

"Planificación Estratégica con prospectiva en el sector social, identificando riesgos estratégicos y operativos aplicado al Servicio de Cesantía de la Policía Nacional durante el período 2026 – 2029"

RESUMEN EJECUTIVO

Documento síntesis del Plan Estratégico Institucional con Prospectiva del SCPN 2026–2029

Elaborado por: Equipo Consultor
2026

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	6
1. DIAGNÓSTICO.....	7
1.1 Marco institucional	7
1.2 Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)	7
1.3 Estructura organizacional.....	7
1.4 Situación financiera.....	8
Liquidez	8
Reducción de aportes y de socios aportantes	9
Ejecución presupuestaria y proforma 2026.....	9
1.5 Talento humano, tecnología, procesos y portafolio de servicios	10
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	11
2.1 Análisis externo macro (PESTEL)	11
2.2 Relacionamiento institucional y mapa de actores.....	11
2.3 Análisis VRIO	13
3. ANÁLISIS FODA	14
3.1 Matrices EFI y EFE	14
3.2 Matriz de perfil competitivo	15
3.3 FODA – Presente	15
Estrategias FO y FA (ejemplos representativos)	16
3.4 Matriz de priorización estratégica	16
4. ELEMENTOS ORIENTADORES	18
4.1 Misión institucional.....	18
4.2 Visión institucional	18
4.3 Valores institucionales	18
4.4 Articulación de los elementos orientadores.....	19
5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS.....	20
5.1 Ejes estratégicos.....	20
5.2 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)	20
5.3 Horizonte de implementación	20
Ejemplo de despliegue por eje: Sostenibilidad Financiera y Actuarial	21
6. PROGRAMAS Y PROYECTOS	22
6.1 Estructura del portafolio	22
6.2 Portafolio estratégico de proyectos.....	22
6.3 Marco financiero de respaldo.....	23
6.4 Beneficios esperados y recomendaciones de implementación.....	23
7. PROSPECTIVA	24
7.1 Análisis MIC-MAC.....	24
Matriz de acciones prioritarias (MAP)	25
7.2 Escenarios posibles del Fondo de Cesantía	26

8. INDICADORES	27
8.1 Estructura metodológica.....	27
8.2 Indicadores estratégicos seleccionados.....	27
8.3 Metas y proyección plurianual.....	28
9. GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN	29
9.1 Plan Modelo de Ejecución Estratégica (PME)	29
9.2 Cuadro de mando institucional ejecutivo	29
9.3 Roles funcionales y fases de implementación	30
9.4 Beneficios esperados	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla : Evolución del índice de liquidez del SCPN, 2022–2025	9
Tabla : Resultado presupuestario del SCPN, 2022–2026 (USD)	10
Tabla : Matriz de valoración PESTEL	11
Tabla : Matriz de interesados del SCPN (poder / interés y estrategia de gestión)	13
Tabla : Matriz EFI (Factores Internos) — síntesis	14
Tabla : Matriz EFE (Factores Externos) — síntesis	14
Tabla : Matriz de perfil competitivo (SCPN vs. ISSPOL vs. COAC PN)	15
Tabla : Fortalezas y debilidades del SCPN	15
Tabla : Oportunidades y amenazas del SCPN	16
Tabla : Matriz de priorización estratégica y horizonte de ejecución	17
Tabla : Valores institucionales del SCPN	18
Tabla : Objetivos Estratégicos Institucionales del SCPN 2026–2029	20
Tabla : Matriz ejecutiva de priorización por horizonte	20
Tabla : Portafolio de proyectos institucionales SCPN 2026–2029	22
Tabla : Proforma de resultados del SCPN, 2026–2029 (USD)	23
Tabla : Matriz de impacto cruzado calificada (MIC-MAC)	24
Tabla : Matriz de acciones prioritarias derivadas del MIC-MAC	25
Tabla : Impacto de las estrategias por escenario	26
Tabla : Estructura metodológica de objetivos e indicadores	27
Tabla : Indicadores estratégicos representativos del PEI 2026–2029	27
Tabla : Cuadro de mando institucional ejecutivo	29
Tabla : Semaforización de indicadores críticos del sistema propuesto	29
Tabla : Roles funcionales del sistema de seguimiento propuesto	30
Tabla : Fases de implementación del sistema de seguimiento, 2026–2029	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico : Diagrama de Ishikawa del SCPN	7
Gráfico : Estructura organizacional del SCPN	8
Gráfico : Evolución de socios aportantes del SCPN, 2016–2025	9
Gráfico : Relacionamiento institucional interno de los procesos agregadores de valor del SCPN	12
Gráfico : Relacionamiento y compromiso con los actores y grupos de interés	12
Gráfico : Matriz de priorización estratégica SCPN 2026–2029	17
Gráfico : Plano de motricidad y dependencia (MIC-MAC) del SCPN	25

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye el Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico Institucional con Prospectiva del Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) para el período 2026–2029, elaborado a partir del informe técnico completo del Plan. Su propósito es poner a disposición de la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y los cuadros directivos del SCPN una síntesis que reúna los hallazgos, análisis y propuestas más relevantes del proceso de planificación, conservando la trazabilidad hacia el documento fuente mediante índices automáticos y referencias numeradas.

La estructura del resumen sigue nueve componentes centrales del proceso de planificación y gestión estratégica: (1) Diagnóstico institucional, (2) Análisis Situacional, (3) Análisis FODA, (4) Elementos Orientadores, (5) Elementos Estratégicos, (6) Programas y Proyectos, (7) Prospectiva, (8) Indicadores y (9) Gestión para la Implementación. En cada apartado se han seleccionado las tablas y gráficos más representativos del documento original, manteniendo su fuente y numeración propia.

La metodología aplicada se sustenta en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz, 2026) y combina herramientas clásicas de planificación estratégica (PESTEL, FODA, EFI/EFE, VRIO, CAME) con un ejercicio de prospectiva técnica (MIC-MAC, escenarios) y un sistema de objetivos, indicadores y metas alineado a la gestión por resultados.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Marco institucional

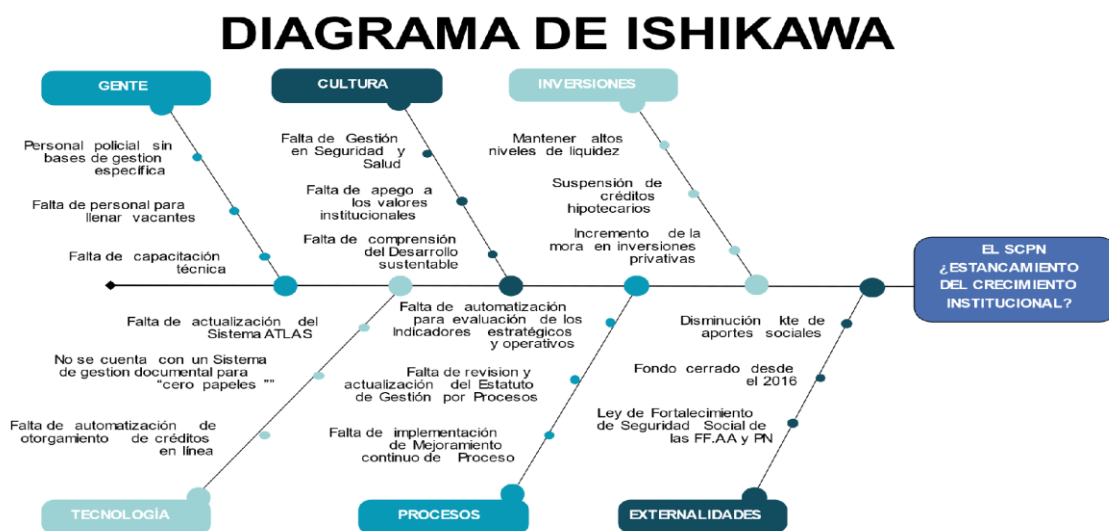
El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional (SCPN) es una persona jurídica de derecho público con autonomía económica y administrativa y finalidad social, creada mediante Registro Oficial N.º 17 de 14 de julio de 1970 y regida actualmente por la Ley N.º 79, publicada en el Registro Oficial N.º 662 de 13 de septiembre de 2002. Su función es administrar el seguro de cesantía obligatorio e irrenunciable de los servidores policiales, prestación a la que se accede tras 240 impositores mensuales (20 años de servicio activo e ininterrumpido).

