

**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
PEI 2020 - 2023**



PRESENTACIÓN

La Gobernación del Valle del Cauca, en el Plan de Desarrollo 2020–2023 “Valle Invencible”, propone un modelo de planificación del desarrollo, que responda a la heterogeneidades del territorio, las interrelaciones funcionales de complementariedad que conlleven a la recuperación y fortalecimiento del sistema de ciudades para que éstas a su vez irradien progreso a las ciudades menores. Contruyendo *“un Valle imparable donde reine la solidaridad, el trabajo en equipo, el desarrollo, la perseverancia y el orgullo de pertenecer a una tierra hecha de oro”*.

Siendo INFIVALLE la entidad financiera del Departamento cuya misión es el fomento del desarrollo del Valle del Cauca y de la región Pacífico colombiana, está llamada a contar con un instrumento que permita la articulación de su actividad misional con los propósitos contenidos en los planes de desarrollo tanto nacional como departamental.

Con base en los resultados positivos del plan gestionado en el cuatrienio anterior y la necesidad de darle continuidad a sus líneas estratégicas, se formula el Plan Estratégico Institucional P.E.I. 2020-2023, estableciendo un ruta de navegación que busca mantener el accionar del Instituto y crecer ese rol protagónico como ente de desarrollo, reconocido no solo por su labor de intermediación regional o municipal, sino como gestor de iniciativas y proyectos que permitan el crecimiento del Pacífico colombiano y del Valle del Cauca como su departamento líder.

Pese a que las perspectivas de crecimiento se ven afectadas en el corto y mediano plazo por el estado de emergencia nacional decretado a raíz de la pandemia COVID-19, INFIVALLE en el cuatrienio 2020 – 2023 tiene como reto principal continuar posicionándose como una entidad de fomento que responde de manera proactiva y ágil a las necesidades de financiación y de asesoría técnica de sus entidades clientes, apalancando sectores de interés para el desarrollo y promoviendo proyectos y actividades generadoras de infraestructura física, económica y social. Lo anterior a través de implementar un método de planificación e inteligencia territorial y de promover un mayor relacionamiento y alianzas con el sector público, privado, académico y organismos de cooperación internacional, entre otros.

El segundo propósito del presente plan es que INFIVALLE obtenga nuevas fuentes de ingresos que permitan la sostenibilidad del Instituto con inversiones patrimoniales diversificadas y rentables, mediante el aprovechamiento de bienes recibidos en dación en pago y/o la destinación de recursos de capital para inversión en nuevos negocios.

Un último aspecto de interés estratégico es lograr que el Instituto robustezca su propuesta de servicios con un enfoque que permita conjugar los valores tradiciones para atender y satisfacer las necesidades de sus clientes con un **modelo de negocio digital**; es decir reconocer que el consumidor financiero cambió sus hábitos por lo que es

obligante una transformación digital. Sin embargo es preciso tener en cuenta que los clientes de bancos aún no están preparados para renunciar a las sucursales bancarias y a medida que más servicios migran hacia plataformas on-line, los clientes buscan una experiencia de sucursal que asocie lo físico y lo digital de forma integrada, *es decir muestran un interés por el soporte automatizado pero a la vez tener la oportunidad de obtener orientación sobre productos con una persona todavía es considerada como una de las características más importantes de las sucursales del futuro.*¹

Para cumplir estos compromisos el PEI 2020-2023 denominado “INFIVALLE 50 AÑOS INVENCIBLE” se soporta en 2 líneas estratégicas: i) Crecimiento Región y ii) Fortalecimiento Institucional. Líneas que posibilitan aprovechar las oportunidades del momento, y a la vez estar preparados propositivamente frente a las situaciones cambiantes del entorno.

Por ello a partir del 2020 INFIVALLE con la ruta marcada en su PEI “INFIVALLE 50 AÑOS INVENCIBLE” se alista para conmemorar las bodas de oro de su creación, con una transformación que lo robustezca como INFI territorial de la región Pacífico y seguir retribuyendo a este querido #ValleInvencible excelentes resultados sociales y económicos en pro del mejor estar de la comunidad.

GIOVANNY RAMIREZ CABRERA
Gerente

¹ Estudio “Mas allá de lo digital: cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de sus clientes”
https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50

Contenido

PRESENTACIÓN	2
CAPÍTULO 1	5
MODELO DE GESTIÓN	5
CAPÍTULO 2	7
ESTRUCTURA DEL PLAN	7
CAPÍTULO 3	9
ARTICULACIÓN DEL PLAN	9
CAPÍTULO 4	11
CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
4.1 ANTECEDENTES.....	11
4.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	17
4.2.1 Situación Interna.....	17
4.2.2 Situación Externa.....	22
CAPÍTULO 5	28
LINEAS ESTRATÉGICAS.....	28
5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 - CRECIMIENTO REGIÓN	28
5.1.1 Línea de Acción 1. Proyectos para el Desarrollo	30
5.1.1.1 Programas y subprogramas	30
5.2 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	31
5.2.1 Línea de Acción 02. Zona Clientes	32
5.2.1.1 Programas y Subprogramas	33
CAPÍTULO 6	36
INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN.....	36

CAPÍTULO 1

MODELO DE GESTIÓN

Visión

En el 2030 estar consolidado como el Banco de Desarrollo del Pacífico Colombiano, que brinda soluciones integrales a las necesidades de sus entidades territoriales y descentralizadas, con sensibilidad social, innovación y desarrollo tecnológico, reconocido como líder regional en la gestión de recursos financieros y de proyectos de inversión.

Misión

Fomentar el desarrollo sostenible, la innovación y la calidad de vida de las comunidades, por medio de la prestación de servicios financieros rentables, la gestión integral de proyectos y servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica para los diversos niveles de la administración pública o privada en sus planes de desarrollo, programas o proyectos de inversión pública.

Principios y Valores

Los servidores públicos vinculados a INFIVALLE observan, acatan y dan estricta aplicación a los principios generales establecidos en la Ley 152 de 1994 y los criterios prescritos por la Ley colombiana, en especial el Código Único Disciplinario. De igual manera, a las políticas, lineamientos éticos y valores corporativos adoptados internamente a través del Manual de Buen Gobierno y Ética (Acuerdo 029 del 01 de agosto de 2019).

- Honestidad

Cada uno de los funcionarios de INFIVALLE actuará siempre con fundamento en la verdad cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

- Respeto

Los funcionarios de INFIVALLE deberán reconocer, valorar y tratar de manera digna a todas las personas con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

- Compromiso

Los funcionarios de INFIVALLE son conscientes de la importancia de su rol como servidor público y están en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que se relacionan en sus labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

- Diligencia

Cada funcionario cumple con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a su cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

- Justicia

Los funcionarios de INFIVALLE actúan con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

- Tolerancia

Cada uno de los funcionarios de INFIVALLE reconoce la diferencia de pensar del otro, valorándolo y aceptando su forma de pensar y de actuar.

CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA DEL PLAN

Acogiendo y adaptando la metodología expedida por el Departamento Nacional de Planeación DNP e implementada por la Gobernación del Valle del Cauca para el diseño del Plan de Desarrollo del Departamento 2020-2023, INFIVALLE elaboró su Plan Estratégico Institucional PEI para el cuatrienio 2020-2023, con una estructura en términos de cadena de valor que facilite el monitoreo, seguimiento y evaluación, orientado a apoyar a la gerencia en la consecución de metas, mediante la identificación temprana de las fortalezas o debilidades en la implementación de las políticas y la medición objetiva de los resultados y logros alcanzados por las mismas.

Cadena De Valor



Se establecen dos (2) líneas estratégicas y cada línea contempla su objetivo estratégico e indicador de medición, así como líneas de acción para desarrollarlo. A su vez, cada línea de acción tiene su respectivo objetivo específico, así como sus programas y subprogramas. La ejecución de las diferentes líneas de acción permite avanzar hacia el logro del objetivo estratégico de cada una de las líneas estratégicas. Finalmente, cada programa y subprograma contempla sus correspondientes metas de resultado y metas de producto, respectivamente.

