

Documento Plan de Acción Planeación Estratégica 2012

1. Introducción

El entorno en el que actualmente se desenvuelve la sociedad fiduciaria, los factores externos que sobre ella se subyacen tales como el mercado, la competencia y el seguimiento constante por parte de entes de control, así como las oportunidades de mejora que los procesos y estructuras internas poseen actualmente, requieren que el ejercicio de Planeación Estratégica, *per se* dinámico, se ajuste a las condiciones y necesidades presentes de la entidad.

En ese orden de ideas, los lineamientos, metas y objetivos que orientarán la estrategia de la entidad en el corto, mediano y largo plazo, los cuales se presentan en este documento, están orientados a incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de las labores misionales de la sociedad, su qué hacer, así como las labores de soporte sobre las cuales se sustentan las primeras.

A lo anterior, se suma la necesidad y pertinencia de alinear los objetivos de corto plazo de la entidad provistos desde la planeación, con los requerimientos de ajuste que entes de control han realizado a la entidad durante el último año.

Así las cosas, este documento pretende describir los lineamientos generales, proyectos específicos y actividades a realizar durante el año 2012 en el marco estratégico de la sociedad fiduciaria.

2. Misión y Visión de la Entidad

En la reunión anual de planeación estratégica celebrada en los días 22, 23 y 24 de Noviembre de 2011, la Alta Dirección ratificó la visión y misión de la fiduciaria aprobadas por la Junta Directiva en su sesión número 222 del 14 de diciembre de 2010. El texto de la visión y la misión de la entidad aprobado es el siguiente:

Visión

Ser una sociedad fiduciaria transparente y confiable con vocación rural que presta servicios de calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país

Misión

Ser reconocidos en el 2019 como la fiduciaria líder en el servicio al cliente, rentable y con riesgo controlado que genera productos innovadores para el desarrollo rural.

3. Metas de Largo y Corto Plazo

Con fundamento en la misión y la visión de la sociedad, la Alta Dirección redefinió las metas de largo plazo de la sociedad, que a su vez se convierten en los drivers estratégicos que orientan el desarrollo del ejercicio de Planeación Estratégica. Estas metas de largo plazo son:

- Fortalecimiento institucional
- Rentabilización ajustada por el riesgo a través de procesos ajustados
- Diversificación y recomposición de las fuentes de ingreso por producto y por clientes

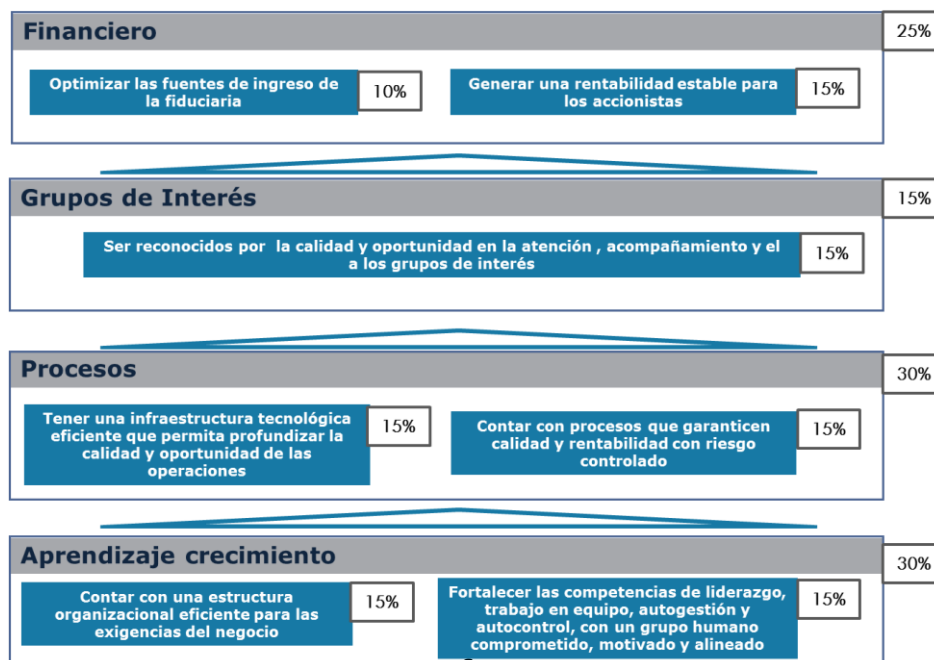
Con base en los lineamientos de largo plazo, se revisaron y establecieron los lineamientos de corto plazo de la Planeación Estratégica. Las metas de corto plazo definidos para el 2012 son:

- Optimizar los recursos de la sociedad fiduciaria
- Trabajar hacia la rentabilidad ajustada por el riesgo
- Continuar con el cierre progresivo de negocios que generan menor valor

4. Objetivos Estratégicos y Cuadro de Mando Integral

La Alta Dirección validó los objetivos estratégicos que hacen parte del cuadro de mando integral de la sociedad. En virtud de lo anterior, los objetivos que perseguirá la Planeación Estratégica, así como la ponderación establecida para cada uno de ellos fueron incluidos en el Cuadro de Mando Integral, siguiendo la metodología de Balanced Scorecard, para el año 2012 de la siguiente forma:

Cuadro de mando integral



Para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos a lo largo del año 2012, la Alta Dirección definió los lineamientos a efectos de establecer los indicadores con los cuales se realizará la evaluación del grado de avance respecto del logro de los objetivos. Los mismos serán descritos a continuación para cada una de las perspectivas y objetivos que integran el Cuadro de Mando Integral.

- *Perspectiva Financiera*

Perspectiva Financiera		
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Generar una rentabilidad estable para los accionistas	Margen neto	Cumplimiento sobre el presupuesto aprobado
Optimizar las fuentes de ingreso de la fiduciaria	Ingresos y gastos	Cumplimiento sobre el presupuesto aprobado

Valga la pena indicar que durante el año 2011, este objetivo estratégico también era medido a través del indicador de margen operativo, sin embargo, en la medida en la que se estima para el próximo año, trabajar en la depuración de cifras del estado financiero de la sociedad que tengan impacto en la generación de flujos de efectivo y/o recuperaciones de partidas causadas en ejercicios anteriores y cuyo efecto se reconocería a título no operacional dada la normatividad actual, se decidió limitar la medición de este objetivo únicamente al margen neto.

- *Perspectiva Grupos de Interés*

Perspectiva Grupos de Interés	
Objetivo Estratégico	Indicador y Meta
Ser reconocidos por la calidad y oportunidad en la atención, acompañamiento y el servicio a los grupos de interés	La Alta Dirección propuso que para el 2012 el objetivo estratégico sea medido a través de la metodología expuesta por Pladesa en el informe presentado en la reunión anual de Planeación, aplicada sobre un Focus Group de 25 clientes. Así mismo se propuso que la medición sea semestral y que el indicador y meta se definan una vez se revise el informe de Pladesa y se seleccione el indicador más adecuado.

- *Perspectiva de Procesos*

Perspectiva de Procesos	
Objetivo Estratégico	Indicador y Meta
Tener una infraestructura	Para el año 2012, la Dirección de Tecnología

<p>tecnológica eficiente que permita profundizar la calidad y oportunidad de las operaciones</p>	<p>propone como indicadores y metas para este objetivo los siguientes:</p> <p>Indicador: Disponibilidad Servicios TI – Comunicaciones</p> <p>El indicador mide el tiempo de disponibilidad de los servicios de Internet y correo electrónico.</p> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tiempo de disponibilidad de Internet y correo (TDIC):</i> Número de horas hábiles trimestrales en las cuales los servicios de Internet y correo electrónico estuvieron disponibles. - <i>Número total de horas hábiles trimestrales:</i> De conformidad con lo definido en el documento denominado “Guía de Modernización de Entidades Públicas – Versión 2”, del DAFP, se toman 167 horas hábiles mensuales, por lo cual esta variable tiene un valor fijo trimestral de 501 horas. <p>Fórmula del indicador: $TDIC/501$ Meta: 95%.</p> <p>Indicador: Disponibilidad Servicios TI – Bases De Datos</p> <p>Descripción: El indicador mide el tiempo de disponibilidad de las siguientes bases de datos, las cuales son críticas para la gestión de la Fiduciaria: SIFI, SARA, MIDAS.</p> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tiempo de disponibilidad de bases de datos (TDBD):</i> Número de horas hábiles trimestrales en las cuales las bases de datos SIFI, SARA y MIDAS estuvieron disponibles. - <i>Número total de horas hábiles trimestrales:</i> De conformidad con lo definido en el documento denominado “Guía de Modernización de Entidades Públicas – Versión 2”, del Departamento Administrativo de la Función
--	---