La expedición de la Ley de Fortalecimiento de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional (21 de octubre de 2016) cerró el fondo a nuevos aportantes, cuyos aportes se canalizan desde entonces al ISSPOL. La sentencia de la Corte Constitucional N.º 83-16-IN/21 restituyó el régimen de cotización anterior (aporte individual 23,1% y patronal 26%) para el personal que permanece en el SCPN. En consecuencia, el SCPN opera como un fondo cerrado: no incorpora nuevos aportantes y su masa de socios se reduce de manera sostenida, lo que constituye el problema estructural central identificado en el diagnóstico.

1.2 Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)

El diagnóstico participativo identificó como efecto central el “potencial estancamiento del crecimiento institucional” del SCPN, derivado de seis categorías de causas raíz: Gente, Cultura, Inversiones, Tecnología, Procesos y Externalidades. Entre los hallazgos más relevantes destacan la limitada automatización de trámites (sistema ATLAS), la ausencia de un sistema de gestión documental “cero papeles”, la suspensión del otorgamiento de créditos hipotecarios pese a ser uno de los productos más rentables, y el cierre del fondo desde 2016 por efecto de la Ley de Fortalecimiento.

Gráfico 1: Diagrama de Ishikawa del SCPN



Fuente: Dirección de Planificación.

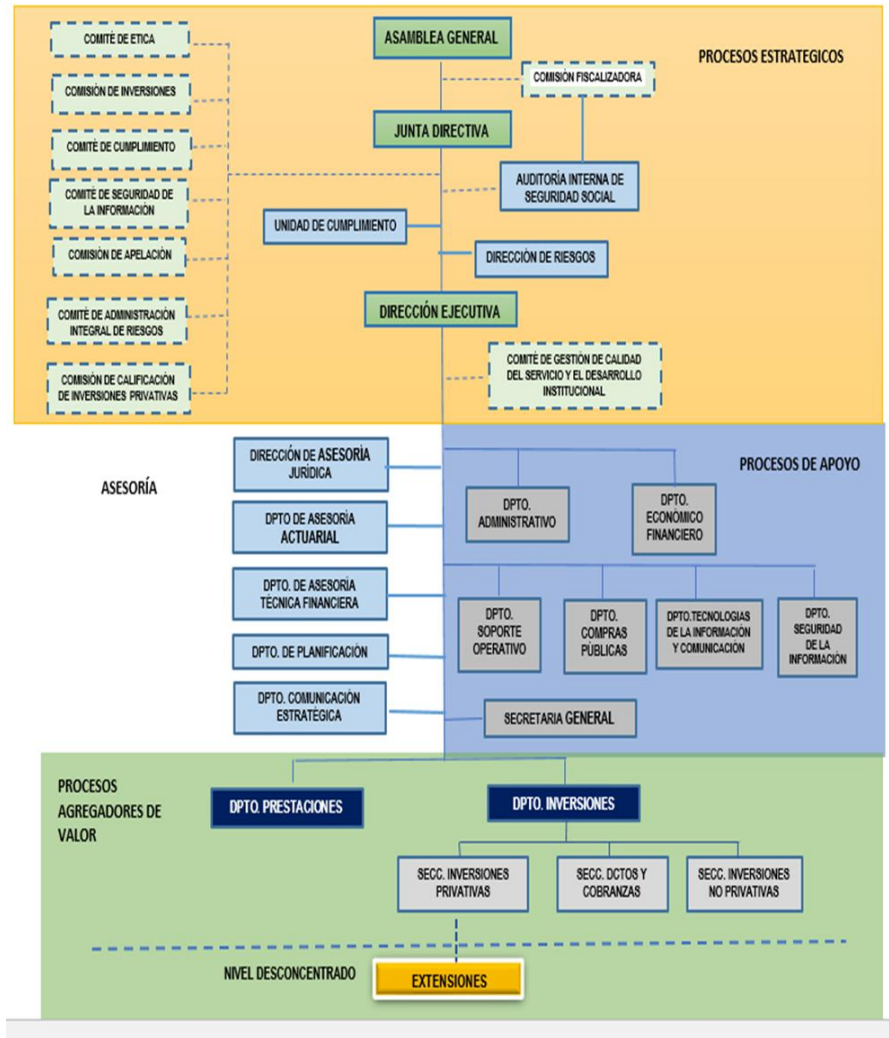
Elaborado por: Equipo Consultor.

1.3 Estructura organizacional

La estructura del SCPN se organiza en procesos gobernantes (Asamblea General, Junta Directiva, Dirección Ejecutiva y comités), procesos sustantivos (Gestión de Prestaciones y Gestión de Inversiones, esta última con las secciones de Inversiones Privativas, No Privativas, y Descuentos y Cobranzas) y procesos adjetivos de asesoría y

de apoyo. La institución mantiene oficinas propias en Quito y Guayaquil, y oficinas de información al socio en Ibarra, Santo Domingo, Loja, Ambato, Portoviejo y Orellana.

Gráfico 2: Estructura organizacional del SCPN



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos del SCPN, reformado el 02/10/2024.
Elaborado por: Equipo Consultor.

1.4 Situación financiera

Liquidez

La relación entre fondos disponibles y pasivos corrientes evolucionó de un nivel crítico de 0,04% en 2022 a 180,4% en 2025, reflejo de una posición de liquidez actualmente muy holgada que, según el criterio técnico del equipo consultor, podría optimizarse: de reducirse el índice de liquidez a un 3% se liberarían recursos adicionales para inversiones privativas, manteniendo el cumplimiento del Reglamento de Inversiones del SCPN.

Tabla 1: Evolución del índice de liquidez del SCPN, 2022–2025

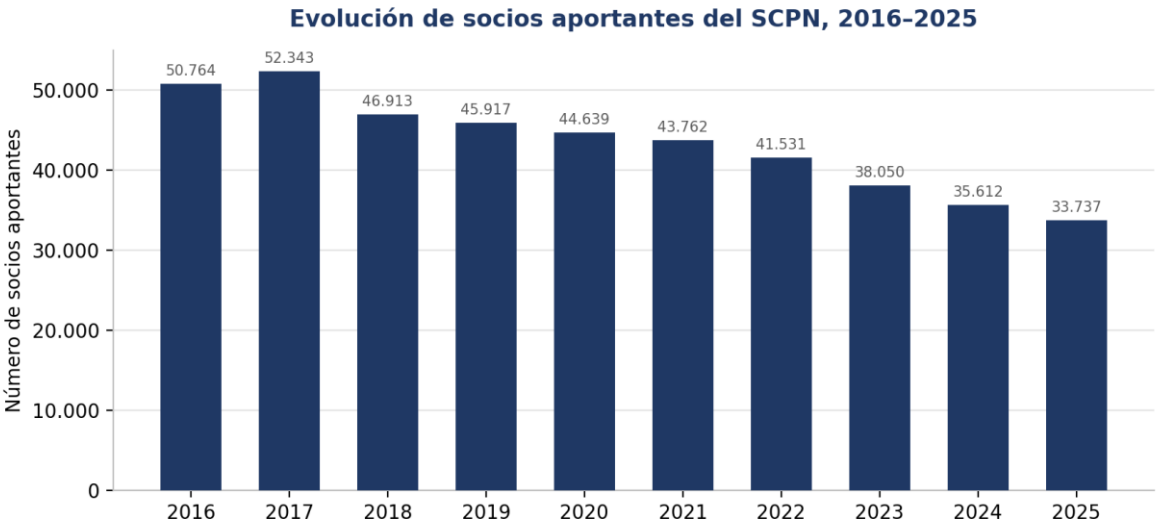
Detalle	2022	2023	2024	2025
Fondos disponibles (USD)	3.917,62	5.075,97	4.838,74	21.629.018,13
Pasivos corrientes (USD)	10.047.076,92	10.115.536,48	10.920.716,69	11.991.202,34
% de liquidez	0,04%	0,05%	0,59%	180,37%

Fuente: Departamento Económico del SCPN.
Elaborado por: Equipo Consultor.

Reducción de aportes y de socios aportantes

El monto de aportes por seguridad social se redujo de forma sostenida entre 2021 y 2025, con una caída acumulada de USD 17,44 millones (-4,55% promedio anual). En el mismo período, el número de socios aportantes cayó de 50.764 (2016) a 33.737 (2025), una reducción promedio de 1.703 socios por año (-5,06% anual), tendencia que se proyecta continúe en 2026 mientras el fondo permanezca cerrado.

Gráfico 3: Evolución de socios aportantes del SCPN, 2016–2025



Fuente: Departamento de Prestaciones del SCPN.
Elaborado por: Equipo Consultor.