Las Líneas Estratégicas, permitirán dinamizar y consolidar la participación y liderazgo que INFIVALLE, debe ejercer en espacios relacionados con la planificación del desarrollo sostenible del Valle del Cauca y Región Pacífico, cada línea se expresa con un título, los aspectos que permiten su desarrollo y finalmente su articulación con el Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023 “Valle Invencible”

Las Líneas de Acción de cada línea estratégica, obedecen al análisis de las variables que se van a transformar, porque están directamente relacionadas con las causas de los macro problemas que se pretende resolver, son los medios que permitirán alcanzar el objetivo estratégico o Línea Estratégica.

Metas, es un propósito medible para poder alcanzar un objetivo, es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo determinado y con los recursos necesarios.

a. Meta de resultado. Aquella que cuantifica el objetivo general de una política, programa y/o proyecto, expresa el cambio de la situación social o material inicial (solución de un problema o aprovechamiento de un potencial).

b. Meta de producto. Aquella que cuantifica los bienes y/o servicios necesarios para alcanzar los objetivos específicos de una política, programa y/o proyecto, hace referencia a bienes y servicios que permitirán obtener los resultados esperados.

CAPÍTULO 3 ARTICULACIÓN DEL PLAN

En la formulación del plan estratégico institucional PEI 2020-2023 se tuvo en cuenta el lineamiento la *Región Administrativa y de Planificación del Pacífico: desarrollo socioeconómico con equidad, integración y sostenibilidad ambiental*, establecido en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. A través del cual se requiere conectar las cuatro franjas de la Región Pacífico con el resto del país, en aras de facilitar la competitividad de la economía y el sector productivo emplazado en ella, potenciando el rol de proveedor de servicios logísticos de talla mundial como vocación natural de la región y lograr de esta manera el aporte a la eficiencia en las dinámicas de consumo interno del país, y en las cadenas de valor regionales.

Frente a esta realidad, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 direcciona sus esfuerzos en cerrar las brechas existentes en la región Pacífico, a partir de un desarrollo socioeconómico con equidad, integración del territorio con sus fronteras y con el resto del país.

Por su parte el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Valle Invencible”, aprobado mediante la Ordenanza No. 539 del 20 de junio de 2020, define 6 líneas Estratégicas, así:

1. Turismo, Patrimonio Territorial e Identidad Vallecaucana.
2. Valle del Cauca Territorio de Integración Social para la Paz
3. Polos de Desarrollo Urbano para la Competitividad y Equidad
4. Valle Departamento Verde y Sostenible
5. Gestión Territorial Compartida para una Buena Gobernanza
6. Desarrollo Integral Rural para la Equidad

Teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos trazados tanto a nivel nacional como departamental, para este cuatrienio INFIVALLE se vincula al Plan de Desarrollo Departamental a través de la línea estratégica No.5 **Gestión Territorial Compartida para una Buena Gobernanza** con 1 meta resultado y 2 metas producto, las cuales coadyuvan a cumplir el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS No. 8 relacionado con promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Línea Estratégica 5: Gestión Territorial Compartida para una Buena Gobernanza.

Línea de Acción: Administración y finanzas

Programa: Hacienda pública saludable

Subprograma: Banco de Desarrollo

Meta Resultado: Capitalizar en 500.000 millones de pesos a entes territoriales para el desarrollo de la Región Pacífico, durante el periodo de gobierno.

Meta Producto 1: *Desembolsar 500.000 millones de pesos en créditos para el desarrollo de la Región Pacífico, durante el periodo de gobierno.*

Meta Producto 2: *Gestionar 4 proyectos de inversión pública en la Región Pacífico, durante el periodo de gobierno.*

CAPÍTULO 4 CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.1 ANTECEDENTES

Para la formulación del PEI 2020-2023 es importante conocer los principales avances de la gestión institucional en el cuatrienio anterior, los cuales se enuncian a continuación:

Antes de iniciar la descripción de los aspectos mencionados, es preciso indicar que en el 2015 INFIVALLE logró la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001 y quedó con el alistamiento requerido para recibir la calificación de riesgo “AA” así como pertenecer al régimen especial de vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC. Por ello definió como un reto institucional ser el Banco de Desarrollo del Pacífico Colombiano, no solo realizando la actividad de intermediación a través de la captación y colocación sino asistiendo a los municipios y entes descentralizados de la región en la estructuración y administración de proyectos estratégicos, por lo que se implementa a partir del año 2016 la Subgerencia Integral de Gestión de Proyectos.

En el período 2016 – 2019 INFIVALLE desarrolló su direccionamiento estratégico a través del plan “Valle del Cauca, un Mar de Oportunidades” en el marco del Plan de Desarrollo Departamental denominado "El Valle Está En Vos". Donde se destacan los siguientes aspectos:

- **Vigilancia Especial de la Superfinanciera de Colombia SFC**

El primer aspecto para destacar es la obtención en enero de 2016 de la vigilancia especial de la SFC, lo cual se logró tras cumplir entre otros requisitos con una adecuada implementación del sistema de administración de riesgos, la construcción y normalización del manual de ética y buen gobierno, el aseguramiento de la operatividad a través de la dotación de una plataforma física y tecnológica óptima en la sede principal y una sede alterna de contingencia.

La SFC realiza un seguimiento permanente a las actividades de INFIVALLE a través de reportes que mensualmente se envían a dicho organismo y adicionalmente realiza inspecciones in Situ.

Durante el cuatrienio 2016-2019 se recibieron dos visitas de inspección, la primera fue en la vigencia 2018 la cual tuvo como objetivo principal evaluar aspectos relacionados con la gestión de riesgo de crédito y la administración de fondos especiales. De esta visita la Superintendencia Financiera realizó algunos requerimientos, para lo cual se acordó un plan de mejoramiento. La segunda inspección fue realizada en la vigencia 2019 para verificar el cumplimiento del plan de mejoramiento acordado en la vigencia

anterior, verificar la calidad de la información remitida a la SFC y la gestión y administración de los excedentes de liquidez y recursos administrados.

Esta vigilancia significa un mayor respaldo y confianza para los clientes en el manejo de sus excedentes de liquidez por tanto su continuidad, será un elemento estratégico para la permanencia y crecimiento del Instituto en el mercado.

- **Calificación de Riesgo Crediticio**

El segundo aspecto, que tuvo un desempeño sobresaliente en el cuatrienio fue la calificación de riesgo de deuda. En el mes de marzo del 2016 el Instituto logra mejorar la calificación de riesgo ubicándose en la escala “AA” (doble A) para la deuda de largo plazo y VrR 2+ para la de corto plazo suspendiéndose así el proceso de desmonte gradual de operaciones que inició en Dic 2014 al no cumplir con los requisitos del Decreto 2463 de 2014.

La calificación ascendió favorablemente hasta obtener en octubre de 2019 la calificación de riesgo “AAA” (triple A) logrando llegar a la más alta calificación en grados de inversión, manteniendo las condiciones exigidas² para captar y manejar los excedentes de liquidez de los entes territoriales.

Para su asignación, la Calificadora de Riesgos ponderó positivamente aspectos como: la capacidad patrimonial del Instituto, el indicador de solvencia y el indicador de cartera productiva. Así mismo, la existencia de mecanismos destinados a soportar los riesgos como el fondo de protección de depósitos, el fondo de contingencia y la política de capitalización de excedentes, la mejora continua en la gestión de los riesgos, el fortalecimiento permanente de los controles y la infraestructura tecnológica, lo cual convierte al Instituto en una entidad segura y confiable tanto para el Departamento como para todas sus entidades públicas clientes.

