

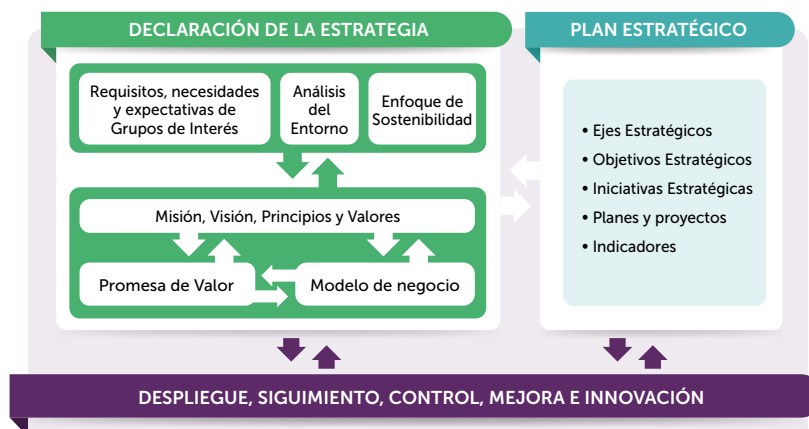
2.

Estrategia

2a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

La gestión estratégica es uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral de Bancoomeva, el cual contiene los siguientes elementos:

Como se observa, la declaración de la estrategia inicia con la identificación de requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés, el análisis de las tendencias del entorno y el enfoque de sostenibilidad principalmente, en concordancia con grandes propósitos contenidos en misión, visión y promesa de valor, elementos que se materializan en el modelo de negocio



Gráfica Nro. 16 - Elementos de la Gestión Estratégica

Bancoomeva traduce los requisitos, necesidades y expectativas de los Grupos de Interés en compromisos corporativos con la sostenibilidad y asuntos materiales, los cuales dan lugar a la gestión integral de la organización.

Por su parte, el análisis del entorno, a fin de comprender los cambios en el mercado y de variables que lo acompañan, se efectúa mediante el seguimiento sistemático a las siguientes fuentes:

Matriz de Contexto

		FUENTES DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD DE REVISIÓN			FUENTES DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD DE REVISIÓN
C O N T E X T O I N T E R N O	Bancoomeva	Análisis del desempeño del Banco (Contexto del Negocio)	Anual	C O N T E X T O E X T E R N O	Económico	Análisis económico / macroeconómico	Semanal
		Matriz DOFA	Anual			Boletín de Mercado	Semanal
		Informe Apetito de Riesgo	Semestral			Análisis de sectores nacional / regional Análisis de zonas	Anual o por demanda
		Informe de capital económico (riesgo)	Trimestral		Social	Informe de Sostenibilidad del Grupo Coomeva y sectoriales	Anual
		Informe comportamiento cifras del negocio, indicadores estratégicos, indicadores de procesos	Diario y con corte mensual			Estudios de plazas para nuevas oficinas, cajeros automáticos o corresponsales bancarios	Por demanda
		Informe de ejecución presupuestal	Mensual		Sector Financiero	Estudio de tasas	Mensual
		Encuestas e informes relacionados con el Modelo de Servicio (Enfoque al cliente):				Estudio de tarifas	Semestral
		Resultados encuesta KAPE	Anual			Estudio de campañas promocionales	Mensual
		Resultados Indicadores de Satisfacción y Lealtad Clientes	Semestral			Informe de competencia del sector bancario (cifras de negocio)	Mensual
		Resultados cliente oculto	Mensual			Análisis de benchmark (indicadores financieros, volúmenes de negocio)	Mensual
		Resultados voz del cliente	Mensual		Grupo Coomeva	Planeación Estratégica Corporativa	Anual
		Estudio de experiencia de clientes	Anual			Políticas corporativas	Permanente
		Estudio experiencia digital	Anual			Comités Corporativos	Mensual
					Gobierno / Entes de Control y Vigilancia	Marco Legal y Regulatorio	Permanente
		Resultados quejas, reclamos, sugerencias y derechos de petición	Mensual			Noticias de Regulación	Permanente
	Boletín Jurídico					Mensual	

Las oportunidades e identificación de riesgos se encuentran registrados en: Direccionamiento Estratégico (Tablero de mando integral), actas de comités, planes de acción y matrices de riesgos estratégicos de conglomerado y cumplimiento.

A partir de la información anterior se efectúan los análisis que le permiten a Bancoomeva la comprensión y prevención de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, así como la selección de mercados y comunidades específicas en las cuales se proyecta la oferta de valor.



Gráfica Nro. 17 - Tabla de mercado objetivo - Banca Personal

Gráfica Nro. 18 - Tabla de mercado objetivo - Banca Empresarial

Por otra parte, el concepto de gestión por comunidades tiene como finalidad brindar soluciones financieras dirigidas a suplir las necesidades de un grupo con afinidad.



