



# PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FONDUCAR

2016 - 2020

VISIÓN 20 - 20 · JESÚS ALVAREZ RODRÍGUEZ



## **JUNTA DIRECTIVA**

MILCÍADES ZÚÑIGA LORDUY  
**Presidente**  
GUILLERMO GONZÁLEZ VIDES  
**Vicepresidente**  
NELSON CÓTTIZ PEREIRA  
**Secretario**  
ALEJANDRO BARRIOS MARTÍNEZ  
**Miembro principal**  
NIRVA CABARCAS ORTEGA  
**Miembro principal**  
PEDRO JULIO MERCADO  
**Miembro suplente**  
ANDRÉS ALARCÓN LORA  
**Miembro suplente**  
LUZ MAYDA LUNA RICARDO  
**Miembro suplente**  
JESÚS RAMÍREZ ZULUAGA  
**Miembro suplente**  
MARTHA CARMONA LORDUY  
**Miembro suplente**

## **MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA HASTA MARZO 2016**

ALEXANDRA TORRES DE GUERRA  
DANIEL VERGARA PATERNINA  
JESÚS ALVAREZ RODRÍGUEZ

## **GERENCIA GENERAL**

EFRAÍN CUADRO GUZMÁN  
**Gerente**

## **EQUIPO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

MILCÍADES ZÚÑIGA LORDUY  
JESÚS ALVAREZ RODRÍGUEZ  
EFRAÍN CUADRO GUZMÁN  
ORLANDO ARRIETA DÍAZ  
MELISA BARRIOS MARTÍNEZ  
CAROLAINE ACEVEDO GUERRA

## **PARTICIPANTES DE TALLERES**

MILCÍADES ZÚÑIGA LORDUY  
JESÚS ALVAREZ RODRÍGUEZ  
EFRAÍN CUADRO GUZMÁN  
DANIEL VERGARA PATERNINA  
SARA VILLARREAL MARTÍNEZ  
RAMÓN JIMÉNEZ CORONADO  
PEDRO JULIO MERCADO  
GUILLERMO GONZÁLEZ VIDES  
NIRVA CABARCAS ORTEGA  
NANCY BOLAÑOS NAVARRO  
AMELIA SEGRERA LÓPEZ  
YASMIN MOYA VILLA  
NANCY JULIO RAMÍREZ  
BLANCAFLOR ORTIZ DE ROVIRA  
EDUARDO LÓPEZ VERGARA  
YULY NEGRETE MARTÍNEZ  
ORLANDO ARRIETA DÍAZ  
CAROLAINE ACEVEDO GUERRA  
MELISA BARRIOS MARTÍNEZ

## **EQUIPO CONSULTOR**

ALVARO VENECIA LEDESMA  
**Consultor Líder**  
NEIS ALARCÓN DE AVILA  
**Asistente**

INTRODUCCIÓN .....	4
OBJETIVOS .....	5
Objetivo General .....	5
Objetivos Específicos.....	5
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	6
Análisis del Entorno.....	6
Análisis Interno.....	16
Aspectos Concluyentes del Diagnóstico.....	35
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	38
Misión.....	38
Visión.....	38
Valores.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
Identificando las Perspectivas.....	45
<b>Identificando los Temas Estratégicos.....</b>	<b>46</b>
Definiendo los Objetivos Estratégicos (CONSTRUYENDO EL MAPA) .....	46
OPERACIONALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	52
Definición de Indicadores y Metas por Objetivo Estratégico.....	53
Determinación de las Iniciativas Estratégicas .....	53
<b>Determinación de Actividades por Iniciativas Estratégicas: .....</b>	<b>59</b>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71

## INTRODUCCIÓN

“Evolucionar”, parece ser el verbo que más se ha venido conjugando al interior del Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena, FONDUCAR, desde el año 1996, cuando apenas se concibe la idea, aunando esfuerzos para encontrar soluciones solidarias a inquietudes individuales y colectivas del estamento docente. Desde ese entonces y concretamente desde 1997, año en que se crea, FONDUCAR no ha parado de avanzar de manera positiva hacia la búsqueda de su consolidación en función de contribuir cada vez más en el bienestar de sus asociados y sus familias.

En efecto, inició operaciones y ese proceso aspiracional continúa. En el año 2000 el Fondo pasa de una oficina compartida con la Asociación de Docentes de la Universidad de Cartagena (ASODUC), a una completamente independiente, que en poco tiempo también se tornó insuficiente. En el año 2007 la evolución continúa, y de una oficina de 16 metros que había sido cedida por la Universidad de Cartagena, bajo la figura de comodato, FONDUCAR logra ampliarse a una oficina propia en el Edificio Banco Popular (sin abandonar la anterior), la cual a pesar de contar con 86 metros cuadrados aproximadamente, es decir 70 metros más que la anterior, solo le bastaron unos 5 años, para nuevamente quedarse pequeña ante el crecimiento y la demanda de servicios alcanzados nuevamente por el Fondo.

El desarrollo organizacional logrado hasta el momento, y el deseo de hacer las cosas cada vez mejor, generaron nuevos retos para FONDUCAR: su base social, sus directivos y la gerencia y su cuerpo de empleados, deciden en su momento convertir la Planeación Estratégica en la herramienta aliada que les permita no sólo proyectar con mayor certeza los propósitos de largo plazo de la institución, sino también contar con una carta de navegación que guiara todas sus acciones.

De esta manera, a finales del año 2011 se inicia la formulación del Plan Estratégico 2012-2015, con el que además de apuntarle al desarrollo del Fondo, se buscaba fortalecer la capacidad de respuesta del mismo, a través de una infraestructura logística y de atención al asociado, digna de ellos.

Gracias a este gran reto, FONDUCAR hoy cuenta con unas magníficas instalaciones propias, mucho más amplias y modernas, ubicadas en el Centro Comercial Portal de San Felipe, y de la cual todos sus asociados se sienten orgullosos. Competitividad y capacidad de respuesta fueron los grandes logros de este plan, el cual estuvo vigente hasta finales de 2015.

Hoy presentamos la formulación de un nuevo Plan Estratégico 2016-2020, el cual lleva por nombre VISION 2020, “JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ”, y cuya gran apuesta es: **Crecer con Solidez y Prestigio, siendo percibidos como la mejor alternativa de ahorro, crédito y bienestar social para nuestros asociados y su familia.**

## OBJETIVOS

En el Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena, FONDUCAR, la Planeación Estratégica se ha convertido en la gran aliada que guía las acciones y proyecciones de largo plazo de esta empresa solidaria. Hoy se puede decir que gracias a esta herramienta gerencial, los deseos organizacionales son cada vez más probables, lo que también permitirá maximizar su contribución al bienestar de asociados y familiares. Teniendo en cuenta lo anterior, hoy nuevamente se plantean los siguientes retos:

### Objetivo General

Formular el Plan Estratégico de Desarrollo del Fondo de Empleados Docentes Activos y Jubilados de la Universidad de Cartagena, FONDUCAR, para el período 2016 – 2020, con el fin de poder contar con un instrumento que nos guíe a la consolidación organizacional, solidez financiera, y a una mayor contribución al bienestar de nuestros asociados y familiares.

### Objetivos Específicos

- ✓ Entender cada vez más nuestra organización, a fin de contextualizar y hacer de igual forma más efectiva la aplicación de la Planeación Estratégica en FONDUCAR.
- ✓ Realizar un diagnóstico de carácter estratégico que permita revisar tanto el entorno que envuelve la organización como su operación interna.
- ✓ Revisar la plataforma filosófica, sobre la cual se fundamentará su cultura organizacional.
- ✓ Establecer los lineamientos estratégicos que permitan guiar el accionar de la organización hacia el largo plazo.
- ✓ Establecer una agenda estratégica acompañada de un sistema de medición que garantice una alineación entre la operación del día a día y los propósitos del largo plazo.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Al momento de planear de manera estratégica es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, de igual forma se hace necesario conocer las condiciones internas de la organización en aras de aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

### Análisis del Entorno

El presente análisis se realizó bajo la metodología POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), el cual permitió identificar y valorar el grado de impacto de las amenazas y oportunidades potenciales de la organización. Para recopilar dicha información se utilizaron las siguientes tablas, las cuales también hacen parte de los anexos.

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ							
FACTOR AMBIENTAL				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Medio de transporte masivo	Retraso en traslados. Afecta negativamente la movilidad.		x	x			Ubicación de sedes alternas accesibles a los afiliados.
Cambios climáticos. Alta polución ambiental	Des confort. Alternativa de condición de salud. Déficit del suministro de energía.		x	x			Ampliar horarios de atención. Revisar líneas de crédito (aires, vivienda). Ahorro. Gestionar prestación de servicios de salud corporativos y accesibles. Gestionar programas ambientalistas
Desarrollo empresarial	Impacto en la salud, contaminación. Impacto económico positivo.	x	x	x			Fomentar programas de promoción y prevención. Estrategias de ampliación de vínculos
Mototaxismo	Alta polución. Impacto en salud. Impacta seguridad.		x	x			
Falta de un buen sistema de drenaje fluvial	Inundaciones. Aguas servidas en la calle. Impacto en la salud		x	x			Caracterizar viviendas de afiliados. Ampliar líneas de crédito de vivienda. Auxilios de solidaridad.
No implementación plan maestro de alcantarillado y acueducto en la ciudad	Inundaciones. Aguas servidas en la calle. Impacto en la salud		x	x			Gestionar, participar en programas ambientalistas
Barreras arquitectónicas	Salud	x	x		x		Revisar líneas de crédito
Existencias de cuerpos de agua	Movilidad. Económico	x			x		Participar en programas de transporte acuático

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
FORJANDO FUTURO							
FACTOR TECNOLÓGICO				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Redes sociales	Disminución de costos fijos, facilidad de acceso, información en tiempo real, informalidad de las comunicaciones, necesidad de reglamentar el uso y administración de la herramienta.	X			X		Estandarizar procedimiento de uso de redes sociales Promover el uso de la herramienta en la base social
APPS	Disminución de costos fijos, servicio 24/7, acceso desde cualquier lugar a los servicios del Fondo, generación de valor agregado, promoción de los servicios y convenios a través de la plataforma.	X		X			Adquirir nuevos módulos y desarrollos para ofrecer servicios en línea. Incentivar a los asociados a usar la herramienta. Capacitar al asociado en el uso adecuado de las herramientas.
Virtualización de servicios	Disminución de costos fijos, necesidad de capacitación en los procesos, vulnerabilidad de la información y acceso, pérdida de contacto con el asociado, optimización de procesos.	X	X	X			Adquirir PSE, sucursal virtual, desarrollos de APP, desarrollos de módulos para página web transaccional. Promover para lograr Incrementar número de visitas a la página. Mejorar capacidad de respuesta al asociado.
Equipos electrónicos - Digitales	Aprovechamiento de las herramientas, nuevas tecnologías al alcance de los asociados, nuevos medios de comunicación.	X	X	X			Adquirir equipos de fácil acceso (Tablet, simuladores de crédito, pantallas para promoción de servicios). Renovar herramientas (equipos, servidores, computadores, sistemas). Capacitar empleados en el uso de herramientas y sensibilizar asociados en los beneficios de las mismas.
Internet	Ubicación de las oficinas para el acceso	X	X	X			Centrar todas las

	de redes es limitada, deficiencia en el fluido eléctrico, incremento en el uso de la herramienta.						comunicación en fibra óptica, implementar políticas de control, evaluar riesgos, definir como proveedor principal la empresa FlyOne y como contingencia a Telefónica.
Aseguramiento de la información	Tendencia en incremento al hurto de la información, necesidad de implementar sistemas de evaluación y control del riesgo, seguridad de gestión de la información para transnacionalización de los servicios.			X	X		Fortalecer hardware. Formalizar implementación de hacking ético. Implementar Sistema de Gestión del Riesgo. Formalizar transnacionalización de servicios.

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ							
FACTOR ECONOMICO				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Decisión Banco de la Republica elevar tasas de interés	Alzar las tasas de interés en los bancos	x	x	x			Promover captación interna de ahorro de asociados. Convenios con Bancos cooperativos. Diversificar fuentes de ingreso. Racionalizar costos.
Reforma tributaria que afecte los fondos de empleados	Reducción de excedente		x		x		Hacer seguimiento a la decisión. Recomponer estructura financiera. Promover la defensa gremial a través de Analfe.
Competencia de los bancos comerciales especialmente en líneas de crédito (libranza)	Afecta la prestación del servicio Fonducar						Ampliar vínculo asociativo. Acciones de mercadeo y bienestar que promuevan fidelización.
Inestabilidad financiera de la universidad	Afecta el pago oportuno de los descuentos y eleva los costos financieros para Fonducar		x	x			Convenios con Banca Cooperativa instituciones financieras de segundo piso (Tasas de fomento).
Alta rotación de personal	Inestabilidad en la recuperación de cartera y en la vinculación		x		x		Seguro de desempleo

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ							
FACTOR DEMOGRÁFICO				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Hecho: asociados sin hijos que quieren vincular a sobrinos en actividades infantiles o cursos	Más gasto para Fonducar, mayor inversión, aumenta reglamentación. Satisfacción de este grupo de asociados sin hijos	x	x	x			Estudia la viabilidad y pertinencia de formalizar o no la participación de sobrinos
Tendencia: Asociados cuyo núcleo familiar cada vez es más reducido su número de hijos	Dificultad: cuantos sobrinos por asociado. Identificar el porcentaje de esta población, Diseño de servicios específicos	x		x			Identificar quienes están en este grupo, nombre de asociado y diseñar programas o beneficios para ellos.
Escenario: las manifestaciones de asociados que desean que se pueda vincular a sobrinos en eventos de bienestar							
¿Qué sucede si Fonducar formaliza la participación de sobrinos de asociados que no tienen hijos?	se podría presentar casos de asociados que si tienen hijos y además también quieren inscribir sobrinos		x	x			En caso de aprobar, se reglamenta, se delimita número de sobrinos y se establece que sea para asociados que no tienen Hijos. (Que sea sobrino del asociado y no sobrino del cónyuge
Hecho: Asociados que están etapa de "nido vacío" (Solo pareja de cónyuges en el hogar)	Sería oportunidad de acercar más a esa población a través de actividades y apoyo psicológico. Podría generar aportes y aislamiento a la asociatividad						Buscar mecanismos por identificar la población del nido vacío. Determinar acciones de acercamiento y atención a esta población.

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ							
FACTOR POLITICO LEGAL				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Reforma tributaria	N. Grabar las Ing.		x	x			Planeación Tributaria
Ley de libranza	Obligar a los Fondos		x		x		Acciones del Código Runeol
Proceso de paz	Positivos- Negativos	x	x		x		Acciones recomendadas en la mesa solidaria en la habana
Reforma tributaria distrital							

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ							
FACTOR SOCIO-CULTURAL				GRADO DE IMPACTO			ACCION RECOMENDADA
HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	ALTO	MEDIANO	BAJO	
Hecho: Nuevas configuraciones familiares. Tendencia: Aumento de segundas y terceras uniones. Escenario: Atención y servicios a las nuevas necesidades de estos nuevos familiares	Estudiar posibilidad de incluir nuevos productos, servicios, nuevas formas de prestarlos.	Pertinencia para responder a las demandas	Perder asociados que no estén satisfechos con los servicios.	x			
Hecho: Autonomía de jóvenes, niños, nuevas necesidades. Tendencia: Mayores demandas diferenciadas con esta población. Escenario: Afectar a estas necesidades.					x		
Hecho: Aspectos tecnológicos que invade el escenario familiar. Tendencia: Aumento dependencia tecnológica. Nuevas formas de comunicación y de relación. Escenario: Nuevas necesidades - respuesta a ellos.							
Proliferación de edificios en barrios (cambios en la infraestructura inalámbrica). La ciudad crece, la movilidad se hace más lenta. Tendencia: Espacios habitacionales más pequeños, menor integración de vecinos en barrios. "Sacar" las relaciones familiares y privadas a espacios públicos. Escenarios: Necesidades de nuevos espacios físicos para compartir con familias y amigos.					x		

FONDUCAR											
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020											
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ											
IDENTIFICACION DE LOS STAKEHOLDERS				EXTERNO		INTERNO		GRADO DE IMPACTO			ACCIÓN RECOMENDADA
STAKEHOLDERS	ROLES	HECHO/TENDENCIA/ESCENARIO	IMPLICACIONES	A	O	F	D	A	M	B	
Entidad empleadora	Entidad vinculante	* Restricciones Financieras. * Cambios Administrativos	Inestabilidad laboral	X				X			Ampliación del vínculo asociativo dentro del marco de la ley.
Entidad empleadora	Entidad vinculante	Crecimiento de la entidad vinculante	Mayor posibilidad de asociados potenciales		X			X			Diversificación del portafolio de servicios, mejoramiento de los canales de comunicación y participación dentro de los espacios con asociados y potenciales asociados.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias	Promoción , Fomento Y Desarrollo	Fortalecimiento y defensa del Sector	Mayor participación de los Fondos de Empleados en ejecución de políticas públicas		X					X	Participar activamente de las gestiones de gremio.
Superintendencia de la Economía Solidaria	Inspección , Control y Vigilancia	* Cambios en la Legislación. * Cumplimiento de las normas. * Reporte de información requerida oportunamente.	* No generar ningún tipo de sanción. * Incrementar la confianza de la base social.		X					X	Continuar en una cultura de cumplimiento de leyes y reglamentación del sector.
DIAN	Fijación de tributos	Grabación del Patrimonio u otros gravámenes para el sector	Incremento en la carga tributaria y aumento de costos.	X						X	Revisión de la Estructura Financiera.
UIAF	Inspección , Control y Vigilancia sobre el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.	Incremento de la circulación de dineros dirigidos a Lavar Activos y Financiar el Terrorismo.	Filtración de dineros dirigidos a Lavar Activos y Financiar el Terrorismo lo que generaría sanciones y pérdida de imagen y prestigio.	X						X	Cumplir rigurosamente con los mecanismos de control establecidos en este tipo de procedimientos .
Consejo Técnico de la Contaduría Pública	Ente Certificado r de la idoneidad de los Contadores y Revisores Fiscales	Ajustarse a los lineamientos establecidos por este ente.	Garantizar la idoneidad del Contador y Revisor Fiscal		X					X	Continuar en una cultura de cumplimiento de leyes y reglamentación del sector.
Analfe	Asociación de Fondos de Empleados	Mayor protagonismo del sector.	* Fortalecimiento, defensa y mayor visibilidad del Sector. * Lograr un mayor reconocimiento de parte del Estado para que los Fondos de Empleado sean aliados en la ejecución de políticas públicas.		X					X	Participación activa y ejercer un mayor liderazgo como asociado.
Bancos Aliados	Proveedor de los recursos financieros complementarios	Mayor demanda de créditos de altos montos y otros servicios financieros por parte de nuestros asociados.	*Mejorar y garantizar la capacidad de respuesta en el ofrecimiento de los servicios financieros. * Facilitar la diversificación de servicios.		X					X	* Fortalecer y ampliar las relaciones con este tipo de instituciones. * Fortalecer la estructura financiera.
Otros Fondos de Empleados y Cooperativas	Aliados Naturales Estratégicos	La cooperación entre entidades del sector.	* Mejorar la posición frente al sector financiero. * Fortalecimiento Institucional.		X					X	AlianzasEstrategicas y Benchmarking.

