



PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Código: DP-DA-007
Versión: 7

TABLA CONTENIDO

- [1.INTRODUCCION](#)
- [2.DIAGNOSTICO](#)
- [3.DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO](#)
- [4.PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014](#)
- [5.SEGUIIMIENTO Y EVALUACIÓN](#)

CONTENIDO

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ
Presidente

HELMUTH BARROS PEÑA
Secretario General

DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA
Gerente de Planeación

RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO
Vicepresidente Financiero

GUILLERMO JAVIER ZAPATA LONDOÑO
Vicepresidente Comercial

LUIS FERNANDO ULLOA VERGARA
Vicepresidente de Proyectos

MARCELINO ROMERO ALEJO
Vicepresidente de Crédito y Riesgos

RAMIRO FORERO CORZO
Vicepresidente de Operaciones

SYLVIA BAQUERO SAMPEDRO
Jefe (E) Control Interno de Gestión

CARTA DEL PRESIDENTE

FINDETER espera consolidarse como un vehículo eficaz para la instrumentación de la política económica y social en búsqueda del mejoramiento de la infraestructura, el crecimiento y la competitividad del país. Por esto, surge la necesidad de estructurar los mecanismos que permitan a la Entidad, transformarse evolucionar para lograr una participación más activa, profunda y competitiva en los sectores establecidos como “locomotoras” del Plan Nacional de Desarrollo “*Prosperidad para Todos*”, en las diferentes regiones del país.

Un primer paso en esta transformación, es la expedición del Decreto 4167 de 2011, por el cual se modificó la naturaleza jurídica de FINDETER convirtiéndola en una Sociedad de Economía Mixta, permitiendo el ingreso de socios estratégicos que aporten su *know how* para el desarrollo de nuevos productos y servicios, permitiendo también incorporar mayor flexibilidad corporativa, de manera que la estructura organizacional y los perfiles de sus integrantes puedan acondicionarse a las necesidades del mercado, así como a la obtención de los objetivos trazados.

En este sentido, la Junta Directiva de FINDETER, estableció como VISIÓN de la Entidad: *Ser la Banca del Desarrollo para la infraestructura del país.*

Para ello, nos hemos propuesto adelantar en los próximos 3 años, un conjunto de acciones encaminadas a ampliar y profundizar los productos y servicios con los cuales se apalanque el desarrollo regional, pero a su vez, buscando estrategias que mantengan la solidez financiera de la Entidad, bajo un riguroso análisis administrativo de los riesgos asociados. Todo ello, con el soporte de un modelo operativo robusto que respalde las nuevas operaciones, y con un marco de políticas institucionales que visibilicen el rol primordial de FINDETER como agente de desarrollo del país.

El reto consiste en poner en marcha estas acciones, las cuales en su conjunto constituyen el **Plan Estratégico 2012 – 2014**, de manera que FINDETER siga consolidando su posición como una entidad financiera de desarrollo que contribuye eficazmente a generar prosperidad para todos los colombianos.

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ
Presidente

1. INTRODUCCION

El Plan Estratégico (PE) se interpreta como un proyecto integral cuyo Objetivo Estratégico Fundamental (OEF) está definido en la **Visión** y se desarrolla a través de 7 Objetivos Estratégicos (OE), cada uno de los cuales tiene una o más Estrategias, que a su vez se traducen en Proyectos Estratégicos.

Los Proyectos Estratégicos tienen asignados énfasis diferentes en distintas etapas, al comienzo se producirán los cambios planeados para luego pasar a una etapa de consolidación de la transformación de la Entidad, culminando con una fase de plena productividad y crecimiento.

FASE I 2012 TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO	FASE II 1er SEMESTRE 2013 CONSOLIDACIÓN Y DESARROLLO	FASE III 2do SEMES. 2013 Y 2014 PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO
FINDETER contará con recursos financieros necesarios, capacidad operativa moderna y eficaz, recursos humanos capacitados y un portafolio de productos y servicios que le permita satisfacer las demandas del mercado.	Se tienen las herramientas necesarias para que la Entidad pueda enfocarse totalmente en la productividad y el crecimiento.	FINDETER actúa como un sólido banco de desarrollo de segundo piso, y así es percibido y apreciado en su contribución al desarrollo del país.
<i>Durante todo el proceso se deberán evaluar los cambios producidos, potenciando los resultados positivos y aplicando medidas correctivas.</i>		

2. DIAGNOSTICO

FINDETER está constituida como una **entidad financiera de desarrollo**, así lo establece su misión y sus operaciones. Así mismo conserva su carácter de **segundo piso**, porque no mantiene relación contractual directa con los beneficiarios finales.

