



DEPARTAMENTO DE RISARALDA
COMERCIALIZADORA E INTRODUCTORA DE LICORES DE
RISARALDA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2014 - 2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EMPRESA COMERCIALIZADORA E INTRODUCTORA DE LICORES DE RISARALDA	4
3. MISIÓN	5
4. VISIÓN	5
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – ORGANIGRAMA.....	5
6. OBJETIVO GENERAL	6
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
8. ESTRATEGIA EN EL CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	6
9. ESTRATEGIA EN LA EVALUACIÓN Y CONTROL	7
10. ESTRATEGIA EN EL EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	7
11. PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2014 – 2015.....	7

1. INTRODUCCIÓN

El artículo 2 de la Constitución Política precisa que “son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución”. Tal caracterización implica una estructura especial de Estado, en la cual la gestión pública – de la Nación, del departamento y del municipio – de tal modo que la planeación debe estar orientada a obtener resultados por medio de la satisfacción de las necesidades básicas de la población de su territorio para alcanzar un desarrollo permanente y sostenible a escala local, lo cual, unido a la acción de otros niveles de gobierno, permitirá alcanzar los fines del Estado.

Si bien la *Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda (CILR)* no presentó durante la vigencia 2012 el direccionamiento estratégico de la Empresa, la tarea quedó pendiente y supeditada a los resultados del estudio de diagnóstico y recomendaciones que la ESAP realizará como respuesta al Informe Final de Auditoría realizada a las vigencia 2010-2011 por parte de la *Contraloría General de Risaralda (CGR)*.

Estos resultados permitieron a la actual Dirección adoptar estrategias, establecer directrices de mejora y actualizar y ajustar las funciones dentro de la Empresa, bajo la aprobación de la Junta Directiva, que fueran acordes a la realidad actual de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda.

Es así como la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda, gracias a las estrategias adoptadas desde el inicio de esta Administración, durante las vigencias 2012 y 2013 ha venido registrando utilidades, las cuales han permitido evidenciar que los esfuerzos están bien orientados.

La *Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda (CILR)* se encuentra a la espera de la decisión por parte de la Junta Directiva en cuanto al rumbo que la Empresa debe tomar, por lo cual el proceso de direccionamiento o planeación estratégica se ha tornado complejo, por la misma inestabilidad o incertidumbre que actualmente presenta la vida jurídica de la Empresa.

La dirección estratégica definida como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa, la cual debe ir de la mano de la innovación y la creación del valor añadido.

El presente documento contiene dos de las tres (3) fases del direccionamiento estratégico, como son: la definición de los objetivos estratégicos y la planeación estratégica. La implementación estratégica u operativa estará en espera de la decisión antes mencionada por parte de la Junta Directiva. También permitirá visualizar las directrices estratégicas adelantadas hasta la fecha y las que están pendientes por desarrollar hasta el cierre del periodo administrativo.

2. EMPRESA COMERCIALIZADORA E INTRODUCTORA DE LICORES DE RISARALDA

La Ley 489 de 1998 introdujo conceptualmente que las empresas industriales y comerciales del Estado son organismos creados por la Ley o autorizados por ésta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la Ley, y que reúnen las siguientes características: a. Personería jurídica; b. Autonomía administrativa y financiera. c. Capital independiente, constituido totalmente con bienes o fondos públicos comunes, los productos de ellos, o el rendimiento de tasas que perciban por las funciones o servicios, y contribuciones de destinación especial en los casos autorizados por la Constitución.

Mediante Ordenanza 047 del 18 de septiembre de 2002 *"POR LA CUAL SE SUPRIME UN FONDO ROTATORIO, SE CREA UNA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO DEL ORDEN DEPARTAMENTAL..."* denominada Comercializadora e Introdutora de Licores, fue creada según su objeto para :*"...(...) La introducción y comercialización de los productos de la Industria Licorera de Caldas y/o productos afines."*

Desde la creación de la Empresa Industrial y Comercial del Estado *"Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda"*, mediante la citada Ordenanza, ha sido modificada a través de varias Ordenanzas posteriores.