En lo correspondiente a la calificación de la deuda de corto plazo, INFIVALLE pasó de la calificación VrR2 en el 2015 a VrR1+ en 2019, siendo esta la más alta categoría en el corto plazo e indica que la entidad cuenta con la más alta capacidad para el pago de sus obligaciones, en los términos y plazos pactados dados sus niveles de liquidez.

- **Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional MIPG**

Otro avance importante obtenido en el cuatrienio anterior fue la recertificación del **Sistema de Gestión de Calidad SGC** del Instituto bajo la norma ISO 9001:2015 lo que demuestra el alcance de un estado de madurez apropiado, mejorando aspectos como el nivel de satisfacción del cliente, el rendimiento en las actividades, el rendimiento en aplicaciones comerciales, la imagen del Instituto, se logró mayor control y agilidad en la

²Decreto 1525 de 2018 posteriormente en el Decreto 1117 de 2013 y compilado en el Decreto 1068 de 2015.

toma de decisiones de las directivas del Instituto, se simplificó la realización de los procesos y redujo la duplicidad de la documentación incrementando el grado de eficacia.

La certificación implicó la apropiación de una nueva cultura institucional centrada en el cliente, a partir de la interiorización del ciclo de mejora continua PHVA (planear, hacer, verificar, actuar).

De manera complementaria, a partir del 2018 INFIVALLE avanzó en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, tal como lo exige el Decreto 1499 de 2017, se realizaron los autodiagnósticos de cada una de las dimensiones y políticas que hacen parte del modelo. Teniendo en cuenta las brechas evidenciadas se formuló un plan de implementación, cuya primera fase se cumplió con la creación, conformación y reglamentación del “Comité Institucional de Gestión y Desempeño”, y del “Comité Coordinador de Control Interno”. Otro aspecto fue la elaboración y perfeccionamiento del “Código de Integridad”.

La Oficina de Control Interno construyó una herramienta que permite medir el grado de avance e implementación de MIPG, la cual incluye para cada uno de los componentes y subcomponentes los aspectos mínimos para su implementación. Con corte a diciembre 30 de 2019 la medición interna de avance en la implementación de MIPG obtuvo un resultado de 71.21%, lo que permite determinar el avance.

En el proceso de implementación del modelo se fortaleció el liderazgo y talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados. Se agilizó, simplificó y flexibilizó la operación del Instituto para la generación de sus servicios resolviendo efectivamente las necesidades de los entes territoriales. También se desarrolló una cultura institucional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.

- **Participación de Mercado**

En lo que respecta a resultados de la actividad misional, el índice de participación en el mercado del ahorro público elaborado con base en la información del Consolidador de Hacienda e Información Pública CHIP de la Contaduría General de la Nación, mostró una evolución favorable iniciando con una participación de 5.93% en la vigencia 2015, y culminando el cuatrienio con una participación de 9,73% puntos en el mercado del ahorro público, lo que representa un crecimiento de 3.8 puntos porcentuales con respecto a la participación en el 2015.

El incremento de dicho índice se obtuvo producto del cumplimiento de la meta promedio anual de captaciones fijada en 118.727 millones de pesos. En el año 2019 la gestión de captaciones fue sobresaliente, en el mes de junio se alcanzó un saldo máximo histórico de \$271.533 millones y se batió el record histórico de saldos de captación, cuyo máximo valor era de 175.547 millones de pesos obtenido en marzo de 2007. También es de

resaltar que el índice promedio de renovación de los depósitos a término (Certificados de Desarrollo Territorial – CDT) se ubicó en 93% muestra de la estabilidad de estos.

Por su parte, en la participación en la deuda pública en el mercado departamental, el Instituto tuvo una participación de 8,33% al cierre del cuatrimestre.

Para lograr crecimiento en este indicador, a nivel institucional se debe resaltar que entre el 1º de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2019 se desembolsaron créditos por valor de 401.242 millones de pesos, de los cuales 154.667 millones de pesos corresponden a créditos de fomento.

La cartera, principal activo de la entidad, al cierre de la vigencia presentó un saldo de 155.857 millones de pesos, registrando un incremento del 19% con respecto al saldo de ésta al 31 de diciembre de 2015, de igual manera se destaca que el índice de calidad de cartera se ubicó en 3,68 en diciembre de 2019, lo cual es muy representativo dentro del mercado y que el 96.3% de la cartera está calificada en A, lo que muestra el manejo eficiente en el otorgamiento de los créditos, el cumplimiento de las políticas de administración de riesgos de crédito y la eficacia en el proceso de recaudo y seguimiento.

Continuar con el crecimiento de los indicadores de participación de mercado será parte de los objetivos estratégicos del plan a formular.

- **Gestión de Proyectos**

Como se mencionó inicialmente, uno de los aspectos fundamentales a realizar en este cuatrienio era fortalecer la experiencia y competencia en materia de gestión integral de proyectos.

Es de destacar que INFIVALLE realizó con éxito la ejecución de proyectos del Sistema General de Regalías SGR, por ejemplo, el proyecto “Formatic e Innovatic” a través del cual se fortaleció el capital humano y se articuló el ecosistema TIC de la región, mediante la formación y el desarrollo de la implementación de acciones innovadoras que contribuyeran a solucionar problemas reales de las organizaciones del sector productivo y de servicios. Con recursos del sistema General de Regalías también se encuentra en ejecución el proyecto “Enfermedades Huérfanas”, único en Latinoamérica, pues su ejecución marca un hito en la historia del tamizaje neonatal en Colombia, poniendo al país en el radar mundial sobre la investigación de Enfermedades Huérfanas.

En el mes de octubre de 2019, a petición de la Gobernación del Valle, INFIVALLE fue aceptado como ejecutor del proyecto financiado por el SGR - Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, denominado “Formación y Fortalecimiento para Jóvenes Investigadores y Líderes del Ecosistema - Nexo Global Valle Del Cauca”, proyecto que beneficia a 20 jóvenes investigadores mediante la entrega de becas y tiene un valor de 2.122 millones de pesos, de los cuales fueron aprobados por el Sistema 2.000 millones

de pesos. Igualmente se presentó ante el OCAD la petición para que INFIVALLE ejecute el proyecto denominado “Estudio de Prefactibilidad para la creación del Distrito de Innovación en el Valle del Cauca”. Este proyecto asciende a 7.187 millones de pesos y tendrá una duración estimada de 18 meses.

Resultado de este ejercicio INFIVALLE en el cuatrienio mejoró su calificación como ejecutor de proyectos del SGR, pasando de una calificación de 53.46 en el 2016 a un puntaje de 73.34 en el último trimestre de 2019, conforme a la última medición realizada por el DNP.

- **Expansión a la Región Pacífico**

Otro aspecto que debe reconocerse como parte de los avances es el proyecto de expansión a la Región Pacífico, a través del cual se buscó el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de INFIVALLE como entidad financiera del desarrollo para el posicionamiento y la venta de sus servicios financieros y de gestión de proyectos no solo en el Valle del Cauca sino en la Región Pacífico y/o en los departamentos donde no existan Infis o en alianza con Infis que no tengan suficiente capacidad económica o técnica para asumir proyectos de inversión de interés local.

En desarrollo de éste se realizó un plan de negocios y un proyecto piloto que logró evidenciar la potencialidad de ofrecer servicios, tanto de intermediación financiera como de gestión de proyectos, en los 4 departamentos que conforman la región Pacífico. Posteriormente en el 2019, se inició la expansión comercial hacia dicha región, teniendo de presente que su alcance en esta primera fase corresponde a una introducción al mercado y que era necesario articularse con las agendas administrativas, es decir, tener en cuenta el Plan de Desarrollo Nacional “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” decretado y los planes de desarrollo departamentales y municipales que formularán las administraciones entrantes al período 2020-2023.

