FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR Y EL DESARROLLO

FINDETER

PLANEACION ESTRATEGICA

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO

FEDESARROLLO

Santafé de Bogotá, Junio 23 de 1997

FEDESARROLLO - Fax: 212 60 73 - Calle 78 No. 9-91 - Apartado Aéreo: 75074, Santafé de Bogotá, Colombia

FINDETER
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

ÍNDICE

		Página
1.	**INTRODUCCIÓN**	2
2.	**MISIÓN, DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, VISIÓN VALORES**	4
2.1	Misión	4
2.2	Diagnóstico Estratégico	5
2.3	Visión de Findeter a lograr en un horizonte de tres años: 1997 - 1999	10
2.4	Valores Corporativos para Findeter	12
3.	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES DE ÉXITO**	13
4.	**FINDETER: PROYECTOS ESTRATÉGICOS**	17
4.1	Mejoramiento de la calidad y de la sostenibilidad de las inversiones financiadas	17
4.2	Fortalecimiento Financiero de Findeter como un banco de segundo piso	19
4.3	Racionalización de la asistencia técnica a través de su replanteamiento	22
4.4	Desarrollo de un talento humano adecuado para la Institución	23
4.5	Fortalecimiento de la función de planeación a todos los niveles de la organización	24
5.	**FINDETER: MERCADO OBJETIVO**	28

FINDETER
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

ÍNDICE

		Página
6.	**ESTRATEGIA FINANCIERA**	31
6.1	Supuestos Básicos	31
6.2	Objetivos Estratégicos, Área Financiera	31
6.3	Acciones Estratégicas	32
7.	**ASISTENCIA TÉCNICA**	38
7.1	Supuestos Básicos	38
7.2	Objetivos Estratégicos	39
7.3	Acciones Estratégicas	40
8.	**FONDOS DE COFINANCIACIÓN**	44
8.1	Supuestos Básicos	44
8.2	Objetivos Estratégicos	44
8.3	Acciones Estratégicas	44
9.	**ESTRATEGIA COMERCIAL**	47
9.1	Supuestos Básicos	47
9.2	Objetivos Estratégicos	47
9.3	Acciones Estratégicas	47
10.	**PROYECTOS ESTRATÉGICOS: PROGRAMACIÓN EN EL TIEMPO. PERÍODO 1997 - 1999**	50
11.	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRINCIPALES, ACCIONES ESTRATÉGICAS CONCURRENTES PLAN DE ACCIÓN DETALLADO, RECURSOS, TIEMPO Y RESPONSABLES**	59

1- INTRODUCCIÓN

La Financiera de Desarrollo Territorial S.A, FINDETER, contrató con la Fundación Para el Desarrollo, FEDESARROLO, un trabajo de investigación en el cual se analizaron las diferentes componentes del financiamiento territorial, las tendencias que allí se observan, los cambios en el marco regulatorio que afectan a la Entidad y el desempeño de Findeter tanto histórico como el que se puede dar si no se introducen una serie de modificaciones a la forma como ha venido trabajando la Entidad.

Como resultado final del trabajo de investigación realizado por FEDESARROLLO, se formuló un conjunto de recomendaciones a la Entidad, orientadas no sólo a mejorar el desempeño operativo y financiero de FINDETER, sino también a fortalecer el desarrollo de los entes territoriales a través de las tres actividades principales que realiza Findeter: otorgamiento de crédito a largo plazo en condiciones competitivas, asistencia técnica y cofinanciación. En el anexo a este documento se incluye un resumen de las recomendaciones de Fedesarrollo, la posición inicial de los Ejecutivos de la Entidad frente a las mismas y los posibles cursos de acción que se contemplaron inicialmente, cuyo análisis y profundización dan lugar al Plan Estratégico que se describe a continuación.

En este documento se presenta la versión final del Plan Estratégico Corporativo para FINDETER, en cuya formulación se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- Estudio y Recomendaciones de FEDESARROLLO.

- Reuniones individuales con los Ejecutivos de Findeter para analizar las recomendaciones de Fedesarrollo.

- Reuniones en grupo con los Ejecutivos de Findeter para analizar las recomendaciones de Fedesarrollo.

- Reunión de trabajo con los Funcionarios de Planeación Nacional, Ministerios de Hacienda y Desarrollo para analizar las recomendaciones de Fedesarrollo y la posición de los Ejecutivos de Findeter frente a las mismas.

- Formulación preliminar de un Plan Estratégico.

- Presentación a la Misión conjunta del Banco Mundial y del BID.

- Reunión de Planeación Estratégica en Sasaima los días 25, 26 y 27 de mayo de 1997, con la participación del Grupo de Ejecutivos de Findeter, incluyendo los Directores de las diez Unidades Regionales.

- Trabajo independiente del consultor y trabajo con el Grupo de Ejecutivos de la Entidad.

- Trabajo de cada una de las áreas funcionales de Findeter, dentro del proceso de formulación del Plan Estratégico.

- Reuniones de trabajo con el Comité de Presidencia de Findeter, para analizar los desarrollos que se iban dando en el proceso de formulación del Plan Estratégico para Findeter.

2.- MISION, DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO, VISIÓN, VALORES.

En este capítulo se hace una presentación de los aspectos básicos para la formulación de un Plan Estratégico Corporativo para Findeter como son aquellos de Misión, Diagnóstico Estratégico de la Entidad, Visión y Valores Corporativos.

2.1 MISIÓN

A continuación un enunciado de la Misión de Findeter, teniendo en cuenta los ajustes recomendados en la reunión de Planeación Estratégica.

CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS COLOMBIANOS A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE LOS ENTES TERRITORIALES MEDIANTE EL OTORGAMIENTO COMPETITIVO DE RECURSOS DE CRÉDITO, ADMINISTRACIÓN DE LOS APORTES NO REEMBOLSABLES DE COFINANCIACIÓN Y ASISTENCIA TECNICA PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLES EN EL TIEMPO.

Los principales aspectos distintivos de la Misión, son:

- Centro de atención: los entes territoriales y los establecimientos de crédito

- Tres grandes categorías de productos

  ◊ Crédito
  ◊ Asistencia técnica
  ◊ Cofinanciación

- Fortalecimiento de los entes territoriales a través del credito de largo plazo, la asistencia técnica y la cofinanciación.

- Fomentar el financiamiento de proyectos sostenibles en el tiempo.

- Eliminar las distorsiones existentes en el mercado de crédito de largo plazo.

- Estructura financiera de bajo costo, competitiva en el mercado financiero

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En la reunión de Planeación Estratégica realizada en Sasaima los días 25, 26 y 27 de mayo de 1997, se plantearon como debilidades principales de la Institución, las siguientes:

a) Procesos ineficientes, que generan conflictos con competencias ajenas (inclusive de clientes), a lo cual se suma la falta de estandarización, unidad de criterio y deficiente capacitación, a nivel central y regional. Complementa esta circunstancia, la desarticulación entre áreas del nivel central y de éstas, con el nivel regional.

b) Falta de un área de mercadeo, lo cual se traduce en un reducido conocimiento del intermediario financiero, condiciones del mercado y ausencia de instrumentos y soporte para la venta de productos.

c) Falta de planeación, que se refleja en la ausencia de indicadores de gestión, a nivel corporativo y de áreas funcionales, que permitan medir la productividad y la contribución a los objetivos de Findeter, los cuales han limitado a la Entidad a una visión de corto plazo del negocio, ausencia de planeación financiera y rigidez en las condiciones financieras del producto de crédito.

d) No existe cultura del manejo de la información, acentuada por la ausencia de un sistema de información integral.

e) Inexistencia del costeo de actividades y procesos, necesario para el diagnóstico, análisis y toma de decisiones.

f) Una deficiente comunicación interna

La eliminación de estas debilidades se vuelve prioritaria para la Organización; para ello, se han identificado un conjunto de proyectos y acciones estratégicas, que se mencionan en detalle posteriormente (ver capítulo 4, proyectos estratégicos, y capítulos 6, 7, 8,9,10 y 11)

En forma similar se diagnosticó el resto de la matriz DOFA (oportunidades, fortalezas y amenazas), cuyas componentes principales se enumeran en la matriz DOFA que se presenta en la siguiente hoja, la cual resume el diagnóstico estratégico de la situación actual de FINDETER

En los capítulos 4, 6, 7, 8, 9,10 y 11 de este documento, se presentan los proyectos estratégicos y las acciones estratégicas que permitirán contrarrestar las amenazas, aprovechar las oportunidades que se presentan para el desarrollo de la Entidad y convertir las fortalezas en ventajas competitivas. Lo que se expone en los capítulos mencionados tiene como presupuesto básico el diagnóstico que se resume en la matriz DOFA.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Carencia de un área que asuma estratégicamente la promoción y el mercadeo de los productos y servicios de Findeter. • Rigidez en las condiciones financieras de los recursos de crédito que otorga. • Planeación de la Entidad con énfasis en el corto plazo. • Los sistemas de información de Findeter. • Un bajo conocimiento de las motivaciones de los establecimientos de crédito para accesar los recursos de Findeter. • Procedimientos pesados para accesar a los recursos de Findeter. • Un bajo conocimiento de los costos reales de los diferentes servicios ofrecidos por Findeter. • Comunicación interna deficiente.	• La transformación normativa e institucional que permite la participación del sector privado en la prestación de servicios y establece la necesidad de llevar a cabo la administración de éstos a través de una gestión empresarial, que propicie su sostenibilidad. • El contacto con el cliente, a través del ciclo del proyecto, que ofrece un espacio propicio de participación y de receptibilidad, para generar acciones que busquen la calidad del proyecto y la sostenibilidad de la calidad del servicio derivado de la ejecución de éste. • Imagen y credibilidad corporativa a nivel regional • La debilidad de los procesos de asistencia técnica a nivel regional.
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
• Grupo interdisciplinario con experiencia, capacidad profesional e idoneidad. • Capacidad logística adecuada para ofrecer una satisfactoria atención al cliente a través del esquema operativo descentralizado de Findeter (10 unidades regionales). • Conocimiento de los entes regionales y de sus necesidades. • El riesgo crediticio de la Entidad. • El patrimonio de Findeter.	• La competencia con los establecimientos de crédito en el otorgamiento del crédito territorial.. • Cambios periódicos en las administraciones territoriales, que dificultan el desarrollo de una relación de largo plazo. • La competencia interna con los recursos de cofinanciación. • El riesgo cambiario implícito a la estructura financiera de Findeter. • Dos tasas: una activa (DTF) y una pasiva (canasta), sin ninguna relación entre sí. • Indefinición e inestabilidad normativa general y sectorial.

No obstante la descripción detallada de proyectos y acciones estratégicas que se hace en los siguientes capítulos, conducentes a eliminar las debilidades, desarrollar ventajas competitivas sobre las fortalezas, aprovechar las oportunidades y contrarestar las amenazas, a continuación y en forma resumida, se presentan las acciones principales que se han identificado, para lograr los objetivos anteriormente descritos, las cuales de describen con detalle en los capítulos del 4 al 11

A.- Eliminación de debilidades.

- Fortalecimiento de la función de mercadeo dentro de Findeter
- Modificación a las características actuales de la línea de redescuento de Findeter (liberación de tasas al usuario final, márgen de redescuento, cobro de la comisión, etc).
- Ampliación del portafolio de productos de crédito (capitalización de intereses, dólares).
- Fortalecimiento de la Función de Planeación a todos los niveles dentro de Findeter.
- Sistema Integrado de Información de Proyectos, Sistema Integrado de Administración Financiera, Sistema Integrado de Información Gerencial).
- Replanteamiento de la Asistencia Técnica.
- Introducción del redescuento automático.
- Sistema de Administración de Costos.
- Fomento de la participación comunitaria.
- Administración de la segmentación.

B.- Aprovechamiento de oportunidades.

- Contratación de una consultoría para evaluar el desarrollo de garantías para facilitar la participación privada en proyectos de infraestructura a nivel regional y definir el rol de Findeter.
- Análisis del comportamiento y de la estructura del financiamiento territorial.
- Capacitación de consultores a nivel regional.
- Fortalecimiento de la Función de Planeación.
- Replanteamiento de la Asistencia Técnica.
- Fomento de la participación comunitaria.

- Sistema de información territorial.

C.- Utilización de las fortalezas para desarrollar ventajas competitivas.

- Replanteamiento de la Asistencia Técnica.
- Mantenimiento como banco de segundo piso
- La capitalización de las utilidades de Findeter.
- Desarrollo del Sistema de Información Territorial.
- Asesorar a los establecimientos de crédito en el trámite del Financiamiento territorial.

D.- Contrarrestar las amenazas.

- Modificación de las características actuales de la línea de redescuento.
- Ampliación del portafolio de productos de crédito.
- Replanteamiento de la Asistencia Técnica.
- Fortalecimiento de la participación comunitaria.
- Integración de los fondos de cofinanciación con los productos de crédito de Findeter, dentro de la perspectiva de un manejo integral del proyecto.
- Concertación con las instancias decisorias para la ampliación de la partida sin destinación específica en la asignación presupuestal de los fondos de cofinanciación.
- Desarrollo de una tasa de referencia según el comportamiento del costo de los recursos de Findeter.
- Conversión de toda la deuda a dólares versus la canasta de monedas.
- Capacitación en la evaluación y administración de los riesgos de tasa de cambio y de tasa de interés.
- Desarrollo de políticas para la administración de los riesgos de tasa de interés, tasa de cambio y tasa de interés.

2.3 VISIÓN DE FINDETER, A LOGRAR EN UN HORIZONTE DE TRES AÑOS: 1997 - 1999)

La VISIÓN deseable de la Entidad, al finalizar el horizonte de planeamiento de tres años que comprende el período 1997 - 1999, es la siguiente:

UN BANCO DE SEGUNDO PISO OFRECIENDO PRODUCTOS DE CRÉDITO DE LARGO PLAZO PARA EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y REGIONAL, DESARROLLADOS POR EMPRESAS PÚBLICAS O PRIVADAS, COMPETITIVOS CON LOS OFRECIDOS POR OTROS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO, CON LOS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD EN EL TIEMPO DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS, ARTICULANDO SUS PRODUCTOS DE CRÉDITO CON LOS DE COFINANCIACIÓN DENTRO DE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL, SOPORTANDO SU OPERACIÓN CON PROCESOS LIVIANOS A TRAVÉS DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANA CON UN ADECUADO CONTROL DE LOS COSTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS.

Los aspectos distintivos de la visión, que se derivan de la anterior formulación, son los siguientes:

- Actividad enmarcada dentro de las restricciones de un banco de segundo piso.

- La principal función que debe desarrollar Findeter es la de facilitar el acceso de los proyectos de infraestructura y de servicios públicos de los municipios, a fuentes de financiación de largo plazo, ya sea del mercado financiero o del mercado de valores, sean estos desarrollados por empresas públicas o privadas.

- Una activa participación en proyectos de infraestructura regional desarrollados por empresas del sector privado.

- Separación de los productos de crédito de los de asistencia técnica, con una adecuada identificación del rol y de los costos de cada uno de ellos.

- La cofinanciación como una actividad complementaria e integrada a la financiación de proyectos.

- El desarrollo de la cultura del proyecto integral como aspecto esencial en el fortalecimiento de los entes territoriales; sin embargo, la asistencia técnica se puede prestar externamente a Findeter.

- Disponer de los aplicativos necesarios (por ejemplo, sistema de información de administración financiera, sistema de información gerencial, etc), que permitan la medición de las diferentes componentes del costo de la entidad y su adecuado control.

- Acceso a los mercados financieros internacionales de largo plazo en mejores condiciones que la banca local, para garantizar la intermediación de recursos hacia los establecimientos de crédito.

- Desarrollo de otros productos complementarios a los de crédito (por ejemplo, seguros, garantías), para facilitar el acceso del sector privado al desarrollo de proyectos de infraestructura a nivel regional.

- Conocimiento de las motivaciones de los establecimientos de crédito para accesar los productos de Findeter.

- Desarrollo de productos de crédito según las necesidades de los entes territoriales y las motivaciones de los establecimientos de crédito para accesar a Findeter, dentro de una perspectiva de largo plazo.

- Un adecuado control de los riesgos cambiario y de tasa de interés.

2.4 VALORES CORPORATIVOS PARA FINDETER.

A continuación el conjunto de valores corporativos para Findeter:

- **HONESTIDAD**

  Comportamiento ético y moral hacia nosotros mismos y hacia nuestro entorno.

- **TRANSPARENCIA**

  Actuar de un modo coherente con los valores éticos, el pensamiento y el sentimiento en los personal y colectivo, abiertamente y con franqueza.