En los últimos años FINDETER ha presentado:

- Solidez patrimonial y buenos índices de solvencia
- Ausencia de presiones ni riesgos inmediatos aparentes
- Aceptable rentabilidad
- Buenos índices de crecimiento, eficiencia, y productividad
- Ausencia de litigios y conflictos y un buen clima laboral
- Ausencia de cuestionamientos externos a la gestión institucional

La Entidad prácticamente no ha registrado pérdidas por castigos de activos de riesgo, la cartera de créditos y los desembolsos muestran – durante los últimos 5 años – altos crecimientos interanuales (entre el 25% y 45%) y la productividad (medida en Cartera/Número de empleados) aumentó más de un 300% en los últimos años.

Esta situación institucional de magnitudes significativas y ausente de conflictos, enmarcada en un entorno nacional estable, brinda precisamente un momento oportuno y propicio para planificar estratégicamente hacia el futuro. Por ello se plantea que *“el costo de no aprovechar esta coyuntura de oportunidades puede ser mucho mayor que el beneficio de seguir haciendo lo mismo...”*.

También se ha determinado que existen situaciones que resultan limitantes u obstáculos, se identificaron debilidades del modelo, así como otras en términos operativos y no operativos.

Vulnerabilidades del modelo actual

- Limitadas fuentes de captación de recursos
- Limitadas opciones para inversión de excedentes de liquidez
- Limitado de productos y servicios
- Limitaciones para medir impactos de las actividades
- Imposibilidad de transferir términos competitivos de financiamiento a los beneficiarios finales
- Falta de contacto con beneficiarios finales

Debilidades operativas

- Falta de gestión integral del Área de Operaciones.
- Procesos operativos mejorables por falta de estandarización y automatización de los mismos.
- Sistema informático con poca integración funcional y poco potencial para nuevos desarrollos.

Debilidades funcionales (no-operativas)

- Proceso de evaluación de proyectos requiere profundización.
- Producción de estadísticas e información de gestión sin estandarización ni automatización.

- Ausencia de seguimiento de proyectos y evaluación de impactos.
- Políticas de términos y condiciones “propias” en que FINDETER concreta sus negocios son mejorables.
- Comités de gestión susceptibles de revisión y racionalización.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. La Misión – El “rumbo” permanente

La Misión constituye la razón de ser de la Entidad y establece el propósito fundamental en su vida institucional:

**Apoyamos el desarrollo sostenible del país,
generando bienestar en las regiones**

3.2. La Visión – La “identidad”

La Visión constituye el Objetivo Estratégico Fundamental del Plan Estratégico:

**Ser la Banca del Desarrollo para la infraestructura
sostenible del país.**

La Visión de la Entidad se ajusta a un conjunto de lineamientos, como son:

- FINDETER afianzará su carácter de Banco de Desarrollo de segundo piso, intentará un acercamiento a los beneficiarios finales sin establecer una relación transaccional directa.
- Sin descuidar el mantenimiento del crecimiento cuantitativo de la Entidad, se potenciará un fuerte crecimiento cualitativo.
- FINDETER evaluará los resultados e impactos socio-económicos de los proyectos que financia.
- Se valorará la importancia fundamental que significa lograr buenos resultados de impacto en el desarrollo socio-económico del país.

3.3. Políticas Corporativas

El Plan Estratégico se desarrollará atendiendo el conjunto de Políticas de Gestión establecidas en el Código de Buen Gobierno.

3.3.1. Políticas frente a los Grupos de Interés

FINDETER tendrá reconocimiento de la legitimidad de los grupos de interés con los cuales interactúa, a cada uno se le tratará con amabilidad, dignidad y de acuerdo con la especificidad que corresponde.

3.3.2. Políticas de Responsabilidad Social

Con la *sociedad*, FINDETER promulgará que a través de sus servicios se logre el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Con el *medio ambiente*, la Entidad prestará especial atención al cumplimiento de las políticas que al respecto, establezca el Gobierno Nacional y los organismos competentes. Con los empleados, FINDETER propiciará un ambiente adecuado de trabajo procurando el beneficio general.