El Artículo 5 de la Ordenanza 047 de 2002 establece: *"COMPETENCIA GENERAL: Para el desarrollo de su objeto, la empresa, con sujeción a las normas legales y estatutarias, podrá realizar las siguientes actividades: a. Introducir y comercializar los productos de acuerdo con su objeto principal, directamente, o a través de terceros, respetando la normatividad vigente al respecto. b. Realizar directamente la Interventoría de los contratos de comercialización que se hayan otorgado dentro de los límites establecidos por la Ley."*

El Objeto Principal de esta empresa es la comercialización y la introducción de licores, la cual no se viene desarrollando debido a que con base en esta Ordenanza, los productores de licores destilados, entraron a escoger su propio comercializador privado y dejaron de utilizar los servicios de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda.

La Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda quien desde su creación se ha dedicado a conocer y estudiar el mercado de los licores del Departamento y la llamada a realizar las funciones concernientes a la introducción de todos los licores al Departamento, como así mismo ejercer la interventoría de los Contratos y Convenios suscritos entre el Departamento y los productores de licores destilados, con el fin de fortalecer esta Empresa Industrial y Comercial del Estado, la cual requiere de una reingeniería, que permita dirigirle solo a ella dichas funciones, para cumplir el objeto para el cual fue creada de conformidad con la Ley 489 de 1998 y se puedan obtener rendimientos financieros y de esa forma defender tanto los ingresos de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda como los del Departamento.

El hecho de que la Ordenanza 047 de 2002 permita que la comercialización se haga a través de terceros, coloca en peligro no solamente la existencia de la Comercializadora e

Introdutora de Licores de Risaralda, sino que también dificulta de una manera significativa el control sobre el monopolio rentístico (fiscalización) que debe ejercer el Departamento, ya que la inspección y vigilancia con relación a la introducción y comercialización por parte terceros se encuentra muy limitada pues el conocimiento exacto de las cantidades que ingresan los comercializadores depende de la información que ellos suministran y no del manejo de las mismas.

Teniendo en cuenta que el monopolio rentístico se encuentra en cabeza del Departamento y que se cuenta con una Empresa Industrial y Comercial del Estado denominada Comercializadora en Introdutora de Licores de Risaralda, se debe volver nuevamente a ella el objeto para el cual fue creado pues, es la CILR la llamada a defender el Monopolio rentístico del departamento.

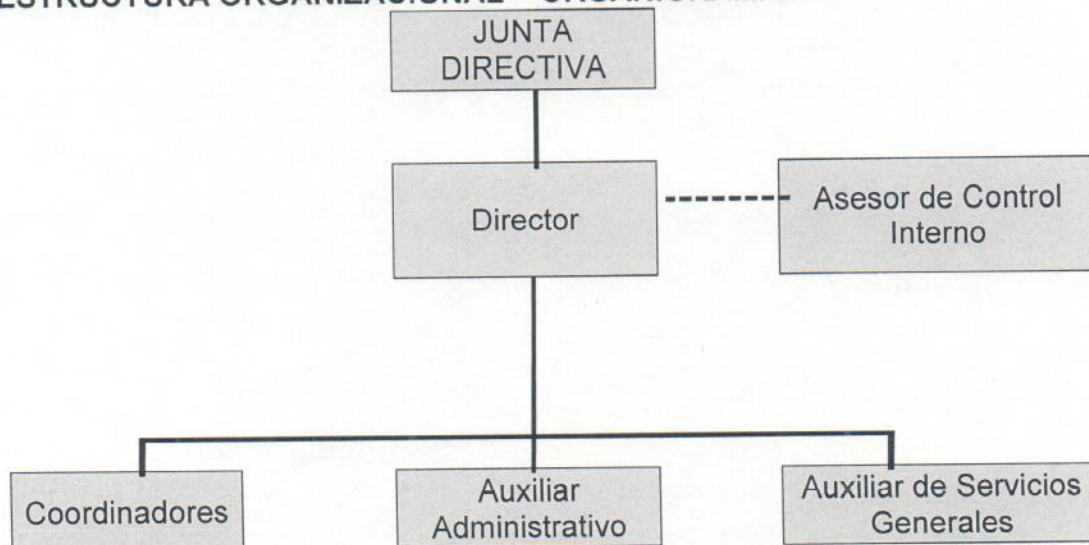
3. MISIÓN

La Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda, es una empresa Industrial y Comercial del Estado, que en ejercicio del monopolio rentístico dedicado a la comercialización de licores y productos a fines, introducidos al Departamento de las diferentes licoreras nacionales, procura recursos económicos para gestión del Gobierno Departamental, lo que genera desarrollo y bienestar a los habitantes del Departamento de Risaralda.