- **PROFESIONALISMO**

  Dedicación, esfuerzo, trabajo eficiente y técnico, con responsabilidad y ética.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

  Aunar esfuerzos, capacidades y recursos bajo los principios de coordinación, respeto, creatividad, autocrítica, responsabilidad individual y colectiva, de consenso y colaboración, para alcanzar resultados con calidad

- **RESPETO**

  Aceptar a las demás personas y valorar sus ideas, reconociendo sus derechos y deberes.

- **COMPROMISO**

  Entregar lo mejor de si mismo con responsabilidad en todas las actividades, con el objeto de lograr los mejores resultados.

3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES DE EXITO

Los **cinco objetivos estratégicos** de la entidad a lograr en el período comprendido entre 1997-1999, son los siguientes:

3.1 Mejoramiento de la calidad y de la sostenibilidad de las inversiones financiadas.

3.2 Fortalecimiento financiero de FINDETER como un Banco de Segundo Piso.

3.3 Racionalización de la Asistencia Técnica a través de su replanteamiento

3.4 Desarrollo de un talento humano adecuado para la Institución.

3.5 Fortalecimiento de la función de Planeación a todos los niveles de la Organización.

En el capítulo 11 de este documento, se hace una presentación detallada de las acciones estratégicas que se han identificado, algunas de ellas ya en su etapa de implantación, para alcanzar los objetivos estratégicos principales que se acaban de enunciar. En los cuadros respectivos que se presentan en el capítulo

11, se detallan las acciones específicas para cada una de las acciones principales, el responsable de la misma, los recursos principales involucrados y los tiempos esperados para su realización.

El cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos que se acaban de enunciar, permitirá el logro del siguiente grupo de objetivos subordinados, consistentes con las recomendaciones de FEDESARROLLO.

A. Un aumento significativo en la participación de Findeter en el financiamiento territorial.

B. Un portafolio de productos y servicios diferenciados para cada uno de los segmentos del mercado objetivo, según el siguiente cronograma:

1997: Definición de una segmentación del mercado.
Revisión de las condiciones actuales del crédito de Findeter y definición de los nuevos productos de crédito y de sus condiciones financieras.

1998: Adaptación de la mezcla de mercadeo, según segmentos.

C. Una administración adecuada de los riesgos de liquidez, tasa de interés y de tasa de cambio, con la definición de políticas y estrategias para la cobertura de cada uno de ellos.

D. Costeabilidad de la asistencia técnica

Ver estrategia de Asistencia Técnica.

1997: Estimación preliminar, con los datos actuales.
Definición del rol y alcance de la Asistencia Técnica
Definición de una metodología.

1998: Implantación de la metodología
Evaluación de resultados.

E. Consolidar un sistema de informacion que responda a las necesidades de la entidad y de los clientes.

F. Diversificación de las fuentes de financiamiento de Findeter.

1997: Evaluación de alternativas
Evaluación de propuestas de sindicación.
Evaluación de la conveniencia de emisiones en el mercado local.

1998: Negociación de una sindicación, si la evaluación lo recomienda.

G. Simplificación de los procedimientos para accesar al crédito de Findeter, garantizando la sostenibilidad de los proyectos financiados en el tiempo.

H. Integración de los fondos de cofinanciación con las líneas de crédito propias de findeter.

Ver propuesta de cofinanciación

Los **factores de éxito** para el logro de los objetivos estratégicos serían los siguientes

- Fortalecimiento del proceso de Planeación en todos los niveles de la Organización

- Mantenimiento del riesgo de solvencia de la Entidad

- Un portafolio de productos de crédito más flexible y competitivo con los que tienen los establecimientos de crédito a través de recursos propios.

- Orientación comercial soportada por un área de mercadeo que investigue y le haga seguimiento a los diferentes segmentos del mercado, especialmente al desarrollo de la relación con los establecimientos de crédito

- Estandarización de productos y procedimientos para la Asistencia Técnica.

- Un conocimiento adecuado del costo de las diferentes actividades y/o procedimientos desarrollados por Findeter.

- Desarrollo del recurso humano, con un plan de carrera dentro de la Institución.

- Un adecuado control de los riesgos de cambio y de tasa de interés.

- Un mayor conocimiento de las necesidades de los entes territoriales y de los operadores privados.

- Control sobre la asignación de los recursos de Cofinanciación.

- Mejoramiento del nivel de comunicación interno.

4. FINDETER: PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Las acciones que se detallan en el capítulo 11 de este documento conducentes a lograr el cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos principales formulados en el capítulo 3, se pueden agrupar en un conjunto de proyectos estratégicos sobre los cuales girará la atención de FINDETER en los próximos años, que se enuncian a continuación como los proyectos estratégicos principales de FINDETER para el período 1997-1999:

4.1 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS INVERSIONES FINANCIADAS.

- **FORTALECIMIENTO DE UN AREA DE MERCADEO ORIENTADA HACIA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES CON LOS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO.**

- **ADMINISTRACION DE UNA SEGMENTACION**

  Comprende:

  ◊ Definición de segmentos.
  ◊ Tratamiento diferenciado por segmento

  Ver estrategia comercial en el capítulo 9

- **DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA TANTO EN LA FORMULACIÓN COMO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.**

  Actualmente existen varios proyectos a nivel piloto, que permitirán ganar la experiencia necesaria. Se considera importante la participación comunitaria desde la perspectiva de la sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo. En el momento se adelanta con el CINARA de la

Universidad del Valle, un programa piloto con una cobertura de 20 municipios, que se debe desarrollar durante 1997 y 1998.

- **INTEGRACIÓN DE LOS FONDOS DE COFINANCIACIÓN A LA OPERACIÓN Y A LA ESTRATEGIA DE FINDETER**

La integración del crédito y de la cofinaciación al proyecto, dentro de una perspectiva integral, requiere la armonización de procedimientos y de estrategias que hasta ahora no se ha dado. Así mismo se necesita la concertación con instancias políticas y gubernamentales, para lograr que las dos alternativas se complementen, asegurando la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL**

- **DESARROLLO DE INSTRUMENTOS DE SOPORTE**

Comprende:

◊ Evaluación de instrumentos para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.
◊ Desarrollo de los sistemas de información de apoyo a las inversiones sostenibles (SIAF).
◊ Actualización de software y de hardware.

- **CAPACITACIÓN**

Capacitación externa a consultores, alcaldes, gobernadores y otros funcionarios públicos.

- **DIVULGACION Y FORMACIÓN DE CLIENTES**
(Programa de Mejoramiento Enfocado)

4.2 FORTALECIMIENTO FINANCIERO DE FINDETER COMO UN BANCO DE SEGUNDO PISO.

- **DESARROLLO DE UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE CRÉDITO.**

Compende los siguientes:

◊ Reforma de las condiciones financieras de la línea actual, para adecuarla a las condiciones del mercado (tasa de interés al usuario final, plazos; tasa de redescuento, márgen de redescuento, porcentaje de contrapartida, comisión de compromiso, comisión de inspección y vigilancia). Ver capítulo 6, sobre estrategia financiera.

◊ Línea de saneamiento fiscal en dólares.

◊ Línea con capitalización de intereses

◊ Línea de financiamiento en dólares

- **DESARROLLO DE UNA TASA DE REFERENCIA PARA FINDETER, SEGÚN EL COSTO DE SU CANASTA DE RECURSOS.**

- **DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS QUE FACILITEN LA COFINANCIACIÓN PUBLICO PRIVADA**

Comprende el desarrollo de seguros y/o garantías para los riesgos usuales en el desarrollo de la actividad de "project Financing", que no caben dentro del objeto social de Bancoldex, tales como seguros de liquidez, de transicción tarifaria, etc.

De todos los proyectos estratégicos, éste es el que requiere una mayor maduración, no sólo por el nivel de conocimiento tan bajo que existe en Colombia, sino también por los grandes riesgos que puede traer para Findeter, los cuales pueden afectar la estabilidad futura de la Institución y cambiar la percepción y/o calificación del riesgo en los mercados financieros internacionales.

Como el tema se va a debatir ampliamente en el futuro inmediato, la acción estratégica más importante al respecto, estaría orientada hacia la contratación de algún esquema de Asesoría, por parte de Entidades Multilaterales, con amplia experiencia en este tipo de actividades.

- **DESARROLLO DE ALTERNATIVAS PARA LA COBERTURA DEL RIESGO CAMBIARIO.**

Comprende:

◊ Riesgo dólar - canasta de monedas.
◊ Riesgo peso - dolar.

La primera se eliminará concretando la tranferencia de toda la deuda en canasta de monedas a dólares, quedando por resolver la segunda (riesgo peso-dólar). En el momento la única alternativa identificada se relaciona con la utilización de una tasa de referencia acorde con el costo de los recursos de Findeter, que se pueda revisar periódicamente, cuya viabilidad depende en últimas de su aceptación por parte de los entes territoriales y de los establecimientos de crédito. La existencia de otras alternativas es dudosa, como consecuencia de la ausencia de un mercado de cobertura en Colombia, especialmente de largo plazo.

- **DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE FINDETER.**

Comprende:

- ◊ Mercados internacionales de capitales.
- ◊ Mercado Nacional.

En el mercado intenacional, se evalúan varias propuestas sobre una posible sindicación para Findeter; mientras que en el mercado local, se ha vuelto a contemplar la posibilidad de emitir bonos de corto plazo (1 a 3 años), tal y como se analiza en la estrategia financiera (ver capítulo 6)

- **SIMPLIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.**

Incluye dos proyectos principales:

- ◊ En el corto plazo, Plan Piloto en la Unidad Regional 2, para evaluar la nueva metodología de evaluación simultánea de los aspectos técnicos (Findeter) y financieros (intermediario)

- ◊ Redescuento automático para preinversión y para proyectos del sector privado.

- ◊ En el mediano plazo, impalntación del redescuento automático para proyectos de montos pequeños (inferiores a los 2.000 salarios mensuales mínimos legales vigentes)

- ◊ Límites autónomos por establecimiento de crédito.

- **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE COSTOS)**
  (Programa de Mejoramiento Enfocado).

4.3 RACIONALIZACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA A TRAVÉS DE SU REPLANTEAMIENTO

- **REDEFINICIÓN DEL CONCEPTO Y ALCANCE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA QUE ACTUALMENTE OFRECE FINDETER. ASISTENCIA TÉCNICA VERSUS ASESORAMIENTO.**

  Ver estrategia de Asistencia Técnica en el capítulo 7 de este documento.

- **FILIAL ESPECIALIZADA PARA OFRECER SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA.**

  Ver estrategia de Asistencia Técnica en el capítulo 7 de este documento.

- **CAPACITACIÓN**

  Comprende:

  ◊ Capacitación de Consultores a nivel regional.
  ◊ Capacitación de Funcionarios de los Entes Territoriales
  ◊ Capacitación de alcaldes, gobernadores y otros funcionarios públicos.

- **SISTEMA DE INFORMACION TERRITORIAL.**

  Corresponde a un desarrollo conjunto a realizar con otras instituciones, utilizando la información que se produce en diferentes entidades.

4.4 DESARROLLO DE UN TALENTO HUMANO ADECUADO PARA LA INSTITUCIÓN.

- **FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.**

  Proyecto prioritario que implica entre otros acciones en los siguientes frentes:

  ◊ Definición de políticas y estrategias para el desarrollo del talento humano.
  ◊ Definición de una política para el manejo del cambio.
  ◊ Desarrollo de un programa interno de capacitación
  ◊ Desarrollo de un Plan de carrera dentro de Findeter.
  ◊ Definición de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño.

- **DEFINICIÓN DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- **OTROS PROYECTOS**

  Relacionados con la revisión de los procedimientos necesarios para la administración del recurso humano, como consecuencia de lós cambios que se generarán con la implantación del Programa Corporativo de Planeación Estratégica y del Programa de Mejoramiento Enfocado.

4.5 FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.

- **FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL**
  (Programa de Mejoramiento Enfocado)

- **FORTALECIMIENTO DEL AREA DE PLANEACIÓN**
  (Programa de Mejoramiento Enfocado)

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**
  (Programa de Mejoramiento Enfocado)

- **SEGUIMIENTO AL MERCADO DEL CRÉDITO TERRITORIAL**

  Incluye el estudio del comportamiento y la estructura de la demanda de crédito territorial, con el desarrollo de un sistema de información que permita hacerle seguimiento al comportamiento de la demanda.

- **CONTROL DE RESULTADOS**

  Comprende:

  ◊ Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión
  ◊ Establecimiento de metas.

• PROGRAMA DE MEJORAMIENTO ENFOCADO

La implantación del programa de Mejoramiento Enfocado avanza satisfactoriamente. Se han integrado adecuadamente el Plan Estratégico y el desarrollo futuro del Programa de Mejoramiento Enfocado; en la reunión de Planeación Estratégica de Sasaima, se contó con la participación de los dos consultores externos principales de Ernst & Young, la firma consultora para este programa. El Programa de Mejoramiento Enfocado, comprende los siguientes proyectos ya mencionados y clasificados con relación a los cinco objetivos estratégicos:

- ◊ Fortalecimiento Organizacional.
- ◊ Armonización Operacional, Crédito - Cofinanciación.
- ◊ Creación de la Organización de Mercadeo.
- ◊ Fortalecimiento del Área de Planeación.
- ◊ Divulgación y Formación de Clientes.
- ◊ Sistema de Información Gerencial.
- ◊ Sistema de Administración Financiera.

En el cuadro que se muestra en la siguiente página se muestra la concatenación existente entre Objetivos Estratégicos, Proyectos Estratégicos y las acciones estratégicas presentadas en el capítulo 11 de este documento, que constituyen el correspondiente plan de acción derivado de la formulación del Plan Estratégico Corporativo:

Objetivos Estratégicos	Proyectos Estratégicos	Acciones Estratégicas
Mejoramiento de la calidad y de la Sostenibilidad de las Inversiones Financiadas.	• Fortalecimiento de un área de mercadeo orientada hacia el fortalecimiento de las relaciones con los establecimientos de crédito. • Administración de una segmentación. • Desarrollo de la participación comunitaria tanto en la formulación como en la ejecución de los proyectos. • Integración de los Fondos de Cofinanciación. • Sistema de Información territorial • Desarrollo de instrumentos y programas de soporte. • Capacitación externa a consultores, alcaldes, gobernadores y otros funcionarios públicos. • Divulgación y formación de clientes (PME).	• Segmentación de los clientes. • Fortalecimiento de la función de mercadeo. • Participación comunitaria en la formulación, ejecución y operación de los proyectos. • Revisión de la participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto. • Propender porque el sistema de cofinanciación complemente la función crediticia y apoye el enfoque que Findeter tiene con relación a la ejecución de los proyectos. • Desarrollar los sitemas de información de apoyo a las inversiones sostenibles.
Fortalecimiento Financiero de Findeter como un Banco de Segundo Piso	• Desarrollo de un portafolio de productos de crédito. • Desarrollo de una tasa de referencia para Findeter, según el costo de su canasta de recursos. • Desarrollo de nuevos productos que faciliten la cofinanciación público - privada. • Desarrollo de alternativas para la cobertura del riesgo cambiario. • Diversificación de las fuentes de financiamiento de Findeter. • Simplificación de los procedimientos para el otorgamiento del crédito. • Sistema de Administración Financiera (Sistema de Administración de costos, PME).	• Modificación y ampliación del portafolio de productos de crédito. • Desarrollo de una tasa de referencia para Findeter. • Garantías para la participación del sector privado. • Estrategia de Fondeo. • Perfeccionamiento de los desembolsos, incluyendo el redescuento automático. • Desarrollo de políticas y estrategias para la administración de riesgos. • Desarrollo de un sistema de costos.

Objetivos Estratégicos	Proyectos Estratégicos	Acciones Estratégicas
Racionalización de la Asistencia Técnica a través de su replanteamiento.	• Redefinición del concepto y alcance de la Asistencia Técnica, que actualmente ofrece Findeter y su rol dentro de la estrategia de la Entidad. • Filial especializada para ofrecer servicios de Asistencia Técnica • Capacitación. • Sistema de Información Territorial	• Definición del concepto de asistencia técnica versus asesoramiento. • Replanteamiento de la asistencia técnica de Findeter. • Alternativas para la prestación de la asistencia técnica. • Diseño de un sistema de información territorial; perfeccionamiento de los términos.
Desarrollo de un talento humano adecuado para la Institución.	• Transformación del recurso humano de Findeter. • Definición de una nueva estructura organizacional. • Otros proyectos.	• Definición de una política y estrategia de desarrollo del talento humano. • Manejo del proceso de cambio. • Capacitación. • Evaluación del desempeño; definiciones, lineamientos, implantación.
Fortalecimiento de la Función de Planeación a todos los niveles de la Organización.	• Fortalecimiento Organizacional (PME) • Fortalecimiento del área de Planeación. (PME) • Seguimiento al mercado del crédito territorial. • Sistema de Información Gererencial (PME) • Control de resultados. • Programa de Mejoramiento Enfocado, PME	• Definición del esquema de Planeación para la Entidad. • Desarrollo de un banco de información (financiera, sectorial, mercadeo, clientes). • Nueva estructura organizacional de la Entidad. • Comportamiento y estructura de la demanda de crédito territorial. • Control de gestión; indicadores de desempeño.