3.3.3. Políticas de Relación con las Entidades de Inspección, Vigilancia y Control

La Entidad está comprometida a mantener relaciones armónicas con los entes de control y demás entidades estatales y a suministrar la información que legalmente éstos requieran, en forma oportuna, completa y veraz para que puedan desempeñar eficazmente su labor. Igualmente se compromete a implantar las acciones de mejoramiento institucional que los órganos de control recomienden en sus respectivos informes.

3.3.4. Políticas de Calidad del Sistema de Gestión Integrado

Para satisfacer las necesidades de sus clientes, FINDETER desarrolla sus actividades bajo la siguiente orientación:

- Mantenemos una comunicación continua y oportuna con nuestros clientes y colaboradores.
- Consultamos y aplicamos estándares y controles enfocados a la mejora continua.
- Generamos y suministramos información necesaria, clara y oportuna.
- Con sentido de pertenencia y actitud proactiva, entregamos resultados de excelencia.

3.3.5. Política Anti-Fraude

Establece claramente, qué acciones constituyen fraude, quiénes son las personas responsables de la prevención, detección e investigación de los mismos, así como el procedimiento para realizar las denuncias.

FINDETER espera que sus empleados actúen conforme a los más altos criterios de honestidad, honradez e integridad en el desempeño de sus funciones y que en todo momento se haga uso apropiado de los recursos de la Entidad.

3.4. Valores

El PE se ejecutará conforme a los valores institucionales establecidos:

- Integridad
- Compromiso
- Vocación de Servicio
- Respeto

3.5. Principios del Plan Estratégico 2012-2014

El PE se fundamenta en principios sobre los cuales se desarrollarán los proyectos, actividades y metas; ellos son:

- El desarrollo como meta principal, será objetivo permanente producir un impacto positivo en el desarrollo socio-económico de Colombia y los colombianos a través de las actividades de FINDETER.
- La Infraestructura será la locomotora principal de FINDETER, y el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 servirá de marco y referencia a las actuaciones de la entidad.
- La excelencia en Gobierno Corporativo y Buen Gobierno, desarrollando y consolidando la transparencia, la eficiencia, y la eficacia como bastiones permanentes de la gestión interna y de su interacción con terceros.
- La institucionalización de Políticas de Responsabilidad Social y Sostenibilidad Ambiental.
- La mitigación de asimetrías a fines de reducir concentraciones en regiones.

Para ejecutar exitosamente el PE que implica cambios significativos es condición necesaria **producir un cambio de cultura corporativa**. Se deberá sustituir:

- Reactividad por **Proactividad**, en la creación, captación, y gestión de las oportunidades de negocio.
- Administración por **Gestión**, en el manejo y asignación de todos los recursos disponibles (financieros, técnicos, humanos).
- Forma por **Sustancia**, en la priorización de la asignación de esfuerzos en toda la cadena de producción y proceso del negocio.

