



# FONADE

*Proyectos que transforman vidas*



**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 - 2014





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DOFA DEL MODELO DE NEGOCIOS

## DEBILIDADES

- Los canales no están ajustados con la segmentación de clientes, no son conocidos y la sinergia entre ellos es baja
- No se ha estructurado el desarrollo de negocios. Se falla en la adquisición y segmentación de clientes
- La marca FONADE no es fuerte
- Los precios fijados no capturan todo el potencial a cobrar. “Se deja dinero sobre la mesa”
- Los ingresos dependen de pocas fuentes
- Los márgenes son bajos
- Hay actividades clave que no son ejecutadas eficientemente (Liquidación, estudios previos)
- Se falla desplegando los recursos correctos, en el tiempo correcto.
- Los sistemas de información requieren optimización
- La estructura organizacional no esta ajustada al modelo de negocios.
- Los mecanismos de vinculación de personal generan riesgos.
- La estructura de costos y el modelo de negocios están desajustados.
- Se incurre en altos costos antes de generar ingresos
- No todas las operaciones son costo-eficientes

## FORTALEZAS

- La oferta de valor esta fuertemente encadenada
- Los atributos de la cadena de valor son complementarios
- Hay sinergia entre los productos y servicios ofrecidos
- El costo de cambiar de entidad ejecutora es muy alto para los clientes
- Los ingresos son predecibles, recurrentes y de fuentes sostenibles
- Frecuentes recompras
- Las actividades clave se encuentran estandarizadas
- El balance entre actividades in-house y outsourcing es buena (sin ser ideal)
- Buenas relaciones con los principales aliados
- Experiencia en el trabajo con nuestros aliados
- La calidad de nuestros recursos es alta
- Los recursos necesarios son predecibles
- Los costos pueden ser predecibles





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DOFA DEL MODELO DE NEGOCIOS

## OPORTUNIDADES

- Incrementar la participación (Market Share) en un mercado en crecimiento
- Nuevas normas para desarrollar alianzas público-privadas
- Incrementar los precios
- Desarrollar nuevos productos o mayor valor agregado a los actuales
- Integrar de mejor forma los canales
- Incrementar el margen con algunos servicios que hoy los clientes no perciben ( y que pueden no representar costo adicional)
- Incrementar la eficiencia
- Las TICs podrían impulsar aun más la eficiencia
- Algunos aliados podrían complementar la oferta de valor
- Venta cruzada con aliados
- Conseguir nuevos aliados que complementen los canales

## AMENAZAS

- Hay en el mercado productos sustitutos
- Incremento en el número de competidores e intensificación de la rivalidad
- Algunos clientes nos podrían abandonar
- Algunos canales pueden llegar a ser irrelevantes para los clientes.



**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# MOTIVACIÓN PARA INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIOS

Los cambios en el contexto en el cual opera FONADE sugieren la necesidad de adaptar la Institución a las nuevas necesidades de sus agentes de interés y del mercado.

**Adaptarse y expandir la capacidad de la organización en el marco de su visión y misión constituye el propósito en el cual se enfoca este ejercicio**

Explorar

Prepararse  
para el futuro  
probando  
modelos  
sustitutos

Reaccionar

Crisis del  
modelo  
existente

Expandirse

Ofrecer  
nuevas  
tecnologías,  
productos o  
servicios

Adaptarse

Ajustar el  
modelo a los  
cambios en  
el entorno





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PROPUESTAS PARA CONSOLIDAR EL MODELO DE NEGOCIOS

1. Alinear las necesidades, demandas y expectativas de los agentes de interés, mediante ejercicios de *stakeholder management* e inteligencia competitiva y referenciación competitiva que consulte a clientes, aliados, entidades nacionales, contraloría general, entre otros.
2. Definir los resultados de la institución con base en los principios de sostenibilidad,
3. Con base en lo anterior ajustar, si es necesario, la visión y misión y consecuentemente, definir los indicadores de resultado e impacto.
4. Configurar un modelo de negocio diferenciador (océano azul) enfocado al crecimiento
5. Desplegar el *Balanced Scorecard*-BSC con indicadores metas por áreas y responsables a nivel estratégico, funcional y operacional.
6. Consolidar la capacidad de planeación mediante la formación avanzada en Gerencia de Proyectos, con estándares internacionales certificables y la dotación de software adecuado.
7. Mejorar la eficiencia operacional con tecnologías como la Gerencia de la Rutina Diaria que hace parte del Total Quality Management- TQM, la cual conlleva el desarrollo de competencias, + Autogestión de la calidad + Gestión del conocimiento.
8. Ajustar organización procesos y operaciones