5.- FINDETER: MERCADO OBJETIVO

La administración de una segmentación requiere como primer paso la definición de un mercado objetivo organizado por segmentos. Una primera segmentación para FINDETER sería la siguiente:

- **ENTES TERRITORIALES (MERCADO ACTUAL)**

  S1: MUNICIPOS GRANDES (BOGOTA, MEDELLÍN CALI, BARRANQUILLA, BUCARAMANGA, CARTAGENA Y OTRAS CAPITALES DEPARTAMENTALES CON MÁS DE 300.000 HABITANTES)

  S2: POBLACIONES INTERMEDIARIAS CON UNA POBLACIÓN ENTRE 100.000 Y 300.000 HABITANTES.

  S3 MUNICIPIOS PEQUEÑOS, CON UNA POBLACIÓN INFERIOR A LOS 100.000 HABITANTES.

  S4 GOBERNACIONES.

- **EDUCACIÓN Y SALUD (MERCADO ACTUAL)**

  S5 ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN (PÚBLICOS Y PRIVADOS).

  S6 HOSPITALES

- **COPARTICIPACION PÚBLICO - PRIVADA**

  S7 EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS CON CAPITAL PRIVADO

  S.8 CONCESIONES EN PROYECTOS REGIONALES DE INFRAESTRUCTURA

- **ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO**

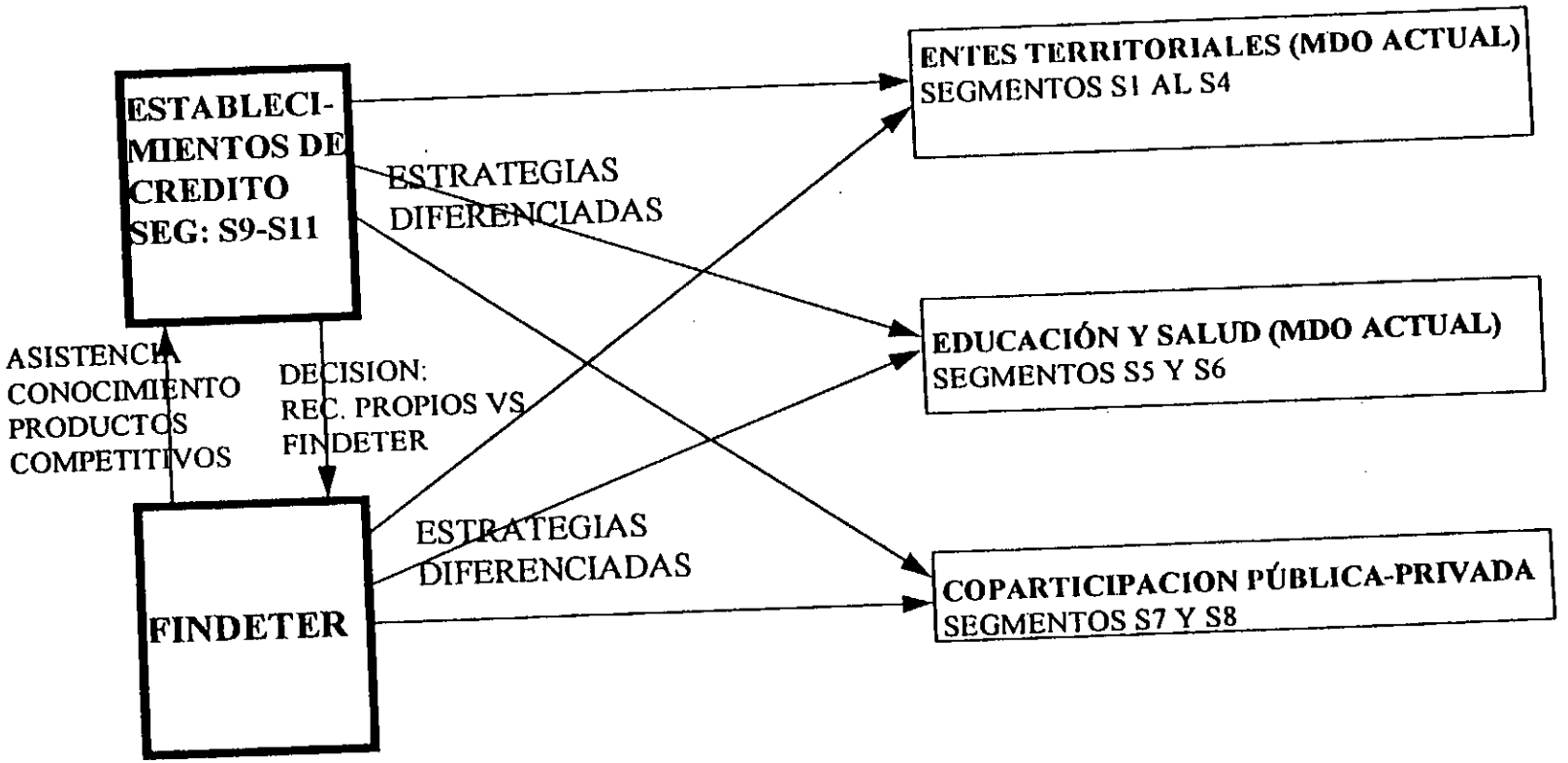
S8 BANCOS COMERCIALES ACTUALES, USUARIOS IMPORTANTES DEL CRÉDITO DE REDESCUENTO DE FINDETER.

S9 BANCOS COMERCIALES ACTUALES, CON UN VOLUMEN BAJO DE OPERACIONES DE FINDETER.

S10 OTROS ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO, USUARIOS POTENCIALES DEL CREDITO DE FINDETER (POR EJEMPLO, CAV'S).

En el cuadro de la siguiente página se muestra la forma como como se debería dar una administración de la segmentación con estratregias diferenciadas para cada uno de los segmentos del mercado objetivo.

FINDETER
ADMINISTRACION DE LA SEGMENTACIÓN



6.- ESTRATEGIA FINANCIERA

6.1 SUPUESTOS BÁSICOS

- La disminución en el valor de la tasa DTF y el aumento de las tasas de interés a nivel internacional le restan capacidad de maniobra a Findeter. La disminución del margen entre la tasa pasiva y la tasa activa requieren una mayor eficiencia operativa y el desarrollo de alternativas para cubrir el riesgo cambiario.

- El producto de crédito de Findeter no ha sufrido modificaciones no obstante los cambios que han ocurrido en el sistema financiero colombiano y la intensificación de la competencia que se ha experimentado.

- Findeter enfrenta dos importantes riesgos que pueden afectar la estabilidad futura de la Institución: el riesgo cambiario y el riesgo financiero, éste último, derivado de dos tasas, una pasiva y otra activa, que no guardan relación entre sí.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, AREA FINANCIERA.

El objetivo estratégico principal del área financiera es el **fortalecimiento financiero de FINDETER, como un banco de segundo piso**, que incluye los siguientes objetivos derivados:

A. Adaptación de las características financieras de los productos de FINDETER a las necesidades del cliente.

B. Diversificación de las fuentes de financiamiento de findeter

C. Definición de políticas para la administración de los riesgos de tasa de cambio y de tasa de interés.

6.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las acciones encaminadas a lograr los objetivos estratégicos señalados serían las siguientes:

A. Adaptación de las características financieras de los productos de FINDETER a las necesidades del cliente, de acuerdo con las condiciones del mercado.

A.1. Revisión y Modificación de las condiciones actuales.
(Antes del 31 de diciembre de 1997)

Las modificaciones propuestas a las condiciones actuales se planean alrededor de los siguientes puntos,

a) Liberación de las tasas de interés

Liberación de la tasa de interés al usuario final, para lo cual se debe proceder inmediatamente al trámite correspondiente ante la Junta Directiva de la Entidad.

b) Modificación de la tasa de redescuento

Establecimiento de una estructura en la cual se incremente la tasa de redescuento con el plazo, tal que a plazos menores, por ejemplo a 7 años, la tasa quede por debajo de la DTF mientras que a plazos mayores, por ejemplo, superiores a los 7 años, quede por encima de la tasa DTF, con el respectivo ajuste en la medida que se aumente el plazo.

c) **Margen de redescuento**

Variable entre el 50% y el 100%, de acuerdo a la conveniencia del banco intermediario.

d) **Plazo**

Variable, impulsando el largo plazo, teniendo en cuenta el tipo y sector en el cual se encuentra el proyecto.

e) **Período de gracia.**

Ajustado a la ejecución del proyecto, con un máximo de tres años.

f) **Comisión de Inspección y Vigilancia.**

Revisarla de acuerdo a los resultados derivados del costeo de la asistencia técnica y de su alcance (ver estrategia sobre asistencia técnica). Se debe diferir la forma de pago.

g) **Comisión de Compromiso**

Se mantiene, pero se debe cobrar a partir de la firma del contrato de empréstito.

h) **Forma de amortización.**

Ofrecimiento simultáneo de las dos alternativas, a saber:

- El sistema actual
- Capitalización de intereses

i) **Contrapartida**

Eliminar la obligatoriedad de la contrapartida.

j) **Moneda**

- En el corto plazo, únicamente pesos (sistema actual y capitalización de intereses).
- En el mediano plazo evaluación de la conveniencia de ofrecer una línea en dólares
- En el largo plazo, implantación de una línea en dólares, si esa es la recomendación resultante de la evaluación a que se hace referencia en el punto anterior.

A.2 Ofrecimiento de un producto referenciado al costo de Fondeo.

El plan de acción para lograr su ofrecimiento se establece alrededor de los siguientes puntos:

a.- **Corto plazo (1997)**

- Estimación de los costos de financiamiento de Findeter.
- Estimación de los costos de operación de Findeter

b.- **Mediano plazo (1998)**

- Desarrollo de la metodología para el establecimiento de la tasa de referencia.
- Aprobación de la Metodología ante las autoridades competentes.
- Venta a los establecimientos de crédito.

- Ofrecimiento como un producto adicional en el portafolio

B. Diversificación de las fuentes de financiamiento de findeter.

Las acciones estratégicas para lograr este objetivo serían las siguientes (ver Objetivo 2, Acción 2, Estrategia de Fondeo, Capítulo 11, para el Plan de ación detallado):

b.1 Corto plazo (antes del 31 de diciembte de 1997)

- Proyección de la Entidad y establecimiento de las necesidades de financiamiento.
- Desarrollo de una metodología que mejore el pronóstico de desembolsos.
- Negociación con las autoridades correspondientes para lograr la capitalización de las utilidades de Findeter.
- Participación en el mercado local con emisiones de corto y de mediano plazo.
- Evaluación de los requerimientos y de la estrategia para la colocación de una emisión de bonos en los mercados de capitales internacionales.

b.2 Mediano plazo (antes del 31 de diciembre de 1998).

- Negociación de una sindicación con la banca internacional.
- Captación de recursos de otras entidades del Estado, remunerándolas a costos aceptables).
- Rating de la solvencia de la entidad.

- Sindicación de un préstamo con la banca internacional.

b.2 Largo plazo (antes del 31 de diciembre de 1999).

- Colocación de una emisión de bonos en los mercados financieros internacionales.

C.- Perfeccionamiento de los desembolsos (ver Objetivo 2, acción 3, capítulo 11, para el plan de acción detallado).

Incluye:

- Diagnóstico de la situación actual de todos los proyectos en ejecución y de los cupos con las Unidades Regionales, y toma de acciones rápidas para agilizar desembolsos o cancelar las operaciones de crédito.

- Establecimiento de una estrategia para agilizar los desembolsos, tanto de créditos en ejecución y cupo, como de nuevos créditos.

- Análisis del comportamiento y estructura de la demanda por crédito territorial.

- Implantación del redescuento automático.

- Establecimiento de límites autónomos por establecimiento de crédito.

D.- Sistema de Administración de costos de la Entidad (Ver capítulo 11, Objetivo 2, Acción 4, para el Plan de Acción detallado).

Incluye:

- Estimación de los costos actuales de Findeter.

- Desarrollo de un Sistema de Administración de Costos (Programa de Mejoramiento Enfocado)

E. Definición de políticas para la administración de los riesgos de tasa de interés y de tasa de cambio.

Las acciones estratégicas para lograr este objetivo, serían las siguientes:

E.1 Corto Plazo (antes del 31 de diciembre de 1997).

- Capacitación integral en temas de riesgo y de administración del GAP.

- Cambio de la deuda de canasta de monedas a dólar.

- Mejoramiento de la evaluación de las brechas ("Gaps") de liquidez, tasa de interés y tasa de cambio y preparación de la Entidad.

- Evaluación de alternativas para la cobertura del riesgo cambiario.

E.2 Mediano plazo (antes del 31 de diciembre de 1998)

- Ofrecimiento de un producto referenciado al costo de los recursos de Findeter.

- Definición de políticas para la administración de los riesgos de tasa de interés y de tasa de cambio.

F.- Identificación de riesgos y de garantías para la vinculación del sector privado en la prestación de servicios públicos.

La acción principal está orientada hacia la conformación de un grupo de trabajo y la contratación de una consultoría para identificar riesgos, desarrollar instrumentos y definir el esquema de participación de Findeter en esta actividad.

7.- ASISTENCIA TÉCNICA.

7.1 SUPUESTOS BÁSICOS

a) Un número importante de municipios requieren asistencia técnica en tres frentes principales

- Identificación y formulación de proyectos
- Evaluación técnica del proyecto.
- Ejecución del proyecto.
- Fortalecimiento Institucional.

b) No se va a eliminar la Asistencia Técnica; la misma se puede realizar interna o externamente a Findeter.

c) Actualmente no existe consenso sobre el alcance y el rol de la Asistencia Técnica. Por lo tanto, se requiere definir el alcance de la asistencia técnica

d) Una definición de Asistencia Técnica:

Conjunto de acciones realizadas por Findeter, o a través de terceros, dirigidas a apoyar al cliente para:

- Mejorar su capacidad de gestión.
- Permitirle la apropiación de tecnología.
- Concepción, desarrollo y puesta en marcha del proyecto sostenible.
- Procesos de formación (capacitación).

e) Características distintivas de la Asistencia Técnica que debe ofrecer Findeter.

- Empoderamiento del cliente.
- Enfoque de Asistencia Técnica dirigida a proyectos y no a productos.
- Asistencia Técnica dirigida a prestatarios de baja capacidad de gestión, y al intermediario financiero.
- La Unidad Regional establece la viabilidad de los proyectos.
- La Asistencia Técnica debe hacer énfasis en el fortalecimiento institucional.
- La Asistencia Técnica debe estar en función de las necesidades y requerimientos del cliente.

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los dos objetivos estratégicos principalmente relacionados con el tema de Asistencia Técnica, son:

- **Mejoramiento de la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.**

- **Racionalización de la Asistencia Técnica a través de su replanteamiento.**

De ellos, se derivan los siguientes dos:

A. Fomentar el desarrollo institucional de los entes teritoriales, especialmente de aquellos con una capacidad financiera baja.

B. Mejoramiento de la capacidad de negociación de los entes territoriales frente a los establecimientos de crédito.

7.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Las acciones estratégicas para el logro de los objetivos estratégicos formulados en 7.2, serían las siguientes:

a) Redefinición del contenido y/o del alcance de la asistencia técnica. Asistencia Técnica versus Asesoramiento (a ejecutar durante 1997 y primer trimestre de 1998).

- División de la asistencia técnica en sus componentes (etapas, actividades):

  ◊ Previa a la firma del contrato de empréstito
  ◊ Durante la ejecución del proyecto.
  ◊ Durante la puesta en marcha.
  ◊ Durante la operación.

- Identificar si las actividades de Asistencia Técnica se dirigen a "facilitar" el acceso a los recursos de crédito o a "fortalecer" el proyecto o el ente territorial (asesoramiento territorial).

  ◊ No se debe cobrar la que facilita el acceso a los recursos de crédito.
  ◊ Cobrar la que tiene que ver con el "fortalecimiento" del proyecto y/o del ente territorial.