Gráfica Nro. 19 - Modelo Gestión por Comunidades

A partir del ejercicio de Direccionamiento Estratégico se asignan los recursos necesarios para desarrollar las iniciativas de mejoramiento e innovación, las cuales se priorizan en el Comité Ejecutivo y en el Comité Directivo de Proyectos, aplicando la metodología descrita en el numeral 1a. Cada proyecto estratégico tiene un presupuesto asignado. Las principales estrategias para impulsar las ventajas competitivas de la organización se detallan a continuación:

Ventaja competitiva	Estrategias
Modelo de servicio y atención personalizada.	Posicionar a Bancoomeva como la entidad bancaria que ofrece la mejor experiencia de servicio a los clientes, con oportunidad y eficacia, adaptándose en función de las necesidades y ciclo de vida de los clientes, con base en un profundo conocimiento del cliente y en un modelo de mercadeo relacional y de servicio integral. Contar con una cultura organizacional orientada al servicio, la resolutivez y los resultados.
Comunidad de asociados de Coomeva.	Procurar que los nuevos asociados a Coomeva se vinculen con productos del Banco. Incrementar la profundización en asociados de Coomeva, con foco en crédito de vivienda, crédito de educación, TAC y credimutual.
Sinergia con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.	Lograr sinergia con las otras empresas del Grupo Coomeva para ofrecer un portafolio integral de servicios.
Ser un banco de naturaleza solidaria.	Identificar comunidades objetivo y definir estrategias de atención.
Red de oficinas / Cobertura.	Ser un Banco de proximidad, líder en multicanalidad y banca digital al servicio de los clientes. Consolidar una red de servicio moderna, eficiente, rentable y volcada a la acción comercial.
Capacidad de adaptación.	Fortalecer el Sistema de Gestión Integral (soportado por procesos eficientes y flexibles que aseguren la calidad del servicio) acorde con el modelo de excelencia e innovación en la gestión. Dotar al Banco de sistemas de información y operación ágiles, seguros y flexibles. Implementar el proyecto gestión de transformación del negocio e innovación.

Con respecto al entendimiento de necesidades y expectativas de los grupos de interés, estos se detallan en el Capítulo 1c.

2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

La revisión y actualización de los elementos de la Estrategia y del Plan Estratégico se llevan a cabo anualmente y cuando las condiciones del mercado o cambios regulatorios lo ameriten, con base en los siguientes insumos:

- Análisis del desempeño del negocio en el periodo anterior con base en los siguientes indicadores, alineados con los objetivos estratégicos:

Indicadores Objetivos Estratégicos

1

Crecer rentable y sosteniblemente en el mercado de personas
*BP Banca Personal

Total de Clientes BP*
Crecimiento de Clientes BP
Saldo de Cartera BP
Nivel de Colocaciones BP
Índice de Prepagos BP
Vencimiento de cartera BP
Provisiones BP

2

Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para el sector solidario y las PyMEs
*BE Banca Empresarial

Total de Clientes BE*
Crecimiento de Clientes BE
Saldo de Cartera BE
Nivel de Colocaciones BE
Índice de Prepagos BE
Vencimiento de cartera BE
Provisiones BE

3

Construir relaciones de largo plazo con una oferta integral y multicanal

Profundización de Productos
Penetración en Asociados de Coomeva
Índice de satisfacción KAPE
Índice de cumplimiento en la respuesta de quejas, reclamos, derechos de petición y tutelas
Índice de transaccionalidad.

4

Crecer equilibradamente creando valor sustancial para el accionista y el cliente

EVA
Utilidad neta Acumulada
ROE-Rentabilidad sobre patrimonio
ROA-Rentabilidad sobre activo
Nivel de Captaciones BP
Nivel de Captaciones BE
Margen de solvencia
Liquidez
Ingresos por cartera
Ingresos diferentes a Interés de financiación
Vencimiento de cartera
Provisiones
Gasto de Provisiones
Margen de intermediación
Costo del Fondeo
Mezcla del Fondeo
Participación de captaciones del público en el pasivo
Eficiencia Administrativa
VAR

5

Dotarnos de una robusta base de capital humano, tecnológico y organizacional

Índice de Retención de Personal
Índice de Rotación de Personal
Volumen de negocio/Colaborador
Ingresos por colaborador
Gestión de la demanda
Costo Total de Propiedad - TCO
Costo Total de Operación - CTO

- Análisis de contexto actual del negocio:
 - Riesgos y oportunidades derivados del entorno legal, sectorial, económico, macroeconómico, social, ambiental y tecnológico, los cuales son identificados, analizados, calificados y cuentan con una definición de controles para prevenir su ocurrencia o mitigar su impacto frente al logro de los objetivos estratégicos. Se destaca que el modelo de gestión integral de riesgos de Bancoomeva incluye la gestión de continuidad de negocio. El análisis de los indicadores de riesgo se realiza mensualmente.
 - Resultados de compromisos corporativos con la sostenibilidad y asuntos materiales, consignados en el Informe Anual de Sostenibilidad donde se evidencia la responsabilidad de la organización frente a sus grupos de interés

