

**IDENTIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE CORPLAN PARA SU TRANSFORMACIÓN EN AGENCIA DE  
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

**HELMUTH KOPP DIAZ  
FERNANDO ROJAS RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2005**

**IDENTIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE CORPLAN PARA SU TRANSFORMACIÓN EN AGENCIA DE  
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.**

**HELMUTH KOPP DIAZ  
FERNANDO ROJAS RAMIREZ**

**Informe de práctica empresarial realizada en la Agencia de Desarrollo  
Económico Local ADEL CORPLAN**

**Director  
Ing. Guillermo Arenas S.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2005**

*A mi mamá y Cristina*

*Fernando*

*A mis padres y a mi novia Yaneris Prada*

*Helmut*

## CONTENIDO

|   | <b>Pag.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN                                  | 1           |
| 1. GENERALIDADES DEL PROYECTO                 | 4           |
| 1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO                    | 4           |
| 1.1.1 Objetivos Generales                     | 4           |
| 1.1.2 Objetivos Específicos                   | 4           |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN                             | 5           |
| 1.3 ALCANCE                                   | 6           |
| 2. MARCO TEORICO                              | 8           |
| 2.1 EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL             | 8           |
| 2.1.1 Servicios de Promoción Territorial.     | 11          |
| 2.1.2 Servicios de Soporte a la Producción.   | 12          |
| 2.1.3 Estructura Organizativa                 | 12          |
| 2.1.4 Estructura de Gestión                   | 13          |
| 2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS                  | 14          |
| 2.2.1 Gerencia de Procesos                    | 14          |
| 2.2.2 Mejoramiento de Procesos                | 15          |
| 2.2.3 Etapas para el mejoramiento de procesos | 17          |
| 2.2.4 Tipos de procesos.                      | 19          |
| 2.2.5 Manual de procedimientos                | 20          |
| 2.2.6 Manual de Funciones                     | 23          |
| 2.2.7 Indicadores de Gestión                  | 24          |
| 3. GENERALIDADES DE LA AGENCIA                | 30          |
| 3.1 MARCO GEOGRÁFICO Y TERRITORIAL            | 30          |
| 3.2 MARCO SOCIO-ECONÓMICO                     | 31          |
| 3.3 HISTORIA INSTITUCIONAL                    | 35          |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.4   | SERVICIOS QUE PRESTA  | 39 |
| 3.4.1 | Servicios de Soporte a la Producción                                | 42 |
| 3.5   | MISIÓN INSTITUCIONAL  | 42 |
| 3.6   | VISIÓN INSTITUCIONAL  | 43 |
| 4.    | DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADEL CORPLAN               | 44 |
| 4.1   | CONTEXTUALIZACIÓN   | 44 |
| 4.1.1 | Estructura Organizacional   | 45 |
| 4.1.2 | Talento Humano  | 45 |
| 4.1.3 | Formas de Operar  | 46 |
| 4.1.4 | Métodos de Control  | 46 |
| 4.2   | DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL   | 47 |
| 4.2.1 | Estructura Organizacional   | 47 |
| 4.2.2 | Talento humano  | 50 |
| 4.2.3 | Formas de operar  | 52 |
| 4.2.4 | Métodos de Seguimiento y Control                                    | 54 |
| 5.    | ESTRUCTURACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA ADEL CORPLAN | 56 |
| 5.1   | CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR                             | 56 |
| 5.2   | LAS CUATRO CADENAS DE VALOR   | 57 |
| 5.2.1 | Sector de Joyería   | 59 |
| 5.2.2 | Sector de Dulces Procesados   | 63 |
| 5.2.3 | Sector de Confecciones  | 64 |
| 5.2.4 | Sector de Cuero, Calzado y sus Manufacturas                         | 67 |
| 5.3   | DIAGNÓSTICO DE LAS CADENAS DE VALOR                                 | 72 |
| 5.3.1 | Sector de Joyería   | 73 |
| 5.3.2 | Sector de Dulces Procesados   | 82 |
| 5.3.3 | Sector de Confecciones.   | 84 |
| 5.3.4 | Sector de Cuero, Calzado y sus Manufacturas                         | 86 |
| 5.4   | ANÁLISIS DE LA OFERTA   | 88 |
| 5.4.1 | Aplicación de Encuesta  | 89 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.4.2  | Conclusiones de la Oferta   | 93  |
| 5.4.3  | Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios                                  | 95  |
| 5.4.4  | Análisis de la Demanda y la Oferta  | 96  |
| 5.5    | DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE A LA PRODUCCIÓN                            | 97  |
| 5.5.1  | Animación Económica   | 98  |
| 5.5.2  | Información.  | 99  |
| 5.5.3  | Capacitación Empresarial  | 99  |
| 5.5.4  | Capacitación Especializada  | 100 |
| 5.5.5  | Gestión de Proyectos  | 101 |
| 5.5.6  | Financiación.   | 101 |
| 5.5.7  | Asistencia Empresarial  | 102 |
| 5.5.8  | Transferencia Tecnológica   | 102 |
| 5.5.9  | Calidad.  | 103 |
| 5.5.10 | Comercialización  | 103 |
| 5.5.11 | Proyectos de Infraestructura  | 104 |
| 5.6    | PLAN DE ACCIÓN ADEL CORPLAN 2005  | 104 |
| 5.6.1  | Servicios de Promoción Territorial.   | 104 |
| 5.6.2  | Servicios de Soporte a la Producción  | 106 |
| 6.     | PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ADEL CORPLAN CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL | 109 |
| 6.1    | EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADEL CORPLAN                                  | 109 |
| 6.1.1  | Levantamiento de la Información   | 110 |
| 6.1.2  | Identificación de Procesos  | 111 |
| 6.1.3  | Diagramación y Documentación  | 114 |
| 6.1.4  | Presentación del Procedimiento  | 117 |
| 6.1.5  | Diagrama de Flujo del Procedimiento   | 119 |
| 6.1.6  | Sistema de Codificación Manual de Procedimientos                                  | 123 |
| 6.2    | MANUAL DE FUNCIONES   | 124 |
| 6.2.1  | Generalidades   | 124 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.2.2  | Objetivos del Manual de Funciones                     | 125 |
| 6.2.3  | Desarrollo del Manual de Funciones                    | 125 |
| 6.2.4  | Promoción del Programa                                | 126 |
| 6.2.5  | Análisis de los Cargos                                | 126 |
| 6.2.6  | Descripción de los Cargos                             | 126 |
| 6.2.7  | Sistema de Codificación Manual de Funciones           | 129 |
| 6.2.8  | Revisión de la Información Obtenida                   | 130 |
| 6.2.9  | Diseño del Formato                                    | 130 |
| 6.2.10 | Presentación ante la Gerencia                         | 131 |
| 6.2.11 | Cargos  | 131 |
| 6.3    | SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN                     | 131 |
| 6.3.1  | Objetivo del Sistema de Indicadores                   | 132 |
| 6.3.2  | Fundamentos del Sistema de Indicadores                | 132 |
| 6.3.3  | Metodología para el Diseño del Sistema de Indicadores | 134 |
| 6.3.4  | Ficha Técnica del Indicador                           | 135 |
| 6.3.5  | Formato de la Ficha Técnica                           | 135 |
| 6.3.6  | Sistema de Codificación de los Indicadores            | 137 |
|        | CONCLUSIONES  | 143 |
|        | OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES                       | 145 |
|        | BIBLIOGRAFÍA  | 147 |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Clasificación por tamaño de las empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.                    | 34          |
| Tabla 2. Clasificación de las empresas del sector de cuero, calzado y sus manufacturas según su actividad desarrollada. | 68          |
| Tabla 3. Símbolos empleados en diagramas de flujo de procedimientos.  | 119         |

## LISTA DE FIGURAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Figura 1. Organigrama ADEL CORPLAN                            | 39          |
| Figura 2. Mapa de procesos                                    | 112         |
| Figura 3. Formato manual de procedimientos(Presentación)      | 116         |
| Figura 4. Formato manual de procedimientos(Diagrama de flujo) | 121         |
| Figura 5. Formato manual de funciones                         | 127         |
| Figura 6. Formato ficha técnica                               | 135         |
| Figura 7. Mapa general de indicadores                         | 138         |
| Figura 8. Indicadores estratégicos                            | 139         |
| Figura 9. Indicadores operativos                              | 140         |
| Figura 10. Indicadores de apoyo                               | 142         |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico 1. Exportaciones totales de Santander                                       | 32          |
| Gráfico 2. Principales capítulos de exportación de Santander                        | 32          |
| Gráfico 3. Principales destinos de exportación de Santander en el 2004              | 33          |
| Gráfico 4. Exportaciones de Santander sector de confecciones en el 2004             | 67          |
| Gráfico 5. Exportaciones de Santander sector de calzado y marroquinería en el 2004. | 70          |

## LISTA DE ANEXOS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Anexo A. Formato de encuesta realizada a las entidades.  | 149         |
| Anexo B. Matrices de servicio prestados por las entidades agrupadas según la actividad desarrollada. | 156         |
| Anexo C. Tabla de articulación de oferta y demanda de servicios.                                     | 163         |
| Anexo D. Manual de Procedimientos de ADEL CORPLAN  | 195         |
| Anexo E. Formulario de valoración de cargos  | 236         |
| Anexo F. Manual de funciones de ADEL CORPLAN   | 241         |
| Anexo G. Fichas técnicas del sistema de indicadores de ADEL CORPLAN                                  | 254         |
| Anexo H. Plan de Negocios ADEL CORPLAN   | 266         |

## RESUMEN

**TITULO: IDENTIFICACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CORPLAN PARA SU TRANSFORMACIÓN EN AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.\***

**AUTOR (es):**

KOPP DIAZ HELMUTH

ROJAS RAMIREZ FERNANDO \*\*

**PALABRAS CLAVES:** DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL, DIAGNÓSTICO, MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS), PROCESO, PROCEDIMIENTO, ADEL (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL), MANUAL, INDICADOR.

**RESUMEN:**

El presente trabajo parte de una contextualización que permite generar una idea global del concepto y de los objetivos de la Agencia de desarrollo económico local ADEL CORPLAN. A partir de este conocimiento, se elaboró un diagnóstico que abarcó el análisis interno de la Agencia mediante una matriz DOFA el cual permitió identificar los procesos y procedimientos inherentes a la misma.

Con base en este análisis interno, se definieron los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la institución y se encontraron ciertos factores críticos y puntos potenciales de mejora para los cuales se definieron estrategias a seguir, con el propósito de darles solución en alguna medida y ayudar al mismo tiempo a alcanzar los índices de eficiencia y eficacia estipulados por la Agencia. Dichas estrategias consistieron en la elaboración de un Manual de Procedimientos, un Manual de Funciones y el diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para los procesos de la ADEL CORPLAN, los cuales fueron enmarcados dentro de un proceso de actualización y mejora continua.

Paralelo al análisis anterior, se realizó un análisis externo que contempló el estudio de la demanda y la oferta de servicios por parte de los sectores priorizados (Joyería; Cuero, Calzado y sus Manufacturas; Confecciones y Dulces Procesados) por la ADEL CORPLAN. Este estudio permitió conocer de manera detallada estos sectores, así como sus necesidades y prioridades en cuanto a demanda de servicios, y de esta forma se definió el enfoque para diseñar y estructurar los Servicios de Soporte a la Producción que serían prestados por la Agencia.

---

\* TRABAJO DE GRADO

\*\* FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS, ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES, DIRECTORA: PIEDAD ARENAS DIAZ.

## SUMMARY

**TITLE: IDENTIFICATION, IMPLEMENTATION AND DOCUMENTATION OF THE PROCESSES OF CORPLAN FOR ITS TRANSFORMATION INTO A LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY.\***

**AUTHOR(s):**

KOPP DIAZ HELMUTH  
ROJAS RAMIREZ FERNANDO \*\*

**KEY WORDS:** LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT, DIAGNOSIS, SWOT ANALYSIS (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS), PROCESS, PROCEDURE, ADEL (LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY), MANUAL, INDICATOR.

**SUMMARY:**

This document begins with a contextualization that allows the creation of a global idea of the concept and objectives of the ADEL CORPLAN. Starting from this knowledge, a diagnosis was elaborated, which include the internal analysis of the agency through a SWOT analysis allowing identifying the processes and procedures belonging to it.

Based on this internal analysis, the strategic key and supporting processes of the institution were defined, and some critic facts and potential points of improvement for which were designed strategies to be followed, with the purpose of giving then a solution and reach the indexes of efficiency and effectiveness stipulated by the agency. Such strategies consisted of the development of a procedures manual, functions manual, and the design of an indicators system for the processes of ADEL CORPLAN, all of these based on a constant review and improvement process.

Parallel to the previous analysis, it was carried out an external analysis through a study of the demand and offer of services from the enterprises belonging to the areas of jewellery, leather, footwear and manufactures; clothing and processed candies, made by ADEL CORPLAN. This study allowed the detailed knowledge of these areas, as long as their necessities and priorities due to the request of services, and starting from this was defined the focus to design and structure the production support services which will be offered by the agency.

---

\* DEGREE PROJECT

\*\* PHYSICAL MECHANICAL ENGINEERINGS FACULTY. SCHOOL OF INDUSTRIAL AND MANAGERIAL STUDIES, DIRECTOR: PIEDAD ARENAS DIAZ.

## INTRODUCCIÓN

A partir de la apertura económica ocurrida a principios de la década de 1990 un gran número de empresas desapareció porque no estaban preparadas para competir con los productos importados. Dichos productos la mayoría de las veces ingresaban al país a menor costo o con características de calidad superiores a los nacionales, lo cual llevó a que las compañías nacionales perdieran un porcentaje alto de participación en el mercado. Ahora nuevamente, y a raíz de la globalización, se presenta en el panorama regional y nacional la amenaza de productos foráneos a muy bajo costo con los cuales es difícil competir para las empresas nacionales.

Sin embargo, el sector productivo nacional y mas específicamente el regional deben tomar esta amenaza de compañías extranjeras como una oportunidad de competir con sus productos en diseño y calidad y no en precio, porque sus costos de producción son muy bajos, debido principalmente a que encuentran una gran oferta de mano de obra barata en los lugares donde los fabrican. El diseño de los productos con un sello propio del territorio sumado a un nivel alto de calidad de los mismos, les va a permitir ganar reconocimiento a nivel internacional y penetrar en mercados cada vez más competitivos.

Hacia este objetivo apunta el concepto de desarrollo económico local, llevar a cabo un proceso de crecimiento y cambio estructural utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio, conduciendo a mejorar el bienestar de la población de la región. Con este propósito se han implementado en diferentes lugares del mundo experiencias que promueven el desarrollo como son los Pactos Territoriales, Contratos por Área, Distritos Industriales, Agencias de Desarrollo Económico Local y Redes Cooperativas, entre otras.

Sin embargo, para aprovechar estas potencialidades es necesario primero llevar a cabo algunos cambios en áreas críticas del ámbito empresarial. Uno de los principales problemas identificados en las empresas de la región es la poca tecnificación de sus procesos en el nivel administrativo y operativo, debido principalmente a que la mayor parte de ellas surgió de trabajo empírico, de autoaprendizaje o de transmisión del conocimiento de una generación a otra. También lo es que gran parte del conocimiento adquirido en los programas de capacitación se pierde, ya que es muy difícil llevar de la teoría a la práctica dicho conocimiento y aplicarlo en las empresas. Otra necesidad es el acceso al crédito, indispensable para permitir el crecimiento de las empresas en el mediano y largo plazo.

A finales de 1999 surge como una iniciativa de los sectores público, privado y académico la Corporación Metropolitana de Planeación y desarrollo CROPLAN, como parte de múltiples esfuerzos para aprovechar las potencialidades de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Cuatro años después se presenta la oportunidad de convertirse en ADEL, ampliando su cobertura del AMB a la Provincia de Soto, en el Departamento de Santander, con el fin de aprovechar las fortalezas y experiencia de CORPLAN como agente articulador del territorio y a la vez prestar nuevos servicios en la región.

El objetivo de estos servicios es generar nuevas empresas que contribuyan al crecimiento económico sostenible de la región, crear empleo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. También lo es prestar asistencia técnica a las empresas ligada a programas de capacitación para aumentar su productividad y la calidad de sus productos en respuesta a la mayor competencia que enfrentan. A su vez, crear un Fondo de Financiación para dar respuesta a la necesidad de crédito de las empresas.

Como parte del proceso de cambio de CORPLAN en Agencia de Desarrollo Económico Local-ADEL, es necesario realizar ajustes al funcionamiento actual en sus procedimientos y métodos de operación, empleo del talento humano y de los recursos físicos y técnicos con que cuenta la entidad para acomodarse así a los nuevos requerimientos de desempeño como ADEL.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.1.1 Objetivos Generales**

- Diseñar y estructurar los Servicios de Soporte a la Producción de la ADEL CORPLAN.
- Realizar una auditoria para analizar y estandarizar los procedimientos desarrollados para la prestación de los Servicios de CORPLAN en su proceso de transformación en ADEL.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Formular una estrategia y determinar los recursos requeridos por la ADEL CORPLAN en la prestación de los Servicios de Soporte a la Producción.
- Apoyar a la Dirección Técnica en el desarrollo del Plan de Negocios de la ADEL CORPLAN.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual para apoyar la adaptación a ADEL y mejorar los procedimientos de CORPLAN.
- Diseñar e implementar los manuales de funciones y manuales de procedimientos de la ADEL CORPLAN.
- Diseñar un sistema de indicadores de resultado y de gestión para la ADEL CORPLAN.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Efectuar una evaluación del proceso adelantado hasta el momento es de suma importancia para la ADEL CORPLAN con el fin de estructurar los procesos concernientes a la planeación, formulación, gestión y ejecución de los proyectos pertenecientes a los Servicios de Promoción Territorial.

Es importante enfatizar que los procesos que se van a analizar en este proyecto van a regir de aquí en adelante la forma en que se van desarrollar los proyectos que hacen parte del Sistema Dinámico de Planeación, la Gestión de Nuevos Proyectos de Desarrollo, el Marketing Territorial y la prestación de los Servicios de Soporte a la Producción dentro de la Agencia.

Como la Agencia trabaja con proyectos su estructura organizacional en cuanto al número de empleados es flexible y puede ampliar su dimensión en función del número de proyectos que se están elaborando, mediante contratos a término a personal especializado, que culmina su vinculación cuando el proyecto concluye.

Teniendo en cuenta que más de un millón de personas habitan la Provincia de Soto, los servicios mencionados anteriormente van a tener impacto en el número de puestos de trabajo creados, el mejoramiento de la calidad de vida de los niveles menos favorecidos de la población, la transferencia tecnológica en forma de conocimientos, técnicas y nuevos procedimientos, y finalmente en el aspecto económico en términos de valor agregado, ingresos e impulso a la economía de la región con efecto en toda la cadena productiva.

El proyecto es un aporte importante a la Agencia porque es la primera vez que se va a efectuar un análisis de la situación actual y un estudio del desempeño de la organización en su función de ente articulador en la planeación y gestión de proyectos. Con este estudio la gerencia tendrá información que le permita tomar

las decisiones correspondientes encaminadas a la mejora de la organización, así como la forma en que se va a estructurar el Plan de Negocios de la ADEL para su crecimiento en el futuro.

Para CORPLAN dar este paso de transformación en ADEL aumenta su responsabilidad social con la región y con todas las entidades e instituciones que directa o indirectamente se han comprometido y han aportado sus recursos para adelantar este significativo proceso. Es por esto que el diseño y montaje de los Servicios de Soporte a la Producción se presenta como una oportunidad de ampliar su campo de acción, teniendo así mayor presencia en el sector productivo de la región.

### **1.3 ALCANCE**

Inicialmente, el objetivo del proyecto es acompañar a la Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo, Corplan, en su proceso de reforma en Agencia de Desarrollo Económico Local-ADEL. Como parte de este cambio, la Agencia debe comenzar a regirse por un modelo organizacional y de gestión que se ha venido utilizando en las demás Agencias del mismo tipo que existen en todo el mundo.

Es entonces primordial en el futuro inmediato llevar a cabo un análisis del modelo actual de gestión de la Agencia, tanto a nivel administrativo como técnico, para establecer en cuales áreas se están haciendo las cosas correctamente, así como los aspectos que se deben corregir. Como el objetivo es ajustarse al nuevo esquema requerido al transformarse en ADEL, es necesario determinar las acciones que se deben emprender para hacer un uso más eficiente de los recursos físicos y técnicos con que se cuenta, adecuando los procedimientos y métodos de operación y las formas de controlar los mismos a estándares que permitan el sostenimiento de la misma en el largo plazo.

A su vez, como parte del espíritu de las ADEL de trabajar a favor del desarrollo integral del territorio en que se encuentran ubicadas y pensando en la autosuficiencia financiera hacia el futuro de la Agencia, se ha planteado ofrecer un amplio portafolio de servicios al gremio productivo de la región, que busca aumentar la competitividad de las empresas asentadas en la región, así como alentar la creación de nuevos focos de desarrollo. En este aspecto se va a colaborar con el diseño del Plan de Negocios, incluyendo la descripción de los servicios, la forma como se van a prestar, los recursos necesarios y el talento humano encargado de los mismos.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El escenario socio-económico de los últimos veinte años se ha caracterizado por algunos cambios en todo el mundo, resumidos en los términos globalización, telemática, desindustrialización, intervencionismo y desregulación. Pero la multiplicación de las riquezas y de los intercambios, las aperturas vertiginosas de los mercados y de las oportunidades resultantes, se han traducido también en el aumento de la desigualdad entre los países y en la reducción de la ocupación y de oportunidades de trabajo para las nuevas generaciones, sobretodo en las áreas más marginadas y con menores recursos.

El informe de 1999 sobre el desarrollo humano, publicado por el **PNUD**<sup>3</sup> contiene una gran cantidad de datos alarmantes. La quinta parte de la humanidad, que vive en los países con renta más elevada, ha alcanzado el 86% del PIB mundial, mientras que la quinta parte más pobre accede únicamente al 1% de los bienes y servicios producidos. La riqueza de los primeros tres millonarios del mundo es mayor que la suma del **PNB**<sup>4</sup> de los 48 países menos desarrollados y de sus 600 millones de habitantes. Los países de la **OCSE**<sup>5</sup> que constituyen el 19% de la población mundial, controlan el 71% del comercio global de bienes y servicios, el 58% de las inversiones directas exteriores y representan el 91% de todos los usuarios de Internet. Más de 80 países tienen rentas *per cápita* más bajas que hace 10 años.

“En vista del nuevo siglo”, se afirma en el informe, “el desafío de la globalización no consiste en frenar la expansión de los mercados globales, sino más bien

---

<sup>3</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

<sup>4</sup> PNB: Producto Nacional Bruto

<sup>5</sup> OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico

consolidar las reglas y las instituciones para un control más fuerte a nivel local, nacional, regional y global, con el fin de preservar no solo las ventajas de los mercados globales y de las competencias, sino también de dar espacio suficiente a los recursos humanos, ambientales, y de las comunidades, para lograr que la globalización funcione a favor de los individuos y no solamente de las ganancias”.

Siempre ha sido difundida la convicción de que es posible luchar contra el desempleo y promover el desarrollo, cuando a nivel local el conjunto de los actores más representativos concuerdan en promover, organizar y gestionar una red endógena capaz de catalizar el desarrollo. En muchos países han sido diseñadas y ejecutadas políticas que valorizan los potenciales de las economías locales. También la Unión Europea ha comprobado el éxito de las políticas centradas en la concertación local y ha lanzado programas consistentes capaces de favorecerlo. Pactos territoriales, contratos por área, distritos industriales, agencias de desarrollo económico local, redes cooperativas, han entrado a formar parte de la nomenclatura política y de los programas más difundidos en el día de hoy.

Estas nuevas políticas económicas se basan en estrategias que conjugan directamente recursos y objetivos económicos, con recursos humanos, institucionales y sociales presentes en un determinado territorio. Es claro que el desarrollo no depende únicamente de variables económicas, sino que es el resultado de las capacidades sociales para determinarlo, perseguirlo y controlarlo.

Este nuevo método de desarrollo económico se basa en algunos conceptos importantes de orientación:

- El desarrollo de un territorio gira alrededor de la valorización de las potencialidades endógena, ya que no hay una sola área que no posea por lo menos un recurso aprovechable. El problema reside en la identificación de

tales recursos, en la política para su valorización y en los instrumentos para su desarrollo.

- En todas partes se ha comprobado que una de las fuentes más eficaces de desarrollo económico y ocupacional es la representada por la pequeña y mediana empresa, más exactamente por el desarrollo de redes no casuales de pequeñas empresas. La espontaneidad empresarial puede representar una respuesta a la creación de oportunidades pero no es suficiente para establecer las bases para un desarrollo a largo plazo. Es necesario hacer énfasis en líneas productivas homogéneas, capaces de autoabastecerse y auto reproducirse.
- Infraestructuras productivas y no productivas, servicios a las empresas, instrumentos financieros específicos y marketing territorial para atraer otros recursos externos, son elementos estratégicos cuya presencia conjunta garantiza el uso óptimo de las potencialidades locales.
- El territorio debe dotarse de instrumentos adecuados para la aplicación de políticas y estrategias de desarrollo local, constituidos generalmente en estructuras de servicios territoriales. En la actualidad son numerosas las experiencias que se han desarrollado en este terreno e incluye desde agencias locales y parques científicos hasta incubadoras de empresas, áreas industriales y zonas francas.

El secreto del éxito de estas políticas está en la capacidad de interacción activa entre las economías locales y las decisiones que se toman a nivel nacional e internacional.

El modelo de las Agencias de Desarrollo Económico Local surgió en Europa, y desde los años 90 se ha difundido también en los países en vías de desarrollo.

Una Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL, es un instrumento técnico, ágil y flexible que coordina e impulsa el conjunto de actores involucrados en el desarrollo, orienta las acciones para el manejo apropiado de los recursos potenciales y se convierte en espacio de concertación para la definición de objetivos comunes y medidas apropiadas para logro de los mismos.

En los países en vías de desarrollo las ADEL representan un instrumento para unir la lucha contra la pobreza al desarrollo sostenible de los recursos locales y garantizar que las empresas se inserten en un contexto económico más favorable.

Las Agencias son eficaces porque no son un modelo rígido sino que se adaptan a las necesidades específicas de cada territorio. Su éxito consiste en tres elementos clave: la asociación entre tantos y tan diferentes actores que inciden sobre el desarrollo económico de una región, y que normalmente actúan de forma independiente; una visión estratégica del desarrollo y la movilización y valoración de los recursos disponibles en ella. A su vez, las agencias llevan a cabo diferentes funciones enmarcadas en la prestación de dos tipos de servicios así:

### **2.1.1 Servicios de Promoción Territorial.**

- Integrar y apoyar la función de planificación territorial incluidos planes territoriales y sectoriales de desarrollo, planes de ordenamiento territorial y planes estratégicos.
- Buscar la creación de un banco de proyectos territorial.
- Participar en la implementación de proyectos de desarrollo buscando fuentes de financiación, presentando propuestas y gestionando recursos para las mismas.
- Realizar mercadeo del territorio.

### **2.1.2 Servicios de Soporte a la Producción.**

- Animación económica
- Gestión de proyectos
- Información
- Financiación
- Asistencia Empresarial
- Capacitación Empresarial
- Capacitación Especializada
- Calidad
- Transferencia Tecnológica
- Comercialización
- Proyectos de Infraestructura

En la práctica, el objetivo de las agencias es generar impactos reales en la competitividad del territorio, haciendo más eficiente la prestación de servicios a las empresas mediante la integración y coordinación de actores y la articulación de dichos servicios con los procesos de planeación del desarrollo; y canalizando recursos financieros y técnicos adicionales para la región, provenientes de la cooperación descentralizada.

**2.1.3 Estructura Organizativa.** La Agencia es una estructura organizada, mediante la cual los actores locales interesados persiguen los objetivos del desarrollo económico del propio territorio. Esta estructura tiene cuatro características específicas:

- Tiene su propia personalidad jurídica
- No persigue fines de lucro
- Tiene una dimensión local

- Agrupa las estructuras públicas y privadas del territorio

Las formas jurídicas que las agencias pueden asumir para garantizar esas características dependen de las oportunidades ofrecidas por las legislaciones nacionales específicas. Generalmente ellas adoptan la forma de asociaciones, fundaciones o consorcios cooperativos. En todo caso, se configuran como organismos autónomos de derecho privado, con su propio estatuto y reglamento interno.

En las instancias de gestión de las agencias, están agrupadas las estructuras públicas y privadas del territorio interesadas en participar: asociaciones comunitarias y de la sociedad civil, sindicatos, organizaciones de productores, asociaciones de empresarios, centros de servicios, municipios, representaciones locales de los ministerios, organismos públicos especializados, instituciones de formación profesional.

**2.1.4 Estructura de Gestión.** Desde un punto de vista estrictamente organizativo, las agencias cuentan con dos estructuras, una de gobierno y otra operativa.

La estructura de gobierno está conformada por una asamblea general y una junta directiva. La asamblea general, compuesta por los representantes de todas las organizaciones asociadas, es el órgano que fija las reglas de funcionamiento, decide el ingreso de nuevos socios, desarrolla funciones de dirección y se reúne, ordinariamente, una o dos veces al año. La junta directiva, por el contrario, desempeña las funciones de gobierno, se ocupa de la administración, dispone reglamentos internos, toma decisiones sobre proyectos y programas y responde de sus acciones ante la asamblea.

La estructura operativa, que depende jerárquicamente de la junta directiva, está conformada por un director, por algunos técnicos y por personal administrativo. El

modelo organizativo es modular, lo cual significa que es capaz de ampliar su dimensión en función de los proyectos que se están elaborando, mediante contratos a término a personal especializado necesario eventualmente para realizar las diversas iniciativas o proyectos. Puede así suceder que, en algunos periodos el personal involucrado alcance varias decenas de unidades. La función de la estructura operativa es en esencia la de llevar a la práctica las indicaciones de la junta, poniendo en ejecución los programas y proyectos de desarrollo, erogando los servicios a las empresas y al territorio y desarrollando también la tarea de hacer propuestas y suministrar información a los órganos del gobierno.

Al respecto vale la pena subrayar el importantísimo papel que una agencia puede desarrollar para promover el empleo técnico calificado en el propio territorio, así como la función de capacitación de personal, indispensable en los procesos de desarrollo local.

## **2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

**2.2.1 Gerencia de Procesos.** Actualmente, los procesos son la base en la que se fundamenta una organización para entregar valor a sus clientes. No existe un producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio. Un *proceso* es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos<sup>6</sup>.

Hace unos años se presentaba una marcada confusión entre unidades organizacionales y procesos debido al gran paradigma que existía en las organizaciones sobre el organigrama, en el cual las líneas de responsabilidad,

---

<sup>6</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la Empresa

autoridad y relaciones entre las personas estaban señaladas pero no se encontraban establecidos ni diagramados los procesos realizados a lo largo y ancho de este.

A raíz de esto, era evidente una fuerte concentración en las funciones, razón por la cual nadie era responsable por un proceso completo, sino que había gran cantidad de responsables por partes del mismo, lo cual afectaba notablemente el rendimiento de la organización.

Esto condujo a una orientación creciente hacia la importancia de los procesos como responsabilidad esencial de los administradores para lograr una mayor competitividad de la organización. La orientación hacia los procesos implica un énfasis en la “forma como se realiza el trabajo en la organización”, identificando y gestionando los diferentes procesos, en contraste con el énfasis en “qué se produce”.

Una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas o insumos serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

**2.2.2 Mejoramiento de Procesos<sup>7</sup>.** El Mejoramiento de Procesos de la Empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

---

<sup>7</sup> Ibid

Esta metodología se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia en las empresas. También ofrece un sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurar que los clientes internos y externos reciban productos totalmente buenos. El principal objetivo del MPE consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de activos
- Promuevan el entendimiento entre quienes hacen parte de ella
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

A su vez, los tres objetivos del MPE son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados esperados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para ajustarse a clientes y entorno cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de la forma en que se cumple el proceso
- Tienen límites bien definidos
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.

- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclo conocidos.

Los procesos deben ser abordados completamente a través del análisis de los diferentes componentes; no se trata de reducir trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Estos objetivos son importantes, pero no se pueden mirar en forma aislada sino dentro de un contexto que permita la satisfacción del cliente interno y externo mejorando así la organización y desarrollo de la institución.

El mejoramiento de los procesos en la empresa busca generar un mejor nivel de satisfacción a la organización, aumentando los niveles de eficiencia e incrementado la capacidad de respuesta.

**2.2.3 Etapas para el mejoramiento de procesos.** Las etapas para el mejoramiento de procesos en la empresa comprenden<sup>8</sup>:

**2.2.3.1 Etapa de Preparación y Sensibilización.** Esta etapa es necesaria e imprescindible para el desarrollo y éxito de un programa de cambio y/o mejoramiento. En esta fase se busca atraer y alcanzar el compromiso y participación activa de todos los empleados de la organización, ya que son los inmediatamente responsables de los procesos de la empresa y quienes directamente están en capacidad de contribuir con nuevas ideas y posibilidades de mejora para los procesos.

---

<sup>8</sup> ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bucaramanga: Publicaciones UIS, 1999. p.139

**2.2.3.2 Etapa de Conocimiento.** En esta etapa se pretende que todos los empleados identifiquen, reconozcan y comprendan la función de cada proceso, las interacciones entre las diferentes actividades y operaciones que conforman todos los procesos de la empresa y de la misma manera, reconozcan su grado de participación e impacto dentro de cada uno de ellos.

Es en esta etapa donde se identifican, se organizan, se delimitan y se describen cada uno de los procesos existentes dentro de la organización. Por lo tanto, es necesario utilizar herramientas que faciliten esta tarea.

**2.2.3.3 Etapa de Análisis.** En esta etapa se deben identificar los procesos interfuncionales y críticos dentro de la empresa, sobre los cuales se evaluará su impacto tanto en los clientes internos como en los clientes externos de la empresa.

Para este análisis es necesaria la recopilación de información de fuentes internas y externas, puesto que el impacto para cada uno de los procesos puede ser evaluado por los clientes internos y/o externos.

Una vez identificados los procesos críticos, deben definirse y establecerse calidad y buen desempeño. Con cada característica de calidad debe procederse a diseñar índices de gestión que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos y así mismo la satisfacción de sus clientes.

Al establecer estos indicadores de gestión se puede ingresar a la siguiente etapa de mejoramiento de procesos en la cual se tiene la posibilidad de monitorear el comportamiento de estos indicadores de gestión.

**2.2.3.4 Etapa de Mejoramiento.** Para dar inicio a esta etapa ya se debe contar con la identificación de los procesos críticos, los cuales son la causa de la mayoría de las fallas y problemas en la empresa. Son precisamente estos procesos sobre

los cuales se debe actuar. Para ello, es necesario efectuar un análisis del valor agregado en el cual se evalúa:

- La contribución de cada una de las actividades hacia la satisfacción de los clientes.
- La percepción que tienen los clientes sobre estas actividades, ¿agregan o no valor?.
- La contribución que dichas operaciones tienen hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a este análisis de valor agregado para cada uno de los procesos críticos se procede a la elaboración de propuestas de mejoramiento y a la evaluación de la factibilidad de su implementación. Es entonces en este momento donde se fija la clave para el éxito de las propuestas, pues la colaboración y participación de todo el equipo de la organización es indispensable para la exposición y aprobación de las posibilidades de mejora.

Con los procesos mejorados, se procede a conformar un registro para cada uno de ellos, el cual debe ser revisado y aprobado por los directivos de la empresa y aceptado por cada uno de los involucrados. Para el respectivo control de los procesos es necesario el nombramiento de un responsable, quien se encargará de monitorear y evaluar el proceso de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos.

**2.2.4 Tipos de procesos<sup>9</sup>.** Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo.

---

<sup>9</sup> www.gestiopolis.com, Aportado por: Domingo Rey Peteiro de Bureau Veritas

**2.2.4.1 Procesos Estratégicos.** Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

**2.2.4.2 Procesos Operativos.** Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena de valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

**2.2.4.3 Procesos de Apoyo.** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

**2.2.5 Manual de procedimientos<sup>10</sup>.** El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la

---

<sup>10</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

realización de las funciones de una o más unidades administrativas, junto con el propósito y alcance de las mismas. Este incluye además los puestos de trabajo o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación, así como la información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el también se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El Manual de Procedimientos es útil porque:

- Permite conocer el funcionamiento interno en cuanto a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.
- Ayuda en la inducción del puesto y el adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Permite emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- Ayuda a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría y evaluación de control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades en las funciones.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.

Los procedimientos son el conjunto de actividades mínimas necesarias que ordenadas secuencialmente constituyen los procesos. La filosofía del diseño de procedimientos se puede resumir en los siguientes puntos:

**Estandarización:** Seleccionar una forma práctica de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esta actividad, del mismo modo todas las veces.

**Simplificación:** Reducir la complejidad del proceso, haciéndolo más ágil y eficiente y facilitando la comprensión y entendimiento de la información para la toma de decisiones.

**Reducción de tiempo crítico:** Determinar la forma de aminorar el tiempo de ciclo para satisfacer las expectativas del cliente.

**Eliminación de la duplicación:** Suprimir actividades idénticas que se repiten en diferentes partes del proceso.

**Evaluación de valor agregado:** Estimar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Eliminación del despilfarro:** Suprimir tareas, actividades y papeles innecesarios.

**Libre de errores:** Dificultar la realización incorrecta de las actividades.

**Automatización:** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias que demandan demasiado tiempo, para que los empleados dediquen su tiempo a actividades menos repetitivas.

**2.2.6 Manual de Funciones<sup>11</sup>.** La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero se diferencian entre sí porque la descripción se orienta al contenido del cargo, qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace, mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la relación detallada de las funciones o tareas del puesto, qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, cómo lo hace, y los objetivos del puesto, por qué lo hace.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. Los objetivos del análisis y la descripción de puestos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal.

---

<sup>11</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para el entrenamiento del personal.
- Determinar las escalas salariales, mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar al departamento de seguridad industrial la información necesaria para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

**2.2.7 Indicadores de Gestión.** Hoy en día, los enfoques de la Gerencia Operacional y la gestión de las Áreas Funcionales de una organización exigen desarrollar una nueva visión de las mismas. Esta visión se debe acompañar de un sistema de indicadores, los cuales de manera dinámica permitan a la empresa conocer los estados de desarrollo de sus diferentes estrategias en las operaciones (de bienes y servicios), planes y procesos, como también las múltiples interrelaciones que permanentemente se están generando al interior de la misma, exigiendo agilidad, transparencia, flexibilidad y sencillez en la interpretación de la información para la toma de decisiones.

“Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio

generadas en el objeto o fenómeno estudiado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”<sup>12</sup>.

De acuerdo a los fundamentos de la gestión de procesos, la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar<sup>13</sup>.

La construcción de indicadores permite simplificar la comprensión de sistemas y fenómenos complejos, reducir la cantidad de características que se quiere observar y medir, y concentrarse en aquellas características “significativas”, es decir, aquellas que contienen información que sea útil para comprender el fenómeno específico que se está observando<sup>14</sup>.

Los indicadores son herramientas útiles para planificar la gestión en general, seguir los progresos, demostrar los resultados y adoptar medidas correctivas para mejorar el desarrollo de proyectos o la prestación de servicios, teniendo como objetivos principales:

- Generar información útil que permita mejorar un proceso de toma de decisiones relacionado con la asignación y utilización de recursos.
- Efectuar el seguimiento de los diferentes procesos de gestión de proyectos en una administración territorial y realizar las correcciones que permitan mejorar la eficacia y eficiencia del proceso, identificando problemas mediante un sistema de alerta temprana para adoptar las medidas correctivas pertinentes.
- Avalar el impacto de la inversión de recursos y su contribución al desarrollo, en términos de mejora de la calidad de vida de una determinada población.

---

<sup>12</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Op. cit., p.35

<sup>13</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la Empresa, p.39

<sup>14</sup> Recursos de la Intranet de Delnet-Julio de 2002;Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo-OIT

Sin embargo, es necesario ser cuidadoso en la definición de los indicadores, ya que si están mal definidos no permiten cuantificar los éxitos conseguidos; también, cuando se tiende a definir indicadores demasiado numerosos o sin fuentes de datos accesibles, hace que el sistema resulte demasiado costoso, poco práctico y probablemente sin utilidad.

**2.2.7.1 Indicadores de Seguimiento.** La ejecución de los programas y proyectos requiere contar con indicadores que aporten información relacionada con el comportamiento de las variables que intervienen en dicha ejecución. Estos indicadores deberán medir la eficiencia y eficacia, de tal manera que sea posible introducir cambios durante el proceso de ejecución. Estos indicadores pueden ser útiles para asegurar y conducir la ejecución pero también como insumos para preparar y ejecutar nuevos proyectos, porque informan sobre áreas críticas que pueden llegar a presentarse durante la ejecución de los mismos y sobre las cuales es posible tomar medidas de prevención.

Para la elaboración de estos indicadores se recomienda:

- Definir un objetivo: es decir tener claramente definido lo que se pretende medir, y los casos en que es valioso como insumo para el análisis de una situación y para la toma de decisiones. Se trata de tener claro qué se persigue con la obtención del indicador y por lo tanto su contribución y utilidad práctica.
- Definir el indicador: es decir, especificar la forma como se obtendrá el indicador, las fuentes de información, las variables que intervienen y sus relaciones entre sí y, los resultados de dicha medición.
- Interpretar los resultados: definir la forma de interpretar el resultado del indicador, para efectos de su utilización práctica.

- Establecer el procedimiento para asegurar su obtención, actualización, aplicación y difusión.

De acuerdo con el documento de recomendaciones para el seguimiento del proceso de inversión, los principales indicadores de seguimiento a la ejecución física de los proyectos son:

- Indicador de eficiencia

Relaciona la cantidad de la actividad específica con el tiempo de su desarrollo. El indicador se mide en porcentaje de ejecución en los diferentes periodos de tiempo. Este indicador deberá compararse con lo programado en el cronograma de actividades y con base en esta comparación se determina la necesidad de ajuste o la continuación en iguales condiciones. Este indicador se puede obtener para el total del proyecto, para cada componente y para cada actividad.

- Indicador de calidad

Este indicador mide el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada una de las actividades del proyecto. Se obtiene mediante los informes de avance que presenta el coordinador o el supervisor del proyecto o servicio. El informe deberá contener el desarrollo, la calidad y cantidad de los materiales e insumos utilizados o aplicados, según sea el caso.

**2.2.7.2 Indicadores de Evaluación y Resultados.** Los indicadores de evaluación y resultado de los proyectos, permiten verificar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su contribución al desarrollo. Para su definición se deberán tener en cuenta las principales variables que determinan la operación, la producción y el efecto. Estos indicadores expresan, de diferentes maneras, el

grado de obtención de los beneficios previstos con el proyecto. Su importancia radica en que suministran información para la obtención de parámetros de operación, necesarios para la preparación de nuevos programas y proyectos. Con base en las recomendaciones para el seguimiento al proceso de inversión, los principales indicadores de operación y resultados son:

- Indicador de eficiencia

Este indicador relaciona los costos del proyecto o servicio con el tiempo invertido en la producción. Este indicador debe compararse con las proyecciones y, en general con los supuestos que se tuvieron en cuenta en la evaluación ex-ante del proyecto, en la cual se definió una producción o prestación mínima del servicio, a un costo y por período de tiempo. Estos supuestos determinaron los beneficios económicos del proyecto.