- Identificación de las actividades indispensables

- Establecimiento a quien deben dirigirse las acciones concurrentes con las actividades indispensables.

- Identificación de otras entidades diferentes a Findeter, que pueden realizar esas acciones.

- Estimación de los costos de la Asistencia Técnica.

- Establecimiento de la disponibilidad a pagar por parte del cliente (ente territorial, establecimiento de crédito), para cada una de las acciones de referencia (insumo para la viabilidad de la filial, especializada en asistencia técnica).

b) Estandarización de productos y de procedimientos de asistencia técnica, de acuerdo con la segmentación del mercado.

- Definición de las características distintivas de la Asistencia Técnica que debería ofrecer Findeter, según los siguientes criterios:

  ◊ Acciones que busquen el "fortalecimiento" del proyecto a lo largo de su ciclo.

  ◊ Actividades que sólo Findeter puede realizar, porque:

    ⇒ No hay capacidad de gestión.
    ⇒ No están dispuestos a pagar.
    ⇒ No hay quien las realice adecuadamente.

  ◊ Actividades que los clientes estén dispuestos a pagar, porque:

    ⇒ Las valoran.
    ⇒ Se pueden cobrar transparentemente.

◊ Paquete integral.

- Definición y estandarización de productos de Asistencia Técnica, de acuerdo con la segmentación del mercado.

- Desarrollo y unificación de procedimientos para el ofrecimiento de la Asistencia Técnica por parte de Findeter.

c) Identificación de la estructura de costos y estimación del costo total y de cada una de las componentes de la Asistencia Ténica.

- Identificación de procesos y definición preliminar de costos, según Programa de Mejoramiento Enfocado.

- Definición de costos según la estandarización de productos y procedimientos para la Asistencia Técnica.

d) Filial especializada de asistencia técnica (Ver objetivo 1, acción 3, capítulo 11, Establecimiento Viabilidad Filial Especializada)

Creación de una Filial Especializada de Asistencia Técnica, dentro de los lineamientos de la Ley 45 de 1990, según el siguiente cronograma y conjunto preliminar de definiciones:

- Estudio de viabilidad de la filial (legal, mercado, financiero, organizacional, etc), antes de finalizar el año de 1997.

- Establecimiento de la filial, antes de finalizar 1998.

- Filial con exclusividad sobre los servicios de asistencia técnica a prestar por parte de Findeter (años de 1999, 2000).

- La Filial debe cubrir como mínimo, el 50% de sus costos (o el porcentaje que estime el estudio de viabilidad), al finalizar el año 1999

- Filial sin exclusividad con Findeter, durante el año 2001.

e) Redefinición del rol de las Unidades Regionales, según la viabilidad de una filial especializada de asistencia técnica.

- Con la filial:

  ◊ Un grupo de profesionales pasaría a la filial de Asistencia Técnica.
  ◊ Otro grupo se encargaría del mercadeo y de los trámites del crédito.

- Sin la filial

  ◊ Reorientar las actividades hacia el nuevo esquema de Asistencia Técnica.

f.- Diseño de un Sistema de Información Territorial

Adelantar en coordinación con el DANE y otras entidades, la definición e implantación de un Sistema de Información Territorial, que facilite tomar decisiones en todos los niveles. En el Objetivo 3, Acción 4, Capítulo 11, se presenta el Plan de Acción para el diseño de un sistema de esta naturaleza.

8.- FONDOS DE COFINANCIACIÓN

8.1 SUPUESTOS BÁSICOS.

a) Los Fondos de Cofinanciación constituyen una oportunidad para el **cumplimiento de la Misión de FINDETER**, al crear un trabajo mancomunado con los entes territoriales, para la financiación de proyectos en beneficio de la comunidad.

b) Los Fondos de Cofinanciación pueden facilitar el desarrollo de proyectos útiles para una comunidad, que sin esa ayuda no podrían realizarse como consecuencia de la imposibilidad de cubrir la carga financiera total que demandaría el proyecto.

c) Es posible trabajar con las instancias políticas de decisión para mejorar el proceso de asignación de los recursos.

8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Relacionado con el objetivo estratégico 3.1, **Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas**, se tendrían los siguientes dos objetivos derivados:

A. Establecimiento de una unidad corporativa frente a los productos y servicios que ofrece la Entidad.

B. Adecuar la estructura de financiamiento de los proyectos a la capacidad financiera de los entes territoriales.

8.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las acciones estratégicas identificadas para el logro de los objetivos formulados en 8.2, todas ellas a implantar durante el resto de 1997.

a) Un plan de acción concertado con el Alto Gobierno, para replantear los mecanismos de asignación de los recursos de los Fondos de Cofinanciación, según las políticas sectoriales del Gobierno Nacional, establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

- Proponer a las instancias respectivas la modificación de los programas a cofinanciar y los porcentajes de contrapartida, buscando un esfuerzo fiscal del municipio.

- Incremento del cupo de libre asignación para ligar el crédito con la cofinanciación.

b) Armonizar los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de crédito y cofinanciación en la perspectiva de la sostenibilidad.

c) Armonizar las estrategias de divulgación, mercadeo, capacitación y asistencia técnica de crédito y cofinanciación.

d) Capacitación de todo el personal de Findeter sobre los procedimientos para accesar los recursos de cofinanciación, requisitos de los mismos y alcance de los productos y servicios.

- Capacitación sobre cofinanciación.

- Capacitación sobre crédito.

e) Posicionar el producto de los fondos de cofinanciación como asignación y administración de recursos y apoyo institucional a los entes beneficiados.

f) Evaluación de los costos de operación de la Unidad de Cofinanciación

g) Desarrollo de indicadores para medir la gestión de la Unidad de Cofinanciación, seguimiento a los mismos y evaluación de la gestión.

- Identificación de costos.
- Definición de indicadores.
- Establecimiento y control de metas.

h) Desarrollo de procedimientos, acordes con la capacidad administrativa y tecnológica de Findeter.

- Programa de mejoramiento enfocado en lo concerniente a la definición de los procedimientos de crédito y cofinanciación.
- Integración de los Fondos con la arquitectura tecnológica disponible actualmente en Findeter.

i) Definicíon e implantación de una estructura organizacional adecuada para la administración de los Fondos de Cofinanciación, control de costos, e integración de esa estructura a la de Findeter.

j) Diseñar conjuntamente, una estrategia de capacitación a los nuevos funcionarios municipales y departamentales en gerencia y administración de proyectos en la perspectiva de unir crédito y cofinanciación para mejorar la calidad e impacto de los mismos.

9.- ESTRATEGIA COMERCIAL

9.1 SUPUESTOS BÁSICOS

a) FINDETER no tiene una orientación comercial definida ni un área de soporte para el desarrollo de su actividad comercial.

b) Se ha abandonado la relación con el establecimiento de crédito, no obstante que es éste quien toma la decisión de si se utilizan recursos propios de la entidad o recursos de Findeter.

c) Existe un conocimiento relativamente bajo de las motivaciones de los establecimientos de crédito para utilizar la línea de redescuento de Findeter.

9.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La definición de una estrategia comercial es crítica para el cumplimiento de los objetivos 3.1, **mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas** y 3.2, **fortalecimiento financiero de Findeter como un banco de segundo piso**. Adicionalmente, se tendrían los siguientes objetivos derivados:

A. Una mayor participación de Findeter en el Financiamiento a mediano y largo plazo de los Entes Territoriales.

B. Actitud Comercial de la Organización orientada hacia el cliente.

9.3 ACIONES ESTRATÉGICAS.

Las acciones estratégicas para el logro de los objetivos formulados en 9.2, serían las siguientes:

a) Estimación y análisis del comportamiento de la demanda por financiamiento para el desarrollo territorial.

- Cuantificación de la demanda con base en las cifras disponibles en Planeación Nacional, Ministerios (Hacienda, Desarrollo), Superintendencia Bancaria, establecimientos de crédito.

- Investigación de mercados con los entes territoriales.

- Desarrollo de un sistema de información territorial.

b) Fortalecimiento de la función de mercadeo y desarrollo de un área de Mercadeo, como apoyo a la gestión comercial (ver Objetivo 1, Acción 2, Mercadeo de los Productos de Findeter, capítulo 11, para el plan de acción detallado)

- Orientación estratégica del área hacia

  ◊ Investigación y seguimiento al mercado del financiamiento territorial.
  ◊ Seguimiento a los establecimientos de crédito.
  ◊ Seguimiento a los los productos y/o alternativas que compiten con la línea de redescuento de Findeter.
  ◊ Desarrollo de productos.

- Proyecto de Mejoramiento Enfocado en lo concerniente al área de mercadeo, incluyendo la evaluación de alternativas organizacionales para su implantación.

c) Evaluación de la viabilidad de implantar un esquema de gerentes de cuenta, para administrar la relación con los establecimientos de crédito.

- Evaluación de experiencias similares en la Banca Colombiana, respecto a la administración de los clientes corporativos.

- Evaluación de la conveniencia, costos y beneficios de la utilización de gerentes de cuenta para administrar la relación con los establecimientos de crédito.

- Plan de acción, dependiendo de la evaluación a que se hace referencia en el punto anterior.

d) Administración de una segmentación de entes territoriales y de establecimientos de crédito.

- Segmentación definitiva del mercado (ver propuesta, capítulo 5 y Objetivo 1, Acción 1, Segmentación de Clientes, capítulo 11, para el respectivo plan de acción)

- Estrategia diferenciada para cada segmento del mercado.

  ◊ Mezcla de mercadeo para cada segemento (producto, precio, distribución, promoción).

  ◊ Metas y control por segmento del mercado.

e) Desarrollo de alianzas estratégicas

- Identificación de socios potenciales y sus necesidades específicas.

- Desarrollo de convenios.

- Plan de acción con cada socio.

f) Capacitación

10.- PROYECTOS ESTRATÉGICOS: PROGRAMACIÓN EN EL TIEMPO. PERÍODO 1997 - 1999

10.1.- OBJETIVO 1: Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Fortalecimiento de un área de mercadeo orientada hacia el fortalecimiento de las relaciones con los establecimientos de crédito.	• Terminación del proyecto de mejoramiento enfocado (Visión de la función de mercadeo, diseño de procesos, etc) • Definición de la estructura organizacional para el área de mercadeo. • Capacitación • Investigación de mercados con los establecimientos de crédito para analizar las motivaciones existentes para la accesibilidad a la línea de Findeter.	• Implantación de la nueva estructura organizacional. • Implantación de un sistema de asistencia técnica a los establecimientos de crédito. • Programa de promoción y divulgación para establecimientos de crédito y entes territoriales.	• Haber concluido la implantación de un esquema de administración de la segmentación de clientes, según la definición del mercado objetivo, con estrategias diferenciadas para cada segmento.
Administración de la segmentación	• Ver desarrollo de un portafolio de productos de crédito. • Ver Asistencia Técnica. • Estimación y análisis del comportamiento de la demanda por financiamiento para el desarrollo territorial. • Fortalecimiento de la función de mercadeo y definición de la estructura del área de mercadeo como apoyo a la gestión comercial. • Segmentación del mercado	• Ver desarrollo de un portafolio de productos de crédito. • Ver Asistencia Técnica. • Implantación de la nueva estructura organizacional. • Desarrollo de estrategias diferenciadas para cada segmento del mercado. • Desarrollo de alianzas estratégicas.	• Ver desarrollo de un portafolio de productos de crédito. • Ver Asistencia Técnica. • Haber concluido la implantación de un esquema de administración de la segmentación de clientes, según la definición del mercado objetivo, con estrategias diferenciadas para cada segmento.
Desarrollo de la participación comunitaria tanto en la formulación como en la ejecución de los proyectos.	• Programa Piloto con el CINDARA • Terminación de los tres municipios piloto programados para 1997	• Evaluación de los pilotos. • Extensión del programa con el CINDARA a los 17 municipios adicionales contemplados en el proyecto.	• Definición de un plan de acción para fomentar la participación comunitaria. • Implantación del Plan de acción

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Fondos de Cofinanciación	• Clarificación de los vacíos legales existentes actualmente. • Evaluación de los costos de operación de la Unidad de Cofinanciación. • Plan de acción concertado con el Alto Gobierno, para replantear los mecanismos de asignación de los recursos de los Fondos de Cofinanciación, según las políticas sectoriales del Gobierno Nacional, establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo. • Proponer a las instancias respectivas, la modificación de los programas a cofinanciar y los porcentajes de contrapartida, buscando un esfuerzo fiscal del municipio. • Incremento del cupo de libre asignación, para ligar el crédito con la cofinanciación. • Armonizar los procesos de formulación y seguimiento de los proyectos de crédito y cofinanciación en la perspectiva de su sostenibilidad. • Armonizar las estrategias de divulgación, mercadeo, capacitación y asistencia técnica de los fondos de cofinanciación y crédito. • Capacitación interna e integral sobre crédito y cofinanciación	• Terminar de posicionar el producto de los fondos de cofinanciación como asignación y administración de recursos y apoyo institucional a los entes territoriales, integrado al crédito. • Haber terminado la capacitación a los nuevos funcionarios municipales y departamentales. • Desarrollo de indicadores para medir la gestión de la Unidad de Cofinanciación, seguimiento a los mismos y evaluación de la gestión. • Todos los procedimientos, acordes con la capacidad administrativa y tecnológica de Findeter. • Articulación plena de los Fondos de Cofinanciación a las Políticas de Findeter.	
Sistema de Información territorial	• Acuerdos y trámites necesarios para el diseño de un Sistema de Información Territorial. • Comienzo de la Etapa 1, desarrollo e implantación en 32 municipios y 4 departamentos.	• Diseño de un Sistema de Información Territorial: terminación de la etapa 1. • Comienzo de la Etapa 2	• Implantación plena del Sistema de Información Territorial.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Desarrollo de instrumentos de soporte	• Elaboración de instrumentos para la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos • Desarrollo de los sistemas de información de apoyo a las inversiones sostenibles (SIAF) • Actualización de software y hardware.	• Implantación total del SIAF • Terminación del programa de actualización tecnológica. • Implantación del plan de cultura informática en la Entidad • Implantación total del sistema de comunicaciones corporativo.	
Capacitación	• Programa de capacitación de consultores y de funcionarios de los entes territoriales. • Definición de un Plan de capacitación • Definición de una Metodología de capacitación • Programa institucional de formación de alcaldes y funcionarios. • Revisión de los instrumentos existentes para la formulación de planes de desarrollo municipal	• Capacitación de consultores a nivel regional. • Capacitación de Funcionarios de los Entes Territoriales. • Programa de formación de alcaldes. • Divulgación de instrumentos para la formulación de planes de desarrollo municipal.	• Evaluación de la capacitación y replanteamiento de la misma.
Programa de Mejoramiento Enfocado	• Divulgación y formación de clientes. • Armonización Operacional, Crédito Cofinanciación.	• Ver Programa de Mejoramiento Enfocado.	