	<p>Pública, se toman 167 horas hábiles mensuales, por lo cual esta variable tiene un valor fijo trimestral de 501 horas.</p> <p>Fórmula del indicador: $TDBD/501$ Meta: 97%.</p>
<p>Contar con procesos que garanticen calidad y rentabilidad con riesgo controlado</p>	<p>Para la vigencia 2012 el indicador se calculará teniendo en cuenta la modificación de los procedimientos definidos en el plan de ajuste.</p> <p>Fórmula del indicador: No de documentos modificados / No de documentos a modificar en el Plan de Ajuste Meta: 100%.</p>

- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo Estratégico	Indicador y Meta
<p>Contar con una estructura organizacional eficiente para las exigencias del negocio.</p>	<p>Los miembros de la Alta Dirección de la entidad establecieron los siguientes indicadores y metas para medir el objetivo durante el año 2012:</p> <p>Número de cargos modificados / Número total de cargos.</p> <p>Meta: < 10%</p>
<p>Fortalecer las competencias de liderazgo, trabajo en equipo, autogestión y autocontrol, con un grupo humano comprometido, motivado y alineado.</p>	<p>Este objetivo estratégico se medirá mediante los siguientes indicadores:</p> <p>Rotación de personal (Sin cargos temporales) Meta: <15%</p> <p>Evaluación de desempeño Meta: >=3,5</p> <p>Estudios universitarios completos Meta: 75% funcionarios con estudios superiores completos</p> <p>Índice de ambiente laboral (Great Place to Work). Meta: 52,3</p>

5. Planeación Estratégica y Plan de Ajuste

A efectos de establecer los proyectos que se desarrollarán durante el año 2012, en virtud de las metas, perspectivas y objetivos estratégicos que conforman el Cuadro de Mando Integral, la Gerencia de Planeación y Desarrollo realizó el ejercicio de alinear algunas de las actividades a desarrollar con fundamento en el Plan de Ajuste solicitado por la Superintendencia Financiera de Colombia, con las actividades a ejecutar en el marco de la Planeación Estratégica.

En esa medida, una vez identificados los potenciales proyectos especiales a ejecutar dentro de las labores implicadas en el Plan de Ajuste, la Alta Dirección de la sociedad fiduciaria determinó realizar los proyectos que se describen en este apartado, bajo el acompañamiento y seguimiento del proceso de gestión de planeación.

A continuación se describe brevemente el nombre de cada uno de los proyectos, su objetivo, alcance, líder, áreas que conformarán el grupo interdisciplinario que participará en la ejecución del proyecto en específico.

1. Modelo de costeo de nuevos negocios	
Objetivo	Estructurar un modelo de costeo más preciso y regular para los negocios fiduciarios futuros.
Alcance	Ajustar el instructivo existente sobre el modelo de costeo de los negocios, sustentado en el modelo de costeo a desarrollar.
Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia Financiera y Administrativa · Vicepresidencia de Administración de Negocios · Vicepresidencia Comercial · Vicepresidencia de Inversiones · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica · Gerencia de Riesgos

2. Mejoramiento de las relaciones institucionales	
Objetivo	Fortalecer la imagen de confianza, credibilidad y compromiso de la sociedad fiduciaria frente a terceros y entes de control, respecto de la atención y solución a sus requerimientos
Alcance	Ajustar los procedimientos de atención a entes de control, y a otros stakeholders y definir instructivos que optimicen la gestión de la fiduciaria.

Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia Financiera y Administrativa · Vicepresidencia de Administración de Negocios · Vicepresidencia de Inversiones · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica · Gerencia de Control Interno · Gerencia de Riesgos

3. Centralización, conocimiento, validación y flujo de información asociada a los contratos y negocios fiduciarios de la sociedad.