- Indicador de cobertura

Este indicador relaciona el número de usuarios o beneficiarios del proyecto o servicio en un período de tiempo determinado. Al igual que el anterior debe compararse con la población objetivo del proyecto y las proyecciones de incorporación en el tiempo. Estos supuestos se tuvieron en cuenta en la evaluación ex-ante del proyecto y contribuyeron a determinar su viabilidad socioeconómica.

- Indicador de calidad

Este indicador relaciona las características de los bienes o servicios producidos por el proyecto, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios. Este indicador se obtiene a través de encuestas o de sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos, por parte de los usuarios.

- Indicador de impacto

Este indicador mide la contribución del proyecto al mejoramiento de las condiciones de uno o varios sectores de desarrollo. Por lo tanto, los proyectos afectan de alguna manera los indicadores de diagnóstico sectoriales, especialmente los de cobertura. Este indicador se obtiene comparando las variables del indicador de diagnóstico con los resultados del proyecto en cuestión y su resultado es la diferencia con el indicador de diagnóstico. Se recomienda que este tipo de indicador se estime para la evaluación de programas de inversión, por cuanto éstos están orientados, específicamente, a atender problemas sectoriales.

### **3 GENERALIDADES DE LA AGENCIA**

#### **3.1 MARCO GEOGRÁFICO Y TERRITORIAL**

El Departamento de Santander se encuentra localizado sobre la Cordillera Oriental, en la región centro oriental de Colombia, conocida como región Andina. Tiene una superficie de 30.537 Km<sup>2</sup> y está dividido en dos grandes mitades: la montaña y el valle, característica que permite encontrar en él todos los pisos climáticos. Limita al norte con los departamentos de Cesar y Norte de Santander; al este con Norte de Santander y Boyacá; al sur con Boyacá y al oeste con Antioquia y Bolívar.

El departamento está dividido en 87 municipios agrupados en seis provincias: Comunera; García Rovira; Mares; Soto; Vélez y Guanentá. Según proyecciones del DANE, con base en el censo de 1993, el Área Metropolitana de Bucaramanga en el año 2005 cuenta con 1.061.991 habitantes que representan el 50% de la población total del departamento: 2.086.649 habitantes. En términos de número de habitantes y participación en el total poblacional del AMB se presenta el siguiente comportamiento por municipios para el 2005: Bucaramanga, capital del Departamento, 577.347 habitantes y 55%; Floridablanca 258.509 habitantes y 24%; Girón 120.804 habitantes y 11% y Piedecuesta 105.331 habitantes y 10%. A su vez, 10% de la población del departamento está ubicada en Barrancabermeja; en Rionegro 2.45% y San Gil cuenta con 2.07% de los habitantes, entre los municipios más significativos.

El 96% de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga se encuentra ubicada en el casco urbano es decir 979.040 personas, mientras que sólo un 4% de su población se ubica en la zona rural, lo que denota un fuerte proceso de urbanización.

La Provincia de Soto, región objetivo de la ADEL CORPLAN, está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Rionegro, el Playón, Matanza, Suratá, California, Vetas, Tona, Los Santos, Charta y Santa Bárbara, y en ella está concentrada el 57% de la población, representada por 1.180.556 habitantes.

### **3.2 MARCO SOCIO-ECONÓMICO**

Las actividades económicas del Departamento se concentran en el sector agrícola y pecuario con el cultivo de la palma de aceite, yuca, maíz, plátano, fique, tabaco, caña, cacao, piña y fríjol entre otros; y explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la agroindustria de productos lácteos y cárnicos. Cuenta también con la explotación de recursos minerales tales como plomo, uranio, fósforo, yeso, caliza, cuarzo, mármol, carbón, oro, cobre y principalmente el petróleo en el primer complejo petrolero de Colombia ubicado en Barrancabermeja. Por su localización geográfica se convierte en el eje central en la unión entre el interior del país, los Puertos del Caribe y la salida de Venezuela hacia el Océano Pacífico<sup>15</sup>.

La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje Bucaramanga-Girón-Piedecuesta, donde se encuentran las empresas vinculadas a alimentación, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola; y la zona de Barrancabermeja, dedicada plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural. También se destaca el turismo como actividad económica de gran auge en los últimos años, en municipios como Barichara, Girón y San Gil y el Cañón del Chicamocha.

---

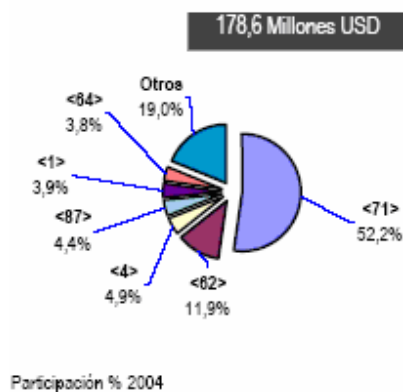
<sup>15</sup> página web Departamento de Santander.

La exportaciones en 2004 alcanzaron su valor histórico más alto la historia comercial del Departamento, llegando a 178,6 Millones de dólares **FOB**<sup>16</sup>, explicado por la recuperación de la actividad comercial con Venezuela, con un crecimiento del 87%.

Gráfico 1. Exportaciones totales de Santander



Gráfico 2. Principales capítulos de exportación<sup>17</sup>



Fuente: Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39

<sup>16</sup> FOB: Free on Board

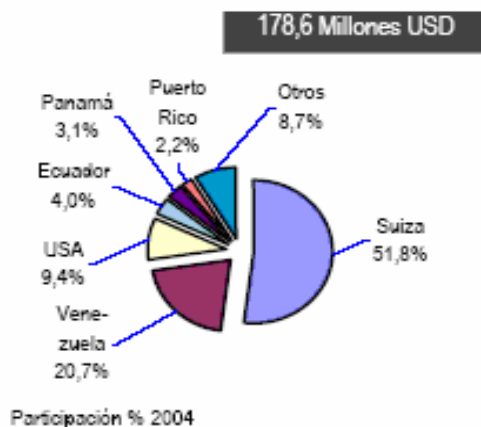
<sup>17</sup> Capítulos arancelarios

## Capítulos arancelarios

<1>Animales vivos. <2>Carnes. <4>Huevos de ave. <24>Tabaco. <27>Combustibles y aceites minerales. <29>Productos químicos orgánicos. <61>Prendas de vestir de punto. <62>Prendas de vestir excepto las de punto. <64>Calzado. <71>Oro. <84>Maquinaria y sus partes. <87>Autopartes.

Los huevos de ave son el principal producto que le compra Venezuela al país, seguido por las autopartes. También crecieron las exportaciones a Estados Unidos en un 34%, destino de prendas de vestir y productos de cuero. Suiza fue sin embargo, el destino más importante de los productos del Departamento gracias a los 92,5 Millones<sup>18</sup> de dólares en oro enviados a este país, que representan el 52% del volumen total exportado.

Gráfico 3. Principales destinos de exportación de Santander en el 2004



Fuente: Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39)

<sup>18</sup> Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39

En contraste, y a pesar del crecimiento de las exportaciones, la tasa de desempleo en el AMB durante el primer trimestre de 2005 fue de 18,3%, situándose como la quinta ciudad con mayor desempleo del país.

En cuanto al número de empresas, el 48,7% de las 35.937 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se dedican a actividades comerciales; 15% a la industria manufacturera; 8,8% a actividades inmobiliarias y de alquiler; 7,6% son hoteles y restaurantes; 6% al transporte, almacenamiento y comunicaciones y el 13,9% restante se dedica a otras actividades, incluyendo las agropecuarias; intermediación financiera; salud y educación.

Tabla 1. Clasificación por Tamaño de las Empresas Inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga

| <b>Tamaño</b> | <b>Número</b> | <b>Participación(%)</b> |
|---------------|---------------|-------------------------|
| Microempresa  | 33.636        | 93,6                    |
| Pequeña       | 1.761         | 4,9                     |
| Mediana       | 399           | 1,1                     |
| Gran          | 141           | 0,4                     |
| Total         | 35.937        | 100                     |

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Mayo 31 de 2005

En educación los datos más recientes corresponden al 2000, año en el que existían 370.694 personas en edad escolar; sin embargo, el 57,6% correspondiente a 157.288 personas se encontraban sin estudio. Por su parte, la tasa de analfabetismo para población mayor de 15 años en el AMB era de 4.66% (30.000 analfabetas). Esta tasa es la más alta entre las 8 principales ciudades del País: Bogotá, Cali, Medellín, Manizales, Barranquilla, Cartagena y Pasto<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> DANE – Encuesta Nacional de Hogares del DANE

La cobertura en primaria en el AMB para el año 2000 fue de 105%; la educación secundaria tuvo una cobertura de 96%, superior al 84% nacional, mientras que la cobertura en educación superior fue de 41.37% mientras que el nivel nacional fue de 27.82%, lo cual refuerza las potencialidades identificadas en materia de educación superior en la región<sup>20</sup>.

En salud la población afiliada en 2003 al régimen contributivo en el AMB fue de 558.872 personas, equivalente a una cobertura de 55%; la población afiliada al Sisbén en el mismo año fue de 134.181 personas, lo cual equivale a 13% de la población del Área Metropolitana<sup>21</sup>.

### **3.3 HISTORIA INSTITUCIONAL**

La Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo de Bucaramanga fue el resultado de un proceso que se gestó desde 1992 a través de diferentes estudios, planes y programas realizados en múltiples esfuerzos de los sectores gubernamental, académico y productivo en los cuales se había vislumbrado la gran potencialidad que poseen Bucaramanga y su Área Metropolitana para lograr una posición de liderazgo en el concierto nacional, así como para lograr el mejoramiento sostenido en la calidad de vida de sus habitantes.

Estas acciones que en un comienzo eran aisladas se fueron consolidando en alianzas entre los distintos actores regionales mediante acciones conjuntas, creando una estructura cada vez más fuerte y sostenible de apoyo a la competitividad regional con el propósito de hacer de la ciudad un gran polo de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, aprovechando para ello grandes ventajas como el contar con importantes centros de investigación y tecnología y

---

<sup>20</sup> ADEL CORPLAN- Observatorio de Desarrollo Humano para Santander. Con base en datos de la Encuesta Nacional de Hogares del DANE 2000

<sup>21</sup> ADEL CORPLAN-Contexto AMB con base en datos del Informe Supersalud 2003

talento humano altamente calificado, así como una buena infraestructura y cobertura de servicios públicos.

Esta visión hizo evidente la necesidad de aprovechar la sinergia existente para de manera concertada y participativa sentar las bases de un desarrollo sólido en el largo plazo para la ciudad y la región en su conjunto y abrió un mayor espacio para la integración permanente entre los distintos actores del desarrollo. Es así como a finales de 1999, se consolidan las alianzas entre sector público, privado y académico como una institucionalidad que está por encima de los gobiernos de turno y de los planes de corto plazo dando origen a la Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo de Bucaramanga, CORPLAN, la cual comienza labores en marzo de 2000.

A partir de junio de 2000, bajo la orientación técnica de CORPLAN, se adelantó un proceso de reflexión con el fin de plantear las líneas estratégicas y de acción para dar respuesta a los nuevos desafíos y las oportunidades para la región, y se obtuvo el Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015.

Posteriormente, el Gobierno nacional identificó la necesidad de impulsar el desarrollo local, razón por la cual da impulso a la “Iniciativa de Promoción del Desarrollo Socioeconómico Local en Colombia – Programa PNUD APPI”, a través de la cual, buscaba implementar en los departamentos de Antioquia, Nariño, Santander y Valle, los Pactos Territoriales, las Agencias de Desarrollo Económico Local - ADEL y un paquete formativo y de servicios especializados. Lo anterior, con la participación del Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el PNUD y el Fondo APPI.

Los resultados esperados de la iniciativa son, en su fase preparatoria, la firma de pactos territoriales, la constitución de las ADEL y la identificación y priorización de

cadenas de valor en las regiones para ser potencializadas. En su fase de implementación, el desarrollo de las cadenas de valor identificadas.

Para el caso de Santander se concentraron los esfuerzos hacia la creación de 3 ADEL y la implementación de Pactos Territoriales en sus respectivas regiones de influencia así: Provincia de Mares, Provincia de Vélez y Provincia de Soto.

Cuatro años después de haberse creado y consolidado CORPLAN como agente articulador de los actores se presenta en el panorama la oportunidad de convertirse en Agencia de Desarrollo Económico Local, ADEL, ampliando su zona de influencia del Área Metropolitana de Bucaramanga a la Provincia de Soto, en el Departamento de Santander.

En mayo de 2003 se realizan contactos preliminares entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD-APPI (Iniciativa de Asociatividad para la lucha Anti-pobreza, por sus siglas en inglés), la Gobernación de Santander y actores del desarrollo regional para informar acerca de la iniciativa y socializarla.

En septiembre de 2003 se da inicio formal al proceso de reforma mediante una reunión entre la dirección del Programa PNUD-APPI, y los actores regionales. A partir de este momento se da paso a un trabajo interinstitucional con el objetivo de definir la manera de desarrollar el programa en la región.

Los actores regionales y la dirección del programa concluyeron como resultado del proceso, en marzo de 2004, avanzar hacia la creación de tres ADEL en Santander: Provincia de Mares para la región del Magdalena Medio, Provincia de Vélez y Provincia de Soto.

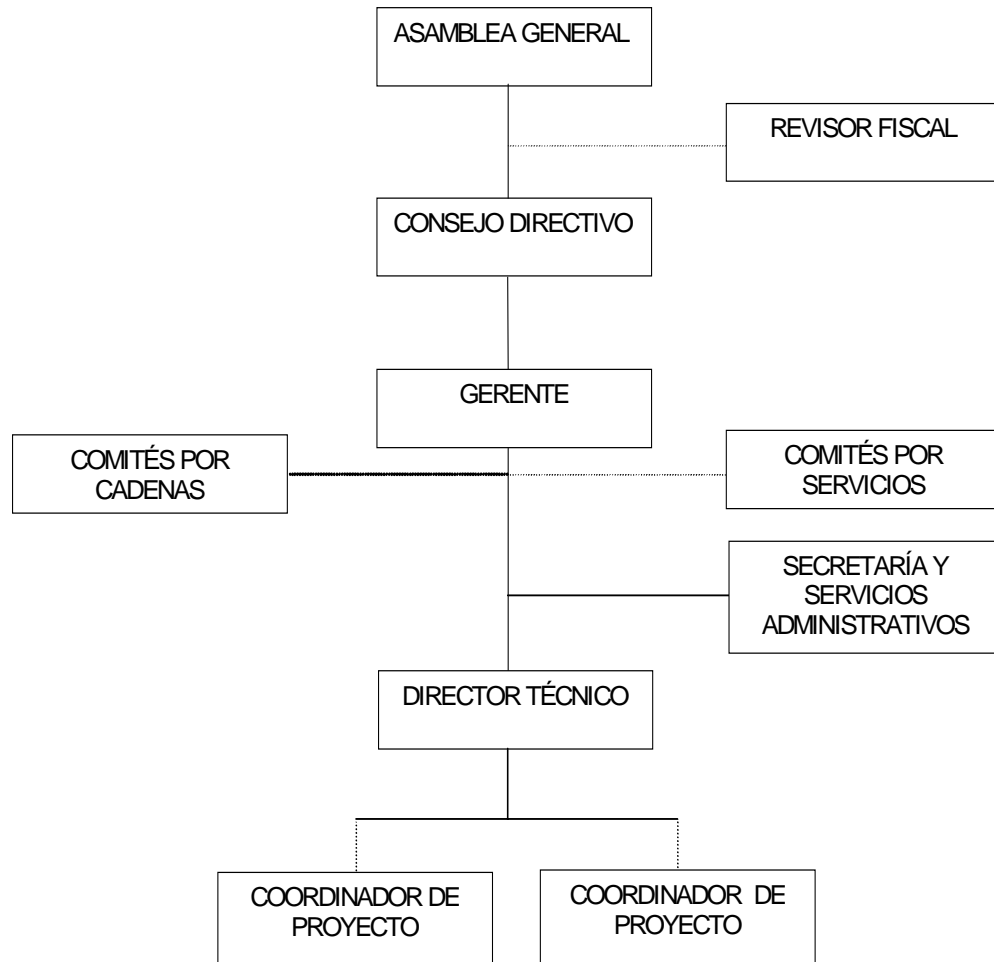
Para el caso de la Provincia de Soto se concluyó proponer a los asociados de CORPLAN realizar las reformas necesarias a la Corporación para convertirla en

ADEL, teniendo en cuenta la similitud en su esencia y con el fin de aprovechar la experiencia regional existente y obtener de manera más ágil, los beneficios resultantes para el territorio.

Entre abril y septiembre de 2004 se continúa este proceso buscando validar con los asociados de CORPLAN la propuesta y uniendo a todos los actores en torno a un solo propósito. Es así como a finales de septiembre de 2004 CORPLAN se logra consolidar como Agencia de Desarrollo Económico Local-ADEL, y empieza su proceso de reforma y reestructuración con el fin de adaptarse a los nuevos parámetros establecidos para este tipo de agencias.

A partir del momento y a la fecha, se ha ejecutado un proceso que ha involucrado la sensibilización de los actores regionales, la elaboración del Plan de Negocios, la reforma y aprobación de los Estatutos de la ADEL, la definición de apoyo financiero y el nombramiento del primer consejo directivo de la ADEL CORPLAN.

Figura 1. Organigrama ADEL CORPLAN



### 3.4 SERVICIOS QUE PRESTA

Durante sus años de actividad, se desarrolló el Plan Estratégico por medio del cual se realizaron algunos de los proyectos que componen el mismo. A continuación se hace una breve descripción de los proyectos que hacen parte del Plan y que llegaron a ejecutarse:

El Plan Estratégico Bucaramanga 2015 consiste en 65 proyectos enmarcados en 6 líneas estratégicas de acción: Ciudad Integradora, Incluyente y Participativa;

Ciudad Educadora y Cultural; Metrópolis Integrada Regionalmente; Ciudad Competitiva; Hábitat Sustentable y Gestión Pública Eficiente y Relacional. El propósito del Plan Estratégico es brindarle a la ciudad y a sus ciudadanos bienestar, prosperidad, inclusión social, convivencia y gobernabilidad.

La Gestión de Nuevos Proyectos de Desarrollo fue ideada para que la ADEL CORPLAN coordine y articule proyectos que no están incluidos en el Plan Estratégico Bucaramanga 2015, pero que contribuyen al desarrollo de la región y son de interés para la Agencia porque están sintonizados con sus propósitos. Hasta el momento todos los proyectos desarrollados por esta área han provenido de acercamientos con otras instituciones que presentan sus propuestas para que sean ejecutadas por la entidad. Sin embargo, la idea hacia el futuro es que la ADEL CORPLAN se encargue de llevar a cabo esta gestión directamente, mediante la búsqueda de oportunidades en otros sectores y la revisión de convocatorias para la gestión de nuevos proyectos de otras entidades.

EMPLENET es un proyecto de envergadura internacional auspiciado por la Comisión Europea, cuyo objetivo es contribuir a reducir el desempleo en los países de América Latina a través del uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones NTIC en las administraciones locales. Se contempla la ejecución de 3 subproyectos: Disminución de la brecha digital, Servicio de acceso al empleo y Servicio de apoyo a la creación de empresas, los cuales ofrecerán servicios presenciales y virtuales a través de la plataforma [www.emplenet.org](http://www.emplenet.org), de acceso libre y gratuito para todos los ciudadanos del Área Metropolitana de Bucaramanga.

El Observatorio de Desarrollo Humano es una herramienta que permite medir el impacto causado por las diferentes políticas de desarrollo nacionales y locales en la calidad de vida de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga haciendo un seguimiento al Índice de Desarrollo Humano-IDH del Departamento y

con base en ello, conocer el impacto de las acciones emprendidas en el desarrollo de su gente.

El Macroproyecto de Atención a la Población Vulnerable es una alianza interinstitucional para la atención integral a la población desplazada y migrantes económicos perteneciente a la línea de Ciudad Integradora, Incluyente y Participativa del Plan Estratégico Bucaramanga 2015 que tiene los siguientes proyectos para conseguir los objetivos trazados en pro de esta población: Capacitación y Generación de Ingresos; Programa de Capacitación Productiva; Creación de Unidades Productivas; Fondo Financiero de Emprendimiento; e Hidroponía Familiar.

UNIRED es una alianza entre diferentes instituciones educativas locales cuyo propósito es identificar puntos comunes a través de los cuales las entidades que conforman la Red puedan participar como alianza en el desarrollo integral de servicios y el fortalecimiento del sector educativo de la región para satisfacer las necesidades en el ámbito de tecnologías de información a la comunidad universitaria, investigativa y productiva para mejorar así el nivel económico, social y cultural de la región y el país.

La Formulación e Implementación de Planes de Manejo de Cuencas en el Área de Jurisdicción de la CDMB tiene como objetivo general la elaboración e implementación de planes de ordenamiento ambiental de las cuencas hidrográficas y de los sistemas de gestión ambiental de los municipios de la jurisdicción de la Agencia.

El Marketing Territorial se encarga de identificar las potencialidades del Departamento para realizar un mercadeo permanente de la región y posicionar así su potencial endógeno a nivel nacional e internacional para vender el territorio.

**3.4.1 Servicios de Soporte a la Producción.** Los Servicios de Soporte a la Producción están enfocados en promover la integración de los esfuerzos de las instituciones, buscando mejorar la oferta de servicios existentes y prestando dichos servicios en lo posible a través de las entidades que actualmente lo hacen, además de crear mecanismos para la prestación de servicios inexistentes en el territorio.

En la práctica, esto generará impactos reales en la competitividad del territorio, haciendo más eficiente la prestación de servicios a las empresas mediante la integración y coordinación de los asociados y la articulación de dichos servicios con los procesos de planeación del desarrollo y canalizando recursos financieros y técnicos adicionales para la región, provenientes de la cooperación descentralizada.

Los Servicios de Soporte a la Producción serán enfocados prioritariamente a las cadenas de valor de confecciones; dulces procesados; cuero, calzado y sus manufacturas y el Acuerdo de Competitividad de la joyería, pero sin desconocer las demás cadenas productivas de la región en una etapa posterior.

### **3.5 MISIÓN INSTITUCIONAL**

Promover el desarrollo económico de la Provincia de Soto mediante la generación de empleo e ingresos dignos para sus habitantes y la realización de procesos de planificación, gestión y ejecución de planes, programas y proyectos, sirviendo de enlace entre los sectores gubernamental, productivo y social y con otras agencias, organización y entidades a nivel nacional, regional, nacional e internacional para lograr dicho objetivo.

### **3.6 VISION INSTITUCIONAL**

ADEL CORPLAN será líder en el proceso de gestión y promoción del desarrollo territorial y económico auto sostenido de la Provincia de Soto, mediante alianzas estratégicas , cooperación de los actores involucrados en el desarrollo y canalización de recursos, para posicionar el territorio y su potencial endógeno nacional e internacionalmente.

## **4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADEL CORPLAN**

### **4.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

Como parte del proceso de cambio de CORPLAN en Agencia de Desarrollo Económico Local-ADEL, se hizo evidente la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico de la situación interna de la Corporación en su composición y estructura, para detectar fallas en el funcionamiento actual del sistema en cuanto a sus procedimientos y métodos de operación, formas de controlar los mismos, empleo del talento humano y de los recursos físicos y técnicos con que cuenta la entidad, corregirlas y acomodarse así a los nuevos requerimientos de desempeño como ADEL.

Para la empresa moderna se ha convertido en una necesidad permanente la aplicación de técnicas que le permitan realizar un examen integral de cada una de sus áreas funcionales. Basados en esto, se determinó que para hacer el análisis de la situación actual de la Agencia era necesario utilizar como apoyo el concepto de William P. Leonard que sugiere que las empresas deben llevar a cabo periódicamente un “examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de CORPLAN se definieron cuatro áreas principales: la estructura organizacional; la dirección del talento humano; las formas de operar o procedimientos y los métodos de control.

A su vez, para cada área se definieron las variables más relevantes en cada una de acuerdo a la organización administrativa de CORPLAN, para ser analizados de

forma individual. La metodología utilizada para el análisis consistió en determinar los problemas que se presentan, las causas de los mismos, y por último, generar posibles soluciones.

**4.1.1 Estructura Organizacional.** La finalidad de esta área es establecer un sistema de roles que deben desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación. Está conformada por los siguientes parámetros:

- La planeación a mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- La estructura de mando y las relaciones de autoridad entre los miembros de la empresa.
- La departamentalización o división de la entidad en áreas más pequeñas y funcionales.
- El manejo que se le da a la información y su flujo dentro de la empresa.

**4.1.2 Talento Humano.** Considerando al talento humano como eje central de toda organización, es relevante su papel en cualquier proceso de mejoramiento. Se deben tener en cuenta las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, habilidades para realizar las actividades y la adaptación al cambio, con el fin de motivar a todo el personal para alcanzar los objetivos propuestos.

La búsqueda de personal debe estar orientada por una visión de largo plazo, acorde con la planificación hacia el futuro que se haya hecho de la entidad. A su vez, esta área debe permitir al personal la participación en el diseño de su propio puesto de trabajo y la libertad de opinar acerca de las posibles mejoras a que haya lugar. Hacen parte de esta área las siguientes parámetros:

- Objetivos de los cargos, los cuales se relacionan con la misión del cargo dentro de la institución.
- Funciones principales y secundarias, haciendo referencia a cuáles actividades principales y de apoyo es necesario que realice quien ocupe el cargo para alcanzar los objetivos del mismo.
- Perfil del cargo, determinado por la educación, experiencia y habilidades especiales que debe poseer una persona para ocupar un cargo, haciendo énfasis en el potencial de desarrollo del individuo hacia el futuro, y no solo de sus capacidades en el momento de la selección.
- Las responsabilidades o logros por los que debe responder el cargo, así como los elementos de trabajo y artículos de valor que están bajo el cuidado de quien lo desempeñe.
- El programa de adiestramiento, entendido no solo como la formación para llevar a cabo la labor en el cargo, sino también el permitir desarrollar actividades adicionales para el crecimiento del individuo.

**4.1.3 Formas de Operar.** Es importante que los procedimientos y las formas en que se opera estén proyectados a obtener los resultados esperados, manteniendo una adecuada relación y coordinación entre las diversas funciones. Los procedimientos deben tener claro quién es su responsable, cómo se realizan y los recursos necesarios, entre otros. Hacen parte de el:

- El contar con procedimientos predeterminados.
- El uso que se da a los recursos, haciéndolo lo más racional posible.
- El cumplimiento de los objetivos planeados.
- La adaptabilidad para ser flexibles a los cambios tanto internos como externos.

**4.1.4 Métodos de Control.** El objetivo de controlar los sistemas es comparar el desempeño real de la organización con los niveles fijados como óptimos. La medición debe ser continua para determinar si hay desviaciones e implementar las

medidas necesarias para corregirlas, garantizando así que todos los recursos se utilicen de la mejor manera. Sus parámetros son:

- La presentación de periódica de avances y logros a medida que se van alcanzando los resultados esperados.
- La retroalimentación oportuna a todos los niveles, para tomar las medidas preventivas y correctivas a tiempo, al tiempo que se van presentando dificultades.
- El control permanente del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En una indagación preliminar se encontró que falta comunicación y coordinación entre el aspecto técnico y el administrativo de los proyectos en cuanto a las funciones de las que se encarga cada área y los procedimientos para su formulación. También hay deficiencias en la falta de estandarización de los procesos y procedimientos de trabajo; las funciones y tareas de cada cargo dentro de la organización no han sido del todo definidas o no están claras para la mayoría de los cargos, lo cual ha favorecido la duplicidad de funciones.

Con el ánimo de realizar una presentación organizada de la información se empleó el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas-DOFA para evaluar cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

## **4.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

### **4.2.1 Estructura Organizacional.**

#### **4.2.1.1 Análisis Interno.**

## **Fortalezas**

1. Objetivos institucionales claros y enmarcados dentro del Plan de Negocios de la Agencia, el cual se encuentra en un proceso de perfeccionamiento.
2. Existen objetivos institucionales verificables y realizables ya que hay información puntual de los planes de la institución hacia el futuro y de los proyectos que se han puesto en marcha para realizarlos, las actividades que se deben emprender y los recursos necesarios para alcanzarlos.
3. Hay convicción dentro de la organización sobre la necesidad de llevar a cabo un proceso de mejoramiento y un cambio en la manera de hacer las cosas, así como pleno respaldo de la Gerencia y la Dirección Técnica para el mismo.
4. Buena adaptación del modelo organizativo de las ADEL, en cuanto a la definición de funciones y cumplimiento de las mismas en el Nivel Ejecutivo (Asamblea General) y Nivel Directivo (Junta Directiva).

## **Debilidades**

1. Problemas de difusión de la información, actualización de la página web institucional y el uso de instrumentos de comunicación tanto internos como externos para promocionar a la institución en el ámbito regional y nacional.
2. El área de comunicaciones no cuenta con una persona responsable que se encargue de gestionar recursos para el funcionamiento de la misma y del diseño de una estrategia de mercadeo del territorio en el cual está enfocado la Agencia.

3. Limitado acceso a recursos regionales para ser canalizados hacia iniciativas de desarrollo para lograr apoyar una mayor cantidad de proyectos.
4. Falta de claridad en los límites de autoridad de la Dirección Técnica sobre los Coordinadores de Proyecto, lo cual aumenta el trabajo de la Gerencia, ya que esta hace un seguimiento diario a los proyectos, función que no le corresponde, y no delega la supervisión y el control de los Coordinadores de Proyectos en la Dirección Técnica.

#### **4.2.1.2 Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

1. Posibilidad de hacer convenios y compartir experiencias con entidades internacionales cuyo propósito sea apoyar iniciativas de desarrollo y a su vez gestionar recursos y proyectos con la red internacional de ADEL existente.
2. Lograr afianzar el compromiso de los asociados con la imagen corporativa de la Agencia para lograr un mayor entendimiento de su misión y razón de ser, y animarlos a prestarle mayor cooperación.
3. Ser un actor activo del desarrollo de la Provincia de Soto, colaborando en la articulación de entidades para satisfacer la demanda de servicios por parte de las empresas de la región o prestando estos servicios cuando no haya una entidad en capacidad de hacerlo.

##### **Amenazas**

1. Tiempo de respuesta de las instituciones asociadas a los requerimientos de la Agencia inadecuado, ya que hay grandes posibilidades de no cumplir con la

labor con la cual se comprometieron, ocasionando retrasos en las actividades de la Agencia.

2. Desconocimiento de la ADEL CORPLAN y del Plan Estratégico Bucaramanga 2015 por parte de las entidades no asociadas así como la falta de apropiación con el proceso de construcción de ciudad.
3. Demora en la asignación y desembolso de recursos por parte de las entidades asociadas. Las entidades de la región tienen procesos internos lentos, generando retrasos en la entrega de los mismos, lo cual afecta el Plan de Acción de la Agencia.
4. La globalización y los tratados de comercio internacional que están permitiendo el ingreso al país de productos y manufacturas a precios muy bajos, haciendo la competencia para las empresas de la región más difícil aun.

#### **4.2.2 Talento humano**

##### **4.2.2.1 Análisis Interno**

###### **Fortalezas**

1. Actualmente se encuentra en marcha un programa para mejorar el ambiente laboral, que consiste en mantener organizados y limpios los puestos de trabajo. Paralelamente, se están haciendo esfuerzos por reducir los costos de operación de la Agencia.
2. Alta motivación laboral y actitud positiva frente al trabajo ya que existe conciencia de que el trabajo realizado por la Agencia tendrá un impacto con grandes beneficios para la Provincia de Soto.

3. Alta capacidad para el trabajo en equipo. Debido a la forma de operar y de interactuar de la Agencia articuladamente con los demás entes de la región, esta es una cualidad con la que cuentan todos los miembros del equipo de trabajo.

### **Debilidades**

1. Se carece de lineamientos claros sobre la responsabilidad de los cargos acerca de elementos de trabajo, equipos de oficina, dinero y valores, así como el alcance de las mismas para hacer un control efectivo de su uso.
2. Falta de cumplimiento de las labores asignadas a los cargos en cuanto al logro de objetivos y el tiempo establecido para ello.
3. Poca claridad acerca de deberes, derechos y actividades a realizar para cumplir con los objetivos de los cargos existentes actualmente en la institución: Gerencia, Dirección técnica, Auxiliar Administrativo, Contadora y Coordinadores de Proyectos. En cuanto a las actividades que realiza cada cargo esto implica que se solucionan problemas a medida que estos aparecen.
4. Falta de un proceso de selección definido para el reclutamiento de nuevos miembros. La información solicitada a los postulantes de acuerdo al perfil y requisitos exigidos para cada cargo: la educación, experiencia y habilidades no están definidas; tampoco quién o quienes son responsables de hacer esta selección. Los requisitos que debe llenar el personal de apoyo se definen en el momento de trabajar con cada proyecto específico.
5. Ausencia de un proceso de inducción adecuado a los requerimientos de la Agencia. El actual consiste en hacer una presentación a los miembros seleccionados sobre sus características generales pero no está definido quién

es responsable del mismo. Para los Coordinadores de proyecto, adicional a la inducción, es una necesidad hacer el curso de “Marco Lógico”.

#### **4.2.2.2 Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

1. Posibilidad de acceder a programas y herramientas de formación de talento humano de otras ADEL que hayan tenido éxito en el desarrollo de sus regiones, para compartir y sacar provecho de estas experiencias externas con el fin de aplicarlas en la Provincia de Soto.
2. Facilidad de acceso a programas de educación ofrecidos por los socios de la Agencia para enriquecer a su personal a favor del crecimiento individual y colectivo permanente.

##### **Amenazas**

1. La región no cuenta con Talento Humano especializado en temas de gran relevancia para la Agencia tales como el Mercadeo Territorial.
2. No existe manejo de idiomas en el personal teniendo en cuenta que se pueden perder oportunidades de apoyo de entidades internacionales, intercambio de información y experiencias con las mismas.

#### **4.2.3 Formas de operar**

##### **4.2.3.1 Análisis Interno**

### **Fortalezas**

1. Existe claridad y conciencia sobre el uso racional de los recursos por parte de todos los integrantes de la ADEL CORPLAN en pro del ahorro.

### **Debilidades**

1. No existen estándares predeterminados para los procedimientos de las áreas técnica y administrativa.
2. Falta de documentación de cómo realizar las cosas, los recursos necesarios, el tiempo de ejecución y los resultados esperados en los procesos elaborados por el área técnica de la Agencia.
3. El alcance de las responsabilidades no es concreto, lo cual puede ocasionar conflictos dentro de la organización a la hora de presentar los resultados y evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso.

#### **4.2.3.2 Análisis Externo**

### **Oportunidades**

1. La Agencia es una entidad flexible en su estructura y organización, lo cual le permite adaptarse mejor a los cambios del entorno.

### **Amenazas**

1. Hay una tendencia de los socios a realizar las mismas funciones, lo cual lleva a duplicar esfuerzos y recursos por alcanzar los mismos objetivos.

## **4.2.4 Métodos de Seguimiento y Control**

### **4.2.4.1 Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

1. Hay un Plan de Acción Institucional y medidas relacionadas con su cumplimiento, para lo cual se tienen como referencia las metas institucionales trazadas. Se hace una evaluación periódica de los logros.
2. Los proyectos cuentan con un plan de acción definido y el Coordinador del Proyecto es responsable de su cumplimiento.

#### **Debilidades**

1. La retroalimentación no es una acción preventiva y planificada, esta responde al día a día y no a uno cronograma establecido. Las medidas correctivas se toman cuando existen contratiempos en cada proyecto.
2. Ausencia de evaluación del personal. No existe un sistema que permita medir el desempeño del personal de la Agencia, todo depende del éxito o fracaso de los proyectos.
3. Medidas correctivas muy flexibles ya que en ocasiones y por la naturaleza de algunas actividades, una explicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo es suficiente para justificar el no cumplimiento de las metas.
4. No existen indicadores para medir la gestión de procesos técnicos y administrativos. Todo lo que se refiere a seguimiento y control se maneja de forma verbal e informal.

#### **4.2.4.2 Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

1. La puesta en marcha de un programa de indicadores permite conocer y presentar el desempeño y logro de objetivos de la ADEL oportunamente.

##### **Amenazas**

1. Reparos por parte de los socios acerca de la presentación periódica de avances y logros, por ser de gran importancia para ellos y para el público en general que esta información sea socializada y puesta a consideración para la posterior toma de decisiones.

## **5. ESTRUCTURACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LA ADEL CORPLAN**

### **5.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR**

En cumplimiento de la misión de CORPLAN de trabajar a favor del desarrollo integral y sostenible de la región y como parte de su plan actualmente en ejecución de transformarse en Agencia de Desarrollo Económico Local, es vital para la Agencia el desarrollo y prestación de los Servicios de Soporte a la Producción como parte de sus objetivos institucionales para hacerse sostenible económicamente hacia el futuro, y no depender de los recursos que sus socios le aporten, como ha venido ocurriendo hasta el momento.

Por lo anterior, la oferta exportable definida por Santander, adquiere singular relevancia para la priorización de las cadenas de valor en las que se debe enfocar la ADEL y principalmente, aquella parte de la oferta, cuyos mayores desarrollos se encuentran localizados en la Provincia de Soto.

La oferta exportable del departamento se ha definido en torno a las cadenas de valor de: aceite de palma vegetal y sus derivados, artes gráficas, artesanías, avicultura, bocadillo, confecciones, cuero, calzado y sus manufacturas, dulces procesados, joyería, metalmecánica, salud y turismo. De ellas, en la Provincia de Soto están los principales desarrollos de: artes gráficas, avicultura, confecciones, cuero, calzado y sus manufacturas, dulces procesados, joyería, salud y algunos elementos de la cadena de aceite de palma vegetal y sus derivados.

Como parte de este propósito se encontró que era prioritario enfocarse en cuatro cadenas productivas identificadas de acuerdo al número de empleos generados, el volumen de las exportaciones, la composición de la cadena por el tamaño de sus

empresas y la existencia de interlocutores dentro de la misma que permitan generar compromiso dentro del proceso de la ADEL.

El objetivo de realizar esta caracterización de las cadenas de valor es conocerlas más a fondo y definir el perfil de los eslabones que hacen parte de ellas. Las cadenas de valor identificadas como prioritarias son: joyería; confecciones; cuero, calzado y sus manufacturas y dulces procesados. Sin embargo, es importante recalcar que la Agencia no va a excluir a las demás cadenas de valor de la región de la prestación de estos servicios, sino que sus principales actividades estarán enfocadas hacia las cadenas mencionadas anteriormente.

### **LAS CUATRO CADENAS DE VALOR**

Como se mencionó anteriormente, se identificaron cuatro cadenas de valor en la región teniendo en cuenta varios factores. Primero, el número de empleos directos e indirectos generados por el sector, teniendo en cuenta que esta es una de las mayores preocupaciones en el marco económico del país debido al alto nivel de desempleo que se presenta tanto en las zonas urbanas como en las rurales.

También se tomó al volumen de exportaciones de cada sector como un factor relevante, y las expectativas de crecimiento de las mismas hacia el futuro, teniendo en cuenta la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y en general, la constante búsqueda de abrir nuevos mercados, aprovechando el reconocimiento internacional de las manufacturas colombianas en el exterior y especialmente las del departamento de Santander. Aumentar las exportaciones a su vez incide directamente en el crecimiento de la producción de las empresas, lo cual acarrea generación de nuevos empleos y sobretodo, crecimiento económico.

La composición de la cadena por el tamaño de sus empresas fue igualmente importante, ya que la globalización de los mercados puede generar prosperidad, pero a la vez se puede presentar como una fuerte amenaza para los sectores de la economía que no estén preparados. Habitualmente estos sectores están conformados por pequeñas y medianas empresas, que no se encuentran preparadas para enfrentar la competencia con empresas externas.

La mayoría de las veces esta competencia proviene de multinacionales con la capacidad de desplazarse por diversos países buscando mejores condiciones financieras, tributarias y mano de obra más barata. En casos como este, la alternativa más acertada es buscar la integración y cooperación entre las empresas para explotar sus fortalezas y trabajar colectivamente por objetivos comunes.

Por último, se contempló la existencia de interlocutores dentro de la cadena, como un mecanismo para generar compromiso con el proceso de la ADEL y trabajar en conjunto por el bienestar de las empresas y de la Agencia.

Para realizar el análisis se determinó incluir la siguiente información para cada una de las cadenas que se presentan a continuación:

- Productos ofrecidos
- Número de empresas que conforman la cadena
- Actores involucrados
- Entidades de apoyo que presten algún tipo de servicio a la cadena
- Impacto socio-económico: empleo generado y volumen de exportaciones

A continuación se presentan los cuatro sectores junto con la información mencionada anteriormente:

**5.2.1 Sector de Joyería.** La cadena de joyería santandereana es el principal fabricante de este tipo de productos a nivel nacional con una participación alrededor del 70% de la producción de joyas elaboradas en oro y plata con piedras preciosas, semipreciosas y sintéticas. Este sector tiene su área de influencia en los municipios de California y Vetas donde se lleva a cabo la extracción, beneficio y comercialización de oro. En Bucaramanga y su Área metropolitana se realiza la comercialización de otras materias primas, insumos, maquinaria y equipos; piedras preciosas y semipreciosas. Allí también se fabrican las joyas y finalmente se comercializan. Es importante destacar aspectos como la tradición del sector, el *know how* que se posee y la vinculación directa con los productores de esmeralda a bajo costo, los cuales hacen que la joyería de Santander sea preferida con respecto a otros departamentos<sup>22</sup>.

**5.2.1.1 Productos.** En orden de importancia, los tipos de productos que más se fabrican son los anillos con el 31% de la producción; aretes con 28%; dijes con el 15%; gargantillas con 10%; aros 5%; cadenas y rosarios 4% y medallas 1%.

Con respecto al mercado, sólo el 31% de los talleres realizan ventas únicamente en el Área Metropolitana de Bucaramanga, el 69% restante comercializa sus productos en prácticamente todo el país, siendo los destinos más importantes Bogotá, Medellín, Cúcuta, Barranquilla y Cali. La capital del país es el destino del 23% de los productos de este sector.

**5.2.1.2 Número de Empresas.** Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga existen 118 empresas dedicadas a esta actividad inscritas en Santander. Por el contrario, datos de los gremios, encuestas e informaciones de entidades de apoyo al sector indican que hay más de 700 empresas. En los distritos de Vetas y California, según la información de la Cámara se hallan 14 empresas extractoras de metal precioso; sin embargo, según datos de MINERCOL

---

<sup>22</sup> Oferta Exportable de Santander – Bien Hecho en Santander. Gobernación de Santander

existen aproximadamente 67 títulos mineros. A su vez, dedicadas a la comercialización de joyas hay 191 empresas formales constituidas y dedicadas a la reparación hay 16 empresas.

**5.2.1.3 Actores involucrados.** El eslabón de la cadena correspondiente a la explotación, extracción y beneficio del oro se encuentra ubicado en los municipios de Vetas y California. En la capital del Departamento residen en mayor porcentaje los fabricantes de joyas y los comercializadores de insumos, herramientas, máquinas, piedras y joyas; un menor número de fabricantes y comercializadores se encuentran ubicados en los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

#### **5.2.1.4 Entidades de Apoyo**

- Gremios: Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines – ACOLJOYAS; Asociación de Mineros de Vetas, Asociación de Mineros de California-ASOMICAL; Asociación de Profesionales de la Minería en Santander– PROMISANDER.
- Organismos gubernamentales: Alcaldías deL Área metropolitana de Bucaramanga y Alcaldías municipales de Vetas y California; Gobernación de Santander; MINERCOL Regional No. 7 y CARCE Santander.
- Entidades de capacitación: Corporación Escuela Tecnológica del Oriente Colombiano–CETO; SENA Regional Santander.
- Entidades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación: Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, Universidad Industrial de Santander y centros de investigación.