Ejecución presupuestaria y proforma 2026

Pese a la reducción de aportantes, la gestión financiera del SCPN generó superávits presupuestarios sostenidos entre 2022 y 2025, impulsados principalmente por el desempeño de las rentas de inversiones. El capital social del Fondo se incrementó en USD 256,08 millones en el período 2022–2025.

Tabla 2: Resultado presupuestario del SCPN, 2022–2026 (USD)

Año	Ingresos ejecutados	Egresos ejecutados	Superávit / Déficit	% Ejecución ingresos
2022	192.106.967,94	100.692.174,28	91.414.793,66	121%
2023	195.727.878,76	190.007.408,89	5.720.469,87	120,90%
2024	193.645.840,40	131.145.536,21	62.500.304,19	110,84%
2025	189.708.615,85	93.261.438,82	96.447.177,03	112,59%
2026 (Proforma)	190.501.766,75	165.003.826,01	25.497.940,74	—

Fuente: Dirección de Planificación del SCPN.

Elaborado por: Equipo Consultor.

1.5 Talento humano, tecnología, procesos y portafolio de servicios

- Talento humano: personal idóneo y capacitado, con vacantes críticas identificadas (riesgos, cumplimiento, seguridad y salud ocupacional) a llenarse en el primer semestre de 2026 en lo posible con personal policial; sin gestión técnica formal de seguridad y salud ocupacional ni de clima laboral. Las contrataciones se realizarán solo para las necesidades legalmente exigidas la institución. Adicionalmente; se aplicará la política de optimización de personal aplicable a cada proyecto desarrollado por la institución.
- Tecnología: CORE bancario ATLAS con 22 módulos, sin aplicativo móvil para socios ni sistema de gestión documental “cero papeles”; en proceso de contratación la actualización del ATLAS y el desarrollo de créditos en línea.
- Procesos: Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo ISO 9001:2015 (octubre 2025); persisten brechas en mejora continua y en la sistematización de indicadores estratégicos y operativos.
- Portafolio: productos de crédito (emergente, hipotecario, quirografario, prendario, educativo, consolidación de deudas, entre otros) y el pago de cesantía o devolución de aportes como prestación principal.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis externo macro (PESTEL)

Se aplicó la metodología PESTEL para priorizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la sostenibilidad del SCPN al 2029 y en su horizonte prospectivo al 2036. Cada factor fue calificado por probabilidad de ocurrencia e impacto institucional (escala 1 a 5); el producto de ambos determina su nivel de prioridad.

Tabla 3: Matriz de valoración PESTEL

Factor	Categoría	Probabilidad	Impacto	Valoración	Nivel
Disminución de aportantes	Social	5	5	25	Alto
Volatilidad de los mercados financieros	Económico	5	5	25	Alto
Reformas regulatorias del sistema previsional	Legal	4	5	20	Alto
Transformación digital institucional	Tecnológico	4	4	16	Alto
Crecimiento de demanda prestacional	Social	4	4	16	Alto
Riesgos de ciberseguridad	Tecnológico	4	4	16	Alto
Cambios políticos nacionales	Político	3	4	12	Medio
Restricciones presupuestarias	Económico	3	4	12	Medio
Cambio climático	Ecológico	2	2	4	Bajo

Fuente: Matriz de Factores Externos.

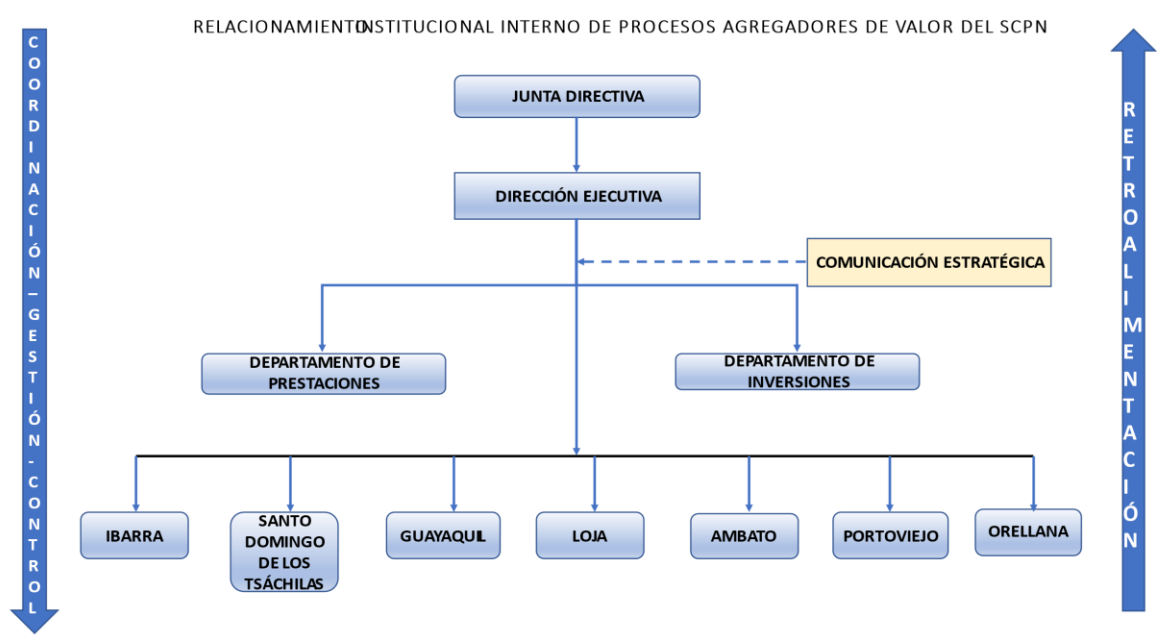
Elaborado por: Equipo Consultor.

La disminución de aportantes y la volatilidad de los mercados financieros son los factores de mayor prioridad estratégica. En la matriz de causalidad, la disminución de aportantes desencadena un menor flujo de ingresos por seguridad social, mayor dependencia de inversiones, incremento del riesgo financiero y, finalmente, presión sobre la sostenibilidad institucional.

2.2 Relacionamiento institucional y mapa de actores

La Dirección Ejecutiva articula directamente los procesos sustantivos de Gestión de Prestaciones y Gestión de Inversiones, con siete oficinas técnicas desconcentradas fuera de Quito que atienden de forma territorial las solicitudes de préstamos y otros beneficios.

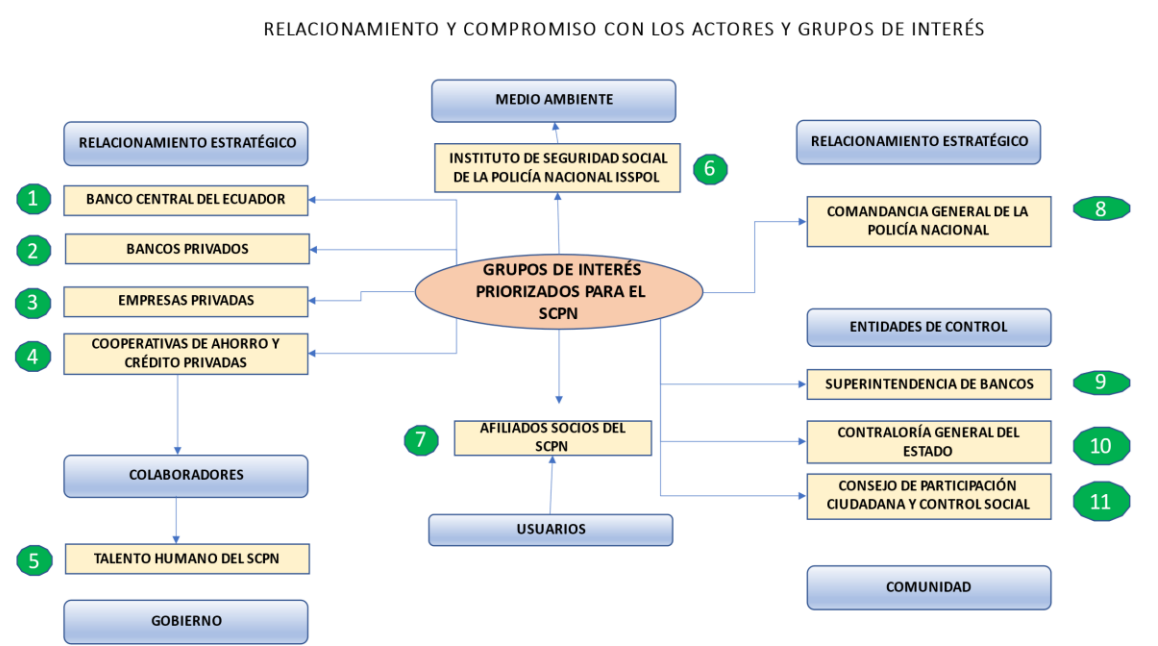
Gráfico 4: Relacionamiento institucional interno de los procesos agregadores de valor del SCPN



Elaborado por: Equipo Consultor.