OPA S.A.S.	Proveedor de Software Financiero	* Sistematización de los procesos. * Virtualización de los servicios.	* Optimización de los procedimientos. * Fidelización de los servicios a través de las distintas plataformas. * Fortalecer la capacidad de respuesta. * Estar a la vanguardia tecnológica del sector.		X				X		* Fortalecer la Red de Voz y Datos. * Fortalecer la infraestructura de Hardware para optimizar el servicio. * Ofrecer canales virtuales de comunicación para el acceso a los servicios.
La Previsora	Proveedor de pólizas de seguro	Respaldo en los activos que puedan presentar siniestro.	Perdida de los activos por no contar con las condiciones requeridas.	X					X		Cumplir con las condiciones establecidas en los diferentes servicios, con el ánimo de no generar sobre costos por siniestros no cubiertos.
La Familia de los Asociados	Receptor del Bienestar	Mejoramiento de la Calidad de vida del núcleo familiar	Genera Fidelidad, confianza y sentido de pertenencia con la institución		X				X		Mejoramiento continuo del vínculo de la familia y fortalecer las actividades recreativas, educativas y turísticas
Asociados Dueño	Toma de Decisiones en la Asamblea	Una Asamblea conservadora	Limitaciones en el crecimiento del Fondo					X	X		Promover una cultura de apertura al cambio en términos de administración del riesgo.
Asociado Cliente	Beneficiario del Servicio	Tendencia a una cultura del consumismo por parte del cliente	Perdida de la capacidad de ahorro y consumo		X				X		Trabajar la cultura de inteligencia financiera y manejo del presupuesto familiar.
Órganos de Administración y Control	Emisores de políticas y control de la gestión	* Mayor participación y empoderamiento del Fondo. * Facilitadores de la gestión del Fondo.	* Crecimiento y Fortalecimiento del Fondo. * Efectividad en los resultados. * Cumplimiento de la misión del Fondo.				X		X		* Mayor conocimiento de la normatividad del Sector Solidario, así como de la Estructura Administrativa. * Mayor conocimiento del rol dentro de las funciones del Fondo.
Empleados	Ejecutores de procesos	* Mayor participación y empoderamiento del Fondo. * Facilitadores de la gestión del Fondo.	* Crecimiento y Fortalecimiento del Fondo. * Efectividad en los resultados. * Cumplimiento de la misión del Fondo.				X		X		Continuar en una cultura de motivación al personal que permita mantener el empoderamiento en sus funciones, así como sentido de pertenencia con la institución.

Admiración C.C. Portal de San Felipe	Fijar políticas internas de uso de las instalaciones	* Mejorar la imagen del Centro Comercial. * Facilidad en los canales de acceso.	* Facilidad de acceso a las oficinas del Fondo. * Mejoramiento de la imagen del Fondo. * Mayor credibilidad y visibilización.		X				X	Participación activa y ejercer un mayor liderazgo como copropietario.
		Grado de dependencia del buen manejo de la administración del C.C.	Afectaciones en la operación normal de prestación del servicio.	X				X		
Sector Académico y Cultural de la Ciudad	Generación de Influencias culturales	Vínculos del Fondo en todos los eventos culturales de la Ciudad	Genera desarrollo integral del asociado y su familia		X				X	Que Fonducar tenga un papel más activo en todos los eventos académicos y culturales de la Ciudad.

FONDUCAR								
PLAN ESTRATÉGICO 2016- 2020								
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ								
ANÁLISIS DE COMPETIDORES Y/O SUSTITUTOS			EXTERNO		GRADO DE IMPACTO			ACCIÓN RECOMENDADA
COMP/SUSTT	HECHO/TENDENCIA /ESCENARIO	IMPLICACIONES	O	A	A	M	B	
Entidades Bancarias	Ofrecen servicios de Ahorro y Crédito	* Limitar clientes potenciales. * Limitar posibilidad de crecimiento. * Se limita la posibilidad de profundizar en el uso de los servicios de los asociados (Diversificación de portafolio de cartera).		X	X			* Fidelización: Valores agregados, fortalecer la personalización del servicio. * Diversificar Portafolio de Servicios. * Sensibilización sobre los beneficios que ofrece el Fondo. * Fortalecer el área comercial.
Fondos de Empleados con la misma calidad de vínculo, Cooperativas y Asociaciones Abiertas	Ofrecen servicios de Ahorro y Crédito, además de servicios sociales	* Limitar clientes potenciales. * Limitar posibilidad de crecimiento. * Se limita la posibilidad de profundizar en el uso de los servicios de los asociados (Vinculación y Servicios de Crédito).		X		X		* Fidelización: Valores agregados, fortalecer la personalización del servicio. * Diversificar Portafolio de Servicios. * Sensibilización sobre los beneficios que ofrece el Fondo. * Fortalecer el área comercial.
Almacenes de Cadena	Ofrecen servicios de Tarjetas de Crédito	* Limitar clientes potenciales. * Se limita la posibilidad de profundizar en el uso de los servicios de los asociados (Tarjetas de Créditos).		X		X		* Fidelización: Valores agregados, fortalecer la personalización del servicio. * Diversificar Portafolio de Servicios. * Sensibilización sobre los beneficios que ofrece el Fondo. * Fortalecer el área comercial.
Cajas de Compensación (para los casos de asociados que tengan contratos con entidades afiliadas)	Ofrecer servicios de Ahorro programado y Crédito, así como Tarjetas de Crédito	* Limitar clientes potenciales. * Limitar posibilidad de crecimiento. * Se limita la posibilidad de profundizar en el uso de los servicios de los asociados (Servicios de Crédito y Tarjetas de Créditos).		X		X		* Fidelización: Valores agregados, fortalecer la personalización del servicio. * Diversificar Portafolio de Servicios. * Sensibilización sobre los beneficios que ofrece el Fondo. * Fortalecer el área comercial.

## PRESENTACIÓN TALLER 1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Diagnóstico  
Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR

2016 - 2020

Visión 20 - 20 · JESÚS ALVAREZ RODRIGUEZ

PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR  
2016 - 2020

### Diagnóstico Estratégico

*Para llegar lejos hay que remar en la misma dirección*



*Llegó la hora definir el rumbo*



PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR  
2016 - 2020

### Planeación Estratégica

PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR  
2016 - 2020

### Pensamiento Estratégico



Esta competencia se define como la capacidad de anticiparse a las tendencias y escenarios del entorno futuro, articulándolas con el Plan Estratégico, para sacar las mayores ventajas posibles.



PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR  
2016 - 2020

### Pensamiento Estratégico

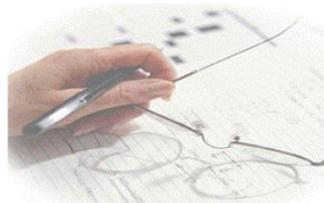
PLAN ESTRATÉGICO  
DE DESARROLLO  
FONDUCAR  
2016 - 2020

### Pensamiento Estratégico

"las únicas cuestiones relevantes acerca del futuro son las que logran que cambiemos la pregunta:  
**de si ocurrirá algo?, por la de ¿que haríamos si ocurriera?."**



GESTION DEL DIA A DIA  
VS.  
GESTIÓN ESTRATÉGICA



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Proceso**



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Análisis De La Situación o Diagnóstico Estratégico**



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Análisis de la Situación o Diagnóstico Estratégico**



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Análisis De La Situación o Diagnóstico Estratégico**



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Análisis De La Situación o Diagnóstico Estratégico**



**Evidencia fotográfica sesiones grupales Taller de Análisis del Entorno  
PED 2016-2020  
27 de noviembre de 2015**



Foto No. 1. Socialización acerca de la importancia del Análisis del Entorno Externo.



Foto No. 2. Grupo Factor Demográfico.



Foto No. 3. Grupo Factor Socio-Cultural.



Foto No. 4. Grupo Factor Económico

## **Análisis Interno**

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una organización involucrando en él todos los factores que afectan su operación.

Para realizar este análisis, se procedió a entregar a FONDUCAR una herramienta (formatos) que le permitiera: identificar cada uno de los procesos claves que se manejan al interior de la empresa, identificar las actividades de dichos procesos, los productos que resultan de dichas actividades; y las fortalezas y las oportunidades de mejora correspondientes a cada proceso, clasificadas éstas últimas según las capacidades humanas, tecnológicas u organizacionales. De igual manera, se revisó la estructura organizacional en cuanto a toma de decisiones, mecanismos de coordinación, roles y responsabilidades, y alineación.

A continuación se presentan los resultados entregados por FONDUCAR. Para una mayor ilustración, éstos también hacen parte de los anexos de este documento:

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Analizar necesidades de productos, bienes y servicios, y programar las compras y/o contratación (P)	Bienes y servicios adquiridos	S	Se cuenta con un procedimiento claramente definido que permite controlar el proceso de forma adecuada. En dicho procedimiento se establece los parámetros para requerir productos o servicios, y se cumple con los requerimientos de los mismos.		Contar con un lugar adecuado para almacenar los productos comprados, y protegerlos del medio ambiente, evitando daños y deterioros.	
	Establecer los requisitos/especificaciones del producto o servicio requerido (P)					Mejorar el sistema de seguridad de la oficina (cámaras de seguridad, Toquen de alerta, entre otros).	
	Gestionar la creación de nuevos convenios con proveedores de servicios de consumo y consolidar los actuales (P)	Convenios comerciales formalizados y operando	N	Se presentan algunos inconvenientes para reunir al Comité de Propuestas. No se encuentra claramente definido cuál es el criterio de selección de propuestas para evaluar posibles convenios. De igual forma, en la mayoría de los convenios, los proveedores proporcionan poca publicidad de los mismos.			* Revisar y replantear la operatividad del Comité de Propuestas, que es el encargado de analizar y evaluar su pertinencia antes de ser presentadas a Junta Directiva. * Definir líneas de acción sobre los convenios que deben gestionar apuntando a los objetivos misionales, dando respuesta a las demandas de la base social. * Establecer cláusula de compromiso con las empresas con las que se firmen convenios comerciales, con el objetivo de mantener publicidad del convenio actualizada (condicionar vigencia de convenio).
	Elaborar el programa de mantenimiento. Reportar el mantenimiento que sea requerido.	Adecuada infraestructura para el desarrollo de las actividades y prestación de los servicios	S	Se tiene establecido un procedimiento para los mantenimientos, en el cual se establece un programa de mantenimientos, al cual se le hace seguimiento permanente para dar cumplimiento. Lo que ha permitido contar con una infraestructura adecuada y en óptimas condiciones tanto como para los clientes externos e internos.			
Ejecutar mantenimientos de acuerdo con el programa.							

	Seleccionar proveedores de productos y/o servicios (H)	Proveedores confiables	S	Se cuenta con los lineamientos para la selección de proveedores de productos y/o servicios, lo que da garantía de contar con proveedores que aportan valor a los procesos.			
	Controlar la trazabilidad de las compras (H)	Bienes y servicios adquiridos	S	Se cuenta con una tabla de trazabilidad que permite visualizar y ubicar ágilmente las compras realizadas y sus especificaciones.			
	Verificar condiciones de los convenios (V)	Convenios comerciales operando eficientemente	N	En la operación de los convenios comerciales se presentan algunos inconvenientes en su operación. En la mayoría de los casos obedece a que los proveedores una vez se firma el convenio no continúan su labor comercial y de asesoría.			* Definir una estrategia que comprometa a las empresas con las cuales se firmen convenios comerciales a mantener una comunicación efectiva sobre el servicio o producto ofrecido con el Fondo (administración de convenios) y los asociados en general (usuarios e interesados en dichos servicios o productos). Así como, retroalimentación de dicho convenio.
	Verificar la eficacia de los mantenimientos realizados.	Adecuada infraestructura para el desarrollo de las actividades y prestación de los servicios	S	Se tiene establecido un procedimiento para los mantenimientos, en el cual se establece un Cronograma, al cual se le hace seguimiento a sus que establece la periodicidad			
	Evaluar el desempeño de los proveedores. (V)	Proveedores evaluados	S	Se cuenta con los lineamientos para evaluar el desempeño de proveedores de productos y/o servicios, lo que da garantía de contar con proveedores que aportan valor a los procesos. De igual forma, se realiza retroalimentación con los proveedores evaluados a fin de enriquecer el proceso.			
	Medir y evaluar la capacidad del proceso. (V)	* Reporte de medición del proceso. * Registros de No Conformidades, y productos No Conformes.	S	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda. Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.	Reforzar capacitaciones en análisis de Indicadores, así como en el Registro de No Conformidades y reporte de Productos		
	Identificar y controlar el producto no conforme. (V)						
	Analizar desviaciones, no conformidades y oportunidades de mejora. (A)						

	Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora. (A)				no conformes.		
	Hacer seguimiento y verificación a la eficacia de las acciones planteadas. (A)						

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
SERVICIOS DE BIENESTAR Y SOLIDARIDAD	Planificar los programas, proyectos y actividades de Bienestar social. (P)	P.O.A. BIENESTAR	SI	Herramienta mediante el cual se planifica anualmente las actividades a desarrollar en el siguiente año.			* Incluir la gestión de convenios en el POA con el objetivo de hacer seguimiento de ésta actividad. * Estudiar la posibilidad de incluir el otorgamiento de auxilios recreativos, deportivos, educativos o de salud en el periodo 2016 - 2020.
	Crear mecanismos eficaces de divulgación de la información relacionados con los programas y actividades de bienestar. (P)	Publicidad de eventos (digital e impresos)	SI	Se han actualizado bases de datos con correos de asociados, se cuenta con el boletín EL Cardumen, donde también se publicitan los eventos y se colocan afiches en las oficinas de Fonducar.		A) Diseñar afiche de eventos bimensuales del Fondo y ubicarlos en las cuatro sedes de la Universidad de Cartagena. B) Incluir en el estado de cuenta que genera OPA una parte donde se evidencien en pesos los beneficios que el asociado a percibido del Fondo cuando participa en actividades de Bienestar Social y Solidaridad.	Diseñar campaña para que los asociados pensionados radiquen o autoricen un correo electrónico personal o de un familiar para el envío de correspondencia.