Las principales herramientas gerenciales aplicadas al proceso descrito son:

- a) Matriz de análisis de contexto.
- b) Tablero de Mando Integral, TMI: Permite realizar la formulación y el seguimiento a la ejecución de los planes

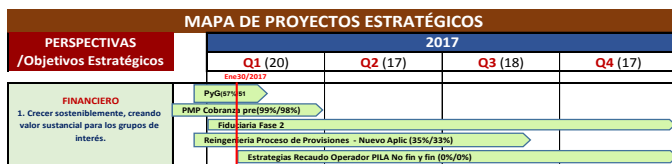
- de acción derivados del Direccionamiento Estratégico.
- c) Tableros de control por procesos.
- d) Balanced ScoreCard, para la formulación y seguimiento de los indicadores claves de desempeño.
- e) Project Management Institute, PMI, para la gestión de proyectos.
- f) Modelo de gestión del mejoramiento y la innovación. Este modelo contempla la medición de indicadores clave para evidenciar la gestión de mejoramiento e innovación.
- g) Matrices e indicadores de riesgo.

La revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico se lleva a cabo previo a la elaboración del presupuesto anual y cada vez que la dinámica de la organización y del entorno así lo requiera. El proceso descrito es liderado por el Presidente de Bancoomeva quien involucra a los diferentes niveles de la organización, incluyendo vicepresidencias, gerencias nacionales y regionales. El proceso es alineado con la Gerencia Corporativa de Estrategia y Mercadeo de Coomeva, con base en lineamientos del Consejo de Administración de la Cooperativa. Finalmente es revisado, ajustado y aprobado por la Junta Directiva.

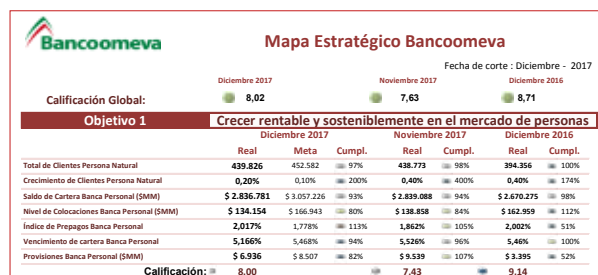
TMI - Direccionamiento Estratégico

Proyectos estratégicos / Iniciativas Estratégicas	Responsable plan de acción	Seguimiento	Prom. % Ausencia del plan del año	Cumplimiento de tareas al corte		
				% Planado	% Real	Estado
Implementar programas para incrementar las captaciones con especial énfasis en la captura de depósitos masivos en la Banca Empresarial	Eduardo Calderón Viviana Rivera	Marzo: Banca Personal: Se lanzaron campañas promocionales de adquisición y de colocación para intermediación digital. Banca Empresarial: Incremento de nuevos clientes y profundización de los clientes actuales con más número de productos para generar mayor volumen de pasivos. Junio: BPF: se realizó el refinanciamiento del producto adquisición dual, el cual se entregó para administración de la Banca empresarial. BE: se iniciaron como campaña el pago de seguridad social con el equipo cash y se generó la base de datos al equipo comercial, de los clientes potenciales sujetos de pago a proveedores. Apertura nuevos comités de recaudo, en Municipio que han generado \$34.800 millones de pasivos en pagos de bajo costo. Septiembre: BE: Incremento en reciprocidad en cuentas de ahorro por generación de 714 nuevos comités por valor de \$33.750 millones. Se generó campaña para PMP empresarial. Se lanzó la campaña para el portal de pagos. Diciembre: Banca Empresarial: Se cerró el año con 1076 nuevos comités que generaron \$156.000 millones y un crecimiento del 20%.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tablero de proyectos



Balanced Scorecard

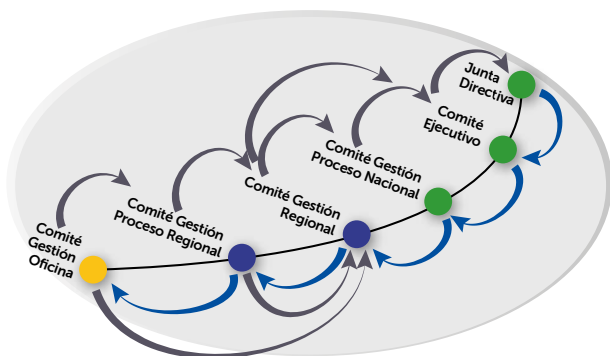


Tablero de procesos

Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Real	Enero Cumplimiento
Índice de cumplimiento en el cierre de auditorías internas	(No. auditorías internas cerradas / No. total de auditorías internas realizadas) * 100	Mensual	90,00%	88,50%	98,33%
Índice de cumplimiento a planes de acción del TMI Nacional	(% planeado periodo / % real en el periodo) * 100	Trimestral	97,34%	95,94%	98,36%
Índice de cumplimiento en el cierre del registro de mejoramiento continuo	(No. Oportunidades de mejora - servicio no conforme cerradas en el mes / No total de Oportunidades de mejora - servicio no conforme del mes) * 100 (indicador acumulado al corte de cada mes)	Mensual	80,00%	89,05%	111,31%
Índice de cumplimiento de los requisitos de 5's	Porcentaje promedio de cumplimiento del programa	Trimestral	90,00%	91,05%	100,17%

