para orientar a los procesos de planificación, implementación y evaluación de la estrategia de nuestra institución. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, es esencial contar con una dirección clara que permita a la organización adaptarse a los cambios, maximizar sus recursos y alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Este manual proporciona un marco metodológico para la toma de decisiones estratégicas, integrando la misión, visión y valores de la institución con sus metas y acciones concretas. La planeación estratégica permite alinear todos los esfuerzos de la organización hacia un objetivo común, garantizando la coherencia entre las actividades diarias y las metas institucionales de largo plazo.

El manual se estructura en diversas secciones que abordan desde el análisis del contexto interno y externo hasta la formulación de estrategias, el establecimiento de indicadores clave de desempeño y los mecanismos de seguimiento y evaluación. Asimismo, ofrece herramientas prácticas para la identificación de oportunidades y desafíos, y para la toma de decisiones informadas y efectivas.

Con este documento, la institución busca fortalecer su capacidad de respuesta ante las demandas del entorno y asegurar su sostenibilidad en el tiempo, fomentando la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planeación

estratégica. Esperamos que este manual sea una herramienta valiosa para todos los miembros de la institución y que contribuya al logro de un crecimiento sostenible y al cumplimiento de nuestra misión.

2. OBJETIVOS

2.1 General: Identificar y determinar los elementos necesarios para la formulación, actualización e implementación del plan estratégico institucional y plan de acción de RTVC, Sistema de Medios

2.2 Específicos: 1. Proporcionar un marco metodológico para la planeación estratégica: Establecer una metodología clara y estructurada que guíe el proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia institucional.

2. Alinear la misión, visión y valores institucionales con los objetivos estratégicos: Garantizar que todas las acciones y estrategias de la institución estén en consonancia con su misión, visión y valores, fortaleciendo su identidad y propósito.

3. Facilitar el análisis del entorno interno y externo: Proporcionar herramientas y métodos para identificar y analizar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que impactan a la institución.

3. GLOSARIO

AMENAZAS: Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Ejemplos: conflictos gremiales, regulación desfavorable y cambios en la legislación.

DEBILIDADES: Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros,

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno (tanto general como competitivo) y análisis interno.

DOFA: Herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

"Las copias impresas de este documento se consideran no controladas. Para verificar la versión vigente consulte el Sistema Integrado de Gestión."

FORTALEZAS: Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores internamente.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Conjunto de procedimientos recurrentes en el tiempo con el fin de dar cumplimiento a la operatividad y funcionamiento de una empresa.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS: Son agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos. Consisten básicamente en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica.

MISIÓN: Es una declaración estratégica de la Entidad, que señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles decisionales de la Institución. Permite responder, en suma, a la interrogante que define la posición de un organismo frente a su realidad, a saber, ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestra función principal?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los objetivos generales. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y pasar a ser fortalezas. Son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN: Modelo sistemático que detalla qué tareas se debe llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución.

PLAN ESTRATÉGICO: Documento formal en el que se define por parte de los responsables de la Entidad, cuál será la estrategia para dar cumplimiento a los objetivos de esta durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Planeación es el proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado. Debe ser pensada y realizada por los altos directivos de las empresas que son los que conocen y tienen un nivel más general de la empresa. Abarca a toda la empresa, por lo tanto, todo el personal debe estar comprometido para que la planeación resulte un éxito.

La planeación se proyecta a plazos durante los cuales debe de estar en observación para en caso de ser necesario hacer las correcciones pertinentes durante el proceso, en caso de que lo requiera realizar las correcciones cuando se necesiten sin importar la etapa en la que se encuentre, las correcciones darán más certeza de poder conseguir una planeación estratégica.

PROYECTO: Conjunto de actividades delimitadas en el tiempo, para dar respuesta a una necesidad o para incrementar o mejorar la capacidad instalada de una empresa.

VISIÓN: En una declaración formal de lo que la Entidad espera lograr en el futuro, en función de los espacios que generará el entorno y de las propias competencias organizacionales.

4. NORMATIVIDAD

Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia Potencia Mundial de la Vida Decreto 612 -2018
Ley 1499 – 2017

4. ALCANCE

El presente documento inicia con la formulación, construcción y/o actualización del Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción. continúa con la aprobación, seguimiento y finaliza con la socialización de resultados de cada vigencia y sus respectivos documentos y su publicación.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Alta Gerencia (Línea estratégica)

- Esta será definida por la alta dirección de la entidad, bajo la asesoría y acompañamiento de la coordinación de planeación. Se sugieren como metodología para promover mayor participación de la alta dirección técnicas como: meta plan, lluvia de ideas, árbol de problemas y análisis causa raíz.