Coordinar las inscripciones de los asociados, familiares y funcionarios en los diferentes cursos, seminarios, talleres y demás actividades de Bienestar y Solidaridad. (H)	Registro de inscripción actividades	No	Se identifica que algunos asociados se les dificulta diligenciar el formato de inscripción físico, pues deben entregarlo firmado, y algunos han sugerido que este trámite se pueda hacer mediante la página web del Fondo.		Crear un mecanismo mediante el cual los asociados puedan inscribirse a los eventos de Bienestar a través de la página web de Fonducar.	Estudiar la implementación de mecanismos de sanción para los asociados que se inscriben a actividades del fondo y sin causa justificada no asiste el día del evento (con el fin de cuidar los recursos del Fondo).
Dirigir la logística y la ejecución de las actividades o eventos programados. (H)	Actividad realizada (Formato de planificación de la actividad, evidencia fotográfica, listados de asistencia, evaluaciones)	SI	Se han implementado un formato de planificación que permite identificar la logística requerida para cada actividad, se cuenta con personal calificado para esta labor, además se cuenta con los registros o evidencias de la realización de éstas.			
Presentar informes de gestión de Bienestar Social. (H)	Informes de gestión mensuales	SI	Se cumple con la entrega de informes mensuales de las actividades desarrolladas de acuerdo al POA vigente, en los que se evidencian el cumplimiento de la programación.			
Tramitar y gestionar las solicitudes de Bienestar y solidaridad. (H)	Propuestas de proveedores, correspondencia de bienestar, registros de solicitudes de auxilios solidarios.	SI	En cuanto a los trámites de auxilios solidarios, se ha mejorado, dando respuesta ágil y oportuna al asociado.			En relación con lo Auxilios Solidarios por Calamidad, se puede ampliar la cobertura para su otorgamiento, en el sentido de cubrir calamidades por enfermedad grave que no implique necesariamente incapacidad laboral del afectado, sobre todo en atención a que en el Fondo se encuentra una población de pensionados, entre otros casos en los cuales el afectado a pesar de su enfermedad grave sigue laborando.
Controlar la trazabilidad de las actividades y eventos programados. (H)	P.O.A. BIENESTAR, Actas de Comité de Bienestar y seguimiento indicadores de bienestar.	SI	Se hace seguimiento permanente a la programación de Bienestar para garantizar el cumplimiento de ésta.			

Supervisar y hacer seguimiento a los programas, proyectos y actividades de Bienestar social desarrolladas. (V)	P.O.A. BIENESTAR y seguimiento indicadores de bienestar	SI	Se hace seguimiento permanente a la programación de Bienestar para garantizar el cumplimiento de ésta.			
Realizar análisis y evaluación de los resultados de los programas, proyectos y diferentes actividades ejecutadas para determinar que se han alcanzado los objetivos. (V)	Registros de evaluación de actividades, informes de gestión mensual y seguimiento indicadores	SI	Se da cumplimiento a la realización de evaluaciones para cada actividad. Esto permite identificar fortalezas, sugerencias y oportunidades de mejora.			
Identificar y controlar el producto/servicio no conforme. (A)	Registros de No Conformidades, y Servicios No Conformes.	SI	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda. Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.	Reforzar capacitaciones en análisis de Indicadores, así como en el Registro de No Conformidades y el reporte de servicios/productos no conformes.		
Analizar desviaciones, no conformidades y oportunidades de mejora. (A)	Registros de No Conformidades, y Servicios No Conformes.					
Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora. (A)	Registros de acciones correctivas y preventiva					
Hacer seguimiento y verificación a la eficacia de las acciones planteadas. (A)	P.O.A BIENESTAR e indicadores.					

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020							
"VISION 20-20" - " JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ"							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
<b>Servicios de créditos y ahorros</b>	Identificar los requisitos reglamentarios aplicables al servicio ofrecido (P)	Servicios ofrecidos de crédito y ahorro	N	Montos de créditos limitados	Tener una persona que haga un acompañamiento a los asociados en la tramitología que implican este tipo de créditos.		Establecer alianza estratégica con entidades de segundo nivel, que permita ampliar los montos y porcentajes otorgados para la compra de vivienda, teniendo en cuenta los costos elevados de los inmuebles en la ciudad de Cartagena. Por otra parte, ampliar el portafolio de servicios de crédito y ahorro.
	Formular políticas de crédito y ahorro (P)	Reglamento de servicios de crédito y ahorro	S	Se cuenta con las políticas claramente establecidas para la prestación del servicio de crédito y ahorro.			

Divulgar planes y políticas definidas entre los asociados (P)	Promociones de los diferentes servicios.	N	Capacidad de respuesta limitada	Tener un equipo comercial que promocióne el portafolio de servicios.	Adquisición de herramientas para el desarrollo de actividades (equipos tecnológicos).	Establecer puntos de información en las diferentes sedes de la Universidad.
Analizar previamente la capacidad de endeudamiento del asociado. (H)	Estudio de crédito.	N	No se cuenta con una herramienta que permita identificar oportunamente los cupos pre-aprobados de créditos. Esto obedece en parte a la necesidad de contar con apoyo en el área.	Contar con una persona que apoye en el área.	Establecer una herramienta que haga la liquidación de cupos pre-aprobados en base al salario de cada asociado.	
Atender solicitudes de Créditos de los asociados (H)	Solicitudes de crédito.	N	Capacidad limitada en atención al público, generando espera de los asociados interesados en los servicios de crédito de ahorro.	Contar con personal suficiente para la atención a los asociados en cuanto a crédito y ahorro	Tener impresora - fotocopiadora digital para maximizar el tiempo en la atención al asociado dentro de la oficina de crédito y ahorro.	Mejorar la ubicación de los muebles que se encuentran en la oficina de crédito y ahorro.
Realizar consultas a las centrales de riesgo y emitir concepto (H)	Reporte de consultas	N	A pesar de contar con la herramienta de consultas en CIFIN, no se cuenta con un Scoring que permita evaluar mejor el riesgo.		Contar con una herramienta que permita analizar a profundidad la capacidad de endeudamiento del asociado, teniendo en cuenta su entorno socio demográfico y económico (SCORING).	Implementar la herramienta de administración del riesgo crediticio.
Firmar documentos para la solicitud de créditos. (H)	Créditos otorgados	S	Se cuenta con un procedimiento de crédito y firma de libranza claramente establecida, que permite controlar estos registros asociados al proceso.			
Elaborar el acta para estudio y aprobación de créditos. (H)	Actas de Créditos					
Constituir Garantías exigidas, cuando se requiera.(H)	Créditos otorgados	S	Se controlan rigurosamente las garantías que respaldan los créditos de los asociados y se constituyen antes de realizar el desembolso, permitiendo un adecuado respaldo de las obligaciones.			
Verificar la vigencia de las garantías. (V)				Contar con una persona que apoye en el área.		

	Realizar el desembolso. (H)		S	Los desembolsos se realizan de manera ágil y oportuna.			
	Emitir estados de cartera de todos los créditos con obligaciones pendientes (H)	Estados de Cuenta	S	Se cuenta con estados de cuenta con información clara y completa, además que pueden ser consultados en la página web de Fonducar.		Fortalecer la herramienta de envío de estado de cuentas por correo electrónico a los asociados (software financiero).	
	Apertura y Cancelación de CDAT. (H)	CDAT	S	Se cuenta con los procedimientos establecidos para la apertura del CDAT, además se cuenta con un módulo en el software financiero que permite controlar de manera segura estos títulos.		Desarrollar un aviso en el software que permita identificar cuando se venza un CDAT.	
	Desembolsar las solicitudes de auxilios solidarios. (H)	Auxilio Solidario	S	Se desembolsan oportunamente los auxilios siguiendo el procedimiento establecido y su reglamentación.			
	Controlar la trazabilidad de las líneas de crédito y ahorro. (H)	Servicios de créditos y ahorros	N	No se cuenta con una persona que supervise los créditos otorgados con el fin de controlar los créditos que tengan mayor riesgo de caer en mora.	Contar con una persona que apoye en el área.		
	Supervisar y hacer seguimiento a los créditos entregados. (V)						
	Realizar análisis y evaluación de los resultados del servicio para determinar que se han alcanzado las metas establecidas (V)	Reporte de medición del proceso, no conformidad es/servicio no conforme	S	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda. Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.			
	Identificar y controlar el producto/servicio o no conforme. (A)						
	Analizar desviaciones, no conformidades y oportunidades de mejora (A)						
	Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.(A)						

Hacer seguimiento y verificación a la eficacia de las acciones planteadas (A)					
---	--	--	--	--	--

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA	Planeación Financiera.	Presupuesto	S	Se cuenta con una herramienta de seguimiento y control que facilita la consecución de los objetivos estratégicos.	sensibilización a todas las áreas sobre la estructura del Presupuesto	Contar con una herramienta sistematizada que permita el control presupuestal.	Prever la implementación del sistema de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento de la Información como complemento de todas las normas que implican las NIIFs.
	Planear la suscripción y renovación de convenios con entidades Financieras, entidades del sector solidario y entidades de segundo piso.	Acuerdo comercial	S	Se cuenta con cupos de créditos para cubrir los periodos de iliquidez cuando se requiere.			Establecer más acuerdo con bancos comerciales y entidades de segundo piso (bancos que realizan créditos a intermediarios financieros).
	Analizar el comportamiento histórico de los Ingresos, Costos y Gastos.	Ejecución Presupuestal	S	Se analiza constantemente el comportamiento de las distintas partidas que conforman la estructura de resultados de la organización.			
	Elaborar el presupuesto anual.	Presupuesto Anual	S	Se cuenta con una herramienta de gestión conformada por un documento en donde se cuantifican pronósticos o previsiones de diferentes elementos de Fonducar. Además, facilita el seguimiento y control.			
	Controlar la Ejecución Presupuestal.	Ejecución Presupuestal	S	Sirve a la administración para planear, coordinar y controlar, todas las funciones y operaciones con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.			
	Formular políticas de pago.	Políticas de pago	N	No se cuenta con unas políticas claramente definidas sobre las distintas salidas de recursos en relación con el pago a proveedores.			Elaborar políticas de pago a los proveedores.
	Entregar oportunamente informes a la DIAN y SUPERSOLIDARIA, según las fechas establecidas por cada entidad.	Informe	S	Se reporta la información solicitada en los periodos requeridos.			

Entregar oportunamente las conciliaciones bancarias y demás cuentas del balance.	Conciliaciones Bancarias	N	Se concilian manualmente las partidas contables derivadas de la comparación entre movimientos contables y extractos bancarios, lo que genera demoras en el proceso, además de poder presentarse errores con más frecuencia.		Parametrizar en el sistema las conciliaciones para automatizar este proceso.	
Presentar oportunamente los Estados Financieros y Umbral de indicadores según las fechas establecidas.	Informe	S	Conocer los resultados del período y analizar su comportamiento.			
Entregar oportunamente las novedades para el envío del archivo .TXT a nómina de la Universidad de Cartagena	Descuentos de nómina	S	Se envía oportunamente a la Universidad de Cartagena las deducciones correspondientes de ahorros, créditos y servicios.			
Efectuar las causaciones contables de nómina de empleados, aportes parafiscales y prestaciones sociales.	Contabilización	S	se registra de manera periódica el pago de la nómina de empleados de Fonducar			
Registrar las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa susceptibles de cuantificación en términos económicos.	Contabilización	S	Registrar de manera permanentes las operaciones generadas.			
Llevar actualizados los libros de contabilidad prescritos por la ley y debidamente registrados.	Impresión de Libros	S	Imprimir oportunamente los libros y mantener a disposición			
Formulación de Estrategias para la recuperación de cartera.	Recuperación de Cartera	S	Se generan las acciones permanentes para el recaudo de la cartera y se cumplen las directrices establecidas en el Reglamento de Cobranza de Cartera.			
Conciliar el archivo .TXT de los descuentos mensuales de aportes, ahorros, cartera y servicios.	Archivo Conciliado	S	Se identifican las diferencias o descuentos no aplicados en el período			
Reportar al área de créditos y ahorros el listado de los descuentos no aplicados para su respectivo cobro.	Informe	S	Se informa al área de crédito y ahorro los valor por cobrar			
Realizar seguimiento al presupuesto y al uso adecuado de los recursos.	Informe	S	Se monitorean constantemente los resultados alcanzados.			
Realizar seguimiento y medición al proceso.	Reporte de Medición	S	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda (Matriz de indicadores, informes y evaluación de procesos, revisiones gerenciales, entre otros). Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.			
Identificar las desviaciones del proceso.	Indicadores					
Establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora.	No conformidades					
Apertura de cuenta de ahorro en el software financiero y marcación del plástico.	Cuenta de ahorro	S	Se crean los productos en el software financiero y se imprime el nombre y apellidos del asociado en el plástico			
Elaboración del scoring, estudio del cupo rotativo y aprobación del mismo.	Scoring	N	Se diligencia manualmente un formato en Excel para conocer el puntaje arrojado por la matriz y poder tomar la decisión de aprobación.		Contar con una herramienta sistematizada que permita analizar a profundidad la capacidad de endeudamiento del asociado y en general el estudio del	

						cupo rotativo (SCORING).	
	Apertura de cupo rotativo en el software financiero y marcación del plástico.	Cupo Rotativo	S	Crear el producto en sistema financiero e imprimir el nombre y apellidos del asociado en el plástico			
	Asignación de cuenta de ahorro en el software financiero.	Servicio Asignado	S	Asignar el plástico impreso al producto creado en software financiero			
	Asignación de cupo rotativo en el software financiero.	Servicio Asignado	S	Asignar el plástico impreso al producto creado en software financiero			
	Envío de archivos diarios de tarjeta asignadas, eliminadas o modificación del cupo máximo de retiros diarios.	Servicio Activado	S	Enviar archivos a través del software financiero a la empresa Opa S.A.S. para las debidas actualizaciones			
	Contabilización de compensación diaria movimientos de TD (Débito, rotativo, comisiones y reversos).	Contabilización	S	Contabilizar en el software financiero las compensaciones registradas de manera diaria			

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
RECURSOS HUMANOS	Definir las competencias del personal (P)	Manual de Funciones	S	Se tiene establecido un Manual de Funciones que contiene los perfiles de los cargos y sus funciones definidas, así como su dependencia identificada y los recursos que participan en cada cargo.			
	Identificar vacantes y requerimientos de personal (P)	Nuevos Cargos	S	A pesar de contar con muy poca rotación de personal, se tiene claramente establecido un Procedimiento de Gestión de Personal que permite controlar el proceso (contratación, inducción, entre otros) e identificar qué tipos de requerimientos tienen las diferentes áreas. No obstante, estos requerimientos deben ser considerados y aprobados por la Junta Directiva, además de ser contemplados en el Presupuesto anual de acuerdo a la necesidad.			
	Seleccionar y contratar personal de acuerdo con los perfiles definidos (H)	Personal idóneo, capacitado, motivado y comprometido con sus funciones.	S				
	Realizar inducción al personal nuevo (H)						
Identificar necesidades de formación (H)	Programa de Formación	N	El programa de formación se alimenta periódicamente de acuerdo a las capacitaciones que programa ANALFE, sin			Disponer de recursos (tiempo, formador) para el cumplimiento del Programa de Formación.	

	Desarrollar programa de capacitación y/o entrenamiento (H)			embargo se dificulta la programación de otro tipo de capacitaciones, en atención a las limitantes de tiempo para su programación por las jornadas de atención.			
	Gestionar el ambiente de trabajo adecuado (H)	Personal motivado y comprometido con sus funciones.	S	Se cuenta con un personal altamente comprometido con la organización y motivado, lo que se refleja en los resultados de las evaluaciones semestrales que se realizan en la Encuesta de Satisfacción del Empleado. Esto a permitido identificar aspectos por mejorar, así como identificar estrategias que generan alta motivación en los empleados y sobre todo sentido de pertenencia con la organización.			Contar con un plan de incentivos para el personal por cumplimiento de metas, productividad o por tiempo de trabajo dedicado.
	Administrar todo el proceso de afiliación al sistema de seguridad y aportes parafiscales (H)	Soporte de aportes	S	Se cumple rigurosamente con el proceso de afiliación al sistema de seguridad social, así como se realizan los distintos pagos de aportes correspondientes por Ley.			
	Evaluar las competencias y desempeño del personal (V)	Evaluación de Desempeño del Personal	S	En procedimiento de Gestión de personal se tiene establecida una etapa que describe que el personal se evalúa semestralmente, con el fin de mantener y asegurar las competencias de todo el personal que incide en la calidad de los servicios suministrados por Fonducar, con el fin de contribuir a su desarrollo y aumentar la satisfacción de los asociados.			
	Evaluar la eficacia de las actividades de formación (V)	Evaluación de la Formación	S	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda (Matriz de indicadores, informes y evaluación de procesos, revisiones gerenciales, entre otros).			
	Medir y evaluar la capacidad del proceso. (V)	* Reporte de medición del proceso. * Registros de No Conformidades.	S	Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.	Reforzar capacitaciones en análisis de Indicadores, así como en el Registro de No Conformidades.		
	Analizar desviaciones, no conformidades y oportunidades de mejora. (A)						
	Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora. (A)						

Hacer seguimiento y verificación a la eficacia de las acciones planteadas. (A)						
--	--	--	--	--	--	--

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
PROMOCIÓN Y VINCULACIÓN DE SERVICIOS	Diseñar estrategias de promoción	Propuestas de promoción de servicios de ahorro, crédito y bienestar social.	N	Actualmente el cumplimiento de las estrategias de promoción es pasivo.	Se hace necesario contar con un equipo comercial que apoye el desarrollo y cumplimiento de las estrategias diseñadas para promocionar los servicios del fondo.	Instalar puntos de información en las distintas sedes de la universidad, que permitan promocionar los servicios sin la necesidad de instalar un punto de atención físico. (Pantallas TV, Tablet, entro otros)	
	Programar visitas a las sedes de la Universidad de Cartagena	Atender solicitudes de crédito, ahorro, inscripciones a actividades de Bienestar y número de vinculaciones.	S	Posicionamiento en los asociados, capacidad de respuesta y atención personalizada.	Se hace necesario contar equipo comercial que apoye la atención y recepción de solicitudes de los asociados en sus lugares de trabajo.	Equipos de apoyo para el desarrollo de la actividad. (Simuladores de crédito y ahorro, portátil o Tablet)	Apoyo financiero para movilidad de personal encargado de actividades comerciales
	Promover los servicios que ofrece el Fondo	Incremento de solicitudes de servicios.	S	Posicionamiento, los asociados retienen a Fonducar como opción principal para la solución de créditos y ahorro.	Al incrementar el número de solicitudes en respuesta a la promoción de los servicios se hace necesario ampliar el número de empleados que atiendan las mismas (Crédito y ahorro).	Simuladores en línea.	Implementar sistema de entrega de Bonos de fiesta y Obsequios a los asociados que así lo requieran en el Punto de Atención Comercial, para dinamizar las visitas al mismo.
	Vincular nuevos asociados	Incrementar número de clientes	N	La relación con la universidad es débil y el apoyo para propiciar espacios de vinculación son escasos.		Considerar la posibilidad de facilitar a los potenciales asociados, el diligenciamiento de los formatos de vinculación desde la página web	Establecer alianzas estratégicas con la Universidad que permitan incluir a Fonducar como parte integral de la inducción de nuevos docentes o empleados administrativos profesionales afines a la docencia.