Gráfica Nro. 20 - Herramientas Seguimiento y control de la estrategia

El análisis de resultados de indicadores clave se lleva mensualmente, y en algunos casos se miden y analizan diariamente (captaciones, cartera, colocaciones, liquidez, entre otros), en diferentes instancias, como se visualiza en la Gráfica Nro. 21, donde se analizan las causas principales de las desviaciones y se definen las acciones para cerrar las brechas:



Gráfica Nro. 21 - Instancias de Seguimiento a la Estrategia

Los principales indicadores estratégicos se comparan con los competidores y los mejores de su clase en el sistema financiero, comparables de acuerdo con el volumen de negocio y modelo de operación.

En el capítulo 9 se presentan los resultados globales donde se analizan los indicadores clave descritos en el

presente capítulo y la referenciación competitiva y comparativa en los casos pertinentes. Producto del análisis comparativo de estos indicadores se identifican fortalezas y brechas para las cuales se definen las respectivas acciones de mejora.

Es importante mencionar que desde las áreas de Mercado y Riesgo se realizan los análisis demográficos que permiten identificar acciones e iniciativas para la estrategia de negocio.

El impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización se desarrollan en el capítulo 4 literal d.

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y se mejora.

Los principales elementos que orientan la estrategia de Bancoomeva son el análisis del entorno; requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés y el enfoque de sostenibilidad; este último tiene el propósito de focalizar la respuesta a todos los grupos de interés mediante asuntos materiales.

Con base en lo anterior en Bancoomeva definimos y actualizamos periódicamente los elementos de la formulación estratégica que se describen a continuación:

Elementos de la Formulación Estratégica

MISIÓN

Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas.

VISIÓN

Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor.

VALORES CORPORATIVOS

- Servicio
- Solidaridad
- Confianza
- Cumplimiento de compromisos
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Equidad e igualdad de género

DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Bancoomeva aspira a posicionarse como un Banco cercano que construye relaciones de largo plazo con sus clientes a partir de ofertas integrales, basadas en servicio y una experiencia multicanal con el fin de contribuir al logro de sus objetivos personales y profesionales.

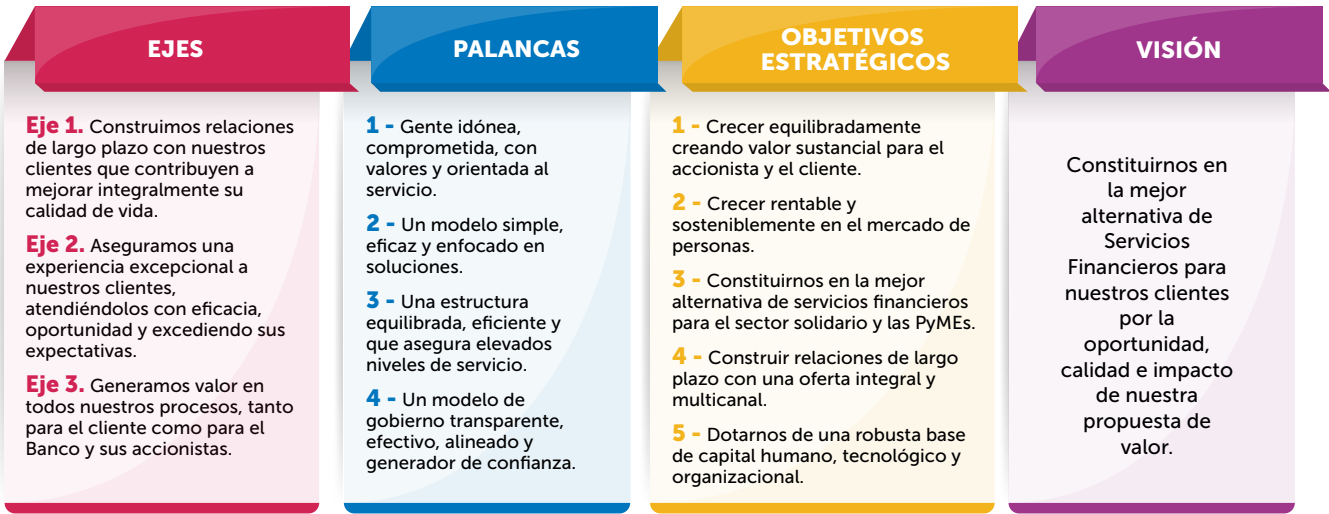
Así mismo, a través de la Estrategia, en Bancoomeva orientamos el mejoramiento o la innovación en los elementos del Modelo de Negocio que se describe en la gráfica Nro. 2 del capítulo de presentación.