10.2.- OBJETIVO 2: Fortalecimiento financiero de Findeter como un banco de segundo piso.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Desarrollo de un portafolio de productos de crédito	• Liberación de las tasas de interés para todo tipo de municipio complementada por: ◊ Desarrollo de un sistema de información a los entes territoriales, sobre el costo de las transacciones de crédito realizadas. ◊ Divulgación de la información sobre los proyectos que han solicitado información a todos los bancos. • Establecimiento del costo real de los recursos de financiamiento de Findeter, la sensibilidad de la Entidad a fluctuaciones probables en dicho costo y su capacidad de maniobra. • Desarrollo de nuevos productos que utilicen tanto la capitalización de intereses como la financiación a través de dólares, especialmente: ◊ Establecimiento de los trámites legales. ◊ Autorizaciones pertinentes. ◊ Ajustes requeridos al Software de Findeter. ◊ Impacto de las nuevas modalidades sobre la estructura del balance de Findeter (por ejemplo, gap de liquidez) y sobre la disponibilidad de recursos de la Entidad. ◊ Precisar el financiamiento de la línea en dólares y el costo de la misma. • Desarrollo de un mecanismo para ajustar el porcentaje de contrapartida de acuerdo con el desempeño de los sectores y la estrategia de desarrollo que se quiera seguir con los mismos. • Implantación de la Recomendación para cobrar la comisión de compromiso a partir del momento en que se firme el acuerdo de crédito con el intermediario financiero.	• Establecimiento de una tasa de referencia teniendo en cuenta el costo de los recursos de Findeter, para realizar una actualización periódica de los mismos. • Desarrollo de un sistema de administración de costos que permita la estimación permanente de los costos reales de Findeter, para el establecimiento del "spread" sobre la tasa de referencia. • Desarrollo de productos de crédito para el financiamiento de proyectos de infraestructura regional con participación del sector privado. • Linea de crédito blanda utilizando la capitalización de utilidades. • Revisión de la comisión de inspección y vigilancia según los resultados del replanteamiento del alcance de la Asistencia Técnica.	• Ofrecimiento de una línea de financiamiento en dólares para el financiamiento de proyectos de infraestructura regional. • Totalmente implantado un portafolio de productos de crédito, incluyendo pesos capitalizados y dólares, diferenciado por segmentos del mercado, que tenga en cuenta: ◊ Un diferencial por plazo. ◊ Aumento del margen de redescuento con el plazo. ◊ La relación entre la tasa de interés al usuario final y la tasa de redescuento

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Desarrollo de una tasa de referencia para Findeter, según el costo de su canasta de recursos	• Establecimiento del costo real de los recursos de financiamiento de Findeter, la sensibilidad de la Entidad a fluctuaciones probables en dicho costo y su capacidad de maniobra.	• Terminación de los estudios legales pertinentes. • Terminación de la identificación de las implicaciones de mercado • Establecimiento de una tasa de referencia teniendo en cuenta el costo de los recursos de Findeter, para realizar una actualización periódica de los mismos. • Desarrollo de los mecanismos de ajuste de la tasa de referencia. • Definición de la estrategia para su implantación	• Ofrecimiento del crédito de Findeter indexado a una tasa de referencia con base en el costo de su canasta de recursos.
Desarrollo de nuevos productos que faciliten la cofinanciación público - privada	• Contratación de una asesoría con una Entidad Multilateral especializada, con amplia experiencia en estas actividades	• Realización del trabajo de Asesoría. • Recomendaciones a Findeter.	• Implantación de las recomendaciones
Desarrollo alternativas para la cobertura del riesgo cambiario.	• Ver tasa de referencia • Cambio del sistema de canasta de monedas al dólar. • Capacitación integral del área financiera en el análisis y administración de los riesgos de liquidez, tasa de interés y tasa de cambio. • Identificación de otras alternativas	• Ver tasa de referencia. • Evaluación de otras alternativas. • Definición de políticas para la administración de los riesgos de liquidez, tasa de interés y tasa de cambio.	• Ver tasa de referencia. • Implantación de las políticas para la administración de los riesgos de liquidez, tasa de interés y tasa de cambio.
Diversificación de las fuentes de financiamiento de Findeter.	• Proyección de la Entidad y establecimiento de las necesidades de financiamiento. • Desarrollo de una metodología que mejore el pronóstico de desembosos. • Negociación con las autoridades pertinentes para lograr la capitalización de las utilidades de Findeter. • Participación en el mercado local con emisiones de corto y de mediano plazo. • Evaluación de las propuestas de sindicación. • Evaluación de los requerimientos y de la estrategia para la colocación de una emisión de bonos en los mercados de capitales internacionales.	• Captación de recursos de otras entidades del Estado. • Negociación de una sindicación con la banca internacional. • "Rating" de la solvencia de la Entidad. • Sindicación de un préstamo con la banca internacional.	• Colocación de una emisión de bonos en los mercados financieros internacionales, si las evaluaciones previas recomiendan esta alternativa y las condiciones de mercado son favorables.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Simplificación de los procedimientos para el otorgamiento de crédito	• Análisis de la propuesta intermedia hecha por la Vicepresidencia de Operaciones, para la realización en forma simultánea de la evaluación financiera (intermediario) y evaluación técnica (Findeter). • Prueba piloto en la Unidad Regional 2.	• Implantación de la nueva metodología en todas las Regionales, según los resultados de la prueba piloto en la Regional 2. • Desarrollo completo de los instrumentos y procedimientos necesarios para el redescuento automático. • Desarrollo de los manuales y/o guías a los cuales se deben sujetar los intermediarios en la aprobación de un crédito redescontable en forma automática en Findeter • Capacitación a los establecimientos de crédito para el redescuento automático. • Redescuento automático para preinversión y préstamos al sector privado.	• Implantación del Redescuento automático para créditos pequeños (por ejemplo, inferiores a los 2.000 salarios mínimo mensual legal vigente) • Implantación de límtes autónomos por establecimiento de crédito.

10.3.- Objetivo 3: Racionalización de la Asistencia Técnica a través de su replanteamiento.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Redefinición del concepto y alcance de la asistencia técnica que actualmente ofrece Findeter. Asistencia Técnica versus Asesoramiento	• Redefinición de la concepción de la Asistencia Técnica, el alcance de la misma y su rol dentro de la estrategia de Findeter. • Identificación y estimación de los costos en que incurre Findeter en el desarrollo de su actividad de asistencia técnica. • Definición de la Asistencia Técnica a ser prestada por Findeter. • Identificación de los productos de asistencia técnica de acuerdo con la segmentación del mercado. • Elaboración de un programa de desarrollo de productos de asistencia técnica y elaboración de su presupuesto.	• Un área de asistencia técnica, con una definición precisa de su rol, consistente con las conclusiones a que se haya llegado durante 1997. • Disponer de un portafolio de productos de asistencia técnica diferenciado por segmentos del mercado, con los procedimientos definidos.	
Filial especializada para ofrecer servicios de asistencia técnica	• Establecer la viabilidad de una Filial Especializada de servicios técnicos para el otorgamiento de asistencia técnica a los entes territoriales.	• Una filial de servicios especializados en Asistencia Técnica a los Entes Territoriales, con Findeter como accionista mayoritario, la cual tendría: ◊ Exclusividad sobre la demanda de Asistencia Técnica por parte de Findeter, durante 2 años. ◊ Posibilidad de realizar trabajos de asistencia técnica a otras entidades financieras y/o a entes territoriales por su propia cuenta y riesgo	• Desarrollo de la filial especializada (si resultare viable),en forma tal que después de dos años, la misma perdería la exclusividad con Findeter, pudiendo Findeter contratar los servicios de asistencia técnica requerida con otra entidad, dentro de un esquema eminentemente competitivo.
Sistema de información territoral	• Ver 10.1	• Ver 10.1	• Ver 10.1

10.4 OBJETIVO 4: Desarrollo de un talento humano adecuado para la Institución

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Transformación del recurso humano de Findeter	• Definición de una política y estrategia de desarrollo del talento humano. • Definición de una estrategia para el manejo del proceso de cambio. • Desarrollo de un programa interno de capacitación. • Definición de políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño: definiciones y lineamientos. • Definición de un plan de acción para la implantación de las políticas definidas con relación a los puntos anteriores	• Implantación del Plan de acción definido durante 1997, para el desarrollo del talento humano de la Institución.	
Definición de una nueva estructura organizacional.	• Definición de la nueva estructura organizacional, según los requerimientos de la implantación del Plan Estratégico y las recomendaciones del Programa de Mejoramiento Enfocado.	• Implantación de la nueva estructura organizacional	
Otros proyectos	• Detallados en el capítulo 11, corresponden a la revisión de los procedimientos necesarios y a la indentificación y adquisición de las herramientas para el manejo eficiente del recurso humano, teniendo en cuenta los resultados de las aciones que se tomen dentro del proyecto que se ha denominado, Transformación del Recurso Humano de Findeter.	• Implantación de procedimientos y de las herramientas tecnológicas necesarias para la administración del recurso humano.	

10.5 OBJETIVO 5: Fortalecimiento de la función de planeación a todos los niveles de la Organización.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano plazo (1998)	Objetivo de largo plazo (1999)
Fortalecimiento del área de Planeación.	• Definición del esquema de Planeación para la Entidad. • Desarrollo de un banco de información (financiera, sectorial, mercadeo, clientes)	• La planeación como metodología de trabajo dentro de Findeter.	
Definición de una nueva estructura organizacional.	• Definición de la nueva estructura organizacional, según los requerimientos de la implantación del Plan Estratégico y las recomendaciones del programa de mejoramiento enfocado.	• Implantación de la nueva estructura organizacional	
Seguimiento al mercado del crédito territorial	• Estudio sobre comportamiento y estructura de la demanda de crédito territorial	• Desarrollo de un sistema de información que permita hacerle seguimiento al comportamiento de la demanda por crédito territorial	• Implantación de un sistema de información sobre la demanda de crédito territorial
Control de resultados	• Desarrollo de indicadores de desempeño. • Establecimiento de metas para 1998, según indicadores de desempeño	• Terminación del diseño del sistema de indicadores de desempeño para el control de la gestión, incluyendo el "software". • Seguimiento al cumplimiento de las metas según indicadores de desempeño.	• Implantación a todos los niveles de la Organización de una cultura de resultados.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO ENFOCADO.

Proyecto estratégico	Objetivo de corto plazo (1997)	Objetivo de mediano palzo (1998)	Objetivo de largo plzo (1999)
Programa de mejoramiento enfocado	• Terminación de los 7 proyectos que comprenden el programa de Mejoramiento Enfocado, con la asesoría de Ernst & Young. • Evaluación de recomendaciones y Plan de acción, para su implantación	• Desarrollo del Plan de acción para la implantación del Programa de Mejoramiento enfocado.	• Implantación total de las recomendaciones del programa de Mejoramiento enfocado.

11.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRINCIPALES, ACCIONES ESTRATÉGICAS CONCURRENTES, PLAN DE ACCION DETALLADO, RECURSOS, TIEMPO Y RESPONSABLES.

En los capítulos previos se han identificado los elementos principales del Plan Estratégico Corporativo para FINDETER. En este capítulo se hace una concreción de las acciones estratégicas principales y del respectivo plan de acción alrededor de cada una de ellas, para lograr el cumplimiento de los cinco objetivos estratégicos principales formulados en el capítulo 3 de este documento.

En el siguiente cuadro se hace un resumen de las acciones estratégicas principales alineadas con relación a cada uno de los cinco principales objetivos estratégicos, que sirve de guía para un mejor seguimiento de los cuadros que se presentan posteriormente donde se hace la presentación detallada del respectivo plan de acción concurrente con cada una de las acciones principales y con cada uno de los objetivos estratégicos.

Tanto el cuadro resumen como los cuadros en los cuales se detallan las acciones específicas, constituyen el Plan de Acción de FINDETER para el futuro inmediato, resultante del Plan Estratégico Corporativo formulado en los capítulos previos, consistente con las recomendaciones de FEDESARROLLO. Este Plan de Acción debe darle la orientación a la Entidad en los próximos años y contra el mismo se deberá evaluar tanto el desempeño de las diferentes áreas como el de la Institución.

OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS: CUADRO RESUMEN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Mejorar la calidad y la sostenibilidad de las inversiones financiadas.	• Segmentación de los clientes. • Fortalecimiento de la función de mercadeo. • Participación comunitaria en la formulación, ejecución y operación de los proyectos. • Revisión de la participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto. • Propender porque el sistema de cofinanciación complemente la función crediticia y apoye el enfoque que Findeter tiene con relación a la ejecución de los proyectos. • Desarrollar los sitemas de información de apoyo a las inversiones sostenibles.
Fortalecimiento Financiero de Findeter como un Banco de Segundo Piso.	• Modificación y ampliación del portafolio de productos de crédito. • Estrategia de Fondeo. • Perfeccionamiento de los desembolsos. • Desarrollo de un sistema de costos. • Desarrollo de una tasa de referncia para Findeter. • Desarrollo de políticas y estrategias para la administración de riesgos. • Garantías para la participación del sector privado.
Racionalización de la Asistencia Técnica a través de su replanteamiento	• Definición del concepto de asistencia técnica versus asesoramiento. • Replanteamiento de la asistencia técnica de Findeter. • Alternativas para la prestación de la asistencia técnica. • Diseño de un sistema de información territorial; perfeccionamiento de los términos.
Desarrollo de un talento humano adecuado para la Institución.	• Definición de una política y estrategia de desarrollo del talento humano. • Manejo del proceso de cambio. • Capacitación. • Evaluación del desempeño; definiciones, lineamientos, implantación.
Fortalecimiento de la función de Planeación a todos los niveles de la Entidad.	• Definición del esquema de Planeación para la Entidad. • Desarrollo de un banco de información (financiera, sectorial, mercadeo, clientes). • Nueva estructura organizacional de la Entidad. • Comportamiento y estructura de la demanda de crédito territorial. • Control de gestión; indicadores de desempeño.

FINDETER

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ACCIONES ESTRATÉGICAS, RESULTADOS ESPERADOS, ACCIONES ESPECÍFICAS, RECURSOS Y TIEMPO.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION:
1. Segmentación de los clientes.

Objetivo general de la Acción:
Diferenciar clientes para establecer acciones específicas para efecto de mercadeo, financiación y ofrecimiento de asistencia técnica.

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Productos o resultados esperados de la Acción:
Formalizar en la entidad la tipología de clientes y segmentación del mercado.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
1.1.1 Definición de clientes	12 H-h	11,7	140	Jun 23/97	0,2
1.1.2 Definición preliminar de criterio de segmentación	12 H-h	11,7	140	Jun 23/97	0,2
1.1.3 Recopilación de información y Análisis	180 H-h	11,7	2.106	Jun 24/97	3
1.1.4 Políticas y criterios de segmentación (incluye presentación a grupo directivo y ajuste)	120 H-h	11,7	1.404	Jul 14/97	2
1.1.5 Implantación de la segmentación	40 H-h	11,7	468	Agt 1/97	1
TOTAL			4.258		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1: MEJORAR LA CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INVERSIONES FINANCIABLES.

ACCION 2: MERCADEO DE LOS PRODUCTOS DE FINDETER.

RESPONSABLE: Alberto Valderrama Charry
Jefe Oficina de Planeación

Objetivo general de la Acción: Estructurar e implantar la función de mercadeo, creando conciencia y disciplina de investigación, para la concepción y manejo de los mercados, de los clientes y los productos de la Entidad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Fase 1: La función de mercadeo implantada.
Fase 2: Lograr un crecimiento en aprobaciones y desembolsos por encima del promedio histórico.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
FASE I: CREACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MERCADEO 1. Visión de la función de mercadeo; definición de lineamientos estratégicos. 2. Diseño detallado de los procesos de mercadeo 3. Determinación de la estructura organizacional para cumplir la función de mercadeo: definición, asignación de roles y responsabilidades. 4. Capacitación y entrenamiento inicial 5. Implantación	Consultoría; forma parte de los Proyectos de Mejoramiento Enfocado que actualmente se está ejecutando con Ernst & Young. Tiene presupuesto asignado para la fase I			Abr. 7 - 97	32
FASE II: CONSOLIDACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MERCADEO Y RESULTADOS 1. Realizar seguimiento a la gestión de mercadeo	Consultoría (500 horas)	100 / hora	50.000	Nov. 1 - 97	52
2. Implementar programa de capacitación para funcionarios.	Consultoría	30.000	30.000	Feb. 1 - 98	40
3. Implementar programa de promoción y divulgación para los intermediarios financieros y clientes.	Consultoría	100.000	100.000	Feb. 1 - 98	40
4. Realizar encuestas para: investigación de mercados, desarrollo de productos, satisfacción del cliente y alianzas estratégicas.	Consultoría	80.000	80.000	Ene. 15 - 98	52
5. Desarrollo de un sistema de información de mercadeo	Consultoría	100.000	100.000	Feb. 1 - 98	40
TOTAL			360.000		

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION: (*) 3. Fortalecimiento y optimización de las capacidades institucionales y comunitarias en el desarrollo del ciclo del proyecto

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Construcción de marcos conceptuales en torno a participación comunitaria , vigilancia y control con participación comunitaria.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Un inventario de productos de metodologías y herramientas, documento con recomendaciones para ajuste al ciclo de proyectos, tres sistemas de acueducto y alcantarillado financiando de manera sostenible.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
FASE I					
1.3.1 Organización y capacitación de equipos de trabajo nacional y regional	GL (consultoría)++			Abr 1/97	50
1.3.2 Preparación de acciones del programa desde el punto de vista conceptual, de metodologías y de herramientas en cada tópico específico.	GL				
1.3.3 Ejecución de 3 proyectos de aprendizaje en 3 regiones del país con análisis en el mercado de sostenibilidad.	GL				
SUB-TOTAL			752.380		

OBSERVACIONES:

(*) Se plantea cambio en el n ombre de la acción que se ajuste aún más al contenido y alcance real de este proyecto.
(**) Incluye costos de personal, consultor, asesores, viáticos, transporte, capacitación, costos operativos, etc.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION: (*) 3. Fortalecimiento y optimización de las capacidades institucionales y comunitarias en el desarrollo del ciclo del proyecto	**RESPONSABLE:** Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos
Objetivo general de la Acción: Replicación de la experiencia de la Fase I, ajustes y validación e implementación de metodologías y herramientas.	**Productos o resultados esperados de la Acción:** Herramientas para mejorar el ciclo del proyecto con participación comunitaria, 17 sistemas de financiamiento de agua y saneamiento funcionando de manera sostenible, funcionarios y técnicos capacitados

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
FASE II					
1.3.4 Selección de 17 PAE's en los que se formaran y capacitarán multiplicadores a diferente nivel de responsabilidad	GL (consultoría)		2.056.000	jul-98	124
1.3.5 Validación, desarrollo e implementación de metodologías, herramientas e instrumentos seleccionados entre instituciones y comunidad.					
1.3.6 Investigación alrededor de temas específicos					
1.3.7 Fortalecimiento de mecanismos para el fácil acceso a la información, para el sector					
Sub-total			2.056.000		

OBSERVACIONES:

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO :
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION:
4. Revisar participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto (incluido evaluación ex-post)

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Optimizar procesos, instrumentos técnicos y legales del ciclo del proyecto para racionalizar los recursos de Findeter y mejorar la productividad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Disponer de procesos ajustados y herramientas para puesta en marcha a partir del 1. de enero/98

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
1.4.1 Prueba Piloto UR2					
A. Ajuste y desarrollo de instrumentos de apoyo.	160 H-h	11,7	1.872	May 23/97	5
B. Aplicación de procesos ajustados del proyecto (**)				Jul 1/97	22
C. Monitoreo y control de la prueba piloto.	440 H-h	11,7	5.148	Jul 1/97	22
D. Ajustes para implantación.	80 H-h	11,7	936	Dic 10/97	2
E. Implantación (capacitación URS) (***)	gl 288 H-h	5600 11,7	5.600 3.370	Ene 19/97 Ene 19/97	2 2
Sub-total			16.926		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

(**) Esta actividad no se costea por cuanto responde a la operación normal de la Unidad Regional.