	Brindar información oportuna y veraz a las inquietudes planteadas	Respuesta rápida al asociado. Satisfacción del cliente.	S	Se ofrece atención personalizada al asociado que lo requiere a través de los medios de comunicación del Fondo, así mismo se ofrece acompañamiento en cada una de las actividades.		Implementar un canal de comunicación directo con los asociados desde la página web o sucursal virtual móvil.	Mejorar las condiciones del PACO San Agustín (acceso a Internet, Stock de elementos de cafetería y papelería, acceso al software, acceso a la oficina, garantizar las condiciones del servicio).
	Recepción y gestión de las Quejas, Reclamos y Sugerencias	Registro de quejas, reclamos y sugerencias	S	Se controlan y atienden quejas, reclamos y sugerencias de manera eficiente, dando respuesta oportuna a cada caso.			
	Verificar el diligenciamiento de las solicitudes	Formatos de vinculación	S	Se registran los datos más importantes de los asociados, permitiendo su identificación y segmentación para ofrecer servicios que superen sus expectativas.			
	Controlar la efectividad de las visitas a las sedes de la Universidad de Cartagena	Nuevos asociados y/o colocación de créditos	S	Se realizan visitas a las sedes de la Universidad de manera periódica para realizar vinculaciones y fomentar la colocación de créditos, captación de ahorros y participación en actividades de Bienestar.			
	Realizar seguimiento y medición al proceso	Indicadores de gestión del proceso	S	Se realizan controles al proceso que permitan tomar las acciones pertinentes para generar mejoramiento continuo.	Reforzar capacitaciones en análisis de Indicadores, así como en el Registro de No Conformidades y reporte de Productos no conformes		
	Analizar resultados e identificar las desviaciones del proceso	Reporte de no conformidades	S				
	Establecer acciones correctivas, preventivas y de mejora	Reporte de no conformidades	N			Establecer cronograma o sistema de alarma para dar cumplimiento y revisión a las acciones.	
	Verificar la eficacia de las acciones implementadas	Reporte de no conformidades	N				

FONDUCAR							
PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020							
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ							
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA							
DESCRIPCION DEL PROCESO			FORTALEZA		OPORTUNIDAD DE MEJORA		
PROCESO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	S/N	¿EN QUE CONSISTE?	HUMANO	TECNOLÓGICO	ORGANIZACIONAL
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Planificar la estructura del sistema de gestión de la calidad. (P)	Manual de Gestión de Calidad	S	Se cuenta con un Manual de Calidad que describe el Sistema de Gestión de la Calidad establecido en Fonducar conforme a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2008. Incluyendo el alcance del sistema, la descripción de los procesos, haciendo referencia a todos los documentos del sistema. Además, se cuentan con procedimientos que establecen lineamientos claros y la periodicidad de auditorías y revisiones gerenciales.	Continuar realizando jornadas de capacitación y retroalimentación de los requisitos de la norma mediante la cual se certifica el SGC.		
	Establecer el enfoque de procesos y su estructura para el mantenimiento y mejoramiento continuo del sistema. (P)	Manual de Procedimientos	S				
	Identificar los procesos claves del Fondo. (P)						
	Diseñar la documentación de soporte a la gestión. (H)	Manual de					
	Socializar las metodologías y directrices definidas. (H)	Gestión de Calidad y Manual de Procedimientos	S				
	Diseñar indicadores para la medición de los procesos. (H)						
	Controlar la documentación y registros generados de la implementación del sistema. (H)						
	Velar por el cumplimiento de las directrices definidas. (V)	Informes de auditorías internas de calidad	S				
	Programar y ejecutar auditorías. (V)						
	Analizar datos, indicadores y riesgos de procesos y retroalimentación del cliente. (V)						
	Analizar información sobre productos/servicios no conformes y no conformidades de los procesos. (A)	* Reporte de medición del proceso. * Registros de No Conformidades, y Servicios No Conformes. * Informes de Revisión Gerencial.	S	Se cuenta con herramientas que permiten identificar desviaciones en el desarrollo del proceso, así como oportunidades de mejora cuando corresponda (Matriz de indicadores, informes y evaluación de procesos, revisiones gerenciales, entre otros). Además de facilitar el análisis y evaluación de los resultados de la gestión del proceso.	Reforzar capacitaciones en análisis de Indicadores, así como en el Registro de No Conformidades y el reporte de servicios/productos no conformes.		Continuar con una Cultura de calidad, lo que implica actualización permanente de los procesos que hacen parte de S.G.C., manteniendo la Certificación al SGC y la asesoría externa, lo que permite tener una visión crítica sobre los procesos. Lo anterior teniendo en cuenta que se aproxima la actualización de la norma ISO 9001:2015, lo que implica actualización y ajustes en los procesos.
	Analizar causas y plantear acciones correctivas, preventivas y/o de mejora. (A)						
	Implementar acciones. (A)						
	Hacer seguimiento y verificación a la eficacia de las acciones planteadas. (A)						

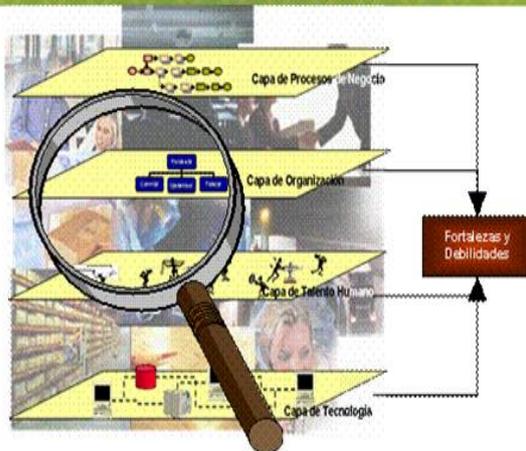
FONDUCAR				
PLAN ESTRATÉGICO 2016- 2020				
VISION 20-20 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ				
ANALISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
ASPECTO A EVALUAR	DESCRIPCION	ASPECTOS FAVORABLES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	F/D
POLITICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Las decisiones son democráticas, participativas por el mismo hecho de ser una organización solidaria, respetando los lineamientos, planes y programas establecidos, además de la autonomía del Gerente. De igual forma, las decisiones se toman con argumentos justificables y se cumplen las instancias establecidas en los Estatutos y Reglamentos.	Al interior del Fondo se ha creado una cultura de buen manejo de los procesos administrativos, lo cual facilita la efectividad en la toma de decisiones.	* Revisar la operación del Comité de Crédito en relación con la dinámica que tiene la prestación del servicio de crédito por las directrices establecidas en los reglamentos. * Proyectarse a una cultura de apertura al cambio y de pensamiento estratégico.	F
MECANISMOS DE COORDINACIÓN	Se realizan reuniones internas mensuales de resultados preliminares, así como reuniones de Comités, Comisiones y Junta Directiva. Seguimiento a los procesos certificados bajo la ISO 9001:2008, así como medición de indicadores y evaluación de los procesos.	Institucionalidad de los diferentes Comités, Comisiones y reuniones de Junta Directiva y administrativas, lo que ha contribuido a la coordinación al interior del Fondo.	Sensibilizar a todas las instancias de la organización sobre los diferentes roles que desempeña cada uno dentro del Fondo, con el fin de evitar conflictos que afecten la coordinación de los procesos.	F
ASIGNACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	Se cuentan con una estructura establecida por responsables de procesos y en algunos procesos con apoyo a los mismos. Sin embargo, en algunos procesos se observa una sobrecarga laboral en un solo cargo. Sumado a esto es importante tener en cuenta que el crecimiento del Fondo está supeditado al crecimiento de la planta del personal.	Se cuenta con una estructura claramente definida con Manuales de Funciones y Responsabilidades, así como caracterizaciones de los procesos donde se evidencian los responsables e interacción de los mismos, lo que permite dar respuesta oportuna en la prestación de los servicios.	Se evidencia un sobre carga laboral en el proceso misional de Crédito y Ahorro a cargo de la Analista de Crédito, lo que puede generar insatisfacción tanto en el cliente interno y externo.	D
ALINEACIÓN	Existe identificación y compromiso con la misión, visión y objetivos de calidad del Fondo por parte de los empleados, evidenciándose en la motivación para el desarrollo de sus funciones y actividades generales del Fondo.	Se destaca el interés por parte de los empleados de seguir participando en procesos de planeación y en términos generales de todo lo que contribuya el éxito de la organización.	Necesidad de que todas las instancias que participan en el Fondo se apropien de la naturaleza y filosofía del Fondo como empresa del sector de Economía Solidaria.	F

## TALLER No. 2

Participantes: Todos los empleados de Fonducar.

Tema: Análisis de la Operación Interna

### PRESENTACION DE DIAGNÓSTICO INTERNO:



Una Estructura Organizacional debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de la operación de la empresa, de igual manera debe resultar sencilla y flexible, a fin de poderse adaptar con facilidad a los cambios que se le exigen a dicha organización.

La Estructura Organizacional, debe facilitar el flujo de los procesos. Implica lograr interconectar todos los elementos que intervienen en todos los procesos que llevan la oferta al mercado. Es decir, implica el logro de una verdadera sinfonía.

Al analizar la Estructura Organizacional debemos hacernos preguntas como: ¿Qué funciones requieren reestructurarse? ¿existen algunas funciones que trabajarían mejor se pertenecieran a otra área? ¿hay alguna función que carece de valor actualmente? ¿es necesario desarrollar nuevas funciones?

La Estructura Organizacional debe estar orientada sobre la misión, visión y valores de manera que oriente los esfuerzos para cumplir con estas bases estructurales.

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Estructura Organizacional**

**ASPECTOS A REVISAR**

- Mecanismos y Políticas para la Toma de Decisiones
- Estructura Formal / Informal
- Mecanismos de comunicación y Coordinación
- Tramos de Control
- Niveles Organizacionales
- Roles y Responsabilidades



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Propuesta de Valor**

La Propuesta de Valor, no es un producto o un servicio, sino aquello que estos aportan al segmento de clientes. Es lo que el cliente percibe como valioso de una empresa.

Las características del valor que creamos y gestionamos se deben definir con base a las necesidades y deseos reales de un segmento de mercado; por tanto, es este quien define la propuesta de valor, es este quien decide lo que considera valioso.

Es importante definir una propuesta de valor orientada a un segmento con el que se garantice una relación sostenible.

Dependiendo del modelo de negocio, se pueden manejar varias propuestas de valor, bien porque se focalicen varios segmentos; o porque un mismo segmento pueda apreciar 2 o más propuestas de valor o elementos de una.

El desarrollo de la propuesta de valor está compuesto por dos elementos:

- La oferta de valor, es decir, la descripción de las características diferenciadoras.
- El conjunto de actividades, o sea, la descripción de las actividades que se realizan para soportar esas diferencias. (competencias centrales).

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Propuesta de Valor**

Una propuesta de valor puede reflejar las siguientes situaciones:

		PRECIO		
BENEFICIOS		+	=	-
	+	Más por Más	Más por lo Mismo	Más por Menos
	=	Igual por Más	Igual por Igual	Lo Mismo por Menos
	-	Menos por Más	Menos por lo Mismo	Menos por Mucho Menos

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Propuesta de Valor**

LA PROPUESTA DE VALOR ESTA DETERMINADA POR:



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Cadena de Valor**

- Mercadeo y Ventas**
- Gestión del conocimiento del Cliente
  - Investigación de Mercados
  - Gestión de Campañas
  - Gestión de Canales
  - Desarrollo de Nuevos Productos
  - Administración de Ventas
  - Gestión de la Fuerza Comercial

- Servicio al Cliente**
- Atención de Quejas y Reclamos
  - Servicios Post-venta (Garantías, mantenimiento, entrenamiento, etc.)
  - Reparaciones y Repuestos
  - Instalaciones



EJEMPLO ILUSTRATIVO

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020  
**Cadena de Valor**

- Dirección**
- Planeación y Presupuestos
  - Procesos Jurídicos y Legales
  - Relaciones Públicas e Institucionales
  - Gestión Estratégica
  - Aseguramiento de Calidad
  - Gestión de Procesos

- Finanzas**
- Contabilidad
  - Administración de la Tesorería
  - Crédito y Cuentas por Cobrar
  - Cuentas por Pagar



EJEMPLO ILUSTRATIVO

- Recursos Humanos**
- Selección y Contratación
  - Gestión del Desempeño
  - Salarios y Compensaciones
  - Relaciones Industriales
  - Gestión de Competencias



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020

## Talento Humano

### ASPECTOS A REVISAR

- Capacitación
- Gestión del Desempeño
- Competencias de la Organización
- Cultura de la Organización
- Disposición al cambio
- Motivación
- Liderazgo
- Valores



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FONDUCAR 2016 - 2020

## Tecnología

### Arquitectura Técnica

- Hardware
- Bases de Datos
- Integración
- Comunicaciones



### Sistemas de Información

- Funcionalidad
- Utilización
- Usabilidad
- Seguridad
- Confiabilidad

**Evidencia fotográfica sesiones grupales**  
**Análisis del Ambiente Interno**  
**Taller No.2**  
**01 de diciembre del 2016.**



Foto No. 5. Socialización de matrices de Análisis del Ambiente Interno.



Foto No. 6. Participación del cliente interno en el Análisis de Procesos.



Fotos No. 7 y 8. Diligenciamiento de matrices del diagnóstico Interno.

## Aspectos Concluyentes del Diagnóstico

Después de haber realizado un análisis detallado tanto del ambiente externo como de la operación interna, en el cual participaron de manera muy activa directivos y empleados de la empresa, se pudieron identificar algunos aspectos concluyentes y que podemos considerar claves a la hora de establecer las iniciativas estratégicas que definirán el rumbo de FONDUCAR.

### Aspectos del Entorno:

Para hacer el análisis del ambiente externo, fueron considerados factores de tipo Económico, Demográfico, Político- Legal, Socio-Cultural, Tecnológico y Ambiental.

A continuación presentamos una síntesis detallada de los aspectos identificados como claves dentro del entorno:

- La crisis que vienen atravesando los precios del petróleo a nivel mundial, lo cual ha afectado los ingresos del país, y con ello un freno en el crecimiento económico.
- Tendencia al alza en las tasas de interés.
- Tendencia al alza en la inflación.
- Devaluación del peso colombiano en relación con el dólar.
- Proyecto de reforma tributaria de carácter estructural.
- Aumento en el déficit fiscal de la nación.
- Incertidumbre en cuanto al estado de las finanzas de la Universidad De Cartagena.
- Alta rotación del personal docente (Cátedra) de la Universidad De Cartagena.
- Crecimiento del número de asociados en etapa de "nido vacío".
- Posibilidad de la firma de un proceso de paz con las FARC.
- Proyecto de reforma pensional.
- Proyecto de Ley de Libranzas.
- Tendencia a la recuperación del poder político por parte de los gobiernos de derecha, lo cual podría cambiar algunas políticas económicas.
- Extensión del grupo familiar del asociado beneficiario de los servicios de Fonducar (familia extensa).
- Tendencia a la autonomía y toma de decisiones por parte de los jóvenes.
- Cambios en las estructuras y diseños de las viviendas (¿?).
- Tendencia a la dependencia tecnológica.
- Tendencia a la virtualización de los servicios y al manejo de redes sociales.
- Tendencia al riesgo en el manejo de la información y las transacciones virtuales.
- Efectos del cambio climático.
- Dificultad en la movilidad al interior de la ciudad.
- Problemas de drenaje Pluvial y el acceso a las oficinas de FONDUCAR.