4. VISIÓN

Continuar siendo la Empresa que promueva la comercialización de licores y productos afines en el Departamento de Risaralda, como Entidad fortalecida en el ámbito regional, buscando incrementar los ingresos del Departamento de Risaralda, para contribuir al financiamiento de los programas de Salud, Educación y Deporte de los habitantes del Departamento de Risaralda.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – ORGANIGRAMA



Se solicitará a la Junta Directiva la aprobación de la actualización del Manual de Funciones y de Competencias Laborales de los cargos de trabajadores oficiales de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda, conforme la realidad actual de la Empresa.

6. OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos para el desarrollo institucional mediante la planificación estratégica de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda con el fin de fundamentar las estrategias a desarrollar durante las vigencias 2014 y 2015.

7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 7.1 Diseñar el contexto estratégico de la Empresa, de modo que oriente eficaz e integralmente a todos y cada uno de los servidores públicos hacia un mejoramiento continuo, en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.
- 7.2 Estructurar un marco institucional para mejorar la planeación, ejecución y capacidad de acción jurídica, económica, administrativa y financiera de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, como es la Comercializadora e Introdutora de Licores del Departamento de Risaralda, partiendo de la situación que actualmente enfrenta.
- 7.3 Planear actividades estratégicas al interior de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda a partir de las conclusiones y recomendaciones relacionadas en el estudio realizado por la ESAP y de lo establecido en el Decreto 943 de 2014, relacionado con la actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que permitan evidenciar la mejora y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del Entidad.

8. ESTRATEGIA EN EL CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

La planeación permite poder anticipar los cambios que se puedan producir, en el marco de los desafíos que enfrentan las propias empresas, por lo cual es necesario asumir nuevos compromisos.

El factor humano es fundamental para el buen desarrollo de la administración pública, por eso la Dirección pretende implementar y fortalecer la labor de la gestión del talento humano de la Comercializadora e Introdutora de Licores de Risaralda.

El programa de inducción y reinducción como respuesta a cambios institucionales, técnicos y normativos, estará dirigido a fortalecer la integración del colaborador a la cultura organizacional de la Empresa y tendrá en cuenta aspectos como la actualización de las funciones, la importancia de los valores en el qué hacer diario, por lo cual se pretende

sensibilizar de manera participativa a los servidores públicos con el objeto de que el producto de su trabajo esté siempre basado en la calidad, el buen servicio, la eficacia, la transparencia y la equidad. También contendrá aspectos como la evaluación del desempeño laboral, el plan institucional de capacitaciones e incentivos, el plan de bienestar y el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SG-SST), en los cuales se pretende avanzar significativamente.

9. ESTRATEGIA EN LA EVALUACIÓN Y CONTROL

La estrategia estará orientada al fortalecimiento del *Sistema de Control Interno (SCI)*, mediante la solicitud a la Junta Directiva de la creación del cargo de Asesor de Control Interno, quien previa aprobación, apoyará a la Dirección realizando los roles inherentes a este cargo.

Se tiene prevista la implementación del proceso de autoevaluación, con el apoyo de las herramientas metodológicas establecidas para tal fin, como encuestas, campañas y boletines de sensibilización del programa de cultura de control.

La concientización que debe tener todo funcionario de hacer las cosas bien y de manera oportuna, con calidad y buen servicio, medible en términos de la satisfacción del cliente o partes interesadas.

Para fortalecer el proceso de la evaluación independiente, es necesario adoptar y socializar las herramientas metodológicas de la administración de riesgos, auditorías internas y planes de mejoramiento.

10. ESTRATEGIA EN EL EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación estará basada en el derecho a la información pública y la publicidad de la información, bajo principios de transparencia y oportunidad, acompañada del fortalecimiento del proceso de archivo y la gestión documental que culminará con la publicación de las *Tablas de Retención Documental (TRD)*, el *Plan Institucional de Archivos (PINAR)* y el *Programa de Gestión Documental (PGD)* al término de la vigencia 2015.

11. PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2014 – 2015

A continuación se presenta la sinopsis de la Planeación Estratégica para lo que resta de la vigencia 2014 y 2015.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZADORA E INTRODUCTORA DE LICORES DE RISARALDA

2014 - 2015

ESTRATEGIA OPERATIVA									
MECI ACTUALIZ ADO ESTRATEGIA	Áreas estratégicas	Responsable	Política de operación		Plan de operación	Plan de Acción		Política de Riesgos	Indicadores (miden el logro de objetivos operacionales)
			Normativa	Estrategia (para la toma de decisiones)	Objetivos operacionales	Acciones a desarrollar			
DE CONTROL DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	Código de Ética y Plan Anticorrupción	Auxiliar administrativo	Norma Interna: Compromiso Ético suscrito en Diciembre de 2012 - Art. 73 y 75 Ley 1474 de 2011	Realizar ejercicio participativo de los principales valores institucionales que promuevan y sensibilicen sobre el Código de Ética y Plan Anticorrupción	Realizar actividades de sensibilización relacionadas con los valores destacados	Priorizar valores mediante ejercicio participativo para actualizar el Código de Ética y el Plan Anticorrupción.	Sensibilizar los servidores públicos en los efectos que trae la falta de compromiso en la Entidad	# actividades propuestas / # actividades realizadas	
	Funciones	Coordinador II	Norma Interna, Acuerdos internos No. 003 de 2012, 003 de 2011 y 002 de 2003 - Decreto 1042 de 1978	Fortalecer los perfiles existentes en la Entidad para el óptimo cumplimiento de las funciones	Cumplir de forma eficiente y eficaz las funciones asignadas a cada cargo	Actualizar el Manual de Funciones y de Competencias laborales	Desconocimiento por parte de los funcionarios de las funciones asignadas	Calificación obtenida por cada funcionario en Evaluación de Desempeño	
	Evaluación de Desempeño	Director	Norma Interna y Decreto 943 de 2014	Implementar la Evaluación de Desempeño Laboral en la Entidad de forma semestral	Mejorar la calidad del servicio prestado	Realizar semestralmente EDL y seguimiento por parte de Control Interno	La falta de objetividad en la evaluación de Desempeño Laboral (EDL)	# EDL / 2 por cada funcionario	
	Programa de Bienestar	Comité de Bienestar	Norma Interna - Decreto Ley 1567 de 1998, Ley 100 de 1993	Realizar un Plan y Programa de Bienestar que contenga los factores alineados a partir de un diagnóstico de necesidades humanas de los servidores públicos, como respuesta a la problemática, que contenga mecanismos de evaluación y seguimiento.	Mejorar el clima organizacional, estimular el trabajo en equipo para que este haga parte del positiva del proyecto de vida de cada funcionario	Clima organizacional, diseño de puestos de trabajo, incentivos, desarrollo de carrera, estilos de dirección, desvinculación laboral asistida, cultura organizacional, trabajo en equipo como facilitador de la vida laboral, gerencia de cambio, solución de problemas, estilos de liderazgo. Programas de seguridad social integral, salud y seguridad en el trabajo, programas de recreación y programas de educación formal	Resistencia al cambio e individualismo	# Actividades propuestas de bienestar / # actividades realizadas	
	Plan Institucional de Formación y Capacitación - PIC		Norma Interna - Decreto 4665 de 2007, Ley 909 de 2004, Ley 1567 de 1998	Reconocer las dificultades aprendizaje más significativas de los servidores públicos que afectan la consecución de sus objetivos laborales e implementar un proyecto de aprendizaje en equipo enmarcados dentro los objetivos institucionales.	Tener conocimiento en el cumplimiento de las funciones que conlleve a la celeridad en los procesos	Desarrollar actividades de capacitación y formación para los funcionarios	Retiro inesperado del personal capacitado en el cual se ha invertido tiempo y recursos	# Actividades de capacitación propuestas / # actividades de capacitación realizadas	
	Plan de Incentivos		Norma Interna - Decretos 1572 y 2504 de 1998, reglamentarios del Decreto Ley 1567 de 1998						
	Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en Trabajo - SG SST (Antes Salud Ocupacional)	Coordinador I	Norma Interna, Decreto 1443 de 2014	Implementar capacitaciones, actividades tendientes a cumplir con el SG - SST	Velar por la integridad física y mental de funcionarios y contratistas	Desarrollar e implementar el plan SG- SST	Enfermedades laborales, controversias judiciales	# Actividades de SG - SST propuestas / # actividades realizadas	
	Programa de Inducción y Reinducción	Coordinador I	Norma Interna, Resolución Interna No. 043 de sept. - 5 - 2007 por la cual se adopta el Manual de Inducción y Reinducción	Elaborar y ejecutar el programa de inducción y reinducción	Interiorizar y reconocer por parte de los funcionarios las responsabilidades de las funciones asignadas	Socializar la actualización del Manual de Funciones y Competencias Laborales, ejercicio participativo a partir del Código de Ética	Desconocimiento por parte de los funcionarios en cambios, modificaciones o ajustes de las funciones asignadas	# de inducciones / # de funcionarios nuevos y # de reinducciones / # de funcionarios antiguos	
	Políticas de Administración del Riesgos	Director, dueños de procesos y control interno	Norma Interna, Guía para la Administración del Riesgo (DAFP) 2011 - Cartilla 18, Art. 3o Decreto 1537 de 2001, Decreto 2593 de 2000, Decreto 2145 de 1999, Ley 489 de 1998, Ley 87 de 1993	Definir la política de riesgos acorde a la realidad actual de la Empresa	Asignar actividades de identificación de riesgos a encargados de procesos, para luego ser valorados por control interno	Identificar las directrices para tratar y manejar los riesgos de la Empresa (establece la posición de la dirección para la gestión de los riesgos y determina las acciones de control necesarias) y Actualizar el Mapa de Riesgos de la Empresa	Materializar riesgos por falta de una adecuada administración de riesgos	Mapa de riesgos actualizado	