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

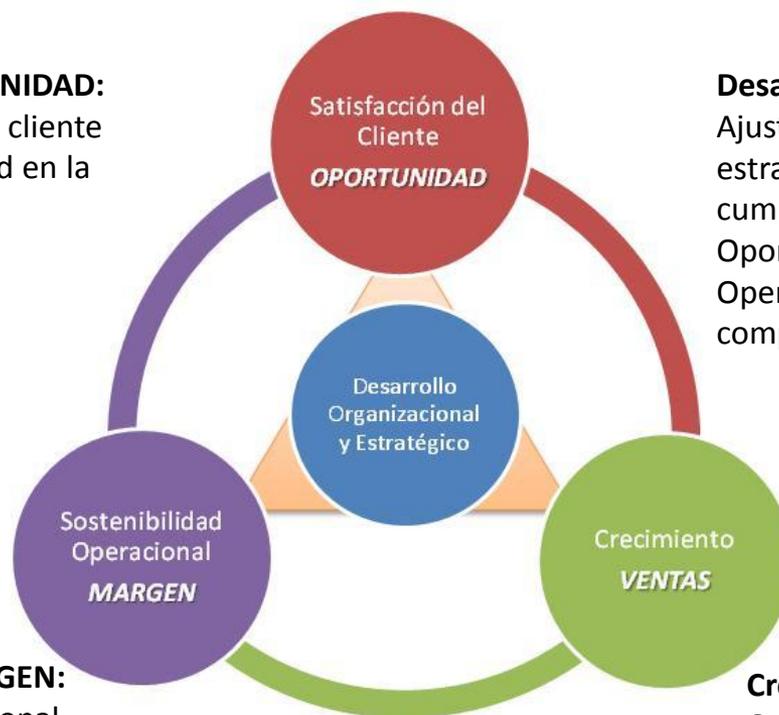
# Metas y Objetivos

## Satisfacción del Cliente – OPORTUNIDAD:

Mejorar el nivel de satisfacción del cliente a través de la oportunidad y calidad en la prestación del servicio.

## Sostenibilidad Operacional - MARGEN:

Promover la sostenibilidad operacional de la entidad en el largo plazo, buscando el equilibrio entre sus ingresos y gastos asociados con el giro del negocio.



## Desarrollo Organizacional y Estratégico:

Ajustar la estructura organizacional y su estrategia para favorecer el cumplimiento de los objetivos de Oportunidad, Ventas y Margen Operacional. Involucra el desarrollo de competencias.

## Crecimiento – VENTAS:

Consolidar el crecimiento de la entidad y posicionarla como principal agente estatal de desarrollo.





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

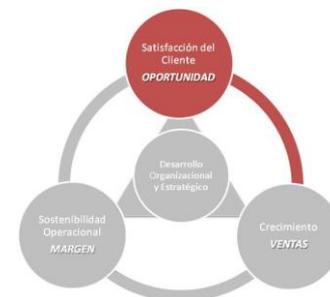
# Key Performance Indicators

## Satisfacción del Cliente:

Mejorar el nivel de satisfacción del cliente a través de la oportunidad y calidad en la prestación del servicio.

**Indicador:** Oportunidad en la ejecución de proyectos

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{No. Hitos objetivo cumplidos}}{\text{No. Hitos programados según Plan Operativo}}$$



Meta proyectada	2011	2012	2013	2014
	No hay línea base	>= 90%	>= 95%	>= 100%

**Responsable:** Subgerencia Técnica

**Apoyo:** Estructuración y Evaluación de Proyectos, Gestión Contractual, Contabilidad y Presupuesto





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

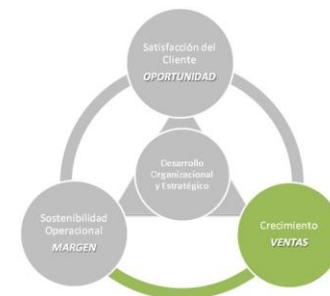
# Key Performance Indicators

## Crecimiento:

Consolidar el crecimiento de la entidad y posicionarla como principal agente estatal de desarrollo.