- Institutos de Normalización: ICONTEC Regional Santander y el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería como Unidad Sectorial de Normalización.
- Otros: Entidades de Protección Ambiental; entidades financieras; compañías de transporte de valores; Departamento de Policía de Santander, entre otras.

#### **5.2.1.5 Impacto Socioeconómico.**

##### **Empleo Generado**

En la extracción, beneficio y comercialización del oro se generan en promedio unos 1.000 empleos de acuerdo a las actividades mineras que se estén desarrollando en los diferentes distritos.

En el sector joyería se emplean en promedio 5 personas por empresa, generando 3.500 empleos directos para la región. El 58% corresponden a empresas con menos de 5 empleados; un 35% tiene entre 6 y 10 empleados; un 6% entre 11 y 20 empleados y el 1% restante son empresas con más de 20 empleados. Es decir, que el sector está conformado principalmente por microempresas, lo cual se explica por la carencia de barreras de entrada y por el nivel artesanal en que se desarrolla la actividad.

Con respecto a la comercialización de insumos, herramientas, maquinarias, piedras y joyas se estima que se generan un promedio de 500 empleos directos. En cuanto al número de empleos indirectos, en comercialización de oro, extracción y beneficio se generan aproximadamente 500 puestos de trabajo; en la fabricación de joyas 3.500 puestos, y en comercialización de insumos, herramientas, maquinaria y piedras preciosas 200 puestos, según datos del CDP de Joyería y Minercol.

## **Volumen de exportaciones**

En el año 2000 las exportaciones del sector en Santander<sup>23</sup> fueron de U\$54.209; en 2001 aumentaron más de tres veces el valor del año anterior, llegando a U\$177.880, destacándose los artículos de joyería y sus partes de metal precioso o de chapado de metal precioso llamado plaqué y bisutería dirigidas especialmente a Estados Unidos y Venezuela.

En el año 2002 hubo un incremento representativo en las exportaciones de la cadena, cuyo valor fue de U\$8.226.700, gracias a la exportación de oro en bruto por un valor de U\$8.001.000, correspondiente al 97% del total de exportaciones. De estas exportaciones el 79% se dirigieron a Suiza y un 19% a Estados Unidos. El porcentaje restante de exportaciones corresponde a joyas en plata, oro-plata y oro y artículos de metal precioso o de chapado de metal precioso por un valor de U\$225.000. Los destinos de dichas exportaciones se dirigieron en nivel de importancia a Estados Unidos, Panamá, Venezuela, México, Costa Rica y Bahamas.

En 2003 las exportaciones del sector de nuevo se incrementaron de forma significativa, multiplicando por siete el valor del año anterior, llegando a U\$59,3 Millones. A su vez, el porcentaje de participación de Santander en el total nacional del sector aumentó de 3,4% en 2002 a 8,3% en 2003. De nuevo el oro fue el principal producto de exportación con el 99% del total, y Suiza el destino más importante también con el 99% de participación, seguido de Panamá y Estados Unidos.

En 2004 una vez más la participación de Santander en las exportaciones del sector a nivel nacional aumentó, llegando a 13,6%, respecto al 8,3% de 2003. El

---

<sup>23</sup> : Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39)

52.2% de las exportaciones del departamento corresponden a oro por valor de U\$93.17 Millones y artículos de joyería, con valor de U\$537.900. El principal destino de las exportaciones nuevamente fue Suiza con el 99%, seguido por Estados Unidos, Panamá, México y Venezuela.

**5.2.2 Sector de Dulces Procesados.** Las empresas de esta cadena se encuentran en la ciudad de Bucaramanga y los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta. El sector cuenta con aproximadamente 700 empresas, concentradas en el municipio de Floridablanca la mayor parte de ellas.

**5.2.2.1 Productos.** Los productos ofrecidos por el sector son reconocidos en todo el país e incluyen brevas, obleas, panuchas, dulces de leche y arequipe, dulces de arroz y frutas (piña, apio, limón, naranja, cidra), productos a base de leche de cabra, bombones, productos recubiertos de chocolate, erpos (galletas rellenas), gomas y postres.

**5.2.2.2 Número de Empresas.** El sector cuenta en el Área Metropolitana de Bucaramanga con aproximadamente 60 microempresas dedicadas a la producción y comercialización directamente al público de una gran variedad de dulces procesados.

**5.2.2.3 Actores Involucrados.** Los proveedores de materia prima son los agricultores de las diferentes regiones de Santander. Por su parte la comercialización es realizada por pequeños negocios en las poblaciones aledañas. Los productos elaborados también son llevados a otras regiones del país ya que en la región no se cuenta con comercializadores que posean la infraestructura organizacional y técnica que satisfaga las necesidades del sector del dulce.

#### **5.2.2.4 Entidades de apoyo**

- Centro de Desarrollo Productivo de Alimentos-CDP Alimentos
- CORPOICA
- Centro de Estudios e Investigaciones Ambientales-CEIAM
- Universidad Industrial de Santander-UIS
- CARCE Seccional Santander

#### **Impacto Socioeconómico**

##### **Empleo Generado**

El sector del dulce genera aproximadamente 600 empleos directos y 1.200 empleos indirectos, de los cuales las mujeres cabeza de familia participan con alrededor de un 60% de los empleos generados.

##### **Volumen de Exportaciones**

No hay datos precisos sobre las exportaciones del sector de dulces procesados para ser incluidas.

**5.2.3 Sector de Confecciones.** El sector de la confección textil goza de gran tradición y dinamismo en la economía regional. Actualmente se encuentra distribuido en los siguientes municipios del Departamento: Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, Barrancabermeja, Socorro, San Gil y Barbosa. En Bucaramanga están concentradas más de la mitad de las empresas dedicadas a esta actividad.

**5.2.3.1 Productos.** Los principales productos que ofrece este sector en la región son:

- Ropa de Niña
- Ropa Exterior Femenina
- Ropa Exterior Masculina
- Ropa de Trabajo
- Ropa Deportiva

En el Área Metropolitana de Bucaramanga el 60% de la producción corresponde a ropa infantil, en la que predomina la confección de ropa para niña, cuyas prendas tienen un valor agregado por la calidad del bordado a mano que elaboran en su mayoría mujeres cabeza de familia. También se fabrica, aunque en menor proporción, ropa exterior femenina, ropa exterior para hombre, ropa interior, ropa de trabajo y deportiva, concentrándose principalmente en la categoría de microempresa, la cual representa un 40% de la producción regional.

**5.2.3.2 Número de Empresas.** En el Área Metropolitana se cuenta actualmente con 804 empresas dedicadas a la confección, distribuidas en 521 microempresas; 44 pequeñas empresas; 5 medianas y solo una gran empresa en Bucaramanga. En el municipio de Floridablanca hay 157 microempresas y 3 pequeñas empresas. En Piedecuesta y Girón hay 35 y 36 microempresas respectivamente, y una pequeña empresa dedicada a las confecciones en cada uno.

### **5.2.3.3 Impacto Socioeconómico**

#### **Empleo Generado**

El número de empleos directos generados por el sector confecciones en Santander se ha mantenido constante durante los últimos años, debido principalmente a la crisis económica que hubo en años recientes.

El total de empleos directos generados por el sector confecciones en el Área Metropolitana asciende a 9.750; según cifras estimadas del sector, hay una relación de tres empleos indirectos por cada empleo directo generado.

Como dato importante cabe destacar que por temporada de fin de año la gran mayoría de las empresas incrementan su personal en un 30% de empleos directos y hasta en un 50% de indirectos aproximadamente.

El 94% de las empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga tiene contratadas hasta 10 personas. El 4% de las empresas tiene un número de empleados que oscila entre 10 y 30 personas y el 2 % restante tiene más de 30 empleados.

#### **Volumen de Exportaciones**

El sector de las confecciones, catalogado como la segunda actividad exportadora del departamento, mostró en 2003 un comportamiento favorable, gracias al repunte en las ventas hacia los Estados Unidos y Puerto Rico. En ese año las exportaciones consolidadas del sector, prendas de vestir incluidas las de punto, llegaron a U\$18.707.200, con una participación del Departamento respecto al total de la nación de 5,6%. Igualmente, otros destinos como el Reino Unido, Venezuela, México y Canadá lograron un importante volumen de compras.

Gráfico 4. Exportaciones de Santander sector confecciones



Fuente: Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39)

En 2004 la participación de Santander en las exportaciones de confecciones, incluidas prendas de vestir de punto, aumentó a 5,9%. Se exportaron U\$27.017.700, principalmente a Estados Unidos, México Puerto Rico, Reino Unido y Venezuela, con participaciones de 56%, 11%, 8%, 5% y 5% respectivamente.

**5.2.4 Sector de Cuero, Calzado y sus Manufacturas.** La industria del cuero, calzado y sus manufacturas está presente en los municipios de Bucaramanga y su Área Metropolitana y es calificada como una de las más representativas en la economía del departamento. Este sector ofrece y comercializa productos y servicios como: curtido y preparado de cueros; fabricación de calzado; fabricación de calzado deportivo; moldeado; fabricación de partes de calzado y manufactura de productos de marroquinería como artículos de viaje, bolsos de mano, cinturones y artículos similares.

**5.2.4.1 Productos.** Entre los productos que ofrece el sector están:

- Calzado de hombre

- Calzado de dama
- Calzado infantil
- Botas y botines
- Zapato de dotación industrial
- Bolsos y pequeña marroquinería

**5.2.4.2 Número de Empresas.** El sector tiene registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga un total de 848 empresas. De ellas, el 76% se dedica a la fabricación de calzado en alguna de las tres líneas: dama, hombre y niño. Otro 12% está dedicado a la marroquinería y el 12% restante presta servicios a las empresas del sector como curtido, preparación de pieles y acabados.

Tabla 2. Clasificación de las Empresas del Sector de Cuero, Calzado y sus Manufacturas Según la Actividad Desarrollada

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>NUMERO DE EMPRESAS</b> |
|---|---------------------------|
| Curtido, preparado, fabricación de calzado y artículos de cuero | 10                        |
| Curtido y acabados  | 11                        |
| Fabricación de calzado para dama                                | 249                       |
| Fabricación de calzado para hombre                              | 113                       |
| Fabricación de calzado para niño                                | 32                        |
| Fabricación de todas las líneas                                 | 255                       |
| Otros servicios incluidos en el proceso                         | 76                        |
| Marroquinería y otros   | 102                       |
| <b>Total</b>  | <b>848</b>                |

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

**5.2.4.3 Actores Involucrados.** En Santander, la cadena del cuero, calzado y sus manufacturas está compuesta por:

- Los proveedores de materias primas e insumos: curtiembres; terminadoras de cueros; fabricantes de suelas; pegantes; herrajes. Igualmente se encuentran los proveedores de servicios técnicos como troquelación, punteado, guarnición, modelaje, escalado, entre otros. En este nivel se observa la falta de eslabones importantes como la fabricación de hormas, curtiembres de alto nivel tecnológico, centros de diseño con tecnología CAD–CAM<sup>24</sup> y otras industrias de apoyo.
- Los distribuidores de materias primas e insumos.
- Los fabricantes de calzado y manufacturas de cuero (marroquinería).
- Los distribuidores y comercializadores de calzado y sus manufacturas.
- Las entidades de apoyo.

Es importante señalar la desarticulación con el sector ganadero, de lo cual se deriva la problemática en el cuidado del ganado evitando un óptimo aprovechamiento de las pieles. La industria química y los comerciantes tampoco están articulados con la cadena, por lo cual tienen poco desarrollo y sus esfuerzos son individuales y no colectivos.

#### **5.2.4.4 Impacto Socio-económico.**

##### **Empleo Generado**

El análisis del sector realizado por ACICAM y el CDP de Cuero indica que en total el sector genera un promedio de 8.480 empleos directos y 25.440 empleos indirectos.

---

<sup>24</sup> CAD: Computer Assisted Design- CAM: Computer Assisted Modeling

## Volumen de Exportaciones

Aunque este sector es uno de los más representativos en la economía del Departamento, su participación en el total nacional ha descendido en los últimos años, a pesar que el volumen exportado ha aumentado. El valor de las exportaciones subió 3,7% a U\$5,5 Millones en 2003; sin embargo, la participación de Santander en el consolidado nacional pasó de 18% a 17,4%.

Gráfico 5. Exportaciones de Santander sector calzado y marroquinería



Fuente: Informe Actualidad Económica con base en datos de las DIAN-Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39)

En 2004, nuevamente aumentó el volumen de las exportaciones en un 22,7%, llegando a U\$6,7 Millones, pero la participación del Departamento en el total nacional descendió a 15,7%. El destino principal del sector es Ecuador, país al que se envían 26,6% de las exportaciones por valor de U\$1.767.800, seguido de Puerto Rico con 16% por valor de U\$1.071.900. Luego están Panamá, Venezuela y Estados Unidos, con participaciones de 15, 14 y 10% respectivamente. Por último, se encuentra un amplio grupo de países que reciben el 19% de las exportaciones del sector, por valor de U\$1.296.900.

**5.2.4.5 Efectos Multiplicativos.** El potencial del sector está en la generación de nuevas empresas que involucran diferentes campos como:

- Ganadería: los principales proveedores de pieles de ganado vacuno están en Santander, considerado uno de los departamentos ganaderos por excelencia en el país.
- Curtiembre: el desarrollo sectorial permitirá la creación de nuevas curtiembres, las cuales van a demandar alta inversión financiera en bienes de capital con alto nivel tecnológico.
- Industria química: los subproductos del proceso de curtición del cuero pueden usarse en diferentes industrias como la cosmética, alimentos y pigmentos, entre otros.
- Fabricación de hormas: el sector requiere de la existencia de una fábrica de hormas con tecnología moderna, contando para su desarrollo con expertos en temas como antropometría y biomecánica, de acuerdo con las características anatómicas de los diferentes mercados atendidos.
- Fabricación de suelas: el surgimiento de nuevas empresas de fabricación de suelas es otro de los impactos del sector.
- Fabricación de maquinaria y equipo: el sector requiere el fortalecimiento de empresas dedicadas a fabricar máquinas y equipos que mejoren la calidad de los productos y agilicen la productividad de las empresas.

### **5.3 DIAGNÓSTICO DE LAS CADENAS DE VALOR**

Una vez realizada la descripción de los cuatro sectores para conocer sus productos, el número de empresas que compone cada uno, los actores involucrados y su impacto socio-económico, se procedió a desarrollar un análisis más a fondo para identificar su problemática y las acciones concretas para su fortalecimiento y desarrollo.

Con el propósito de conocer con mayor profundidad el mercado al que van a dirigirse los servicios de la Agencia, se llevó a cabo una investigación para determinar la oferta de servicios similares que las entidades en calidad de socias de la Agencia prestan a las empresas de la región, así como los servicios de mayor demanda por parte de las mismas.

Esta investigación buscaba en principio dos objetivos. Primero, establecer cuáles entidades asociadas prestan servicios similares y describir en qué consisten los mismos junto con los beneficios obtenidos por las empresas, con el fin de no encausar esfuerzos hacia servicios que ya existen, y en vez de ello articular en el futuro estos esfuerzos en la misma dirección. A su vez, se pretendía determinar qué tipo de servicios solicitan las empresas de la región, y en qué áreas esperan contar con asesoría y apoyo de la Agencia.

De acuerdo a la información recopilada, un análisis preliminar permite detectar que hay varias necesidades comunes a los cuatro sectores. La dificultad de las empresas para acceder a crédito es una de ellas, debido principalmente a los numerosos trámites necesarios en el proceso, la insuficiencia de garantías y respaldo que pueden mostrar para los mismos por su calidad de ser micro, pequeñas y medianas empresas, y las altas tasas de interés que encuentran en las entidades financieras. Esto a su vez restringe el capital de trabajo de las empresas, afectando su flujo de caja y la liquidez de las mismas, limitando los

recursos que pueden dedicar a investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, aspecto que igualmente debe ser fortalecido.

Otra necesidad clara es la optimización del área logística que abarca la cadena de abastecimiento en toda su amplitud, incluyendo la compra de materias primas, los medios de transporte y el manejo de las exportaciones. También hay carencia en el tema de calidad, no solo en lo relacionado con los productos sino en la certificación de calidad de las empresas.

Por último, hay preocupación por el alto grado de empirismo que se encuentra en las empresas debido a la escasez de formación técnica en todos los niveles haciendo de los procesos productivos labores muy artesanales, reflejado en el restringido acceso a nuevas tecnologías. Del mismo modo, administrativamente hablando hay una falencia en el uso de herramientas gerenciales por desconocimiento y poca aplicación de las mismas.

En las cadenas de valor han sido identificadas las siguientes necesidades y requerimientos:

### **5.3.1 Sector de Joyería<sup>25</sup>**

**5.3.1.1 Talento Humano.** Hay una clara ausencia de cultura empresarial con respecto a la capacitación, evidenciada en el poco tiempo y recursos destinados para este fin. La carencia de formación especializada en aspectos técnicos y gerenciales constituye una gran desventaja competitiva del sector. El talento humano posee un nivel de profesionalización incipiente laborando generalmente de acuerdo con tradiciones heredadas y poca orientación especializada.

---

<sup>25</sup> CDP Joyería Santander

Casi la mitad de los empresarios han concluido sus estudios secundarios, pero un porcentaje considerable de éstos, un 23%, apenas cuenta con educación primaria. El 73% de los operarios completaron su educación secundaria; pero sólo el 21% completó su ciclo de educación primaria. La capacitación y el entrenamiento que reciben los operarios son mínimos, sólo se capacita uno de cada 5 empleados y principalmente en el aspecto operativo.

Es necesario promover la capacitación prioritaria en diseño de productos, mercadeo, producción limpia, gestión empresarial y modelación en cera, además de formación complementaria en engaste, control de calidad, grabado, esmaltado, microfusión, matricería y joyería básica. También es preciso tecnificar y fortalecer los programas de formación especializada existentes en joyería y capacitar en las siguientes áreas:

- Procesos tecnológicos en los sistemas productivos de joyería y las áreas de refinación y recuperación de oro en los desechos líquidos y sólidos.
- Diseño con el fin de gestar un producto con diseño propio y de alta competitividad ya que en la actualidad hay falta de identidad regional o nacional en cuanto al diseño de las joyas.
- Gemología teniendo en cuenta que Colombia es un importante productor de gemas y los productores de joyas deberían tener un mejor conocimiento acerca de su procesamiento. A su vez, las gemas deberían ser comercializadas con un certificado de calidad.
- Manejo Ambiental porque se requiere poner en ejercicio las buenas prácticas operativas y prevenir o mitigar los impactos generados por esta actividad dando cumplimiento a la normatividad ambiental y en mayor medida

concientizar sobre la importancia de la protección del medio ambiente y del individuo.

**5.3.1.2 Investigación.** El sector de la joyería en Santander presenta algunas limitaciones en la investigación de nuevos productos y procesos y la innovación de maquinaria, ya que muy pocas empresas dedican recursos hacia estas actividades, contando las empresas con maquinaria muy artesanal. A través de estudios y proyectos realizados por el CDP de Joyería, la UIS, entidades científicas, tecnológicas y de apoyo y con el soporte de COLCIENCIAS, se espera que el sector se fortalezca y pueda manejar volúmenes de producción en serie, con diseños nuevos, calidad y precio competitivos, que le permita dirigirse hacia el mercado de exportación. Para ello es indispensable establecer un portafolio de proyectos de acuerdo a las necesidades sectoriales y a unas líneas de investigación definidas en minería, materiales, procesos, diseño y gemología, entre otros y articular las entidades de investigación con el sector productivo e identificar los mecanismos de financiación con participación del sector público, privado y las empresas.

**5.3.1.3 Tecnología.** La mayoría de empresarios del sector han incrementado su nivel de escolaridad, lo cual los hace receptivos a la implementación de nuevas técnicas de producción, innovación y diseño; esto ha permitido que la producción artesanal se tecnifique parcialmente. Sin embargo, son latentes las restricciones a la competitividad en los mercados nacionales e internacionales, por los costos de producción debido a altos porcentajes de mermas y desperdicios.

Se requiere innovaciones en los procesos y equipos, creación de líneas de investigación tecnológica que conduzcan al aseguramiento total de la calidad en los productos a fin de poder lograr la ampliación y fortalecimiento de los mercados existentes.

**5.3.1.4 Comercialización.** Los factores que dificultan las exportaciones y que ocasionan que la mayoría de ellas sean indirectas, impidiendo el ingreso de divisas al país, son principalmente la escasez de capital y la gran cantidad de trámites que involucra este proceso. También lo son el requerimiento de grandes volúmenes de producción de parte de los compradores y el hecho de que la exigencia en la calidad de los productos es muy alta. Finalmente están las tarifas arancelarias muy altas, la falta de información y conocimiento de los empresarios acerca del mercado, la ausencia de cultura exportadora, la inseguridad y las dificultades en distribución y logística.

En este sentido es importante recalcar que hace falta información actualizada sobre estudios de inteligencia de mercados y sus tendencias a nivel nacional y de países potencialmente consumidores de nuestros productos, básicamente de la Unión Europea y Estados Unidos, que ofrecen preferencias arancelarias, siendo necesario identificar mecanismos que impulsen la exportación hacia ellos. Sin embargo, no se deben descartar los consumidores de otros países con altos ingresos *per cápita*, con aprecio por el valor agregado de la mano de obra colombiana tales como Japón, Corea, Suiza, Islas del Caribe y Canadá.

Es importante destacar la necesidad de desarrollar estrategias de comercialización que permitan participar en ferias internacionales, misiones comerciales y promoción ante entidades que canalizan las estrategias de comercialización a los países mencionados anteriormente, recopilando información para crear una red virtual especializada que funcione como un centro de documentación especializado para esta actividad.

También en este sentido el CDP de Joyería viene ejecutando un proyecto con el apoyo de FOMIPYME denominado “Acuerdo de competitividad de la cadena productiva del sector joyería de Santander” donde se han venido vinculando cada

uno de los actores y eslabones de la cadena productiva para hacerla competitiva en los mercados nacionales e internacionales.

**5.3.1.5 Alianzas Estratégicas.** Es necesario crear alianzas con países o instituciones que puedan generar avance tecnológico y científico, con el objetivo de conocer la evolución tecnológica en el país y en otros países como España e Italia, reconocidos a nivel mundial por sus productos de joyería, los cuales poseen tecnología y desarrollo en el sector, con el fin de lograr un avance por medio de adaptación o asimilación de tecnología.

También se debe promover la cultura asociativa, cooperativa y de alianzas para impulsar sectores claves de la cadena. La asociatividad en sus diferentes formas se presenta como una importante alternativa para unir esfuerzos y crear entes empresariales sólidos que tengan una posibilidad real de competir y participar activamente en el desarrollo de propuestas de negocios. Los instrumentos planteados buscan mejorar las oportunidades y herramientas para crear grupos consolidados empresariales. Estos instrumentos están orientados a implantar programas para promover la cultura asociativa empresarial en la educación formal y no formal, llegar a las comunidades de escasos recursos con programas de participación comunitaria en procesos asociativas empresariales y canalizar recursos para financiar proyectos empresariales.

**5.3.1.6 Cultura Empresarial.** Muchas de las fabricas de joyas y actividades conexas como la refinación de oro y plata ubicados en Bucaramanga y su área Metropolitana se encuentran en la informalidad y se estima que el 60% de ellos no cuentan con la infraestructura física y técnica adecuada, ni con los sistemas de control suficientes, de manera que se hace difícil tener una estadística real de la productividad y grado de desarrollo, con lo cual se mantiene un perfil artesanal, con baja productividad y sin estandarización en la calidad de los productos.

Complementariamente, no hay metodologías y estrategias que faciliten en términos cuantitativos determinar el nivel de productividad de las empresas del sector en la región. Investigaciones en este campo darían la pauta para establecer planes de contingencia y estrategias para una reconversión industrial adecuada y sostenible, mejorando la calidad de vida de las personas involucradas en la actividad y consecuentemente del departamento.

**5.3.1.7 Calidad.** No hay una cultura de control de la calidad de los productos y procesos aunque las empresas tratan por sus medios y tradición de brindar un producto adecuado y satisfactorio al consumidor. Las necesidades identificadas para obtener la calidad de los productos y procesos adecuados para el sector se plantean a través de programas de formación, asesoría y asistencia técnica de las empresas en la implementación de las normas ISO 9000 e ISO 14000; procesos productivos con tecnologías limpias a través de toda la cadena productiva; procesos estandarizados y consolidación de un laboratorio de certificación de la calidad de las joyas.

**5.3.1.8 Financiación.** Una de los mayores problemas de los empresarios es la carencia de capital de trabajo para sus empresas. Esto se ve afectado por los problemas en el exceso de trámites para tener acceso a créditos en los bancos y a las altas tasas de interés. Además el sector es considerado por la banca como de alto riesgo. Aunque existen entidades de apoyo del estado y programas de acceso a créditos con bajas tasas de interés, se presenta dificultad por los límites de los montos ya que el empresario necesita una inversión alta por los costos de la materia prima que maneja.

**5.3.1.9 Entidades de Apoyo.** La desarticulación institucional para la prestación de los servicios, principalmente en el eslabón de minería, ha impedido el uso racional de los recursos disponibles. Algunas asociaciones y cooperativas creadas anteriormente han constituido experiencias poco motivadoras para la participación

de los empresarios de joyería y minería en asociaciones por los resultados obtenidos. A su vez, la excesiva elaboración de estudios que no han conducido a actividades concretas de fortalecimiento, ha socavado la credibilidad de las instituciones.

Por último, se puede afirmar que la oferta de capacitación existente no es suficiente para cubrir los requerimientos de formación especializada del sector. Es de vital importancia para el sector joyero articular sus proyectos con los instrumentos gubernamentales de innovación empresarial, para lograr la financiación de desarrollo tecnológico, infraestructura, formación de talento humano, desarrollo de la propiedad industrial, difusión de técnicas de diseño y otras áreas de interés como créditos y comercialización, entre otros.

**5.3.1.10 Infraestructura.** La infraestructura física es inconveniente para esta actividad económica debido a que la mayoría de los microempresarios han creado sus talleres de fabricación en sus propias residencias, las cuales no tienen una distribución física adecuada que permita un buen desarrollo de la producción. Aunque existen empresas localizadas en lugares independientes a su propia vivienda, la distribución y adecuación del lugar no se hace bajo parámetros de localización y diseño de plantas.

El nivel tecnológico de la maquinaria que se ofrece en el ambiente local es medio-bajo, utilizándose principalmente maquinaria artesanal. Sin embargo, este tipo es más adecuado a las necesidades de las unidades productivas que las máquinas importadas, ya que los costos son más asequibles y se puede contar con asistencia técnica en la misma ciudad, aunque no presente la misma calidad de la maquinaria y equipos importados.

En cuanto a proveedores de maquinaria y equipos existen unos pocos fabricantes, cuya labor es realizada desmantelando la maquinaria importada y haciendo

mejoras. Aquellos empresarios que no poseen maquinaria en sus empresas usan los servicios técnicos ofrecidos por el CDP de Joyería, tales como microfusión, semielaborados, recubrimientos galvánicos, pulimento mecánico, los cuales utilizan equipos de alta tecnología con estándares requeridos internacionalmente.

Respecto a la infraestructura de exportación falta un esquema logístico para las exportaciones que permita a los empresarios del Departamento exportar directamente y no hacerlo por intermediarios a través de la capital del país.

Actualmente el sector de Joyería se encuentra trabajando en los siguientes servicios con el apoyo de diferentes entidades:

**5.3.1.11 Capacitación Empresarial.** En esta área se viene trabajando hacia el cambio de cultura de los dueños de las empresas con elementos que permitan tener la capacidad de fortalecer el capital humano que les acompaña como un elemento importante de productividad y competitividad, al igual que la aceptación de la necesidad de involucrar la investigación y tecnologías nuevas en sus procesos y productos.

**5.3.1.12 Investigación e Innovación.** El CDP de Joyería de Santander presenta las condiciones de infraestructura, reconocimiento y credibilidad entre los empresarios para servir de modelo para implementar los siguientes cambios tecnológicos:

- Implementación de una Planta Piloto de Refinación Electroquímica prescindiendo del procedimiento químico con ácido nítrico que es altamente contaminante; este proceso propuesto obtiene alto rendimiento con productos de máxima calidad (ley 999) en poco tiempo, reduce los costos operativos, es de fácil control y poco contaminante.

- Equipos y sistemas de electropulido de Joyas sin cianuro, eliminando el pulimento químico con este compuesto, reactivo altamente contaminante y generador de pérdidas de metal precioso.
- Equipos de alta tecnología existentes en el mercado internacional que ofrezcan productos de óptima calidad; reducción de mermas y desperdicios; competitividad y rendimiento, mejorando el perfil técnico del sector, por ejemplo: equipo para matricería, líneas de microfusión, trenes de laminación, sistemas de soldadura y equipos para pulimento masivo, entre otros.
- Equipos para el laboratorio de pruebas y ensayos para certificación de calidad; en este sentido el CDP adelanta la normalización a través de la Unidad Sectorial de Normalización aprobada por el ICONTEC<sup>26</sup> y la implementación del Laboratorio de Certificación, con el objetivo de promover en el mercado el uso de materias primas y productos con garantía de pureza, calidad y homogeneidad.
- Equipos para el laboratorio de gemología, ya que a pesar del reconocimiento internacional de las piedras preciosas y semipreciosas del país, en la región no se cuenta con los equipos necesarios para el análisis de las características de las gemas y su certificación de calidad. Para desarrollar este proceso con éxito, es indispensable articular la universidad, el sector productivo y el gobierno con compromisos claros y definidos que permitan aumentar la productividad de las empresas y hacerlas más competitivas.

**5.3.1.13 Asociatividad.** La existencia de entidades de apoyo como gremios, organismos gubernamentales, entidades de capacitación, entidades de investigación y desarrollo y entidades de normalización como el CARCE, CDP de Joyería, ACOPI, ACOLJOYAS, DANSOCIAL, entre otros han fortalecido el sector.

---

<sup>26</sup> ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas

### **5.3.2 Sector de Dulces Procesados<sup>27</sup>**

**5.3.2.1 Capacitación Empresarial.** Falta de capacitación de los empresarios en temas como gestión estratégica; producción y buenas prácticas de manufactura; finanzas; control de la calidad y nuevas tecnologías, entre otros. A su vez, como la mayor parte de las empresa del sector son de origen casero y empresas familiares, éstas no cuentan con distribuciones de planta adecuadas, dificultando las labores de producción y el control de las mismas.

**5.3.2.2 Calidad.** Se necesita fortalecer y mejorar los procesos de control de calidad existentes, obtener mayor cobertura en capacitación y asesoría en acreditación de Normas de Calidad HACCP<sup>28</sup>. También es necesario estandarizar mínimo 3 productos y su proceso de elaboración. A su vez hay una carencia de servicios de laboratorio y análisis de alimentos. Contar con este servicio permitiría conocer y controlar las características físico-químicas y microbiológicas de los productos.

**5.3.2.3 Asociatividad.** Falta incentivar más la asociatividad en el sector, ampliando la cobertura en capacitación a los empresarios sobre formas y estrategias de asociación de varias empresas para aprovechar sus beneficios como economías de escala y mayor capacidad de negociación con proveedores.

**5.3.2.4 Proveedores.** Necesidad de mejorar lo relacionado con las materias primas, específicamente en los procesos de selección, transporte y comercialización de los insumos, para evitar el despilfarro, desperdicio y reprocesamiento de productos, garantizando la calidad en toda la cadena productiva.

---

<sup>27</sup> CDP Alimentos; Plan de Negocios ADEL CORPLAN

<sup>28</sup> Hazard Analysis and Critical Control Point

**5.3.2.5 Financiación.** Acceso al crédito restringido, lo cual dificulta el crecimiento de las empresas.

**5.3.2.6 Comercialización.** Fortalecer la comercialización nacional pero principalmente la internacional, siendo significativo el hecho de que no existen estadísticas ni datos acerca de las exportaciones del sector. Es importante aprovechar la demanda por productos de este tipo que no contienen preservantes en el exterior, pero se debe mejorar la presentación de los productos, prestando atención a las normas fitosanitarias internacionales sobre empaques y embalajes de los mismos.

Actualmente el sector de dulces procesados se encuentra trabajando en los siguientes servicios con el apoyo de diferentes entidades tales como el CDP de Alimentos, la Universidad Industrial de Santander, Universidad Santo Tomas, CAJASAN, Cámara de Comercio de Bucaramanga, CEIAM, entre otras.

**5.3.2.7 Asistencia Técnica.** En este momento el 20% del sector se está apoyando técnicamente en la metodología de Buenas Prácticas de Manufactura, el porcentaje restante está en proceso de inicio. A su vez, el CDP de Alimentos apoya a los empresarios del sector del dulce en Santander ofreciendo capacitación y asesoramiento en maquinaria, además de acceso a un banco de información nacional llamado Sistema de Orientación Tecnológica-SOT.

**5.3.2.8 Calidad.** Entidades de apoyo como el CDP de Alimentos prestan este servicio, aunque el aumento de la cobertura se dificulta por costos.

**5.3.2.9 Asociatividad.** Los resultados en este sentido ya se ven reflejados al estar constituida la mesa del Dulce por parte de las organizaciones involucradas en el sector, entre ellas el CDP de Alimentos, el CARCE, CAJASAN, Cámara de Comercio y demás entidades participantes.

### **5.3.3 Sector de Confecciones.**

**5.3.3.1 Tecnología.** Es necesario hacer inversiones en maquinaria con tecnología de punta, que involucre el desarrollo de aditamentos usados en la industria de la confección porque en la actualidad la maquinaria utilizada es obsoleta, con 20 años o más de uso, lo cual demora y dificulta la producción.

**5.3.3.2 Talento Humano.** Necesidad de recalificar el talento humano actual del sector a nivel operativo, administrativo y directivo. La nueva mano de obra debe ser formada con criterios de calidad y productividad, de acuerdo con las exigencias del mercado de hoy. Además, se debe inculcar una cultura con mentalidad exportadora en los empresarios del sector.

**5.3.3.3 Investigación.** Desarticulación entre las universidades y el sector, lo cual impide la realización de investigación aplicada. Es vital generar mayor compromiso entre las partes, fortaleciendo los centros de investigación para que las universidades contribuyan a la innovación, actualización y formación empresarial.

**5.3.3.4 Información.** Carencia de información oportuna y de calidad sobre el mercado internacional, las tendencias de moda, sus características y condiciones de acceso. Es necesario establecer de manera institucional un sistema de información que se actualice permanentemente con los elementos mencionados anteriormente. También es preciso consolidar y estandarizar los Planes Exportadores Empresariales en el sector.

**5.3.3.5 Asociatividad.** Es preciso definir y promover un esquema asociativo en el sector con el fin de estandarizar la producción y generar economías de escala, que permita aumentar la participación de las empresas de confección en el mercado internacional. Se presenta la alternativa de promocionar el montaje de una empresa maquiladora como estrategia para esta integración.

**5.3.3.6 Calidad.** Necesidad de promover la acreditación de la calidad entre los empresarios teniendo en cuenta que la calidad en la elaboración de prendas de vestir es sobresaliente y cuenta con reconocimiento internacional.

**5.3.3.7 Financiación.** Es imperioso crear estrategias que permitan un acercamiento real entre la Banca y los empresarios, ya que hay desconocimiento por parte de éstos de la variedad de productos financieros que se ofrecen en el mercado. A su vez, las entidades crediticias deben participar en espacios del sector para poder masificar su portafolio de servicios y construirlos más acorde con las necesidades.

**5.3.3.8 Infraestructura.** La infraestructura vial no es adecuada a los requerimientos internacionales en términos de competitividad. También, es necesario mejorar la infraestructura aeroportuaria para el proceso de exportaciones, ya que actualmente no se cuenta con vuelos internacionales desde el Aeropuerto “Palonegro”, lo cual se traduce en mayores tiempos de entrega de los productos en el exterior, teniéndose que llevar primero a un aeropuerto internacional, acarreando mayores costos logísticos para las empresas. Lo anterior es importante teniendo en cuenta que en el año 2004 las exportaciones del sector fueron de U\$27 millones. **(FOB)**<sup>29</sup> Actualmente el sector de confecciones se encuentra trabajando en los siguientes servicios con el apoyo de diferentes entidades:

**5.3.3.9 Transferencia Tecnológica.** El CDP de Confección, el SENA y algunas empresas realizan transferencia tecnológica para el sector; sin embargo, esta no es muy generalizada ni llega a todas las empresas.

---

<sup>29</sup> Fuente: Informe Actualidad Económica con base en datos del DANE- Cámara de Comercio de Bucaramanga Marzo de 2005 #39

**5.3.3.10 Información.** La Cámara de Comercio de Bucaramanga brinda información sobre indicadores económicos de la región; el Sistema de Orientación Tecnológica- **SOT**<sup>30</sup> es una herramienta que brinda información sobre el sector a los empresarios a través de Internet, por medio de su base de datos de información tecnológica.

**5.3.3.11 Capacitación Empresarial.** Actualmente entidades como Fundesan, SENA, Cámara de Comercio, ACOPI, ITAE, Unidades Tecnológicas de Santander, Cajas de Compensación, CDP de Confección, prestan servicios de capacitación en algunas áreas relacionadas con el sector.

**5.3.3.12 Control de Calidad.** En la actualidad algunas empresas se encuentran en el proceso de certificación en normas ISO 9000.

**5.3.3.13 Asociatividad.** Entidades como ACOPI, SENA y el CDP de confección sensibilizan y desarrollan programas para asociar a los empresarios del sector.

**5.3.3.14 Financiación.** Diferentes entidades como la banca en general, el Fondo Regional de Garantías y Bancoldex cuentan con líneas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

#### **5.3.4 Sector de Cuero, Calzado y sus Manufacturas**

**5.3.4.1 Talento Humano.** Hay una escasa formación técnica en los niveles directivo y operativo ya que el grado de empirismo en la elaboración de los productos del sector es bastante alto. Los procesos productivos son artesanales y con escasa especialización.

---

<sup>30</sup> [www.sot.org.co](http://www.sot.org.co)

**5.3.4.2 Investigación.** Es necesario fortalecer las capacidades de investigación y desarrollo del sector mediante la apropiación de nuevas tecnologías en los procesos productivos para ofrecer productos de la más alta calidad.

**5.3.4.3 Asociatividad.** Es necesario realizar programas de mercadeo estratégico, internacionalización de las empresas y fomento de la asociatividad para la comercialización, con el fin de responder a la demanda en términos de volumen, plazos de entrega, calidad de los productos y precio de los mismos.

**5.3.4.4 Capacitación Empresarial.** Es necesario involucrar a los empresarios en el manejo de herramientas gerenciales, sistemas de información y todos aquellos aspectos que les brinden una visión estratégica de la empresa en el mediano y largo plazo.

**5.3.4.5 Calidad.** Es preciso realizar programas de calidad enfocados al desarrollo de toda la cadena productiva. También se requiere trabajar en normalización y metrología de la producción para poder evaluar la productividad de las empresas.

**5.3.4.6 Financiación.** El sector tiene muy restringido el acceso al crédito, lo cual dificulta la producción y el crecimiento de las empresas hacia el futuro.

**5.3.4.7 Infraestructura.** Se precisa mejorar la infraestructura aeroportuaria y la logística aduanera, para optimizar y facilitar la exportación de los productos. Esto también reduce los costos de transporte y plazo de entrega de los mismos, y por ende su precio a los comercializadores y al consumidor final, haciéndolos más competitivos en los mercados internacionales.

#### **5.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Una vez conocidas las necesidades y requerimientos de las cuatro cadenas, se hizo necesario actualizar y acopiar información más detallada directamente de las entidades que están en contacto permanente con las empresas de cada sector. Con el fin de conocer la oferta y demanda de servicios, se determinó hacer un diagnóstico institucional real mediante una invitación a participar en el ejercicio a estas entidades diligenciando una encuesta que permitiera indagar si dentro de su portafolio ofrecen servicios de características similares a los que se pretende prestar en la Agencia, con su respectiva descripción, para utilizar experiencias anteriores como punto de referencia, y también para evitar la redundancia de esfuerzos, tiempo y recursos hacia la prestación de servicios ya existentes en el territorio.

En esta etapa se contó con el soporte y suministro de información de entidades que hacen parte de las cuatro cadenas de valor identificadas así como los respectivos CDP, las Universidades, entidades gremiales y entidades de servicios públicos que están asociadas a la Agencia. De igual forma se contó con el apoyo de otros organismos que no forman parte de la Agencia pero que por su carácter social y servicios que prestan era conveniente incluirlos, entre ellos están la estrategia CARCE y Bancoldex.

En la encuesta también se solicitó a las entidades incluir las actividades que realizan en el marco de la planificación y mercadeo territorial, además de los proyectos en ejecución y proyectos potenciales a realizar en pro del desarrollo de la región en los que la Agencia esté en capacidad de brindar su apoyo.

Igualmente, era necesario incluir labores realizadas por la entidades a favor del medio ambiente y su protección, teniendo en cuenta la preocupación y el apoyo que presta el PNUD a iniciativas tendientes a realizar proyectos de desarrollo

sostenible, que sean eficientes en el uso de los recursos naturales y cuidadosos con el entorno. La responsabilidad social es también muy importante ya que uno de los objetivos de las Agencias de Desarrollo Económico Local es actuar como entes que motiven a las empresas a trabajar no solo pensando en crear mayor valor económico para si mismas sino en generar bienestar para sus empleados.

El análisis de la demanda de este tipo de servicios por parte de las empresas surgió principalmente de un encuentro sobre desarrollo regional llevado a cabo por la Estrategia CARCE, en el cual participaron representantes de numerosos gremios y empresas exponiendo sus expectativas y necesidades tanto de recursos técnicos como financieros y apoyo a manera de capacitación en diversos temas relacionados con el área.

**5.4.1 Aplicación de Encuesta.** Con el fin de conocer las actividades, servicios que prestan y proyectos que desarrollan los diferentes socios de la Agencia y otras entidades de la región cuya participación fuera útil para orientar las acciones de la misma, se aplicó una encuesta a estas instituciones.