El Modelo de Negocio es el medio a través del cual se materializa la promesa de valor “Bancoomeva nos facilita

la vida” y consecuentemente la misión de “Brindar soluciones financieras que generen valor, aplicando principios éticos y solidarios, para las personas y las empresas”.

Los planteamientos descritos se proyectan al futuro y el entorno, a través de los siguientes ejes y objetivos estratégicos:

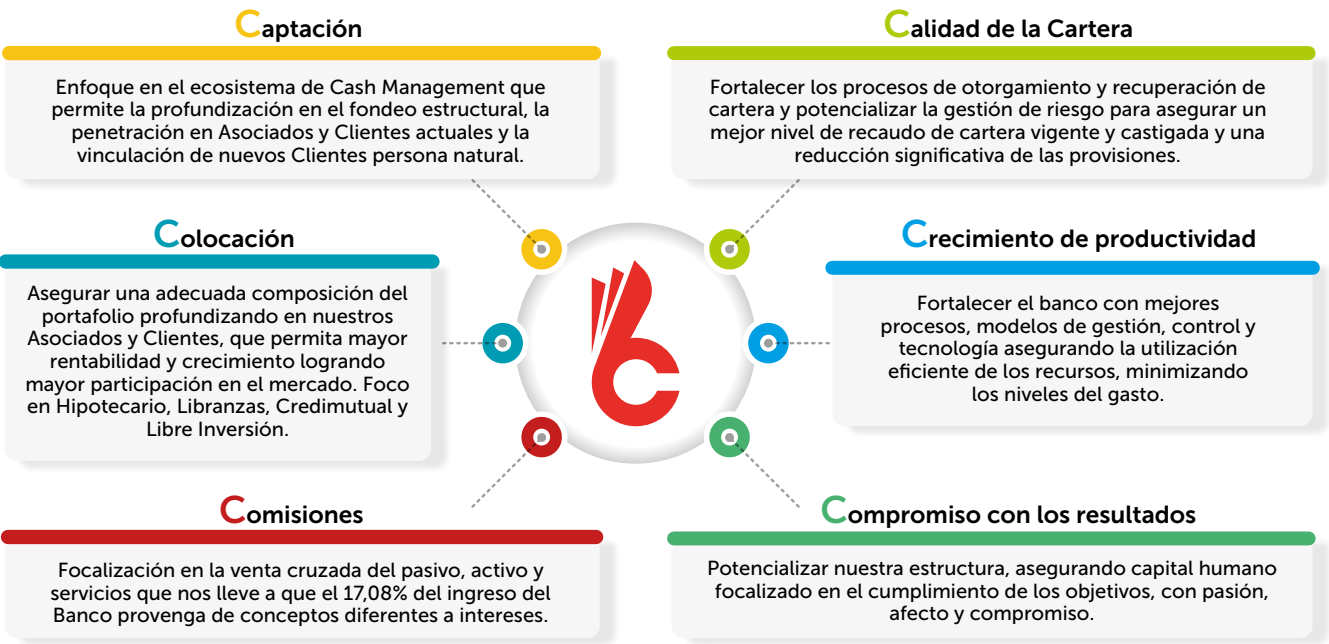
Elementos del Direccionamiento Estratégico



Por su parte, los objetivos descritos están orientados a alcanzar la visión de “Constituirnos en la mejor alternativa de servicios financieros para nuestros clientes, por la oportunidad, calidad e impacto de nuestra propuesta de valor”. Los objetivos estratégicos son desplegados a iniciativas y proyectos estratégicos, focalizados a materializar la Misión y alcanzar la Visión, elementos de la formulación estratégica que se soportan principalmente en