En la fase de introducción se realizó una campaña para el posicionamiento de la marca “INFIVALLE PACÍFICO” y que se conociera ampliamente el objeto social del Instituto. También se logró un convenio con la Región de Administración y Planificación RAP PACIFICO, y a la fecha se está en proceso de suscribir convenios marco con las universidades públicas de la región, todo lo anterior para asegurar la operación del Infi en la región Pacífico y la gestión de iniciativas de inversión del Pacto Región Pacífico modelado en el Plan de Desarrollo Nacional.

La continuidad de este proyecto es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo del Instituto, toda vez que están demostradas las potencialidades de incursionar en los nuevos mercados y aprovechar la capacidad de INFIVALLE para atender las demandas en intermediación financiera y gestión de proyectos que existe en la Región Pacífico.

- **Modernización TI**

La modernización institucional en materia de TI fue un aspecto al que se le dio especial relevancia en el Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2019 incluyéndose un componente de estrategia tecnológica denominado Programa InfiTIC, desagregado en dos subprogramas: “TIC para la Gestión” y a “TIC para Servicios”. La estrategia fue orientada al fortalecimiento institucional, al uso y apropiación de las TIC y avanzar en la política de Gobierno Digital antes Estrategia GEL, con un mayor nivel de conectividad y mejores sistemas de información para lograr una gestión moderna, eficaz, eficiente, transparente, participativa, de mejora continua, a la vez permitir cumplir con la normativa de los entes de vigilancia y control.

En materia de inversiones, durante el cuatrienio, el instituto llevó a cabo seis importantes proyectos de la estrategia TI.

Desde finales de 2017 y durante el 2018 se ejecutaron cuatro proyectos, el primero fue la “implementación del aplicativo DARUMA” como herramienta para la gestión de calidad, auditorías internas, gestión de riesgos operativos y riesgos LAFT. Un segundo proyecto fue la “reestructuración del portal Web” para mejorar la imagen institucional, brindar mejores servicios y avanzar en el nivel de cumplimiento de Gobierno Digital; el tercer proyecto de este periodo fue “adquisición de servidores, equipos, dispositivos y licencias” para renovar y fortalecer la plataforma hardware. Un cuarto proyecto ejecutado a finales de 2018, fue la estructuración de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI y estructuración del Programa de Protección de Datos Personales PDP.

En 2019 la alta gerencia actualizó la estrategia de TI ajustándola a la realidad institucional y de recursos disponibles, se enfocó en fortalecer los procesos misionales y pospuso inversiones como el cambio del ERP administrativo-financiero.

Es así como en el segundo semestre de 2019 en el marco del proyecto de “Fortalecimiento Institucional” se ejecutó el proyecto de implementación del aplicativo INFIDATOS, un desarrollo de software a la medida con tres componentes principales, uno para soportar la gestión de información de los clientes, otro para soportar la gestión de la información de los proyectos en los cuales participa INFIVALLE, y tercero, para sistematizar el análisis de los créditos con las facilidades, robustez y seguridad de una aplicación de bases de datos. Un segundo proyecto de este periodo fue la “Modernización tecnológica de comunicaciones, audiovisuales, seguridad y adquisición de hardware y licencias”.

Los proyectos ejecutados durante el cuatrienio contribuyen a mantener, mejorar y modernizar la gestión interna, brindar mejores servicios al cliente interno y externo, avanzar en el índice de la política de Gobierno Digital, a la vez que son soporte para el cumplimiento de los compromisos ante la Superintendencia Financiera, con la

certificación ISO 9001, facilitando la disponibilidad y seguridad de los sistemas y de la información.

No obstante, los importantes logros de mejoras en la gestión interna y en los servicios tecnológicos INFIVALLE tiene importantes retos como son el consolidar la implementación del sistema de Seguridad de la Información SGSI y la Ciberseguridad, seguir avanzando en la implementación de la política de Gobierno Digital, avanzar en la transformación digital de la gestión y procesos internos, de los servicios al cliente y la modernización de su sistema de información administrativo y financiero.

4.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.2.1 Situación Interna

Para realizar el diagnóstico institucional se aplicó una metodología participativa, con el apoyo de los responsables de los procesos.

Se tuvo en cuenta además la medición de desempeño institucional de FURAG para la vigencia 2019, los autodiagnósticos por políticas y dimensiones con base en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional MIPG, las recomendaciones de los organismos de vigilancia y control y de la firma calificadora (Value and Risk Rating) y certificadora de calidad (Icontec) y los resultados de las auditorías internas, entre otros.

- Aspectos Favorables

Al cierre del cuatrienio 2016-2019 el Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle INFIVALLE se encuentra fortalecido y con una gran oportunidad de expansión y crecimiento en la Región Pacífico, se mantiene la vigilancia especial de la Superfinanciera, y se alcanzaron las máximas calificaciones de riesgo crediticio a largo plazo AAA, e igualmente en corto plazo Vr1+, evidenciando la gran capacidad institucional para administrar los recursos de los clientes, brindando mayor seguridad y confiabilidad, incluso por encima de algunos sectores financieros de la región.

Se logró madurar y ganar experiencia en la ejecución de proyectos de Cooperación Internacional y del Sistema General de Regalías SGR. Es de resaltar que se documentó un modelo de gerenciamiento de la actividad misional con el diseño de estrategias de planificación y expansión comercial para su implementación en el actual período de gobierno garantizando la ampliación de cobertura del Instituto, el mejoramiento de sus resultados financieros y la sostenibilidad de este en el largo plazo.

Se incrementó la participación en la deuda pública del Valle del Cauca por encima del 10%, y se logró un crecimiento significativo en la captación de recursos, reflejando una vez más, que sigue siendo la principal fuente de fondeo del Instituto.

El Balance General de INFIVALLE presenta un crecimiento en los activos y en sus pasivos principalmente por el incremento de los depósitos de los clientes y un patrimonio fortalecido, consolidado especialmente desde el punto de vista de su capital fiscal, mejorando los indicadores de rentabilidad con respecto al período anterior y fortaleciendo las fuentes de fondeo de sus operaciones como se mencionó.

Se mantienen las transferencias al Departamento que ayudaron a cumplir su cometido de retornar a la categoría especial y mejorar la calificación de riesgo a través de la financiación del acuerdo de reestructuración de pasivos.

Los indicadores financieros en positivo muestran la eficiencia en el manejo de los recursos del instituto, además con un índice de calidad de cartera por debajo del promedio de la banca comercial y un índice de solvencia muy por encima de los estándares establecidos por la SFC.

En consonancia al realizar el análisis DOFA, en los aspectos INTERNOS se encuentra:

FORTALEZAS

Máxima calificación de riesgo crediticio, en deuda de largo y corto plazo

Vigilancia Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC

Pleno respaldo de la Gobernación del Valle del Cauca

Alta apropiación del Sistema de Gestión de Calidad, y conservación de la certificación de calidad ISO 9001:2015

Eficaz implementación del Sistema de Administración de Riesgos Financieros SARF y Operativos SARO

Positivo reconocimiento de la imagen institucional entre partes interesadas (clientes / sector público), proveedores y medios de comunicación locales. Marca registrada

Experiencia operativa y tecnológica en la administración y colocación de recursos públicos

Relación personalizada y conocimiento del cliente que permite administrar las garantías y fuentes de pago con resultados favorables.

Alto nivel de solvencia, de calidad de cartera, de liquidez y solidez patrimonial
Favorable evaluación como ejecutores de proyectos SGR

Adecuada inversión en actualización de hardware y software

Adecuada defensa jurídica

Alta capacidad técnica y profesional del personal

DEBILIDADES

Limitaciones en su crecimiento y desarrollo para gestión de proyectos en razón a su naturaleza jurídica como establecimiento público

Baja competitividad por exceso de trámites, lentitud en operaciones, tasas de interés y productos poco atractivos y distanciamiento virtual de los clientes por falta de portales interactivos.

Mediana concentración de cartera y depósitos en un reducido número de clientes.