**5.4.1.1 Población Objetivo.** La población objetivo a la cual se dirigió la encuesta está compuesta por 42 entidades que son responsables o partícipes en el desarrollo de la región, pertenecientes al sector gubernamental, social y productivo que se enumeran a continuación:

#### **Sector Gubernamental**

- Gobernación de Santander
- Alcaldía del Municipio de Bucaramanga
- Alcaldía del Municipio de Floridablanca
- Alcaldía del Municipio de Girón
- Alcaldía del Municipio de Piedecuesta

- Alcaldía del Municipio de Lebrija
- Alcaldía del Municipio de California
- Alcaldía del Municipio de Vetas
- Área Metropolitana de Bucaramanga-AMB
- Instituto Municipal de Empleo de Bucaramanga-IMEBU
- Corporación Autónoma Regional de Defensa de la Meseta de Bucaramanga-CDMB
- Acueducto Metropolitano de Bucaramanga
- Empresa Electrificadora de Santander-ESSA
- Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga-Telebucaramanga
- Instituto Colombiano del Petróleo-ICP

### **Sector Productivo**

- Asociación Nacional de Industriales-ANDI
- Cámara de Comercio de Bucaramanga
- Federación Nacional de Comerciantes-FENALCO
- Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas-ACICAM
- Asociación Colombiana de Pequeña Industria-ACOPI
- CARCE Santander
- Centro Desarrollo Productivo de Alimentos-CDP Alimentos
- Centro Desarrollo Productivo de Confección Textil-CDP Confección
- Centro Desarrollo Productivo del Cuero y Calzado-CDP Cuero
- Centro Desarrollo Productivo de Joyería –CDP Joyería
- Centro de Productividad y Competitividad del Oriente-CPCO
- Asociación de Mineros de Vetas
- Asociación de Mineros de California-ASOMICAL
- Fondo Regional de Garantías
- Confecoop

## **Sector Social**

- Cajasan
- Comfenalco
- Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB
- Universidad Industrial de Santander-UIS
- Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga-UPB
- Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga-USTA
- Universitaria de Investigación y Desarrollo - UDI
- Universidad Cooperativa de Colombia – UCC
- Fundación Oftalmológica de Santander-Clínica Carlos Ardila Lülle-FOSCAL
- Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano-FCV
- FUNDESAN
- ONG Distrito Industrial del Cuero
- ONG Corfas
- CONFECOOP Oriente

**5.4.1.2 Características de la Encuesta.** Para llevar a cabo la encuesta se diseñó un formato, dividido en siete secciones, para ser diligenciado por las entidades mencionadas anteriormente. El formato utilizado para realizar la encuesta a las entidades se puede ver en el **Anexo A**. Estos criterios fueron tenidos en cuenta para definir las acciones a realizar por ADEL CORPLAN en 2005:

- Acciones demandadas por las cadenas y ofrecidas por las instituciones con solicitud de apoyo a la ADEL CORPLAN.
- Acciones demandadas por las cadenas y ofrecidas por las instituciones, con o sin solicitud de apoyo a la ADEL CORPLAN, pero que requieren articulación y coordinación interinstitucional.
- Acciones demandadas por las cadenas y no ofrecidas por las instituciones.

El objetivo de realizar las encuestas fue recopilar la siguiente información:

1. Los servicios que presta la institución y una descripción de los mismos, enmarcados en los Servicios de Promoción Territorial y Servicios de Soporte a la Producción que presta la ADEL CORPLAN.
2. Los proyectos que en el momento de diligenciar la encuesta se encontraba ejecutando la institución, la población beneficiada y los resultados esperados de los mismos.
3. Los proyectos potenciales a realizar por la entidad en los próximos tres años y sus resultados esperados.
4. Los proyectos clave para el público objetivo de la entidad que requirieran apoyo de la Agencia y la modalidad de este apoyo.
5. Las actividades realizadas para establecer relaciones con otras entidades para la prestación de servicios.
6. Comentarios y sugerencias.
7. Anexo del marco conceptual sobre Desarrollo Económico Local y descripción de los Servicios de Soporte a la Producción.

**5.4.1.3 Tiempo de Aplicación de la Encuesta.** La encuesta se realizó a través de entrevista personal en febrero de 2005. En otros casos se hizo llegar a las entidades por medio del correo electrónico. Para ser diligenciadas y enviar la información se otorgó a las entidades un plazo de 30 días.

**5.4.1.4 Resultados de la Encuesta.** Se obtuvo una respuesta del 50% de las entidades mencionadas. Como no se obtuvo respuesta positiva total, se complementó la información recopilada por medio de portafolios de servicios y las páginas *web* de las mismas.

La información recopilada a través de las encuestas se ordenó por medio de matrices agrupando las entidades por actividad: Gremios; Entidades de Soporte a las empresas; Sector Público; Universidades; Cajas de Compensación y Entidades de Servicios Públicos. A su vez, en cada matriz por actividad se detallaron los servicios prestados a las empresas de la región. El conjunto de Matrices se puede ver en el **Anexo B**.

**5.4.2 Conclusiones de la Oferta.** A continuación se presentan las consideraciones que se pudieron obtener del análisis de las matrices enmarcadas dentro de los servicios que busca prestar la Agencia:

#### **5.4.2.1 Conclusiones de la Oferta de Servicios de Promoción Territorial**

- En el tema del Mercadeo Territorial es poco lo que se está haciendo y reducido el número de entidades de la región que realizan actividades con este propósito ya que la oferta institucional está apenas iniciando.
- En el área de Planificación Territorial solo algunas entidades gubernamentales están dedicando esfuerzos y tiempo al tema, lo cual se refleja en los Planes de Desarrollo de los periodos de gobierno.

#### **5.4.2.2 Conclusiones de la Oferta de Servicios de Soporte a la Producción**

- Hay numerosos esfuerzos y la oferta institucional es amplia en promover la creación de nuevas empresas; sin embargo, el impacto que estos han tenido no es muy satisfactorio, razón por la cual se requiere articular y coordinar

esfuerzos para lograr mayor efectividad. La ADEL CORPLAN debe apuntar hacia esto a través de Emplenet, proyecto que ya tiene en marcha.

- También en el tema de la asociatividad de los pequeños empresarios las cadenas demandan trabajo asociativo, haciendo énfasis en la sensibilización hacia este tipo de modelos. La oferta institucional ha avanzado y hay numerosos esfuerzos en la creación de alianzas. La ADEL CORPLAN debe enfocar sus esfuerzos hacia la sensibilización de los empresarios a través de la formación.
- La oferta institucional es amplia en sistemas de información, pero es necesario articularla e identificar nuevos temas claves a desarrollar porque es un área crítica en la que se observa gran debilidad. La ADEL CORPLAN debe contar con esta información, no sólo para ofrecerla a sus usuarios, sino para garantizar una intervención adecuada sobre las cadenas de valor.
- La oferta institucional presta ya algunos servicios de capacitación a nivel operativo y directivo; sin embargo, requiere apoyo para prestar otros servicios a través de las entidades especializadas regionales, nacionales o internacionales. La ADEL CORPLAN debe ayudar a coordinar la prestación de servicios actuales de capacitación y apoyar en la gestión para que las entidades puedan prestar servicios de capacitación inexistentes en la actualidad.
- Es reducido el número de entidades que lleva a cabo gestión de recursos para ser invertidos en proyectos de infraestructura. En cuanto al apoyo a proyectos productivos, la oferta institucional se dirige especialmente a prestar asesoría a las empresas en el diseño y formulación de los mismos.

- Hay un gran número de entidades que ofrecen crédito a los pequeños empresarios; no obstante, se presenta como una necesidad persistente.
- La oferta institucional de servicios de comercialización está dirigida a prestar apoyo y patrocinio a los empresarios para asistir a exposiciones y ferias nacionales e internacionales y ruedas de negocios de su respectivo sector.
- Los servicios de transferencia tecnológica que ofrecen las entidades están orientados a asesorar a las empresas en el desarrollo de tecnologías de producción más limpia; mejoramiento de procesos con la asistencia de expertos internacionales; y desarrollo de proyectos de investigación e innovación aplicados a los diferentes sectores.
- En el tema de calidad la oferta está encaminada a la capacitación y certificación de las empresas en normas ISO 9000; en algunos casos el servicio consiste en prestar asesoría técnica y laboratorios para realizar pruebas con el fin de medir la calidad de los productos de acuerdo a estándares internacionales.

**5.4.3 Articulación de la Oferta y Demanda de Servicios.** Una vez obtenida y analizada la información de las entidades que fueron incluidas en las matrices de acuerdo a la actividad que realizan, y a su vez por los servicios éstas prestan, se procedió a definir la oferta y demanda de servicios en la región enmarcados en los Servicios de Soporte a la Producción.

En este contexto se definió la demanda que hacen de diferentes servicios y apoyo a proyectos las empresas pertenecientes a las cuatro cadenas de valor. A su vez, se determinó por medio de la información recogida, las entidades en la región que están en capacidad de satisfacer esta demanda a través de los servicios que prestan en la actualidad y los mecanismos para prestarlos.

Esta información se ordenó en seis tablas de tres columnas cada una. En la primera columna se describen las necesidades y los servicios que demandan las empresas; en la segunda las entidades que ofrecen algún tipo de servicio para satisfacer esta demanda y en la tercera columna, la oferta y descripción de dichos servicios. En la primera tabla se encuentra la información concerniente a los cuatro sectores en conjunto, ya que gran cantidad de los servicios demandados y la oferta en este sentido es común a todos ellos. En las siguientes cuatro tablas está descrita la oferta y demanda de cada uno de los cuatro sectores separados; por último, se encuentra una tabla con la información relacionada con el Marketing Territorial. El conjunto de tablas con la información sobre demanda y oferta de servicios puede ver en el **Anexo C**.

**5.4.4 Análisis de la Demanda y la Oferta.** Por medio de la información recopilada en la oferta y demanda de servicios a través de las tablas descritas anteriormente se puede inferir que la capacitación a nivel operativo y gerencial es una de las grandes carencias de las cuatro cadenas de valor. También lo son el acceso al crédito y la necesidad de asociarse para aprovechar las economías de escala y la mayor capacidad de negociación con los proveedores. También la carencia de información precisa sobre los mercados es otra de las necesidades reiterativas.

De acuerdo a la información recopilada en las tablas descritas anteriormente, es evidente que la oferta de servicios que se encuentran en la región no satisface la demanda de las empresas, razón por la cual es preponderante que la ADEL CORPLAN articule a los actores de la región para la prestación de dichos servicios; en caso de no ser posible realizar esta función, la Agencia entrará a prestar los servicios a las empresas.

El análisis de la información contenida en las tablas permitió definir los servicios a prestar por la Agencia de acuerdo a las necesidades expresadas por los diferentes

actores de las cadenas de valor en cuanto a demanda y oferta de los mismos. También hace parte de este ejercicio puntualizar la estrategia que se va a utilizar para prestar dichos servicios y el Plan de Negocios teniendo en cuenta la nueva razón de ser de la Agencia. Finalmente, se estructuró el Plan de Acción para el año 2005 junto con las actividades planeadas para cumplir con los objetivos propuestos para el mismo.

## **5.5 DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE A LA PRODUCCIÓN**

Como se ha dicho con anterioridad, uno de los pilares fundamentales de la Agencia para hacerse sostenible en el largo plazo es el suministro contra pago de servicios de apoyo a la producción de las empresas de la región, con lo cual podrá mejorar sus propias condiciones financieras y operativas<sup>31</sup>.

En este sentido la Agencia cumple dos roles importantes: primero, prestar asesoría a las empresas de la región; y en segundo lugar, a través de estos servicios, crear y afianzar una red de desarrollo sostenible en el largo plazo en el territorio.

Para la región es muy importante que la Agencia en su papel de armonizador en el desarrollo pueda alejar inversiones externas atraídas sólo por la presencia de materias primas de bajo precio, la presencia de fuerza de trabajo de bajo costo o la explotación desmedida de los recursos de la región sin producir un valor agregado para la economía local. En este caso la presencia de la Agencia permite atraer y llevar a cabo en coparticipación, aquellas inversiones que tienen la característica de contribuir al Plan Estratégico del Territorio concebido de manera coordinada con otros actores de la región.

---

<sup>31</sup> Las Agencias de Desarrollo Económico Local, PNUD 2002. Pgs. 52 Y 55

Con tal fin se ponen en marcha los Servicios de Soporte a la Producción que la Agencia de Desarrollo Económico Local CORPLAN se encargará de prestar si no hay quien los ofrezca en la región o de coordinar a los actores en caso de que alguno de los asociados lo haga.

### **5.5.1 Animación Económica.**

**5.5.1.1 Definición del Servicio.** Este servicio está dirigido a apoyar los potenciales empresarios y a estimular en la región la mentalidad y cultura empresarial, entendidas como tener disposición y actitudes de comportamiento tales como dinámica de riesgo; espíritu solidario asociativo; capacidad de innovar y emprendimiento, entre otras. Estas capacidades no pueden transferirse pues no se reducen a técnicas que puedan adquirirse, pero si se pueden generar las condiciones que permitan a estas actitudes emerger o reforzarse.

**5.5.1.2 Objetivos del Servicio.** Fomentar sectores claves para la base empresarial de la región como son:

- Impulsar la asociatividad de las empresas de la región de acuerdo a sus productos con dos fines. Primero, estandarizar la producción, lo cual le da a las empresas la capacidad de penetrar en nuevos mercados y abastecer la demanda de los mismos, que en muchos casos exige grandes volúmenes de producto. Por otro lado, la asociatividad le permite a las empresas generar economías de escala ya que pueden asumir una mejor posición para negociar con sus proveedores y reducir sus costos de materias primas y materiales.
- Fomentar el emprendimiento a través del impulso y apoyo en la elaboración de planes de negocios para nuevos proyectos productivos, con el propósito de aumentar la base de empresas productivas en la región.

- Impulsar el desarrollo empresarial a través del fortalecimiento de las empresa existentes en la región.
- Apoyar la creación y el fortalecimiento de unidades productivas dirigido a población vulnerable, para proporcionarles fuentes de auto-sostenimiento perdurables en el futuro. También tiene como fin la formalización y legalización de un gran número de empresas de la región, que por ser familiares o pequeñas empresas operan en la informalidad.

## **5.5.2 Información.**

**5.5.2.1 Definición del Servicio.** Este servicio está dirigido a realizar actividades relacionadas con la recolección, elaboración y difusión de datos útiles para emprender una actividad económica; ejecutar un proyecto; tomar decisiones adecuadas; crear una empresa o desarrollar una ya existente.

**5.5.2.2 Objetivos del Servicio.** Mejorar la disponibilidad de información acerca de la oferta y demanda de los mercados; información técnica y tecnológica; y normatividad y legislación relacionada con el ámbito empresarial, así como lo inherente a cada sector.

También es necesario disponer de información financiera del mercado tal como indicadores unificados; información empresarial e institucional e información socio-económica de la región y del país que pueda ser útil a los empresarios y demás actores responsables del desarrollo.

## **5.5.3 Capacitación Empresarial.**

**5.5.3.1 Definición del Servicio.** Este servicio busca ofrecer servicios de formación gerencial y/o coordinar y apoyar la prestación de este tipo de servicios en caso de que un actor en la región esté en capacidad de hacerlo. Los servicios

de formación gerencial serán dirigidos a empresarios y miembros de los niveles directivos de empresas de la región en diversos temas relacionados con gerencia y dirección de las mismas. Este tipo de servicio involucra un componente de acompañamiento y asesoría a los empresarios directamente en sus empresas, talleres o plantas de producción para que el proceso sea mas provechoso para ellos.

**5.5.3.2 Objetivos del Servicio.** Satisfacer la demanda de formación gerencial por parte de los empresarios de los cuatro sectores en temas como mercadeo internacional; gestión estratégica y buenas prácticas de manufactura. Así mismo, en costos y finanzas para pequeñas y medianas empresas; legislación sobre propiedad intelectual; logística; optimización de plantas de producción y temas especializados de los cuatro sectores, entre otros.

#### **5.5.4 Capacitación Especializada.**

**5.5.4.1 Definición del Servicio.** Este servicio está enfocado a coordinar y apoyar la prestación de formación técnica especializada, teniendo en cuenta el potencial endógeno del territorio reflejado en las cuatro cadenas definidas para impulsar el desarrollo económico de la región, ya que es común dirigir estas actividades de formación sin tener en cuenta las potencialidades de desarrollo específico de cada región.

El papel de la Agencia en este caso es orientar las actividades formativas no sólo por el mercado del trabajo contingente sino sobre todo por las líneas de desarrollo futuro, que para el caso actual son las cuatro cadenas de valor identificadas como prioritarias.

**5.5.4.2 Objetivos del Servicio.** Tecnificar y estandarizar los procesos en las empresas para que, trabajando en conjunto con la asistencia empresarial, la

productividad y competitividad de las mismas mejore de manera significativa y estén en capacidad de enfrentar la competencia y las exigencias de los mercados internacionales.

#### **5.5.5 Gestión de Proyectos.**

**5.5.5.1 Definición del Servicio.** El papel de la Agencia en este servicio consiste en gestionar recursos para proyectos productivos nuevos y novedosos que contribuyan a un desarrollo económico sostenible de la región, para lo cual es fundamental el rol del Comité de Cadenas de Valor prestando apoyo. Dentro de su alcance involucra la continuidad del proceso enmarcado en el “Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015”.

**5.5.5.2 Objetivos del Servicio.** Obtener recursos económicos, humanos y técnicos para ejecutar los proyectos, a través de gestión ante organismos nacionales o internacionales cuya razón de ser consista en apoyar proyectos productivos sostenibles en el largo plazo.

#### **5.5.6 Financiación.**

**5.5.6.1 Definición del Servicio.** Este servicio consiste en facilitar financiación a proyectos a través del Fondo de Crédito ADEL CORPLAN, para permitir el acceso a crédito del sector productivo de la región y satisfacer así parte de la gran demanda de crédito de parte de los empresarios.

Los créditos se otorgarán a empresarios que busquen iniciar o potenciar nuevos proyectos productivos, o a empresas que ya existen y que mediante un crédito busquen apalancar un proyecto. En tal caso, los beneficiarios iniciales serán las empresas que hacen parte de las cuatro cadenas de valor que se han definido

como prioritarias para, posteriormente, hacerlo llegar a aquellas pequeñas y medianas empresas de otros sectores productivos que también lo requieran.

**5.5.6.2 Objetivos del Servicio.** Financiar la creación de empresas o el emprendimiento de nuevos proyectos productivos.

### **5.5.7 Asistencia Empresarial**

**5.5.7.1 Definición del Servicio.** Este servicio está dirigido a coordinar y apoyar la prestación de asesoría, consultoría y asistencia técnica a empresas que ya se encuentren consolidadas. También pretende llegar a nuevas empresas que durante sus fases de arranque y consolidación necesiten acompañamiento por medio de asesoría y apoyo técnico.

**5.5.7.2 Objetivos del Servicio.** Trabajar en conjunto con los servicios de Capacitación Especializada y Capacitación Empresarial, para que por medio de la asistencia técnica el conocimiento sea aplicado en la práctica directamente en los talleres y plantas de producción de las empresas.

### **5.5.8 Transferencia Tecnológica**

**5.5.8.1 Definición del Servicio.** Este servicio consiste en facilitar al sector productivo el acceso a nuevos insumos, equipos, procesos de producción o servicios que le permitan reducir la brecha tecnológica respecto a otros países, introduciendo nuevas técnicas de producción y tecnología de punta en sus procesos.

**5.5.8.2 Objetivos del Servicio.** Lograr que las empresas de la región se actualicen tecnológicamente mediante la apropiación o adquisición de maquinaria, equipo y tecnología para aumentar su eficiencia, escala de operación y

competitividad de las mismas respecto a empresas de similares características en el exterior, lo cual trae enormes beneficios económicos por el ahorro en materiales, tiempos de proceso, tiempos de entrega y distribución, entre otros.

### **5.5.9 Calidad.**

**5.5.9.1 Definición del Servicio.** Facilitar y promocionar procesos de mejoramiento de la calidad desde el diseño mismo de los productos o servicios; los procesos de producción y presentación de los mismos, así como la calidad inherente a ellos.

También está orientado a coordinar y apoyar programas de formación, asesoría y asistencia técnica las empresas en la implementación de las Normas ISO 9000, ISO 14000 e ISO 18000.

**5.5.9.2 Objetivos del Servicio.** Mediante estos programas se busca que los productos obtengan certificación de la calidad con sello territorial.

### **5.5.10 Comercialización**

**5.5.10.1 Definición del Servicio.** Mejorar las posibilidades del sector productivo de acceder al mercado nacional y a los mercados externos a través del mercadeo; la publicidad y promoción de los productos; la implementación de mejores sistemas de distribución; contratos de ventas; asistencia post-venta; participación en ferias y estímulo al comercio electrónico.

La Agencia también asume el papel de orientador para estimular que los productos locales cumplan con los requisitos de calidad y cantidad exigidos por el mercado externo, facilitando la asistencia técnica para mejorar la calidad de los

mismos y promoviendo una política de marcas locales que le den identidad a los productos dentro y fuera del país.

**5.5.10.2 Objetivos del Servicio.** Ser un vehículo para la comercialización de los productos del área hacia el exterior de la región y del país, apoyando a los pequeños productores locales que no tienen la fuerza o la capacidad de ofrecer y llevar por sí solos sus productos a los mercados dentro y fuera del país.

### **5.5.11 Proyectos de Infraestructura**

**5.5.11.1 Definición del Servicio.** Apoyar la formulación y gestión de proyectos relacionados con el mejoramiento del escenario competitivo de la región.

**5.5.11.2 Objetivos del Servicio.** Gestionar recursos dirigidos a la financiación de proyectos cuyo propósito sea ajustar y mejorar las condiciones de infraestructura de la región.

## **5.6 PLAN DE ACCIÓN ADEL CORPLAN 2005**

A continuación se presenta el Plan de Acción para el año en curso que se ha definido para la Agencia, de acuerdo a los diferentes servicios que presta, así como las actividades previstas a realizar enfocadas en las cuatro cadenas de valor:

### **5.6.1 Servicios de Promoción Territorial.**

**5.6.1.1 Sistema Dinámico de Planeación y Gestión del Desarrollo.** Gestionar la formulación y ejecución de proyectos del Plan Estratégico.

**5.6.1.2 Mercadeo Territorial.** Diseñar estrategia de Mercadeo Territorial y gestionar recursos para su implementación.

Avance

La estrategia ya está diseñada; hace falta la gestión de recursos para poner en marcha el plan de mercadeo, lo cual se está haciendo articuladamente con la Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB y la cooperación institucional del Fomento de San Sebastián ofreciendo Recurso humano.

**5.6.1.3 Misiones Internacionales.** Organizar una misión de promoción territorial a Europa con apoyo del Programa GOLD.

Avance

Se está trabajando con el Comité Asesor de Cadenas de Valor en la identificación de tres proyectos estratégicos por cadena para ser formulados, y junto con el *brochure* de la región, conformar el paquete de información que el Gobernador de Santander llevará en la misión en el mes de septiembre.

**5.6.1.4 Generación de pensamiento regional.** Realizar 3 foros sobre temas de coyuntura regional gestionando su ejecución con aportes en especie de diferentes entidades.

Avance

En el momento se está organizando un foro sobre “Manejo integral de residuos sólidos”; próximamente se llevará a cabo un foro sobre el “Plan de Ordenamiento Territorial” y sus consecuencias (impacto) sobre el sector empresarial y productivo.

## **5.6.2 Servicios de Soporte a la Producción**

### **5.6.2.1 Animación Económica.**

- Capacitar en el uso de tecnologías de información y comunicaciones, para la reducción de la brecha digital, a través del Proyecto "Emplenet".

Avance

Se está realizando capacitación sobre el uso de TIC a personal de los sectores de joyería y dulces procesados, así como a jóvenes líderes del municipio de Piedecuesta.

- Asesorar y acompañar a población de la región en la inserción al mercado laboral a través del Proyecto "Emplenet".
- Prestar asesoría y acompañamiento a habitantes de la región en la creación de empresas a través de los proyectos "Emplenet" y "Creación y Fortalecimiento de Unidades Productivas".

Avance

Estas dos actividades son metas para el presente año.

- Formar 25 empresarios líderes de las cadenas de valor prioritarias para la región en procesos de asociatividad empresarial.

Avance

Se está desarrollando un convenio con la Universidad Santo Tomás, entidad encargada de dictar el diplomado sobre asociatividad.

- Elaborar planes de acción para la consolidación de las cadenas de valor prioritarias para la región.

Avance

Al interior del Comité Asesor de Cadenas de Valor se está trabajando en la elaboración de los planes de acción para estas cadenas.

**5.6.2.2 Información.** Construir un sistema de gestión del conocimiento para dos (inicialmente) de las cadenas de valor prioritarias para la región.

Avance

En el momento hay dos Técnicos cooperantes del Fomento de San Sebastián trabajando en este sistema y una empresa privada especializada en el tema está aportando talento humano y apoyo técnico para el desarrollo del Sistema de gestión del Conocimiento.

**5.6.2.3 Capacitación Empresarial y Especializada.** Priorizar y gestionar el desarrollo de programas de capacitación de acuerdo con las necesidades ya identificadas por las cadenas de valor y a través de las instituciones educativas de la región.

Avance

Al interior del Comité Asesor de Capacitación se está trabajando en el tema para determinar cuáles son las áreas de capacitación con mayor urgencia para hacer en el largo plazo los sectores más productivos y competitivos.

**5.6.2.4 Gestión de Proyectos.** Gestionar recursos para la ejecución de proyectos prioritarios para las cadenas de valor, de acuerdo con sus planes de acción.

**5.6.2.5 Financiación.** Reglamentar y poner en funcionamiento el fondo financiero para prestar capital de riesgo y financiación para participación en eventos de comercialización y misiones nacionales o internacionales.

Avance

La Decanatura de Ingeniería Financiera de la Universidad Autónoma de Bucaramanga está prestando asesoría en la estructuración del fondo de crédito financiero para las empresas.

## **6. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA ADEL CORPLAN CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

Después de realizado el diagnóstico de la institución y el diseño de los servicios que prestará la ADEL CORPLAN, se puede inferir que un aspecto fundamental para la organización interna y el buen desempeño de la Agencia es la definición de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de la misma, razón por la cual se llevó a cabo el diseño del Manual de Procedimientos, con el fin de estandarizar los procesos que se realizan al interior de la misma.

De igual forma, con el fin de definir y asignar las actividades de cada uno de los cargos, se realizó el diseño del Manual de Funciones, con el fin documentar las funciones de los cargos y así tener claridad acerca de las actividades que los miembros de la Agencia deben realizar para el cumplimiento de sus objetivos. Finalmente, con el objetivo de medir el desempeño de la Agencia en los tres niveles operativos, se diseñó un Sistema de Indicadores, que sirva como soporte a las directivas en la toma de decisiones, la evaluación en la consecución de objetivos y la identificación de problemas a tiempo para tomar las medidas correctivas correspondientes.

### **6.1 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADEL CORPLAN**

Los procedimientos deben documentarse, pues su ausencia puede perjudicar la calidad de las operaciones de la Agencia. Es necesario establecerlos con el fin de formalizar las actividades desarrolladas al interior de la ADEL CORPLAN, es decir, que cada funcionario realice los procesos de la manera estipulada y se asignen las responsabilidades de modo que todos estén comprometidos con los objetivos trazados.

El Manual de procedimientos contendrá la descripción de las actividades que deben seguirse en el desarrollo de los procedimientos de la ADEL CORPLAN. Esta descripción va a estar soportada en un diagrama de flujo que permite visualizar de manera más sencilla la secuencia de las actividades e incluye además, los puestos de trabajo que intervienen precisando su responsabilidad y participación en el proceso.

La implementación de este Manual facilitará las labores de auditoría, evaluación y control interno de la Agencia y a su vez instruirá al personal en la labor que éste debe realizar. Para esta tarea se contó con el aval y aprobación de la Dirección Técnica y la Gerencia, para quienes esta labor es de vital importancia para el futuro de la Agencia.

**6.1.1 Levantamiento de la Información.** Con base en el diagnóstico realizado es posible concluir que no existe información documentada acerca de los procesos que realiza la ADEL CORPLAN. Por lo tanto, fue necesario iniciar el levantamiento de información mediante la presentación ante el personal de la Agencia del grupo de trabajo con el fin de explicar el motivo del proyecto, la temática a tratar, y las herramientas a utilizar de tal forma que se pudiera obtener la mayor colaboración en la consecución de la misma.

Esta actividad se realizó mediante una jornada de socialización organizada por los autores del proyecto en la que además de presentar los pormenores del proyecto a los demás integrantes de la ADEL CORPLAN. Adicionalmente, cada integrante realizó una presentación de las actividades que desempeña dentro de la Agencia, lo cual le permitió a los practicantes conocer de forma general el funcionamiento de la organización y de manera adicional sirvió como una forma de integración y comunicación para los demás empleados.

El trabajo con los integrantes del personal de la Agencia se efectuó a través de entrevistas personales previamente programadas, observación directa en el puesto de trabajo y consultas esporádicas cuando se presentaban inconsistencias entre la información recopilada y las entrevistas realizadas. También fue necesario el acompañamiento y apoyo de la Dirección Técnica durante todo el proceso de levantamiento de la información.

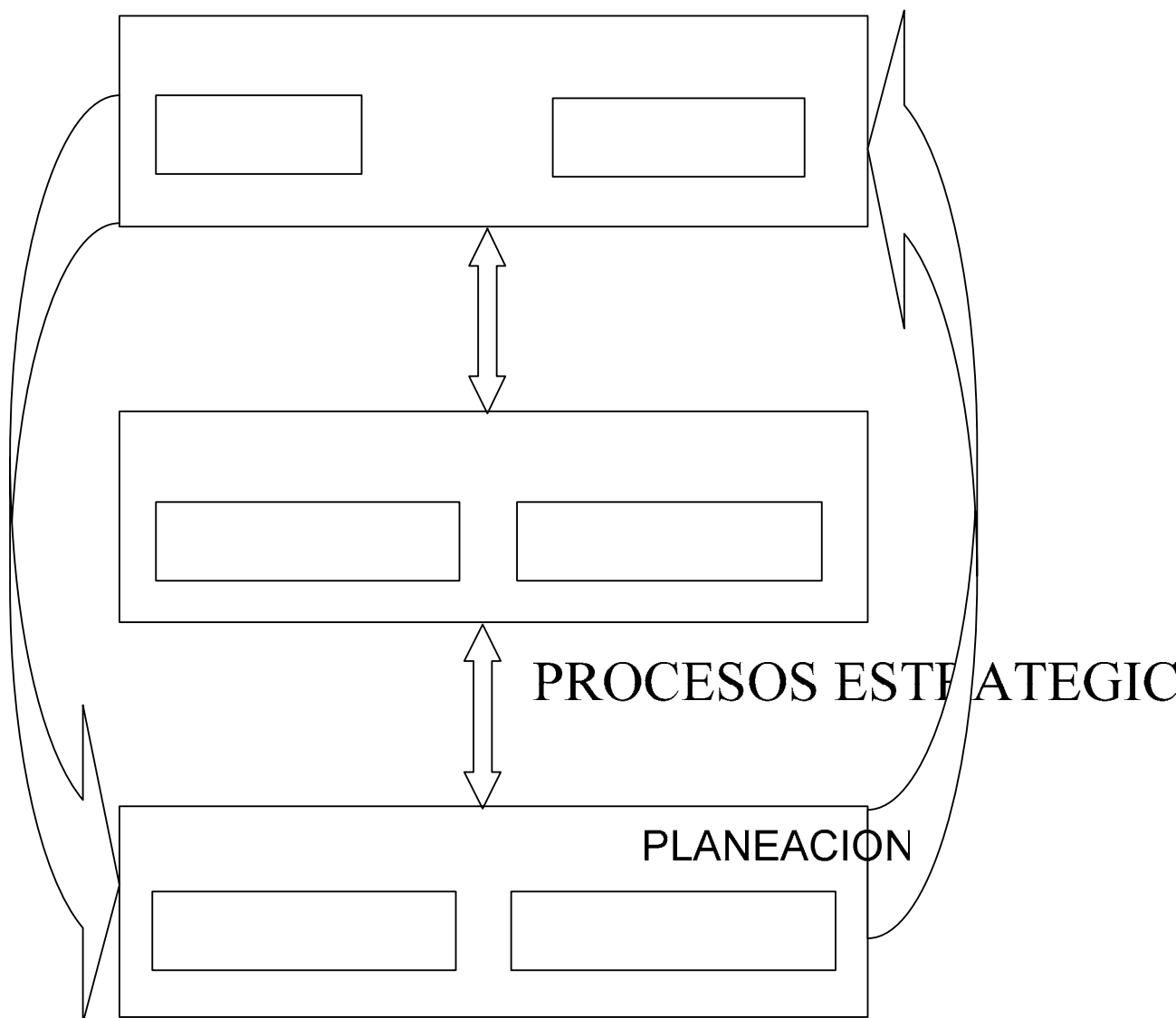
Como resultado de este proceso, el grupo de trabajo obtuvo información completa para cada procedimiento acerca de la forma como se realizan las actividades que lo componen, cuándo se hace, quién lo hace, quién es su responsable, qué recursos se utilizan, qué procedimientos relacionados hay, la tecnología utilizada y población objetivo, entre otros.

**6.1.2 Identificación de Procesos.** Después de recopilada toda la información referente a las actividades realizadas por los diferentes funcionarios de la Agencia, se procedió a identificar los procesos básicos y los procedimientos inherentes a éstos, para continuar luego con su diagramación y documentación.

Con el fin de proporcionar una visión global donde se expone claramente el esquema de operación que la Agencia maneja, fue necesario representar los procesos junto con sus respectivas interrelaciones mediante un Mapa de Procesos, el cual se presenta a continuación:

Figura 2. Mapa de Procesos

## MAPA DE PROCESOS ADEL CORPLAN



Como se mencionó anteriormente, los procesos dentro de las organizaciones pueden catalogarse según sus objetivos en estratégicos, operativos y de apoyo, de esta manera, cada proceso identificado en la Agencia se relaciona con la clasificación mencionada. Los procesos de Planeación y Comunicaciones pertenecen al nivel estratégico; los Servicios de Promoción Territorial y de Soporte a la Producción hacen parte del nivel operativo; y la gestión de recursos y evaluación pertenecen al nivel de apoyo.

A continuación se presenta una explicación breve de dichos procesos:

Los procesos de Planeación de la Agencia abarcan actividades relacionadas con la Programación Presupuestal, la cual incluye la elaboración del Plan de Acción y el Presupuesto Anual, teniendo en cuenta las necesidades, metas y expectativas de la institución.

Los procesos de Comunicaciones encierra las actividades encaminadas a dar a conocer la labor y el desarrollo de la Agencia mediante instrumentos de comunicación como son páginas *web*, folletos y boletines, entre otros o a través de la promoción directa.

Los procesos de Servicios de Promoción Territorial y Servicios de Soporte a la Producción comprenden todas las actividades relacionadas con la gestión de proyectos y con la planeación y desarrollo de dichos servicios.

Los procesos de Gestión de Recursos comprenden las funciones ejecutadas por el personal administrativo de la Agencia para garantizar la prestación adecuada de los servicios. Dentro de esta categoría se encuentran los procedimientos relacionados con selección de proveedores, compras y contratación de personal.

El proceso de Evaluación de la Agencia está relacionado con el control de las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma durante cierto periodo de tiempo. Como resultado del mismo se elabora anualmente un Informe de Gestión, el cual presenta un análisis de las áreas que integran la ADEL CORPLAN, donde se reflejan los resultados obtenidos con relación a los servicios y programas ofrecidos, y a los proyectos adelantados.

Los procesos de Planeación, Comunicaciones, Servicios de Promoción Territorial, Servicios de Soporte a la Producción, Gestión de Recursos y Evaluación presentados anteriormente fueron analizados de tal forma que se pudieran identificar los procedimientos implícitos a cada uno de ellos con el fin de establecer el grupo de procedimientos que van a ser documentados.

Adicionalmente se estableció un procedimiento de Control de Documentos debido a la necesidad identificada de controlar todos los formatos, registros y documentos que se manejan en la Agencia, de tal forma que se garantice el uso de formatos actualizados y se descarten aquellos que ya no se encuentran en vigencia, para llevar un control con relación al orden de los nuevos formatos que se diseñan y retirar aquellos que no.


**6.1.3 Diagramación y Documentación.** Como paso final y posterior a la identificación de los procedimientos realizados en la Agencia, se procedió a organizar la información obtenida en una secuencia lógica de actividades. Para ello, se tomó como referencia el formato empleado en la elaboración del Manual de Procedimientos de la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander. Este formato constituye la base fundamental para la estandarización de los procedimientos, ya que en él quedan claramente establecidos la descripción de cada actividad y el responsable directo de la misma, eliminando con ello las diversas interpretaciones que puedan presentarse por parte de los usuarios directos.

En el formato de presentación del procedimiento se puede encontrar toda la información referente a su caracterización, los clientes tanto internos como externos, además de los proveedores, sus insumos y el resultado final del mismo. En general, esta plantilla ofrece información importante para el usuario directo, quien es el encargado de realizar y proporcionar una pauta para su realización y mejoramiento, así como para el nuevo usuario, permitiéndole captar rápidamente una idea general acerca del procedimiento.

Así mismo, para facilitar la comprensión del Manual se tuvieron en cuenta varios aspectos, entre los cuales se destacan la utilización de un lenguaje sencillo y el uso de la simbología estándar mencionada anteriormente.

La descripción del formato utilizado para la elaboración del manual se presenta a continuación (Figuras 3 y 4).

Figura 3. Formato manual de procedimientos (Presentación)

|  |              |                                       |                                    |                           |
|--|--------------|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <br>Agencia de Desarrollo Económico Local |              | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |                                    |                           |
|  |              | (1)                                   |                                    |                           |
| (2)  |              | (3)                                   |                                    | Código :<br>(4)           |
| Elaboró : (5)  | Revisó : (6) | Aprobó : (7)                          | Fecha de creación : (8)            | Última Modificación : (9) |
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>  |              |                                       |                                    |                           |
| (10)   |              |                                       |                                    |                           |
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>   |              |                                       |                                    |                           |
| (11)   |              |                                       |                                    |                           |
| <b>PROVEEDORES</b>   |              | <b>INSUMOS</b>                        |                                    | <b>RESULTADO</b>          |
| (12)   |              | (13)                                  |                                    | (14)                      |
| <b>CLIENTES</b>  |              |                                       | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b> |                           |
| <b>INTERNOS</b>  |              | <b>EXTERNOS</b>                       |                                    |                           |
| (15)   |              | (16)                                  | (17)                               |                           |

**6.1.4 Presentación del Procedimiento.** Es la introducción de cada procedimiento, la cual contiene su objetivo, características, proveedores e insumos, el resultado que se obtiene del mismo, los clientes internos y externos, y los procedimientos relacionados. En esta sección del formato se encuentran los siguientes ítems:

1. Nombre del proceso: Este campo contiene el nombre del proceso al cual pertenece el procedimiento.
2. Título del Manual: Contiene el tipo de manual y el área de aplicación del mismo.
3. Nombre del Procedimiento: Contiene el nombre del procedimiento.
4. Código: Muestra el código asignado a cada procedimiento de acuerdo con la codificación previamente establecida.
5. Elaboró: Nombra a los encargados del levantamiento, el análisis y la documentación del procedimiento.
6. Revisó: Nombra la(s) persona(s) encargada(s) de verificar el correcto levantamiento del procedimiento.
7. Aprobó: Hace referencia a la(s) persona(s) con el grado de autoridad y conocimiento necesarios para aprobar el procedimiento documentado.
8. Fecha de Creación: Muestra la fecha en la cual se documenta por primera vez el procedimiento.

9. Última Modificación: Muestra la fecha en la cual se modifica por última vez el procedimiento.

10. Objetivo del Procedimiento: Explica el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

11. Características del Procedimiento: Contiene los siguientes detalles:

- Aplicabilidad: Hace referencia al tipo de usuario al cual va dirigido el procedimiento.
  
- Periodicidad: Se refiere a la frecuencia con la que se realiza el procedimiento.
  - Frecuente: Cuando el procedimiento se presenta a diario.
  - Esporádico: Cuando el procedimiento se presenta eventualmente.
  - Periódico: Cuando el procedimiento se presenta en periodos de tiempo determinados.

12. Proveedores: Son las personas y entidades que entregan los recursos necesarios para desarrollar el procedimiento.

13. Insumos: Son los recursos (información o elementos físicos) requeridos para el inicio y desarrollo del procedimiento.

14. Resultado: Corresponde a los resultados que se obtienen al finalizar el procedimiento, ya sean tangibles o intangibles.

15. Clientes Internos: Son las entidades que al interior de la ADEL CORPLAN requieren de los resultados arrojados por el procedimiento.




16. Clientes Externos: Son las entidades externas a la ADEL CORPLAN que requieren de los resultados arrojados por el procedimiento.

17. Procedimientos Relacionados: Contiene los procedimientos que se relacionan con el procedimiento mencionado.

Los diseños de los manuales están conformados inicialmente por un diagrama de flujo y su correspondiente texto aclaratorio. El diagrama es una forma resumida del procedimiento de fácil y rápida consulta, mostrando las dependencias involucradas en cada caso y las actividades que realizan.

**6.1.5 Diagrama de Flujo del Procedimiento.** Esta parte del manual contiene el diagrama de flujo del procedimiento, el cual se lee de arriba hacia abajo, siguiendo la secuencia de actividades. También contiene la descripción textual de las actividades que se presentan en el diagrama de flujo del procedimiento y adicionalmente, cada actividad menciona su responsable. Para el diseño del diagrama de flujo se tienen en cuenta los siguientes símbolos:

Tabla 3. Símbolos empleados en diagramas de flujo de procedimientos

| SÍMBOLO   | SIGNIFICADO  |
|---|--|
|  | <b>Rectángulo:</b> Se utiliza para describir cualquier tipo de actividad, excepto cuando la actividad tiene que ver con situaciones especiales como las siguientes: procesamiento de datos en computador, almacenamiento e impresión de documentos o cuando se deben tomar decisiones. |
|  | <b>Rectángulo doble:</b> Se emplea cuando se hace referencia a otro procedimiento generado en ese momento.   |
|  | <b>Flecha:</b> Indica la secuencia de las actividades y puede ser descendente, ascendente o lateral.   |









|   |  |
|---|--|
|    | <p><b>Rectángulo con puntas redondeadas:</b> Indica procesamiento de datos en el computador.</p>   |
|    | <p><b>Triángulo invertido:</b> Indica almacenamiento controlado de documentos, de tal forma que se requiere una solicitud para que los documentos pasen a la siguiente actividad.</p>  |
|    | <p><b>Rectángulos con parte inferior redondeada:</b> hace referencia a una actividad en la cual se han generado documentos en papel (original y copias). Si se ha generado sólo el original únicamente aparecerá un símbolo.</p>   |
|    | <p><b>Diamante:</b> Indica que en este momento el procedimiento a seguir puede variar dependiendo de unas condiciones preestablecidas. Del símbolo deben partir dos flechas: una marcada con SI, cuando se cumple la condición establecida y la otra marcada con NO, cuando no se cumple con la condición.</p> |
|  | <p><b>Óvalo:</b> Se emplea al comienzo y al final de cualquier procedimiento.</p>  |
|  | <p><b>Pentágono:</b> Hace las veces de conector, se denota con letras y se emplea cuando el diagrama de flujo llega al final de la hoja y debe continuar en la página siguiente.</p>   |
|  | <p><b>Círculo:</b> Indica la salida de una operación y sirve como conector a la entrada de la operación secuencial.</p>  |

Figura 4. Formato manual de procedimientos (Diagrama de flujo)

|   |   |  |                         |          |
|---|---|--|-------------------------|----------|
|  | 4 |  | 6                       |          |
|   | 5 |  | Código 7                | Hoja: 10 |
|   |   |  | Fecha de creación: 8    |          |
|   |   |  | Última Modificación : 9 |          |
| Elaboró : 1   |   |  |                         |          |
| Revisó : 2  |   |  |                         |          |
| Aprobó : 3  |   |  |                         |          |

| DIAGRAMA | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE |
|----------|-------------|-------------|
| 11       | 12          | 13          |

El diagrama de flujo del procedimiento se encuentra distribuido de la siguiente manera:

1. Elaboró: Nombra a los encargados del levantamiento, el análisis y la documentación del procedimiento.
2. Revisó: Nombra la(s) persona(s) encargadas de verificar el correcto levantamiento del procedimiento.
3. Aprobó: Hace referencia a la(s) persona(s) con el grado de autoridad y conocimiento necesarios para aprobar el procedimiento documentado.
4. Nombre del proceso: Este campo contiene el nombre del proceso al cual pertenece el procedimiento.
5. Nombre del Procedimiento: Contiene el nombre del procedimiento.
6. Título del Manual: Contiene el tipo de manual y el área de aplicación del mismo.
7. Código: Muestra el código asignado a cada procedimiento de acuerdo con la codificación previamente establecida
8. Fecha de Creación: Muestra la fecha en la cual se documenta por primera vez el procedimiento.
9. Última Modificación: Muestra la fecha en la cual se modifica por última vez el procedimiento.
10. Hoja: Muestra el número de hojas que contiene cada procedimiento.