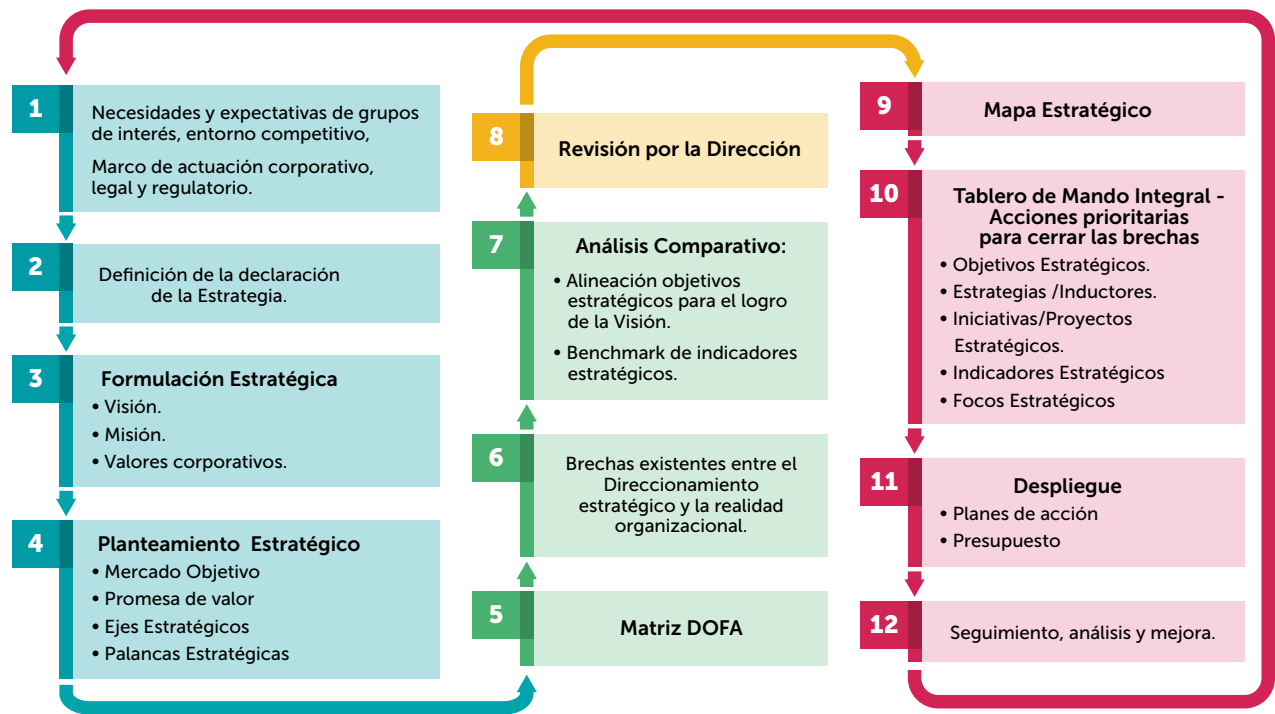
la gestión del conocimiento y la innovación, considerados por el equipo directivo como esenciales para afianzar el Modelo de Negocio en un entorno de clase mundial.

Las principales ventajas competitivas se describen en el numeral 2a y se soportan en los factores clave de éxito, los cuales nos facilitan el cumplimiento de la Misión y alcanzar la Visión. Estos factores clave de éxito son:



Gráfica Nro. 22 - Factores Claves de Éxito

A continuación se describe el método empleado en Bancoomeva para validar que se está alcanzando la Visión a través de los objetivos estratégicos y que estamos cumpliendo la Misión mediante el Modelo de Negocio.



Gráfica Nro. 23 - Metodología Construcción del Direccionamiento

El método para evaluar el nivel de cumplimiento de la Misión y de la Visión se soporta en las herramientas BI y TMI. La evaluación es realizada por la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo, y con base en los resultados se definen las acciones necesarias.

La fase de seguimiento en el proceso de Gestión Estratégica se lleva a cabo conforme se describe a continuación:

Frecuencia	Elemento	Responsable de la medición o informe	Instancia de seguimiento / aprobación
Diaria	Indicadores del core del negocio a través de portales de indicadores.	Líder de macroproceso/proceso	Comité Ejecutivo, Comites de gestión
Mensual	Indicadores estratégicos - BI	Dueño del indicador en la Dirección Nacional	Comité Ejecutivo, Junta Directiva
Mensual / Trimestral	Iniciativas Estratégicas. Consolidado trimestral en el tablero de mando integral y mensual a los planes de acción detallados (Tablero Mando Integral)	Responsable de iniciativa /proyecto estratégico.	Comité Ejecutivo (trimestral), Junta Directiva (trimestral)
Mensual	Proyectos derivados del Direccionamiento Estratégico.	Comité Directivo del portafolio de proyectos	Comité Directivo de proyectos
Mensual	Indicadores de proceso.	Líder de macroproceso/proceso	Comités de gestión
Mensual	Presupuesto de ingresos, costos, gastos y ahorros.	Vicepresidentes, Gerentes Nacional, Gerentes Regionales, Gerentes de Oficina	Comités de gestión
Anual	Revisión y actualización del Direccionamiento Estratégico.	Vicepresidentes y Gerentes Nacional	Comité Ejecutivo, Junta Directiva
Mensual	Indicadores de Riesgo de negocio y Riesgo Operativo	Vicepresidencia de Riesgo y Gestión	Comité de Gestión Vicepresidencia de Riesgo y Gestión

Como se observa, la Alta Dirección lidera el seguimiento, la evaluación y la mejora en la implementación de la Estrategia, en cabeza del Comité Ejecutivo y el Comité Directivo de Proyectos, principalmente, con el apoyo de los Comités de Gestión en los niveles nacional, regional y en las oficinas.

Frente a los hallazgos en las instancias de seguimiento, se efectúa análisis de causas frente a desviaciones o incumplimiento de metas, generando los planes de acción y los compromisos para cierre de brechas correspondiente. La forma como Bancoomeva relaciona la Estrategia con los conceptos fundamentales de la excelencia empresarial a través del desarrollo del Sistema de Gestión Inte-

gral, soportado desde el Sistema de Gestión Organizacional y sus principales subsistemas, se observa en la Gráfica Nro. 8 Componentes del Sistema de Gestión Organizacional del capítulo 1B.