(***) Costo global, incluye viáticos y pasajes.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION:
4. Revisar participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto (incluido evaluación ex-post)

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Optimizar procesos, instrumentos técnicos y legales del ciclo del proyecto para racionalizar los recursos de Findeter y mejorar la productividad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Disponer de procesos ajustados y herramientas para puesta en marcha a partir del 1. de enero/98

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
1.4.2 Elaboración instrumentos para la formulación,.evaluación y seguimiento de proyectos					
A. Acueducto y Alcantarillado					
A.1 Desarrollo de instrumentos	1200 H-h	11,7	14.040	Abr 21/97	10
A.2 Validación	80 H-h	11,7	936	Jul 1/97	2
A.3 Ajustes y desarrollo del modelo de resumen ejecutivo.	40 H-h	11,7	468	Jul-14-97	1
A.4 Capacitación e implantación.	gl 288 H-h	5600 11,7	5.600 3.370	Jul 21/97 Jul 21/97	2 2
Sub-total			24.414		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION:
4. Revisar participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto (incluido evaluación ex-post)

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Optimizar procesos, instrumentos técnicos y legales del ciclo del proyecto para racionalizar los recursos de Findeter y mejorar la productividad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Disponer de procesos ajustados y herramientas para puesta en marcha a partir del 1. de enero/98

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
A.5 Monitoreo y control de calidad	720 H-h	11,7	8424	Agt 4/97	18
A.6 Edición de documentos	gl	4400	4.400	Dic 1/97	4
	gl	9000	9.000	Dic 1/97	4
A.7 Sistematización de instrumentos (SIAP) (**)					
Sub-total Ac y Al			46.238		
B. Vías urbanas y no urbanas					
B.1 Desarrollo de instrumentos				Agt 4/97	5
B.2 Validación				Sept 8/97	1

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

(**) Los módulos de sistematización dependen del desarrollo del sistema de información que está a cargo de la Oficina de Informática (ver actividad 1.6).

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.

ACCION:
4. Revisar participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto (incluido evaluación ex-post)

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Optimizar procesos, instrumentos técnicos y legales del ciclo del proyecto para racionalizar los recursos de Findeter y mejorar la productividad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Disponer de procesos ajustados y herramientas para puesta en marcha a partir del 1. de enero/98

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
B.3 Ajustes y desarrollo del modelo de resumen ejecutivo.				Sept 15/97	1
B.4 Capacitación e implantación				Sep 22/97	2
B.5 Monitoreo y control de calidad				Oct 6/97	9
B.6 Edición de documento				Dic 1/97	4
B.7 Sistematización de instrumentos (SIAP) (**)				Dic 1/97	4
Sub- Total Vías	GLOBAL		23.119		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

(**) Los módulos de sistematización dependen del desarrollo del sistema de información que está a cargo de la Oficina de Informática (ver actividad 1.6).

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO : 1. Mejorar la calidad y sostenibilidad de las inversiones financiadas.	
ACCION: 4. Revisar participación de Findeter dentro del ciclo del proyecto (incluido evaluación ex-post)	**RESPONSABLE:** Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos
Objetivo general de la Acción: Optimizar procesos, instrumentos técnicos y legales del ciclo del proyecto para racionalizar los recursos de Findeter y mejorar la productividad.	**Productos o resultados esperados de la Acción:** Disponer de procesos ajustados y herramientas para puesta en marcha a partir del 1. de enero/98

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
D. Educación					
D.1 Desarrollo de instrumentos				Agt 4/97	5
D.2 Validación				Sep 8/97	1
D.3 Ajustes y desarrollo del modelo de resumen ejecutivo.				Sept 15/97	1
D.4 Capacitación e implementación				Sept 22/97	2
D.5 Monitoreo y control de calidad				Oct 6/97	9
D.7 Sistematización de instrumentos (SIAP) (**)				Dic 1/97	4
Sub-total Educación	GLOBAL		23.119		
Sub-total Instrumentos			92.476		
GRAN TOTAL			**109.402**		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

(**) Los módulos de sistematización dependen del desarrollo del sistema de información que está a cargo de la Oficina de Informática (ver actividad 1.6).

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
MEJORAR LA CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INVERSIONES FINANCIADAS

ACCION 5
PROPENDER PORQUE EL SIS. DE COF.COMPLEMENTE LA FUNCION CREDITICIA

RESPONSABLE:
MIGUEL RAFAEL LOPEZ MENDEZ - DIRECTOR FONDOS COF.

Objetivo general de la Acción:
OPTIMIZACION E INTEGRACION DE LOS PROCESOS Y RECURSOS DE CREDITO Y COFINANCIACION, UNIFICANDO ACCIONES DEL CICLO DEL PROYECTO ANTE LOS ENTES TERRITORIALES ACORDE CON LA NORMATIVIDAD EXISTENT DEL SISTEMA NACIONAL DE COFINANCIACION

Productos o resultados esperados de la Acción:
ARMONIZACION OPERACIONAL CREDITO - COFINANCIACION
MAYOR CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS Y COFINANCIADOS
MAYOR COBERTURA, SOLUCIONES DE MAYOR IMPACTO EN LA COMUNIDAD

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
1. ESTABLECER UN PLAN DE ACCION CONCERTADO CON EL ALTO GOBIERNO Y LOS ORGANISMOS DEL PODER LEGISLATIVO PARA REPLANTEAR LOS MECANISMOS DE ASIGNACION DE LOS RECURSOS DE LOS FONDOS DE COFINANCIACION SEGÚN LAS POLITICAS SECTORIALES DEL GOBIERNO ESTA-BLECIDAS EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, CON EL FIN DE LOGRAR UN MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS GESTADOS POR EL SECTOR POLITICO QUIENES ACTUAN COMO INTERMEDIARIOS ENTRE LAS REGIONES Y EL GOBIERNO	HUMANO DE NIVEL DIRECTIVO			JUNIO 20/97 *	PERMANENTE

OBSERVACIONES: ESTAS ACCIONES DEBEN GENERAR PROYECTOS DE MAYOR IMPACTO, CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD

* LAS DISCUSIONES SECTORIALES INICIAN CON LOS COMITES FUNCIONALES DEL PRESUPUESTO PARA 1998

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
MEJORAR LA CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INVERSIONES FINANCIADAS

ACCION 5
PROPENDER PORQUE EL SIS. DE COF.COMPLEMENTE LA FUNCION CREDITICIA

RESPONSABLE:
MIGUEL RAFAEL LOPEZ MENDEZ - DIRECTOR FONDOS COF.

Objetivo general de la Acción:
OPTIMIZACION E INTEGRACION DE LOS PROCESOS Y RECURSOS DE CREDITO Y COFINANCIACION, UNIFICANDO ACCIONES DEL CICLO DEL PROYECTO ANTE LOS ENTES TERRITORIALES ACORDE CON LA NORMATIVIDAD EXISTENTE DEL SISTEMA NACIONAL DE COFINANCIACION

Productos o resultados esperados de la Acción:
ARMONIZACION OPERACIONAL CREDITO-COFINANCIACION
MAYOR CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS Y COFINANCIADOS
MAYOR COBERTURA, SOLUCIONES DE MAYOR IMPACTO EN LA COMUNIDAD

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, dia, año)	Duración (En semanas)
2. ARMONIZAR LOS PROCESOS DE FORMULACION Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE CREDITO Y COFINANCIACION EN LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD (1)	HUMANO 2 GRUPOS: 2 por fondos 2 por viceproyectos 2 por cnr			JUNIO 25/97	5
3.1 ARMONIZAR LAS ESTRATEGIAS DE DIVULGACION, MERCADEO, CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA DE LOS FONDOS DE COFINANC. Y CREDITO	HUMANO			JULIO (2)	PERMANENTE
3.2 REALIZAR CAPACITACION INTERNA SOBRE CREDITO A LOS FONDOS DE COFINAN. A CREDITO, DE MANERA QUE,SOBRE TODO EN EL CASO DE LAS REGIONALES, SE TENGA UN ALTO GRADO DE INFORMACION SOBRE PROCESOS DE CREDITO Y COFINANCIACION POR PARTE DE TODOS LOS FUNCIONARIOS	HUMANO (3)			JULIO	8

OBSERVACIONES: (1) 1 SEMANA POR SECTOR (SANEAMIENTO BASICO, AGUA Y VIAS) PARA FORMULACION Y 2 SEMANAS PARA SEGUIMIENTO. (2) A PARTIR DEL PRIMER COMITÉ. (3) CONFORMAR EQUIPOS DE NIVEL CENTRAL Y REGIONALES.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
MEJORAR LA CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INVERSIONES FINANCIADAS

ACCION 5
PROPENDER PORQUE EL SIS. DE COF.COMPLEMENTE LA FUNCION CREDITICIA

RESPONSABLE:
MIGUEL RAFAEL LOPEZ MENDEZ - DIRECTOR FONDOS COF.

Objetivo general de la Acción:
OPTIMIZACION E INTEGRACION DE LOS PROCESOS Y RECURSOS DE CREDITO Y COFINANCIACION, UNIFICANDO ACCIONES DEL CICLO DEL PROYECTO ANTE LOS ENTES TERRITORIALES ACORDE CON LA NORMATIVIDAD EXISTENT DEL SISTEMA NACIONAL DE COFINANCIACION

Productos o resultados esperados de la Acción:
ARMONIZACION OPERACIONAL CREDITO - COFINANCIACION
MAYOR CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS Y COFINANCIADOS
MAYOR COBERTURA, SOLUCIONES DE MAYOR IMPACTO EN LA COMUNIDAD

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
3.3 DISEÑAR CONJUNTAMENTE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACION A LOS NUEVOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES Y DEPARTAMENTALES EN GERENCIA Y ADMINISTRACION DE PROYECTOS EN LA PERSPECTIVA DE UNIR CREDITO Y COFINANCIACION PARA MEJORAR LA CALIDAD E IMPACTO DE LOS MISMOS	HUMANO: 2 profesionales por parte de fondos (1)		(Totalizar)		(2) 12

OBSERVACIONES: (1) DEFINIR PERSONAL DE FINDETER (2) 1/4 DE TIEMPO

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1

Mejorar la Calidad y Sostenibilidad de las Inversiones Financiadas

ACCION 6: Desarrollar los Sistemas de Información de apoyo a la Inversiones Sostenibles [SIAF]

RESPONSABLE:
Vicepresidencia Financiera

Objetivo general de la Acción:

Fortalecer la gestión Financiera de FINDETER, dotándola de procesos ágiles y una estructura organizacional eficáz, que apoyados en herramientas automatizadas, aseguren óptimos resultados en el control y administración de los recursos financieros.

Productos o resultados esperados de la Acción:

Definición de requerimientos del area financiera
Términos de Referencia para Evaluación de Soluciones
Solución Financiera Implantada
Capacitación de usuarios y manejo de cambio

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
ACCIONES ESPECIFICAS	Funcionarios FINDETER (4600 horas)				
1. Preparación Modelo de Información de la Gestión Financiera *	Gerente (1400 horas)	100/Hora	$140.000		4,0
2. Análisis de Requerimientos del Area de Negocio Financiera *	Analista (3600 horas)	30 /Hora	$108.000		10,0
3. Selección de Proveedores y Soluciones Candidatas. *	Consultoria Selección Solución (420 horas)				6,0
4. Evaluación y Adquisición de Soluciones *	Gerente & especialista (140 horas)	100/Hora	$14.000		2,0
5. Integración y Ajuste de la Solución *	Consultor (400 horas)	80/Hora	$32.000		8,0
6. Desarrollo de Interfaces *					6,0
7. Diseño del Soporte Organizacional (Procesos, Organización, etc.)	Tecnologia: SOFTWARE y consultoria Implantación	600000	$600.000		10,0
8. Preparación Migración e Implantación	Administración y Varios (30% Software)	180000	$180.000		4,0
9. Manejo de Cambio, Capacitación y Entrenamiento					14,0
10. Implantación Final y Seguimiento	**Total**		$ 1,074,000		8,0

OBSERVACIONES: * Su financiamiento está incluido en la consultoría de Ernst & Young, por lo cual el costo total adicional se reduce a $780.000.000

ACCIONES ESPECIFICAS	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Preparación Modelo de Información de la Gestión Financiera	1.0														
2. Análisis de Requerimientos del Area de Negocio Financiera	2.5														
3. Selección de Proveedores y Soluciones Candidatas.	1.5														
4. Evaluación y Adquisición de Soluciones	0.5														
5. Integración y Ajuste de la Solución	2.0														
6. Desarrollo de Interfaces	1.5														
7. Diseño del Soporte Organizacional (Procesos, Organización, etc.)	2.5														
8. Preparación Migración e Implantación	1.0														
9. Manejo de Cambio, Capacitación y Entrenamiento	3.5														
10. Implantación Final y Seguimiento	2.0														

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
Mejorar la Calidad y Sostenibilidad de las Inversiones Financiadas

ACCION 6
Desarrollar los Sistemas de Información de apoyo a las inversiones sostenibles
- Actualización tecnologica

RESPONSABLE:
Ramiro Quiroga G.

Objetivo general de la Acción:
Apoyar la gestión de FINDETER a través de la modernización y utilización de herramientas tecnológicas de apoyo, que sustenten la funcionalidad y eficiencia de la entidad.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Herramientas informáticas actualizadas y acordes a las necesidades del Negocio
Plan de cultura informática en la Entidad que defina lineamientos de capacitación, utilización y administración de los recursos informáticos

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario $us	Costo Total $us	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Investigación y apropiación de nuevas tenologías	HH, Tecnológico		70.000	1/07/97	Permanente
Actualización de Hardware y Software	HH, Tecnológico		1.000.000	1/07/97	Permanente
Mantenimiento de Hardware y Software	HH, Tecnológico		500.000	1/07/97	Permanente
Definición plan de cultura informática	HH, Tecnológico		80.000	1/08/97	20
Implantación plan de cultura informática	HH, Tecnológico, Físicos		200.000	15/01/98	80
			1.850.000		

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

Actualización Tecnológica

ACCIONES ESPECIFICAS	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Investigación y apropiación de nuevas tenologías																		
Actualización de Hardware y Software																		
Mantenimiento de Hardware y Software																		
Definición plan de cultura informática																		
Implantación plan de cultura informática																		

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
Mejorar la Calidad y Sostenibilidad de las Inversiones Financiadas

ACCION 6
Desarrollar los Sistemas de Información de apoyo a las Inversiones sostenibles
-Sistema de Información de Administración de Proyectos

RESPONSABLE:
Ramiro Quiroga G.