### **Aspectos de la Operación Interna:**

- Establecimiento de políticas y procedimientos claros.
- Limitación en el recurso humano en la gestión de créditos.
- Limitaciones de infraestructura tecnológica para la pre-venta y la evaluación del riesgo.
- Desembolsos ágiles y oportunos.
- Limitaciones en el número de beneficiarios por condición de parentesco para las diferentes actividades de Bienestar Social.
- Trámites oportunos de los auxilios solidarios.
- Limitaciones en la promoción de los servicios.
- Falta de un equipo que apoye la labor de promoción comercial.
- Limitaciones en el análisis de indicadores de gestión.
- Se presentan algunos inconvenientes en el proceso de celebración y consolidación de acuerdos y convenios comerciales.
- Se hacen indispensables, herramientas que permiten evaluar y mejorar procesos.
- Existe la necesidad de sensibilizar a las diferentes áreas sobre la estructura del presupuesto.
- Prever la implementación del Sistema de Normas Internacionales de auditoría y aseguramiento de la información.
- Fortalecer acuerdos con banca comercial y de segundo piso para mejorar capacidad de respuesta en créditos.
- Se evidencian algunas deficiencias en las políticas de pago a proveedores.
- Limitaciones tecnológicas en el manejo y análisis de los scoring.
- Se cuenta con un Manual de funciones y de gestión de personal claramente definidos.
- Se evidencia la necesidad de acompañar el PED, de un buen Plan Estratégico de Capacitación.
- Alto compromiso y buen clima organizacional.
- No se cuenta con un plan de incentivos que garantice la fidelización del Cliente Interno.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Definir el direccionamiento de la empresa significa revisar los lineamientos de carácter filosófico que determinarán su rumbo en el largo plazo.

Lo anterior implica una reflexión profunda que conduzca a:

- Conocer y entender la verdadera razón de existencia de la organización, es decir, su **MISIÓN**.
- Tener certeza acerca del verdadero estado deseado o aspiracional de la organización en un período de tiempo, es decir, su **VISIÓN**.
- Precisar las reglas del juego o normas de conducta, es decir, los **VALORES**, que contribuyan a crear la cultura organizacional que permita desarrollar la misión y alcanzar la visión.

### MISIÓN:

FONDUCAR cada vez se apropia más de la razón de su existencia, por eso hoy tienen claro que "CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE LOS ASOCIADOS Y SU FAMILIA" es lo que le da sentido a su accionar, por eso en esta oportunidad durante los talleres de reflexión lo que se buscó fue ser más contundente y afianzar más ese concepto:

#### MISIÓN ANTERIOR (2015)

Contribuimos al bienestar del asociado y su familia, con acciones que apuntan al desarrollo personal, profesional y patrimonial, mediante servicios oportunos, con calidez humana, enmarcados en principios y valores solidarios.

#### MISIÓN ACTUAL (2016)

Contribuir al bienestar del asociado y su familia, mediante acciones solidarias orientadas a su desarrollo personal, profesional y patrimonial, brindando siempre servicios oportunos y con calidez humana.



## VISIÓN:

Después de tener claro el Diagnóstico Estratégico, habiendo realizado un análisis juicioso tanto del entorno como de la operación interna, FONDUCAR para los próximos 5 años ha decidido encaminar todos sus esfuerzos en una apuesta importante, que es CRECER CON SOLIDEZ Y PRESTIGIO.

Lo anterior nos deja claro, que si bien entendemos que en el 2020 nuestro crecimiento ha debido ser significativo, también es cierto que el mismo se debe dar de manera planificada, manejando una gran solidez y manteniendo un excelente prestigio más allá de nuestros propios grupos de interés.

A continuación presentamos nuestra gran apuesta para el 2020:

**VISIÓN ANTERIOR (2015)**

EN EL AÑO 2015 FONDUCAR, ENTIDAD SOLIDARIA, SERÁ RECONOCIDA COMO UNA ORGANIZACIÓN SÓLIDA, RESPALDADA POR UN DESARROLLO SOSTENIDO, INSPIRADO EN UN MODELO CORPORATIVO Y UNA MAYOR EFECTIVIDAD OPERACIONAL EN BENEFICIO DE LA CALIDAD DE VIDA DE SUS ASOCIADOS.



**VISIÓN ACTUAL (2016)**

CRECER CON SOLIDEZ Y PRESTIGIO, SIENDO PERCIBIDOS COMO LA MEJOR ALTERNATIVA DE AHORRO, CREDITO Y BIENESTAR SOCIAL PARA NUESTROS ASOCIADOS Y SU FAMILIA.



## VALORES:

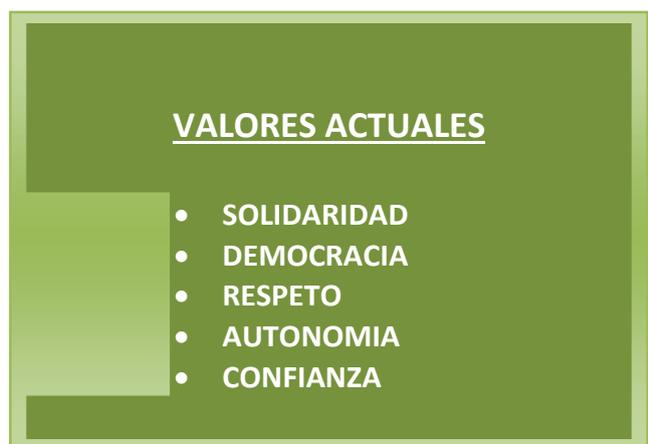
Con el fin de seguir afinando nuestra cultura organizacional, y después de considerar las tendencias y nuevos escenarios que experimentan los mercados y el mundo organizacional en general, concluimos que era importante incluir algunos valores de carácter instrumental que faciliten el desarrollo de la Misión y el logro de la Visión que nos hemos propuesto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se acogieron 2 importantes valores a saber: Sentido de Pertenencia y Apertura al Cambio. Quedando los Valores Institucionales como se presentan a continuación:

### Valores Anteriores (2012- 2015)



### Valores Actuales (2016- 2020)



## Interpretando nuestros Valores:

### SOLIDARIDAD:

*En nuestra empresa asociativa Fonducar, se entiende por Solidaridad, la acción y efecto de expresar la cualidad de lo solidario, es decir, la solidez de adherirse a una causa. Es "adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros" (RAE 2016). Es "la relación entre las personas que participan con el mismo interés de una cosa". (Diccionario Larousse 2016). Se puede entender también como una contribución desinteresada al bienestar de otro. En Fonducar se vive de manera integral la solidaridad, en muchos actos, entre los que sobresalen: ahorrar y aportar a la empresa, parte de su salario; compartir conocimientos y experiencias sin el interés de una reciprocidad inmediata; cuando se invita a otros asociados a participar de las actividades del fondo y cuando se prefieren los servicios financieros que ofrece Fonducar. En general, todo acto que le dé más solidez a la causa fonducarista, es solidaridad, valor que por convicción filosófica se debe relieves como pilar fundamental de esta organización.*

### AUTONOMÍA:

*En Fonducar se honra la autonomía como un valor fundacional, pues se entendió desde sus inicios, como la potestad de actuar en procura del mejoramiento permanente según los criterios propios de la organización. Ser autónomo es un excelente indicador de consolidación de las empresas de la economía solidaria, pues ello indica que se actúa libre del criterio de organizaciones del entorno de diverso carácter o de personas naturales extrañas a la organización. Una autonomía responsable como se practica en Fonducar, comprende la toma de decisiones, consiguiendo con ellas sus metas sociales y económicas. La autonomía ha permitido que Fonducar, tenga la reputación de ser neutral ante las distintas corrientes ideológicas, administrativas y académicas de la Universidad de Cartagena, sin dejar de mantener relaciones institucionales cordiales y muy respetuosas, y sin dejar de ser amplia y abierta, lo cual representa garantía para todos de un manejo administrativo independiente, transparente, justo y ecuánime.*

### DEMOCRACIA:

*La Democracia, como valor en Fonducar, está referida a una forma de Gestión Común Empresarial Asociativa, en la que el poder de decisión está ejercido por todos sus asociados, que participan directa o por medio de sus representantes, en las diferentes instancias organizacionales, tales como Asamblea, Junta Directiva y Comités Asesores y de Control. La Democracia en Fonducar se materializa entonces, en que en condiciones de igualdad, cada uno de los participantes de determinada instancia de decisión, tiene derecho a voz y a un voto, voz para argumentar su posición ante un asunto tratado, y el voto para definir cuál es el criterio de la mayoría, en caso de no llegar a un ideal consenso en dicha instancia de decisión. Pero así como se tiene derechos de voz y voto, el valor de la democracia en Fonducar también honra el deber de respetar y acatar las decisiones de las mayorías. Vale resaltar, que la adopción de este valor entre los directivos de*

*Fonducar en todas las instancias de decisión, influye en forma determinante, también, en su modelo de gestión gerencial.*

## **CONFIANZA:**

*La confianza exterioriza la seguridad que inspira el modo de actuar de unos en otras personas. En Fonducar, una empresa de economía solidaria, es consustancial con su naturaleza que las personas miembros de la organización, crean en los otros. Pero este valor no se "decreta", se construye, se consigue y se gana, con todos los actos y resultados del proceso de creación y fortalecimiento del proyecto solidario. La Confianza es la seguridad de que las decisiones y acciones del Fondo en procura de la prosperidad de todos. La mayor muestra de confianza de un asociado Fonducar, es depositar en el Fondo los ahorros de la familia. La Confianza es el patrimonio inmaterial de mayor valor en una empresa como Fonducar, entre cuyos componentes se encuentra la administración de dinero, en términos de ahorros y aportes de sus asociados con destino a créditos y actividades sociales. Pero en Fonducar se actúa consciente de que la confianza ganada es tan sólida como frágil, razón por la cual este valor se debe honrar en todos los actos, pues con ella presente se puede conseguir más integración grupal alrededor de los intereses comunes y, con ello, la realización del proyecto societario.*

## **RESPECTO:**

*El valor del respeto hay que cultivarlo cuidadosamente en todo tipo de organización empresarial, y con mayor énfasis en empresas de economía solidaria. Precisamente en el plano de las relaciones humanas, respetar implica en términos generales: no invadir con hechos o palabras el ámbito reservado; tratar con dignidad al prójimo; practicar las normas de comportamiento social que rijan una comunidad y acatar la instancia investida de autoridad vigente en una organización. Respeto, entonces, es orden y civilidad. Por tanto, es norma básica de convivencia. En consecuencia, para Fonducar, se respetan las decisiones de las distintas instancias de gestión; se participa con voz y voto en las instancias reglamentarias para cada caso; se respetan las líneas de administración y se debe considerar siempre el trato humano a los demás. En Fonducar, este valor, garantiza un ambiente organizacional ideal, para una buena Gestión de una empresa de propiedad común, para un beneficio común.*

**Evidencia fotográfica sesiones grupales Taller No. 3  
Direccionamiento Estratégico  
18 de febrero de 2016**



Foto 9. Elaboración de la Misión FONDU CAR 20-20

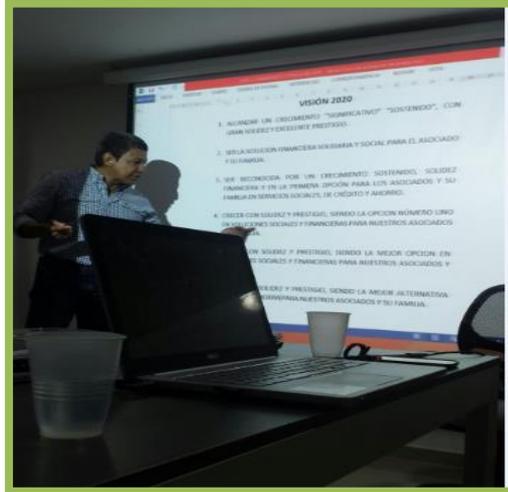


Foto 10. Elaboración de la Visión FONDU CAR 20-20



Foto 11. Participación de empleados FONDU CAR en el Direccionamiento

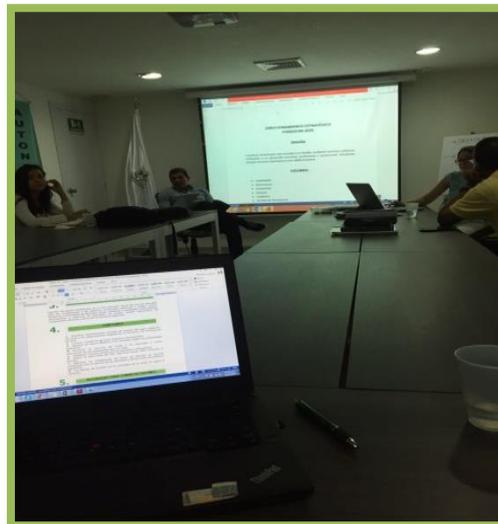


Foto 12: Elaboración de Valores FONDU CAR 20-20

## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Esta etapa consistió en determinar cómo es que vamos a lograr **“crecer con solidez y prestigio, siendo percibidos como la mejor alternativa de ahorro, crédito y bienestar social”**; es decir cómo vamos a alcanzar nuestro estado deseado para el año 2020.

Después de varias sesiones de trabajo del equipo estratégico de FONDUCAR, y, teniendo en cuenta el análisis de los resultados arrojados por el Diagnóstico Estratégico, se pudo determinar que para alcanzar nuestra Visión, era imprescindible asumir una Propuesta de Valor fundamentada en tres aspectos básicos: un servicio de excelencia, unas relaciones más profundas con el cliente y un fortalecimiento de la marca FONDUCAR. Esto último con el fin no solo de consolidar nuestro prestigio, sino también de lograr un verdadero posicionamiento de marca en la ciudad.

Considerando lo anterior, la Estrategia de FONDUCAR se podría formular de la siguiente manera:

**CRECER CON SOLIDEZ Y PRESTIGIO,  
SIENDO PERCIBIDOS COMO LA MEJOR ALTERNATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y  
BIENESTAR SOCIAL.**

**OFRECIENDO SERVICIOS DE EXCELENCIA,  
PROFUNDIZANDO RELACIONES, Y FORTALECIENDO NUESTRA MARCA.**

**ENFOCANDONOS EN  
NUESTROS ASOCIADOS Y SU GRUPO FAMILIAR.**

### Descripción sistémica de la estrategia:

Una vez formulada la estrategia, es indispensable hacer una descripción sistémica de la misma, con lo que se busca mostrar de manera clara, cómo se intenta crear valor sostenido y para quien.

La descripción debe ilustrar los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, pero también la forma en que ésta vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Para hacer dicha descripción, nos apoyamos en la metodología de Balanced Scorecard, la cual nos proporciona el marco general que nos servirá de base.

Este marco general hace uso de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y activos intangibles), las cuales sirven de referente para determinar los objetivos estratégicos, los cuales se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa – efecto, a través de la cual se genera una arquitectura denominada MAPA ESTRATEGICO, el cual se convierte en la representación gráfica de la estrategia.

Un Mapa Estratégico está compuesto de unas **perspectivas** y unos **objetivos estratégicos**, los cuales como ya lo mencionamos, se integran mediante una relación causa-efecto; tomando como insumo, para el caso que nos compete, el diagnóstico estratégico, la Misión, la Visión y la formulación estratégica de FONDUCAR.

### Identificación de las Perspectivas:

Las perspectivas del Mapa Estratégico de FONDUCAR, fueron identificadas al momento de formular el plan estratégico del periodo anterior (2012-2015), para lo cual el equipo estratégico del momento se planteó los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los dos principales grupos de interés de FONDUCAR? ¿Cuáles serían sus satisfactores?