MECI ACTUALIZ ADO ESTRATEGIA GIA	Áreas estratégicas	Responsable	ESTRATEGIA OPERATIVA			Política de Riesgos	Indicadores (miden el logro de objetivos operacionales)
			Política de operación	Plan de operación	Plan de Acción		
DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Autoevaluación del Control y Gestión	Director	Estrategia (para la toma de decisiones)	Normativa	Objetivos operacionales	Incumplimiento de la ley, hallazgos o sanciones. Errores procedimentales.	2 Actividades de autoevaluación realizadas al año
				Norma Interna, Decreto 943 de 2014, Decreto 2539 de 2000, Decreto 2145 de 1999, Decreto 1599 y 1537 de 2001	Desarrollar actividades de autoevaluación que conduzcan a mejoramiento continuo y de autocontrol		
	Auditoría Interna	Control Interno	Implementar la Guía de Auditorías Internas para la Entidad (herramienta metodológica)	Norma Interna, Decreto 943 de 2014, Guía de Auditorías par Entidades Públicas (DAFP 2013), Decreto 1599 de 2005, Decreto 1537 de 2001, Ley 87 de 1993	Priorizar las auditorías a realizar durante el periodo. Realizar el Plan y el Programa Anual de Auditorías Internas	Incumplimiento de la ley, hallazgos o sanciones. Errores procedimentales.	Guía de Auditoría aprobada y socializada - No. Auditorías internas realizadas / No. de Auditorías internas programadas
				Norma Interna, Art. 3 del Decreto 1537 de 2001, Guía Audite vigente de la CGR, Ley 87 de 1993, Decreto 943 de 2014, Resolución 5872 de 2007 de la CGR "Metodología Planes de Mejoramiento"	Los encargados de los procesos (para el caso de planes de mejoramiento por procesos). Individuales por parte de los funcionarios (según resultados de la Evaluación de Desempeño) y el Institucional por parte del Director y dueños de procesos (como respuesta a hallazgos de la CGR)		
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Planes de Mejoramiento	Dueños de procesos y Control Interno	Implementar la Guía de Planes de Mejoramiento para la CILR (herramienta metodológica)	TRD: Resolución Interna No. 048 de 2013	Revisar, aprobar y publicar las TRD	Incumplimiento de la ley, hallazgos o sanciones. Errores procedimentales.	Guía de Planes de Mejoramiento aprobada y socializada - Planes de Mejoramiento (individuales, por procesos o institucional)
	Archivo y Gestión Documental	Auxiliar administrativo	De Archivo y Gestión Documental	PGD - (Acuerdo AGN 002 de 2014, Ley 1712 de 2014 - Art. 15, Ley 1437 de 2011 - Art. 59, Decreto 2609 de 2012, Circulares Externas AGN 002 y 005 de 2012)	Realizar el PGD conforme metodología establecida para tal fin	Problemas con la información interna, externa y sistemas de información de la Empresa	PGD aprobado, socializado y publicado
DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Derecho al acceso la información	Director	Cumplir con el derecho a la información pública y la publicidad de la información pública, bajo principios de transparencia y oportunidad, acompañada del fortalecimiento del proceso de archivo	PINAR (Decreto 2578 de 2012 - Art. 6 del Decreto 2609 de 2012)	Realizar el PINAR conforme metodología establecida para tal fin	No cumplir con la normativa de transparencia y participación ciudadana	PINAR aprobado, socializado y publicado