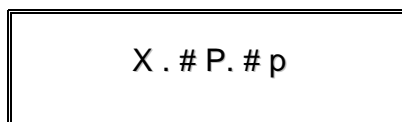
11. Diagrama: Contiene la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones del procedimiento.

12. Descripción: Contiene la descripción textual de las actividades involucradas en el diagrama de flujo del procedimiento.

13. Responsable: Son las personas encargadas de la ejecución de cada una de las actividades del procedimiento.

**6.1.6 Sistema de Codificación Manual de Procedimientos.** La codificación es un sistema que permite identificar de manera ágil el tipo de procedimiento y el proceso al cual pertenece, facilitando de esta manera un control adecuado y práctico del Manual de Procedimientos.

La codificación utilizada para cada uno de los procedimientos del Manual es la siguiente:



Donde:

X: Identifica el Área a la que pertenece el proceso y consta de dos letras.

# P: Número de clasificación general por tipo de Proceso según el Mapa de Procesos identificado para la Agencia. Este número consta de dos dígitos.

# p: Número del procedimiento dentro de cada Proceso, el cual consta de dos dígitos.

**Áreas ADEL CORPLAN:**

- Administrativa
- Técnica

- Comunicaciones

**Procesos según el mapa:**

- Planeación
- Comunicaciones
- Gestión de recursos
- Evaluación y Seguimiento
- Servicios de Promoción Territorial
- Servicios de Soporte a la Producción

Una vez finalizada las labores de diagramación y documentación, cada uno de los procedimientos fue revisado y validado en primera instancia por la(s) persona(s) responsable(s) del mismo, con el fin de realizar cambios y ajustes de último momento. Luego de efectuar los arreglos necesarios, se procedió a presentar el procedimiento propuesto ante la Gerencia para su revisión y aprobación final. A continuación, se inició la elaboración del Manual de Procedimientos de la ADEL CORPLAN cuyo resultado final se puede ver en el **Anexo D**.

## **6.2 MANUAL DE FUNCIONES**

**6.2.1 Generalidades.** Especificar y asignar las actividades de cada uno de los cargos, ordenar y condensar la información en un documento que describa dichas actividades es lo que se conoce como un manual de funciones.

La importancia de elaborar un manual de funciones radica en que una vez se han establecido los procedimientos y políticas de la ADEL CORPLAN, era necesario identificar y documentar las funciones de los cargos, aclarando lo que cada miembro de la Agencia debía hacer.

**6.2.2 Objetivos del Manual de Funciones.** Con el diseño del Manual de Funciones se busca lograr los siguientes objetivos:

- Aclarar situaciones dudosas en caso de conflictos
- Generar una guía presentada a los empleados que inician sus labores en la ADEL CORPLAN
- Conocer los requerimientos, condiciones y perfil de los cargos
- Evitar duplicidad de los cargos y duplicidad de funciones
- Asignar responsables de las actividades que se desarrollan en la ADEL CORPLAN

**6.2.3 Desarrollo del Manual de Funciones.** Para esta labor es primordial que las personas encargadas del desarrollo del manual adquieran un conocimiento global de la Agencia. Deben familiarizarse con la estructura organizacional, sus objetivos y con el manejo operativo de la misma.

Pero este proceso no será exitoso si no cuenta con el interés y participación directa de todos los funcionarios, ya que son ellos la fuente directa de información para la debida estructuración del manual.

Para el desarrollo del manual de funciones se estableció la siguiente metodología:

- Promoción del programa mediante una socialización del mismo
- Análisis de los cargos a través de observación y levantamiento de la información
- Descripción de los cargos
- Revisión, confrontación y modificaciones a la información
- Diseño del formato
- Presentación a la Dirección Técnica y a la Gerencia

**6.2.4 Promoción del Programa.** Se realizaron charlas informativas en las cuales se dio a conocer a los empleados de la ADEL CORPLAN en que consistía el proceso que se iba a desarrollar, con el fin de concientizarlos acerca de la importancia del mismo y así obtener su compromiso y colaboración en las actividades que se iban a adelantar.

**6.2.5 Análisis de los Cargos.** Esta actividad consistió en analizar la complejidad del cargo y conocer las características que una persona deba poseer para desempeñar dicho cargo.

El primer paso fue realizar un formato para diligenciar las actividades realizadas para cada uno de los funcionarios de la ADEL CORPLAN, el Formulario de valoración de cargos; en esta etapa se contó con el apoyo de la Dirección Técnica aportando un formato adecuado para la definición, el cual se presenta en el **Anexo E**. Cabe anotar que de igual manera se realizó una revisión bibliográfica, a fin de tener a mano posibles esquemas que pudiesen adecuarse a los requerimientos del levantamiento de información. Dicho levantamiento de la información se realizó en dos etapas:

- Entrega del formato a los funcionarios de la Agencia para su diligenciamiento.
- Entrevista personalizada con cada uno para confrontar los datos recopilados en el formato y en el control de actividades.

Posterior a esta recopilación de información, se procedió a realizar la descripción de los cargos teniendo en cuenta ciertos parámetros.

**6.2.6 Descripción de los Cargos.** Las descripciones deben identificar, describir y especificar los cargos con base en ciertas normas, registrando sus deberes y

responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo.

El Manual de Funciones está constituido por cuatro secciones como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Formato manual de funciones

|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|--|------------------|------------------------------------|---|----------------------------|--------------|---|---|---|---|----------------|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE FUNCIONES ADEL CORPLAN</b> |                  | <b>A. IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|  |                  | NOMBRE DEL CARGO<br>(1)            |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| Código :<br>(2)  | Elaboró :<br>(3) | Revisó :<br>(4)                    | Aprobó :<br>(5)                                 | Fecha de creación :<br>(6) | Hoja No: (7) |   |   |   |   |                |   |
| CARGO JEFE INMEDIATO:<br>(8)   |                  |                                    | AREA:<br>(9)                                    |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:<br>(10)  |                  |                                    | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO (11) |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| <b>OBJETIVO DEL CARGO</b>  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| (12)   |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| <b>B. DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>   |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| FUNCIONES PRINCIPALES  |                  |                                    |   |                            |              | D | S | Q | M | S <sub>m</sub> | A |
|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| FUNCIONES SECUNDARIAS  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| FUNCIONES ESPORADICAS  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| <b>C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO</b>  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
| <b>D. OBSERVACIONES</b>  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |
|  |                  |                                    |   |                            |              |   |   |   |   |                |   |

**6.2.6.1 Identificación del Cargo.** En la sección A se encuentra el encabezamiento en donde se registra la información que identifica el cargo, consta de su Nombre; Código; quién lo elaboró; quién lo revisó y quien aprobó el documento; Fecha de creación; Hoja No; Cargo del Jefe Inmediato; Área a la cual pertenece el cargo; Número de personas que supervisa y Número de personas que desempeñan el cargo. A continuación se presenta una descripción de los elementos anteriores:

1. Nombre: Muestra el nombre que le corresponde al cargo.
2. Código: Muestra la identificación que se le da al manual de acuerdo al cargo para facilitar su registro y búsqueda cuando sea necesario.
3. Elaboró: Se incluye en el manual quién es el autor del mismo.
4. Revisó: De igual manera se debe dejar constancia de quién revisó el manual.
5. Aprobó: Muestra la persona encargada de aprobar el manual.
6. Fecha de creación: Muestra para efectos históricos se lleva una relación de la fecha de creación del manual.
7. Hoja: Muestra del número de hojas que componen el manual para cada cargo.
8. Cargo del jefe inmediato: Muestra el nombre del cargo del cual es subordinado.
9. Área: Muestra el área a la que pertenece el cargo.
10. Número de personas que supervisa: Detalla el número de personas que debe supervisar el cargo.

11. Número de personas que desempeñan el cargo: Especifica el número de personas que ocupan el cargo.

12. Objetivo del cargo: Especifica los objetivos del cargo.

**6.2.6.2 Descripción de Funciones.** En la sección B se encuentra la descripción de las funciones principales, secundarias y esporádicas del cargo, además de su periodicidad, definidas claramente.

**6.2.6.3 Requerimientos para el Cumplimiento del Cargo.** En la sección C se encuentran los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, en términos de educación y experiencia.

**6.2.6.4 Observaciones.** La sección D se refiere a la información adicional u observaciones importantes para el buen desempeño del cargo tales como: habilidades específicas, esfuerzos, responsabilidades, entre otras.

**6.2.7 Sistema de Codificación Manual de Funciones.** El Código anteriormente mencionado se refiere a la siguiente propuesta, dada la necesidad y facilidad para ubicar los cargos e identificarlos fácilmente. Este código consta de seis cifras, cuatro numéricas y dos letras como se describe a continuación:

|              |
|--------------|
| X . # P. # p |
|--------------|

Donde:

X: Se compone de dos letras que identifican el área en la que está ubicado el cargo.

# P: Número que identifica el nombre específico del cargo. Este número consta de dos dígitos.

# p: Número de personas que ocupan el cargo, el cual consta de dos dígitos.

Las áreas que hacen parte de la agencia con el código correspondiente son:

- AD – Área Administrativa
- TC – Área Técnica
- CO – Área de Comunicaciones

A su vez, los cargos que hacen parte de la Agencia con su respectivo código son:

- 01 – Gerente
- 02 – Director Técnico
- 03 – Coordinador de Proyecto
- 04 – Comunicador Social
- 05 – Contador
- 06 – Secretaria de Gerencia

De esta forma el código del Gerente a manera de ejemplo sería de la siguiente forma:

*AD – 01 – 01*

**6.2.8 Revisión de la Información Obtenida.** En conjunto con la Dirección Técnica se realizó una revisión de la información obtenida para cada uno de los cargos, logrando consolidar las funciones “verdaderas” desempeñadas y aclarando los perfiles y jerarquías de los mismos.

**6.2.9 Diseño del Formato.** Los autores presentaron la propuesta de formato mostrada anteriormente a la Dirección Técnica para revisarla y darle la respectiva

aprobación; el resultado se observa en el diseño final del Manual de Funciones contenido en el **Anexo F**.

**6.2.10 Presentación ante la Gerencia.** Una vez plasmada la información en el diseño realizado, los Manuales se presentaron a la Gerencia para dar el visto bueno y la aprobación de los mismos.

**6.2.11 Cargos.** El Manual de Funciones se elaboró para los siguientes cargos:

- Gerencia
- Dirección Técnica
- Coordinador de Proyecto
- Comunicador Social
- Contador
- Secretaria de Gerencia

Siendo éstos la totalidad de los cargos con que cuenta y labora en la actualidad la ADEL CORPLAN.

### **6.3 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

La ADEL CORPLAN debe ser capaz de medir el impacto de su propia acción en la región, razón por la cual debe dotarse de un sistema de seguimiento de sus actividades y de sus resultados. Esta es una necesidad que obedece a razones tanto internas como externas.

Desde sus inicios, la Agencia ha definido en forma concertada con sus asociados los objetivos estratégicos, así como la organización y los instrumentos que quiere adoptar para alcanzarlos. Los resultados de su trabajo en el futuro indicarán cuan

adecuada es su organización, haciendo poco a poco los ajustes necesarios para mejorarla.

Un segundo objetivo de adoptar un sistema de seguimiento es estar en capacidad de presentar a sus asociados y a la comunidad los resultados obtenidos para fomentar la credibilidad de la estructura ante la población, las instituciones locales e internacionales, los organismos de cooperación y los inversionistas potenciales. El sistema de indicadores le debe permitir hacer una evaluación autónoma y permanente de la forma como gestiona y utiliza sus recursos, y medir el impacto de sus actividades en desarrollo de la región y dar mayor valor a las potencialidades locales.

Inicialmente el sistema de indicadores será diseñado para los procesos existentes en la actualidad; sin embargo, en el mediano y largo plazo, a medida que sus actividades aumenten y se vaya adquiriendo mayor experiencia, se tiene planeado ampliar el sistema y perfeccionarlo.

**6.3.1 Objetivo del Sistema de Indicadores.** La finalidad del sistema de indicadores es medir el desempeño de la Agencia en los tres niveles operativos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, para servir como herramienta de soporte a las directivas en la toma de decisiones, la evaluación del progreso en la consecución de objetivos y la identificación de problemas para adoptar las medidas correctivas necesarias a tiempo.

**6.3.2 Fundamentos del Sistema de Indicadores**<sup>32</sup>. Un indicador debe ser un medio de información para quien lo utiliza, debe expresar implícitamente lo que se quiere medir. Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son un medio y no un fin. En muchas organizaciones los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se

---

<sup>32</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Mauricio. Indicadores de gestión, pg. 39

aliena tratando de lograr a toda costa el valor del indicador. Con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control y se convierte en un factor negativo para las personas y la organización.

El Sistema de Indicadores debe responder a ciertos factores clave dentro de la organización que reflejen el comportamiento de sus actividades críticas. Estos factores se definen como:

- **Eficiencia:** Mide la relación entre el cumplimiento de objetivos y los recursos empleados para ello, lo cual es aplicable a cualquier organización que produzca bienes o servicios.
- **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos trazados sin tener en cuenta necesariamente los recursos empleados para tal fin, lo cual se refleja en la satisfacción de los clientes internos o externos con el producto o servicio.
- **Impacto:** Mide los beneficios de llevar a cabo una actividad en términos de usuarios o personas favorecidas con el producto o servicio, reflejado en el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de uno o varios sectores.

Teniendo en cuenta que el sistema de indicadores mide el impacto de las actividades de la Agencia en el territorio y sirve como apoyo para la toma de decisiones, debe estar cimentado en información confiable, de fácil acceso, de calidad y que no genere costos elevados su obtención. En este caso, la información en que se va a basar el sistema de indicadores se puede clasificar en tres tipos: Información Financiera (Informe Financiero), Información Operacional (Planes de Acción, Cronograma de Actividades,) e Información de Resultados (Informes de Gestión mensual y anual de las áreas y de la Dirección Técnica).

Con el fin de dar validez al sistema de indicadores en cuanto a su utilidad, éstos deben ser comparados y evaluados con ciertos parámetros preestablecidos por la Agencia. Los patrones estipulados para realizar esta comparación por la disponibilidad de la información son:

- La planeación de la Agencia
- La planeación de cada Área
- Los resultados de periodos anteriores

En el futuro, una vez la Agencia se encuentre consolidada es posible realizar una comparación respecto a los resultados de instituciones similares, como pueden ser agencias establecidas en otras regiones del país o en el exterior.


**6.3.3 Metodología para el Diseño del Sistema de Indicadores.** El sistema de indicadores fue definido según el mapa de procesos por lo cual existen tres grupos: Indicadores Estratégicos, basados en los procesos de Planeación y Comunicaciones; Indicadores Operativos, basados en los procesos clave de la Agencia relacionados directamente con la prestación de Servicios de Promoción Territorial y Servicios de Soporte a la Producción; e Indicadores de Apoyo, relacionados con el proceso de gestión y uso de los recursos y la evaluación interna.

Posterior a la definición de los objetivos de los indicadores y la metodología para su aplicación, se llevó a cabo el diseño de la ficha técnica, de tal manera que fuera posible presentar la información recopilada en forma organizada y clara, reuniendo todas las características que componen los indicadores.

**6.3.4 Ficha Técnica del Indicador.** A continuación se presenta el formato de la ficha técnica definido para los indicadores de la Agencia, con la descripción de cada uno de los ítems que la componen. Las fichas técnicas que componen el sistema de indicadores se presentan en el **Anexo G**.

### 6.3.5 Formato de la Ficha Técnica

Figura 6. Formato ficha técnica indicadores

|   |                  |  |          |
|---|------------------|--|----------|
|  |                  | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |          |
| Fecha de Creación :   |                  | 1  | Código : |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |                  |  |          |
| NOMBRE  |                  |  |          |
| OBJETIVO  |                  | ATRIBUTO                                 |          |
| PROCESO   |                  |  |          |
| META  | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA DE MEDIDA                     |          |
| FORMA DE CONSTRUCCIÓN   |                  |  |          |
| FUENTE DE INFORMACIÓN   |                  | Numerador                                |          |
| Denominador   |                  | 11                                       |          |
| ADMINISTRADOR DEL INDICADOR   |                  |  |          |
| OBSERVACIONES   |                  |  |          |

A continuación se presenta una descripción del formato utilizado en el diseño de las fichas técnicas de los indicadores:

1. Fecha de creación: Muestra la última fecha en la cual se actualizó la ficha técnica.

2. Código: Contiene el código del indicador de acuerdo a la codificación establecida.
3. Nombre: Contiene la denominación del indicador y definiendo claramente su objetivo y utilidad.
4. Objetivo: Determina el objeto que tiene el indicador dentro del sistema o lo que se quiere medir con el.
5. Atributo: Hace referencia al factor clave al cual apunta el indicador, eficiencia, eficacia o impacto.
6. Proceso: Contiene el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.
7. Meta: Se refiere al valor del indicador el cual la Agencia se compromete a alcanzar en un periodo definido.
8. Unidades de medida: Hace referencia a la manera como se expresa el valor del indicador de acuerdo a las variables relacionadas.
9. Frecuencia de medida: Determina cada cuanto se debe reunir la información utilizada en las variables que componen el indicador.
10. Forma de construcción: Expresión matemática o valor que permite ponderar el nivel que alcanza el indicador en un periodo de tiempo definido, considerando las variables establecidas para tal fin.
11. Fuente de información: Especifica el origen de la información que compone las variables del indicador.

12. Administrador del indicador: Es la persona responsable de reunir y organizar la información de acuerdo a las variables que componen el indicador en la frecuencia establecida para ello.

13. Observaciones: Comprende las consideraciones a tener en cuenta al momento de calcular el indicador.

### 6.3.6 Sistema de Codificación de los Indicadores

|              |
|--------------|
| <b>X. #N</b> |
|--------------|

**X:** La letra hace referencia al tipo de indicador según la clasificación hecha en el mapa de indicadores. (E: estratégicos, O: operativos y A: apoyo)

**#N:** Número que identifica el indicador dentro de los tres grupos establecidos.

Una vez determinada la forma como se van a clasificar los indicadores además de sus características y partiendo del conocimiento de los procesos de la Agencia, se procedió a definir el sistema de acuerdo a los tres tipos de procesos establecidos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, para facilitar la identificación de los puntos críticos que se quieren medir en cada uno, de tal forma que se evalúe el cumplimiento de los objetivos trazados. El sistema de indicadores se presenta a continuación de acuerdo a las características particulares estipuladas anteriormente:

Figura 7. Mapa General de Indicadores



SISTEMA DE INDICADORES  
ADEL CORPLAN

INDICADORES ESTRATÉGICOS

INDICADORES OPERATIVOS

INDICADORES DE APOYO

Figura 8. Indicadores Estratégicos

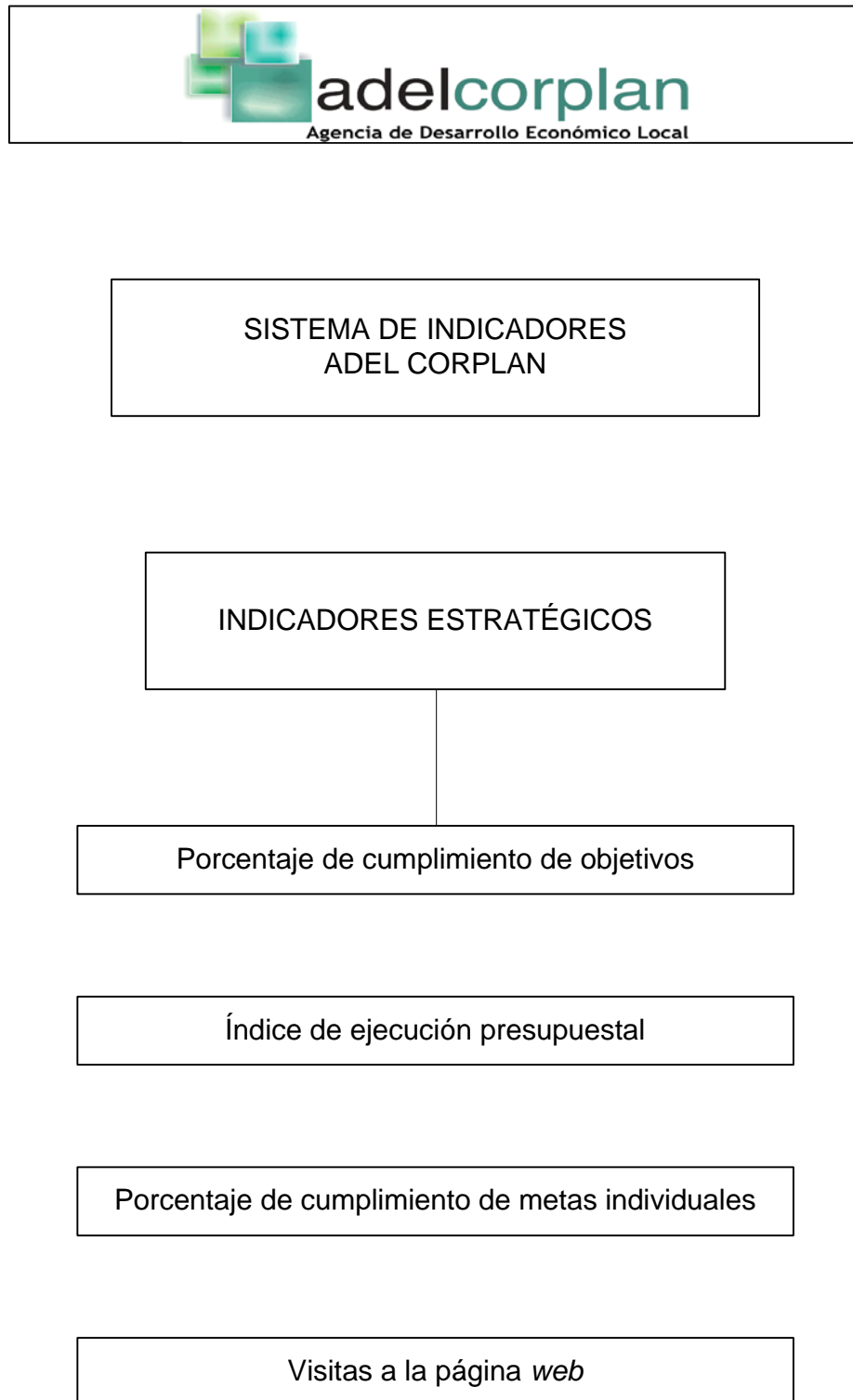
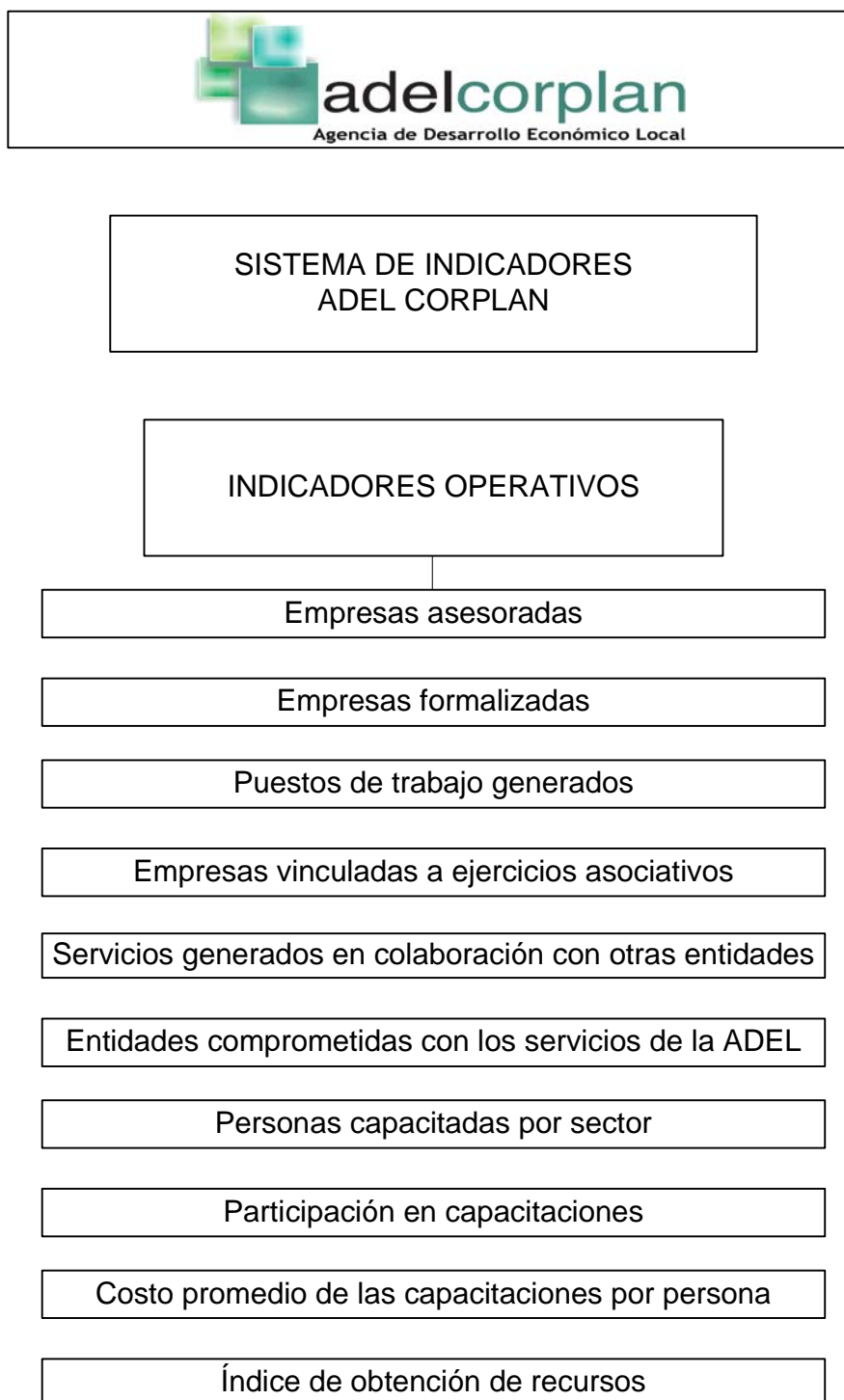


Figura 9. Indicadores Operativos



|   |
|---|
| Ejecución de proyectos                                  |
| Relación entre costos y beneficiarios del proyecto      |
| Población beneficiada por proyecto                      |
| Índice de erogación de crédito                          |
| Índice de recuperación del crédito desembolsado         |
| Tiempo prom. de procesamiento de solicitudes de crédito |
| Eventos de promoción y sensibilización realizados       |
| Participación de entidades en eventos                   |
| Nivel de calidad del servicio                           |

Figura 10. Indicadores de Apoyo



SISTEMA DE INDICADORES  
ADEL CORPLAN

INDICADORES DE APOYO

Coefficiente de operación

## CONCLUSIONES

- El análisis institucional realizado mediante el diagnóstico interno de la Agencia permitió conocer su estado actual para comprender sus capacidades y debilidades, y de esta manera enfocar y priorizar las acciones a seguir en cuanto al diseño de sus servicios y la forma como se iba a organizar y preparar internamente para cumplir con sus objetivos.
- La práctica realizada deja como productos un diagnóstico de la Agencia con los puntos críticos de la misma, el Plan de Negocios, un Manual de Procedimientos, un Manual de Funciones y un Sistema de Indicadores, los cuales se constituyen en importantes aportes para la ADEL CORPLAN porque permiten mejorar su forma de operar y fijar su misión hacia el futuro.
- El análisis de las necesidades de las cuatro cadenas de valor priorizadas y de la oferta de servicios que prestan entidades de la región fueron fundamentales para definir el enfoque deseado por la ADEL para diseñar los Servicios de Soporte a la Producción incluidos en su portafolio de servicios.
- La información recopilada y el trabajo realizado durante la práctica permitieron estructurar el Plan de Negocios de la Agencia, el cual será la carta de presentación de la entidad y de los servicios que presta ante los distintos organismos comprometidos con el desarrollo económico y el público en general.
- La elaboración e implementación del Manual de Procedimientos y del Manual de Funciones se constituyen en herramientas de soporte para la operación, brindando claridad al personal de la Agencia y fijando directrices sobre la forma

de desarrollar las actividades en la entidad y la responsabilidad que cada uno de estos tiene sobre ellas.

- El Sistema de Indicadores propuesto está enfocado en medir y evaluar los puntos claves identificados en la planeación, operación y gestión de la Agencia, con el fin de apoyar la toma de decisiones al final de cada periodo, para optimizar de forma permanente su labor y establecer nuevas metas en la planeación de sus actividades.
- El Sistema de Indicadores se presenta no solo como una necesidad interna de evaluación de resultados y soporte en la toma de decisiones, sino también como una herramienta para mostrar sus resultados externamente a sus asociados y al público de la región en general, para darles a conocer sus avances y logros.
- El proceso de reforma de CORPLAN en Agencia de Desarrollo Económico Local fue acompañado permanentemente por los autores, quienes estuvieron involucrados en su desarrollo y se llevó a cabo gracias a los resultados arrojados por el análisis del trabajo realizado por ellos. Esta labor fue siempre validada por la Dirección Técnica y la Gerencia, convirtiéndose en una experiencia de gran importancia para el grupo de trabajo.
- Es importante destacar que este proyecto deja abierta la posibilidad de seguir trabajando en el proceso de consolidación y posicionamiento de la Agencia en el ámbito regional y nacional, ya que actualmente se está iniciando la etapa de articulación de actores para la prestación de los servicios.

## **OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**

- Con el objetivo de conocer de primera mano los servicios que solicitan las empresas y a su vez los servicios que prestan las entidades de la región, es necesario actualizar de forma permanente la información sobre oferta y demanda, para hacer frente a las cambiantes condiciones del entorno y atender las solicitudes en el menor tiempo posible.
- La ADEL CORPLAN debe diseñar e implementar la estrategia de mercadeo territorial con el fin de construir una identidad e imagen territorial, ya que hay potencialidades en la Provincia de Soto que no se han posicionado. Este objetivo será posible lograrlo en el momento en que se aprovechen las ventajas de la región en cuanto a su ubicación geográfica, la cobertura en servicios públicos y educación que ofrece a sus habitantes. También, alcanzando una diferenciación de los productos fabricados en la región por su calidad y el diseño con identidad de marca territorial.
- Es necesario contratar un comunicador social para el área de comunicaciones, con el fin de darle continuidad a las estrategias del área y cumplir con su objetivo de dar a conocer la Agencia en la región, presentar sus servicios y logros a las entidades y organismos interesados y al público en general.
- Se debe generar una cultura en los empresarios y las entidades de la cadena productiva para confiar en las capacidades de los consultores y las instituciones de la región que ofrecen servicios de asesoría, ya que se tiende a recurrir a consultores de otras regiones por considerarlos idóneos para prestar este tipo de servicios.

- Cuando se presta el servicio de consultoría técnica y especializada su objetivo no debe ser únicamente prestar asesoría a las empresas de la región, sino también contribuir en la capacitación de los formadores, aportando el *know-how* cuando sea posible, para lograr así que parte del conocimiento se quede en el territorio para su uso posterior.
- El éxito de la ADEL CORPLAN está atado a lograr que su potencial como entidad articuladora de los esfuerzos de las instituciones en pro del desarrollo económico, se fortalezca cada día, aprovechando las nuevas oportunidades que se presenten en el ámbito regional, nacional e internacional para trabajar por el desarrollo del territorio.
- Se debe revisar periódicamente el sistema de indicadores para adecuarlo a los cambios tanto externos como internos de la Agencia, aumentar o disminuir el número de indicadores acorde con la prestación de nuevos servicios, para llevar una medición del desempeño de los mismos. También es necesario hacer un control detallado de los indicadores en los resultados que arrojan y las decisiones que se tomen a partir de ellos ya que valores totales positivos pueden disfrazar deficiencias parciales.
- La obtención de la información para conocer los sectores y la oferta de servicios se vio dificultada debido a la falta de colaboración de algunas entidades alegando falta de tiempo o evidenciando el poco interés en el proceso. Se debe destacar que en ciertos casos se carece por completo de esta información actualizada.
- Es necesario hacer una revisión periódica de los manuales implementados en la ADEL CORPLAN con el fin de realizar las mejoras requeridas para que estos no pierdan vigencia y se adapten a las condiciones cambiantes del entorno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BETRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 2ª edición, 3R Editores, 2000

CAVASSO RAMÍREZ, César. Administración Industrial, Editorial Limusa, 1993

CHIAVENATO, Adalberto. Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial Mc Graw Hill, 2002

Estatutos ADEL CORPLAN

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill, 1992

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Manual de Procedimientos: Elaboración, Implantación y Mejoramiento Continuo, O&M Colombia, 1997

ORTIZ PIMIENTO, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, UIS Publicaciones, UIS 1999

PLAN DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Las Agencias de Desarrollo Económico Local, 2002

Plan Estratégico Bucaramanga 2015

[www.corplan.org.co](http://www.corplan.org.co)

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

## Anexo A. ENCUESTA ADEL CORPLAN

ADEL CORPLAN le agradece el haber aceptado nuestra invitación para participar en este ejercicio y solicitamos su valiosa colaboración en el diligenciamiento de esta encuesta, a fin de orientar adecuadamente nuestras acciones en la profundización del Plan de Negocios.

Al responder las preguntas, por favor tenga en cuenta el marco conceptual del Desarrollo Económico Local. (Anexo)

1. Por favor indique cuáles servicios presta su institución y realice una breve descripción. (Si considera que esta información está contenida en su portafolio, *brochure* o algún documento de presentación institucional, por favor enviarla)

| Tipo de Servicio                            | Servicios | Descripción |
|---|-----------|-------------|
| <b>Servicios de Promoción Territorial</b>   |           |             |
| Planificación Territorial                   |           |             |
| Mercadeo Territorial                        |           |             |
| <b>Servicios de Soporte a la Producción</b> |           |             |
| Animación Económica                         |           |             |

| <b>Tipo de Servicio</b>     | <b>Servicios</b> | <b>Descripción</b> |
|-----------------------------|------------------|--------------------|
| Información                 |                  |                    |
| Gestión de Proyectos        |                  |                    |
| Financiación                |                  |                    |
| Asistencia Empresarial      |                  |                    |
| Capacitación<br>Empresarial |                  |                    |

| <b>Tipo de Servicio</b>    | <b>Servicios</b> | <b>Descripción</b> |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| Capacitación Especializada |                  |                    |
| Transferencia Tecnológica  |                  |                    |
| Calidad                    |                  |                    |
| Comercialización           |                  |                    |
| Infraestructura            |                  |                    |
| Otros                      |                  |                    |

2. Mencione los proyectos en ejecución de su institución y los resultados esperados.

| <b>Proyectos en Ejecución</b> | <b>Resultados Esperados</b> |
|-------------------------------|-----------------------------|
|                               |                             |
|                               |                             |
|                               |                             |
|                               |                             |
|                               |                             |

3. Mencione los proyectos potenciales a desarrollar por su entidad en los próximos tres años y realice una breve descripción.

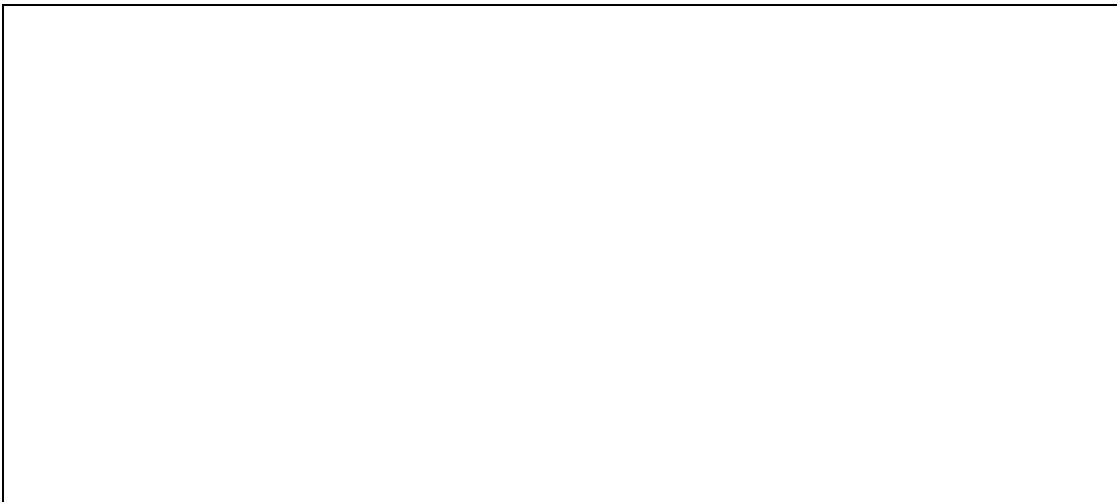
| <b>Proyectos Potenciales</b> | <b>Descripción</b> |
|------------------------------|--------------------|
|                              |                    |
|                              |                    |

| Proyectos Potenciales | Descripción |
|-----------------------|-------------|
|                       |             |
|                       |             |
|                       |             |
|                       |             |

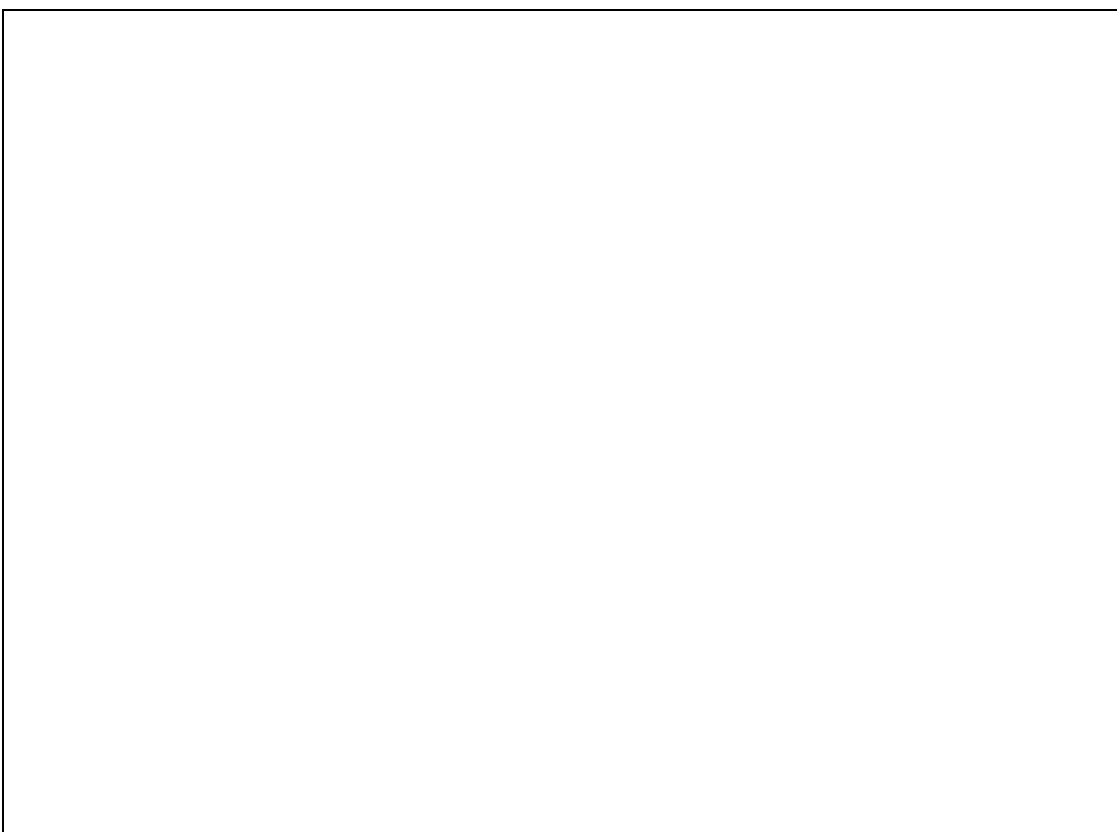
4. Teniendo en cuenta lo anterior, por favor indique los proyectos claves para su público objetivo que requieren del apoyo de ADEL CORPLAN y qué tipo de apoyo.

|                  |
|------------------|
| <b>Proyectos</b> |
|------------------|

5. Por favor comente las actividades que realiza para establecer relaciones con otras entidades para la prestación de servicios .

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their response to question 5.

6. Comentarios o sugerencias

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their response to question 6.

## ANEXO MARCO CONCEPTUAL

### DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

- *El desarrollo económico local* se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de la región.
- *Una Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL* es un instrumento técnico, ágil y flexible que coordina e impulsa el conjunto de actores involucrados en el desarrollo, orienta las acciones para el manejo apropiado de los recursos potenciales y se convierte en espacio de concertación para la definición de objetivos comunes y medidas apropiadas para logro de los mismos. Presta servicios de promoción territorial y soporte a la producción.
- Descripción de los servicios de soporte a la producción.

| SERVICIO                   | DESCRIPCION  |
|----------------------------|--|
| Animación Económica        | Iniciativas de estímulo a la actividad económica empresarial.  |
| Información                | Disponibilidad de información de mercados, técnicas, tecnologías, recursos, potencialidades del sector, normas, consumos, características de la cadenas, entre otros.                      |
| Gestión de Proyectos       | Formulación de proyectos de las empresas.  |
| Financiación               | Acceso a recursos financieros.   |
| Asistencia Empresarial     | Asesoría, consultoría, asistencia técnica.   |
| Capacitación Empresarial   | Formación gerencial especializada  |
| Capacitación Especializada | Formación técnica especializada  |
| Transferencia Tecnológica  | Ayudar al empresario a acceder y utilizar nuevos insumos, equipos o procesos de producción o servicios que le permitan aumentar la eficiencia, la escala de operación y la competitividad. |
| Calidad                    | Información sobre normas y laboratorios de pruebas.  |
| Comercialización           | Información sobre el mercado, publicidad, distribución, promoción, contratos de ventas, asistencia post-venta.   |
| Infraestructura            | Formulación y gestión de proyectos de infraestructura <sup>33</sup> .  |

<sup>33</sup> Conjunto de servicios considerados como esenciales para el desarrollo de la economía de la región.