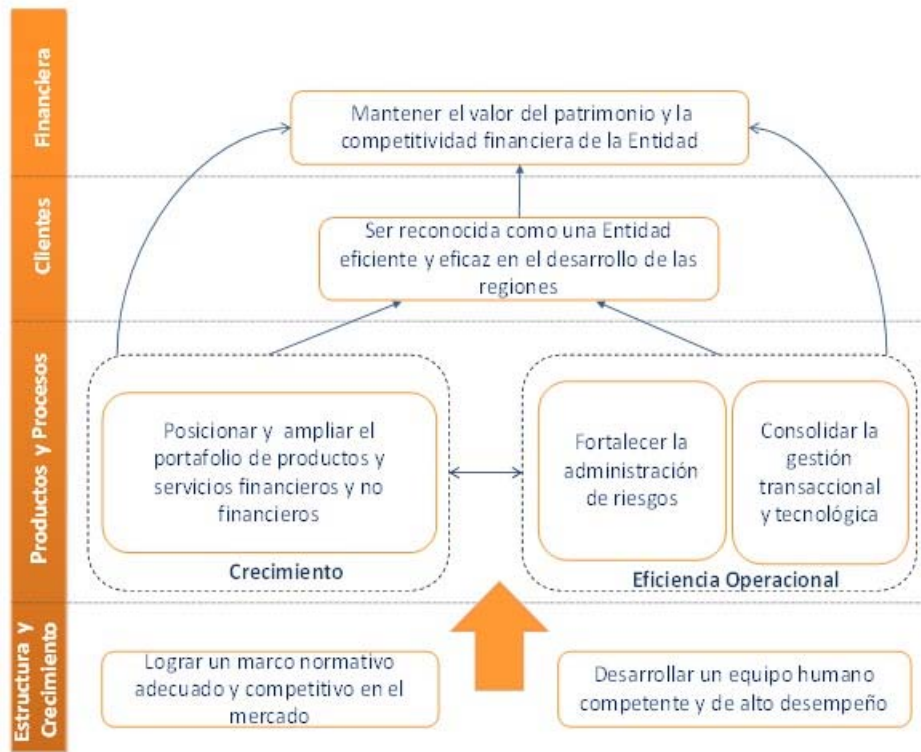
4. PLAN ESTRATÉGICO 2012-2014

Para dar cumplimiento al Objetivo Estratégico Fundamental (OEF) definido en la Visión, el Plan Estratégico orienta su gestión hacia el logro de 7 Objetivos Estratégicos (OE):

1. Mantener el valor del patrimonio y la competitividad financiera de la Entidad.
2. Ser reconocida como una Entidad eficiente y eficaz en el desarrollo de las regiones.
3. Posicionar y ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros.
4. Consolidar la gestión transaccional y tecnológica
5. Fortalecer la administración de riesgos.
6. Lograr un marco normativo adecuado y competitivo en el mercado.
7. Desarrollar un equipo humano competente y de alto desempeño.

Desde el punto de vista del proceso de creación de valor de la Entidad, los objetivos estratégicos pueden enmarcarse desde 4 perspectivas: Financiera, de Cliente de Productos y Procesos y de Estructura y Crecimiento; como se observa en el siguiente mapa estratégico.

MAPA ESTRATEGICO DE FINDETER



El desarrollo de los Objetivos Estratégicos se efectúa a través de Estrategias y Proyectos Estratégicos. El conjunto de Proyectos Estratégicos ejecutados anualmente componen el Plan de Acción Anual de la Entidad.

A continuación se describen los Objetivos, Estrategias y Proyectos que componen cada una de las 4 perspectivas.

4.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva describe lo que la empresa espera lograr en mejoras de valor para los accionistas, mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras a la productividad.

Para mejorar la competitividad de FINDETER y consecuentemente, permitir su futuro crecimiento, se requiere realizar esfuerzos tendientes a mitigar las contingencias que se generan porque los términos y situaciones de los mercados inversores suelen diferir de los mercados de crédito, dado que la principal fuente de financiamiento de la Entidad para apalancar su capital es el mercado de capitales local.

Por lo anterior, desde esta perspectiva se ha propuesto como Objetivo Estratégico “**Mantener el valor del patrimonio y la competitividad financiera de la Entidad**”, y se desarrollará a través de dos estrategias:

- i) Reducción de vulnerabilidades inherentes a fuentes de capitalización y fondeo
- ii) Optimización de excedentes de liquidez y las coberturas de riesgo cambiario y tasas de interés

Los proyectos estratégicos que componen cada estrategia se describen a continuación.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
FINANCIERA	Mantener el valor del patrimonio y la competitividad financiera de la Entidad	Reducción de vulnerabilidades inherentes a fuentes de capitalización y fondeo	Diseño de nuevos productos de captación: con base en el activo (titularización, venta de cartera y carteras colectivas), para segmentos no institucionales (fundaciones, ONG, agencias de cooperación) y para Entidades públicas (cuentas de depósito)	VC FINANCIERA
			Lograr acuerdos especiales con Fondos de Inversión (o Entidades similares) para el financiamiento de proyectos compatibles con sus misiones y la misión de FINDETER.	
			Obtener calificación internacional y emisiones de bonos en el exterior	
		Optimización de excedentes de liquidez y las coberturas de riesgo cambiario y tasas de interés	Mejorar términos contractuales en derivados para mitigar riesgo de contraparte (mejorar el modelo de Hacienda)	
			Ampliar líneas de crédito especiales de Organismos Multilaterales para cubrir planes de contingencia y evitando y/o mitigando considerablemente los riesgos cambiarios.	
			Diversificar los canales de colocación de tesorería (TES de largo plazo y otros en estudio)	

4.2. Perspectiva del Cliente

La perspectiva del Cliente define la diferenciación de la Entidad frente a los clientes, describe lo que la empresa espera lograr en mejoras de valor para sus cliente mediante la satisfacción, la retención, la lealtad, entre otros.