Estos cuestionamientos llevaron al equipo de planeación a las siguientes conclusiones:

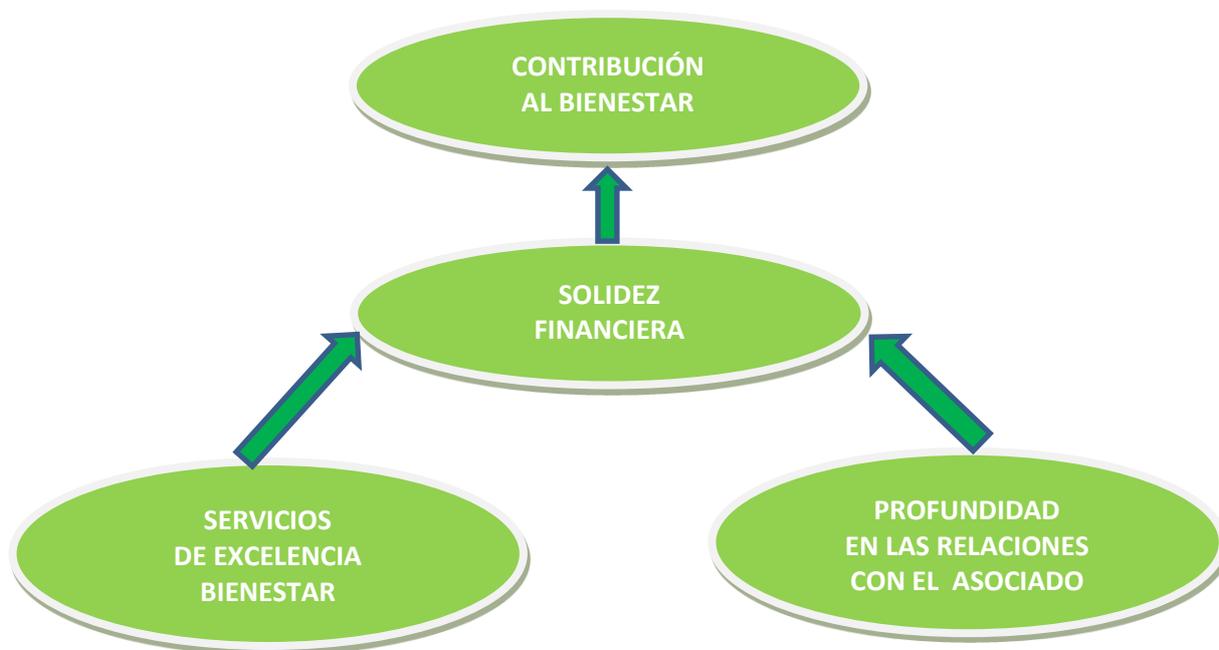
- Los asociados cumplen una doble condición: **Dueños o Asociados** de la organización, y **clientes o usuarios** de los servicios; y hacia ellos se orientan los grandes esfuerzos de FONDUCAR, lo que inmediatamente los convierte en los dos principales grupos de interés.
- Una vez identificados los dos principales grupos de interés, se concluye que los asociados en su calidad de **Dueños o Asociados** de una organización solidaria lo que esperan como satisfactor es que les contribuyan a un mejor **BIENESTAR**, tanto para ellos como para su grupo familiar.
- Por el contrario, los asociados en su calidad de **clientes** esperan cada vez más y mejores servicios, a través de una excelente **PROPUESTA DE VALOR**.
- Considerando lo anterior y tomando como referencia que el interés del afiliado de la organización en este caso varía de acuerdo con su rol, se identificaron las dos primeras perspectivas que integrarían el Mapa Estratégico. A la primera se le dio el nombre de **ASOCIADOS**, y a la segunda se le llamó simplemente **CLIENTES**. Esto permitirá volcar todos los esfuerzos de FONDUCAR hacia la superación de expectativas de estos dos grandes grupos de interés.
- Las siguientes perspectivas simplemente atienden la lógica del Mapa Estratégico propuesto a través de la metodología de Balanced Scorecard, es decir, la de PROCESOS y la de IMPULSORES O INTANGIBLES. La primera, encargada de crear y entregar la propuesta de valor, y la segunda, refleja básicamente las capacidades humanas, tecnológicas y organizacionales que impulsen los procesos claves que creen valor en FONDUCAR.
- Sin embargo, también se pudo concluir que si FONDUCAR quiere maximizar el BIENESTAR de sus asociados, entonces debe garantizar el buen manejo de los recursos financieros, por lo que resulta importante considerar este aspecto como uno de los grandes Temas Estratégicos.

- De esta forma la estructura del MAPA ESTRATEGICO se construyó teniendo en cuenta la lógica planteada bajo las cinco perspectivas siguientes: los **IMPULSORES** permitirán crear los **PROCESOS** que generarán la propuesta de valor ideal para los **CLIENTES**, lo que se debe traducir en una mejor situación **FINANCIERA** para FONDUCAR, y un mayor BIENESTAR para sus **ASOCIADOS**.

## Identificando los Temas Estratégicos

Los TEMAS ESTRATÉGICOS facilitan la gestión de la estrategia, en la medida en que permiten fundamentar la creación y entrega de la Propuesta de Valor.

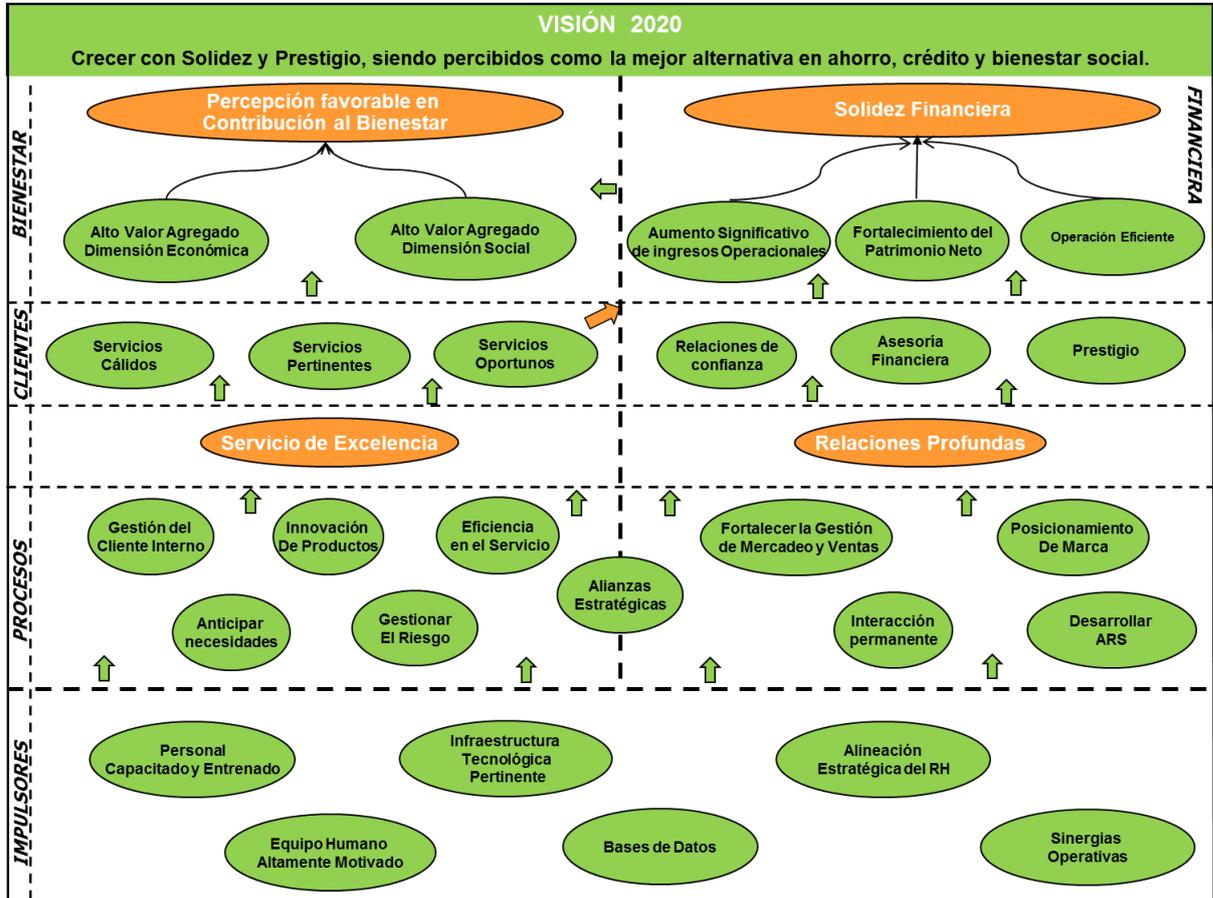
En esta oportunidad, FONDUCAR ha decidido apoyar su estrategia en dos grandes Temas Estratégicos: SERVICIOS DE EXCELENCIA y RELACIONES PROFUNDAS, con los cuales aspiramos a alcanzar la SOLIDEZ FINANCIERA que nos permita maximizar la contribución al BIENESTAR de todos nuestros afiliados y de sus grupos familiares



## Definiendo los Objetivos Estratégicos (CONSTRUYENDO EL MAPA)

Tomando como insumo el Diagnóstico Estratégico, y como guía metodológica, las Perspectivas, se procedió a formular los **objetivos Estratégicos** de Fonducar, integrados mediante una relación causa-efecto, dando como resultado el MAPA ESTRATÉGICO que se presenta a continuación, y que se convierte en la representación gráfica de la estrategia de Fonducar para los próximos cinco años, 2016 - 2020:

## Mapa Estratégico FONDUCAR 2016-2020



## Conceptualización de los Objetivos por Tema Estratégico

### OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE BIENESTAR

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### CONCEPTUALIZACIÓN

PERCEPCIÓN FAVORABLE  
DE CONTRIBUCIÓN AL  
BIENESTAR

LOGRAR UNA CALIFICACIÓN FAVORABLE AL MOMENTO DE MEDIR COMO PERCIBEN LOS ASOCIADOS EL GRADO DE CONTRIBUCION DE FONDUCAR PARA CON EL BIENESTAR DE SU BIENESTAR Y EL DE SU FAMILIA.

ALTO VALOR AGREGADO  
DIMENSIÓN SOCIAL

OFRECER BENEFICIOS IMPORTANTES Y PERTINENTES DESDE EL PUNTO DE VISTA SOCIAL A LOS ASOCIADOS DE FONDUCAR Y A SU GRUPO FAMILIAR.

ALTO VALOR AGREGADO  
DIMENSIÓN ECONÓMICA

HACER A TRAVES DE NUESTROS SERVICIOS, SIGNIFICATIVOS APORTES DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO, A LOS ASOCIADOS DE FONDUCAR

### OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

#### CONCEPTUALIZACIÓN

SOLIDEZ FINANCIERA

MAXIMIZAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA FRENTE A LA DEMANDA DE RECURSOS EN CRÉDITO POR PARTE DE LOS ASOCIADOS, AL IGUAL QUE LA FORTALEZA DE SU PATRIMONIO INSTITUCIONAL.

FORTALECIMIENTO DEL  
PATRIMONIO NETO

FORTALECER EL PATRIMOCIO NETO DE FONDUCAR, ENTENDIENDO ÉSTE COMO AQUEL QUE RESULTA UNA VEZ DEDUCIDOS LOS APORTES DE LOS ASOCIADOS.

AUMENTO SIGNIFICATIV  
INGRESOS OPERAC.

LOGRAR QUE LOS INGRESOS QUE RESULTAN DE LA OPERACIÓN DE FONDUCAR, ALCANCEN UN CRECIMIENTO IMPORTANTE, QUE COADYUVE AL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA.

## **OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

### **CONCEPTUALIZACIÓN**

**SERVICIOS CÁLIDOS**

**DESTACAR EL SERVICIO DE FONDUCAR POR LA CALIDEZ DE SUS EMPLEADOS, REFLEJADA EN UN EXCELENTE TRATO Y UNA GRAN CONEXIÓN CON EL USUARIO.**

**SERVICIOS PERTINENTES**

**LA PROPUESTA DE VALOR DE FONDUCAR SIEMPRE SE DESTACARÁ POR INCLUIR UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS COHERENTE CON LAS NECESIDADES REALES DE LOS ASOCIADOS Y SU GRUPO FAMILIAR.**

**SERVICIOS OPORTUNOS**

**GARANTIZAR RESPUESTAS A LAS SOLICITUDES DE NUESTROS ASOCIADOS, DENTRO DE UNOS LÍMITES VERDADERAMENTE RACIONALES QUE REFLEJEN ALTA EFICIENCIA.**

**RELACIONES DE CONFIANZA**

**PROPICIAR UN AMBIENTE LABORAL CON RELACIONES HUMANAS ENTRE EMPLEADOS – DIRECTIVOS - ASOCIADOS Y FAMILIARES, CARACTERIZADAS POR EL RESPETO MUTUO Y LA CONFIDENCIALIDAD. QUE GENEREN UN CLIMA DE CONFIANZA.**

**ASESORIA FINANCIERA**

**LOGRAR ENTRE LOS ASOCIADOS Y FAMILIARES, UNA CULTURA DE BUEN MANEJO DE SUS FINANZAS PERSONALES, TENIENDO EN CUENTA QUE LA RAZÓN DE SER DE FONDUCAR ES CONTIBUIR AL BIENESTAR.**

**PRESTIGIO**

**POSICIONAR LA IMAGEN DE FONDUCAR, DE TAL FORMA QUE SEA PERCIBIDA DE LA MEJOR FORMA POR TODOS SUS GRUPOS DE INTERÉS, RESPALDADA EN UN MANEJO RESPONSABLE.**

## **OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

### **CONCEPTUALIZACIÓN**

**GESTIÓN DEL  
CLIENTE INTERNO**

**DISEÑAR MECANISMOS QUE APUNTEN AL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, DE TAL MANERA QUE ESTO SE TRADUZCA EN IDONEIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

**INNOVACIÓN DE  
PRODUCTOS**

**IMPLEMENTAR MECANISMOS QUE PERMITAN MANTENER UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS RENOVADO PERMANENTEMENTE, AJUSTÁNDOLO A LAS NECESIDADES REALES DE ASOCIADOS Y FAMILIARES.**

**EFICIENCIA EN  
EL SERVICIO**

**LOGRAR QUE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA Y EL COSTO DE LA OPERACIÓN ESTÉN SIEMPRE DENTRO DE ESTÁNDARES POSITIVOS.**

**ANTICIPAR  
NECESIDADES**

**CONTAR CON PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN SER PROACTIVOS EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DE NECESIDADES E INQUIETUDES DE NUESTROS ASOCIADOS Y SUS FAMILIARES.**

**GESTIONAR  
EL RIESGO**

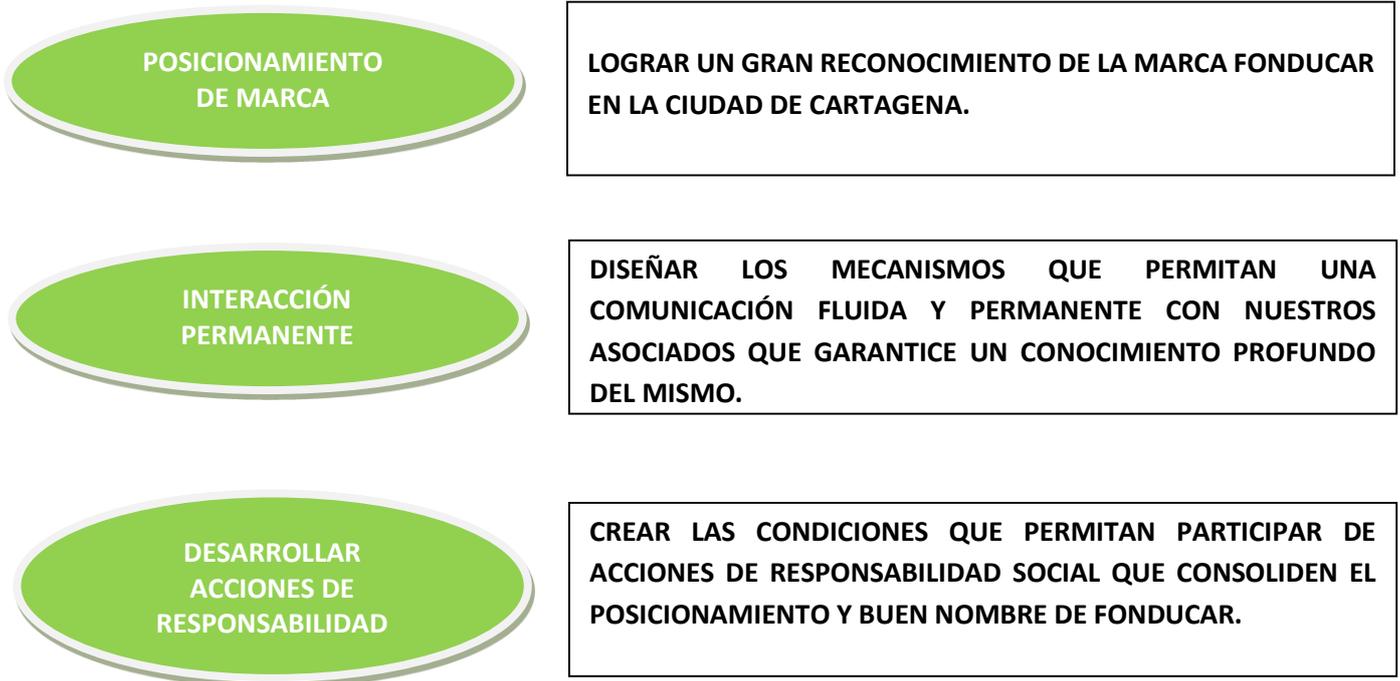
**SER PROACTIVOS EN CUANTO A LOS DIFERENTES FACTORES Y VARIABLES QUE PUDIESEN AFECTAR O PONER EN RIESGO LA OPERACIÓN EFECTIVA DE FONDUCAR**