En el ámbito externo, el SCPN se relaciona con once actores y grupos de interés clave: Banco Central del Ecuador, banca privada, empresas privadas, cooperativas de ahorro y crédito, el talento humano del SCPN, el ISSPOL, los socios afiliados, la Comandancia General de la Policía Nacional, la Superintendencia de Bancos, la Contraloría General del Estado y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Gráfico 5: Relacionamiento y compromiso con los actores y grupos de interés



Elaborado por: Equipo Consultor.

Tabla 4: Matriz de interesados del SCPN (poder / interés y estrategia de gestión)

Interesado	Poder	Interés	Estrategia
Comandancia General de la Policía Nacional	Alto	Alto	Comunicación permanente diaria, proactividad.
Superintendencia de Bancos	Alto	Alto	Comunicación continua, gestión cercana de cumplimiento.
Contraloría General del Estado	Alto	Alto	Comunicación continua, participación proactiva.
Banco Central del Ecuador	Alto	Bajo	Mantener satisfecho e informado, interacción baja.
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Alto	Bajo	Comunicación periódica, atender requerimientos.
Afiliados socios del SCPN	Bajo	Alto	Mantener informados de forma continua.
Bancos privados / empresas privadas / COAC privadas	Bajo	Alto	Satisfacer dudas y expectativas.
ISSPOL	Bajo	Bajo	Mantenerse atentos, cautela en la información.

Fuente: Equipo Consultor, sobre la base de la Matriz de Competencias del SCPN.

2.3 Análisis VRIO

El análisis VRIO evaluó los recursos y capacidades internas del SCPN (físicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales) bajo los criterios de Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización. El resultado agregado ubica a la mayoría de los recursos institucionales en la categoría de “entidad rentable”: son valiosos y explotados, pero no son raros ni difíciles de imitar por otras entidades del sistema de seguridad social. Los recursos con mayor potencial diferenciador —la autonomía económica respaldada por Ley, la experiencia institucional de más de 60 años y el sistema CORE ATLAS— requieren fortalecer su organización interna para consolidarse como ventaja sostenible.

- Entidad con ventaja sostenible: recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y bien organizados (ninguno identificado de forma plena).
- Entidad rentable a largo plazo: valiosos, raros y difíciles de imitar, pendientes de mejor organización (autonomía legal, experiencia institucional).
- Entidad rentable: recursos valiosos y organizados, pero no raros ni difíciles de imitar (oficinas propias, parqueaderos, sistema ATLAS).
- Entidad sostenible o no sostenible: recursos de apoyo (auditorio y otros bienes) sin impacto competitivo directo.

3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA integra los hallazgos del diagnóstico institucional y del análisis situacional para establecer la posición estratégica del SCPN con visión al corto plazo (2029), como base para la formulación de estrategias institucionales.

3.1 Matrices EFI y EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) obtuvo un puntaje ponderado de 2,61 sobre 4 (promedio 2,5), lo que indica una posición interna relativamente fuerte, sustentada en la autonomía de recursos económicos y la colocación de cartera de crédito, con debilidades relevantes en la recuperación de cartera y la capacidad de innovación tecnológica.

Tabla 5: Matriz EFI (Factores Internos)

Factor interno	Tipo	Peso	Calif.	Nota
Recursos económicos autónomos	Fortaleza	0,20	4	0,80
Colocación de cartera de crédito	Fortaleza	0,06	4	0,24
Certificación de gestión por procesos ISO 9001	Fortaleza	0,05	3	0,15
Capacidad reducida de innovación tecnológica	Debilidad	0,15	2	0,30
Recuperación de cartera de crédito	Debilidad	0,15	2	0,30
Nómina limitada de aportantes	Debilidad	0,10	2	0,20
Alto índice de rotación de personal policial	Debilidad	0,10	2	0,20
Total (10 factores)		1,00		2,61

Fuente: Equipo Consultor y participantes del SCPN. Resultado mayor a 2,5: posición interna fuerte.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) obtuvo 2,56 sobre 4, reflejando estabilidad relativa frente a un entorno con oportunidades importantes (autonomía económica-financiera) y amenazas críticas concentradas en el riesgo político de que no se apruebe la reforma legal para reabrir el fondo.

Tabla 6: Matriz EFE (Factores Externos) — síntesis

Ámbito	Amenaza / Oportunidad	Tipo	Peso	Nota
Económico	Autonomía económica-financiera no dependiente del gobierno central	Oportunidad	0,22	0,88
Tecnología	Innovación tecnológica para mejora continua de procesos	Oportunidad	0,07	0,28
Político	Autoridades elegidas democráticamente	Oportunidad	0,07	0,21
Político	No se apruebe la Ley de Régimen que abra el fondo	Amenaza	0,15	0,15
Político	Absorción del SCPN por parte del ISSPOL	Amenaza	0,07	0,14
Económico	Incumplimiento en el retorno de las inversiones	Amenaza	0,06	0,12
Total (13 factores)			1,00	2,56

Fuente: Equipo Consultor y participantes del SCPN.

3.2 Matriz de perfil competitivo

Comparado con el ISSPOL y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Policía Nacional (COAC PN), el SCPN obtiene la calificación ponderada más baja de las tres instituciones (3,16 frente a 3,20 y 3,44), especialmente en relacionamiento eficaz con sectores externos y disponibilidad de información técnica. La COAC PN es la mejor posicionada, lo que evidencia una oportunidad de mejora en la competitividad de los servicios del SCPN.

Tabla 7: Matriz de perfil competitivo (SCPN vs. ISSPOL vs. COAC PN)

Factor crítico de éxito	Pond.	SCPN	ISSPOL	COAC PN
Portafolio de servicios	20,0%	0,80	0,80	0,60
Personal con experiencia en todos los servicios	20,0%	0,60	0,60	0,80
Relacionamiento eficaz con sectores externos	12,0%	0,24	0,36	0,36
Servicios con tecnología de punta	10,0%	0,30	0,30	0,40
Disponibilidad de información técnica para afiliados	10,0%	0,30	0,20	0,30
TOTAL PONDERADO	100%	3,16	3,20	3,44

Fuente: Equipo Consultor y participantes del SCPN. Muestra 5 de 11 factores evaluados.

3.3 FODA – Presente

Tabla 8: Fortalezas y debilidades del SCPN

Fortalezas	Debilidades
F1. Autonomía económica y administrativa respaldada por Ley.	D1. El fondo de cesantía opera como fondo cerrado.
F2. Marco legal específico que regula el Seguro de Cesantía policial.	D2. Reducción progresiva de aportantes activos desde 2016.
F3. Solidez financiera con superávits presupuestarios sostenidos.	D3. Alta dependencia de inversiones para sostener la liquidez.
F4. Incremento del capital social del fondo en +USD 256 millones (2022–2025).	D4. Incremento de la mora en cartera de créditos hipotecarios.
F5. Portafolio consolidado de inversiones privativas y no privativas.	D5. Suspensión del otorgamiento de créditos hipotecarios.
F6. Sistema CORE bancario ATLAS con módulos integrados.	D6. Reducida automatización de procesos y trámites.
F8. Certificación ISO 9001:2015 vigente.	D8. Escasa sistematización de indicadores estratégicos y operativos.
F10. Experiencia institucional de más de 60 años.	D10. Vacantes pendientes en riesgos, cumplimiento y seguridad ocupacional.
F12. Oficinas desconcentradas a nivel nacional.	D14. Debilidades en comunicación estratégica con los socios.
F16. Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible.	D15. Débil monitoreo estratégico institucional.

Fuente: Equipo Consultor y participantes del SCPN. Síntesis de 16 fortalezas y 15 debilidades identificadas.