**Indicador:** Ventas

**Fórmula:** Valor de nuevos convenios suscritos



Meta proyectada	2011	2012	2013	2014
	\$1,2 Billones	\$1,2 Billones	\$1,0 Billones	\$0,6 Billones

**Responsable:** Subgerencia Técnica

**Apoyo:** Estructuración y Evaluación de Proyectos





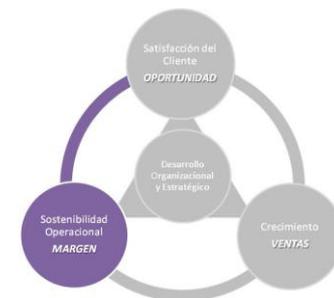
**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# Key Performance Indicators

## Sostenibilidad Operacional:

Promover la sostenibilidad operacional de la entidad en el largo plazo, buscando el equilibrio entre sus ingresos y gastos asociados con el giro del negocio.



**Indicador:** Margen Operacional

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Ingresos Operacionales Caja}}{\text{Gastos Operacionales Caja}}$$

Meta proyectada	2011	2012	2013	2014
	77%	90%	100%	100%

**Responsable:** Subgerencia Financiera

**Apoyo:** Subgerencia Técnica, Áreas de apoyo



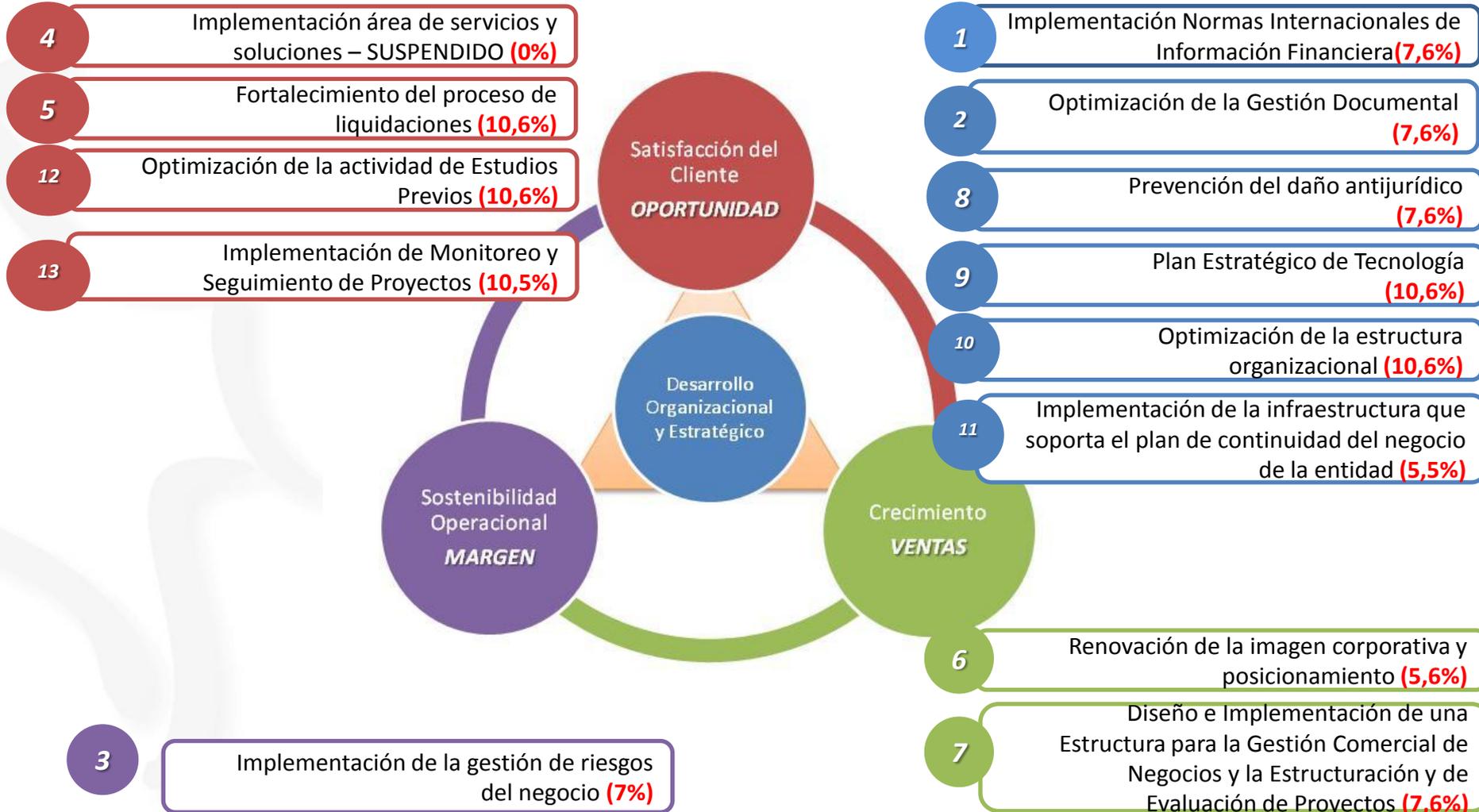


**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y PONDERACIONES

## PLAN DE ACCION 2013





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y PONDERACIONES

## PLAN DE ACCIÓN 2014

5

Fortalecimiento del proceso de liquidaciones **(18%)**

14

Diseño de modelo de control social a proyectos **(15%)**

1

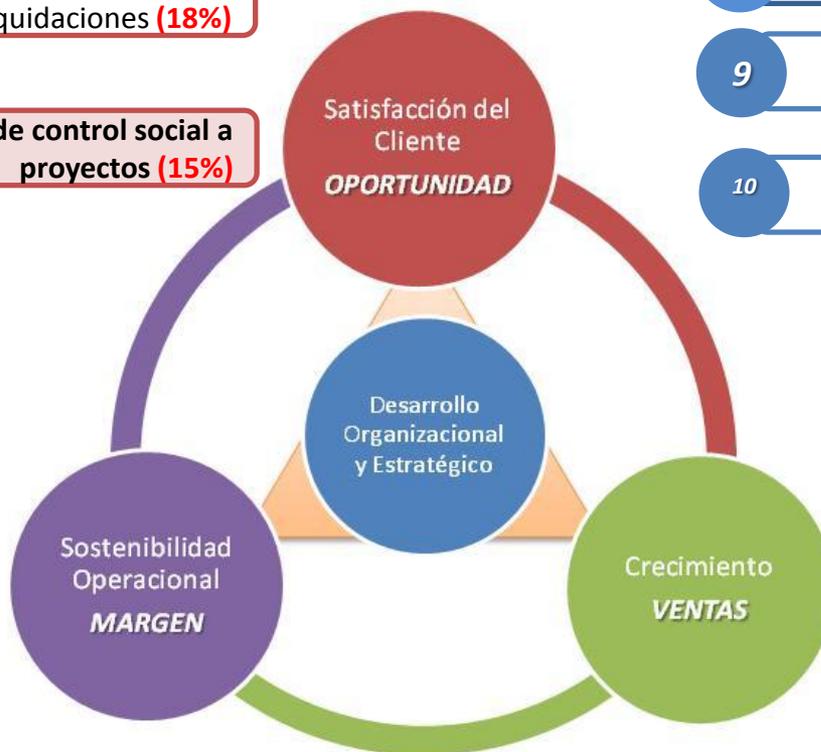
Implementación Normas Internacionales de Información Financiera **(16%)**

9

Plan Estratégico de Tecnología **(18%)**

10

Optimización de la estructura organizacional **(18%)**



7

Diseño e Implementación de una Estructura para la Gestión Comercial de Negocios y la Estructuración y de Evaluación de Proyectos **(15%)**