## **Anexo B.**

### Anexo C. Tabla de articulación de oferta y demanda de servicios

| CONFECCIONES   |   |  |
|--|---|--|
| DEMANDA  | ENTIDAD OFERENTE  | OFERTA   |
| <b>Animación Económica</b>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la asociatividad para estandarizar la producción y generar economías de escala.</li> </ul>   | ACOPI, SENA, CDP<br>Confección  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas para sensibilizar y fomentar la asociación de los empresarios del sector.</li> </ul>  |
| <b>Información</b>   |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de información sobre tendencias de los mercados internacionales, características y condiciones de acceso a ellos.</li> </ul>  | Cámara de Comercio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre indicadores económicos en la región.</li> <li>El SOT provee información a los empresarios a través de Internet.</li> </ul>                            |
| <b>Capacitación Empresarial</b>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de supervisores y mandos medios para Pymes.</li> <li>Formación en marketing estratégico internacional especializado en el sector.</li> <li>Talleres sobre costos especializados .</li> <li>Formación en finanzas especializadas.</li> <li>Talleres sobre propiedad intelectual y su legislación en países en vías de desarrollo.</li> </ul> | Fundesan, SENA, ITAE, UTS, CDP<br>Confección, Cámara de Comercio, Cajas de Compensación | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de capacitación en ciertas áreas relacionadas con el sector.</li> <li>Formación a nivel de pre-grado en Ingeniería Industrial y Diseño Industrial.</li> </ul> |

| <b>CONFECCIONES</b>   |  |  |
|---|--|--|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>  | <b>OFERTA</b>  |
| <b>Capacitación Especializada</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en patronaje y modelaje.</li> <li>• Diseño de modas para ropa infantil.</li> <li>• Diseño y escalado por computador en 2D y 3D.</li> <li>• Diseño y desarrollo de colecciones y estrategias de diferenciación en el diseño.</li> </ul>   | Fundesan,<br>SENA, ITAE,<br>UTS, CDP<br>Confección,<br>Cámara de<br>Comercio,<br>Cajas de<br>Compensación<br>ACOPI | Formación de pregrado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería Industrial</li> <li>• Diseño Industrial</li> </ul> Formación Técnica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bordados, Escalados y Patronaje Asistido por Computador</li> </ul> Formación Tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de Modas y Aplicaciones Textiles</li> <li>• Diseño por Computador</li> </ul> Cursos Cortos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de Modas y Alta Costura</li> <li>• Manufactura Modular, Desarrollo de Modas</li> </ul> |
| <b>Formulación y Gestión de Proyectos</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquiladora para confección infantil.</li> <li>• Talleres satélite en Bucaramanga y tres municipios mas de Santander.</li> <li>• Empresa prestadora de servicios de tratamiento para insumos usados en confección.</li> <li>• Fabrica de telas en tejidos de punto.</li> <li>• Centro para realizar talleres que cuente con los ambientes adecuados. Para esta labor.</li> <li>• Apoyo al Proyecto EIMI.</li> <li>• Puesta en marcha de una Comercializadora Internacional.</li> <li>• Fortalecimiento del CDP de Confección.</li> </ul> | ACOPI<br>CPC Oriente   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación y ejecución de programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico para fortalecer la competitividad y productividad de las empresas, sectores y comunidades de la región.</li> </ul>  |
| <b>Financiación</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento de los empresarios y la banca para promover los servicios financieros de la segunda,</li> </ul>   | Banca, Fondo Nacional de   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de apoyo a Mipymes.</li> </ul>   |

| <b>CONFECCIONES</b>   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>   |
| permitiendo que los empresarios del sector accedan al crédito.  | Garantías y Bancoldex   |   |
| <b>Asistencia Empresarial</b>   |                         |   |
|   |                         |   |
| <b>Transferencia Tecnológica</b>  |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria nueva con tecnología de punta para el sector.</li> </ul>                              |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia tecnológica para el sector.</li> </ul>   |
| <b>Calidad</b>  |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la certificación en Normas ISO 9000.</li> </ul>   |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente algunas empresas se encuentran en el proceso de certificación en Normas ISO 9000.</li> </ul> |
| <b>Comercialización</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el proceso de exportaciones para adecuarlo a los requerimientos logísticos.</li> </ul>   |                         |   |
| <b>Infraestructura</b>  |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria para facilitar el proceso exportador.</li> </ul> |                         |   |
| <b>Otros</b>  |                         |   |
|   |                         |   |

| 4 SECTORES          |   |  |
|---------------------|---|--|
| DEMANDA             | ENTIDAD OFERENTE  | OFERTA   |
| Animación Económica |   |  |
|                     | Cámara de Comercio<br>ACOPI<br>BANCOLDEX<br>CPC Oriente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa para la creación de empresas para motivar y promover mediante la información, orientación, asesoría y capacitación, la acción creativa para la constitución de nuevas organizaciones productivas, estimulando la actividad económica.</li> <li>• Link de contratación pública para brindar y estimular la participación de empresarios de la región en los procesos licitatorios y de contratación directa publicados en los 10 principales diarios del país.</li> <li>• Estímulo a la actividad económica empresarial y defensa de los intereses de las Pymes.</li> <li>• Promoción y sensibilización acerca de los esquemas de trabajo asociativo, para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento integral de la productividad en los sectores estratégicos regionales.</li> </ul> |
|                     | Departamento de Santander                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de creación de empresas, haciendo énfasis en la asociatividad como un instrumento que permite el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo sostenible.</li> <li>• Fortalecimiento de la oferta exportadora del departamento.</li> <li>• Firma de convenios de Competitividad.</li> </ul>  |

| 4 SECTORES |                          |   |
|------------|--------------------------|---|
| DEMANDA    | ENTIDAD OFERENTE         | OFERTA  |
|            | Municipio de Bucaramanga | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las Pequeñas y Medianas empresas y la creación de empresas individuales, asociativas o familiares.</li> <li>• Programa de formación de una cultura empresarial para la competitividad.</li> <li>• Formación y consolidación de clusters potenciales dentro de los sectores identificados como estratégicos para la región.</li> <li>• Generación de empleo, articulado con el sector público y privado, teniendo en cuenta la innovación tecnológica; asistencia técnica y apoyo financiero e ingresos sin empleo a través del uso de la tecnología en las comunicaciones como la Internet.</li> <li>• Programa de para optimizar la oferta de empleo y el fomento empresarial.</li> </ul> |

| 4 SECTORES |                            |   |
|------------|----------------------------|---|
| DEMANDA    | ENTIDAD OFERENTE           | OFERTA  |
|            | Municipio de Floridablanca | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de fortalecimiento de actividades productivas urbanas apoyando la asociatividad de los pequeños productores locales mediante capacitación, asistencia técnica y centro de incubación empresarial.</li> <li>• Apoyo a la constitución de tres formas asociativas de productores urbanos cada año.</li> <li>• Apoyo a emprendedores por medio de cursos de formación, acompañamiento y el sistema de información empresarial.</li> <li>• Agrupar en gremios, dentro del contexto de la ley comercial, a los empresarios.</li> </ul> |
|            | Municipio de Girón         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la productividad local a través del Plan Estratégico de Desarrollo Empresarial y la creación del Centro de Desarrollo Empresarial para el incremento de la productividad local.</li> </ul>  |
|            | Municipio de Piedecuesta   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Piedecuesta Produce con el fin de incrementar la generación sostenible de riqueza y la prosperidad colectiva, integral y armónica; y promover la modernización del sector agropecuario y de la sociedad rural poniendo en marcha estrategias de base tecnológica y científica generativa.</li> </ul> <p>Otros Programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia Integral al Campesino</li> <li>• Piedecuesta Atractiva</li> <li>• Piedecuesta Turística</li> </ul>   |

| 4 SECTORES  |                      |   |
|-------------|----------------------|---|
| DEMANDA     | ENTIDAD OFERENTE     | OFERTA  |
|             | Municipio de Lebrija | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de apoyo a las MIPYMES para incentivar la elaboración de nuevos productos de mercado local y regional; y capacitar a los pequeños productores de manufacturas y textiles.</li> <li>• Gestión de la capacitación de pequeños productores de manufacturas textiles y organización de los mismos para la comercialización nacional e internacional.</li> </ul> |
|             | Municipio de Vetás   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de los sectores económicos de la región tales como minería, agricultura, comercio, artesanías y administración con menor participación.</li> <li>• Apoyo para el fortalecimiento de la asociación de Joyeros.</li> </ul>   |
| Información |                      |   |

| 4 SECTORES |  |   |
|------------|--|---|
| DEMANDA    | ENTIDAD OFERENTE                                   | OFERTA  |
|            | FGS<br>CAJASAN<br>COMFENALCO<br>Cámara de Comercio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de las entidades financieras del departamento tales como oficinas, teléfonos, direcciones y nombres de gerentes.</li> <li>• Información sobre el comportamiento y expectativas del sistema financiero en sus tres ramas: el mercado de capitales, el mercado financiero y el mercado de derivados.</li> <li>• Centros de documentación con información complementaria sobre actividades que realizan las entidades y consulta sobre información económica; análisis financieros e indicadores económicos.</li> <li>• Sistema de Información Empresarial actualizado con registros mercantiles, proponentes y entidades sin ánimo de lucro.</li> <li>• Boletín mercantil: publicación especial de novedades empresariales, concordatos, entre otros.</li> <li>• Sistema de Información Nacional Empresarial con el servicio de certificación nacional para solicitar certificados de empresas registradas en las Cámaras de Comercio de todo el país.</li> <li>• Centro de información de la Moda.</li> <li>• Recopilación, análisis y generación de información del comportamiento de los sectores económicos.</li> <li>• Servicio de información <i>ZEIKY</i> en temas de comercio exterior y difusión de oferta exportable.</li> </ul> |

| 4 SECTORES  |  |   |
|---|--|---|
| DEMANDA   | ENTIDAD OFERENTE   | OFERTA  |
| Capacitación Empresarial  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en diseño e implementación de Planes de Negocios y Marketing Estratégico Internacional especializado en cada sector.</li> <li>• Formación de supervisores y mandos medios técnicamente capacitados para Pymes.</li> <li>• Formación en costos industriales; sistemas de costeo; indicadores de benchmarking para la estructura de costos y sistemas contables.</li> <li>• Formación en finanzas especializadas en planeación; programación; presupuesto y manejo de los recursos financieros.</li> <li>• Formación en propiedad intelectual y su legislación en países en vías de desarrollo.</li> <li>• Formación en legislación de sistemas de contratación y sistemas de pago.</li> <li>• Formación en cómo determinar las capacidades técnicas, financieras y logísticas el Perfil Exportador.; diseño e implementación de Planes Exportadores y el proceso de venta y negociación internacional de productos.</li> <li>• Formación en modernización y optimización de plantas de producción.</li> </ul> | ACOPI<br>CAJASAN<br>COMFENALCO<br>FGS<br>CONFECOOP<br>Cámara de Comercio | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en gestión ambiental y desarrollo sostenible, sistemas de producción y distribución de planta.</li> <li>• Conferencias y Seminarios en administración, ventas y mercadeo; talento humano y Diplomados en temas gerenciales.</li> <li>• Cursos de capacitación en áreas del sector empresarial, contable, financiera, administrativa, comercial, mercadeo y ventas.</li> <li>• Talleres de finanzas dirigidos a empresarios de los diferentes sectores y talleres de micro crédito y evaluación de modelos de financiación.</li> <li>• Educación no formal a través de capacitaciones, seminarios, jornadas académicas, conversatorios, encuentros y talleres.</li> <li>• Universidad Empresarial, modelo de educación superior para la formación en dos lugares de aprendizaje, la empresa y el centro universitario.</li> <li>• Programa para el fortalecimiento de empresas con el cual se busca que empresas creadas recientemente se fortalezcan en sus áreas administrativa, operativa y comercial.</li> </ul> |

| 4 SECTORES   |                        |  |
|--|------------------------|--|
| DEMANDA  | ENTIDAD OFERENTE       | OFERTA   |
| Capacitación Especializada   |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en diseño y escalado por computador en 2D y 3D; y fotografía digital y comercial.</li> <li>• Diseño de plantas de producción para Pymes.</li> <li>• Formación en exhibición comercial; conceptualización y desarrollo de marcas; preparación para participar en ferias internacionales; gestión de puntos de venta; desarrollo de estrategias para acceder a</li> </ul> | CPC Oriente<br>CAJASAN | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en gestión de la tecnología; prospectiva tecnológica; inteligencia competitiva; tecnologías de gestión organizacional; y tecnologías de mejoramiento de la productividad.</li> <li>• Plan Integral de Capacitación con apoyo a las empresas en la elaboración del plan de desarrollo gerencial, diseño del plan de capacitación y financiación del plan.</li> <li>• Capacitación orientada a marroquinería, guarnición y confecciones.</li> </ul> |

| 4 SECTORES   |                  |        |
|--|------------------|--------|
| DEMANDA  | ENTIDAD OFERENTE | OFERTA |
| <p>mercados altamente competitivos; herramientas de comercio electrónico y aplicación de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en conceptos de moda; diseño y desarrollo de productos y colecciones; estrategias de diferenciación a través del diseño.</li> <li>• Formación en mantenimiento de maquinaria y mejoramiento y optimización de redes eléctricas, neumáticas e hidráulicas.</li> <li>• Formación en logística integral incluyendo desarrollo de proveedoras; implementación de sistemas Justo a Tiempo; gestión de compras; manejo de almacenes e inventarios; manejo y desarrollo de canales de distribución; logística de exportaciones;</li> </ul> |                  |        |

| 4 SECTORES   |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
| DEMANDA  | ENTIDAD OFERENTE                | OFERTA   |
| <p>normas de calidad, etiquetado, seguridad y ambientales en los países de destino; cotizaciones internacionales y antropometría y determinación de tallas de acuerdo al mercado objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en Sistemas de Calidad según Normas ISO 9000, 14000 y 18000; programas de normalización, aseguramiento y certificación de la calidad; herramientas de gestión de calidad; metrología y calidad; programas de mejoramiento de la calidad de los productos; y manejo de pruebas físico-químicas de materias primas y producto terminado.</li> <li>• Formación en movimientos y tiempos; prácticas de producción estandarizada; implementación de indicadores de productividad; sistemas de manufactura flexibles.</li> </ul> | <p>Municipio de Bucaramanga</p> | <p>Capacitación sectorial y estructural para Bucaramanga Apoyando a las empresas en la adopción de nuevas tecnologías y capacitando en tendencias ocupacionales.</p> |

| 4 SECTORES           |                           |   |
|----------------------|---------------------------|---|
| DEMANDA              | ENTIDAD OFERENTE          | OFERTA  |
| Gestión de Proyectos |                           |   |
|                      | CARCE<br>COFECOOP         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.</li> <li>• Formulación y ejecución de programas y proyectos para fortalecer la competitividad y productividad de los sectores productivos identificados como potencialmente exportadores y comunidades.</li> <li>• Programas de desarrollo sectorial, ejecución de proyectos comunitarios para el desarrollo empresarial, social y ambiental.</li> <li>• Documentación de proyectos empresariales en entidades de los cuatro sectores.</li> </ul> |
|                      | Departamento de Santander | Programa Departamental de Cooperación Técnica Internacional para hacer gestión de recursos a nivel nacional e internacional, mediante la conformación de un portafolio de proyectos elegibles para asegurar una interlocución amplia entre el gobierno nacional, las entidades territoriales, las fuentes cooperantes y las entidades ejecutoras, articulando la oferta y la demanda con las prioridades del desarrollo regional.   |
| Financiación         |                           |   |

| 4 SECTORES |  |  |
|------------|--|--|
| DEMANDA    | ENTIDAD OFERENTE                                       | OFERTA   |
|            | FGS<br>COMFENALCO<br>CONFECOOP<br>CAJASAN<br>BANCOLDEX | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de facturas cambiarias (<i>Factoring</i>): cambio o redescuento de facturas de venta de Pymes a mediana y gran empresa para obtener liquidez sin endeudarse.</li> <li>• Redescuento de títulos valores a la tasa de mercado, que pueden generar liquidez inmediata en papeles como CDT.</li> <li>• Convenios con entidades financieras para otorgar créditos de libre inversión a sus afiliados.</li> <li>• Líneas de crédito a entidades asociadas.</li> <li>• Convenios con otras instituciones para generar un mayor valor agregado a sus entidades asociadas.</li> <li>• Servicio de crédito empresarial.</li> <li>• Fondo de fomento a la industria con préstamos para capital de trabajo, compra de equipos productivos, procedimientos de crédito y cartera.</li> <li>• Crédito empresarial en servicios institucionales como capacitación, mercadeo y salud, entre otros.</li> <li>• Fortalecer patrimonialmente a las empresas exportadoras directas e indirectas beneficiarias del crédito, financiando a los socios o accionistas los aportes de capital requeridos para el desarrollo de su actividad. Dichos recursos podrán ser utilizados por la empresa para cubrir las necesidades de capital de trabajo, inversión en activos fijos o diferidos, sustitución de pasivos (salvo pasivos con socios), compra total o parcial de empresas vinculadas al sector de comercio exterior.</li> <li>• Capital de trabajo: Atender las necesidades de financiación requeridas para cubrir los costos y gastos operativos propios del proceso de producción y/o comercialización de un bien o de un servicio de las empresas exportadoras directas e indirectas. Incluye compra de materia prima, pago de mano de obra, otros gastos de fabricación, cartera, etc.</li> </ul> |

| 4 SECTORES             |                           |  |
|------------------------|---------------------------|--|
| DEMANDA                | ENTIDAD OFERENTE          | OFERTA   |
| Asistencia Empresarial |                           |  |
|                        | FGS                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Financiera a través del servicio de Diagnóstico Financiero con el software TREBOL como herramienta de gestión para conocer el estado financiero de la empresa mediante un estudio que muestra todos los aspectos del negocio, con el fin de crear una cultura financiera y colaborar en la toma de decisiones financieras, para ser aplicado en las MIPYMES.</li> <li>• Valoración de empresas a través del calculo del Valor Económico Agregado – EVA (Economic Value Added) de la PYME. Este indicador da la ganancia adicional que se obtiene por el uso de los recursos que financian los Activos Netos de Operación en la empresa.</li> </ul> |
|                        | CPC Oriente               | Venta de consultoría especializada en temas de gestión integral de la productividad, gestión de la innovación y la tecnología y direccionamiento estratégico de las organizaciones.  |
|                        | Departamento de Santander | Programa de capacitación y asesoría en áreas estratégicas.   |
|                        | CARCE                     | Asesoría empresarial en temas relacionados con comercio exterior, asociatividad y logística.   |
|                        | Municipio de Girón        | Fomento de la productividad local asesorando y acompañando a 20 MIPYMES con gran capacidad de empleo.  |
|                        | Cámara de Comercio        | A través del Centro de Desarrollo Empresarial otorga subsidios a las empresas para implementar programas de planeación estratégica, comercialización, optimización financiera, ISO 9000, sistemas de información, entre otros.   |

| 4 SECTORES                |                           |   |
|---------------------------|---------------------------|---|
| DEMANDA                   | ENTIDAD OFERENTE          | OFERTA  |
|                           | CONFECOOP                 | Asesoría y consultaría a empresas de economía solidaria.  |
|                           | CAJASAN                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de asesoría a Microempresas en el área contable, administrativa, recurso humano, técnica, comercialización y paginas web.</li> <li>• Consultaría integral y especializada.</li> <li>• Asesoría en el diseño y ejecución del manual de formación por competencias.</li> </ul>    |
| Transferencia Tecnológica |                           |   |
|                           | CPC Oriente               | Puesta en marcha de planes, programas y proyectos definidos en el marco del Sistema Nacional de Innovación, en la región oriental.  |
|                           | Departamento de Santander | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa departamental de fomento y articulación del sistema Ciencia - Tecnología – Industria, apoyando la conformación de círculos de innovación en los 9 sectores.</li> <li>• Conformación del Programa de Desarrollo tecnológico industrial y calidad a diciembre de 2007.</li> </ul> |
|                           | Municipio de Bucaramanga  | Apoyo a la investigación y a los Parques científicos y tecnológicos, ya sean virtuales o reales.  |
|                           | ACOPI                     | Desarrollo y mejoramiento de tecnologías de producción mas limpia y cero emisiones dentro del marco de desarrollo sostenible.   |
| Calidad                   |                           |   |

| 4 SECTORES       |                           |  |
|------------------|---------------------------|--|
| DEMANDA          | ENTIDAD OFERENTE          | OFERTA   |
|                  | CONFECOOP                 | Diplomado de Sistemas de Gestión de calidad en organizaciones de economía solidaria con el fin de llevar a cabo un proyecto de capacitación y certificación en Normas ISO 9000.  |
| Comercialización |                           |  |
|                  | Cámara de Comercio        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Misiones de comercio internacional: asesoría y servicio de agenda comercial(visita de compradores internacionales) y convenios con el Mincomex y Proexport. También lleva empresarios locales a otros países.</li> <li>Organizar ferias dirigidas a nuevos empresarios y sectores económicos de la región.</li> </ul>   |
|                  | CAJASAN                   | Programa de apoyo integral a la comercialización de las microempresas y ruedas de negocios.  |
|                  | BANCOLDEX                 | Financiar las actividades de promoción de las empresas exportadoras, orientadas a incursionar, ampliar o consolidar mercados en el exterior. Comprende la participación en eventos feriales y misiones comerciales, el envío de muestras al exterior, el diseño y elaboración de material publicitario, la realización de estudios de mercado, la contratación de asesorías, capacitación, obtención de licencias, registro de marcas y patentes, y cualquier otra actividad orientada a promocionar el comercio exterior. |
|                  | ACOPI                     | Exposición internacional de moda infantil EIMI.  |
|                  | CPC Oriente               | Creación de mecanismos de articulación entre oferta y demanda especializada a nivel regional y nacional.   |
|                  | Departamento de Santander | Programa de apoyo y fortalecimiento de la oferta exportadora del departamento a través de Proyectos PEES, eventos, ferias y ruedas de negocios.  |
|                  | Municipio de Girón        | Fomento de la productividad impulsando ferias de orden empresarial.  |
| Otros            |                           |  |

| 4 SECTORES |                           |   |
|------------|---------------------------|---|
| DEMANDA    | ENTIDAD OFERENTE          | OFERTA  |
|            | Departamento de Santander | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en el sector Minero.</li> <li>• Programa de Seguridad, Higiene y Salvamento en la actividad minera.</li> <li>• Promover la Legalización de Explotaciones Mineras.</li> </ul> |

| <b>CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS</b>   |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>   |
| <b>Animación Económica</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad asociativa de tipo cooperativo para la comercialización de los productos con el fin de responder a la demanda en términos de volumen y precio, con programas de mercadeo estratégico e internacionalización de las empresas, buscando economías de escala en materias primas críticas.</li> </ul> | ONG Cuero ACICAM        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de pequeñas redes empresariales por líneas de calzado para la comercialización internacional.</li> <li>Proyecto de mercadeo estratégico, contando con la participación de consultores internacionales quienes ofrecen estrategias para ingresar al mercado internacional.</li> </ul>  |
| <b>Información</b>   |                         |   |
|  | ACICAM CDP Cuero        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Conceptos de Moda que realiza semestralmente una investigación sobre la moda en la principales ciudades europeas, Brasil y Estados Unidos. Luego analiza y presenta esta información mediante las concertaciones de moda con empresas que producen materias primas, insumos, productos terminados, distribuidores y comercializadores.</li> <li>El TCM elabora semestralmente un informe sobre influencias y conceptos de moda.</li> <li>Asesora a las empresas en la evaluación de sus nuevas colecciones periódicas.</li> <li>Programa Centro de innovación y moda mediante el cual el empresario a través de la consulta de publicaciones internacionales especializadas de moda, acceso a páginas web sectoriales, boletines y el SOT, Servicio de Orientación Tecnológica, encuentra información y orientación para el desarrollo de productos de acuerdo con las últimas tendencias mundiales.</li> </ul> |

| <b>CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS</b>   |                              |   |
|--|------------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>      | <b>OFERTA</b>   |
| <b>Capacitación Empresarial</b>  |                              |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de supervisores y mandos medios para Pymes.</li> <li>• Formación en Marketing Estratégico Internacional especializado en el sector.</li> <li>• Talleres especializados sobre costos.</li> <li>• Formación especializada en Finanzas.</li> <li>• Formación sobre propiedad intelectual y su legislación en países en vías de desarrollo.</li> </ul>  | ONG Cuero<br>ACOPI<br>ACICAM | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultaría y auditoria externa basados en parámetros de calidad internacionales en diversas áreas funcionales de la empresa.</li> <li>• Jornadas de capacitación en gestión empresarial, actualización en temas tributarios y legales, financieros, administrativos y mercadeo.</li> <li>• Prestación de servicios de Formación gerencial especializada.</li> <li>• CEINNOVA, brazo técnico de ACICAM, presta servicios tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aseguramiento de la calidad</li> <li>-Desarrollo empresarial</li> <li>-Laboratorio de pruebas y ensayos</li> <li>-Asistencia técnica y gestión tecnológica</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Capacitación Especializada</b>  |                              |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y escalado por computador en 2D y 3D.</li> <li>• Escuela técnica de patronaje y modelaje de calzado.</li> <li>• Diseño de calzado infantil.</li> <li>• Diseño de calzado para dama.</li> <li>• Formación en conceptos de moda, diseño de calzado, estrategias de diferenciación en el diseño y desarrollo de colecciones.</li> <li>• Formación en técnicas de confort y calzabilidad, fabricación de plantillas, fabricación de suelas en crupón, uso y optimización de pegantes y técnicas de acabados de cuero.</li> </ul> | CDP Cuero                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de asistencia técnica con expertos nacionales y extranjeros para asesorar en diseño y desarrollo de productos, optimización de planta y mejoramiento de procesos.</li> <li>• Escuela Técnica para la formación de operarios en las áreas de corte, armado y costura de calzado y marroquinería.</li> </ul>  |
| <b>Gestión de Proyectos</b>  |                              |   |

| <b>CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS</b>  |  |  |
|---|--|--|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>                        | <b>OFERTA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de curtiembres en Santander.</li> <li>• Fábrica de plantillas.</li> <li>• Laboratorio especializado en el sector del cuero y calzado.</li> <li>• Programa de transferencia tecnológica para el sector mediante el apoyo de los proveedores.</li> <li>• Comercializadora internacional.</li> <li>• Fortalecimiento del CDP del Cuero.</li> </ul> | ONG Cuero<br>ACOPI<br>CPC Oriente<br>CDP Cuero | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación, gestión y ejecución de programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico para fortalecer el sector, mejorando la competitividad y productividad de las empresas.</li> <li>• Programa de proyectos especiales para que las empresas encuentran asesoría para el desarrollo y presentación de proyectos ante las diferentes fuentes cofinancadoras o patrocinadoras de proyectos orientados al apoyo de las Mipymes.</li> </ul> |
| <b>Financiación</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso al crédito para las empresas.</li> </ul>  | ONG Cuero                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de financiación para capital de trabajo.</li> <li>• Gestión de recursos de cooperación internacional.</li> </ul>   |
| <b>Asistencia Empresarial</b>   |  |  |
|   |  |  |
| <b>Transferencia Tecnológica</b>  |  |  |

| <b>CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS</b>   |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>   |
|  | CEINNOVA (ACICAM)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas para proporcionar las mejores alternativas para el crecimiento de las empresas, por medio de la investigación permanente, implementando nuevas tecnologías e incorporando el diseño como elemento diferenciador.</li> </ul>                                     |
| <b>Calidad</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de calidad enfocados al desarrollo de toda la cadena productiva.</li> <li>Fomento a la normalización y metrología de los procesos.</li> </ul> | CDP Cuero               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de servicios industriales: realiza pruebas de adhesión(pegue del calzado) y el termo-formado de hormas como un servicio de apoyo al área de diseño. En este programa se espera incrementar los servicios mediante la dotación de un banco de maquinaria.</li> </ul> |
| <b>Comercialización</b>  |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la comercialización de los productos en mercados nacionales e internacionales.</li> </ul>  | CDP Cuero               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Patrocinio a la asistencia a ferias nacionales e internacionales especializadas en el sector, mediante la cofinanciación de entidades en diversos proyectos.</li> </ul>  |
| <b>Infraestructura</b>   |                         |   |
|  |                         |   |
| <b>Otros</b>   |                         |   |
|  |                         |   |

| <b>DULCES PROCESADOS</b>  |  |  |
|---|--|--|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>                          | <b>OFERTA</b>  |
| <b>Animación Económica</b>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidad asociativa de tipo cooperativo, ampliando la cobertura en capacitación a los empresarios sobre formas y estrategias de asociación, buscando economías de escala en materias primas críticas.</li> </ul>  | CDP Alimentos CARCE, CAJASAN, Cámara de Comercio | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de la Mesa del Dulce para tratar temas relacionados con el sector.</li> </ul>  |
| <b>Información</b>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estadísticas y datos sobre exportaciones del sector.</li> </ul>  | CDP de alimentos                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al Sistema de Orientación Tecnológica como banco de información nacional.</li> </ul>   |
| <b>Capacitación Empresarial</b>   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de los empresarios en temas como gestión estratégica, producción, buenas practicas de manufactura, control de calidad y nuevas tecnologías.</li> <li>Formación de supervisores y mandos medios para Pymes.</li> <li>Marketing Estratégico Internacional especializado en el sector.</li> <li>Talleres especializados sobre costos.</li> <li>Formación en Finanzas especializadas.</li> <li>Talleres sobre propiedad intelectual y su legislación en países en vías de desarrollo.</li> </ul> | CDP de Alimentos ACOPI                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorías y capacitación en algunos temas a los empresarios del sector.</li> <li>Servicio de control de calidad, pero el aumento en la cobertura se dificulta por costos.</li> <li>Formación gerencial especializada</li> </ul> |
| <b>Capacitación Especializada</b>   |  |  |

| <b>DULCES PROCESADOS</b>  |   |   |
|---|---|---|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>                       | <b>OFERTA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer y mejorar el control de calidad de procesos, obtener mayor cobertura en capacitación y asesoría en Normas HACCP.</li> </ul>   | CDP de Alimentos                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>En el momento el 20% del sector se está capacitando técnicamente en la metodología de Buenas Practicas de Manufactura. El porcentaje restante está en proceso de inicio.</li> <li>Asesora a las empresas en maquinaria.</li> </ul> |
| <b>Gestión de Proyectos</b>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Prospectiva del mercado en EE.UU. para el sector con el fin de determinar un Plan de Acción en el crecimiento de niveles de producción, mejoramiento de empaques y cumplimiento de requisitos fitosanitarios.</li> <li>Estudio de los dulces típicos de la región que ameriten una patente.</li> <li>Programa de Normatización del bocadillo.</li> <li>Alternativas de diversificación de la oferta de dulces típicos de la región con mayor valor agregado y mejor adaptación a mercados internacionales.</li> <li>Comercializadora internacional.</li> <li>Fortalecimiento del CDP del Dulce.</li> </ul> | ACOPI<br>CPC Oriente                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formular, gestionar y ejecutar programas y proyectos de innovación y desarrollo tecnológico para fortalecer la competitividad y productividad de las empresas, sectores y comunidades de la región.</li> </ul>                     |
| <b>Financiación</b>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al crédito para los empresarios.</li> </ul>   | Banca, Fondo Nacional de Granitas y Bancoldex | <ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de crédito de apoyo a Mipymes.</li> </ul>   |

| <b>DULCES PROCESADOS</b>  |                         |               |
|---|-------------------------|---------------|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b> |
| <b>Asistencia Empresarial</b>   |                         |               |
|   |                         |               |
| <b>Transferencia Tecnológica</b>  |                         |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de tecnología por parte de proveedores de materias primas y fabricantes de maquinaria.</li> </ul>  |                         |               |
| <b>Calidad</b>  |                         |               |
|   |                         |               |
| <b>Comercialización</b>   |                         |               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la selección, transporte y comercialización de materias primas para evitar el despilfarro, desperdicio y reproceso de productos, garantizando la calidad en toda la cadena productiva.</li> <li>• Mejorar la presentación, empaque y embalaje de los productos, prestando atención a las normas fitosanitarias internacionales en esta materia.</li> </ul> |                         |               |
| <b>Infraestructura</b>  |                         |               |
|   |                         |               |
| <b>Otros</b>  |                         |               |
|   |                         |               |

| JOYERIA   |                  |  |
|---|------------------|--|
| DEMANDA   | ENTIDAD OFERENTE | OFERTA   |
| <b>Animación Económica</b>  |                  |  |
|   |                  |  |
| <b>Información</b>  |                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información actualizada sobre estudios de inteligencia de mercados y sus tendencias a nivel nacional y de países potencialmente consumidores de los productos como la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Suiza, Islas del Caribe y Canadá.</li> </ul>  | CDP Joyería      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SOT: es una herramienta informática para conocer la oferta de servicios técnicos y tecnológicos especializados que prestan al sector entidades publicas y privadas, de origen regional, nacional o internacional. Se accede a el a través de las paginas <a href="http://www.sot.org.co">www.sot.org.co</a> y <a href="http://www.cdpjoyeria.com">www.cdpjoyeria.com</a> Este servicio requiere ser fortalecido mediante la ejecución del Programa de Asistencia Empresarial Integral.</li> </ul> |
| <b>Capacitación Empresarial</b>   |                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de supervisores y mandos medios para Pymes.</li> <li>• Logística de exportaciones para joyería.</li> <li>• Programas de Marketing Estratégico Internacional especializado en el sector.</li> <li>• Talleres sobre costos especializados.</li> <li>• Formación en Finanzas especializadas.</li> <li>• Talleres sobre propiedad intelectual y su legislación en países en vías de desarrollo.</li> </ul> | CDP Joyería      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en Gerencia, para sus afiliados, en convenio con la UIS.</li> </ul>   |
| <b>Capacitación Especializada</b>   |                  |  |

| <b>JOYERIA</b>   |                                 |   |
|--|---------------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b>         | <b>OFERTA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de joyas con identidad regional o nacional.</li> <li>• Fundición en joyería.</li> <li>• Programas de formación de mano de obra por competencias para el sector.</li> <li>• Gemología para aprovechar el potencial del país como productor de gemas preciosas.</li> <li>• Procesos tecnológicos en los sistemas productivos de joyería y las áreas de refinación y recuperación de oro en los desechos líquidos y sólidos.</li> <li>• Capacitación en manejo ambiental, poniendo en ejercicio las buenas practicas operativas, para prevenir o mitigar el impacto ambiental que causa el sector.</li> </ul> | <p>CDP Joyería</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos en diseño de joyas, refinación, y recuperación de metales en joyería; modelado y talla de ceras; gemología básica; microfusión; salud y seguridad ocupacional; técnicas de acabados, entre otros.</li> <li>• Aula Técnica para capacitar 200 personas, entre operarios y empresarios, y recalificar mano de obra del sector de acuerdo con las normas de competencias laborales que dirige el SENA. Este servicio se presta con el apoyo de consultores internacionales.</li> </ul> |
| <b>Formulación y Gestión de Proyectos</b>  |                                 |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de beneficio</li> <li>• Planta de refinación*</li> <li>• Laboratorio de certificación de metales</li> <li>• Centro de diseño y prototipado</li> <li>• Aleación 750 milésimas</li> <li>• Comercializadora internacional.</li> <li>• Fortalecimiento del CDP de Joyería.</li> </ul>  | <p>ASOMICAL<br/>CPC Oriente</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en la formulación, gestión y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.</li> </ul>  |


| <b>JOYERIA</b>  |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>  | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>   |
| <b>Financiación</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo para las empresas.</li> <li>• Reducir la tramitología, las tasas de interés, el límite en los montos prestados y la excesiva solicitud de garantías para el acceso al crédito (El sector es considerado por la banca como de alto riesgo).</li> </ul> | CDP Joyería<br>ASOMICAL | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de las empresas no directamente sino a través del programa de micro crédito de CORFAS.</li> <li>• Créditos para inversión en equipos y mejoramiento de plantas de beneficio.</li> </ul>   |
| <b>Asistencia Empresarial</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metodologías y estrategias para determinar cuantitativamente el nivel de productividad de las empresas del sector en la región, dando la pauta para ejecutar planes de contingencia con miras a una reconversión industrial adecuada y sostenible.</li> </ul> | ASOMICAL<br>CDP Joyería | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría directa a empresarios en tramites con entidades como Ingeominas y la CDMB.</li> <li>• Ejecución de proyectos para mejorar la capacidad instalada de las empresas.</li> <li>• Atención a los requerimientos de los empresarios en diversos temas. Si no se cuenta con la suficiente experiencia en un tema específico, se contacta una empresa o profesional competente. Este programa requiere ser fortalecido a través del "<i>Programa de Asistencia Empresarial</i>".</li> </ul> |

| <b>JOYERIA</b>   |                         |  |
|--|-------------------------|--|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>  |
| <b>Transferencia Tecnológica</b>   |                         |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de mayor nivel tecnológico para reducir los niveles de producción artesanal.</li> <li>Líneas de investigación tecnológica que conduzcan al aseguramiento total de la calidad en los productos.</li> </ul>   | CDP Joyería             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación aplicados al sector con el apoyo de instituciones como COLCIENCIAS, la Corporación para el Desarrollo de Microempresas-CDM, la UIS y la UPB, entre otras.</li> <li>Presta servicios técnicos como micro fusión, recubrimiento galvánico, bombo magnético, turbopulidora y limpieza con ultrasonido.</li> <li>Aplicación de las normas NTSJ 002, 003 y 004, con las cuales se busca reducir el nivel de níquel en los productos de joyería, que ocasionan alergias en la piel, para hacerlos mas competitivos en los mercados internacionales.</li> </ul> |
| <b>Calidad</b>   |                         |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuar la infraestructura física y técnica, así como contar con sistemas de control apropiados para estandarizar la calidad de los productos, aumentar la productividad, rediciendo el perfil artesanal de los procesos.</li> <li>Programas de formación, asesoría y asistencia técnica a las empresas en la implementación de las Normas ISO 9000 e ISO 14000.</li> <li>Consolidación de un laboratorio de certificación de la calidad de las joyas; además, expedir las gemas con un certificado de autenticidad.</li> </ul> | CARCE                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad Sectorial de Normalización en el Ámbito de Calidad de los metales preciosos, gemas y procesos relacionados con la joyería mediante el desarrollo de las Normas Técnicas Sectoriales - NTS dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad.</li> </ul>  |

| <b>JOYERIA</b>   |                         |   |
|--|-------------------------|---|
| <b>DEMANDA</b>   | <b>ENTIDAD OFERENTE</b> | <b>OFERTA</b>   |
| <b>Comercialización</b>  |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la tramitología que involucra el proceso exportador.</li> <li>• Desarrollar estrategias de comercialización que permitan participar en ferias internacionales, misiones comerciales y promoción ante entidades que canalizan las estrategias a los países consumidores, recopilando información para crear una red virtual especializada que funcione como un centro de documentación para esta actividad.</li> </ul> | CDP Joyería             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto con el apoyo de FOMIPYME denominado “Acuerdo de competitividad de la cadena productiva del sector joyería de Santander”, donde se han venido vinculando cada uno de los actores de la cadena productiva para hacerla mas competitiva en los mercados nacionales e internacionales.</li> </ul> |
| <b>Infraestructura</b>   |                         |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la distribución física de las plantas de producción, adecuándolas según parámetros de localización y diseño de plantas.</li> <li>• Diseñar un esquema logístico para la distribución y las exportaciones que permita a los empresarios del departamento exportar directamente y no a través de Bogota.</li> </ul>   |                         |   |
| <b>Otros</b>   |                         |   |
|  |                         |   |

| MARKETING TERRITORIAL  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
| DEMANDA  | ENTIDAD                    | OFERTA   |
| <b>Formulación y Gestión de Proyectos</b>  |                            |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio de viabilidad para la construcción de una Parque Industrial para la región, que permita atraer inversión extranjera que tenga un lugar adecuado para establecerse, junto con una ciudadela para trabajadores de esas industrias.</li> <li>2. Estudio de diagnóstico y plan de acción para constituir a Bucaramanga en una verdadera ciudad universitaria.</li> <li>3. Estudio de aplicación de estrategias de marketing regional, partiendo de la tradición cultural e histórica, para aprovechar estos elementos en el diseño de joyas, confección, cuero y dulces.</li> <li>4. Análisis de oportunidades para la firma de convenios con ciudades del mundo que puedan apoyar al empresario de la región en temas como el financiero y tecnológico; y presentación a las autoridades y gobierno del departamento.</li> <li>5. Identificación de modelos exitosos nacionales de apoyo interinstitucional para replicarlos en la región, por ejemplo: PARQUESOFT de Cali.</li> <li>6. Fortalecimiento del Sector Turismo mediante la formulación de alianzas por sectores, la Normatización del turismo de aventura, la implementación de una plataforma tecnológica del tipo aplicada en el Eje Cafetero, el embellecimiento de los municipios relacionados con el turismo de aventura y la construcción de un muelle para canotaje en San Gil.</li> </ol> | CARCE                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción Comercial de los sectores productivos, por medio de módulos interactivos, publicaciones elaboradas por el CARCE y la articulación con diferentes instituciones.</li> <li>• Portafolio de oferta exportable, mediante el envío de las publicaciones emitidas por el CARCE a diferentes embajadas y consulados donde se requiera información sobre Santander.</li> <li>• Hace presencia institucional en Macro ruedas, ferias y eventos.</li> </ul> |
|  | CDP Joyería                | Video mediante el cual se hace marketing territorial en aquellos lugares donde ha ido el CDP en representación de los empresarios de Santander.  |
|  | Municipio de Girón         | Programa de promoción y desarrollo de la industria turística: elaboración del Plan sectorial del turismo, Inventario del Patrimonio Arquitectónico de la parte histórica de Girón , Elaboración del estudio de factibilidad implementación corredores eco turísticos , Formación y capacitación turística , talleres de formación especializada para la promoción y el desarrollo de la actividad turística.   |
|  | Municipio de Floridablanca | Cooperación territorial mediante el desarrollo de un portal en la web del municipio donde se publiquen los proyectos, la integración con la ACCI, convenios con ONG operadoras de cooperantes internacionales; fortalecimiento del banco de proyectos.   |

## Anexo D. Manual de Procedimientos

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local   |  | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |  |  |
|  |  | PLANEACION   |  |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>   |  | PLANEACIÓN   |  | Código :<br>AD.01.01   |
| Elaboró : Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez   | Fecha de creación :<br>Junio 7 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 12 de 2005  |
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>  |  |  |  |  |
| Realizar la planeación de la ADEL CORPLAN que comprende la elaboración del plan de acción y el presupuesto anual basándose en los resultados del periodo anterior y en las perspectivas del nuevo periodo. |  |  |  |  |
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>   |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Anual</li> </ul>   |  |  |  |  |
| <b>PROVEEDORES</b>   |  | <b>INSUMOS</b>   |  | <b>RESULTADO</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación de proyectos</li> <li>▪ Dirección técnica</li> <li>▪ Contabilidad</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de gestión anual por Proyecto (técnico y financiero)</li> <li>▪ Informe de gestión área técnica</li> <li>▪ Informe financiero general</li> <li>▪ Informes comités asesores</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de acción</li> <li>▪ Presupuesto anual</li> <li>▪ Programación presupuestal</li> </ul> |
| <b>CLIENTES</b>  |  |  |  | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b>   |
| <b>INTERNOS</b>  |  | <b>EXTERNOS</b>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL</li> <li>▪ Consejo Directivo</li> <li>▪ Asamblea General</li> </ul>   |  |  |  |  |



|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

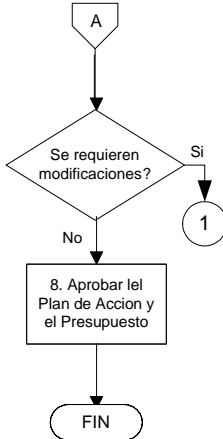
PLANEACION


PLANEACION

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | AD.01.01 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de Creación:    |          | Junio 7 de 2005  |
| Última Modificación : |          | Julio 12 de 2005 |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|---|--|---|
| <pre> graph TD     1((1)) --&gt; B1[1. Revisar el desempeño del periodo anterior]     B1 --&gt; B2[2. Realizar evaluación del entorno]     B2 --&gt; B3[3. Establecer objetivos y necesidades de la Agencia]     B3 --&gt; B4[4. Elaborar Plan de Acción]     B4 --&gt; B5[5. Elaborar el Presupuesto anual]     B5 --&gt; B6[6. Elaborar programación Presupuestal]     B6 --&gt; B7[7. Analizar el Plan de Acción y el Presupuesto Anual]     B7 --&gt; A{A}           </pre> | <p>1. El gerente revisa el desempeño basándose en los informes de gestión de cada proyecto, de la dirección técnica y en el informe financiero (estados financieros y ejecución del presupuesto).</p> <p>2. Realizar un análisis del entorno teniendo en cuenta el plan de negocios e informes de comités asesores (información, capacitación, financiación y cadenas de valor).</p> <p>3. Se establecen las necesidades (inversiones, gastos y desarrollo de proyectos) y los objetivos (metas, posibles ingresos) de la Agencia.</p> <p>4. El gerente basado en las dos actividades anteriores determina las actividades del plan de acción en el marco de los servicios de la Agencia.</p> <p>5. Elaboración del presupuesto basado en el informe financiero y en el presupuesto del periodo anterior.</p> <p>6. Se elabora la programación presupuestal que involucra el presupuesto y el plan de acción.</p> <p>7. El consejo directivo analiza el plan de acción y el presupuesto.</p> | <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Director Tecnico</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente Contador</p> <p>Gerente Contador</p> <p>Consejo Directivo</p> |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE             |
|--|---|-------------------------|
|  <pre> graph TD     A[A] --&gt; B{Se requieren modificaciones?}     B -- Si --&gt; C((1))     B -- No --&gt; D[8. Aprobar l el Plan de Accion y el Presupuesto]     D --&gt; E([FIN])         </pre> | <p>8. La Asamblea General aprueba el plan de acción y el presupuesto.</p> | <p>Asamblea General</p> |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |  | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>           |   |   |
|   |  | COMUNICACIONES                                  |   |   |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN</b>  |  | <b>ELABORACION INSTRUMENTOS DE COMUNICACION</b> |   | Código :<br>CO.02.01                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez            | Fecha de creación :<br>Junio 10 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 12 de 2005 |

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Elaborar los instrumentos de comunicación que requiere la Agencia para su promoción ante el público interno y externo.

**CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO**

- Aplicabilidad: Área de comunicaciones
- Periodicidad: Periódico (relativo a la periodicidad de cada documento)

| PROVEEDORES  | INSUMOS   | RESULTADO   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinadores de Proyecto</li> <li>▪ Comunicador Social</li> <li>▪ Gerente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de acción ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Cronograma de actividades de los proyectos</li> <li>▪ Informe Dirección Técnica</li> <li>▪ Informes técnicos y administrativos del proyecto</li> <li>▪ Informe Consejo Directivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos de comunicación publicados</li> </ul> |

| CLIENTES  |  | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS |
|---|--|-----------------------------|
| INTERNOS  | EXTERNOS   |                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Socios o Corporados de ADEL COPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público en general</li> </ul> |                             |



COMUNICACIONES

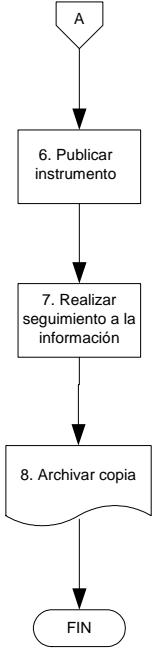
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

ELABORACION INSTRUMENTOS DE COMUNICACION

|           |  |
|-----------|--|
| Elaboró : | Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                 |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                   |

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | CO.02.01 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 10 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 12 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE  |
|--|---|--|
| <pre> graph TD     A[1. Planear] --&gt; B[2. Recolectar informacion]     B --&gt; C[3. Redactar borrador]     C --&gt; D[4. Revisar documento]     D --&gt; E{El documento es aprobado?}     E -- SI --&gt; F[5. Redactar informativo final]     E -- NO --&gt; C     F --&gt; G[A]         </pre> | <p>1. Se planea la elaboración del instrumento definiendo temáticas de actualidad de la Agencia, actividades desarrolladas y por desarrollar.</p> <p>2. Recibir informes de cada integrante de la ADEL con la información requerida según el tema a tratar en la publicación.</p> <p>3. Redactar un borrador del instrumento a elaborar para ser revisado y/o aprobado por la gerencia.</p> <p>4. Se revisa la información del borrador elaborado</p> <p>5. Si el documento es aprobado, se elabora el instrumento.</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Gerente</p> <p>Comunicador Social</p> |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
|  <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[6. Publicar instrumento]     B --&gt; C[7. Realizar seguimiento a la información]     C --&gt; D[/8. Archivar copia/]     D --&gt; E([FIN])           </pre> | <p>6. Se realiza la difusión del instrumento al público objetivo a través del medio respectivo.</p> <p>7. Confirmar que la información fue recibida y otorgar información adicional solicitada por el público, en caso de ser necesario.</p> <p>8. Se archiva una copia del instrumento elaborado.</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> |

|  |  |                                      |   |   |
|--|--|--------------------------------------|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>         ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |                                      |   |   |
|  | COMUNICACIONES                         |                                      |   |   |
|  | PROMOCION ADEL CORPLAN                 | Código :<br>CO.02:02                 |   |   |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 10 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 21 de 2005 |

| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO   |
|--|
| Dar a conocer la gestión y los servicios que presta la ADEL CORPLAN ante el publico externo. |

| CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: Público en general</li> <li>▪ Periodicidad: Periódico (de acuerdo al cronograma establecido)</li> </ul> |

| PROVEEDORES   | INSUMOS   | RESULTADO  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicador Social</li> <li>▪ Estatutos</li> <li>▪ Plan de acción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de negocios ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socialización ADEL CORPLAN</li> </ul> |

| CLIENTES |  | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS  |
|----------|--|--|
| INTERNOS | EXTERNOS   |  |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publico objetivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CO.02.01</li> <li>▪ CO.02.03</li> </ul> |



COMUNICACIONES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

PROMOCION ADEL CORPLAN

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | CO.02.02 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 10 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 21 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE        |
|--|--|--------------------|
| <pre> graph TD     A[1. Identificar publico objetivo] --&gt; B[2. Elaborar estrategia de promoción]     B --&gt; C[3. Contactar publico objetivo]     C --&gt; D[4. Realizar socialización]     D --&gt; E[Organización de eventos de la ADEL CORPLAN]     E --&gt; F[5. Contactar individualmente]     F --&gt; G{A}           </pre> | <p>1. Identificación del publico objetivo para realizar la promoción de la Agencia.</p>  | Comunicador Social |
|  | <p>2. Elaboración de la estrategia de promoción de acuerdo al publico objetivo.</p>  | Comunicador Social |
|  | <p>3. Contactar al publico objetivo (incluye recolección de base de datos, preparación de salones, invitación, preparación del evento.</p>                           | Comunicador Social |
|  | <p>4. Realizar la socialización de la ADEL CORPLAN, información general (servicios, socios, beneficios, etc.) de acuerdo a la estrategia de promoción elaborada.</p> | Comunicador Social |
|  | <p>Para realizar la socialización se debe remitir al procedimiento para la organización de eventos de la ADEL CORPLAN .</p>  |                    |
|  | <p>5. Realizar contacto con el publico interesado y suministrar la información adicional requerida.</p>  | Comunicador Social |



PROMOCION ADEL CORPLAN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

Código : CO.02.02

Hoja: 2 de 2

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
| <pre>graph TD; A{{A}} --&gt; B{Hay interes?}; B -- NO --&gt; C([FIN]); B -- SI --&gt; D[6. establecer compromisos]; D --&gt; E[7. hacer seguimiento]; E --&gt; F([FIN]);</pre> | <p>Después de realizar el contacto individual con el público interesado, se analiza si existe interés en establecer compromisos con la Agencia.</p> <p>6. Se establecen compromisos entre las partes.</p> <p>7. Se hace seguimiento a la relación establecida entre la ADEL CORPLAN y la parte interesada.</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |  | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>                 |  |
|   |  | COMUNICACIONES  |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>  |  | <b>ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE LA<br/>ADEL CORPLAN</b> | Código :<br>CO.02.03   |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez                  | Fecha de creación :<br>Junio 10 de 2005<br>Última Modificación :<br>Julio 15 de 2005 |

| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
|---|
| Desarrollar la metodología para la organización y realización de cualquier tipo de evento por parte de la ADEL CORPLAN. |

| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: Personal ADEL CORPLAN y publico en general</li> <li>▪ Periodicidad: Esporádico (cada vez que se presenta la necesidad)</li> </ul> |

| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>INSUMOS</b>  | <b>RESULTADO</b>  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicador Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de invitados.</li> <li>▪ Material a entregar en el evento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evento desarrollado</li> </ul> |

| <b>CLIENTES</b>   |  | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b> |
|---|--|------------------------------------|
| <b>INTERNOS</b>   | <b>EXTERNOS</b>  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público en general</li> </ul> |                                    |



|           |  |
|-----------|--|
| Elaboró : | Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                 |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                   |

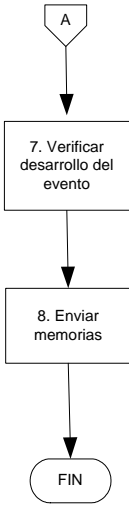
COMUNICACIONES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DE LA ADEL CORPLAN

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | CO.02.03 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 10 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 15 de 2005 |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|---|--|---|
| <pre> graph TD     A[1. Analizar eventos anteriores] --&gt; B[2. Elaborar programa logístico]     B --&gt; C[3. Ejecutar preparación del evento]     C --&gt; D[4. Contectar invitados]     D --&gt; E[5. Verificar logística del evento]     E --&gt; F[6. Recibir invitados]     F --&gt; G{A}           </pre> | <p>1. Se realiza un análisis y evaluación de la logística de eventos anteriores para concretar y especificar lo que se desea hacer en cuanto a las actividades del evento a organizar .</p> <p>2. Elaboración del programa logístico del evento teniendo en cuenta aspectos como: fecha y hora, registro y/o asistencia, bienvenida, refrigerio, temas a tratar, expositores, material a entregar, etc.</p> <p>3. Se ejecuta la preparación del evento contactando patrocinadores, cotizando salones y equipos a utilizar, y elaborando el presupuesto.</p> <p>4. El organizador actualiza la base de datos y contacta a los invitados para confirmar su asistencia al evento.</p> <p>5. El día del evento se verifica que todos y cada uno de los elementos requeridos se encuentren bajo control .</p> <p>6. Se recibe a los invitados llevando el control de asistencia y entregando el material a utilizar en el evento.</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE                                 |
|---|--|---|
|  <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[7. Verificar desarrollo del evento]     B --&gt; C[8. Enviar memorias]     C --&gt; D((FIN))           </pre> | <p>7. Se verifica que se ejecuten adecuadamente cada una de las actividades programadas en la logística del evento.</p> <p>8. Una vez terminado el evento, se envían las respectivas memorias a los asistentes .</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Secretaria</p> |

|   |  |                                      |   |   |
|---|--|--------------------------------------|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |                                      |   |   |
|   | COMUNICACIONES                         |                                      |   |   |
|   | ACTUALIZACIÓN PAGINA WEB               |                                      |   | Código :<br>CO.02.04                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 10 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 15 de 2005 |

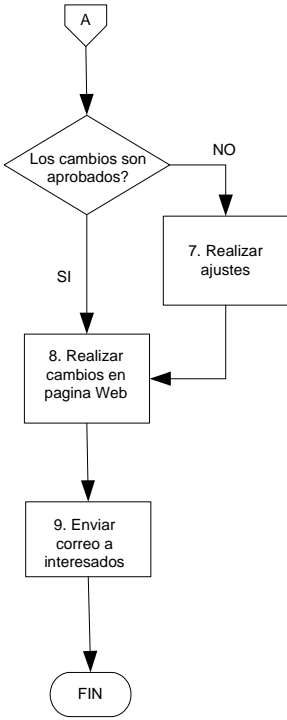
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
|---|
| Mantener actualizada la información institucional de la pagina Web de la Agencia. |

| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: Area de comunicaciones</li> <li>▪ Periodicidad: Periódico (semanal)</li> </ul> |

| <b>PROVEEDORES</b>   | <b>INSUMOS</b>  | <b>RESULTADO</b>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicador Social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodico</li> <li>▪ Revistas</li> <li>▪ Publicaciones</li> <li>▪ Instrumentos de comunicación ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Informes Dirección Técnica</li> <li>▪ Informes Coordinadores de Proyecto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pagina Web actualizada</li> </ul> |

| <b>CLIENTES</b>  |  | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b>                           |
|--|--|--|
| <b>INTERNOS</b>  | <b>EXTERNOS</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Socios de la ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público en general</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CO.02.01</li> </ul> |



| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
|  <pre> graph TD     A[A] --&gt; D{Los cambios son aprobados?}     D -- SI --&gt; E[8. Realizar cambios en pagina Web]     D -- NO --&gt; F[7. Realizar ajustes]     F --&gt; E     E --&gt; G[9. Enviar correo a interesados]     G --&gt; H([FIN])         </pre> | <p>7. Se hacen los ajustes necesarios.</p> <p>8. Actualización de la pagina removiendo la información anterior y publicando la información nueva.</p> <p>9. Enviar correos electrónicos a nivel interno y externo invitando a conocer las nuevas noticias de la Agencia.</p> | <p>Comunicador Social</p> <p>Comunicador Social</p> <p>Secretaria</p> |

|  |  |                                      |   |   |
|--|--|--------------------------------------|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>         ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>      |                                      |   |   |
|  | SERVICIOS                                  |                                      |   |   |
|  | PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE<br>SERVICIOS |                                      |   | Código :<br>TC.03.01                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar     | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 15 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 12 de 2005 |

| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO   |
|--|
| <p>Planificar y desarrollar los servicios a prestar en el área de influencia (Provincia de Soto) como ente de coordinación que contribuye a mejorar el contexto socioeconómico e institucional necesario para favorecer y facilitar el desarrollo.</p> |

| CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: Cadenas de Valor y Público en general</li> <li>▪ Periodicidad: Frecuente</li> </ul> |

| PROVEEDORES  | INSUMOS  | RESULTADO  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comités Asesores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes Comités Asesores</li> <li>▪ Información primaria y secundaria del entorno</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio</li> </ul> |

| CLIENTES |  | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS |
|----------|--|-----------------------------|
| INTERNOS | EXTERNOS   |                             |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadenas de Valor</li> <li>▪ Público en general</li> </ul> |                             |



SERVICIOS

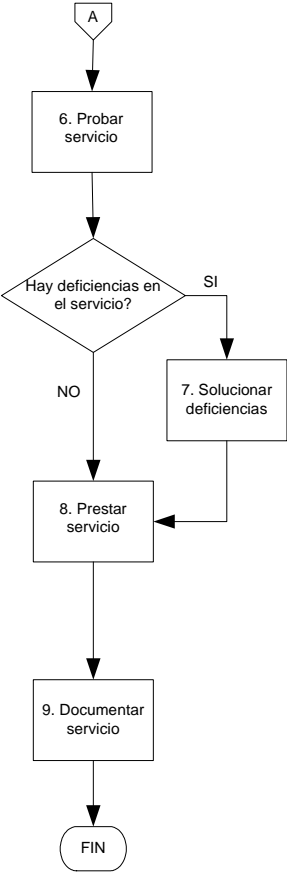
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN


PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

|                       |                  |              |
|-----------------------|------------------|--------------|
| Código :              | TC.03.01         | Hoja: 1 de 2 |
| Fecha de creación:    | Junio 15 de 2005 |              |
| Última Modificación : | Julio 12 de 2005 |              |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE      |
|---|--|------------------|
| <pre> graph TD     A[1. Recopilar información] --&gt; B[2. Planificar diseño del servicio]     B --&gt; C[3. Seleccionar idea exitosa]     C --&gt; D[4. Diseñar servicio]     D --&gt; E[5. Revisar diseño del servicio]     E --&gt; F{Se requieren ajustes?}     F -- SI --&gt; G[6. Modificar diseño]     G --&gt; E     F -- NO --&gt; H[A]         </pre> | <p>1. Recopilar información sobre las características que deben tener los servicios ofertados de acuerdo con las necesidades y exigencias de la población objetivo y del mercado, identificando oportunidades existentes, especificaciones y requerimientos.</p> | Director Técnico |
|   | <p>2. Se realiza la planificación del diseño del servicio tomando como fuente los datos recopilados. Se debe seleccionar el mercado objetivo, recursos necesarios para el lanzamiento del servicio, así como los requisitos legales aplicables.</p>              | Director Técnico |
|   | <p>3. Evaluar y seleccionar las ideas que presentan mayores posibilidades de éxito. Esta evaluación implica el análisis de la viabilidad económica, técnica, comercial e institucional del servicio.</p>   | Gerente          |
|   | <p>4. Diseño y desarrollo del servicio. Se determinan las actividades necesarias para la prestación del servicio y posterior lanzamiento al mercado.</p>   | Director Técnico |
|   | <p>5. Revisión, verificación y validación del diseño del servicio. Pregunta si no ajuste al diseño.</p>  | Gerente          |
|   | <p>6. Se realizan las respectivas modificaciones al diseño del servicio hasta que no se requieran ajustes.</p>   | Director Técnico |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE  |
|--|--|--|
|  <pre> graph TD     A[A] --&gt; B[6. Probar servicio]     B --&gt; C{Hay deficiencias en el servicio?}     C -- SI --&gt; D[7. Solucionar deficiencias]     C -- NO --&gt; E[8. Prestar servicio]     D --&gt; E     E --&gt; F[9. Documentar servicio]     F --&gt; G((FIN))         </pre> | <p>6. Prueba piloto y/o simulación de la prestación del servicio, tratando de detectar posibles deficiencias.</p> <p>7. Se analizan las deficiencias, se identifican las causas y se determinan alternativas de solución para proceder con la prestación del servicio.</p> <p>8. Prestación del servicio de acuerdo al diseño planteado.</p> <p>9. Debe generarse registros de cada una de las fases del diseño y desarrollo del servicio.</p> | <p>Director Técnico</p> <p>Director Técnico</p> <p>Personal ADEL CORPLAN</p> <p>Director Técnico</p> |

|   |                                       |                                       |  |  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|--|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |                                       | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |  |  |
|   |                                       | SERVICIOS                             |  |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>  |                                       | GESTIÓN DE PROYECTOS                  |  | Código :<br>TC.03.02                     |
| Elaboró: Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó:<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó:<br>Javier E. Osorio Ordoñez   | Fecha de creación:<br>Junio 15 de 2005 | Última Modificación:<br>Julio 13 de 2005 |

|  |
|--|
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
| Establecer la metodología para la gestión básica de proyectos: planificación, gestión, desarrollo y control. |

|   |
|---|
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN y Público en general</li> <li>▪ Periodicidad: Frecuente</li> </ul> |

| PROVEEDORES  | INSUMOS   | RESULTADO  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> <li>▪ Director técnico</li> <li>▪ Entidades interesadas en el desarrollo de proyectos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis del entorno (información proyecto)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de proyecto</li> <li>▪ Planificación detallada del proyecto</li> <li>▪ Entregables del proyecto</li> </ul> |

| CLIENTES  |  | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS |
|---|--|-----------------------------|
| INTERNOS  | EXTERNOS   |                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publico objetivo (población beneficiaria del proyecto)</li> </ul> |                             |

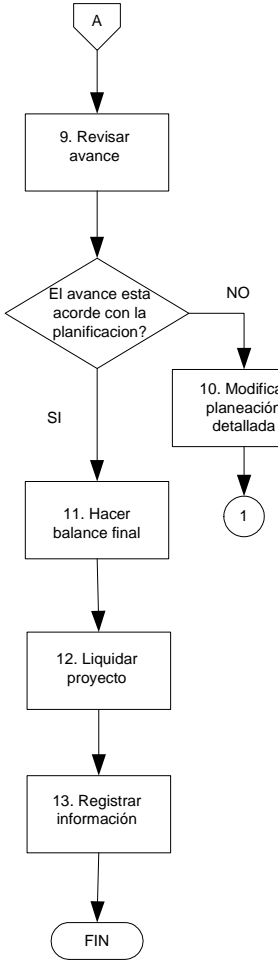



|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

|                      |
|----------------------|
| SERVICIOS            |
| GESTIÓN DE PROYECTOS |

|  |                  |
|--|------------------|
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN</b> |                  |
| Código :<br>TC.03.02                         | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:                           | Junio 15 de 2005 |
| Última Modificación :                        | Julio 13 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE  |
|--|--|--|
| <pre> graph TD     A[1. Establecer definición general del proyecto] --&gt; B[2. Seleccionar metodología]     B --&gt; C[3. Planificar proyecto]     C --&gt; D[4. Revisar planificacion]     D --&gt; E{La planificación detallada es aprobada?}     E -- NO --&gt; F[5. Realizar modificaciones]     F --&gt; D     E -- SI --&gt; G[6. Gestionar recursos]     G --&gt; H[7. Ejecutar proyecto]     H --&gt; I[A]     </pre> | <p>1. Se establece la definición general del proyecto: visión general; objetivos; ámbito y alcance; marco legal (si aplica); entidades participantes; alternativas de solución (descripción y planificación); limitantes; estimación de costos; actividades seguimiento y control.</p> <p>2. Selección de la metodología para la planificación del proyecto de acuerdo al requerimiento establecido.</p> <p>3. Planificación detallada del proyecto según la metodología seleccionada.</p> <p>4. Revisión de la planificación detallada del proyecto</p> <p>Aprobación de la planificación detallada del proyecto teniendo en cuenta los criterios establecidos por la Agencia.</p> <p>5. Si la planificación detallada no es aprobada, se realizan las modificaciones necesarias.</p> <p>6. Gestión de recursos para la ejecución del proyecto.</p> <p>7. Ejecución del proyecto de acuerdo a la planificación detallada.</p> | <p>Director Técnico</p> <p>Director Técnico</p> <p>Director Técnico<br/>Coordinador de Proyecto</p> <p>Gerente</p> <p>Director Técnico<br/>Coordinador de Proyecto</p> <p>Gerente</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE  |
|--|---|--|
|  <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[9. Revisar avance]     B --&gt; C{El avance está acorde con la planificación?}     C -- NO --&gt; D[10. Modificar planeación detallada]     D --&gt; E((1))     C -- SI --&gt; F[11. Hacer balance final]     F --&gt; G[12. Liquidar proyecto]     G --&gt; H[13. Registrar información]     H --&gt; I([FIN])           </pre> | <p>9. Revisión del avance de la planificación detallada a través de los informes de gestión técnicos y administrativos.</p> <p>10. Se hacen la modificaciones respectivas a la planificación detallada.</p> <p>11. Realizar un balance final de la ejecución del proyecto.</p> <p>12. Aprobación y cierre del proyecto.</p> <p>13. Registro de toda la información en el archivo de la Agencia.</p> | <p>Gerente</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> |

|   |  |                                      |   |   |
|---|--|--------------------------------------|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>              |                                      |   |   |
|   | GESTIÓN DE RECURSOS                                |                                      |   |   |
|   | ORGANIZACIÓN DE ASAMBLEAS Y<br>CONSEJOS DIRECTIVOS | Código :<br>AD.04.01                 |   |   |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar             | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 16 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 26 de 2005 |

| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO  |
|---|
| Organizar las sesiones de los órganos supremos que dirigen la ejecución de las actividades de la Agencia. |

| CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Periódico (Mensual para Consejos Directivos, Anual para Asambleas)</li> </ul> |

| PROVEEDORES  | INSUMOS  | RESULTADO   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria</li> <li>▪ Gerencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estatutos</li> <li>▪ Acta Consejo Directivo anterior</li> <li>▪ Acta Asamblea anterior</li> <li>▪ Informes de gestión del periodo respectivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea General</li> <li>▪ Consejo Directivo</li> </ul> |

| CLIENTES  |          | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS |
|---|----------|-----------------------------|
| INTERNOS  | EXTERNOS |                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socios ADEL CORPLAN</li> </ul> |          |                             |






ORGANIZACIÓN DE ASAMBLEAS Y  
CONSEJOS DIRECTIVOS

MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
ADEL CORPLAN

Código :  
AD.04.01

Hoja: 2 de 2

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE  |
|---|---|--|
| <pre> graph TD     A[A] --&gt; B[7. Verificar lugar y equipos]     B --&gt; C[8. Recibir invitados]     C --&gt; D{Hay quórum para la reunión?}     D -- NO --&gt; E[9. Cancelar reunión y reprogramarla]     D -- SI --&gt; F[10. Desarrollar reunión según orden del día]     E --&gt; G((FIN))     F --&gt; G           </pre> | <p>7. La secretaria realiza verificación del lugar y los equipos solicitados 30 minutos antes de iniciar la reunión.</p> <p>8. Se reciben los invitados verificando lista de quórum y recibiendo poderes si este es el caso.</p> <p>9. Si no existe el quórum necesario según estatutos, se cancela la reunión y se reprograma.</p> <p>10. Se desarrolla la reunión de acuerdo con lo estipulado en el orden del día.</p> | <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> <p>Gerente</p> |

|  |  |                                      |  |   |
|--|--|--------------------------------------|--|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>         ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |                                      |  |   |
|  | GESTION DE RECURSOS                    |                                      |  |   |
|  | COMPRAS                                |                                      |  | Código :<br>AD.04.02                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Díaz<br>Fernando Rojas Ramírez  | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 7 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 15 de 2005 |

| OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO  |
|---|
| Facilitar la compra de bienes y servicios para la ADEL CORPLAN mediante requisiciones de compra individuales. |

| CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Esporádico (cuando se presente la necesidad)</li> </ul> |

| PROVEEDORES   | INSUMOS   | RESULTADO  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizaciones</li> <li>▪ Base de datos de proveedores</li> <li>▪ Facturas</li> <li>▪ Recibos de caja menor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compra realizada</li> </ul> |

| CLIENTES   |   | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS                                  |
|--|---|--|
| INTERNOS   | EXTERNOS  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AD.04.03</li> </ul> |



GESTIÓN DE RECURSOS

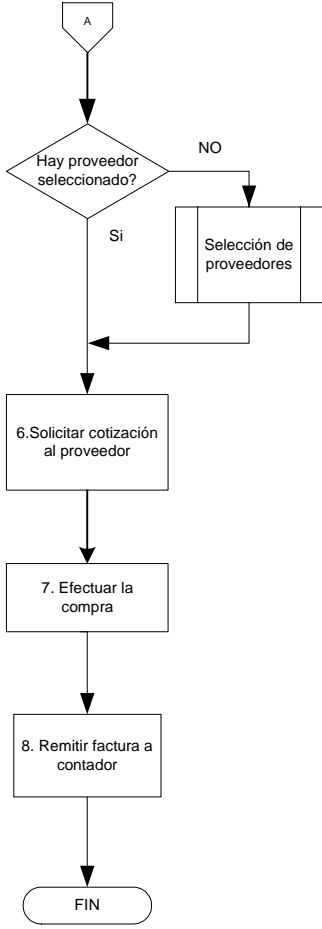
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

COMPRAS

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Díaz<br>Fernando Rojas Ramírez |
| Revisó :  | Sofía Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

|                       |                  |              |
|-----------------------|------------------|--------------|
| Código :              | AD.04.02         | Hoja: 1 de 2 |
| Fecha de creación:    | Junio 7 de 2005  |              |
| Última Modificación : | Julio 15 de 2005 |              |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
| <pre> graph TD     S1[1. Solicitar la compra] --&gt; S2[2. Evaluar la solicitud de compra]     S2 --&gt; D1{La compra es justificable?}     D1 -- No --&gt; FIN([FIN])     D1 -- Si --&gt; S3[3. Verificar presupuesto]     S3 --&gt; D2{Hay presupuesto para la compra?}     D2 -- No --&gt; S4[4. Realizar solicitud de rubros según presupuesto]     D2 -- Si --&gt; S5[5. Determinar requisitos y especificaciones del producto]     S4 --&gt; S5     S5 --&gt; A[&lt;img alt="Arrow pointing down with letter A" style="vertical-align: middle;"/&gt;]           </pre> | <p>1. Solicitar la compra de productos necesarios en cualquier área de la ADEL CORPLAN.</p> <p>2. El contador evalúa la solicitud de compra para determinar la viabilidad de la misma.</p> <p>3. Si se concluye que la compra es justificable, se verifica la disponibilidad de dinero en el presupuesto.</p> <p>4. Si no hay disponibilidad de presupuesto se debe realizar solicitud de rubros.</p> <p>5. Determinar requisitos y especificaciones del producto a comprar según las necesidades de la Agencia.</p> | <p>Personal ADEL CORPLAN</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p> <p>Contador</p> <p>Personal ADEL CORPLAN</p> |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
|  <pre> graph TD     A[A] --&gt; D{Hay proveedor seleccionado?}     D -- NO --&gt; B[Selección de proveedores]     B --&gt; D     D -- Si --&gt; C[6. Solicitar cotización al proveedor]     C --&gt; E[7. Efectuar la compra]     E --&gt; F[8. Remitir factura a contador]     F --&gt; G([FIN])         </pre> | <p>Se revisa si hay proveedor seleccionado, si no hay, se debe remitir al proceso de Selección de proveedores.</p> <p>6. Si hay proveedor seleccionado se solicitan las cotizaciones respectivas.</p> <p>7. Efectuar la compra del producto y recibir la mercancía junto con la factura.</p> <p>8. Remitir la factura al contador.</p> | <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> <p>Secretaria</p> |

|   |  |                                       |  |
|---|--|---------------------------------------|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |  | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |  |
|   |  | GESTION DE RECURSOS                   |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>  |  | <b>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>       | Código :<br>AD.04.03   |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez  | Fecha de creación :<br>Junio 28 de 2005<br>Última Modificación :<br>Julio 25 de 2005 |

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Establecer la metodología para seleccionar los proveedores de bienes y servicios que requiere la ADEL CORPLAN

**CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO**

- Aplicabilidad: ADEL CORPLAN
- Periodicidad: Esporádico (cuando se presente la necesidad)

| <b>PROVEEDORES</b>  | <b>INSUMOS</b>   | <b>RESULTADO</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria ADEL</li> <li>▪ Coordinadores de proyecto</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos proveedores</li> <li>▪ Cotizaciones de los proveedores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedor seleccionado</li> </ul> |

| <b>CLIENTES</b>   |   | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b> |
|---|---|------------------------------------|
| <b>INTERNOS</b>   | <b>EXTERNOS</b>   |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores</li> </ul> |                                    |



GESTION DE RECURSOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofía Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | AD.04.03 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 28 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 25 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE                                 |
|--|--|---|
| <pre> graph TD     A[1. Establecer criterios de selección] --&gt; B[2. Cotizar en el mercado]     B --&gt; C[3. Diseñar carta de invitación a proveedores]     C --&gt; D[4. Publicar invitación]     D --&gt; E[5. Recibir y evaluar propuestas]     E --&gt; F[6. Elaborar informe]     F --&gt; G[7. Realizar negociación con proveedor elegido]     G --&gt; H((Fin))         </pre> | <p>1. El responsable de la compra establece los requisitos y criterios a tener en cuenta en el proceso de selección de proveedores.</p>                                      | <p>Coordinador de proyecto</p>              |
|  | <p>2. Se realiza una cotización preliminar para escoger los proveedores aptos para el proceso.</p>   | <p>Secretaría</p>                           |
|  | <p>3. Se diseña una carta de invitación con los criterios de selección y requisitos de productos (Ej; precio, calidad, cumplimiento, etc) para enviar a los proveedores.</p> | <p>Coordinador de proyecto y secretaria</p> |
|  | <p>4. Se publica invitación en la pagina institucional, periódico, etc. para abrir concurso y solicitar cotizaciones de los productos o servicios requeridos.</p>            | <p>Secretaría</p>                           |
|  | <p>5. Se reciben y evalúan las cotizaciones con el fin de escoger la mejor opción.</p>   | <p>Coordinador de proyecto</p>              |
|  | <p>6. Elaboración de un informe con los pormenores del proceso de selección para efectos de auditoria.</p>   | <p>Coordinador de proyecto</p>              |
|  | <p>7. Se contacta al proveedor elegido y se realiza la negociación correspondiente.</p>  | <p>Coordinador de proyecto</p>              |

|   |  |                                       |  |
|---|--|---------------------------------------|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |  | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |  |
|   |  | GESTIÓN DE RECURSOS                   |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>  |  | <b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>          | Código :<br>AD.04.04   |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez   | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez  | Fecha de creación :<br>Junio 10 de 2005<br>Última Modificación :<br>Julio 18 de 2005 |

| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
|--|
| Realizar la selección del personal requerido por la ADEL CORPLAN para el cumplimiento de sus actividades |

| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Esporádico (cuando se presenta la necesidad)</li> </ul> |

| <b>PROVEEDORES</b>  | <b>INSUMOS</b>   | <b>RESULTADO</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Aspirantes</li> <li>▪ Gerente</li> <li>▪ Coordinador de Proyecto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hojas de vida aspirantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persona seleccionada</li> </ul> |

| <b>CLIENTES</b> |  | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b>                           |
|-----------------|--|--|
| <b>INTERNOS</b> | <b>EXTERNOS</b>  |  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspirantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AD.04.05</li> </ul> |



GESTIÓN DE RECURSOS

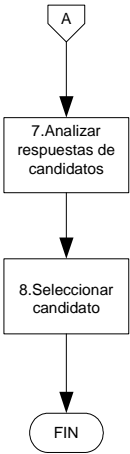
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

SELECCIÓN DE PERSONAL

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | AD.04.04 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 10 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 18 de 2005 |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|---|--|---|
| <pre> graph TD     A[1. Analizar el puesto a ofrecer] --&gt; B{Existe la posibilidad de selección interna?}     B -- SI --&gt; C[3. Programar cita]     B -- NO --&gt; D[2. Realizar reclutamiento]     D --&gt; C     C --&gt; E[4. Verificar datos]     E --&gt; F[5. Realizar pruebas para la selección]     F --&gt; G[6. Realizar entrevista final]     G --&gt; H{A}           </pre> | <p>1. Análisis del puesto para conocer la descripción de tareas, especificaciones humanas y niveles de desempeño que requiere el puesto.</p> <p>Selección interna, si existe la posibilidad, se debe ofrecer al personal interno la vacante antes de ofrecerla en el mercado externo.</p> <p>2. Disponer de un grupo idóneo de solicitantes mediante el reclutamiento.</p> <p>3. Programar una cita entre los candidatos y el encargado de la selección (coordinador de proyecto o gerencia).</p> <p>4. Verificación de los datos contenidos en la hoja de vida; así como los recopilados en la entrevista para realizar una selección preliminar.</p> <p>5. Realizar las pruebas de idoneidad para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto (exámenes psicológicos y de conocimientos).</p> <p>6. Realizar una entrevista de selección, permite obtener información sobre el solicitante; y el solicitante sobre la agencia. Entrevista mixta con preguntas estructuradas y no estructuradas.</p> | <p>Gerente<br/>Coordinador de proyecto</p> <p>Gerente</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Secretaria</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Coordinador de Proyecto</p> <p>Gerente</p> |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE                   |
|---|--|-------------------------------|
|  <pre> graph TD     A[A] --&gt; B[7. Analizar respuestas de candidatos]     B --&gt; C[8. Seleccionar candidato]     C --&gt; D([FIN])         </pre> | <p>7. Registrar las respuestas y las impresiones generales sobre el candidato.</p> <p>8. Seleccionar el candidato idóneo para ocupar el cargo ofrecido</p> | <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> |

|  |  |                                      |  |   |
|--|--|--------------------------------------|--|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>         ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |                                      |  |   |
|  | GESTIÓN DE RECURSOS                    |                                      |  |   |
|  | CONTRATACIÓN DE PERSONAL               |                                      |  | Código :<br>AD.04.05                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 9 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 12 de 2005 |

|  |
|--|
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
| Realizar la actividades necesarias para efectuar el proceso de contratación del personal seleccionado. |

|   |
|---|
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Esporadico (cada vez que se presenta la necesidad)</li> </ul> |

| PROVEEDORES   | INSUMOS  | RESULTADO  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente</li> <li>▪ Contador</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos del personal seleccionado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato firmado</li> <li>▪ Carpeta nuevo empleado abierta</li> </ul> |

| CLIENTES |          | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS                                  |
|----------|----------|--|
| INTERNOS | EXTERNOS |  |
|          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AD.04.04</li> </ul> |



GESTIÓN DE RECURSOS

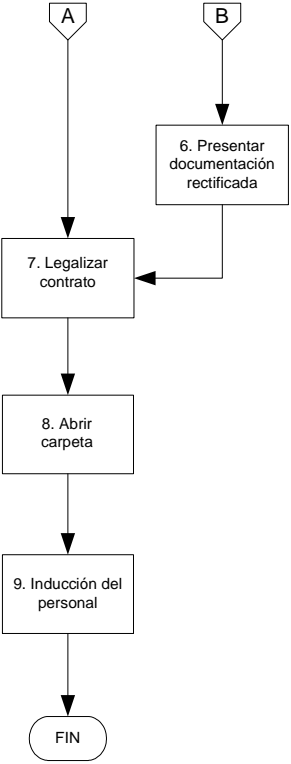
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| Código :<br>AD.04.05  | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    | Junio 9 de 2005  |
| Última Modificación : | Julio 12 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE |
|--|---|-------------|
| <pre> graph TD     1[1. Definir términos de contratación] --&gt; 2[2. Elaborar contrato]     2 --&gt; 3[3. Revisar el contrato]     3 --&gt; D1{El contrato requiere correcciones?}     D1 -- SI --&gt; 4[4. Realizar modificaciones]     4 --&gt; 3     D1 -- NO --&gt; 5[5. Solicitar documentos al contratista]     5 --&gt; D2{La documentación cumple con los requisitos?}     D2 --&gt; A{A}     D2 --&gt; B{B}                     </pre> | <p>1. Definición de términos de contratación (objeto de contratación, tiempo de duración, remuneración y actividades a realizar).</p>   | Contador    |
|  | <p>2. Elaboración del contrato dependiendo del tipo de contratación, OPS y/o termino indefinido, teniendo en cuenta los términos de contratación.</p>                           | Contador    |
|  | <p>3. Revisión del contrato por parte de la gerencia.</p>   | Gerente     |
|  | <p>4. Se realizan las modificaciones necesarias al contrato hasta que sea aprobado por la gerencia.</p>   | Contador    |
|  | <p>5. Se solicita al contratista documentación para legalizar el contrato (C.C, libreta militar, afiliaciones a seguridad social y antecedentes legales según sea el caso).</p> | Contador    |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|---|--|---|
|  <pre> graph TD     A([A]) --&gt; 7[7. Legalizar contrato]     B([B]) --&gt; 6[6. Presentar documentación rectificada]     6 --&gt; 7     7 --&gt; 8[8. Abrir carpeta]     8 --&gt; 9[9. Inducción del personal]     9 --&gt; FIN([FIN])         </pre> | <p>6. Si la documentación no cumple con los requisitos se debe presentar nuevamente rectificada para pasar a la siguiente actividad.</p> <p>7. Legalización del contrato mediante las firmas de las partes. Entrega copia al contratista.</p> <p>8. Seguido a la legalización se realiza la apertura y archivo de carpeta con la información solicitada y copia del contrato del contratista.</p> <p>9. Se realiza la inducción al personal contratado en temas como: información de la organización, políticas de personal, visión, misión y sus objetivos, horarios, días de pago, estructura de la organización, reglamento interno de trabajo.</p> | <p>Contratista</p> <p>Gerente<br/>Contratista</p> <p>Secretaria</p> <p>Director Tecnico</p> |

|  |  |                                      |   |   |
|--|--|--------------------------------------|---|---|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>         ADEL CORPLAN</b> | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>  |                                      |   |   |
|  | EVALUACION                             |                                      |   |   |
|  | EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN               |                                      |   | Código :<br>AD:05.01                      |
| Elaboró : Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez | Fecha de creación :<br>Junio 28 de 2005 | Última Modificación :<br>Julio 25 de 2005 |

|   |
|---|
| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
| <p>Verificar los resultados al terminar el periodo de gestión para determinar si los objetivos fueron los planificados a fin de ratificar o reformular el Plan de Acción.</p> |

|  |
|--|
| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Periódico (Anual)</li> </ul> |

| PROVEEDORES   | INSUMOS  | RESULTADO  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes Mensuales de Gestión equipo humano</li> <li>▪ Sistema de indicadores de gestión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de Gestión Anual</li> <li>▪ Informe de indicadores de gestión</li> </ul> |

| CLIENTES  |          | PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS |
|---|----------|-----------------------------|
| INTERNOS  | EXTERNOS |                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> |          |                             |



|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofía Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

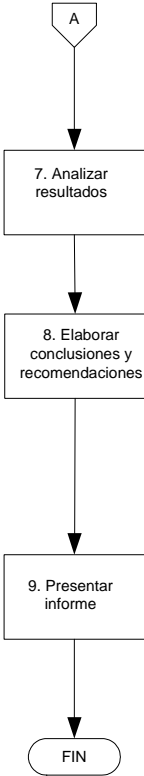
EVALUACION

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | AD.05.01 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 28 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 25 de 2005 |

| DIAGRAMA  | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE                |
|---|---|----------------------------|
| <pre> graph TD     A[1. Elaborar informe de gestión] --&gt; B[2. Analizar informes]     B --&gt; C{Se requieren ajustes?}     C -- SI --&gt; D[3. Realizar correcciones]     C -- NO --&gt; E[4. Recopilar información]     D --&gt; E     E --&gt; F[5. Calcular indicadores]     F --&gt; G[6. Registrar resultados]     G --&gt; H[A]           </pre> | <p>1. El responsable de cada área y proyecto elabora un informe anual de gestión de las actividades realizadas y los resultados alcanzados teniendo en cuenta el plan de actividades.</p>   | Personal ADEL CORPLAN      |
|   | <p>2. Analizar los informes presentados considerando aspectos financieros, administrativos y técnicos, y determinar si requieren de algún ajuste.</p>   | Gerente o Director Técnico |
|   | <p>3. Realizar las correcciones indicadas a los informes de gestión.</p>  | Personal ADEL CORPLAN      |
|   | <p>4. Recopilar información básica que permita obtener una imagen de la evolución financiera, técnica y global de la Agencia. Esta información se extrae de los informes mensuales y registros de realización de actividades.</p> | Director Técnico           |
|   | <p>5. Realizar el cálculo de los indicadores. Debe aplicarse el método de cálculo definido en la ficha técnica del indicador.</p>   | Director Técnico           |
|   | <p>6. Registrar los resultados de cada indicador.</p>   | Director Técnico           |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN   | RESPONSABLE   |
|--|---|---|
|  <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B[7. Analizar resultados]     B --&gt; C[8. Elaborar conclusiones y recomendaciones]     C --&gt; D[9. Presentar informe]     D --&gt; E([FIN])           </pre> | <p>7. Realizar el análisis de los resultados del sistema de indicadores, el cual debe considerar los parámetros (eficiencia, eficacia e impacto) establecidos para medir la gestión de la Agencia.</p> <p>8. Elaborar conclusiones y recomendaciones, identificando aspectos positivos y negativos de la gestión.</p> <p>9. Presentar el informe de indicadores de gestión a la Gerencia para su revisión .</p> | <p>Director Técnico</p> <p>Director Técnico</p> <p>Director Técnico</p> |

|   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |  |
|   | EVALUACIÓN                            |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS<br/>ADEL CORPLAN</b>  | <b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>          |  |
| Código :<br>AD.05.02  |                                       |  |
| Elaboró: Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez  | Revisó:<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó:<br>Javier E. Osorio Ordoñez      |
| Fecha de creación:<br>Junio 20 de 2005  |                                       | Última Modificación:<br>Julio 15 de 2005 |

| <b>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO</b>   |
|---|
| Identificar, actualizar y distribuir los documentos de cada área de ADEL CORPLAN con el fin de que las actividades se realicen bajo las disposiciones establecidas. |

| <b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicabilidad: ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Periodicidad: Esporádico (cuando se presente la necesidad)</li> </ul> |

| <b>PROVEEDORES</b>  | <b>INSUMOS</b>   | <b>RESULTADO</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Computador</li> <li>▪ Papelería</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documento actualizado</li> <li>▪ Nuevo documento</li> </ul> |

| <b>CLIENTES</b>   |  | <b>PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS</b> |
|---|--|------------------------------------|
| <b>INTERNOS</b>   | <b>EXTERNOS</b>  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal ADEL CORPLAN</li> <li>▪ Socios ADEL COPLAN</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Público en general</li> </ul> |                                    |



EVALUACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADEL CORPLAN

|           |   |
|-----------|---|
| Elaboró : | Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez |
| Revisó :  | Sofia Maldonado Villamizar                  |
| Aprobó :  | Javier E. Osorio Ordoñez                    |

CONTROL DE DOCUMENTOS

|                       |          |                  |
|-----------------------|----------|------------------|
| Código :              | AD.05.02 | Hoja: 1 de 2     |
| Fecha de creación:    |          | Junio 20 de 2005 |
| Última Modificación : |          | Julio 15 de 2005 |

| DIAGRAMA   | DESCRIPCIÓN  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
| <pre> graph TD     Start([1. Detectar necesidad de elaborar o modificar un documento.]) --&gt; D1{Se requiere elaboración?}     D1 -- SI --&gt; T2[2. Elaborar propuesta del nuevo documento]     D1 -- NO --&gt; D2{Se requiere modificación?}     D2 -- SI --&gt; T2     D2 -- NO --&gt; FIN([FIN])     T2 --&gt; T3[3. Revisar documento]     T3 --&gt; D3{El documento requiere cambios?}     D3 -- SI --&gt; T2     D3 -- NO --&gt; T4[4. Emitir nuevo documento]     T4 --&gt; A[/A/]     FIN --&gt; B[/B/]     </pre> | <p>1. Se detecta la necesidad de elaborar o modificar un documento en la Agencia.</p> <p>2. Elaborar la propuesta del nuevo documento teniendo en cuenta las características de este.</p> <p>3. Revisión de la propuesta del nuevo documento por parte de los interesados.</p> <p>4. Emisión del nuevo documento e incorporación en el listado maestro de documentos</p> | <p>Personal ADEL CORPLAN</p> <p>Personal ADEL CORPLAN</p> <p>Gerente</p> <p>Personal ADEL CORPLAN</p> |



## Anexo E. Formulario de análisis de cargos

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ CARGOS

SUPERVISADOS \_\_\_\_\_

### ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

- EDUCACIÓN**

Indique la educación formal mínima necesaria, o su equivalente, para el desempeño del cargo.