Bajo reconocimiento de la marca y el quehacer institucional entre la ciudadanía en general.

Insuficiente presupuesto para actividades promocionales con los clientes.

Inadecuado soporte del sistema de información, por obsolescencia, por diseño ineficiente de procedimientos, por falta de integración de las operaciones tanto financieras como no financieras

Es así como, entre los aspectos por mejorar que cada proceso debe desarrollar para el cuatrienio 2020 – 2023 se enuncian los siguientes:

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR
Planeación y Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las metas del Instituto de manera articulada con el Plan Nacional y Departamental de Desarrollo, teniendo de referente los resultados históricos y el ciclo de las agendas territoriales, dado que el comportamiento y oportunidades de mercado son distintas en el primer año de gobierno, en años intermedios y en el cierre de período. • Preservar el esquema de la planificación y seguimiento periódico de las metas para prevenir o corregir desviaciones con respecto a los resultados esperados. • Mantener un monitoreo permanente de toda la normalización documental además de la cultura de la calidad, para conservar la certificación ISO 9001-2015. • Continuar con la implementación y consolidación del Modelo Integrado de Gestión MIPG y su articulación con el sistema de gestión.
Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un monitoreo permanente de los riesgos financieros (crédito, liquidez, mercado) y operacionales, a través de la gestión de las líneas de defensa, con el fin de conservar la calificación de riesgo crediticio “AAA” y la autorización para pertenecer al régimen de vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera. • Afianzar una cultura de administración de riesgos al interior del Instituto en la que se involucren y comprometan a todos los funcionarios a través de búsqueda de acciones encaminadas a la prevención y administración de los riesgos. • Fortalecer el sistema de gestión de seguridad de la información y la ciberseguridad.

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Continuar incrementando la participación en el mercado del ahorro y la deuda pública, mejorando la gestión de ventas y la cultura del servicio al cliente, procurando optimizar los tiempos de respuesta. Apropiarse del plan de negocios para el corto y mediano plazo, como un instrumento de planificación centrado en la actividad misional. Continuar con el proyecto de expansión comercial a la Región Pacífico, a través del cual se busca el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades de INFIVALLE como entidad financiera del desarrollo para el posicionamiento y la venta de sus servicios financieros. Continuar con la realización de análisis de mercado y prospección que permita la implementación de estrategias competitiva, la creación de nuevos productos, nuevos modelos de servicios basado en necesidades reales y objetivas del mercado objetivo.
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con el crecimiento de los indicadores de rentabilidad del patrimonio, del patrimonio técnico y de la rentabilidad de las inversiones financieras. Fortalecer el capital de trabajo del Instituto a partir de la negociación de activos o inversiones improductivas. Disponer de una herramienta tecnológica para eficiencia y control en el análisis de créditos. Liderar el fortalecimiento de las fuentes de fondeo del Instituto con la consecución de cupos de redescuento y recursos de cooperación internacional, entre otros.
Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el proyecto de expansión a la Región Pacífico, fortaleciendo la gestión integral de proyectos, como una unidad estratégica y rentable del negocio, siendo una ventaja competitiva y la principal carta de presentación en nuevos mercados. Realizar seguimiento permanente a la ejecución de proyectos mejorando la puntuación alcanzada como ejecutor de recursos SGR. Adelantar gestión de investigación y desarrollo convirtiéndose en pionera de las iniciativas de promoción del desarrollo regional basado en necesidades reales y objetivas de los planes de desarrollo de cada localidad (demanda real)..
Gestión de Recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el servicio al cliente optimizando los tiempos de atención de sus transacciones. Disponer de una herramienta tecnológica para generación de reportes de manera confiable y oportuna, relacionada con informes contables, presupuestales, operativos y financieros.
Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el talento humano en algunas dependencias en función de mejorar los resultados de la gestión institucional. Implementar el programa de gestión del conocimiento para asegurar la debida conservación de experiencias e información vital para la organización. Generar una cultura organizacional que permita el trabajo en equipo, sinergia y sentido de pertenencia.
Gestión de Bienes y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el alistamiento requerido para implementar la contratación a través de los sistemas de información (SECOP II o similares). Validar la oportunidad de registrar trámites y procedimientos administrativos en el SUIT. Art. 40 del Decreto Ley 019 de 2012.

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR
Gestión de Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de los mecanismos virtuales en el ejercicio procesal de la defensa jurídica del Instituto en virtud del Decreto Legislativo 806 del 04 de Junio de 2020 y el Acuerdo 11567 del 05 de Junio de 2020 proferido por el Consejo Superior de la Judicatura.
Gestión de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Soportar la comunicación con los clientes en plataformas tecnológicas que permitan brindarle información sobre sus productos y servicios en línea y en un futuro mediano poder realizar transacciones vía electrónica. Actualizar el aplicativo administrativo y financiero del Core del negocio para mejorar la disponibilidad, integralidad y confiabilidad en la generación de reportes para entidades internas y externas. Avanzar en la implementación de la política de Gobierno Digital. Mantener la plataforma INFIDATOS para soportar la gestión de información de los procesos misionales Comercial y Financiero. Mejorar las competencias en nuevas tecnologías, seguridad de la información y ciberseguridad al personal de TI y las áreas responsables del sistema SGSICS. Fortalecer la cultura de la seguridad de la información y ciberseguridad en el uso y apropiación de las herramientas TI de INFIVALLE y en tecnologías de la información y las comunicaciones.
Gestión Documental	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con la organización del fondo documental e histórico. Realizar procesos de digitalización, certificada y simple, a partir de la aprobación de las tablas de valoración documental TVD y realizar la depuración correspondiente. Mejorar la gestión documental que soporta los procesos, orientando su manejo a "eficiencia y cero papel", simplificando sus procedimientos y con soporte en medios digitales
Evaluación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Realizar análisis detallado sobre la primera y segunda línea de defensa a la cual Control Interno le hace monitoreo y supervisión continua. Continuar afianzando la cultura del autocontrol y la prevención Fortalecer el seguimiento y evaluación de los planes de mejora para garantizar la mejora continua.
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el reconocimiento de la marca entre la ciudadanía. Fortalecer los mecanismos de mercadeo directo para afianzar el relacionamiento comercial con los clientes activos y potenciales. Implementar programa de educación financiera con los clientes Implementar campañas para promover el uso de los canales de acceso y comunicación con la entidad y la formalización de PQRyS. Implementar acciones para realizar la medición continua del nivel de satisfacción del cliente NSC y nivel de percepción del cliente NPC. Incrementar el índice de Transparencia activa y pasiva, en lo que respecta a página web

4.2.2 Situación Externa

INFIVALLE como Instituto Financiero para el Desarrollo del Valle del Cauca, cuya misión es Fomentar el desarrollo sostenible, la innovación y la calidad de vida de las comunidades, por medio de la prestación de servicios financieros rentables, la gestión integral de proyectos y servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica para los diversos niveles de la Administración pública o privada en sus planes de desarrollo, programas o proyectos de inversión pública, buscando un equilibrio entre la inversión social y el entorno financiero de las entidades territoriales y sus descentralizadas, está directamente relacionado con el comportamiento de las variables económicas que afectan el sector financiero colombiano y los clientes objetivos del Instituto.