**PROSPERIDAD PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# HOMOLOGACION

## PLAN DE ACCION 2013 VS PLAN ACCION 2014

ID 2013	Proyecto 2013	Estado en 2014	ID 2014	Observaciones
1	Implementación Normas Internacionales de Información Financiera	Continua	1	Se redefine cronograma según plan de actividades definido por la Contaduría General de la Nación
2	Optimización de la Gestión Documental	Integrado al proyecto 9	9	Las actividades de optimización de Orfeo mediante herramienta de búsqueda unificada y la digitalización de folios y planos se incorporan al proyecto 9
3	Implementación de la gestión de riesgos del negocio	Integrado al proyecto 7	7	Se define realización de prueba piloto de evaluación de riesgos en conjunto con la de metodología de evaluación de nuevos negocios, por tanto se incorpora en proyecto 7
4	Implementación área de servicios y soluciones	Suspendido	N.A	En junta Directiva de noviembre de 2013 se determino la suspensión del proyecto mientras se surte el proceso de reestructuración
5	Fortalecimiento del proceso de liquidaciones	Continua	5	Se amplia alcance a liquidación de convenios y contratos de vigencia 2013.
6	Renovación de la imagen corporativa y posicionamiento	Finalizado	N.A	





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# HOMOLOGACION

## PLAN DE ACCION 2013 VS PLAN ACCION 2014

ID 2013	Proyecto 2013	Estado en 2014	ID 2014	Proyecto 2014
7	Diseño e Implementación de una Estructura para la Gestión Comercial ...	Continua	7	Continuación actividades de actualización de metodología de costeo
8	Prevención del daño antijurídico	Finalizado	N.A	
9	Plan Estratégico de Tecnología	Continua	9	Continua la ejecución de los 4 proyectos: Fortalecimiento TI, Movilidad, ZOOM y ERP. Se integran actividades proyecto 2 y 11
10	Optimización de la estructura organizacional	Continua	10	Continua su ejecución según cronograma definido en noviembre de 2013. Se incorpora actividad relacionada con el Desarrollo Administrativo
11	Implementación de la infraestructura que soporta el plan de continuidad del negocio de la entidad	Integrado al proyecto 9	9	Se incorporan las actividades de implementación de la infraestructura para la recuperación de procesos en proyecto 9
12	Optimización de la actividad de Estudios Previos	Finalizado	N.A	
13	Implementación de Monitoreo y Seguimiento de Proyectos	Finalizado	N.A	
N.A		Nuevo	14	Diseño de modelo de control social a proyectos





**FONADE**

Proyectos que *transforman* vidas

# PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
Realizar el proceso de convergencia de la información contable y financiera de la entidad hacia los Estándares Internacionales de Información Financiera, <u>de acuerdo a lo regulado por la CGN.</u> Estos estándares facilitan el entendimiento e interpretación por parte de los usuarios, permiten obtener información financiera útil para la toma de decisiones económicas, facilitan a la entidad el acceso a los mercados de capitales, reducen costos de emisión y facilitan el posicionamiento comparativo de la entidad a nivel global.	Realización de la Planeación, Diagnostico, Diseño, Desarrollo e Implementación del proyecto de normas NIIF.	Subgerente Financiero / Coord. Área de Contabilidad y Presupuesto

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014
Nivel de Cumplimiento en la ejecución del cronograma y de cada una de sus fases	Nivel de avance real en la ejecución del proyecto / Nivel de avance esperado según cronograma	Mar/2014	Porcentaje	100%



**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que *transforman* vidas

# PROYECTO 5: FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE LIQUIDACIONES





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Liquidar dentro del término legal pactado contractualmente los negocios de la Entidad.</li><li>2. Elaborar el cierre financiero (constancia de archivo) de Convenios y Contratos sobre los que ya no existe competencia para liquidar.</li></ol>	Ejecución del plan de trabajo que se defina para liquidación de convenios y contratos de vigencias 2003 a 2013 según levantamiento de información que se realice y definición de un procedimiento para el inicio de procesos judiciales de pago por consignación.	<b>SUBGERENTE DE CONTRATACION / GERENTE DE LIQUIDACIONES</b>