Tabla 9: Oportunidades y amenazas del SCPN

Oportunidades	Amenazas
O1. Reforma a la Ley de Seguridad Social de la PN para reabrir el régimen.	A1. Decrecimiento de aportantes activos de la Policía Nacional.
O3. Modernización tecnológica institucional y digitalización de servicios.	A2. Riesgo de insostenibilidad futura del fondo cerrado.
O4. Créditos en línea y canales digitales para los socios.	A5. Riesgos financieros de mercados bursátiles y de inversión.
O8. Modelos de gestión documental “cero papeles”.	A6. Incremento de cartera vencida y deterioro crediticio externo.
O10. Sistemas de gestión de calidad con auditorías externas.	A7. Pérdida de confianza de los socios por desinformación.
O12. Herramientas actuariales y financieras de largo plazo.	A10. Riesgos tecnológicos y de ciberseguridad.
O15. Alianzas estratégicas con organismos financieros y tecnológicos.	A13. Inflación y volatilidad económica.

Fuente: Equipo Consultor y participantes del SCPN. Síntesis de 14 oportunidades y 14 amenazas identificadas.

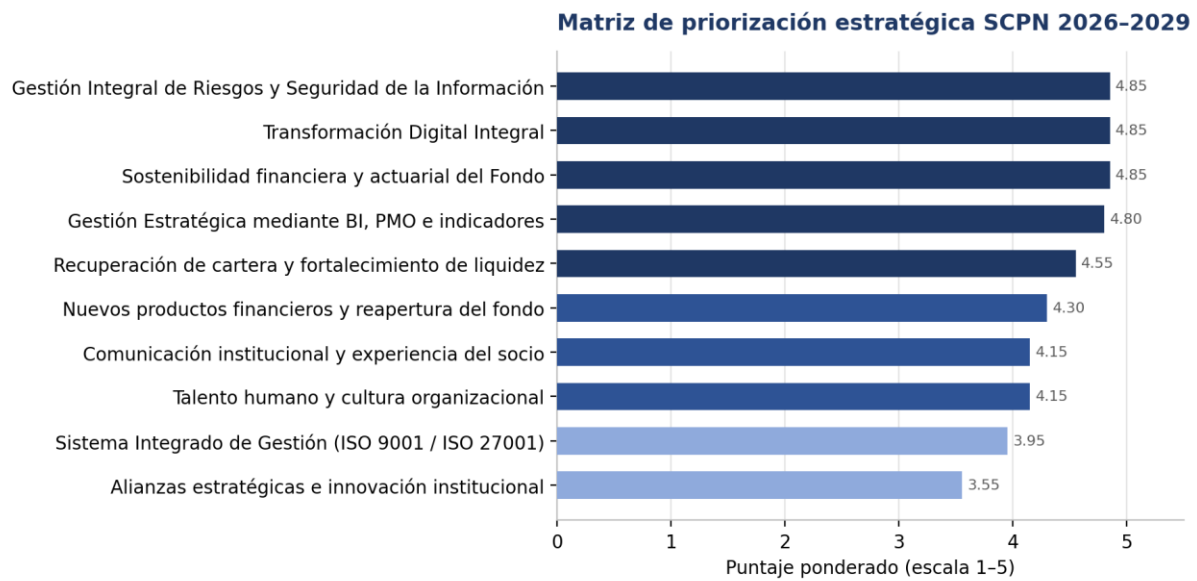
Estrategias FO y FA (ejemplos representativos)

- FO1. Impulsar técnicamente la reapertura del fondo mediante estudios actuariales, financieros y jurídicos.
- FO2. Modernizar el CORE ATLAS integrando servicios digitales y procesos automatizados.
- FO4. Diversificar el portafolio de inversiones con gestión basada en riesgo y rentabilidad.
- FA1. Fortalecer la gestión financiera y actuarial para garantizar el equilibrio del fondo cerrado.
- FA2. Fortalecer la ciberseguridad institucional mediante controles tecnológicos y planes de continuidad.
- FA7. Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en ISO 27001.

3.4 Matriz de priorización estratégica

A partir de las matrices de Aprovechabilidad, Vulnerabilidad y el análisis CAME, se agruparon las estrategias FO, FA, DO y DA en diez iniciativas estratégicas institucionales, calificadas según cuatro criterios ponderados: impacto en la sostenibilidad (35%), contribución al PEI (30%), urgencia frente al riesgo (20%) y factibilidad de implementación (15%).

Gráfico 6: Matriz de priorización estratégica SCPN 2026–2029



Elaborado por: Equipo Consultor.

Tabla 10: Matriz de priorización estratégica y horizonte de ejecución

N.º	Iniciativa estratégica priorizada	Puntaje	Prioridad	Horizonte
1	Sostenibilidad financiera y actuarial del Fondo	4,85	Crítica	2027–2029
2	Transformación Digital Integral (CORE, App, cero papeles)	4,85	Crítica	2027–2028
3	Gestión Integral de Riesgos y Seguridad de la Información	4,85	Crítica	2027–2029
4	Gestión Estratégica mediante BI, PMO e indicadores	4,80	Crítica	2027–2028
5	Recuperación de cartera y fortalecimiento de liquidez	4,55	Alta	2027–2029
6	Nuevos productos financieros y reapertura del fondo	4,30	Alta	2027–2029
7	Talento humano y cultura organizacional	4,15	Alta	Permanente
8	Comunicación institucional y experiencia del socio	4,15	Alta	Permanente
9	Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001 e ISO 27001)	3,95	Media	Permanente
10	Alianzas estratégicas e innovación institucional	3,55	Media	2027–2029

Fuente: Equipo Consultor. Escala: 5 = Muy Alto ... 1 = Muy Bajo.

4. ELEMENTOS ORIENTADORES

Los elementos orientadores —misión, visión y valores— compilan la razón de ser del SCPN y su horizonte estratégico, en concordancia con el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz, 2026).

4.1 Misión institucional

Administrar de manera eficiente, transparente y sostenible los recursos del fondo de cesantía de los servidores policiales, mediante sistemas de gestión y cumplimiento del marco legal vigente, con el fin de garantizar el pago oportuno de las prestaciones económicas, contribuir al bienestar del personal policial cesante y sus beneficiarios, y fortalecer la solvencia institucional a largo plazo.

La misión refleja el propósito central de administración del fondo de cesantía, un enfoque de gestión basado en eficiencia, transparencia y sostenibilidad, y resultados esperados centrados en el pago oportuno y el bienestar de los beneficiarios.

4.2 Visión institucional

“El Servicio de Cesantía de la Policía Nacional para el 2029 será una institución financiera de Fondo Social, con sostenibilidad, solvencia, transparencia y credibilidad; preparada técnicamente para la gestión dentro del marco legal vigente, que asegure el bienestar de sus socios, mediante la innovación continua de sus productos, fortaleciendo las competencias de su talento humano, acorde a la realidad del mercado financiero nacional”.

La visión al 2029 opera como etapa intermedia de un horizonte prospectivo más amplio, al 2036, en el cual los logros de sostenibilidad financiera, modernización tecnológica y fortalecimiento institucional habilitarían progresivamente la transición hacia un esquema de un fondo social fortalecido. Esto posiciona al SCPN en un escenario de crecimiento y modernización institucional.

4.3 Valores institucionales

Tabla 11: Valores institucionales del SCPN

Valor	Definición
Honestidad	Actuar con la verdad, promoviendo la transparencia y generando confianza en los servidores policiales.
Solidaridad	Actuar con empatía y sensibilidad frente a las necesidades de los servidores policiales.
Lealtad	Trabajar con compromiso, respeto y fidelidad hacia la institución.
Confianza	Generar seguridad y credibilidad, fortaleciendo la percepción de solvencia institucional.
Rentabilidad	Gestionar inversiones de manera transparente y segura, con rendimientos sostenibles.
Compromiso institucional	Asumir con responsabilidad las funciones asignadas para el cumplimiento de la misión.
Vocación de servicio	Brindar atención eficiente, oportuna y de calidad, priorizando al usuario.
Confidencialidad	Garantizar la reserva y protección de la información de los servidores policiales.
Eficiencia	Optimizar los recursos de gestión para la entrega de prestaciones y cesantías.
Eficacia	Cumplir los objetivos y metas para satisfacer las necesidades del servidor policial.

Fuente: Equipo Consultor y participantes SCPN.

Frase institucional: *“Sostenibilidad, innovación y confianza para proteger el bienestar futuro de nuestros socios aportantes”.*

4.4 Articulación de los elementos orientadores

- La misión define el propósito institucional actual.
- La visión establece el horizonte estratégico al 2029, como paso intermedio hacia la prospectiva 2036.
- Los valores orientan la cultura organizacional y la conducta institucional.

En conjunto, estos elementos alinean la gestión institucional hacia resultados sostenibles, con un enfoque centrado en el socio aportante, la eficiencia operativa y la solidez financiera.

5. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Los elementos estratégicos del PEI 2026–2029 traducen la visión institucional en ejes de acción, objetivos, estrategias, indicadores y metas concretas y medibles.

5.1 Ejes estratégicos

- Eje 1. Fortalecimiento del Modelo de Negocio: consolida y moderniza la planificación estratégica y la administración de recursos institucionales.
- Eje 2. Sostenibilidad y Crecimiento Financiero: gestión integral de inversiones, créditos, presupuesto, cartera y riesgos financieros.
- Eje 3. Excelencia Operativa y Transformación Digital: optimización de procesos, digitalización de servicios e incorporación de tecnología.
- Eje 4. Experiencia del Aportante y Cobertura de Servicios: calidad, oportunidad y accesibilidad de los servicios prestacionales.
- Eje 5. Desarrollo del Talento Humano y Cultura Organizacional: capacidades institucionales, ética e innovación del personal.
- Eje 6. Gobernanza, Riesgos y Cumplimiento: control interno, auditoría, cumplimiento normativo y gestión integral de riesgos.

5.2 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

Tabla 12: Objetivos Estratégicos Institucionales del SCPN 2026–2029

OEI	Objetivo Estratégico Institucional
OEI1	Fortalecer el Modelo de Negocio del SCPN hasta el 2029, para mejorar la gestión operativa y financiera.
OEI2	Fortalecer la sostenibilidad financiera maximizando la rentabilidad de inversiones y la diversificación de ingresos.
OEI3	Optimizar los procesos institucionales mediante digitalización, automatización y mejora continua.
OEI4	Mejorar la satisfacción del cliente y cobertura de servicios hacia los socios aportantes.
OEI5	Desarrollar las capacidades institucionales mediante el fortalecimiento del talento humano y cultura organizacional.
OEI6	Fortalecer la gobernanza institucional y la gestión de riesgos para garantizar transparencia y sostenibilidad.

Fuente: Equipo Consultor y participantes SCPN.

5.3 Horizonte de implementación

La ejecución de los ejes estratégicos se organiza en tres horizontes temporales que conducen de la estabilización institucional (2027–2028) a la expansión (2029–2030) y consolidación de largo plazo (2031–2036), en línea con la prospectiva hacia un fondo social fortalecido.

Tabla 13: Matriz ejecutiva de priorización por horizonte

Horizonte	Objetivo principal	Ejes prioritarios
Estabilización (corto plazo 2027–2028)	Fortalecer la sostenibilidad institucional y preparar la transformación.	Sostenibilidad Financiera, Transformación Digital, Gobernanza, Riesgos y Talento Humano.
Expansión (mediano plazo 2029–2030)	Consolidar la modernización institucional y preparar el crecimiento.	Fondo social fortalecido, Ecosistema Digital, Inversiones, Experiencia del Socio y Calidad.
Consolidación (largo plazo 2031–2036)	Consolidar al SCPN como referente previsional policial sostenible y moderno.	Fondo social fortalecido, Innovación, Liderazgo Institucional, Gobierno Corporativo y Sostenibilidad Actuarial.

Fuente: Equipo Consultor.

Ejemplo de despliegue por eje: Sostenibilidad Financiera y Actuarial

- Corto plazo (2027–2028): fortalecer liquidez institucional, recuperación de cartera, control financiero y diversificación inicial de inversiones.
- Mediano plazo (2029–2030): consolidar el fondo de estabilización actuarial, implementar modelos predictivos y ampliar productos financieros.
- Largo plazo (2031–2036): consolidar la sostenibilidad del Fondo social fortalecido, robustecer las reservas técnicas y garantizar cobertura prestacional de largo plazo.

6. PROGRAMAS Y PROYECTOS

El Portafolio de Proyectos Institucionales del SCPN para 2026–2029 es el instrumento de gestión estratégica que permite ejecutar los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), los OKR y las estrategias definidas en el Plan. Se estructura en seis programas y diecisiete proyectos, priorizados según impacto estratégico, riesgo institucional, sostenibilidad financiera, cumplimiento regulatorio, transformación tecnológica y viabilidad operativa.

6.1 Estructura del portafolio

- Programa 1. Sostenibilidad Financiera (3 proyectos).
- Programa 2. Transformación Digital (4 proyectos).
- Programa 3. Fortalecimiento Institucional (3 proyectos).
- Programa 4. Experiencia del Socio (2 proyectos).
- Programa 5. Gobernanza y Gestión de Riesgos (3 proyectos).
- Programa 6. Innovación y Calidad (2 proyectos).

Del total de 17 proyectos, 4 son de prioridad crítica para la supervivencia institucional (sostenibilidad financiera y actuarial, automatización de procesos críticos, gestión de riesgos), 9 de prioridad alta y 4 de prioridad media, todos con horizonte de ejecución entre 2027 y 2029.

6.2 Portafolio estratégico de proyectos

Tabla 14: Portafolio de proyectos institucionales SCPN 2026–2029

N.º	Proyecto	Programa	Prior.	Horiz.	Presup. USD
1	Plan Integral de Sostenibilidad Financiera y Actuarial	Sostenibilidad Financiera	Crítica	2026–27	12.000
2	Optimización del Portafolio de Inversiones	Sostenibilidad Financiera	Alta	2026–27	10.000
3	Reingeniería de Gestión de Cartera Institucional	Sostenibilidad Financiera	Alta	2027	20.000
4	Implementación del Crédito en Línea	Transformación Digital	Crítica	2026–27	18.000
5	Transformación Digital Institucional	Transformación Digital	Crítica	2026–29	350.000
6	Modernización CORE ATLAS	Transformación Digital	Alta	2026–28	160.000
7	Plataforma Digital del Socio SCPN	Transformación Digital	Alta	2027–28	25.000
8	Implementación de la PMO Institucional	Fortalecimiento Institucional	Alta	2026–27	10.000
9	Fortalecimiento del Talento Humano	Fortalecimiento Institucional	Alta	2026–29	36.000
10	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	Fortalecimiento Institucional	Media	2027–29	35.000
11	Modelo Integral de Atención al Socio	Experiencia del Socio	Alta	2028–29	12.000
12	Plan Estratégico de Comunicación Institucional	Experiencia del Socio	Media	2026–29	8.000
13	Sistema Integral de Gestión de Riesgos	Gobernanza y Riesgos	Crítica	2026–28	25.000
14	Implementación del Modelo PLAFT	Gobernanza y Riesgos	Alta	2026–27	9.000
15	Gobierno y Protección de Datos Institucionales	Gobernanza y Riesgos	Alta	2027–29	15.000

N.º	Proyecto	Programa	Prior.	Horiz.	Presup. USD
16	Fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Innovación y Calidad	Media	2026–27	10.000
17	Certificación ISO 27001	Innovación y Calidad	Alta	2027–28	35.000
TOTAL PORTAFOLIO					790.000

Fuente: Equipo Consultor. El detalle de objetivo, alcance, entregables y responsables de cada proyecto consta en el documento completo.

6.3 Marco financiero de respaldo

El portafolio de proyectos se enmarca en una proyección de resultados institucionales positiva para todo el período, que sostiene la inversión de USD 790.000 sin comprometer el equilibrio presupuestario del Fondo.

Tabla 15: Proforma de resultados del SCPN, 2026–2029 (USD)

Rubro	2026	2027	2028	2029
Aportes por Seguridad Social	82.469.958,64	78.346.460,71	74.429.137,67	70.707.680,79
Rentas de inversiones	108.031.808,11	105.413.931,99	102.862.189,74	100.374.845,41
Egresos totales	165.003.826,01	154.648.961,59	144.995.392,35	135.994.997,30
Superávit / Déficit	25.497.940,74	29.111.431,10	32.295.935,06	35.087.528,89

Fuente: Dirección Económica Financiera del SCPN.

Elaborado por: Equipo Consultor. Superávit acumulado 2026–2029: USD 121,99 millones aproximadamente.

6.4 Beneficios esperados y recomendaciones de implementación

- Sostenibilidad financiera institucional y modernización tecnológica integral.
- Mejora de servicios al socio y fortalecimiento de la gobernanza institucional.
- Implementar la PMO institucional como ente articulador del portafolio y priorizar los proyectos críticos durante 2026–2027.
- Integrar el portafolio con el PEI, el POA, el presupuesto, la gestión de riesgos, la certificación ISO y la auditoría, con seguimiento trimestral de avance.