De otro lado llama la atención del MFMP-2020 realizado por la ANIF, la trayectoria de ajuste fiscal que se plantea después del año 2020, la cual es muy optimista. En efecto, en el caso del déficit, se estima una reducción de 3.1 puntos porcentuales (pp) en 2021 (cerrando en el 5.1% del PIB) y otros 2.6pp en 2022, para alcanzar el 2.5% del PIB, con lo cual en tan solo dos años volveríamos a los niveles de déficit observados antes de la crisis. Este 2.5% del PIB de 2022 se debe a que la RF vuelve a ser obligatoria en ese año. Esto es consistente con una corrección del endeudamiento que, de acuerdo con las estimaciones del MHCP, estaría descendiendo del 65.6% del PIB en 2020 al 60.5% en 2021

De hecho, en ANIF se estima que el faltante fiscal de Colombia se amplió del anterior 2% del PIB a valores entre el 8% y el 10% del PIB en los próximos 10 años, dado el impacto del virus sobre la economía y las nuevas necesidades de gasto, Ese faltante, por supuesto, debe cubrirse con una mezcla de mayores ingresos y menor gasto (aunados a un crecimiento más rápido), pero especialmente recaerá en el ingreso. En todo caso y, aparte de esa discusión, consideramos que reducir el gasto en casi 4% del PIB entre 2020 y 2022, como lo plantea el MFMP-2020, es imposible. Adicionalmente, la historia de Colombia en los últimos 30 años refuerza este hecho.

A continuación, se presentan algunas de estas variables que para el presente Plan Estratégico se consideran fundamentales en la definición de políticas:

Tasa de inflación de la economía colombiana:

INFLACIÓN: Elevación sostenida de los precios de bienes y servicios que tiene efectos negativos para la economía de un país. El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Este fenómeno puede llegar a producir resultados muy dañinos para la economía en general y el desarrollo de un país.

Existen algunos razonamientos según los cuales la inflación tiene cierta capacidad para promover el crecimiento económico, básicamente, en aquellas economías que muestran bajos niveles de ingresos y, por tanto, una baja capacidad para generar ahorro que permita financiar inversiones, incrementar el empleo y, en general, la actividad

productiva. Estos razonamientos llegan a considerar que las autoridades económicas, utilizando su capacidad para crear dinero, pueden aumentarlo, aun haciendo crecer los precios, con la esperanza de que ello traiga mayor crecimiento económico, siempre que el aumento del dinero se destine a estimular la inversión. Los autores de tales planteamientos suponen que el sistema económico tiene suficiente flexibilidad de respuesta, y así, lo que en un principio es exceso de dinero para financiar el sector productivo, se compensa cuando la inversión dé frutos, porque hay una mayor capacidad de oferta de la economía y esta lleva, finalmente, a un ajuste y estabilidad de los precios en el mediano y largo plazo.

Pero esa flexibilidad no es común en las economías en desarrollo, como lo es nuestro caso, de forma que una acción de ese tipo puede llevar a inestabilidad de precios y pérdida de control sobre la economía, al convertirse en un elemento generador de un mayor deterioro del ambiente económico interno, que por causa de los rezagos de la pandemia podría ocurrir en nuestro país.

En efecto, la incertidumbre sobre el futuro del poder adquisitivo de los ingresos hace que los agentes económicos incluyan en sus decisiones las expectativas de alzas, y que al negociar busquen incrementos en los precios de los bienes y servicios que ofrecen. Por tanto, protegen sus ingresos al pedir mejores salarios o imponer mayores precios a los productos que elaboran, induciendo una oleada alcista en esos costos y, en general, en los precios de una economía. Este resultado lleva, al contrario de lo que se deseaba, a desestimular la actividad productiva interna.

Teniendo en cuenta que los precios de la economía dependen de la tasa de inflación y que las tasas de interés tienen una relación directa con dichos costos asumidos por la economía, la inflación se convierte en una variable macroeconómica a seguir, para los lineamientos de mediano y largo plazo establecidos por el Instituto, para sus estrategias comerciales y financieras.

Comportamiento de la Economía Regional y Nacional

A raíz de la Pandemia ocasionada por el coronavirus COVID19 y el revés que ha presentado el sector petrolero, la economía mundial tendrá un comportamiento histórico particular y atípico lo cual afectara de manera directa la economía nacional y regional que será un reto para los próximos años de este cuatrienio que inicio en 2020.

Teniendo en cuenta que INFIVALLE presta servicios financieros principalmente, de manera directa al sector público, así como al sector privado en entidades que presten servicios públicos domicilios, en la medida que la economía se mueva positiva o negativamente las entidades se impactaran y de este impacto depende la capacidad de recaudo e ingresos, de lo cual dependerá el comportamiento de los créditos y el pago de la deuda pública. De esta misma manera impactara la captación y colocación del instituto, las tasas de intermediación y el desarrollo de proyectos. De igual manera en los demás campos que aplica servicios INFIVALLE su comportamiento dependerá del

impacto de la economía.

El modelo teórico –causal con el cual se abordó este diagnóstico fue validado y refleja un análisis preciso y comprensivo de las necesidades de fortalecimiento del Instituto y un punto de partida claro para el análisis de estrategias y propuestas para la construcción del plan estratégico 2020-2023.

Política Monetaria del Banco de la República

El Banco de la Republica, tiene como Misión contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda, el apoyo al crecimiento económico sostenido, el aporte a la estabilidad financiera, el buen funcionamiento de los sistemas de pago y la adecuada gestión cultural.

Según la Constitución, el principal objetivo de la política monetaria es preservar la capacidad adquisitiva de la moneda, en coordinación con la política económica general, entendida como aquella que propende por estabilizar el producto y el empleo en sus niveles sostenibles de largo plazo. En ejercicio de esta función adopta las medidas de política que considere necesarias para regular la liquidez de la economía y facilitar el normal funcionamiento del sistema de pagos, velando por la estabilidad del valor de la moneda.

De esta manera el Banco de la Republica por mandato constitucional tiene establecido el control de la inflación en la economía colombiana, en este sentido la política monetaria (construccionista o expansionista) dependerá del comportamiento de la inflación.

El presente Plan Estratégico entrevé un panorama de incertidumbre en el comportamiento de la económica debido a la alta volatilidad del mercado y los choques de la economía colombiana ocasionado por los estragos de la pandemia y el choque petrolero, razón por la cual el Banco de la Republica ha adoptado una serie de medidas para la protección de la liquidez, reducción del encaje bancario, aplicación de CDTs directos, con el fin de contrarrestar el efecto de la baja en tasas de interés.

En el entendido que la volatilidad es el cambio de tendencia o variabilidad respecto a la media en un cierto periodo concreto. En el ámbito financiero está centrada en el precio de las acciones, índices bursátiles, etc. Como concepto financiero, es un cambio superior positiva o negativamente a la media en un dato financiero en un periodo de tiempo. La volatilidad en sí no se puede considerar solamente como un riesgo, pero hay que tener en cuenta que puede provocar la caída o el ascenso de una acción súbitamente, es decir, en un periodo corto de tiempo, lo cual tiene un impacto muy negativo a la economía.

Tasa de Intervención del Banco de la República.

La tasa de intervención es la principal herramienta que tiene el banco de la república para conducir la política monetaria del país. En la práctica, corresponde a la tasa de interés mínima que le cobra el Banco de la República a las entidades financieras por los préstamos que les concede generalmente a un día y, además, sirve como referencia para establecer la tasa de interés máxima que les paga por recibirles dinero que tengan como excedente.

Las tasas de interés reflejarán el costo de los pasivos (depósitos) de las Entidades Financieras así como la rentabilidad de los 38 activos (portafolio de créditos) por lo cual influencia los resultados financieros en dichas entidades.

Situación de Liquidez del Sistema Financiero Colombiano

Los múltiples golpes que actualmente enfrenta la economía, consecuencia de la caída del precio del petróleo y la aparición de la pandemia global, encuentran al sistema financiero colombiano, en términos agregados, en una situación de solidez patrimonial y adecuada liquidez. Sin embargo, el cambio repentino provocado por las condiciones macroeconómicas ha ocasionado la aparición de vulnerabilidades para la estabilidad financiera en el corto plazo por lo que se vuelve necesaria una monitorización cercana y continua por parte de las autoridades económicas.