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# INDICADOR

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014
Liquidación de contratos derivados	No. contratos derivados liquidados /No. de contratos por liquidar según plan definido	Jun/2014	Porcentaje	100%
Liquidación de convenios	No. Convenios Marcos liquidados /No. convenios por liquidar según plan definido	May/2014	Porcentaje	100%



**PROSPERIDAD PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# **PROYECTO 7: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE NEGOCIOS Y LA ESTRUCTURACIÓN Y DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**



**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión y el esquema metodológico de desarrollo y <u>costeo de negocios</u> mejorando la fijación de precios.	<u>Realizar prueba piloto sobre metodología propuesta para evaluación de nuevos negocios, incluyendo el análisis de riesgo</u> , actualización de la metodología de costeo de negocios y <u>formulación de propuesta de lineamientos para la toma de decisiones frente a solicitudes de novedades de convenios.</u>	SUBGERENTE FINANCIERO / GERENTE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO / GERENTE DE EVALUACIÓN / <u>GERENTE AREA DE PLANEACION Y GESTION DE RIESGOS</u>

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014
Nivel de Cumplimiento de prueba piloto sobre aplicación de metodologías de evaluación y riesgos de negocios	Numero de propuestas de negocio con metodologías de evaluación de nuevos negocios y análisis de riesgos realizada / Número de Propuestas de negocio estudiadas por el Comité	Sep/2014	Porcentaje	100%





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PROYECTO 9: PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA.





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
Garantizar que los recursos de <u>tecnología, información y comunicaciones, (TIC)</u> soporten de manera efectiva las necesidades de la Entidad para el cumplimiento de sus objetivos misionales.	Fortalecimiento de la Infraestructura de T.I , Implementación del proyecto de Movilidad, Implantación del sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos, Implementación de un sistema tipo “ERP”, para el soporte de los procesos financieros y administrativos de FONADE, <u>implementación Y pruebas de la herramienta de búsqueda unificada , Digitalización de folios y planos e implementar la alternativa para la recuperación de los procesos críticos .</u>	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO / GERENTE AREA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN / GERENTE AREA DE <u>SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</u>

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA / PERIODICIDAD	META 2014
Mejora en el Nivel de Satisfacción de los usuarios sobre la <u>Gestión TIC</u>	(Puntaje promedio de encuesta diligenciada por usuarios de FONADE al corte evaluado / Puntaje promedio de encuesta diligenciada por usuarios línea base) -1	<u>Linea Base: Mar-2014</u> <u>1° medición: Dic-2014</u>	Porcentaje / Semestral	10%



**PROSPERIDAD PARA TODOS**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# PROYECTO 10: OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
Optimizar la estructura organizacional de la entidad a fin de soportar el cumplimiento de objeto misional.	Contar con una estructura organizacional y una planta de personal que permita lograr el objetivo misional de la entidad	SUBGERENTE ADMINISTRATIVO / GERENTE ÁREA DE TALENTO HUMANO (RESPONSABLE DEL REPORTE) / GERENTE AREA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014
Cumplimiento en el cronograma de implantación de la reorganización institucional	Actividades Implementadas / Actividades Programadas * 100	Dic/2014	Porcentaje	100%





**FONADE**

Proyectos que *transforman* vidas

# PROYECTO 14: DISEÑO DE MODELO DE CONTROL SOCIAL A PROYECTOS DE FONADE





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# DEFINICIÓN

OBJETIVO	ALCANCE	RESPONSABLE
Mejorar el nivel de satisfacción y confianza con los clientes y comunidad en general a través de la aplicación del modelo de control social en la entidad.	Proponer el modelo de control social para la Entidad y poner en marcha el mismo.	GERENTE ÁREA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS/ GERENTE DE UNIDAD DESARROLLO TERRITORIAL

NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FECHA INICIO MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META 2014
Cumplimiento en la aplicación del modelo de control social definido en la entidad	Número de proyectos con control social/ Número de proyectos definidos en la muestra	Dic/2014	Porcentaje	60%





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

**AGENCIA ESTATAL DE DESARROLLO**

**Calle 26 # 13 – 19**

**PBX: 5940407**

**Línea Transparente: 01 8000 914 502**

**Bogotá D.C.**

**MUCHAS GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN**



**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**