7. PROSPECTIVA

La prospectiva estratégica explora futuros posibles —no predicciones— para el SCPN, considerando su condición actual de fondo cerrado y la posibilidad de transitar a un fondo abierto con la potencial incorporación de cerca de 24.000 nuevos servidores policiales. La metodología, recogida en el Documento paso a paso PEI (Solá y Veloz, 2026), se apoya en la escuela francesa de prospectiva y en un método Delphi modificado aplicado a un panel de seis expertos de alta dirección del SCPN y la Policía Nacional (en servicio activo y pasivo), contrastado con un participante no experto.

7.1 Análisis MIC-MAC

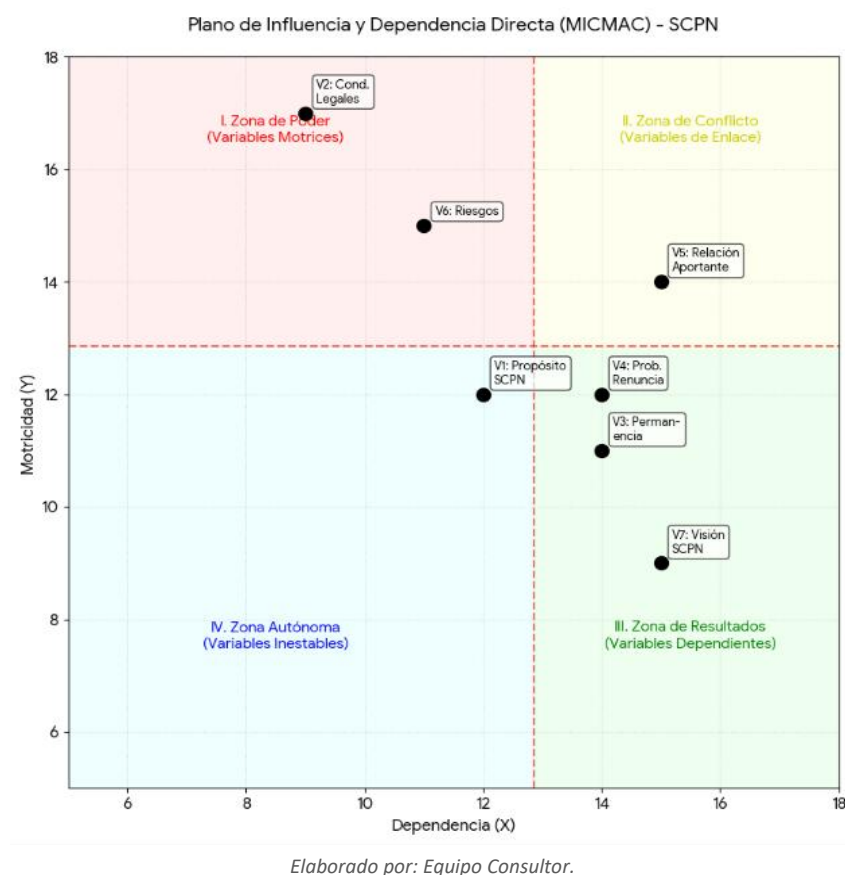
Se evaluó la influencia cruzada de siete variables clave del sistema del SCPN: propósito institucional (V1), condiciones legales (V2), permanencia a largo plazo del servidor policial (V3), probabilidad de renuncia a los 20 años (V4), relación servidor–aportante activo (V5), riesgos o amenazas potenciales (V6) y visión a futuro (V7), calificadas en escala de 0 (sin influencia) a 3 (influencia fuerte).

Tabla 16: Matriz de impacto cruzado calificada (MIC-MAC)

Variable	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Motricidad
V1 (Propósito)	0	1	3	2	2	1	3	12
V2 (Legal)	3	0	2	3	3	3	3	17
V3 (Permanencia)	1	1	0	3	3	1	2	11
V4 (Renuncia 20 años)	1	1	3	0	3	2	2	12
V5 (Aportante activo)	2	2	3	3	0	2	2	14
V6 (Riesgos)	3	3	2	2	2	0	3	15
V7 (Visión)	2	1	1	1	2	2	0	9
Dependencia	12	9	14	14	15	11	15	90

Fuente: Equipo Consultor. Punto de corte matemático (90/7): 12,85

Gráfico 7: Plano de motricidad y dependencia (MIC-MAC) del SCPN



Las condiciones legales (V2) constituyen la palanca más determinante del sistema (zona de poder): cualquier reforma normativa impacta de forma unidireccional en los aportes, la permanencia y los riesgos institucionales. La relación servidor-aportante activo (V5) se ubica en zona de conflicto, siendo crítica y de alta sensibilidad. La permanencia (V3), la renuncia a los 20 años (V4) y la visión a futuro (V7) son variables de resultado, mientras que el propósito institucional (V1) se mantiene autónomo y estable.

Matriz de acciones prioritarias (MAP)

Tabla 17: Matriz de acciones prioritarias derivadas del MIC-MAC

Palanca estratégica	Acción sobre permanencia / renuncia	Acción sobre visión a futuro
V2. Condiciones legales	Reformas de incentivo progresivo que incrementen el beneficio de cesantía tras 20 años de servicio.	Blindaje estatutario: elevar los principios rectores del fondo a normativa de alta jerarquía legal.
V5. Relación servidor- aportante activo	Transparencia de cuentas mediante simulación de beneficios en tiempo real.	Estabilización de la masa aportante vinculando proyecciones de captación con el reclutamiento anual de la PN.
V6. Riesgos o amenazas	Mitigación de fuga de fondos: topes de retiro o penalizaciones técnicas por desvinculación anticipada.	Diversificación de inversiones en portafolios de alta seguridad y rendimiento.

Fuente: Equipo Consultor.

7.2 Escenarios posibles del Fondo de Cesantía

- Escenario A – Crecimiento: se aprueba la reforma que abre el fondo; transferencia de aportes desde el ISSPOL e incorporación de cerca de 24.000 nuevos servidores policiales, con expansión de productos y servicios.
- Escenario B – Mantenimiento: el fondo permanece cerrado pero gestionado; el número de socios se estabiliza mediante control de cupos y optimización de inversiones, con liquidez cubierta hasta 2034–2037 en el escenario optimista.
- Escenario C – Decrecimiento: el número de socios cae de forma sostenida (aprox. -5% anual), sin apertura del fondo; las reservas se erosionan con riesgo de cierre técnico a mediano plazo.

Tabla 18: Impacto de las estrategias por escenario

Estrategia	Crecimiento	Mantenimiento	Decrecimiento	Suma
E1. Reforma legal para apertura del Fondo y transferencia desde ISSPOL	2	0	2	4
E2. Transformación digital y servicio al socio (App, créditos en línea)	2	1	1	4
E3. Gestión prudente de inversiones y estabilidad financiera	2	2	2	6
E4. Sostenibilidad vía gestión actuarial de cupos y revalorización	1	2	2	5

Fuente: Equipo Consultor. Escala: 2 = alto impacto, 1 = bajo impacto, 0 = sin impacto.

La estrategia E3 (gestión prudente de inversiones y estabilidad financiera) es la más sensible a los tres escenarios (suma = 6), por lo que se recomienda como prioridad inmediata (0–12 meses) junto con la transformación digital (E2). El escenario de mayor riesgo es el de Decrecimiento, frente al cual se propone una quinta estrategia complementaria: establecer un mecanismo de financiamiento mixto y reaseguro social, mediante un Fondo de Estabilización con aporte inicial estatal, líneas de crédito contingente y cláusulas de transición para la eventual transferencia de aportes desde el ISSPOL.

En la elaboración del Plan estratégico Institucional del SCPN, uno de los insumos es el Informe de valuación actuarial con corte al 31 de diciembre de 2023 del Seguro de Cesantía administrado por el SCPN, el cual tiene un período proyectado de 40 (cuarenta) años. Esta valoración actuarial es la última vigente que tiene el SCPN.

Este documento respalda la información de estimación de activos y pasivos actuariales en el período indicado, y realizar revisiones de las condiciones económicas y financieras del Fondo Social en un esquema cerrado. La información disponible permite contemplar la situación general del Fondo Social del Seguro de Cesantía, con corte al 31 de diciembre de 2023 y su proyección al año 2063.

Estos antecedentes descritos con mayor amplitud en el Informe del Estudio Actuarial a diciembre 2023, de ninguna manera invalidan la elaboración y desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2026 – 2029.