En esta perspectiva, se ha definido como Objetivo Estratégico, “**Ser reconocida como una Entidad eficiente y eficaz en el desarrollo de las regiones**”, para la cual se proponen dos estrategias:

- i) Conformación de un conjunto de Políticas Institucionales que estimulen la aplicación de las mejores prácticas promoviendo una gestión integra transparente, y responsable.

Comprende la implementación de las mejores prácticas de **Gobierno Corporativo** y **Buen Gobierno** que ayuden a mejorar la eficacia de las actividades de la Entidad y a consolidar la transparencia de sus acciones, a través de esquemas efectivos de rendición de cuentas.

El objetivo del **Buen Gobierno** es implementar un diseño institucional que maximice la probabilidad de que la Entidad logre efectos de acuerdo con su misión asignaciones eficientes, mitigación de las fallas de mercado y generación de equidad. Para ello, se fortalecen los mecanismos que orienten las relaciones entre los ciudadanos, el sector privado y la Entidad. La efectividad de este trabajo depende de la implementación y ejecución de un adecuado esquema de medición seguimiento que esté focalizado en resultados cuantificables.

Un primer paso en esta materia fue la incorporación del marco general de Gobierno Corporativo en los estatutos de la Entidad a partir de la modificación de la naturaleza jurídica de FINDETER, el siguiente paso es adaptar y actualizar los Códigos de Buen Gobierno y de Ética a estos nuevos lineamientos.

A través del fortalecimiento de la **Política de Responsabilidad Social**, FINDETER asume de manera voluntaria una serie de compromisos de carácter económico social y ambiental, con los que pretende ir más allá de las obligaciones legales, no solo con sus principales grupos de interés, como son sus clientes, empleado accionistas y proveedores, sino también con la sociedad en general.

Se implementará el **Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales**, como herramienta oportuna para la identificación, evaluación administración de los riesgos ambientales y sociales generados por los beneficiarios en el desarrollo de las actividades y proyectos a financiar, de manera que se minimicen las posibilidades de asumir los costos transferidos por estos riesgos.

Se consolidará el **Sistema de Seguimiento y Evaluación** de los resultados e impactos de la gestión de FINDETER, como herramienta para la orientación de la gestión por resultados, las áreas de enfoque y la optimización de los impactos que se pretenden.

- ii) Definición de un Programa Estratégico de Comunicaciones y Relaciones Públicas e Institucionales.

El Plan Estratégico plantea ampliar el ámbito de actuación de la Entidad, por tanto, una estrategia de Relaciones Públicas e Institucionales, y una efectiva política de comunicaciones internas y externas, mejorarán las relaciones con sus grupos de interés, propiciando canales adecuados de información.

A continuación se describen los proyectos estratégicos que hacen parte de cada una de las estrategias:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATEGICOS	RESPONSABLE
P E R S P E C T I V A D E L C L I E N T E	Ser reconocida como una Entidad eficiente y eficaz en el desarrollo de las regiones	Conformación de un conjunto de Políticas Institucionales que estimulen la aplicación de las mejores prácticas promoviendo una gestión integral, transparente y responsable	Establecer un Plan Integral de Gobierno Corporativo	SECRETARIA GENERAL
			Establecer un Programa de Adherencia a Principios de Sostenibilidad Ambiental	DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL
			Diseñar y establecer un Plan de Responsabilidad Social.	
			Establecer un Programa de Seguimiento y Evaluación de los impactos de Desarrollo Socio-económico	GERENCIA DE PLANEACION
		Definición de un Programa Estratégico de Comunicaciones y Relaciones Públicas e Institucionales	Desarrollar un Plan de Comunicaciones Externo y Relaciones Públicas e Institucionales	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

4.3. Perspectiva de Productos y Procesos

Identifica los procesos de negocios críticos que soportarán los objetivos financieros y del cliente, aquellos que crean la diferenciación real para la estrategia, como es el caso del desarrollo de nuevos productos, la eficiencia tecnológica y la administración de los riesgos.