Objetivo	Asegurar que los contratos de los negocios fiduciarios y de la sociedad fiduciaria se ejecuten y operen de manera eficaz mediante el fortalecimiento del flujo de información asociada a los mismos.
Alcance	Definir mecanismos que aseguren la adecuada interacción y flujo de información entre las Vicepresidencia Jurídica, Comercial, Administración de Negocios y Financiera, a lo largo del proceso de estructuración, definición contractual, operación y registros contables de los negocios fiduciarios y contratos de la entidad.
Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste.
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica · Vicepresidencia de Administración de Negocios · Vicepresidencia Comercial · Vicepresidencia Administrativa y Financiera · Vicepresidencia de Inversiones · Gerencia de Riesgos

4. Estructura organizacional y plan de capacitación PA-2011

Objetivo	<p>Identificar la estructura óptima de personal adecuada a las necesidades y procesos de la fiduciaria.</p> <p>Realizar capacitaciones a los funcionarios, en los temas que resulten prioritarios bajo el diagnóstico realizado en virtud del Plan de Ajuste</p>
Alcance	<p>Identificar las necesidades de capacitación que involucre los recursos tecnológicos y humanos disponibles, definiendo un cronograma de capacitaciones.</p> <p>Ajustar la planta de personal de acuerdo con las necesidades</p>

	identificadas, redefiniendo perfiles y funciones.
Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste.
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia Administrativa y Financiera · Oficina de Cumplimiento · Gerencia de Riesgos · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica

5. Diagnóstico de Gestión de la Renovación Tecnológica	
Objetivo	Realizar el diagnóstico sobre las necesidades de la fiduciaria en materia de tecnología de información para la renovación tecnológica exigida en el Plan de Ajuste
Alcance	Definir los lineamientos generales que orientarán el proceso de renovación tecnológica contemplada en la fase II del Plan de Ajuste
Líder	Vicepresidencia Financiera y Administrativa (Dirección de Tecnología)
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia Financiera y Administrativa · Vicepresidencia de Administración de Negocios. · Vicepresidencia Comercial · Vicepresidencia de Inversiones · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica. · Gerencia de Planeación y Desarrollo – Plan de Ajuste · Gerencia de Riesgos · Gerencia de Control Interno · Oficina de Cumplimiento

6. Depuración de base de datos del SIFI	
Objetivo	Depurar la información de la base de datos del sistema de información de la entidad, de tal manera que brinde un mayor grado de utilidad frente a los requerimientos de las áreas que requieran de su utilización.
Alcance	Ajustar, unificar y actualizar la base de datos del sistema de información de la sociedad fiduciaria, con énfasis en el ajuste de la base de datos asociadas a los clientes.
Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste.
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia de Administración de Negocios · Vicepresidencia Financiera y · Vicepresidencia Comercial · Gerencia de Riesgos · Oficina de Cumplimiento

	Administrativa
--	----------------

7. Diagnóstico de la rentabilidad de negocios vigentes y liquidación de negocios improductivos o de bajo valor. ¹	
Objetivo	Establecer los márgenes de cada negocio, evaluar su rentabilidad e identificar posibilidades de liquidación de negocios que sean improductivos y generen bajo valor.
Alcance	Actualizar el modelo de determinación de la rentabilidad de los negocios de la Entidad, identificando debilidades existentes en el establecimiento de la misma.
Líder	Gerencia de Planeación y Desarrollo - Equipo Plan de Ajuste.
Grupo Interdisciplinario	<ul style="list-style-type: none"> · Vicepresidencia de Administración de Negocios · Vicepresidencia Financiera y Administrativa · Vicepresidencia Comercial · Vicepresidencia de Inversiones · Gerencia de Riesgos · Secretaría General y Vicepresidencia Jurídica.

6. Integración de los proyectos al cuadro de mando integral del año 2012

El recuadro que se presenta a continuación contiene los proyectos de la planeación estratégica vigentes al corte del mes de diciembre de 2011, con indicación del porcentaje de cumplimiento versus el cronograma de actividades definido para cada uno al corte antes señalado.