Lideres Responsables de Procesos (Primera línea de defensa):

- **Formulación de Planes:** Los lideres responsables de cada proceso participaran y/o designaran los enlaces correspondientes para la formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Estratégico Sectorial, plan de acción e indicadores de gestión (proceso)

- **Reporte y análisis:** Los lideres de los procesos o sus enlaces designados deberán realizar los reportes y análisis de los indicadores formulados de acuerdo con las frecuencias de medición establecidas, como insumo para la construcción del tablero de control institucional y los informes dirigidos a la alta gerencia.

Coordinación de planeación (segunda línea de defensa):

- **Formulación:** Liderar y apoyar el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, Plan Estratégico Sectorial, plan de Acción e indicadores de gestión (proceso)

- **Monitoreo:** Los colaboradores de la coordinación de planeación asignados a planeación institucional, realizaran el seguimiento al cumplimento de la estrategia y procesos generando las alertas correspondientes, construyendo el tablero de control institucional y generando los informes respectivos a la alta Gerencia

Control Interno (tercera línea de defensa): Evaluación independiente

6. CONTEXTO

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Definición del horizonte de tiempo

Para definir el horizonte del tiempo es necesario tener en cuenta la estabilidad o rentabilidad del entorno en el que se desempeña la organización, la amenaza o no de productos sustitutos y la velocidad con que la organización o el sector de la empresa absorben o incorpora cambios.

Gestión de talento humano Establecimiento de principios y valores

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la ***cultura organizacional.***

Los principios y valores no hacen parte de la visión, ni de la misión, estos son su marco de referencia. Éstos definen la cultura de la organización, entendida esta cultura como el conjunto de valores que inspiran la vida de esta.

Formular los principios y valores de la Organización, es darle a ésta la carta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades.

Direccionamiento estratégico

Metodología para la formulación de la planeación estratégica

Esta será definida por la alta dirección de la entidad, bajo la asesoría y acompañamiento de la coordinación de planeación. Se sugieren como metodología para promover mayor participación de la alta dirección técnicas como: meta plan, lluvia de ideas, árbol de problemas y análisis causa raíz.

Será necesaria la realización de un diagnóstico estratégico, que permitirá establecer el punto de partida o la situación actual de la entidad, desde una visión interna y externa que establezca comparaciones con el sector y con los resultados obtenidos previamente.

Luego de ser presentado y aprobado por la junta directiva, el plan estratégico institucional, es necesario identificar y formular los proyectos través de un banco de proyectos. Esto será considerado insumo para la elaboración y formulación del Plan de Acción, donde se visualizarán las fichas a través de actividades y/o indicadores los proyectos a ejecutar.

De igual forma, en la formulación del plan de acción, debe generarse la alineación con el presupuesto (Plan de Adquisiciones) con el fin de establecer una sinergia en el desarrollo de las estrategias con la información presupuestal.

Posteriormente, será necesario identificar las iniciativas o acciones estratégicas asociadas al plan estratégico y al plan de acción en compañía de las diferentes áreas, lo cual permitirá identificar aquellas iniciativas que no hacen parte de ningún proyecto de inversión u operación, pero que, de acuerdo con su aporte al cumplimiento de la estrategia institucional, requieren ser medidos dentro del plan de acción y/o plan estratégico.

Definir la visión.

Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

Definir la misión.

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización de sus similares en el sector. Una misión identifica el alcance de las operaciones o las actividades en los aspectos del producto y del mercado. La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. La misión de la empresa es la definición del negocio; esta definición debe condicionar el logro de la visión.

Establecer objetivos estratégicos

Los objetivos son el vínculo entre la misión y la visión de la organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la visión. La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional, en indicadores estratégicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Estos son un llamado a la acción y a los resultados.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

La creación de una estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis, no una tarea en la cual los administradores se puedan guiar por la opinión, los buenos instintos y el pensamiento creativo. Los criterios acerca de la estrategia que se debe buscar, necesitan fluir directamente de un análisis sensato del ambiente externo y de la situación interna de la organización.[1]

Para poder realizar un buen diagnóstico estratégico es necesario realizar los siguientes análisis:

- Análisis Externo: Las condiciones de la industria y competitivas.
- Análisis Interno: Las capacidades competitivas, las fortalezas y las limitaciones internas y la posición en el mercado
- Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas): Permite hacer un profundo análisis de las estrategias, de la posición en que se encuentra la empresa en el mercado, de la dirección que está tomando, etc.

Análisis externo: Como pensar estratégicamente sobre las condiciones de la industria y competitivas.

Dentro del procedimiento definido por RTVC Sistema de Medios Públicos, se pretende realizar un análisis del ambiente a nivel social, económico, político y legal, así como la posición de RTVC y la de sus competidores con respecto al lugar y la participación en el

[1] **2011 diagnostico estratégico** https://es.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico

ámbito en el que se desempeña, relacionándolo con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Sectorial.