En esta perspectiva se plantean 3 Objetivos Estratégicos:

- i) Posicionar y ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros

Es posible activar algunas competencias actualmente existentes para el diseño de productos, así como planear productos y/o servicios nuevos que ayuden satisfacer la demanda del mercado, tanto en términos financieros como técnicos, para lograr cerrar las brechas que en materia de infraestructura y competitividad persisten en el país y que han sido factores limitantes al crecimiento económico y desarrollo equitativo de las regiones.

Por tanto, la Entidad debe fortalecer su capacidad para actuar en otros aspectos adicionales al crédito de redescuento que posibiliten la realización de una mayor cantidad de proyectos importantes para el desarrollo del país. Esta tarea será liderada al interior de FINDETER, por la Vicepresidencia de Proyectos, área creada en la nueva estructura organizacional para el diseño e implementación de estrategias de productos y servicios no financieros que amplíen la presencia regional de la Entidad, y profundicen el acompañamiento a entidades territoriales en la formulación de proyectos integrales de desarrollo o en sectores específicos.

- ii) Consolidar la gestión transaccional y tecnológica

Es fundamental la optimización del uso de sistemas informáticos integrados que permitan lograr una autonomía operativa como entidad financiera, eficiencia y seguridad en el proceso transaccional, y rápida disponibilidad de información tanto para la gestión gerencial como para reportar a entidades regulatorias y órganos de control.

- iii) Fortalecer la administración de riesgos

La incorporación de nuevos productos y servicios presentarán un nuevo desafío para el análisis y control de riesgos. Además, dado el mayor enfoque en el seguimiento y evaluación del impacto de desarrollo que se tendrá, se requiere una profundización en el análisis de proyectos en consideración para financiamiento

En esta perspectiva se derivan las estrategias y proyectos que se describen a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
D E P R O D U C T O S Y P R O C E S O S	Posicionar y ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros	Incremento de los desembolsos de crédito de redescuento	Incentivar en los intermediarios y beneficiarios la utilización de créditos con líneas de redescuento	VC COMERCIAL
		Desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios financieros	Avales y Garantías Nuevo producto de Tasa Compensada, etc.	VC COMERCIAL VC FINANCIERA
		Desarrollo e implementación de productos y servicios no financieros en las diferentes regiones del país	Ciudades Sostenibles y Competitivas (Metodología BID) y Ciudad Región Proyecto Nuevas Ciudades - Macroproyectos Proyecto Ciudades Emblemáticas/ Otros proyectos de infraestructura	VC PROYECTOS
	Consolidar la gestión transaccional y tecnológica	Diseño y desarrollo de un nuevo modelo de gestión de TI	Implementar un Sistema Informático integrado que facilite la estandarización y automatización de procesos Establecer medios de pago/comunicación directa con contrapartes internacionales.	VC OPERACIONES
	Fortalecer la administración de riesgos	Desarrollo y consolidación de todos los procesos de análisis, evaluación y administración de riesgos	Definir criterios, políticas y procesos de análisis, evaluación, administración y tolerancia de riesgos para los nuevos productos y servicios Diseñar un sistema de "rating" para reflejar el nivel de impacto de desarrollo de cada proyecto, priorizarlos y hacer el seguimiento del mejoramiento cualitativo de la cartera Revisar y optimizar criterios de evaluación de proyectos a financiar, y ajustar requerimientos y documentación.	VC CREDITO Y RIEGOS

4.4. Perspectiva Estructura y Crecimiento

Esta perspectiva identifica los cambios en la estructura organizacional y el capital humano que sustentan los procesos que crean valor. Los objetivos estratégicos aquí definidos, junto con los objetivos de la perspectiva de productos y procesos, describen como implantar la visión en la organización.