Líder	Proyecto	Porcentaje de cumplimiento a diciembre 2011
Gerencia de Planeación y Desarrollo	Fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente	90%
Vicepresidencia Jurídica	Base de datos de contratos y conceptos	98%
Oficina de Cumplimiento	Implementar monitoreo y alertas automáticas	50%
Vicepresidencia Administrativa	Mejoramiento del ambiente laboral	95%
Vicepresidencia Administrativa	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica	97%

¹ Inicialmente este proyecto se lideraría únicamente desde el Plan de Ajuste, sin embargo considerando el grado de relación que el mismo guarda con los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva financiera, se integrará en el cuadro de mando integral del año 2012, y contará con el seguimiento previsto en el procedimiento de planeación estratégica.

En consideración de los objetivos estratégicos y proyectos mencionados con anterioridad, esto son aquellos que pasan en el cuadro de mando desde el año 2011 al 2012², y los que tienen origen en el plan de ajuste, a continuación se procede a integrar cada proyecto en las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral:

Cuadro de Mando Integral 2012

Perspectivas		Objetivos estratégico	Iniciativa o Proyecto
Perspectiva Financiera	25%	Optimizar las fuentes de ingreso de la fiduciaria	10% Modelo de costeo nuevos negocios
		Generar una rentabilidad estable para los accionistas	15% Diagnóstico de la rentabilidad de negocios vigentes y liquidación de negocios improductivos o de bajo valor
Perspectiva Grupos de Interés	15%	Ser reconocidos por la calidad y oportunidad en el servicio y atención a los grupos de interés	15% Fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente Mejoramiento de las relaciones institucionales
Perspectiva Procesos	30%	Tener una infraestructura tecnológica eficiente que permita profundizar la calidad y oportunidad de las operaciones	15% Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica (Cruce Vedados - Modelo SARLAFT) Diagnóstico de la Renovación Tecnológica Depuración base de datos del SIFI
		Contar con procesos que garanticen calidad y rentabilidad con riesgo controlado	15% Base de datos de contratos y conceptos Implementar monitoreo y alertas automáticas Centralización, conocimiento, validación y flujo de información asociada a los contratos y negocios fiduciarios de la sociedad.
Perspectiva Aprendizaje & Crecimiento	30%	Contar con una estructura organizacional eficiente para las exigencias del negocio	15% Revisión de la estructura organizacional
		Fortalecer las competencias de liderazgo, trabajo en equipo, autogestión y autocontrol, con un grupo humano comprometido,	15% Mejoramiento del ambiente laboral Plan de capacitación derivado del Plan de Ajuste

7. Semáforo de seguimiento a proyectos

Para controlar el grado de cumplimiento de los proyectos, se definió en la reunión anual de Planeación Estratégica, continuar con el semáforo vigente, el cual tiene las siguientes ponderaciones:

² Es importante indicar que específicamente para estos proyectos, se deberá seguir un plan de acción específico que conlleve la redefinición de alcances, actividades y cronogramas, tal como se anuncia con posterioridad en este mismo documento.

-
- Verde 81% – 100%
 - Amarillo 60% - 80%
 - Rojo 0% – 59%

8. Plan de Acción

Con el fin de dar cumplimiento a la Planeación Estratégica, y en particular a los proyectos a desarrollar bajo este marco durante el año 2012, se estima realizar las siguientes actividades

a. Divulgación de la Planeación Estratégica

De acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Planeación Estratégica, una vez el presente documento y los proyectos a desarrollar durante el siguiente año sean aprobados por la Junta Directiva de la Sociedad, la Dirección de Planeación realizará la divulgación de la misma a todos los niveles de la entidad.