Objetivo general de la Acción:
Apoyar a Findeter en la formulación, evaluación, control y seguimiento de los proyectos ejecutados con recursos administrados por la entidad, mediante la implantación de procesos enfocados hacia el servicio, la eficiencia y la rentabilidad del negocio.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Estándares y procedimientos definidos, programas de computador,prototipos, documentación, bases de datos instaladas y estructuras de pruebas.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario us$	Costo Total us$	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Definición de estándares de diseño, desarrollo y construcción	HH, Tecnológico		40.000	1/08/97	16
Diseño del Sistema de Información de Administración de proyectos (SIAP)	HH, Tecnológico		180.000	1/09/97	20
Construcción de Programas de Aplicación	HH, Tecnológico		600.000	15/01/98	32
Implantación	HH, Tecnológico		150.000	1/06/98	28
			970.000		

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

Sistema de Información de Administración de Proyectos

ACCIONES ESPECIFICAS	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Definición de estándares de diseño, desarrollo y construcción																	
Diseño del Sistema de Información de Administración de proyectos (SIAP)																	
Construcción de Programas de Aplicación																	
Implantación																	

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 1
Mejorar la Calidad y Sostenibilidad de las Inversiones Financiadas

ACCION 6
Desarrollar los Sistemas de Información de apoyo a las Inversiones sostenibles
.- Sistema de Comunicaciones Corporativo

RESPONSABLE:
Ramiro Quiroga G.

Objetivo general de la Acción:
Dotar a Findeter de un sistema de comunicaciones en Linea, que integre todas sus localizaciones fisicas, con el fin de agilizar sus operaciones y ofrecer un mejor servicio a sus clientes

Productos o resultados esperados de la Acción:
Integración de la Dirección General con las Unidades Regionales en voz, datos video y servicios informaticos corporativos

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario us$	Costo Total us$	Fecha Iniciación (Mes, dia, año)	Duración (En semanas)
Preparación TR y estudio de propuestas para adquisición de canales de comunicación	HH, Tecnológico		3.000	30/06/97	4
Adquisición canales de comunicación e instalación en DG y URs (9 sitios geográficos)	HH,Tecnológico	105.000	945.000	1/08/97	10
Adquisición hardware para comunicaciones de datos (9 sitios geográficos)	HH,Tecnológico	12.000	108.000	1/08/97	4
Adquisición software para comunicaciones de datos (9 sitios geográficos)	HH,Tecnológico	10.000	90.000	1/09/97	10
Adquisición hardware para comunicaciones de voz (9 sitios geográficos)	HH,Tecnológico	10.000	90.000	1/09/97	6
Adecuación e integración de hardware y software de voz (9 sitios geográficos)	HH,Tecnológico		20.000	15/10/97	8
Adquisición e implantación de hardware y software de VideoConferencia	HH,Tecnológico		100.000	15/01/98	4
			1.356.000		

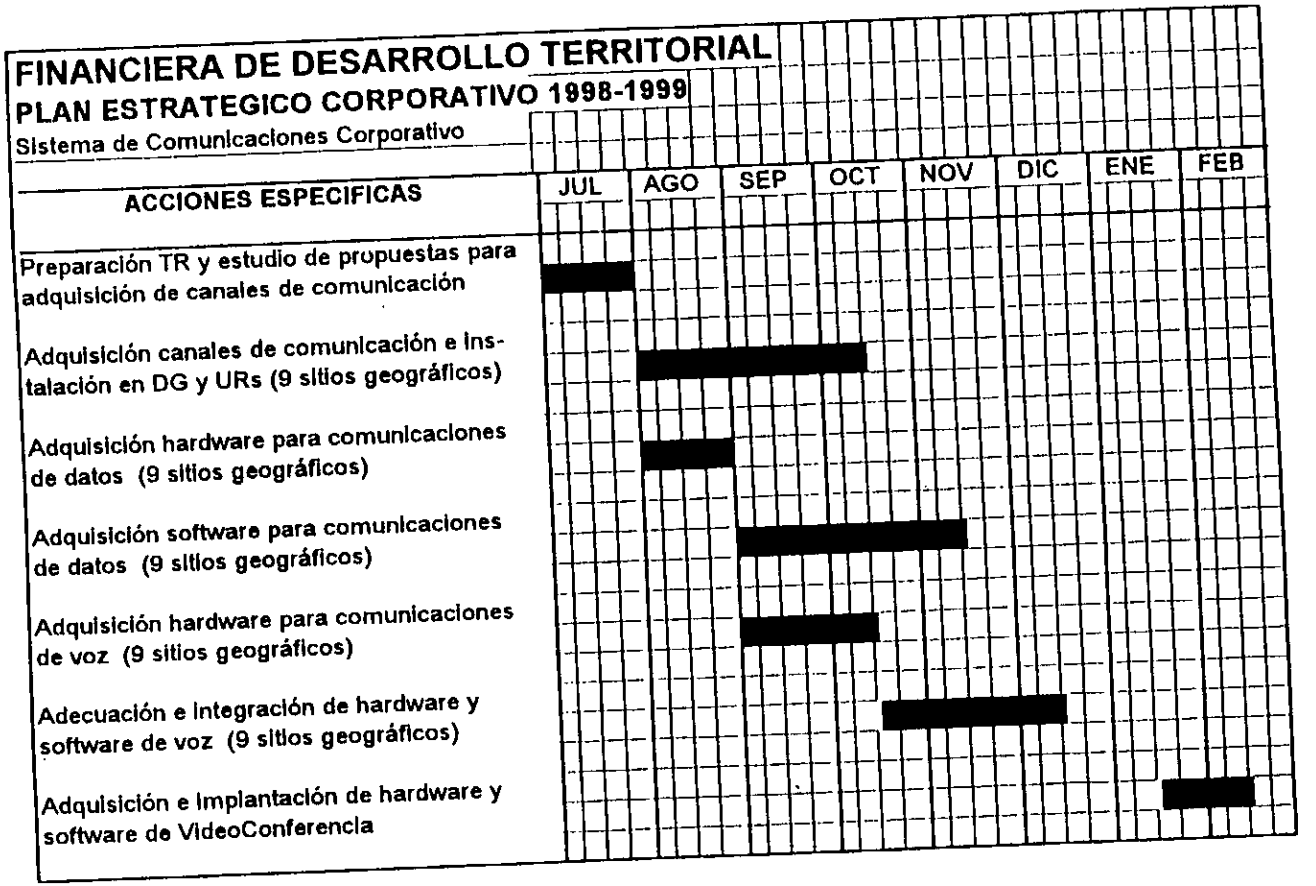
OBSERVACIONES: La actividad de Adquisición de canales de comunicación estará desarrollandose mensualmente a US$31,500 por los 9 sitios geográficos continuamente

(DG = Dirección General, URs = Unidades Regionales)

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

Sistema de Comunicaciones Corporativo



FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
2. Diseñar una estrategia financiera para fortalecer a FINDETER como Banco de Segundo Piso.

ACCIONES 1 Y 5
1.Portafolio de productos de créditos y tasa de referencia.

RESPONSABLE:
Juan Carlos Paez Ayala Vicepresidente Financiero

Objetivo general de la Acción:
Adaptación de las características financieras de los productos FINDETER a las necesidades de nuestros clientes y socios de acuerdo con las condiciones del mercado.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Portafolio de productos que le permitan a FINDETER ser competitivo en el mercado.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Revision de las condiciones financieras actuales *Tasa de interés, Tasa de redescuento, plazo, margen, periodo de gracia, comisiones, tabla de amortizacion. (Presentación de un informe a comite de presidencia y a la junta directiva)	Humano 1 profesional (TC) 1 asesor jurídico (1/4 T) 1 asesor financ. (1/4 T)	30/hora 30/hora 30/hora	14.400 9.600 9.600	1o. de julio 1997 1o. de julio 1997 1o. de julio 1997	12 12 12
Identificación y desarrollo de nuevos productos activos de crédito, entre otros los siguientes: Capitalización de intereses, crédito en dólares, amortizacion diferenciada entre los diferentes actores del crédito. (Presentacion de un informe a comite de presidencia y a la junta directiva)	Humano 1 profesional (TC) 1 asesor jurídico (1/2 T) 1 asesor financ. (1/2 T)	30/hora 30/hora 30/hora	14.400 19.200 19.200	1o. de octubre 1997 1o. de octubre 1997 1o. de octubre 1997	12 12 12
Tasa referenciada al costo de los pasivos de la entidad* Linea de crédito blanda utilizando capitalización de utilidades**	1 profesional (TC) 1 asesor jurídico (1/2 T) 1 asesor financ. (1/2 T)	30/hora 30/hora 30/hora	14.400 19.200 19.200 139.200	2. de enero 1998 2. de enero 1998 2. de enero 1998	12 12 12

* Esta acción corresponde a la acción No. 5 definida en el cuadro de objetivos No.2

**Al término de los 3 meses se debe tener implementado la tasa de referencia al costo de los pasivos y tener una decisión sobre la lineaad e crédito blanda

OBSERVACIONES:
Las fechas de iniciación pueden variar de acuerdo con las demoras en la contratación de los asesores externos.

TC= tiempo completo;T= tiempo

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
2. Diseñar una estrategia financiera para fortalecer a FINDETER como Banco de Segundo Piso.

ACCION :
2.Estrategia de Fondeo

RESPONSABLE:
Juan Carlos Paez Ayala Vicepresidente Financiero

Objetivo general de la Acción:
Diversificar las fuentes de fondeo de FINDETER

Productos o resultados esperados de la Acción:
Contar con varias alternativas de fondeo, tanto internas como externas que le permitan a la entidad cumplir con unos requerimientos de desembolsos preestablecidos.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Proyec. para estimar las necesidades de financiamiento Ajustes, presentacion y validacion del flujo de caja proyectado, elaborado por el grupo de Planeacion Financiera. Elaboracion y actualizacion periodica del flujo de caja.	Humano 1 Profesional (1/2 T) 1 Profesional (1/4 T)	30/hora 30/hora	2.400 14.400	23 de junio 1997 28 de julio 1997	4 48
Establecer alternativas de financiamiento Requerimientos Legales Conveniencias financieras de las diferentes alternativas, monto y tiempo a implementar estas alternativas. (presentación a comité de presidencia de un informe preliminar y uno final) Por lo menos se debe tener en cuenta las opciones Emisión de bonos interna y externa, Captación de entidades públicas y créditos externos e internos.	1 Asesor legal (TC) 1 Asesor Financ (TC) 1 Profesional (TC)	30/hora 30/hora 30/hora	25.600 25.600 10.800	1o. de julio 1o. de julio 1o. de julio	8 8 8
IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	1 Asesor legal (1/4) 1 Asesor Financ (1/4) 1 Profesional (TC)	30/hora 30/hora 30/hora	32.000 32.000 48.000	8 sept. 1997	40 40 40
Capacitacion del personal en términos relacionados con el objetivo en cuestion	capacitación 1200 hrs.	25/hora	30.000		48
Apoyo a FINDETER en una calificación del riesgo	1 firma consultora	100/hora	48.000 268.800		12

OBSERVACIONES:
Las fechas de iniciación pueden variar de acuerdo con las demoras en la contratación de los asesores externos.
TC= tiempo completo;T= tiempo

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 2: DISEÑAR UNA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA FORTALECER A FINDETER COMO BANCO DE SEGUNDO PISO

ACCION 3 : PERFECCIONAMIENTO DE LOS DESEMBOLSOS

RESPONSABLE: JUAN CARLOS DUGAND O
COORDINADOR NACIONAL DE REGIONALES

Objetivo general de la Acción: Hacer que los desembolsos lleguen rápida y eficiente a los proyectos, con el menor costo posible para FINDETER y el prestatario final.

Productos o resultados esperados de la Acción: 1. Redescuento automático. 2.Programación de desembolsos ajustada a la realidad 3.Desembolsos ágiles 4.Ningún crédito aprobado sin intermediación.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
1.Diagnostico de la situación actual de todos los proyectos en ejecución y cupo con las unidades regionales, y toma de acciones rápidas para agilizar desembolsos o cancelar las operaciones de crédito.				Junio 10/97	4 semanas
2.Establecimiento de una estrategia para para agilizar los desembolsos, tanto de créditos en ejecución y cupo, como de nuevos créditos.				junio 10/97	4 semanas
3. Desarrollo de los instrumentos para la implementación del redescuento automático ***(Podria ser financiado con el componente del PDT II)***	Desarrollar los instrumentos jurídicos. Consultor o Jurídica. 200 horas/consultor	$80	$16.000	Una vez se apruebe su financiación (Aprox. nov 1/97)	5 semanas
	Desarrollo de instrumentos de apoyo. (guias, listas de chequeo) por la Vicepresidencia de Proyectos o un consultor. 640 horas/consultor	$30	$19.200	Simultaneamente con la activdad anterior. (Aprox. nov 1/97)	16 semanas
4. Implementación del Redescuento Automático para Preinversión y prestatarios Privados				Febr. 1/98 (Si están desarrollados los intrumentos)	permanente
5. Implementación del redescuento automático para proyectos de menos de 2.000 SMLV (Dependiendo de la redefinición de la asistencia técnica)				Enero 1/99 (Si están desarrollados los intrumentos)	permanente
		TOTAL	$35.200		

OBSERVACIONES: ***LA ACTIVIDAD ESPECIFICA 3. DEBERIA SER RESPONSABILIDAD DE LA VICEPRESIDENCIA DE PROYECTOS, CONCRETAMENTE DE LA DIVISION DE DESARROLLO TECNICO. LA COORDINACION NACIONAL DE REGIONALES SERA RESPONSABLE DE SU IMPLEMENTACION***

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO
2. Diseñar una estrategia financiera para fortalecer a FINDETER como Banco de Segundo Piso.

ACCION 4.Sistema de administracion de los costos de la entidad	**RESPONSABLE**: Juan Carlos Paez Ayala Vicepresidente Financiero
Objetivo general de la Acción: Establecer claramente los costos de las diferentes areas de la entidad, administrando eficientemente dicha informacion.	**Productos o resultados esperados de la Acción:** Una contabilidad de costos eficiente, que le permita a la entidad saber que operación y que area son rentables y cuales no.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, dia, año)	Duración (En semanas)
Definicion de los costos aproximados por actividades basicas (Asist. tecnica, intermediacion financiera, fondos de cofinanciacion)	Humano 3 profesionales (1/2 T)	30/hora	5.400	23 de junio 1997	3
Adecuación del sistema de costos	1 profesional	30/hora	9.600	23 de julio 1997	8
Elaboracion periódica y de forma automatizada del sistema anteriormente planteado	1 profesional (1/2 T)	30/hora	28.800	23 de sept 1997	48
Elaboracion global de un sistema de administracion de costos Contratacion de una firma consultora	Firma consultora		500.000	16 de sept 1997	24
Analizar la posibilidad de transformar el Area de Presupuesto en un Area de Costos	2 profesionales (1/2 T) 1 asesor (1/2 T)	30/hora 30/hora	9.600 12.800		8
			566.200		

OBSERVACIONES:
Las fechas de iniciación pueden variar de acuerdo con las demoras en la contratación de los asesores externos.
TC= tiempo completo;T= tiempo

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO
2. Diseñar una estrategia financiera para fortalecer a FINDETER como Banco de Segundo Piso.

ACCION	**RESPONSABLE:**
6. Administracion del Riesgo	Juan Carlos Paez Ayala Vicepresidente Financiero
Objetivo general de la Acción: Definicion de politicas para la administracion de los riesgos de tasa de interes, liquidez y de la tasa de cambio	**Productos o resultados esperados de la Acción:** Una politica clara de cobertura ante los eventuales riesgos que se presenten, que puedan afectar la operación crediticia de FINDETER

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Capacitacion integral del area de la Vicepresidencia en materia de riesgo y del G.A.P.	capacitación 1200 hrs	25/hora	30.000	21 de julio 1997	24
Analizar las diferentes politicas estableciendo una administracion del riesgo	1profesional (1/2 T) 1 asesor financ. (1/4 T	30/hora 30/hora	19.200	21 de julio 1997	permanente 24
Inscribir a la entidad en la Administracion del Riesgo (Fasell) llevada a cabo por el gobierno a través del Ministerio de Hacienda	1 profesional (1/4 T)	30/hora	2.400	1o. de julio 1997	8
Administración de riesgo de tasa de cambio, liquidez y tasa de interés.	1 profesional (1/4 T) 1 asesor financ. (1/4 T	30/hora 30/hora	14.400 38.400		48 48
			104.400		

OBSERVACIONES:
Las fechas de iniciación pueden variar de acuerdo con las demoras en la contratación de los asesores externos.
TC= tiempo completo;T= tiempo

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 2: Diseñar una estrategia financiera para fortalecer a FINDETER como banco de segundo piso.