En esta perspectiva se definieron dos objetivos estratégicos:

- i) Lograr un marco normativo adecuado y competitivo en el mercado
- ii) Desarrollar un equipo humano competente y de alto desempeño

Cada objetivo con su respectiva estrategia, sustentada en los proyectos estratégicos que se muestran a continuación

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	RESPONSABLE
E S T R E C I M E N T O Y	Lograr un marco normativo adecuado y competitivo en el mercado	Implementación de la nueva naturaleza jurídica de la entidad	Evaluar la conveniencia y condiciones de incorporación de organismos multilaterales, valoración de empresa, clientes potenciales, % enajenar, procedimiento, canales etc.	SECRETARIA GENERAL VC FINANCIERA
			Mejorar los términos con intermediarios y beneficiarios	SECRETARIA GENERAL
	Desarrollar un equipo humano competente y de alto desempeño	Definición de requerimientos e implementación de acciones para producir un cambio de cultura corporativa	Diseñar e implementar el plan de comunicación interna	DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES
			Implementar un nuevo modelo de competencias	SECRETARIA GENERAL
			Desarrollar e implementar un sistema de medición del desempeño	
			Desarrollar e Implementar el programa de clima organizacional	

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La implementación del PE se rige por tres principios fundamentales: a) una gestión centralizada, b) una ejecución descentralizada, y c) un permanente seguimiento con evaluación y actualización periódica.

5.1. Seguimiento

La Gerencia de Planeación actuará como coordinadora y gestora global del proceso de seguimiento del Plan Estratégico. En tal carácter, coordinará actividades que requieran participación de múltiples áreas, sincronizará la ejecución de acciones que lo requieran, mantendrá reuniones periódicas con los responsables de los proyectos, asesorará en temas concretos, y asistirá en todo lo necesario para la correcta ejecución del PE.

Se realizará seguimiento mensual a la ejecución de cada proyecto, lo cual permitirá analizar en conjunto los avances en su ejecución, así como resolver las situaciones que se presenten. Se producirá un informe mensual que refleje el avance de del Plan de Acción y los aspectos más relevantes del seguimiento, el cual será presentado al Comité de Presidencia.

5.2. Evaluación

Es conveniente hacer una evaluación semestral por parte de la Gerencia de Planeación, donde se evalúen:

- Los avances en cada estrategia, objetivo estratégico y en la totalidad del PE.
- La vigencia de las acciones planificadas.
- La vigencia de los Objetivos Estratégicos.

Se podrán incorporar nuevos criterios de evaluación –tanto generales como específicos– según se considere conveniente o necesario. Se emitirá un informe de evaluación semestral, que será elevado al Comité de Presidencia y a la Junta Directiva de FINDETER.

En caso de evidenciarse cambios a los objetivos o estrategias del PE, se generará un Informe a la Junta Directiva de FINDETER, solicitando su consideración y aprobación.

VERSIÓN	FECHA	CAMBIO
1	21/Dec/2009	Se modificaron algunas de las metas contenidas en el cuadro Balanceado de Gestión Estratégica, con base en las decisiones tomadas el 23 de junio y 3 de diciembre de 2010.
2	15/Jun/2010	Se modificó la Visión y los Objetivos Estratégicos lo que a su vez generó cambios en indicadores, proyectos y metas. Debido que el nombre del documento cambio de Plan Estratégico 2008 a 2012 a Plan Estratégico 2010 a 2012, se optó por cambiar de Código y asignarle el nombre genérico de PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO, se inicia con la versión 1.
3	30/Mar/2012	Se modificó la visión, la misión, los objetivos estratégicos. En general se modificó la totalidad del documento de acuerdo con el nuevo direccionamiento de la Entidad. Se reemplaza en su totalidad el contenido de la versión 3.
4	31/Jul/2012	Se actualizo la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, de acuerdo con la Junta Directiva del 26 de junio de 2012. Se actualizó la imagen del logotipo de la Entidad.
5	16/May/2013	Se ajusta el numeral 3.4. para incluir los nuevos valores institucionales establecidos
6	07/Jun/2013	Se actualizo el numeral 3.2, ajustando la visión, de acuerdo con lo definido en la Junta Directiva del 28 de mayo de 2013, según Acta 273.

PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN

- DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA
GERENTE DE PLANEACION
- MAGDA ESPERANZA PARADA BALLEEN
PROFESIONAL III
- CESAR IVAN ROCHA CARRILLO
PROFESIONAL III

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: CESAR IVAN ROCHA CARRILLO Cargo: PROFESIONAL III Fecha: 07/Jun/2013	Nombre: CLAUDIA VIVIANA ROJAS SALCEDO Cargo: PROFESIONAL III Fecha: 07/Jun/2013 Nombre: DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA Cargo: GERENTE DE PLANEACION Fecha: 12/Jun/2013	Nombre: DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA Cargo: GERENTE DE PLANEACION Fecha: 12/Jun/2013