La principal vulnerabilidad es la respuesta del crédito y la calidad de la cartera ante una situación macroeconómica temporalmente extrema, en un contexto de reducciones de los márgenes de intermediación que van llevando a una disminución de la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente como consecuencia de una mayor incertidumbre y prevención al riesgo podrían observarse ocasionales problemas en la distribución de la liquidez entre agentes y mercados financieros. En materia de los mercados locales se han registrado picos en la volatilidad de la renta fija pública y privada, consistentes en los comportamientos de los mercados internacionales que tuvieron impacto directo sobre la liquidez de estos instrumentos.

De igual manera se considera un escenario hipotético de decrecimiento temporalmente fuerte, que se recuperara a mediados del próximo año con efectos extremos sobre la calidad del crédito. Aunque los análisis prevén que los establecimientos de crédito cuentan con la capacidad de soportar un deterioro significativo de las condiciones económicas en el corto plazo.

Las tasas de interés del sector financiero además de estar influenciados por la tasa de intervención del Banco de la República y su política monetaria, también se encuentran influenciadas por la situación de liquidez del sector y la demanda de crédito. En este sentido en el mercado financiero las tasas de interés de captación (depósitos)

dependerán del estado general de liquidez de las entidades, en donde para situaciones de alta liquidez se tenderá a una reducción de tasas, mientras que en escasas a un incremento de las mismas. Del mismo modo, ante una desaceleración en el crecimiento de la cartera de crédito -se tenderá a una reducción de tasas ajustando de esta forma el mercado financiero.

Situación de liquidez del Instituto

INFIVALLE no se encuentra apartado de las fuerzas de mercado anteriormente descritas y en sus políticas comerciales y financieras debe considerar cada una de las condiciones que se van presentando a causa de la situación económica nacional y regional y de esta manera plantear su propia situación de liquidez trazando objetivos de acuerdo con las circunstancias del entorno, definiendo mejores alternativas y decisiones para el cumplimiento de las metas del presente Plan Estratégico.

Teniendo en cuenta el contexto descrito anteriormente, en el análisis DOFA realizado se definieron las siguientes amenazas y oportunidades derivadas de la situación externa:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Disminución de las rentas e ingresos de los entes territoriales, en el corto y mediano plazo, por el estado de emergencia derivado de la pandemia	Transformación a Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE (conforme a lo establecido en la Ley 489 de 1998)
Decrecimiento e inestabilidad de las tasas de interés de referencia para los créditos	Programas y recursos de organismos nacionales y multilaterales destinados al fomento
Cambios en la regulación que afecten la estabilidad y sostenibilidad de los INFIS	Ubicación estratégica para el desarrollo en la región Pacífico
Alta capacidad competitiva del sector financiero tradicional en liquidez, tamaño de mercado, agilidad operacional, diversidad de productos, soporte TIC e inversión publicitaria	Recursos de cooperación internacional para gestión de proyectos
	Alianzas estratégicas con RAP Pacífico, sector privado y académico para cofinanciación u operación financiera de proyectos de interés regional
	Incremento de los recursos de inversión pública
	Inversiones en sectores en crecimiento, asociados al desarrollo
	Innovaciones Tecnológicas para virtualización de servicios
	Relacionamiento desde la Presidencia de Asoinfis con el Gobierno Nacional (Minhda - SFC)
	Programas de mercadeo social

Es así como, entre los aspectos del entorno a desarrollar para el cuatrienio 2020 – 2023 se enuncian:

Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar diversificando el negocio, generando alternativas de ingresos diferentes pero complementarios con la intermediación financiera. • Buscar mecanismos eficientes para la agilidad de su operación y lograr nuevos negocios de administración de recursos. • Fortalecer el relacionamiento con la Gobernación del Valle del Cauca como su principal instrumento financiero de apoyo a las entidades descentralizadas y municipios, como ejecutor, administrador o interventor de proyectos y como generador de ingresos por transferencias para el cumplimiento de los cometidos estatales. • Continuar participando activamente en la Asociación Nacional de Institutos Financieros y de Desarrollo Territorial ASOINFIS como un mecanismo gremial que articula, defiende y visibiliza los intereses del sector. • Mantener un relacionamiento permanente con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público atendiendo sus lineamientos para lograr el registro ágil de los contratos de crédito y que el Infi sea tenido en cuenta como operador financiero en el giro de recursos a la región. Así como con los organismos de vigilancia y control, para mejor comprensión y cumplimiento de sus lineamientos. • Fomentar actividades de relacionamiento y promoción con el sector público (Asamblea Departamental, Bloque Parlamentario Regional) el sector académico y el empresarial para participación en proyectos de interés regional. • Fomentar las relaciones con los medios de comunicación masivos, a través de estrategias de divulgación que permitan un alto reconocimiento de la marca, el quehacer institucional y sus resultados económicos y sociales
---------	---

CAPÍTULO 5 LINEAS ESTRATÉGICAS

Con la premisa de sostener y mejorar los logros alcanzados en el cuatrienio anterior y en consonancia con el reto de la administración orientada hacia la transformación de INFIVALLE como instituto de desarrollo que apalanque financieramente sectores de interés para la Región Pacífico y/o fomente la ejecución de proyectos y actividades generadoras de infraestructura física y social; se fundamenta la construcción del presente Plan Estratégico Institucional PEI 2020-2023 cuyo objetivo general es: *“Posicionar a INFIVALLE a nivel nacional e internacional, como financiador y/o gestor de proyectos de inversión innovadores y socialmente responsables, en concertación con las entidades territoriales y el sector privado para la reactivación y crecimiento de la Región Pacífico Colombiana”*.

Dicho objetivo se logra a partir de las siguientes líneas estratégicas:

LÍNEA 1	LÍNEA 2
Crecimiento Región	Fortalecimiento Institucional

5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 - CRECIMIENTO REGIÓN

El crecimiento del Instituto depende del aprovechamiento de sus potencialidades y capacidades como entidad financiera del desarrollo. Por ello a través de esta línea estratégica se busca conjugar la experiencia que se tiene como intermediador de recursos financieros y promotor de proyectos con la oportunidad que brinda la región Pacífico al contar con un avance primario en lo relacionado con la gestión integral de proyectos.³

Según reiteradas afirmaciones de Planeación Nacional, más del 50% de los proyectos de inversión de los entes territoriales presentan debilidades en su estructuración y muestra de ello son las inconsistencias en los documentos presentados a los bancos de proyectos locales y regionales, en los cuales se detecta la carencia de estudios de prefactibilidad, la desconexión entre los objetivos de los proyectos de desarrollo y sus indicadores, el desconocimiento de la población objetivo y la recurrencia de realizar ajustes por actividades no previstas.⁴

Lo anterior, aunado a la aún débil gestión de recursos del Sistema General de Regalías u otros de orden nacional e internacional por la escasa formulación de proyectos de

³ Del diagnóstico presentado por la Subgerencia de Gestión Integral de Proyectos para el PEI 2020-2023.

⁴ Datos del DPN

inversión, demuestra la necesidad de los entes territoriales y sus entidades descentralizadas de ser asesorados, acompañados, capacitados y de aprovechar la consultoría en formulación y estructuración de proyectos y el cierre financiero para lograr eficiencia en el gasto público y por ende cumplir el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

La adecuada gestión de estos dos procesos, diseño técnico y financiero, en el marco de la cadena de valor del proyecto permite disminuir riesgos presupuestales, garantizar mejores bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de las regiones, optimar la asignación y calidad de la inversión pública, aumentar la probabilidad de éxito del proyecto e incrementar su contribución al crecimiento del país.

A través de esta línea estratégica INFIVALLE trabajará en 3 lineamientos:

- a. Presentar un portafolio de gestión integral de proyectos que ofrezca soluciones técnicas, legales y financieras a las necesidades del mercado de la región Pacífico colombiana (RPC).
- b. Fortalecer su capacidad financiera, siendo innovador en la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, a través de cupos de redescuento y/o cupos de crédito organismos multilaterales.
- c. Generar nuevos ingresos, producto de realizar inversiones patrimoniales seguras y rentables a través de la formulación de proyectos de inversión, la participación o constitución de empresas en sectores de interés para el desarrollo del Departamento.