ACCION 7: Identificación de riesgos y garantías para la vinculación del sector privado en la prestación de servicios públicos

RESPONSABLE: Alberto Valderrama Charry
Jefe Oficina de Planeación

Objetivo general de la acción: Identificar y asignar los riesgos para el sector de agua potable y saneamiento básico y definir una metodología de contabilización y financiación de garantías de riesgo.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Vinculación del capital privado en proyectos de inversión en infraestructura de servicios públicos.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
- Realizar un estudio sobre los riesgos característicos del sector de agua potable y saneamiento básico, teniendo en cuenta se trata de un sector descentralizado. - Determinar el/los agente(s) emisor(es) de las garantías de riesgo. - Con base en los resultados del estudio sobre riesgos, definir una metodología de contabilización y financiación de garantías.	Consultor y grupo de trabajo interinstitucional (MD, DNP, MH y FINDETER). (1)		500,000 600.000 (2)	ago-97	52

OBSERVACIONES: 1- De acuerdo con las recomendaciones del documento CONPES 2912 - MDE- DNP del 12 de marzo/97, se solicita al Ministerio de Desarrollo, al DNP, al Ministerio de Hacienda y a FINDETER elaborar un estudio sobre riesgos y garantías.

2- Cifra estimada a partir del estudio de BANCOLDEX (su costo fue de 800 millones).

PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
3. Replantear la asistencia técnica (A.T.)

ACCION:	**RESPONSABLE:**
1. Definición del concepto de asistencia técnica vs. Asesoramiento	Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos
Objetivo general de la Acción:	**Productos o resultados esperados de la Acción:**
Identificación del proceso de A.T., las actividades que la componen y determinación preliminar de su costo.	a) Proceso redefinido de A.t.; b) estimativo preliminar de su costo c) nuevo enfoque (A.T. vs. Asesoramiento)

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)**	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
3.1.1 Redefinición de A.T.	6 H-h	11,7	70	Jun 10/97	0,1
3.1.2 Identificación del proceso y actividades	(*)			Abr 1/97	6
3.1.3 Caracterización y valorización de actividades y tipos de A.T.	80 H-h	11,7	936	Jun 17/97	0,3
3.1.4 Definición y evaluación de la A.T ofrecida actualmente	72 H-h	11,7	842	Jun20/97	2,5
3.1.5 Estimativo costo A.T actual (complementario a la acción 2.4)	72 H-h	11,7	842	Jun 20/97	2,5
3.1.6 Recomendaciones grales sobre perspectiva futura de la A.T. (características y enfoque)	64 H-h	11,7	748	Jul 6/97	0,5
Sub-total			3.438		

OBSERVACIONES:

(*) Esta actividad fué iniciada en el mes de abril/97 por la firma consultora Ernst&Young.

(**) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
3. Replantear la asistencia técnica (A.T.)

ACCION:
2. Replanteamiento de la A.T. de Findeter

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Diseño nueva propuesta de A.T. y Desarrollo instrumentos

Productos o resultados esperados de la Acción:
Productos de A.T. definidos por segmentación del mercado según prioridades

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)*	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
3.2.1 Definición del A.T. a ser prestada por Findeter	80 H-h	11,7	936	Jul 14/97	2
3.2.2 Identificación de productos de A.T de acuerdo con segmentación del mercado	900 H-h	11,7	10.530	Jul 28/97	15
3.2.2.1 Por tipo clientes (ver 1.1) (**)	GL		1.350		
3.2.2.2 Por sectores					
3.2.2.3 Por especialiades (Ing, DI)					
3.2.3 Elaboración programa de desarrollo de productos y presupuesto (documento propuesta)	200 H-h	11,7	2.340	Nov 4/97	5
Sub-total			15.156		

OBSERVACIONES:

(*) Para estimar costos de personal se asumió profesional IV de máxima categoría y tarifa hora derivada de sueldo básico mes/160 horas-mes.

(**) Costo global, Incluye viáticos y pasajes.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO:
3. Replantear la asistencia técnica (A.T.)

ACCION:
3. Alternativas para la prestación de la A.T.

RESPONSABLE:
Oscar Correa G. - Vicepresidente de Proyectos

Objetivo general de la Acción:
Establecimiento Viabilidad Filial Especializada

Productos o resultados esperados de la Acción:
Tipo organización para prestación A.T. y Plan de Acción para su implementación.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
3.3.1 Conocimientos experiencias internacionales	GL	16.000	16.000	Agt 15/97	4
3.3.2 Estudio de mercado (ofer/deman) para la A.T. a través de una filial a. Análisis disposición pago clientes b. Análisis demanda/oferta actual para servicios A.T. c. Proyección a mediano y largo plazo oferta/demanda	GL (consultoría)	150.000	150.000	Sept 15/97	12
3.3.3 Definición alternativa para prestación A.T (concertada Gob. Nal)				Nov 10/97	4
3.3.4 Puesta en marcha, etapa de desarrollo, instrumentos según prioridades			(*)	Ene 15/98	24
Sub-total			166.000		

OBSERVACIONES:

(*) Costo por definir de acuerdo con resultados de la consultoría.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 3: Replantear asistencia técnica.

ACCION 4: Diseño de un sistema de información territorial.

RESPONSABLE: Alberto Valderrama Charry
Cargo: Jefe Oficina de Planeación

Objetivo general de la Acción: Adelantar en coordinación con el DANE y otras entidades, la definición e implantación de un sistema de información territorial que facilite tomar decisiones en todos los niveles.

Productos o resultados esperados de la Acción:
1. Sistema de Información Territorial.
2. Implantación en las entidades territoriales.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Etapa I: Desarrollar e implantar en 32 municipios y 4 departamentos.				A definir de acuerdo a la fecha de las firmas de los convenios con las entidadaes interesadas.	
- Paquetes de Información Local.	Consultor *	4.563	146.000		44
- Lineamientos Sistema de Información Municipal.	Consultor *	19.083	610.667		50
- Lineamientos Sistema de Información Deptal.	Consultor *	18.750	75.000		44
- Sistema de inf. para el seguimiento a la descent.	Consultor *	6.250	75.000		50
Etapa II: Definir los municipios objeto de la segunda fase del proyecto, a partir de la identificación de los recursos necesarios y las nuevas entidades involucradas en su financiación.					
Total			**906.667**		

OBSERVACIONES: El número de municipios objeto de la primera etapa será definido una vez sean determinadas las entidades interesadas en el SIT y que aporten recursos al programa. FINDETER con el DANE coordinarán la identificación de estas necesidades.

* y grupo de trabajo interdisciplinario.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO (3):
IMPLEMENTAR ESQUEMA DE PLANEACION

ACCION (5):
SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

RESPONSABLE:
Oficina de Planeación

Objetivo general de la Acción:
Implantar el Sistema de Indicadores de Desempeño de FINDETER, que propulse una nueva cultura de eficiencia y eficacia de operación, basada en desiciones fundamentadas en el modelamiento y análisis del negocio y de su entorno de operación, evaluación de resultados y proyección del marco externo.

Productos o resultados esperados de la Acción:
Definición de indicadores de desempeño.
Sistema de indicadores de desempeño implantado.

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, dia, año)	Duración (En semanas)
ACCIONES ESPECIFICAS	Funcionarios FINDETER (1232 horas)				
1. Preparación Modelo de Indicadores de desempeño.	Gerente (112 horas)	100/Hora	$11.200	Julio 1/97	3,0
2. Análisis de Requerimientos para Gestión Gerencial	Analista (1120 horas)	30 /Hora	$33.600		4,0
3. Selección de Proveedores y Soluciones Candidatas.	Consultoria (210 horas)				6,0
4. Evaluación y Adquisición de Soluciones	Gerente & especialista (80 horas)	100/Hora	$8.000		2,0
5. Integración y Ajuste de la Solución	Consultor (360 horas)	80/Hora	$28.800		4,0
6. Desarrollo de Interfaces					4,0
7. Diseño del Soporte Organizacional (Procesos, Organización, etc.)	Tecnologia: SOFTWARE y Consultoria Implantación	200000	$200.000		4,0
8. Preparación Migración e Implantación	Administración y Varios (30% Software)	60000	$60.000		4,0
9. Manejo de Cambio, Capacitación y Entrenamiento					6,0
10. Implantación Final y Seguimiento	**Total**		$341.600		4,0

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1997-1999 *
SECRETARÍA GENERAL

OBJETIVO 4 *: TRANSFORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA NUEVA CULTURA*	
ACCION *: Formación y Capacitación*	***RESPONSABLE****: Secretaría General - División Recursos Humanos y Físicos*
Objetivo general de la Acción: *Preparar al servidor público para el nuevo enfoque de la Entidad.*	***Productos o resultados esperados de la Acción:*** *Personal altamente comprometido e identificado con las estrategias y planes del negocio y 22 subproductos más (Ver Anexo).*

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS (2)	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso (3)	Costo Unitario Hombre (US / 97)	Costo Total (US/ 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
Transformación del Recurso Humano de FINDETER y Capacitación (Valores Estimados)	Consultoría y Recursos Tecnológicos		* * US 404,600	Octubre 1 de 1.997	68
Capacitación Para Aplicar Plan De Mejoramiento Enfocado	Seminarios, Conferencias, Diplomados, etc.	US 5,280	US 1,161,600	Agosto 15 de 1.997	144
Necesidades Actuales De Capacitación	Seminarios, Conferencias, Diplomados, etc.	US 3,058	US 672,731	Julio 1 de 1.997	48
TOTAL		**US 8.338**	**US 2.238.931**		**260**

OBSERVACIONES *:*

* *El diseño del plan de transformación del Talento Humano, la necesidades posteriores de capacitación y el costeo según promedios internacionales, fue elaborado y consultado con ERNST & YOUNG. Las necesidades actuales, con el equipo de Presidencia.*

* * *Incluye 150.000 dólares en Recursos Tecnológicos*

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1997-1999 *
SECRETARÍA GENERAL

OTROS PRODUCTOS (ANEXO)

Estrategias y lineamientos de política de talento humano
Perfil cultural (futuro) de Findeter, alineado con estrategias y planes corporativos
Visión futura del proceso de Talento Humano
Oportunidades y mejoras a corto y mediano plazo
Modelo de procesos
Modelo dinámico de procesos
Requerimientos tecnológicos.
Organización del área para el manejo del talento humano.
Funciones de cargos del área para manejo del Talento Humano.
Evaluación de cargos
Plan de comunicaciones
Plan corporativo para manejo del cambio
Plan de capacitación
Políticas específicas de personal
Normas y procedimientos de personal
Curva Salarial
Esquema de beneficios
Evaluación del desempeño
Plan de reubicación
Plan de negociación
Implantación de procesos, Organización y Tecnología para manejo del talento Humano.

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 5:
IMPLEMENTAR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL

ACCION 1:
DEFINIR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL

Objetivo general de la Acción: Fortalecer el proceso de planeación para que se convierta en el soporte estratégico del negocio FINDETER

RESPONSABLE: ALBERTO VALDERRAMA CHARRY
Jefe Oficina de Planeación

Productos o resultados esperados de la Acción:
a) Visión futura del proceso de planeación
b) Procesos de planeación diseñados e implantados
c) Estructura organizacional y funcional del área de planeación

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación	Duración
1. Desarrollar visión futura del proceso de planeación de FINDETER.	Los costos de las acciones están presupuestados y asignados al proyecto de mejoramiento enfocado que desarrolla la firma de consultoría Ernst&Young.			Junio 23 / 97	1 semana
2. Diseñar procesos de planeación de FINDETER.				Julio 14 / 97	3 semanas
3. Determinar la estructura organizacional del área de planeación.				Julio 28 / 97	1 semana
4. Formular plan de migración.				Julio 28 / 97	1 semana
5. Implantación.				Agosto 4 / 97	

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 5:
IMPLEMENTAR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL

ACCION 1: DEFINIR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL	**RESPONSABLE:** ALBERTO VALDERRAMA CHARRY Jefe Oficina de Planeación
Objetivo general de la Acción: Fortalecer el proceso de planeación para que se convierta en el soporte estratégico del negocio FINDETER	**Productos o resultados esperados de la Acción:** a) Visión futura del proceso de planeación b) Procesos de planeación diseñados e implantados c) Estructura organizacional y funcional del área de planeación

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación	Duración
1. Desarrollar visión futura del proceso de planeación de FINDETER.	Los costos de las acciones están presupuestados y asignados al proyecto de mejoramiento enfocado que desarrolla la firma de consultoría Ernst&Young.			Junio 23 / 97	1 semana
2. Diseñar procesos de planeación de FINDETER.				Julio 14 / 97	3 semanas
3. Determinar la estructura organizacional del área de planeación.				Julio 28 / 97	1 semana
4. Formular plan de migración.				Julio 28 / 97	1 semana
5. Implantación.				Agosto 4 / 97	

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 5:
IMPLEMENTAR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL

ACCION 2:
NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ENTIDAD

RESPONSABLE: ALBERTO VALDERRAMA CHARRY
Jefe Oficina de Planeación

Objetivo general de la Acción: Definir criterios para determinar la nueva estructura organizativa que permita desarrollar los planes del negocio FINDETER

Productos o resultados esperados de la acción:
(a) Criterios definidos
(b) Estructura organizacional.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación	Duración
1. Diseñar criterios con base en los resultados del programa de mejoramiento enfocado.	Los costos de las acciones están presupuestados y asignados al proyecto de mejoramiento enfocado que desarrolla la firma de consultoría Ernst&Young.			Julio 14 / 97	1 semana
2. Concertar con el Nivel Directivo de la Entidad y Ernst&Young la nueva estructura organizacional				Julio 21 / 97	1 semana

OBSERVACIONES:

FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL
PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO 1998-1999

OBJETIVO 5:
IMPLEMENTAR ESQUEMA DE PLANEACION GENERAL

ACCION 3: ***DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EL CONTROL DE GESTION EN FINDETER.***

RESPONSABLE: Alberto Valderrama Charry
Jefe Oficina de Planeación

Objetivo general de la Acción:
Diseñar e Implantar el Sistema de Indicadores de Desempeño de FINDETER, que genere una nueva cultura de eficiencia y eficacia, basada en el análisis del negocio.

Productos o resultados esperados de la Acción:
1. Indicadores de desempeño Implantados.
2. Control de gestión.

PLAN DE ACCION

ACCIONES ESPECIFICAS	RECURSOS			TIEMPO	
	Tipo de Recurso	Costo Unitario (Miles $ / 97)	Costo Total (Miles $ / 97)	Fecha Iniciación (Mes, día, año)	Duración (En semanas)
ACCIONES ESPECIFICAS					
1. Preparación Modelo de Indicadores de desempeño.	De la acción 1 a la 5 los costos se encuentran cubiertos dentro de la consultoria "Proyecto de Mejoramiento Enfocado" que desarrolla Ernst & Young.			Julio 1/97	3
2. Análisis de Requerimientos para Gestión Gerencial					4
3. Selección de Proveedores y Soluciones Candidatas.					6
4. Evaluación y Adquisición de Soluciones					2
5. Integración y Ajuste de la Solución					4
6. Desarrollo de Interfaces					4
7. Diseño del Soporte Organizacional (Procesos, Organización, etc.)	Tecnologia: SOFTWARE y Consultoria Implantación	200000	$200.000		4
8. Preparación Migración e Implantación	Administración y Varios (30% Software)	60000	$60.000		4
9. Manejo de Cambio, Capacitación y Entrenamiento					6
10. Implantación Final y Seguimiento					4
	Total		$ 260.000		

FEDESARROLLO

FUNDACION PARA LA EDUCACION SUPERIOR Y EL DESARROLLO

FEDESARROLLO es una entidad colombiana, sin ánimo de lucro dedicada a promover el adelanto científico y cultural y la educación superior, orientándolos hacia el desarrollo económico y social del país.

Para el cumplimiento de sus objetivos, adelantará directamente o con la colaboración de universidades y centros académicos, proyectos de investigación sobre problemas de interés nacional.

Entre los temas de investigación que han sido considerados de alta prioridad están la planeación económica y social, el diseño de una política industrial para Colombia, las implicaciones del crecimiento demográfico, el proceso de integración latinoamericana, el desarrollo urbano y la formulación de una política petrolera para el país.

FEDESARROLLO se propone además crear una conciencia dentro de la comunidad acerca de la necesidad de apoyar a las Universidades colombianas con el fin de elevar su nivel académico y permitirles desempeñar el papel que les corresponde en la modernización de nuestra sociedad.