### NIVEL DE ESTUDIO

|  |                              |
|--|------------------------------|
|  | Primaria                     |
|  | Bachillerato                 |
|  | Carrera intermedia (técnico) |
|  | Carrera Universitaria        |
|  | Postgrado                    |
|  | Otros                        |

- EXPERIENCIA**

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el cargo a cabalidad.

### EXPERIENCIA

Experiencia en cargos similares

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Ninguna                |
|  | Hasta seis meses       |
|  | De seis meses a un año |
|  | Mas de un año          |
|  |                        |

- **HABILIDAD**

Indique el grado de habilidad requerida para efectuar eficientemente las funciones del cargo

**HABILIDADES EN EL CARGO**

| HABILIDAD                   | GRADO DE HABILIDAD |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
|-----------------------------|--------------------|---|---|--------|---|---|---|------|---|----|
|                             | BAJA               |   |   | NORMAL |   |   |   | ALTA |   |    |
|                             | 1                  | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |
| Agilidad                    |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Creatividad                 |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Paciencia                   |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Organización de actividades |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Expresión oral              |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Expresión escrita           |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Manejo de grupos            |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Liderazgo                   |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |

- **HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA**

Indique que habilidades son necesarias para desempeñar eficientemente las funciones del cargo:

**HABILIDADES PERSONALES**

| DESARROLLO DEL TRABAJO  | FRECUENCIA |          |           |           |
|---|------------|----------|-----------|-----------|
|   | Nunca      | Rara vez | Frecuente | Constante |
| Seguir instrucciones definidas  |            |          |           |           |
| Tomar pequeñas decisiones   |            |          |           |           |
| Tomas decisiones de alguna importancia                                |            |          |           |           |
| Analizar y resolver problemas complejos                               |            |          |           |           |
| Planear el trabajo propio   |            |          |           |           |
| Planear el trabajo de otros   |            |          |           |           |
| Tomar decisiones de muchas importancia                                |            |          |           |           |
| Presentar el trabajo realizado para ser calificado por los superiores |            |          |           |           |

• **RESPONSABILIDAD**

Indique la responsabilidad que tiene la persona que desempeñe el cargo por elementos que le son suministrados.

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

| ELEMENTOS A CARGO | CUALES ELEMENTOS? | VALOR APROXIMADO | DAÑO PROBABLE |       |
|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-------|
|                   |                   |                  | PARCIAL       | TOTAL |
| Equipo            |                   |                  |               |       |
| Equipo de oficina |                   |                  |               |       |
| Dinero o valor    |                   |                  |               |       |
| OTROS             |                   |                  |               |       |

| RESPONSABILIDAD | NIVEL |      |       |      |
|-----------------|-------|------|-------|------|
|                 | NULA  | BAJA | MEDIA | ALTA |
| Personas        |       |      |       |      |
| Información     |       |      |       |      |

Cargos de las personas a cargo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• **RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de actividades?

Si \_\_\_ Cantidad \_\_\_\_\_

No \_\_\_ (pase a la siguiente pregunta)

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer.

|  | CLASE DE SUPERVISIÓN  |
|--|---|
|  | Supervisión técnica sobre otras personas                    |
|  | Asigna, instruye y comprueba el trabajo de otras personas   |
|  | Supervisa a personas que realizan actividades sencillas     |
|  | Supervisa a personas que realizan actividades especiales    |
|  | Supervisa a personas que supervisan a su vez a otros cargos |
|  | Ninguna   |
|  | OTROS CUAL?   |

### **IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES**

Describa en forma clara y precisa, y en orden de importancia, las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores del cargo, indicando el período de ejecución.

- **FUNCIONES DEL CARGO**

| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |


| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

- OCASIONALES O ESPORÁDICAS

| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |

## Anexo F. Manual de Funciones

|  |   |  |   |   |                    |
|--|---|--|---|---|--------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local<br><b>MANUAL DE FUNCIONES</b><br><b>ADEL CORPLAN</b> |   | A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO            |   |   |                    |
|  |   | GERENTE                                |   |   |                    |
| Código :<br>AD - 01 - 01   | Elaboró :<br>Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>1 de 3 |
| CARGO JEFE INMEDIATO:  |   |  | ÁREA: Administrativa                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: 8  |   |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

| OBJETIVO DEL CARGO   |
|--|
| Hacer de la ADEL CORPLAN el principal ente generador de desarrollo para la Provincia de Soto |

| B. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES   |   |   |   |   |    |   |
|---|---|---|---|---|----|---|
| FUNCIONES PRINCIPALES   | D | S | Q | M | Sm | A |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular el destino de la Agencia, en el corto, mediano y largo plazo.</li> <li>▪ Realizar el proceso de planeación de la Agencia, teniendo en cuenta los diversos y dinámicos factores influyentes del macroentorno.</li> <li>▪ Proponer y ejecutar el plan de acción y el presupuesto de la Agencia.</li> <li>▪ Idear, trazar y liderar las políticas y principios financieros, de sostenimiento, desarrollo y crecimiento de la entidad.</li> <li>▪ Dirigir, coordinar y ejecutar los planes, programas y proyectos de la Agencia, así como todas las labores y actividades que exija el normal funcionamiento de la misma.</li> <li>▪ Supervisar y controlar avances de todas y cada una de las diferentes áreas de la Agencia, a fin de analizar y desarrollar programas de mejoramiento continuo en la entidad.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de los estatutos, reglamentos, determinaciones e instrucciones de la Asamblea y el Consejo Directivo.</li> <li>▪ Presentar al Consejo Directivo los informes, las cuentas, inventarios y balance, así como un informe detallado sobre las actividades realizadas y la inversión de los fondos y recursos de la entidad en los planes y programas previstos en los estatutos.</li> <li>▪ Convocar la Asamblea General de Corporados y al Consejo Directivo a sesiones Ordinarias y Extraordinarias cuando lo estime conveniente.</li> <li>▪ Actuar como Secretario de la Asamblea General y de los Consejos Directivos a menos que se determine lo contrario.</li> <li>▪ Ejercer todas las funciones que le delegue el Consejo Directivo, las demás le confieren los estatutos o la ley y aquellas que por la naturaleza de su cargo correspondan. En general llevar a cabo la representación de la sociedad en todos los actos y contratos tendientes al cumplimiento del objeto de la entidad.</li> <li>▪ Definir y velar por el cumplimiento de las funciones y deberes de todo el equipo humano de la Agencia.</li> <li>▪ Mostrar y mantener interés por el bienestar de todo el personal que labora en la entidad.</li> </ul> | x |   |   |   | x  | x |
|   |   |   |   | x |    | x |
|   | x |   |   |   |    |   |
|   | x |   |   |   |    |   |
|   | x |   |   |   |    |   |


|   |  |  |   |   |                    |
|---|--|--|---|---|--------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |  | <b>A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADEL CORPLAN</b>   |  | <b>GERENTE</b>                         |   |   |                    |
| Código :<br>AD - 01 - 01  | Elaboró :<br>Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 3 |
| CARGO JEFE INMEDIATO:   |  |  | ÁREA: Administrativa                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: 8   |  |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**OBJETIVO DEL CARGO**

Hacer de la ADEL CORPLAN el principal ente generador de desarrollo para la Provincia de Soto

**B. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

| FUNCIONES ESPORÁDICAS   | D | S | Q | M | Sm | A |
|---|---|---|---|---|----|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombrar y remover a los empleados de la entidad, respetando las consideraciones que el Consejo Directivo ordene en esta materia.</li> <br/> <li>▪ Efectuar el nombramiento de los empleados cuya designación no corresponda a la Asamblea General de Corporados o al Consejo Directivo.</li> </ul> |   |   |   |   |    |   |

|   |   |  |   |   |                    |
|---|---|--|---|---|--------------------|
|  |   |  |   |   |                    |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADEL CORPLAN</b>                                       |   | <b>GERENTE</b>                         |   |   |                    |
|   |   | <b>A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
| Código :<br>AD - 01 - 01  | Elaboró :<br>Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>3 de 3 |
| CARGO JEFE INMEDIATO:   |   |  | ÁREA: Administrativa                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: 8   |   |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO**

Profesional en el área administrativa (ingeniería industrial o administración de empresas) con especialización y conocimientos en desarrollo local y mercadeo territorial; manejo de idiomas y con experiencia mínima de un año.

**D. OBSERVACIONES**

El cargo requiere habilidades en el manejo de grupos, liderazgo, organización de actividades y facilidad de expresión oral y escrita

El cargo exige responsabilidad por todo el mobiliario y equipos de la Agencia; así como responsabilidad en la supervisión de todo el recurso humano de la entidad.



**MANUAL DE FUNCIONES  
ADEL CORPLAN**

**A. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**DIRECTOR TECNICO**


|                                   |  |  |   |   |                    |
|-----------------------------------|--|--|---|---|--------------------|
| Código :<br>TC - 02 - 01          | Elaboró :<br>Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez        | Fecha de Creación :<br>Julio 21 de 2005 | Hoja No:<br>1 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente     |  |  | AREA: Tecnica                               |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: |  |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: |   |                    |

**OBJETIVO DEL CARGO**

Realizar la coordinacion tecnica de los servicios prestados por la ADEL CORPLAN, promocion territorial y soporte a la produccion; asi como la gestion de proyectos.

**B. DESCRIPCION DE FUNCIONES**

| FUNCIONES PRINCIPALES   | D | S | Q | M | Sm | A |
|---|---|---|---|---|----|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la coordinación técnica de los servicios de promoción territorial y soporte a la producción prestados por al ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Coordinar la formulación técnica de proyectos y propuestas.</li> <li>▪ Ejercer seguimiento y control al desarrollo e implementación de proyectos y propuestas realizados por la ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Gestionar apoyo financiero con distintas entidades para la implementación de proyectos y propuestas formulados por la Agencia.</li> <li>▪ Elaborar los informes de las actividades realizadas por la dirección técnica.</li> <li>▪ Efectuar la evaluación técnica de la labor desarrollada por la ADEL CORPLAN según el plan de acción.</li> <li>▪ Administrar los indicadores de seguimiento y control de la ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Dirigir la ejecución de practicas estudiantiles, intercambios y cooperación con otras entidades.</li> <li>▪ Coordinar los comités asesores de la ADEL CORPLAN.</li> </ul> | x |   |   |   |    |   |
|   |   |   |   | x |    |   |
|   |   | x |   |   |    |   |
|   |   |   |   | x |    | x |
|   |   |   |   |   |    | x |
|   |   |   |   |   |    | x |
|   |   |   |   |   | x  |   |
| <b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>  |   |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar los procesos administrativos de la ADEL CORPLAN.</li> </ul>   | x |   |   |   |    |   |
| <b>FUNCIONES ESPORADICAS</b>  |   |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representar a la ADEL CORPLAN en todos los actos y eventos sociales organizados en la región.</li> </ul>   |   |   |   |   |    |   |

|   |   |  |   |   |                    |
|---|---|--|---|---|--------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |   | <b>A. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
|   |   | <b>DIRECTOR TECNICO</b>                |   |   |                    |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADEL CORPLAN</b>   |   |  |   |   |                    |
| Código :<br>TC - 02 - 01  | Elaboró :<br>Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 21 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente   |   |  | AREA: Técnica                                 |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: 3   |   |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO**


Profesional universitario en el área administrativa con especialización en temas referentes a desarrollo local y/o desarrollo de proyectos; con experiencia mínima de un año

**D. OBSERVACIONES**

El cargo requiere de habilidades como creatividad, buen manejo de grupos, liderazgo, facilidad de expresion oral y escrita; asi como habilidad para la organización de actividades

El cargo exige responsabilidad por la supervisión de los coordinadores de proyecto y, capacidad para planear el trabajo propio y presentar informes



|   |   |  |   |   |                    |
|---|---|--|---|---|--------------------|
|  |   | <b>A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
|   |   | Coordinador de proyecto                |   |   |                    |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADEL CORPLAN</b>                                       |   |  |   |   |                    |
| Código :<br>TC - 03 - 03  | Elaboró :<br>Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Dirección Técnica   |   |  | ÁREA: Técnica                                 |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:   |   |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 3 |   |                    |

#### C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO

Profesional universitario en carreras afines al área en que se desarrolla el proyecto y con experiencia mínima de un año.

#### D. OBSERVACIONES

El cargo requiere personas creativas y con habilidad para la organización de actividades y manejo de grupos; excelente expresión oral y escrita; y altos niveles de liderazgo.

El cargo exige la constante toma de decisiones parciales, planeación y supervisión del trabajo propio y de otros; así como capacidad para seguir instrucciones definidas y presentar informes.



**MANUAL DE FUNCIONES  
ADEL CORPLAN**

**A. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**COMUNICADOR SOCIAL**

|                                   |  |  |   |   |                    |
|-----------------------------------|--|--|---|---|--------------------|
| Código :<br>CO.04.01              | Elaboró :<br>Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>1 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente     |  |  | AREA: Comunicaciones                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: |  |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**OBJETIVO DEL CARGO**

Promover la comunicación interna y externa de ADEL CORPLAN, por medio de las diferentes herramientas de información y estrategias de comunicación, aumentando así el crecimiento de la agencia

**B. DESCRIPCION DE FUNCIONES**

| FUNCIONES PRINCIPALES   | D | S | Q | M | Sm | A |
|---|---|---|---|---|----|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar estrategias de comunicación externa e interna.</li> <li>▪ Diseñar e implementar estrategias para la socialización y el posicionamiento de la Agencia en el ámbito local, nacional e internacional.</li> <li>▪ Definir y promocionar la estrategia de marketing territorial de la Provincia de Soto ante el público objetivo.</li> <li>▪ Fomentar las relaciones públicas de la Agencia.</li> <li>▪ Acompañamiento del área de comunicaciones a los proyectos de la ADEL CORPLAN en actividades de socialización y divulgación de los servicios prestados.</li> <li>▪ Realizar labores de prensa a nivel interno y externo.</li> <li>▪ Elaborar, publicar y distribuir los instrumentos de comunicación de ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Actualizar periódicamente la página institucional de ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Promover la labor de ADEL CORPLAN en el público externo.</li> <li>▪ Elaborar y coordinar el cronograma de eventos de la Agencia.</li> <li>▪ Prestar servicios al ciudadano para fortalecer la labor de ADEL CORPLAN.</li> <li>▪ Hacer informes a la gerencia sobre los avances del área de comunicaciones.</li> </ul> | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar estrategias para la socialización y el posicionamiento de la Agencia en el ámbito local, nacional e internacional.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir y promocionar la estrategia de marketing territorial de la Provincia de Soto ante el público objetivo.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar las relaciones públicas de la Agencia.</li> </ul>   | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompañamiento del área de comunicaciones a los proyectos de la ADEL CORPLAN en actividades de socialización y divulgación de los servicios prestados.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar labores de prensa a nivel interno y externo.</li> </ul>   | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar, publicar y distribuir los instrumentos de comunicación de ADEL CORPLAN.</li> </ul>   |   |   | x |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar periódicamente la página institucional de ADEL CORPLAN.</li> </ul>  |   | x |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la labor de ADEL CORPLAN en el público externo.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar y coordinar el cronograma de eventos de la Agencia.</li> </ul>  |   |   |   |   | x  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestar servicios al ciudadano para fortalecer la labor de ADEL CORPLAN.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer informes a la gerencia sobre los avances del área de comunicaciones.</li> </ul>  |   |   |   | x |    | x |
| FUNCIONES SECUNDARIAS   |   |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar diariamente el periódico local en busca de información de interés para la Agencia.</li> </ul>  | x |   |   |   |    |   |
| FUNCIONES ESPORADICAS   |   |   |   |   |    |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demas funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y sean afines a la naturaleza de su cargo</li> </ul>   |   |   |   |   |    |   |

|   |   |  |   |   |                    |
|---|---|--|---|---|--------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local |   | <b>A. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES<br/>ADEL CORPLAN</b>   |   | <b>COMUNICADOR SOCIAL</b>              |   |   |                    |
| Código :<br>CO.04.01  | Elaboró :<br>Helmut Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 18 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente   |   |  | AREA: Comunicaciones                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:   |   |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |


**C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO**

Profesional universitario en comunicación social con experiencia mínima de un año.

**D. OBSERVACIONES**

El cargo requiere habilidades como creatividad y facilidad de expresión oral y escrita; así como excelentes relaciones interpersonales.



|  |  |  |   |   |                    |
|--|--|--|---|---|--------------------|
| <br><b>MANUAL DE FUNCIONES</b><br><b>ADEL CORPLAN</b> |  | <b>A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>     |   |   |                    |
|  |  | <b>CONTADOR</b>                        |   |   |                    |
| Código :<br>AD - 04 - 01   | Elaboró :<br>Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofia Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 20 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente  |  |  | ÁREA: Administrativa                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:  |  |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO**

Profesional universitario en contaduría con experiencia mínima de un año

**D. OBSERVACIONES**

El cargo requiere de habilidad para la organización de actividades y capacidad para seguir y tomar decisiones importantes, planear el trabajo propio y presentar informes.

El cargo exige alta responsabilidad en el manejo todos los recursos e información financiera y contable de la Agencia; así como también el mobiliario y equipos.





**MANUAL DE FUNCIONES  
ADEL CORPLAN**

**A. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**SECRETARIA DE GERENCIA**

|                                   |  |  |   |   |                    |
|-----------------------------------|--|--|---|---|--------------------|
| Código :<br>AD - 06 - 01          | Elaboró :<br>Helmuth Kopp Diaz<br>Fernando Rojas Ramirez | Revisó :<br>Sofía Maldonado Villamizar | Aprobó :<br>Javier E. Osorio Ordoñez          | Fecha de Creación :<br>Julio 22 de 2005 | Hoja No:<br>2 de 2 |
| CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente     |  |  | ÁREA: Administrativa                          |   |                    |
| NUMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA: |  |  | NUMERO DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO: 1 |   |                    |

**C. REQUERIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CARGO**

Técnico o tecnólogo en carreras administrativas o afines con experiencia mínima necesaria de seis meses a un año.

**D. OBSERVACIONES**

El cargo requiere de habilidad para la organización de actividades, expresión oral y escrita; así como capacidad para seguir instrucciones y planear el trabajo propio.

## Anexo G. Indicadores de Gestión

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| <br><small>Agencia de Desarrollo Económico Local</small> | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>  |                                      |
|   | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005      | Código : E - 01                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |   |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Porcentaje de cumplimiento de objetivos  |   |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el grado de cumplimiento de los objetivos planeados en la ADEL CORPLAN   |   | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Estratégico   |   |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al 90%  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Porcentaje (%) | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de objetivos cumplidos} * 100}{\text{Numero de objetivos propuestos}}$                |   |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe de gestión<br><b>Denominador</b> Plan de acción                                  |   |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |   |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |   |                                      |

|   |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
| <br><small>Agencia de Desarrollo Económico Local</small> | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|   | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005     | Código : E - 02                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Índice de ejecución presupuestal   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto programado  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Estratégico   |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser 1  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Total presupuesto ejecutado en el año}}{\text{Total presupuesto programado en el año}}$        |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe financiero<br><b>Denominador</b> Presupuesto del periodo                           |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |  |                                      |

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local                       | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>  |                                      |
|   | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005      | Código : E - 03                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |   |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Porcentaje de cumplimiento de metas individuales   |   |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el grado de cumplimiento de las metas individuales propuestas por área   |   | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Estratégico   |   |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al 90%  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Porcentaje (%) | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de actividades cumplidas de la meta} \times 100}{\text{Numero de actividades necesarias para cumplir la meta}}$ |   |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>  |   |                                      |
| <b>Numerador</b>  | Informe por proyectos                     |                                      |
| <b>Denominador</b>  | Plan de acción                            |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |   |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |   |                                      |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |  |
|   | Fecha de Creación : Agosto 3 de 2005     | Código : E - 04                        |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |  |  |
| <b>NOMBRE</b><br>Visitas a la pagina Web  |  |  |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la cantidad de visitantes a la pagina Web de la ADEL CORPLAN  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia            |
| <b>PROCESO</b><br>Estratégico   |  |  |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Mensual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\text{Numero de visitas a la pagina Web en el mes}$  |  |  |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>  |  |  |
| <b>Numerador</b>  | Administrador de la pagina Web           |  |
| <b>Denominador</b>  |  |  |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |  |  |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |  |  |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 28 de 2005     | Código : O - 01                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Empresas asesoradas   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el numero de empresas asesoradas por la ADEL CORPLAN en el año  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de empresas asesoradas}}{\text{año}}$  |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 28 de 2005     | Código : O - 02                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Empresas formalizadas   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el numero de empresas a través de la gestión de legalización de la ADEL CORPLAN en el año                                 |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de empresas formalizadas (legalizadas)}}{\text{año}}$  |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 28 de 2005     | Código : O - 03                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Puestos de trabajo generados  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la cantidad de nuevos puestos de trabajo generados por las actividades de la ADEL CORPLAN                          |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Impacto           |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>Numero de <u>puestos de trabajo generados</u> (por sector)<br>año  |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b>   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 28 de 2005     | Código : O - 04                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Empresas vinculadas a ejercicios asociativos  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar el numero de empresas que conforman asociaciones en el año   |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>Numero de <u>empresas vinculadas a ejercicios asociativos</u><br>año   |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b>   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 31 de 2005     | Código : O - 05                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Servicios generados en colaboración con otras entidades   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la cantidad de servicios generados en colaboración con otras entidades   | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia              |                                      |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>Numero de <u>servicios generados en colaboración</u> con otras entidades<br>año                                  |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b>   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Julio 31 de 2005     | Código : O - 06                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Entidades comprometidas con los servicios de la ADEL CORPLAN  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar el numero de entidades que colaboran con los servicios de la ADEL CORPLAN  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia              |                                      |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>Numero de <u>entidades comprometidas con los servicios de la ADEL CORPLAN</u><br>año                               |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b>   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|   |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|   | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005     | Código : O - 07                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Personas capacitadas   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar en el numero de personas capacitadas en los diferentes sectores por niveles                                     |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Impacto           |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo   |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de personas capacitadas (directivos, técnicos y operarios)}}{\text{año}}$                 |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b>  |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b><br>Los niveles nombrados en el objetivo son: directivos, técnicos y operarios  |  |                                      |

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>  |  |
|   | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005      | Código : O - 08  |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>  |   |  |
| <b>NOMBRE</b><br>Participación en capacitaciones  |   |  |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el porcentaje de personas que participan en las capacitaciones   |   | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia  |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo   |   |  |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Porcentaje (%) | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Cada vez que se presenta una capacitación |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de personas capacitadas} * 100}{\text{Participantes inscritos}}$                            |   |  |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe Dirección Técnica<br><b>Denominador</b> Informe Dirección Técnica                      |   |  |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico  |   |  |
| <b>OBSERVACIONES</b>  |   |  |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005     | Código : O - 09                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Costo promedio de las capacitaciones por persona  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar el costo promedio en \$ por persona de las capacitaciones                                    |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia        |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>\$ / persona  | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\sum \text{inversión de las capacitaciones}}{\text{Personas capacitadas}}$          |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>   |  |                                      |
| <b>Numerador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>Denominador</b>   | Informe Dirección Técnica                |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005     | Código : O - 10                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Índice de obtención de recursos   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Mostrar la relación de recursos que se obtienen en relación con los gestionados por año                   |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia        |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser 1   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Recursos obtenidos}}{\text{Recursos gestionados}}$                              |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>   |  |                                      |
| <b>Numerador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>Denominador</b>   | Informe Dirección Técnica                |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005     | Código : O - 11                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Ejecución de proyectos  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar el numero de proyectos ejecutados por la ADEL CORPLAN en un año  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de proyectos ejecutados}}{\text{año}}$   |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 1 de 2005     | Código : O - 12                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Inversión promedio por beneficiario   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la inversión por beneficiarios de los proyectos ejecutaos por la ADEL CORPLAN  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia        |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>\$/ persona   | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{inversión de la ejecución por proyecto}}{\text{Numero de beneficiarios por proyecto}}$                |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe financiero<br>Denominador Informe Dirección Técnica  |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005     | Código : O - 13                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Población beneficiada por proyecto  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la cantidad de población que se beneficia de con los proyectos de la ADEL CORPLAN                                  |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Impacto           |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de beneficiarios del proyecto}}{\text{año}}$   |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005     | Código : O - 14                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Índice de erogación de crédito  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la relación entre los créditos erogados y los solicitados al fondo de financiación de la ADEL CORPLAN                |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser 1   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Cantidad de créditos erogados}}{\sum \text{Créditos solicitados}}$                                    |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe financiero<br>Denominador Informe Dirección Técnica  |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005     | Código : O - 15                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Índice de recuperación del crédito desembolsado   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Mostrar la relación entre la cartera recuperada y la cartera total del fondo de financiación de la ADEL CORPLAN               |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser 1   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Cartera recuperada}}{\text{Cartera total}}$   |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>   |  |                                      |
| <b>Numerador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>Denominador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local                       | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 2 de 2005     | Código : O - 16                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Tiempo promedio de procesamiento de las solicitudes de crédito  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el tiempo requerido para procesar las solicitudes de crédito en la ADEL CORPLAN   |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia        |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b>  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\sum_{n=1}^i \text{Numero de días que tarda la solicitud } n=1 \text{ en ser estudiada}}{\text{Numero de solicitudes aprobadas}}$ |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>   |  |                                      |
| <b>Numerador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>Denominador</b>   | Informe financiero                       |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b><br>El valor de la meta depende del proceso de estructuración del fondo  |  |                                      |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 3 de 2005     | Código : O - 17                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Eventos de promoción y sensibilización realizados   |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el número de eventos realizados para promocionar y sensibilizar a la comunidad en desarrollo regional                   |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficacia          |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al del periodo anterior  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de eventos apoyados}}{\text{año}}$   |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador   |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>  |   |
|  | Fecha de Creación : Agosto 3 de 2005      | Código : O - 18   |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |   |   |
| <b>NOMBRE</b><br>Participación de entidades en eventos   |   |   |
| <b>OBJETIVO</b><br>Medir el porcentaje de personas o entidades que participan en los eventos programados   |   | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia                                       |
| <b>PROCESO</b><br>Operativo  |   |   |
| <b>META</b><br>El valor debe ser superior al 80%   | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Porcentaje (%) | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Cada vez que se presenta un servicio |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Numero de participantes} * 100}{\text{Participantes convocados}}$                                     |   |   |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br>Numerador Informe Dirección Técnica<br>Denominador Informe Dirección Técnica                                       |   |   |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |   |   |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |   |   |

|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| <br><b>adelcorplan</b><br>Agencia de Desarrollo Económico Local | <b>SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN</b> |                                      |
|  | Fecha de Creación : Agosto 3 de 2005     | Código : A - 01                      |
| <b>FICHA TÉCNICA</b>   |  |                                      |
| <b>NOMBRE</b><br>Coeficiente de operación  |  |                                      |
| <b>OBJETIVO</b><br>Determinar la eficiencia en el uso de los recursos con que cuenta la Agencia.   |  | <b>ATRIBUTO</b><br>Eficiencia        |
| <b>PROCESO</b><br>Apoyo  |  |                                      |
| <b>META</b><br>El valor debe ser menor a 0.33  | <b>UNIDAD DE MEDIDA</b><br>Numero        | <b>FRECUENCIA DE MEDIDA</b><br>Anual |
| <b>FORMA DE CONSTRUCCIÓN</b><br>$\frac{\text{Costo de funcionamiento}}{\text{Ingresos de operación}}$  |  |                                      |
| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b><br><b>Numerador</b> Informe financiero<br><b>Denominador</b> Informe financiero                                     |  |                                      |
| <b>ADMINISTRADOR DEL INDICADOR</b><br>Director Técnico   |  |                                      |
| <b>OBSERVACIONES</b>   |  |                                      |

## **Anexo H. Plan de Negocios Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL CORPLAN**

Con base en el marco conceptual y programático y en el diagnóstico competitivo de la región, los lineamientos generales y específicos de la Agencia de Desarrollo Económico Local – ADEL CORPLAN, son:

### **Objetivo General**

Promover el desarrollo económico de la Provincia de Soto y disminuir sus niveles de pobreza y desigualdad a través del trabajo, la generación de empleo e ingresos dignos y la realización de procesos de planificación, coordinación, integración, gestión y ejecución de planes, programas y proyectos, en particular del Pacto Territorial. Asimismo, servir de enlace entre los sectores gubernamental, productivo y social, y con otras agencias, organizaciones y entidades a nivel local, regional, nacional e internacional.

### **Objetivos Específicos**

- Fomentar el desarrollo económico y social local y regional, a partir de las potencialidades y recursos con que cuenta o pueda identificar como competitivos el territorio.
- Integrar y articular las diferentes instituciones, entidades, organizaciones y actores, hacia una visión compartida del territorio, que permita optimizar los recursos humanos, financieros y físicos, para lograr un desarrollo sostenido económicamente, equitativo socialmente y equilibrado regionalmente.

- Coordinar y gestionar el Plan Estratégico de la Provincia, para lograr su implementación exitosa y adaptación permanente en corresponsabilidad con todos los actores del desarrollo regional.
- Diseñar, elaborar e implementar servicios de promoción y mercadeo del territorio, a partir de los planes nacionales, departamentales, provinciales y locales y de programas y proyectos, que conduzcan a fortalecer la identidad regional, la marca territorial y las fortalezas y potencialidades del mismo.
- Adelantar de manera permanente acciones encaminadas hacia la animación económica y la investigación, expresadas en la difusión y sensibilización en la población beneficiaria de: las oportunidades empresariales identificadas, el espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de la asociatividad empresarial y la solidaridad, la participación activa en la toma de decisiones y la investigación social, científica y tecnológica.
- Prestar servicios especializados a los productores de las cadenas de valor identificadas y priorizadas, principalmente en las áreas de información, capacitación y entrenamiento, crédito y garantías, comercialización, tecnología y demás que requieran los empresarios, trabajadores, emprendedores y la población beneficiaria de dichos proyectos.
- Formular, gestionar y ejecutar proyectos que faciliten el logro de su objeto, ante entidades del orden local, regional, nacional e internacional.

### **Estrategia de Prestación de Servicios**

- Orientar la prestación de servicios hacia las prioridades socioeconómicas de la región y su potencial endógeno, en el marco del proceso de planeación y

gestión del desarrollo del territorio, realizado mediante la concertación y articulación entre los actores.

- Promover la articulación y coordinación de los esfuerzos de las instituciones del territorio, buscando mejorar la oferta de servicios existentes y prestando servicios en lo posible, a través de las organizaciones que actualmente lo hacen, para lograr el fortalecimiento institucional de la región.
- Realizar las actividades necesarias para la prestación de servicios inexistentes en el territorio.
- Aumentar la oferta de recursos disponibles en el territorio a través de la búsqueda permanente de cooperación internacional.
- Realizar un marketing permanente del territorio para posicionar su potencial endógeno a nivel nacional e internacional.

## **Servicios**

### **Servicios de Promoción Territorial**

- Sistema Dinámico de Planeación y Gestión del Desarrollo
  - Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015 – Fase de Impulso y Seguimiento y Extensión al resto de la Provincia
    - Formulación de Proyectos
    - Gestión de Proyectos Formulados
    - Ejecución de Proyectos
      - ✓ UNIRED
      - ✓ Macroproyecto de Atención a la Población Vulnerable

- ✓ Observatorio de Desarrollo Humano de Santander
- ✓ Otros
  
- Gestión de Nuevos Proyectos de Desarrollo Regional
  - EMPLNET
  - Formulación e Implementación de Planes de Manejo de Cuencas en el Área de Jurisdicción de la CDMB
- Marketing Territorial

## **Servicios de Soporte a la Producción**

### **Animación Económica**

#### Definición del Servicio

Este servicio está dirigido a apoyar los potenciales empresarios y a estimular en la región la mentalidad y cultura empresarial, entendidas como tener disposición y actitudes de comportamiento tales como dinámica de riesgo; espíritu solidario asociativo; capacidad de innovar y emprendimiento, entre otras. Estas capacidades no pueden transferirse pues no se reducen a técnicas que puedan adquirirse, pero si se pueden generar las condiciones que permitan a estas actitudes emerger o reforzarse.

#### Objetivos del Servicio

Fomentar sectores claves para la base empresarial de la región como son:

- Impulsar la asociatividad de las empresas de la región de acuerdo a sus productos con dos fines. Primero, estandarizar la producción, lo cual le da a las empresas la capacidad de penetrar en nuevos mercados y abastecer la

demanda de los mismos, que en muchos casos exige grandes volúmenes de producto. Por otro lado, la asociatividad le permite a las empresas generar economías de escala ya que pueden asumir una mejor posición para negociar con sus proveedores y reducir sus costos de materias primas y materiales.

- Fomentar el emprendimiento a través del impulso y apoyo en la elaboración de planes de negocios para nuevos proyectos productivos, con el propósito de aumentar la base de empresas productivas en la región.
- Impulsar el desarrollo empresarial a través del fortalecimiento de las empresas existentes en la región.
- Apoyar la creación y el fortalecimiento de unidades productivas dirigido a población vulnerable, para proporcionarles fuentes de auto-sostenimiento perdurables en el futuro. También tiene como fin la formalización y legalización de un gran número de empresas de la región, que por ser familiares o pequeñas empresas operan en la informalidad.

## **Información**

### Definición del Servicio

Este servicio está dirigido a realizar actividades relacionadas con la recolección, elaboración y difusión de datos útiles para emprender una actividad económica; ejecutar un proyecto; tomar decisiones adecuadas; crear una empresa o desarrollar una ya existente.

## Objetivos del Servicio

Mejorar la disponibilidad de información acerca de la oferta y demanda de los mercados; información técnica y tecnológica; y normatividad y legislación relacionada con el ámbito empresarial, así como lo inherente a cada sector.

También es necesario disponer de información financiera del mercado tal como indicadores unificados; información empresarial e institucional e información socio-económica de la región y del país que pueda ser útil a los empresarios y demás actores responsables del desarrollo.

## **Capacitación Empresarial**

### Definición del Servicio

Este servicio busca ofrecer servicios de formación gerencial y/o coordinar y apoyar la prestación de este tipo de servicios en caso de que un actor en la región esté en capacidad de hacerlo. Los servicios de formación gerencial serán dirigidos a empresarios y miembros de los niveles directivos de empresas de la región en diversos temas relacionados con gerencia y dirección de las mismas. Este tipo de servicio involucra un componente de acompañamiento y asesoría a los empresarios directamente en sus empresas, talleres o plantas de producción para que el proceso sea más provechoso para ellos.

### Objetivos del Servicio

Satisfacer la demanda de formación gerencial por parte de los empresarios de los cuatro sectores en temas como mercadeo internacional; gestión estratégica y buenas prácticas de manufactura. Así mismo, en costos y finanzas para pequeñas y medianas empresas; legislación sobre propiedad intelectual; logística;

optimización de plantas de producción y temas especializados de los cuatro sectores, entre otros.

## **Capacitación Especializada**

### Definición del Servicio

Este servicio está enfocado a coordinar y apoyar la prestación de formación técnica especializada, teniendo en cuenta el potencial endógeno del territorio reflejado en las cuatro cadenas definidas para impulsar el desarrollo económico de la región, ya que es común dirigir estas actividades de formación sin tener en cuenta las potencialidades de desarrollo específico de cada región.

El papel de la Agencia en este caso es orientar las actividades formativas no sólo por el mercado del trabajo contingente sino sobre todo por las líneas de desarrollo futuro, que para el caso actual son las cuatro cadenas de valor identificadas como prioritarias.

### Objetivos del Servicio

Tecnificar y estandarizar los procesos en las empresas para que, trabajando en conjunto con la asistencia empresarial, la productividad y competitividad de las mismas mejore de manera significativa y estén en capacidad de enfrentar la competencia y las exigencias de los mercados internacionales.

## **Gestión de Proyectos**

### Definición del Servicio

El papel de la Agencia en este servicio consiste en gestionar recursos para proyectos productivos nuevos y novedosos que contribuyan a un desarrollo económico sostenible de la región, para lo cual es fundamental el rol del Comité de Cadenas de Valor prestando apoyo. Dentro de su alcance involucra la continuidad del proceso enmarcado en el “Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015”.

#### Objetivos del Servicio

Obtener recursos económicos, humanos y técnicos para ejecutar los proyectos, a través de gestión ante organismos nacionales o internacionales cuya razón de ser consista en apoyar proyectos productivos sostenibles en el largo plazo.

#### **Financiación**

##### Definición del Servicio

Este servicio consiste en facilitar financiación a proyectos a través del Fondo de Crédito ADEL CORPLAN, para permitir el acceso a crédito del sector productivo de la región y satisfacer así parte de la gran demanda de crédito de parte de los empresarios.

Los créditos se otorgarán a empresarios que busquen iniciar o potenciar nuevos proyectos productivos, o a empresas que ya existen y que mediante un crédito busquen apalancar un proyecto. En tal caso, los beneficiarios iniciales serán las empresas que hacen parte de las cuatro cadenas de valor que se han definido como prioritarias para, posteriormente, hacerlo llegar a aquellas pequeñas y medianas empresas de otros sectores productivos que también lo requieran.

#### Objetivos del Servicio

Financiar la creación de empresas o el emprendimiento de nuevos proyectos productivos.

## **Asistencia Empresarial**

### Definición del Servicio

Este servicio está dirigido a coordinar y apoyar la prestación de asesoría, consultoría y asistencia técnica a empresas que ya se encuentren consolidadas. También pretende llegar a nuevas empresas que durante sus fases de arranque y consolidación necesiten acompañamiento por medio de asesoría y apoyo técnico.

### Objetivos del Servicio

Trabajar en conjunto con los servicios de Capacitación Especializada y Capacitación Empresarial, para que por medio de la asistencia técnica el conocimiento sea aplicado en la práctica directamente en los talleres y plantas de producción de las empresas.

## **Transferencia Tecnológica**

### Definición del Servicio

Este servicio consiste en facilitar al sector productivo el acceso a nuevos insumos, equipos, procesos de producción o servicios que le permitan reducir la brecha tecnológica respecto a otros países, introduciendo nuevas técnicas de producción y tecnología de punta en sus procesos.

## Objetivos del Servicio

Lograr que las empresas de la región se actualicen tecnológicamente mediante la apropiación o adquisición de maquinaria, equipo y tecnología para aumentar su eficiencia, escala de operación y competitividad de las mismas respecto a empresas de similares características en el exterior, lo cual trae enormes beneficios económicos por el ahorro en materiales, tiempos de proceso, tiempos de entrega y distribución, entre otros.

## **Calidad**

### Definición del Servicio

Facilitar y promocionar procesos de mejoramiento de la calidad desde el diseño mismo de los productos o servicios; los procesos de producción y presentación de los mismos, así como la calidad inherente a ellos.

También está orientado a coordinar y apoyar programas de formación, asesoría y asistencia técnica las empresas en la implementación de las Normas ISO 9000, ISO 14000 e ISO 18000.

### Objetivos del Servicio

Mediante estos programas se busca que los productos obtengan certificación de la calidad con sello territorial.

## **Comercialización**

### Definición del Servicio

Mejorar las posibilidades del sector productivo de acceder al mercado nacional y a los mercados externos a través del mercadeo; la publicidad y promoción de los productos; la implementación de mejores sistemas de distribución; contratos de ventas; asistencia post-venta; participación en ferias y estímulo al comercio electrónico.

La Agencia también asume el papel de orientador para estimular que los productos locales cumplan con los requisitos de calidad y cantidad exigidos por el mercado externo, facilitando la asistencia técnica para mejorar la calidad de los mismos y promoviendo una política de marcas locales que le den identidad a los productos dentro y fuera del país.

#### Objetivos del Servicio

Ser un vehículo para la comercialización de los productos del área hacia el exterior de la región y del país, apoyando a los pequeños productores locales que no tienen la fuerza o la capacidad de ofrecer y llevar por sí solos sus productos a los mercados dentro y fuera del país.

### **Proyectos de Infraestructura**

#### Definición del Servicio

Apoyar la formulación y gestión de proyectos relacionados con el mejoramiento del escenario competitivo de la región.

#### Objetivos del Servicio

Gestionar recursos dirigidos a la financiación de proyectos cuyo propósito sea ajustar y mejorar las condiciones de infraestructura de la región.

## **Organización**

Para el cumplimiento de sus actividades la Agencia tendrá la siguiente estructura administrativa:

- Nivel Directivo:
  - Asamblea General de Asociados
  - Consejo Directivo
  
- Nivel Ejecutivo:
  - Gerencia
  - Dirección de Proyectos
  - Dirección de Servicios de Información
  
- Staff:
  - Revisoría Fiscal
  - Servicios Administrativos: Secretaría, Contaduría, Auditoría Interna

**Organigrama ADEL CORPLAN**