**ALIANZAS  
ESTRATÉGICAS**

**FORTALECER RELACIONES CON ALIADOS ESTRATÉGICOS QUE NOS PERMITAN CONTRIBUIR EN MAYOR MEDIDA CON EL BIENESTAR ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS ASOCIADOS Y SU FAMILIA.**

**FORTALECER LA  
GESTIÓN DE M y V**

**CREAR LAS CONDICIONES QUE LE PERMITAN A FONDUCAR CONTAR CON UN ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS QUE LE GARANTICE EL LOGRO DE SU VISIÓN.**

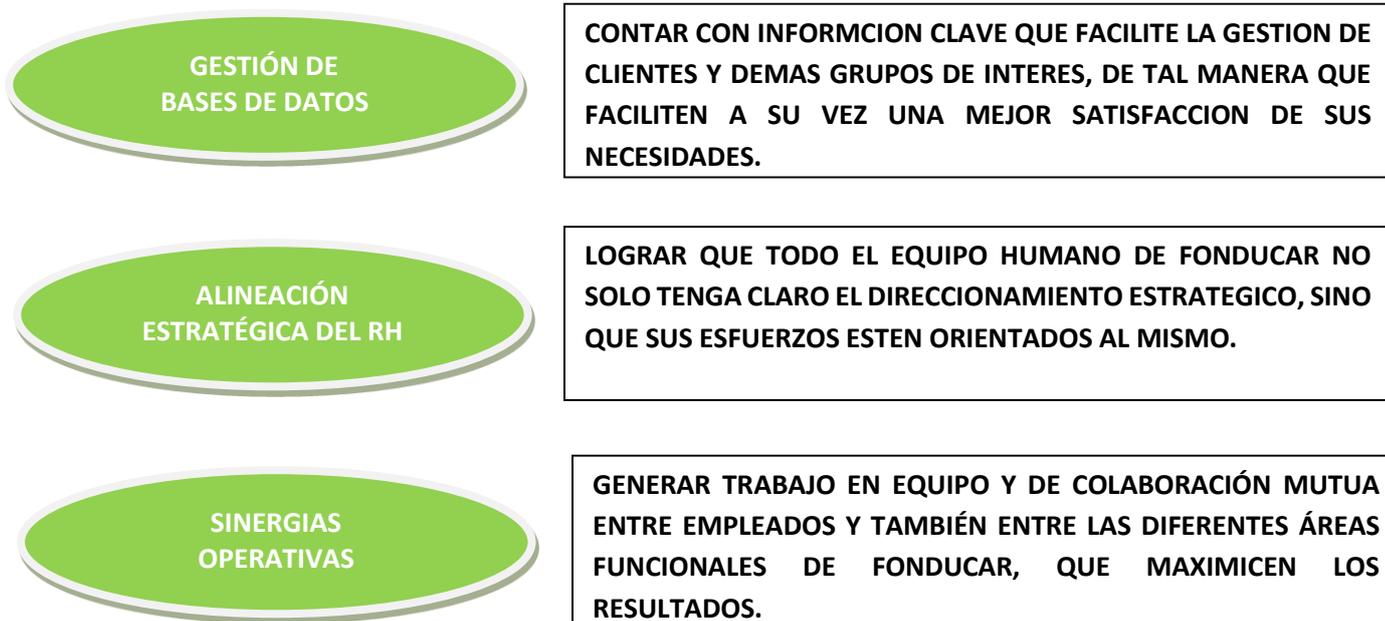


## **OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE IMPULSORES**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

### **CONCEPTUALIZACIÓN**





## OPERACIONALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Una vez conceptualizado e interpretado el Mapa Estratégico de FONDUCAR, el cual constituye la representación visual de su estrategia general, se procedió a operacionalizarlo; es decir, se definieron los mecanismos que le permitirán pasar de esta fase netamente inspiracional y aspiracional a la fase de gestión y medición de acciones concretas.

Dicha operacionalización se expresa a través de la definición de indicadores y metas por objetivo, el establecimiento de las iniciativas o proyectos, acompañadas de las actividades específicas que deberán llevarse a cabo, y la asignación de responsables y presupuestos que hagan viable dicha aspiración.

## Definición de Indicadores y Metas por Objetivo Estratégico

FONDUCAR		
PLAN ESTRATÉGICO VISION 2020 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ		
OPERACIONALIZACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO		
PERSPECTIVA DE BIENESTAR		
OBJETIVO	INDICADOR	META
PERCEP. FAVORABLE CONTRB. BIENESTAR	ENCUESTA DE MEDICION Y SATISFACCION	FAVORABLE
ALTO VA DIMENSION ECONOMICA	ENCUESTA DE MEDICION Y SATISFACCION	ALTO
ALTO VA DIMENSION SOCIAL	ENCUESTA DE MEDICION Y SATISFACCION	ALTO
PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	INDICADOR	META
SOLIDEZ FINANCIERA	LOGROS META * PESO POND. IND FCROS	100%
AUMENTO SIGNIF. EN INGRESOS OPERAC.	% DE INCREMENTO DE LOS INGRESOS OPE	15% ANUAL
FORTALECIMIENTO DEL PATRIMON. NETO	AUMENTO PATRIMONIO NETO /ACTIVOS	2% ANUAL
OPERACIÓN EFICIENTE	COSTO OPERACIONAL/INGRESOS OPERAC.	≤15%
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	INDICADOR	META
SERVICIOS CALIDOS	ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCION	MUY ALTO
SERVICIOS PERTINENTES	ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCION	ALTO
SERVICIOS OPORTUNOS	ENCUESTA NIVEL DE SATISFACCION	MUY ALTO
RELACIONES DE CONFIANZA	% DE INCREMENTO EN DEPOSITOS	10% ANUAL
ASESORIA FINANCIERA	No DE PERSONAS INTERVENIDOS	50% ASOC.
PRESTIGIO	ENCUESTA IMAGEN+POSICIONAMTO	FAVORAB/80%
PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INDICADOR	META
GESTION DEL CLIENTE INTERNO	NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE INT.	95%
INNOVACION DE PRODUCTOS	% PORTAFOLIO RENOVADO / % Δ ING. OP.	50%-15% ANUAL
EFICIENCIA EN EL SERVICIO	ING.OP/ACTIVOS / NIVEL DE SATISFACC.	15% / ALTO
ANTICIPAR NECESIDADES	% Δ ING. OP. / NIVEL DE SATISFACC.	15% ANUAL-ALTO
GESTIONAR EL RIESGO	FLIQ/VENC.CART./COB.PROV IND/COB. AH	≥5/≤3/>30/≥1.3
ALIANZAS ESTRATEGICAS	% PORTAFOLIO RENVDO / NIVEL DE SATISF	50% / ALTO
FORTALECER LA GESTION DE M y V	% Δ ASOCIADOS --- % Δ EN ING. OPER	50%/15% ANUAL
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	NIVEL DE RECORDACION	80%
INTERACCION PERMANENTE	% RET. DE ASOC. / NIVEL DE SATISF.	95% / ALTO
DESARROLLAR ACCIONES DE R.S.	NIVEL DE SATISFACCION/NIVEL DE RECOR.	ALTO/80%
PERSPECTIVA DE IMPULSORES		
OBJETIVO	INDICADOR	META

PERSONAL CAPACITADO Y ENTRENADO	No DE EMPLEADOS CAPACITADOS	100%
EQUIPO HUMANO ALTAMENTE MOTIVADO	NIVEL DE SATISF. CLIENTE INTERNO	ALTO
INFRAEST. TECNOLOGICA PERTINENTE	EFFECTIVIDAD DE LA OPERACIÓN	95%
BASES DE DATOS	No DE BASES DE DATOS ESTRATEG.	5
ALINEACION ESTRATEGICA DEL R.H.	NIVEL DE CONOC Y CONTRIB ESTRAT.	100% / 90%
SINERGIAS OPERATIVAS	SATISFACCION DEL CLIENTE I y E	95% / ALTO

## Determinación de las Iniciativas Estratégicas

Atendiendo a la lógica ascendente establecida dentro del Mapa Estratégico, y por ende a las relaciones de causa efecto entre los objetivos que genera dicha lógica, a continuación se procede a presentar cada una de las INICIATIVAS que resultaron de las grandes reflexiones que se hicieron al revisar cada uno de los objetivos por perspectivas.

De acuerdo con lo anterior, primero se presentan las iniciativas de los objetivos Impulsores; luego las que corresponden a los objetivos de la perspectiva de Procesos; seguidamente las de los objetivos de la perspectiva de Clientes; y por último, las que corresponden a la perspectiva de Bienestar.

Para facilitar el manejo de las Iniciativas, se decidió codificarlas haciendo uso de tres números, en donde el primero corresponde a la Perspectiva, el segundo al Objetivo Estratégico, y el tercero a la Iniciativa en sí; tal como se muestra a continuación:



1.- DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS / PERSPECTIVA DE IMPULSORES

(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
(1) PERSONAL CAPACITADO Y ENTRENADO	1) PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	GESTIÓN HMNA

(1) PERSPECTIVA IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
2) EQUIPO HUMANO ALTAMENTE MOTIVADO	1) ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN HMNA
	2) PLAN DE INCENTIVOS	

(1) PERSPECTIVA IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
3) INFRAESTRUCTRA TECNOLOG. PERTINENTE	1) ANALISIS DE PROCESOS MISIONALES	ADMTIVA
	2) PLAN DE IMPLEMENT. DE MEJORAS	

(1) PERSPECTIVA IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
4) BASES DE DATOS	1) PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE BdeD	GERENCIA Y MERCADEO
	2) GESTIÓN DE BASE DE DATOS	

(1) PERSPECTIVA IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
5) ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL R.H.	1) PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	GESTIÓN HMNA
	2) PLAN DE SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	GERENCIA

(1) PERSPECTIVA IMPULSORES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
6) SINERGIAS OPERATIVAS	1) ANÁLISIS DE PROCESOS	ADMTIVA Y GESTIÓN HMNA
	2) REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZ	

2.- DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS / PERSPECTIVA DE PROCESOS

(2) PERSPECTIVA PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
1) GESTION DEL CLIENTE INTERNO	1) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360o	GESTIÓN HMNA
	2) PLAN ESTRATÉGICO DE GH	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
(2) INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	1) INSTITUCIONALIZAR JORNADAS DE INN.	GERENCIA Y MERCADEO
	2) DEFINIR PROCESOS DE IMPLM. PINN	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
3) EFICIENCIA EN EL SERVICIO	1) ANÁLISIS DE PROCESOS MISIONALES	ADMTIVA
	2) PLAN DE MEJORA DE PROCESOS	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
4) ANTICIPAR NECESIDADES	1) CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	MERCADEO
	2) RENOVACIÓN PORTAFOLIO	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
5) GESTIONAR EL RIESGO	1) ESTUDIO DE RIESGO	FINANCIERA
	2) CREAR SISTEMA DE ALERTAS	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
6) ALIANZAS ESTRATÉGICAS	1) PLAN DE GESTIÓN DE ALIANZAS	GERENCIA
	2) IMPLEMENTACIÓN ALIANZAS	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE

7) FORTALECER LA GESTIÓN DE M y V	1) DEFINIR UN PLAN DE M y V	MERCADERO
	2) ESTRUCTURAR EL ÁREA DE M y V	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
8) POSICIONAMIENTO DE MARCA	1) PLAN DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	MERCADERO
	2) PLAN DE MEDICIÓN DE POSICIONAMIENTO	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
9) INTERACCIÓN PERMANENTE	1) PLAN DE RELACIONAMIENTO	MERCADERO
	2) PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RLCMTO	

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
10) DESARROLLAR ACCIONES DE R.S.	1) PLAN DE ACCION DE R.S.	BIENESTAR
	2) PLAN DE GESTIÓN D ALIANZAS DE R.S.	BIENESTAR

3.- DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS / PERSPECTIVA DE CLIENTES

(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
1) SERVICIOS CÁLIDOS	1) DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZ.	GESTIÓN HMNA
	2) ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN HMNA

(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
2) SERVICIOS PERTINENTES	1) CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	MERCADERO
	2) RENOV PERMANENTE DEL PORTAFOLIO	MERCADERO

(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
3) SERVICIOS OPORTUNOS	1) ANÁLISIS DE PROCESOS MISIONALES	ADMTIVA
	2) PLAN DE IMPLEMENT. DE MEJORAS	ADMTIVA

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
4)  RELACIONES DE CONFIANZA	1) ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN HMANA
	2) DESARROLLO CULTURA ORGANIZAC.	GESTIÓN HMANA

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5)  ASESORÍA FINANCIERA	1)  PROYECTO DE ASESORÍA FINANCIERA	MERCADEO FINANCIERA

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
6)  PRESTIGIO	1) PROYECTO DE POSICIONAMIENTO	MERCADEO
	2) DESARROLLAR ACCIONES DE IMPACTO	BIENESTAR

4.- DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS / PERSPECTIVA FINANCIERA

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
(1)  SOLIDEZ FINANCIERA	1) SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO	GERENCIA
	2) PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA	FINANCIERA

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
2)  AUMENTO SIGNIFIC, DE LOS INGRES. OPER	1) AUMENTO DEL No DE ASOCIADOS	MERCADEO
	2) PROFUNDIZAR EN EL ASOCIADO ACTUAL	MERCADEO

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
3)  FORTALECIMIENTO DEL PATRIM. NETO	1) AUMENTO DEL No DE ASOCIADOS	MERCADEO
	2) PLAN GESTIÓN FINANCIERA	FINANCIERA

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>INICIATIVAS/PROYECTOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>

4) OPERACIÓN EFICIENTE	1) ANÁLISIS DE PROCESOS	ADMTIVA
	2) RACIONALIZAR RECURSOS	ADMTIVA

5.- DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS / PERSPECTIVA DE BIENESTAR

(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
1) PERCEPC. FAVORABLE CONTRB. BIENESTAR	1) LOGRO OBJETIVO (1)	GERENCIA
	2) LOGRO OBJETIVO (2)	GERENCIA

(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
2) ALTO VALOR AGREGADO DIM ECONÓMICA	1) AUMENTAR EL No DE ASOCIADOS	MERCADEO
	2) PROFUNDIZAR EN EL ASOCIAD ACTUAL	MERCADEO

(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR		
OBJETIVO	INICIATIVAS/PROYECTOS	RESPONSABLE
3) ALTO VALOR AGREGADO DIM. SOCIAL	1) PPTA DE SERVICIOS DE BS PERTINENTE	BIENESTAR
	2) Δ EL No DE BENEFICIARIOS DE BS	BIENESTAR

**Determinación de Actividades por Iniciativas Estratégicas:**

Las actividades derivadas de las iniciativas son consideradas acciones genéricas, cuyo resultado sumado permitirá alcanzar dichas iniciativas, las que normalmente implican a su vez, el desarrollo de tareas mucho más específicas.

A continuación se presentan cada una de las actividades que resultaron involucradas dentro de las iniciativas (identificadas por códigos), y que a la vez están alineadas con los objetivos y perspectivas:

<b>(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (1)</b>	<b>PERSONAL CAPACITADO Y ENTRENADO</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>111</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar Diagnóstico de las necesidades de capacitación de acuerdo al cargo y área donde se desempeña cada empleado en respuesta a los objetivos estratégicos.</li> <li>* Definir líneas de capacitación de acuerdo al cumplimiento de los objetivos misionales.</li> <li>* Formular Programa de Capacitación.</li> <li>* Establecer Alianzas con entes capacitadores.</li> <li>* Evaluar el cumplimiento, eficacia y resultado obtenido.</li> </ul>

<b>(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)</b>	<b>EQUIPO HUMANO ALTAMENTE MOTIVADO</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>121</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar Diagnostico del Clima Organizacional.</li> <li>* Evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados.</li> <li>* Plan de Acción resultado del análisis del Clima Organizacional.</li> </ul>
<b>122</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer metas por áreas o procesos.</li> <li>* Definir Criterios de incentivos.</li> <li>* Diseñar Incentivos.</li> </ul>

<b>(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (3)</b>	<b>INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PERTINENTE</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>131</b>	Realizar Diagnóstico de Procesos Revisión de Informes
<b>132</b>	Presentación del Plan de Mejora para su Aprobación Ingreso del Plan de Mejora al POA Implementación

<b>(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (4)</b>	<b>BASES DE DATOS</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>141</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar actores claves Alfa y Omega.</li> <li>* Integración de base de datos de grupos claves.</li> <li>* Elaborar programa de relacionamiento con los Grupos Clave.</li> <li>* Contratación de sistema de almacenamiento de datos.</li> </ul>
<b>142</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación en manejo del sistema para colaboradores.</li> <li>* Pruebas y puesta en marcha.</li> </ul>

**(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES**

OBJETIVO ESTRATÉGICO (5)	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
151	* Socializar el PED del Fondo y el POA de cada proceso con todos los empleados.
152	* Desarrollar herramienta en el Software que permita controlar la ejecución presupuestal de cada área según corresponda. * Realizar reuniones periódicas con el personal donde se socialicen avances de los procesos. * Establecer Comités internos de Seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas en el PED y evaluación del cumplimiento de los objetivos misionales.