Para tal fin se estima realizar una reunión con la totalidad de funcionarios de la sociedad en donde se ponga en conocimiento los siguientes temas:

- Misión y Visión
- Metas de Corto y Largo Plazo
- Objetivos Estratégicos
- Proyectos a desarrollar

Este ejercicio tiene como objetivo sensibilizar a cada uno de los funcionarios de Fiduagraria respecto de la importancia de la Planeación Estratégica y motivar la participación de todos en las actividades y proyectos que se desarrollarán, más aun cuando la mayor parte de los proyectos encuentran su génesis en el Plan de Ajuste que la entidad afronta hoy en día.

b. Redefinición de cronogramas de actividades, entregables, fechas y responsables de los proyectos que pasan del año 2011 al 2012:

Una vez se determine el estado del Cuadro de Mando Integral de la Entidad al corte de diciembre de 2011, y se realice el informe del último trimestre del año, en atención a lo previsto en el procedimiento de planeación estratégica, la Dirección de Planeación solicitará a los Líderes de los proyectos el plan de acción correspondiente sobre las actividades pendientes al corte, y de ser necesario el ajuste de los cronogramas y redefinición de actividades y entregables, a efectos de lograr el cierre definitivo de los proyectos durante los primeros meses del año 2012.

c. Concertación de cronogramas, actividades, entregables y responsables de los proyectos a desarrollar en el año 2012.

Como se indicó con antelación, los proyectos que se integran a partir del siguiente año al Cuadro de Mando Integral se derivan de la alineación de la Planeación Estratégica con los objetivos y actividades pretendidos por el Plan de Ajuste solicitado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

En esa medida, las actividades específicas a desarrollar en cada uno de los proyectos, los cronogramas, metodologías y productos esperados deberán partir del consenso de la Dirección de Planeación, el grupo de Plan de Ajuste y aquellas que hagan parte del grupo interdisciplinario que ejecutará cada proyecto.

Un listado inicial de las actividades que se espera sean desarrolladas en cada uno de los seis proyectos que contarán con el seguimiento de la Planeación Estratégica, se encuentra detallado en el documento "*Plan de Acción para la Implementación del Plan de Ajuste 2011*". En este se describen las actividades generales que se estiman serán desarrolladas a lo largo de la vida de cada proyecto. Las mismas se originaron del trabajo conjunto entre el Equipo del Plan de Ajuste y la Dirección de Planeación, áreas que pertenecen a la Gerencia de Planeación y Desarrollo de la entidad.

Estas mismas fueron puestas a consideración del resto de áreas que conforman la sociedad fiduciaria, mediante reuniones realizadas los días 12, 13 y 14 de diciembre de 2011 que tuvieron por objeto la evaluación integral del documento arriba citado.

En virtud de lo anterior, las actividades propuestas en aquel documento se traducen en los lineamientos generales para desarrollar las labores específicas de cada uno de los proyectos.

Para tal fin, durante lo que resta del mes de diciembre de 2011 y a lo largo del primer mes del año 2012, la Dirección de Planeación y los miembros del equipo de Plan de Ajuste que participarán en el desarrollo de cada proyecto, determinarán en compañía del Líder de Planeación y de los representantes de las áreas que conforman el Grupo Interdisciplinario de cada proyecto, los cronogramas de trabajo, las actividades a realizar, el grado de cumplimiento mensual esperado a lo largo de la duración del proyecto y las distribución de tareas.

En desarrollo de esta actividad, se considerará lo previsto en el instructivo denominado "*Elaboración y Seguimiento de Hojas de Vida*" que hace parte del proceso de dirección de Gestión de Planeación del Sistema de Gestión de Calidad.

d. Seguimiento

El seguimiento a los proyectos que fueron indicados en este documento se realizará esencialmente con base en la metodología prevista en el proceso de Gestión de

Planeación del Sistema de Gestión de Calidad; esto es, mediante los formatos de seguimiento de proyectos, seguimiento de carpetas, cierre de proyectos y plan de acción.

De otra parte, y de acuerdo con lo previsto en el procedimiento de planeación estratégica del Sistema de Gestión de Calidad, se realizarán comités de seguimiento con los líderes y ejecutores de los proyectos en donde se revise el avance de los mismos, se aprueban eventuales cambios presentados a los cronogramas y se definan planes de acción para su cumplimiento.

e. Revisión del Proceso Gestión de Planeación

En adición a lo que expuesto a lo largo de este documento, la Dirección de Planeación realizará la revisión de la documentación que hace parte del proceso de Gestión de Planeación, a efectos de realizar los cambios y modificaciones que se requieran tendientes a fortalecer el proceso, y con sujeción a los parámetros que para este efecto sean provistos por el Sistema de Gestión de Calidad de la entidad.