Se recomienda que con el estudio actuarial que se contrate para el 2026, se revise el PEI y se hagan las modificaciones, ajustes, cambios, incorporaciones, eliminaciones, etc, de tal manera de actualizar el PEI.

8. INDICADORES

El sistema de indicadores del PEI 2026–2029 se estructura jerárquicamente desde los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) hasta los indicadores operativos, siguiendo un enfoque de Objetivos y Resultados Clave (OKR) combinado con Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

8.1 Estructura metodológica

Tabla 19: Estructura metodológica de objetivos e indicadores

Nivel	Elemento	Finalidad
Estratégico	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)	Resultado institucional de largo plazo.
Estratégico	OKR	Resultado clave medible alineado al OEI.
Estratégico	KPI	Indicador clave de desempeño.
Táctico	Objetivo Operativo	Ejecución por área institucional.
Operativo	Indicador de Gestión	Medición de eficiencia operativa.
Estratégico	Indicador de Resultado	Medición de cumplimiento institucional.
Estratégico	Indicador de Impacto	Medición de sostenibilidad y transformación institucional.

Fuente: Equipo Consultor.

Cada indicador cuenta con una ficha técnica que incluye fórmula de cálculo, línea base 2025, metas anuales 2026–2029, frecuencia de medición, responsable y fuente de información. Los indicadores se clasifican en tres tipos: de Gestión-Operativo (miden eficiencia y cumplimiento de actividades, corto plazo), de Resultado (miden el cumplimiento de objetivos institucionales, mediano plazo) y de Impacto (miden sostenibilidad y transformación institucional de largo plazo).

8.2 Indicadores estratégicos seleccionados

Tabla 20: Indicadores estratégicos representativos del PEI 2026–2029

Tipo	Indicador	Línea base	Meta 2029
Impacto	Implementación del nuevo modelo de negocios	0%	100%
Resultado	Ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI)	70%	95%
Impacto	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) implementada	0%	100%
Impacto	Rentabilidad del portafolio de inversiones	7,00%	7,69%
Gestión	Cumplimiento del Plan Anual de Inversiones (PAI)	85%	97%
Impacto	Índice de Sostenibilidad Financiera (ISF)	Base 2025	+10%
Resultado	Índice de morosidad de cartera	7%	5%
Gestión	% de fondo de liquidez para pago de cesantías	15%	15%
Impacto	Crédito en línea implementado	0%	100%
Impacto	% de componentes internos del ATLAS implementados	25%	100%
Impacto	Automatización de procesos críticos	10%	80%
Impacto	Certificación del SGSI bajo norma ISO 27001	0%	100%
Impacto	Indicador de satisfacción del socio (NPS)	70%	90%
Gestión	Personal capacitado	40%	100%

Tipo	Indicador	Línea base	Meta 2029
Impacto	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión de Riesgos	0%	100%
Impacto	Cumplimiento de recomendaciones de la Superintendencia de Bancos	75%	95%

Fuente: Equipo Consultor. Selección representativa de 16 de los indicadores estratégicos definidos; el detalle completo (fórmula, responsable, metas anuales 2026–2029) consta en el Anexo de Indicadores Estratégicos y Operativos del documento completo.

8.3 Metas y proyección plurianual

Las metas institucionales representan los niveles de desempeño esperados para cada indicador durante 2026–2029, con revisión anual y ajuste conforme a la disponibilidad presupuestaria y los resultados de la gestión actuarial. Los indicadores de resultado e impacto se articulan directamente con los seis OEI y permiten evaluar el cierre de brechas respecto a la situación de partida diagnosticada en 2025.

9. GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Como prerequisite para la ejecución del PEI 2026–2029, se propone constituir un Comité de Gestión Estratégica del SCPN, integrado por la Dirección Ejecutiva, las Direcciones de Riesgos y Auditoría, y las jefaturas departamentales de Planificación, Inversiones, Asesoría Técnica Financiera, Prestaciones, Económico Financiera, Comunicación Estratégica, Compras Públicas, Tecnologías de la Información y Seguridad de la Información. Esta propuesta queda a criterio de aceptación, modificación o descarte por parte del SCPN.

9.1 Plan Modelo de Ejecución Estratégica (PME)

El PME propuesto se apoya en cinco lineamientos —sostenibilidad financiera y actuarial, gestión integral de riesgo, transformación digital institucional, gobierno corporativo basado en datos y creación de valor para los socios— e integra el PEI, el Plan Operativo Anual, los presupuestos plurianuales, la gestión de riesgos, la gestión de la calidad y los proyectos estratégicos.

- Eje 1. Sostenibilidad Financiera y Actuarial: garantizar la sostenibilidad del fondo de cesantía en el corto, mediano y largo plazo.
- Eje 2. Transformación Digital: digitalización integral de servicios, productos y procesos.
- Eje 3. Fortalecimiento Financiero e Inversiones: optimizar la rentabilidad del fondo con manejo prudente del riesgo.
- Eje 4. Experiencia del Socio: incrementar la satisfacción, confianza y acceso a servicios digitalizados.
- Eje 5. Talento Humano y Cultura del Cambio: desarrollar capacidades para la sostenibilidad e innovación.
- Eje 6. Riesgos, Cumplimiento y Gobernanza: consolidar el modelo de negocio basado en riesgos, cumplimiento y gobierno corporativo.

9.2 Cuadro de mando institucional ejecutivo

El seguimiento del PEI se propone mediante un cuadro de mando integral organizado en cuatro perspectivas, con generación automática de alertas ante KPI en rojo, proyectos demorados, riesgos críticos, sobre-ejecución presupuestaria o metas no alcanzadas.

Tabla 21: Cuadro de mando institucional ejecutivo

Perspectiva	Indicadores
Financiera	Liquidez · Rentabilidad · Rendimiento de inversiones · Ejecución presupuestaria.
Socios	Satisfacción del socio · Tiempos de atención · Solución de reclamos.
Procesos	Cumplimiento de proyectos · Automatización · Productividad.
Aprendizaje	Capacitación · Desempeño · Clima laboral.

Fuente: Equipo Consultor.

Tabla 22: SemafORIZACIÓN de indicadores críticos del sistema propuesto

Color	Indicador	Valor de alerta
Rojo	Solvencia actuarial	Menor al 95%
Rojo	Mora de cartera	Mayor al 10%
Rojo	Liquidez	Menor que 1

Color	Indicador	Valor de alerta
Amarillo	Avance del PEI	Entre 75% y 85%
Amarillo	Rentabilidad del fondo	Menor a la meta fijada por la Junta Directiva
Verde	Avance del PEI	Mayor al 90%
Verde	Presupuesto	Ejecutado según el POA

Fuente: Equipo Consultor.

9.3 Roles funcionales y fases de implementación

Tabla 23: Roles funcionales del sistema de seguimiento propuesto

Rol	Función
Junta Directiva	Consultas de información estratégica.
Director Ejecutivo	Seguimiento integrado al PEI.
Jefatura de Planificación	Administración funcional del sistema.
Directores y jefes departamentales	Reportes de avance.
Analistas	Ingreso y registro de datos e información.
Auditoría	Monitoreo y control.

Fuente: Equipo Consultor.

Tabla 24: Fases de implementación del sistema de seguimiento, 2026–2029

Fase	Alcance principal
F1 · 2026 — Automatización inicial	Catálogo de OEI, OKR, KPI y cuadro de mando inicial.
F2 · 2027 — Integración	Integración con los sistemas ATLAS, Financiero, Talento Humano y Compras Públicas.
F3 · 2028 — Analítica avanzada	Inteligencia de negocios institucional, indicadores predictivos y alertas inteligentes.
F4 · 2029 — Gobierno digital estratégico	Seguimiento en línea, tableros de la Junta Directiva y reportes automáticos a órganos de control.

Fuente: Equipo Consultor.

9.4 Beneficios esperados

- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Trazabilidad entre planificación, presupuesto y resultados alcanzados.
- Reducción de reportes manuales y disponibilidad de información en línea para la toma de decisiones.
- Fortalecimiento del control interno y consolidación de un modelo de gestión por resultados alineado al PEI 2026–2029.

La implementación del Plan requiere el compromiso ineludible de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva, desplegado en cascada hacia todo el personal de la institución, de modo que las áreas clave del SCPN elaboren sus propios planes operativos bajo el marco del presente Plan Estratégico Institucional.



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
LUIS FERNANDO SOLA YEPEZ

Ing. Fernando Solá
Consultor Líder de Proyecto



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NADIA GRACE VELOZ NUNEZ

Ing. Nadia Veloz
Consultora Técnica de Apoyo