(1) PERSPECTIVA DE IMPULSORES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (6)	SINERGIAS OPERATIVAS
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
161	Contratación de Diagnóstico de Procesos Revisión y retroalimentación de Informes Presentados por Asesores
162	Programar Análisis de la Estructura Organizacional. Realizar Análisis Implementación de Mejoras

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (1)	GESTIÓN DEL CLIENTE INTERNO
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
211	Realizar Evaluación de Desempeño Revisión de Informes Presentados por Asesores
212	* Elaborar Diagnóstico de Gestión Humana * Formular Plan de Mejoras * Poner Plan a Consideración para su Aprobación

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)	INNOVACION DE PRODUCTOS
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
221	* Crear comisión de creatividad e innovación. * Reglamentar comisión de creatividad e innovación.
222	* Canalizar ideas potencialmente Creatividad e Innovación. * Formalizar Cultura de Creatividad e Innovación en sus procesos gerenciales, misionales y de apoyo. * Asesorías en Creatividad e Innovación

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (3)	EFICIENCIA EN EL SERVICIO
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
231	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación de percepción del cliente.</li> <li>* Identificar generadores de valor agregado en los procesos misionales.</li> </ul>
232	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar las necesidades de los asociados.</li> <li>* Elaborar programa de mejora continua.</li> </ul>

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (4)	ANTICIPAR NECESIDADES
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
241	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar estudio de marketing.</li> <li>* Contratación de software CRM.</li> <li>* Capacitación en manejo administrativo y operativo del software.</li> <li>* Implementación de software y estrategias de CRM.</li> </ul>
242	Formalizar equipo de desarrollo de nuevos productos.

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (5)	GESTIONAR EL RIESGO
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
251	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de fábrica de crédito.</li> <li>• Diseñar una estrategia de modelación para el cálculo de provisiones de consumo o pérdida esperada.</li> <li>• Implementar un sistema integral de riesgos "SIAR".</li> <li>• Implementar un sistema de administración de riesgo de liquidez "SARL".</li> <li>• Identificar los distintos tipos de riesgos a los cuales está expuesto Fonducar.</li> </ul>
252	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir puntuación de crédito y la importancia dentro del ciclo de crédito.</li> <li>• Identificar los beneficios y limitaciones del sistema scoring y los requerimientos para una implementación exitosa de acuerdo a la estrategia de Fonducar.</li> <li>• Automatizar el proceso de scoring en el software financiero.</li> <li>• Diseñar e implementar indicadores estadísticos de desempeño de modelos.</li> <li>• Construir un mapa de riesgos donde se pueda identificar, medir, controlar y monitorear los distintos tipos de riesgo.</li> </ul>

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (6)	ALIANZAS ESTRATEGICAS
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
261	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluar Aliados estratégicos actuales.</li> <li>* Definir tipos de alianzas en función del cumplimiento misional y visional.</li> <li>* Identificar valores agregados al servicio que prestamos a nuestros asociados.</li> <li>* Identificar potenciales entidades para realizar alianzas.</li> </ul>
262	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contactar aliados estratégicos identificados.</li> <li>* Definir términos fundamentales de Acuerdos o Alianzas.</li> <li>* Formalizar alianzas y definir el modelo de gestión para cada tipo de alianza.</li> </ul>

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (7)	FORTALECER LA GESTIÓN DE MERCADEO Y VENTAS
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
271	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis del mercado.</li> <li>* Identificación de las estrategias de M y V.</li> <li>* Elaboración de Plan de Marketing</li> </ul>
272	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructurar equipo comercial.</li> <li>* Adquisición de herramientas tecnológicas pertinentes.</li> </ul>

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (8)	POSICIONAMIENTO DE MARCA
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
281	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementación de plan de posicionamiento integrado con los procesos misionales.</li> <li>* Creación de punto de venta de suvenires.</li> </ul>
282	Aplicar anualmente encuesta de recordación de marca.

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (9)	INTERACCIÓN PERMANENTE
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
291	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Programa de visitas personalizadas donde se brinde asesoría en Bienestar (Social y económico).</li> <li>* Ampliación de portafolio de servicios virtuales.</li> <li>* Implementación de software CRM.</li> </ul>
292	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir cronograma de visitas.</li> <li>* Identificar generadores de valor agregado.</li> </ul>

(2) PERSPECTIVA DE PROCESOS
-----------------------------

OBJETIVO ESTRATÉGICO (10)	DESARROLLAR ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
2101	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar actividades de proyección social con enfoque deportivo.</li> <li>* Identificar problemáticas sociales y ambientales en comunidades cercanas a los asociados de Fonducar.</li> <li>* Implementar proyecto que atienda problemáticas sociales o ambientales en comunidades cercanas a los asociados de Fonducar.</li> <li>* Vincular a los asociados de acuerdo a su especialidad en diferentes eventos de proyección social, capacitación y asesoría.</li> </ul>
2102	Establecer alianzas con Instituciones del sector público, privado o del tercer sector para la implementaciones de actividades proyección social.

(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (1)	SERVICIOS CALIDOS
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
311	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conceptualizar los valores del PED para la organización.</li> <li>* Socializar los Valores del PED con todas las instancias de la organización.</li> <li>* Diseñar herramientas que permita socializar los valores dentro de la cultura organizacional con el fin de interiorizarlos.</li> </ul>
312	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar Diagnostico del Clima Organizacional.</li> <li>* Evaluar la satisfacción de los empleados.</li> <li>* Plan de Acción resultado del análisis del Clima Organizacional.</li> </ul>

(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)	SERVICIOS PERTINENTES
INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
321	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollar estudio de marketing.</li> <li>* Contratación de software CRM.</li> <li>* Capacitación en manejo administrativo y operativo del software.</li> <li>* Capacitación en manejo administrativo y operativo del software.</li> </ul>
322	Formalizar equipo de desarrollo de nuevos productos.

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (3)</b>	<b>SERVICIOS OPORTUNOS</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>331</b>	Realizar Diagnóstico de Procesos Revisión de Informes Presentados
<b>332</b>	Programar Análisis de la Estructura Organizacional. Realizar Análisis Implementación de Mejoras

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (4)</b>	<b>RELACIONES DE CONFIANZA</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>341</b>	* Realizar Diagnostico del Clima Organizacional. * Evaluar la satisfacción de los empleados. * Acciones como resultado del análisis del Clima Organizacional.
<b>342</b>	* Conceptualizar los valores del PED para la organización. * Socializar los Valores del PED con todas las instancias de la organización. * Diseñar herramientas que permita socializar los valores dentro de la cultura organizacional con el fin de interiorizarlos.

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (5)</b>	<b>ASESORIAS FINANCIERAS</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>351</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un programa de gestión de activos y pasivos "PAG"; generando políticas y procedimientos.</li> <li>• Definir un programa de administración de portafolios (Políticas y procedimientos, infraestructura en sistemas, planeación de recursos, fuentes externas e internas).</li> <li>* Plan de visitas personalizadas de promoción de los servicios de bienestar (social y económico).</li> </ul>

<b>(3) PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (6)</b>	<b>PRESTIGIO</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>361</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de medios BTL y ATL.</li> <li>* Desarrollar acciones de impacto local y nacional.</li> <li>* Implementación de plan de posicionamiento integrado con los procesos misionales.</li> <li>* Creación de punto de venta de suvenires.</li> </ul>
<b>362</b>	Coordinar Acciones de Responsabilidad Social de Impacto

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (1)</b>	<b>SOLIDEZ FINANCIERA</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>411</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias para el seguimiento y cumplimiento del Plan.</li> <li>• identificar, medir, controlar y monitorear los objetivos estratégicos e indicadores.</li> <li>• Diseñar una metodología para reorientar actividades no ejecutadas.</li> <li>• Programar seguimientos y evaluaciones semestrales.</li> </ul>
<b>412</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los indicadores financieros.</li> <li>• Generar una cultura organizacional preventiva para la consecución de los objetivos estratégicos.</li> </ul>

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)</b>	<b>AUMENTO SIGNIFICATIVO DE LOS INGRESOS OPER.</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>421</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa de fidelización.</li> <li>• Ampliar el vínculo a todos los empleados de la Universidad de Cartagena.</li> <li>• Ampliar el vínculo a otras Universidades.</li> <li>• Ampliar el vínculo al grupo familiar del asociado.</li> <li>* Extensión de servicios a familiares de asociados.</li> </ul>
<b>422</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de visitas personalizadas de promoción de los servicios de bienestar (social y económico).</li> <li>* Desarrollar estudio de marketing.</li> <li>* Contratación de software CRM.</li> <li>* Capacitación en manejo administrativo y operativo del software.</li> <li>* Implementación de software y estrategias de CRM.</li> </ul>

<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (3)</b>	<b>FORTALECIMIENTO DEL PATRIMONIO NETO</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>431</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de fidelización.</li> <li>• Ampliar el vínculo a todos los empleados de la Universidad de Cartagena.</li> <li>• Ampliar el vínculo a otras Universidades.</li> <li>• Ampliar el vínculo al grupo familiar del asociado.</li> <li>* Extensión de servicios a familiares de asociados.</li> </ul>
<b>432</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el capital institucional a través de Reservas Legales, Fondos Especiales y Fondo de Desarrollo Empresarial.</li> <li>• Identificar, medir, controlar y monitorear los indicadores establecidos.</li> </ul>
<b>(4) PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (4)</b>	<b>OPERACIÓN EFICIENTE</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>441</b>	Realizar Diagnóstico de Procesos Revisión de Informes Presentados
<b>442</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo al Buen Manejo de los Recursos</li> <li>• Definir Políticas en el Manejo de Activos</li> </ul>

<b>(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (1)</b>	<b>PERCEPCIÓN FAVORABLE EN LA CONTRIB. AL BIENEST</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
511	CUMPLIR ACTIVIDADES 521 Y 522
512	CUMPLIR ACTIVIDADES 531 Y 532

<b>(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)</b>	<b>ALTO VALOR AGREGADO DIMENSION ECONOMICA</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
521	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un plan de fidelización.</li> <li>• Ampliar el vínculo a todos los empleados de la UdeC</li> <li>• Ampliar el vínculo a otras Universidades.</li> <li>• Ampliar el vínculo al grupo familiar del asociado.</li> <li>* Extensión de servicios a familiares de asociados.</li> </ul>
522	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plan de visitas personalizadas de promoción de los servicios de bienestar (social y económico).</li> <li>* Desarrollar estudio de marketing.</li> <li>* Contratación de software CRM.</li> <li>* Capacitación en manejo administrativo y operativo del software.</li> <li>* Implementación de software y estrategias de CRM.</li> </ul>

<b>(5) PERSPECTIVA DE BIENESTAR</b>	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO (3)</b>	<b>ALTO VALOR AGREGADO DIMENSION SOCIAL</b>
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
531	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diversificar oferta de auxilios solidarios a partir de identificación de necesidades del asociado o su núcleo familiar.</li> <li>* Estudiar e implementar mecanismos de atención integral con el apoyo y asesoría de un grupo interdisciplinar.</li> <li>* Estudiar y constituir convenios comerciales de interés para el asociado que generen valor agregado en la prestación de servicios</li> <li>* Evaluación de la satisfacción de las actividades y servicios ofrecidos.</li> </ul>
532	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar liderazgos en diferentes grupo etarios en Fonduchar e implementar la técnica grupos focales para el estudio de las preferencias y necesidades de los asociados.</li> <li>* Diversificar oferta de servicios de bienestar social para diferentes grupos etarios.</li> </ul>

<b>PLAN ESTRATÉGICO VISION 2020 JESÚS ALVAREZ RODRÍGUEZ</b>		
<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
111	PROGRAMA ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	
121	ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
122	PLAN DE INCENTIVOS	
131	ANALISIS DE PROCESOS MISIONALES	
132	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE MEJORAS	
141	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE BASES DE DATOS	
142	GESTIÓN DE BASES DE DATOS	
151	PROGRAMA ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN	
152	PROGRAMA DE SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	
161	ANALISIS DE PROCESOS	
162	REVISIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
211	EVALUACION DE DESEMPEÑO	
212	PROGRAMA ESTRATÉGICO DE GESTION HUMANA	
221	INSTITUCIONALIZACIÓN DE JORNADAS DE INNOVACIÓN	
222	DEFINIR PROCESO DE IMPLEMENTACION DE PINN	
231	ANALISIS DE PROCESOS MISIONALES	
232	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	
241	CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	
242	RENOVACIÓN DEL PORTAFOLIO	
251	ESTUDIO DE RIESGO	
252	CREAR SISTEMA DE ALERTAS	
261	PLAN DE GESTIÓN DE ALIANZAS	
262	IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS	
271	DEFINIR UN PLAN DE MERCADEO Y VENTAS	
272	ESTRUCTURAR EL AREA DE MERCADEO Y VENTAS	
281	PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	
282	PROGRAMA DE MEDICIÓN DE POSICIONAMIENTO	
291	PROGRAMA DE RELACIONAMIENTO	
292	PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE RELACIONAMIENTO	
2101	PROGRAMA DE ACCION DE REPONSABILIDAD SOCIAL	
2102	PROGRAMA DE GESTIÓN DE ALIANZAS DE RESPONS. SOCIAL	
311	DESARROLLO DE LA CULTURA DE ORGANIZACIONAL	
312	ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
321	CONOCIMIENTO PROFUNDO DEL CLIENTE	
322	RENOVACIÓN DEL PORTAFOLIO	
331	ANALISIS DE PROCESOS MISIONALES	
332	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	
341	ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	
342	DESARROLLO DE LA CULTURA DE ORGANIZACIONAL	
351	PLAN DE ASESORÍA FINANCIERA	

<b>FONDUCAR</b>		
<b>PLAN ESTRATÉGICO VISIÓN 2020 JESUS ALVAREZ RODRIGUEZ</b>		
<b>PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>		
<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>CODIGO</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>361</b>	PROGRAMA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	
<b>362</b>	DESARROLLAR ACCIONES DE IMPACTO	
<b>411</b>	SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO	
<b>412</b>	PROGRAMA DE GESTIÓN FINANCIERA	
<b>421</b>	AUMENTAR EL NUMERO DE ASOCIADOS	
<b>422</b>	PROFUNDIZAR EN EL ASOCIADO ACTUAL	
<b>431</b>	AUMENTAR EL NUMERO DE ASOCIADOS	
<b>432</b>	PLAN DE GESTIÓN FINANCIERA	
<b>441</b>	ANALISIS DE PROCESOS	
<b>442</b>	OPTIMIZACION DE RECURSOS	
<b>511</b>	LOGRO OBJETIVO (1)	
<b>512</b>	LOGRO OBJETIVO (2)	
<b>521</b>	AUMENTAR EL NUMERO DE ASOCIADOS	
<b>522</b>	PROFUNDIZAR EN EL ASOCIADO ACTUAL	
<b>531</b>	PROPUESTA DE SERVICIOS DE BS PERTINENTE	
<b>532</b>	AUMENTAR EL NUMERO DE BENEFICIARIOS DE ACC. DE BS	

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se hace sumamente importante al concluir la formulación de este Plan, resaltar la forma como FONDUCAR ha venido madurando en el entendimiento de la herramienta de Planeación Estratégica: las lecturas de su ambiente externo, el análisis de la operación interna, acompañados de la proactividad de su equipo humano, para plantear iniciativas que le permitan al Fondo no solo proyectarse al futuro, sino también entender cada vez más su verdadera razón de ser, demuestran la forma como se ha avanzado en la aplicación de dicha herramienta, y de las bondades que se desprenden de la misma.

En esta oportunidad FONDUCAR tiene claro que llegó la hora de crecer, maximizando de esta manera el aprovechamiento de su capacidad instalada; sin embargo también es consciente de que cualquier crecimiento, debe ser planificado y organizado, garantizando así, la solidez y el prestigio del fondo.

El reto que tenemos como institución para los próximos 5 años, es bastante ambicioso, pero racional. La Planeación Estratégica exige saltos cuánticos, y FONDUCAR lo tiene claro, por eso ha decidido fundamentar su estrategia en dos temas claves: un servicio de excelencia y unas relaciones cada vez más profundas con sus asociados.

En la medida en que nos vamos apropiando más de nuestra razón de ser, también vamos entendiendo que se hace necesario estar cada vez más cerca de nuestros asociados, y así poder interpretar de mejor forma sus expectativas, y trabajar en función a ellas.

La gran recomendación para FONDUCAR sigue siendo "salir de la zona de confort", es hora de asumir algunos riesgos que le permitan aprovechar las grandes oportunidades que tiene para crecer, y consolidar su prestigio frente a la comunidad universitaria de Cartagena. Esto implica abandonar posiciones demasiado conservadoras y abrir la mente hacia la conquista del gran estado deseado anhelado en este plan.