Análisis interno: Este ejercicio prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas.

Dentro del procedimiento definido por RTVC Sistema de Medios Públicos se pretende realizar un análisis de la situación interna con cada una de las áreas que conforman la Entidad, teniendo en cuenta su estructura organizacional, las políticas que rigen su funcionamiento y su modelo de operación, así como los recursos con que dispone (humanos, tecnológicos, financieros, etc.).

Análisis DOFA: *El análisis DOFA es una herramienta que dará origen al primer acercamiento a la formulación de estrategias para la organización, las cuales ponen en operación los objetivos, y, por lo tanto, conducen al logro de la VISIÓN*.[2]

Con base en la selección de los factores críticos de éxito de más alto impacto se realiza el DOFA, el cual consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose:

¿Cómo utilizar las fortalezas de la compañía para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno? (estrategias FO, de ataque)

¿Cómo emplear las fortalezas de la organización para anticiparse al efecto de las amenazas? (estrategias FA, defensivas)

¿Cómo debe medir la organización sus limitaciones actuales para aprovechar las oportunidades que le presenta el medio? (estrategias LO de refuerzo / mejora)

¿Qué debe hacer la organización para eliminar las limitaciones, de tal manera que pueda anticiparse al efecto que generen las amenazas del entorno? (estrategias LA, de retirada)

Las Fortalezas y las Debilidades están relacionadas con la parte interna de la organización sobre las cuales puede tenerse control o influirse directamente.

Las Oportunidades y Amenazas están relacionadas con el entorno de la organización, y tienen lugar en el mundo externo, son influenciables, pero no controlables.

La construcción del anteproyecto de presupuesto para RTVC, se formula teniendo en cuenta el proceso de planificación financiera.

[2] **2011 diagnostico estratégico** https://es.slideshare.net/informaticafcauce/diagnostico-estrategico

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica se trata de una herramienta fundamental para la construcción e implementación de la política pública moderna. Sin embargo, la planeación estratégica no constituye en sí misma una formula, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, para lo cual considera una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la entidad existe, entre otros aspectos.

De aquí, surgen las diferentes formas de generar la planeación estratégica Institucional, en las que se asocian las estrategias, actividades o desarrollos que se van apropiando en diferentes frecuencias y van asociadas al cumplimiento y alineación de la misión, visión y valores institucionales.

Es así, como el panorama de la formulación estratégica, se ve representada en diferentes formas de planear y generar seguimiento, que consolide una estructura que genere un valor agregado a la entidad, sobre todo, que sea un recurso indispensable para la toma de decisiones.

Por ende, para Radio Televisión Nacional de Colombia – RTVC, la formulación estratégica se ve plasmada en la contemplación de escenarios y ejercicios de planeación donde se valida la información entre las áreas, constituyendo un ejercicio del pensar institucional como unidad, para constituir una construcción en conjunto y así fortalecer cada uno de los aspectos y perspectivas de la entidad.

Estos ejercicios de planeación se pueden dar en diferentes espacios para constituir una gran estrategia en la construcción de los diferentes Planes Institucionales. Algunos de estos espacios se ven contemplados como encuestas de validación a los colaboradores de la entidad, mesas de trabajo entre los diferentes lideres y sus colaboradores y conclusiones relevantes en compañía de la gerencia para fundamentar la construcción y definición de los objetivos estratégicos en la entidad.

Esta Planeación Institucional se ve representada por los siguientes conceptos importantes:

Plan Estratégico Institucional: Es la hoja de ruta que define el acontecer institucional de la entidad y orienta las acciones y esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales, su misión, valores y visión de corto y mediano plazo.

En Radio Televisión Nacional de Colombia – RTVC, conforme a la estructura de los análisis diseñados y elaborados que anteriormente se han mencionado (análisis interno,

externo y DOFA) y en concordancia con la alineación y coherencia de las diferentes planeaciones nacionales como pueden ser el Plan Nacional de Desarrollo y Plan Estratégico Sectorial, se desarrolla una estructura en la que se plantean la misión, visión, valores, principios institucionales, objetivos, Líneas e indicadores estratégicos. La articulación se ve reflejada en la ley 152 de 1994 en sus artículos 25, 26 y 27.

Por ende, este ejercicio del Plan Estratégico Institucional se desarrolla cada 4 años, encabezado por la alineación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional de Desarrollo. Esta construcción del Plan Estratégico Institucional tiene un lapso entre 3 a 4 meses, según corresponda entre el diagnóstico, diseño, construcción y aprobación por parte de la junta directiva.

Plan de Acción: Se debe desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo establecido.