En este aspecto es importante resaltar que para Bancoomeva ha sido clave utilizar como referentes los modelos de gestión nacionales e internacionales que presentan mejores prácticas en materia de gestión; así mismo, estamos en permanente búsqueda para aplicar las metodologías de vanguardia en temas de mejoramiento e innovación de procesos, gestión de la información y gestión tecnológica.

Por último, el relacionamiento entre el plan de continuidad de negocio y la gestión estratégica se evidencia mediante el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, que permite a la organización identificar oportunamente la vulnerabilidad y las medidas a adoptar frente a probables escenarios de crisis que impidan materializar la Estrategia.

2 d. La Estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.



Gráfica Nro. 24 - Despliegue de la estrategia y gestión de procesos

La Estrategia se despliega a la organización a través de dos frentes:

a. Cada iniciativa estratégica tiene planes de acción requeridos para el logro de los objetivos y metas anuales, a cargo de los líderes de macroproceso/proceso nacional/regional, y su equipo de trabajo, utilizando la herramienta "TMI -Tablero de mando integral-", mediante las siguientes acciones:

- Definición detallada de las iniciativas y proyectos estratégicos.
- Construcción de los planes de acción de cada iniciativa los cuales contienen: Acciones operativas detalladas, responsables, plazos y recursos.
- Seguimiento mensual de las actividades detalladas en cada plan de acción.

- Seguimiento trimestral por cada iniciativa y proyecto estratégico.
- Generación de indicadores de cumplimiento y avance trimestral.
- Informe de gestión trimestral consolidado para la Junta Directiva.

b. Comunicación de la Estrategia utilizando los siguientes medios:

- Sesiones de despliegue ante los colaboradores, al menos una vez al año (cada vez que se actualiza el Direccionamiento Estratégico) por parte del Presidente, Vicepresidentes, Gerentes Nacionales y Gerentes Regionales.
- Comités de gestión en cada nivel: Nacional, regional y oficina.
- Mensaje semanal del Presidente del Banco (Mensaje de Hans).
- Correo electrónico enviado por el buzón de la Vicepresidencia Comercial.
- Procesos de inducción a nuevos colaboradores.
- Capacitación específica en el Sistema de Gestión Integral.
- Gerencia visual mediante piezas de comunicación en oficinas y diferentes áreas de las sedes regionales y dirección nacional.
- Mensualmente en los Comités Ejecutivos, ALCO, de Tesorería y de Riesgo se efectúa verificación a la ejecución de la Estrategia.

A través de estos medios se busca dar claridad a las personas de la organización, sobre cómo ellos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del negocio.

Específicamente la gestión del conocimiento y de la innovación se despliega mediante las siguientes estrategias:

- Fortalecimiento de la competencia liderazgo innovador.
- Programa de "Hechos para hacer historia" el cual reconoce la innovación, como pilar fundamental para la gestión; el cual en 2017 se enmarcó en tres propósitos generales: Recuperación de la cartera castigada, reducción de prepagos e incremento de las captaciones. Los colaboradores a nivel nacional postularon ideas para cada uno de los propósitos, de esta manera: Aumento de captaciones (43), recuperación de cartera (35) y disminución de los prepagos (20), también se recibieron ideas combinadas de los propósitos (15), para un total de 113 ideas recibidas, las cuales fueron evaluadas y se seleccionaron las 6 mejores. Los equipos preseleccionados recibirán una capacitación en la metodología de innovación Design Thinking. Los prototipos serán presentados al Comité Ejecutivo, con el objetivo de dar el ganador e implementar la idea.
- Estrategia "Lecciones aprendidas", utilizada en la gestión de proyectos para contribuir a la construcción del capital intelectual de Bancoomeva.
- Despliegue y apropiación del conocimiento mediante el modelo de gestión de competencias.

- Desarrollo de la oficina o laboratorio de innovación, liderado directamente por la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología.
- Desarrollo de un reto radical/disruptivo: Con la consultoría de expertos de la Universidad Javeriana y en conjunto con el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, el reto formulado fue: “Como podríamos desarrollar el concepto de comunidad digital de los asociados de Coomeva donde puedan encontrar interacciones y soluciones B2B, P2P y B2C”. Dicho reto cuenta con un equipo interdisciplinario de colaboradores de Coomeva y estudiantes de pre grado de la Universidad Javeriana, bajo la metodología de Design Thinking.
- En conjunto con los estudiantes de la Maestría en Gestión de la Innovación de la Universidad Icesi, se está trabajando en el reto: “Cómo desarrollar la experiencia de servicios para los Millenials”, a través del cual los estudiantes, en conjunto con los líderes del

Banco, generan una solución para el reto y el prototipo mediante la apropiación de las metodologías Journey Map, ERAF, entrevistas, Benchmarking y trabajo de campo.