El Plan de Acción en Radio Televisión Nacional de Colombia - RTVC, se construye con base a los objetivos y líneas estratégicos, teniendo en cuenta que las líneas de acción son el conjunto de orientaciones que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo. Las líneas de acción se concretan en proyectos y/o iniciativas estratégicas y se desarrolla de manera anualizada.

Por ende, Radio Televisión Nacional de Colombia – RTVC, en cumplimiento de la ley 1474 de 2011 en el artículo 74 y el decreto 612 de 2018, donde se debe generar una articulación de los planes institucionales al plan de acción en cada vigencia, se genera un diseño y construcción en el último trimestre del año, para así tener la aprobación por parte de la gerencia y su posterior publicación el día 31 de enero del año respectivamente siguiente.

Proyectos: “Iniciativas que contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado”. Los proyectos, deben estar formalizados en la ficha técnica de proyectos definida por la coordinación de planeación.

Estimación del Presupuesto: La elaboración de un plan de acción, de los proyectos y las iniciativas estratégicas, deben construirse paralelamente a la elaboración del anteproyecto de presupuesto para la siguiente vigencia, donde se identifiquen y cuantifiquen los recursos necesarios para la ejecución del plan.

La construcción del anteproyecto de presupuesto para RTVC, se formula teniendo en cuenta el proceso de planificación financiera.

Formulación Indicadores: Conforme al documento “Guía para la Gestión de Indicadores” realizado en Radio Televisión Nacional de Colombia – RTVC, se dará el

lineamiento a la construcción, diseño y seguimiento para los indicadores de Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación y la evaluación son ejercicios que se alimentan entre sí: la primera contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia, mientras que la segunda está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales.

A nivel institucional, es fundamental efectuar el seguimiento periódico a todos planes que se implementan en la entidad, entre otros, así como evaluar los resultados que se dan en materia de ejecución presupuestal, acorde con las directrices de Min Hacienda. A nivel sectorial, se debe evaluar el plan estratégico sectorial y las metas asociadas al plan nacional de desarrollo vigente.

Es por esto, que es fundamental realizar las siguientes actividades en el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica institucional:

- **Control de Reportes**

Una vez establecida la Planeación Institucional, se debe instaurar la periodicidad y la forma en la que se van a llevar a cabo los controles a cada uno de los planes. Es importante precisar, que es determinante para la entidad este control de reportes, ya que fundamentalmente sirve para la toma de decisiones que determinen de manera eficiente y eficaz para la generación de acciones que contribuyan a los logros de los objetivos estratégicos institucionales. Por ende, se pueden utilizar herramientas como:

1. Técnicas de levantamiento de información. (Presentación de avances para el seguimiento institucional)
2. Instrumentos de Seguimiento. herramientas web, documento de office (excel, word, power point), tableros de control, entre otros.

- **Evaluación de la Información**

Para ello, se debe aplicar los indicadores en la planeación estratégica institucional, de acuerdo con las decisiones que la entidad haya asumido y las disposiciones establecidas en las normas y lineamientos de política frente a las maneras, plazos y los grupos de valor a quienes decide entregar la información del seguimiento y evaluación:

3. Tiempos previstos.
4. Frecuencia.
5. Propósito de la medición o evaluación.

Escalas de valoración o sistema de medición.

Así mismo, es importante verificar según la periodicidad o frecuencia establecida por parte de la coordinación de planeación, que la ejecución de las actividades y el cumplimiento de metas o el uso de recursos correspondan con lo programado en la planeación institucional.

En este punto, es importante señalar que la ejecución de planes y proyectos se debe medir en los diferentes momentos o etapas de su desarrollo, para garantizar el logro de los resultados previstos, e identificar con mayor precisión las oportunidades de mejora que se deban emprender.

Análisis de la Información

Por último, para realizar un análisis que ayude a fundamentar la evaluación de los Planes Institucionales es de vital importancia generar aspectos que puedan permitir la viabilidad de la consecución en las diferentes estrategias y su forma de medirlo para RTVC, es importante resaltar que la medición y el seguimiento debe ir acompañado de unos entregables y/o evidencias que sustenten el avance de los diferentes indicadores y las metas propuestas.

Así, se puede generar un mapa general de alertas y retroalimentación con las áreas para poder crear unos planes de mejora o acciones correctivas (de ser necesario), que conlleven al rendimiento óptimo de las mediciones que se realizan para cada uno de los Planes Institucionales para RTVC.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción del cambio	Área productora	Fecha de Publicación
1	Se realiza nuevamente el cargue del documento en el cual se incluye el logo de RTVC, se ajusta el código de acuerdo con la parametrización de SUITE VISIÓN, se incluye control de cambios, así mismo dando cumplimiento a los lineamientos del manual de marca.V2 y a la Guía de Administración de Información Documentada SIG.	Coordinación de Planeación	05/10/2026