- Participación en proyectos de innovación con Colciencias, obteniendo recursos de esta fuente para inversiones en proyectos.

Los recursos para la implementación del Plan Estratégico y las acciones para fomentar la gestión del conocimiento y la innovación son un insumo para la determinación del presupuesto anual que incluye ingresos, costos, gastos e inversiones asociadas a iniciativas / proyectos estratégicos.

El proceso de alineación de objetivos y planes estratégicos operativos con los procesos, se lleva a cabo mediante la siguiente correlación:



Gráfica Nro. 25 - Relación entre Cadena de Valor y Objetivos Estratégicos

Los objetivos de cada proceso de la cadena de valor, están alineados con los objetivos estratégicos, así como con los objetivos de cada uno de los perfiles de cargo que se encuentran alineados a los objetivos estratégicos y de procesos.

Un mecanismo para asegurar la alineación del Direccionamiento Estratégico con los objetivos de cada cargo es la evaluación del desempeño, así como la evaluación de la difusión, comprensión y aceptación de las estrategias y de los planes de acción, dentro y fuera de la organización. Específicamente en el momento I de la evaluación se definen los indicadores de desempeño del cargo orientados a los resultados de los objetivos estratégicos; en el momento II se revisa la conformidad de los indicadores y en el momento III se evalúan los resultados versus las metas definidas para cada indicador. Lo anterior se describe en la Gráfica Nro. 26.

Momento 1

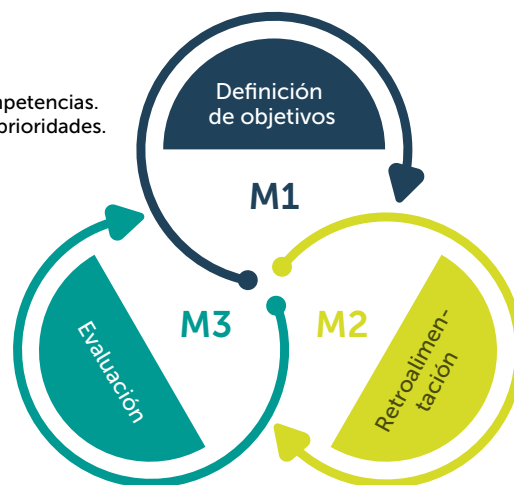
- Acordar objetivos y competencias.
- Generar claridad en las prioridades.
- Generar compromiso.

Momento 3

- Evaluar logros.
- Identificar áreas de mejora del año.
- Preparar lo necesario para el siguiente año.

Momento 2

- Apoyar, corregir y entregar recursos.
- Estimular el mejoramiento continuo del desempeño.
- Favorecer el crecimiento y desarrollo profesional.
- Buscar el logro del resultado.



Gráfica Nro. 26 - Gestión del Desempeño

Es importante resaltar que dentro de nuestro enfoque de sostenibilidad, en el Banco nos enfocamos en aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos en las tres dimensiones -social, económica y ambiental- y por ello en el ejercicio del Direccionamiento Estratégico identificamos los riesgos que impiden el logro de los objetivos estratégicos del negocio, definimos las respectivas acciones y mecanismos de seguimiento, los cuales se gestionan a través del Sistema de Gestión de Riesgos, al tiempo que identificamos los riesgos en los procesos con el fin de mitigar la materialización de eventos que impidan su cumplimiento, tal como se observa en la Gráfica Nro. 13 Alineación de riesgos estratégicos y riesgos de proceso del capítulo 1C.

Dentro del contexto descrito a continuación se detalla la alineación específica del Sistema de Gestión Integral adoptado desde el año 2001 como modelo explícito de gestión, el cual tiene el propósito de orientar la gestión sobre la base del equilibrio entre acciones de gerencia y acciones de liderazgo, para movilizar la Estrategia, los procesos y la cultura, en forma coherente hacia el logro de los objetivos estratégicos y la creación de valor sostenible, proveyendo los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para este propósito. Cada uno de los elementos del Sistema de Gestión Integral se articula a fin de operar la Estrategia a través de los procesos que configuran la cadena de valor, provista de macroprocesos estratégicos, primarios y de apoyo, en los cuales se fomenta el desempeño y compromiso mediante procesos de transformación cultural.



Gráfica Nro. 27- Sistema de Gestión Integral y sus Componentes

La alineación organizacional es liderada por la Presidencia y su grupo primario, quienes aplican diversas estrategias para desplegar e involucrar a todos los niveles de la organización en el entendimiento de los propósitos comunes, así como en el camino para alcanzarlos, para lo cual se considera esencial la alineación descrita.

Por último, se destaca que la alineación del Sistema Organizacional favorece el desarrollo de la innovación,

en razón a que la articulación de los procesos y la cultura en función de alcanzar los grandes propósitos declarados en la Estrategia, demanda de un liderazgo creativo e innovador, el cual se desarrolla mediante competencias concretas orientadas desde los programas de formación y desde el modelo de gestión del mejoramiento y la innovación.