Objetivo Estratégico:

Al 2023 INFIVALLE acrecentará su presencia en el mercado y aumentará su patrimonio con una oferta innovadora en gestión y financiación de proyectos para el desarrollo de la región Pacífico colombiana RPC, apoyados en alianzas estratégicas, asociaciones público privadas APP y cooperación internacional.

Meta de efectividad o impacto	Indicador	Línea Base
INFIVALLE gestionará al menos 12 proyectos de inversión en municipios de la región Pacífico colombiana (RPC)	Posicionamiento en la RPC.	4
INFIVALLE alcanzará un índice como ejecutor de regalías mayor o igual a 80.	Índice de gestión de proyectos de regalías IGPR 2.0	73.34 (IGPR 1.0)
INFIVALLE incrementará su patrimonio cada año al menos al mismo ritmo de crecimiento de la inflación	Crecimiento mínimo del patrimonio (CMP)	CMP 2019 = 3.80 (\$137.742 Millones)

5.1.1 Línea de Acción 1. Proyectos para el Desarrollo

INFIVALLE a través de esta línea de acción busca robustecer su modelo de negocio, ampliando su capacidad a través de la gestión integral de proyectos, el fortalecimiento de las competencias técnicas de las entidades clientes y la participación en sociedades para el desarrollo territorial.

Estrategias

- Acompañar a la Gobernación del Valle, departamentos de la Región Pacífico y circunvecinos, a sus municipios y sus descentralizadas en el fortalecimiento de su gestión mediante la formulación y estructuración de proyectos, asesoría, asistencia técnica y/o capacitación relacionada.
- Promover y gestionar recursos a nivel nacional e internacional, de entes públicos y privados, para financiar el portafolio institucional y llevar a feliz término los proyectos de infraestructura física y social que el Departamento y la Región requieren en pro de su crecimiento y competitividad.
- Fortalecer alianzas y proyectos comunes de inversión o financiación entre los Institutos Financieros de Desarrollo Territorial “INFIS” del país, sector empresarial y/o sector académico.
- Realizar inversiones patrimoniales que generen valor.
- Incursionar en nuevos sectores económicos o proyectos rentables y visionarios que contribuyan a la sostenibilidad financiera del Instituto.

5.1.1.1 Programas y subprogramas

Programa 01 – Planificación Territorial

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
Planificación Territorial	Brindar apoyo técnico, financiero y legal a los entes territoriales, sus descentralizadas y a las entidades privadas para la gestión de proyectos de inversión (en cualquier etapa del ciclo)	El Instituto estructurará, ejecutará, administrará y/o intervendrá 12 proyectos de inversión territorial y actualizará 1 de banco proyectos	Fábrica de Proyectos	8 Proyectos gestionados con recursos SGR	Gestión Integral de Proyectos
				4 Proyectos gestionados con recursos propios u otras fuentes	
			Alianzas Región	2 Convenios de cooperación o alianza estratégica ejecutados	
			Banco de Proyectos	12 Proyectos identificados y clasificados	

Programa 02 – Más capital

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
Más Capital	Gestionar la consecución de nuevas fuentes de recursos y de capital para la inversión o financiación de proyectos estratégicos para el desarrollo del Departamento	INFIVALLE obtendrá \$22.000 millones de recursos para cumplir su actividad misional	Relaciones Banca Nacional y Multilateral	\$22.000 millones en cupos de redescuento	Gestión Financiera
		INFIVALLE enajenará a precios de mercado al menos 1 bien o acciones recibidas en dación de pago	Dación enajenada	1 dación en pago enajenada	Gestión de Legalidad

5.2 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Como se mencionó, INFIVALLE realizó un diagnóstico evidenciando las principales debilidades organizativas. Este ejercicio debe conducir a que en el presente Plan se construya una cadena de valor que no solo fortalezca las capacidades y recursos, sino que permita mejorar el desempeño institucional y por ende cumplir los resultados esperados.

El propósito de esta línea es que INFIVALLE logre una gestión moderna, eficiente, transparente, e inclusiva que permita su proyección a nivel regional y nacional.

Esto se conseguirá con un mayor nivel de conectividad virtual con clientes y grupos de interés y la implementación de sistemas de información más eficientes y seguros que propicien un mejor cometido de los procesos; también con la mejora de condiciones institucionales que eleven el nivel de competencia de los servidores y su calidad de vida y finalmente, con la renovación del portafolio de servicios financieros y una propuesta innovadora para la promoción de los servicios en su integridad.

Objetivo Estratégico:

Al 2023 INFIVALLE incrementará su capacidad institucional y se proyectará a nivel regional y nacional, a través de la modernización de su estructura tecnológica y organizacional y la renovación de su portafolio de productos financieros.

Meta de efectividad o impacto	Indicador	Línea Base
INFIVALLE incrementará la participación en el mercado del ahorro público en 4 puntos porcentuales en el Valle del Cauca.	Participación en ahorro público de entes territoriales del Departamento del Valle.	9.73%
INFIVALLE incrementará la participación en la deuda pública en 2 puntos porcentuales en el Valle del Cauca	Participación en deuda pública de entes territoriales del Departamento del Valle	8.33%
INFIVALLE conservará la vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC	Vigilancia Especial SFC	1
INFIVALLE mantendrá la Certificación de Calidad	Certificación de Calidad	1
INFIVALLE mantendrá la calificación de riesgo AAA	Calificación de Riesgo AAA	1
INFIVALLE se transformará en Empresa Industrial y comercial del Estado EICE	Entidad transformada EICE	0
INFIVALLE aumentará en un 25% sus clientes tipo municipios activos, que conforman el 80% de captación.	Base de clientes municipios captación	6
INFIVALLE aumentará en un 20% sus clientes tipo municipios activos de colocación.	Base de clientes municipios colocación	17
INFIVALLE se ubicará en el 4º quintil en la evaluación de desempeño FURAG	Desempeño Institucional	2º quintil
INFIVALLE mantendrá un nivel de satisfacción al cliente superior al 95%	Nivel de Satisfacción del Cliente NSC	99%

5.2.1 Línea de Acción 02. Zona Clientes

Esta línea de acción busca renovar la gestión de INFIVALLE, con la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación, talento humano adecuado y competente, procesos eficientes y seguros, y una renovada oferta de servicios.

Estrategias

- Invertir en aplicaciones tecnológicas que permitan modernizar las relaciones con los clientes y grupos de interés y hacer más eficiente y seguro el modelo de operación por procesos.
- Actualizar la estructura organizacional y capacitar a los servidores públicos vinculados al Instituto, de manera que incrementen su nivel educativo y de conocimientos especializados, para que se traduzca en un desempeño laboral eficiente.

- Redefinir y ampliar el portafolio de servicios financieros e implementar un plan comercial y de mercadeo para mantener o atraer nuevos clientes y generar nuevos negocios.
- Fomentar acciones de mejora continua, asociados al Modelo Integrado de Planeación y gestión MPIG que permitan una mayor eficiencia de los procesos y optimización de los procedimientos para traducirse en un mejor desempeño institucional.

5.2.1.1 Programas y Subprogramas

Programa 03 – InfiTIC

Nombre Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
InfiTIC	Robustecer las plataformas TIC del Instituto para mejorar la calidad y seguridad de la información con clientes y partes interesadas.	INFIVALLE obtendrá una calificación mínima de 80 puntos en la política de gobierno digital (LB: 77,5) y de 75 puntos en la política de seguridad de la información (LB: 69,2)	TIC Servicios	1 Portal Web informativo actualizado	Gestión de TIC – Información y Comunicación
				1 Portal CLIENTES para consultas y trámites implementado	Gestión TIC – Gestión Comercial
				1 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI (incluyendo Ciberseguridad) implementado y auditado	Gestión de Riesgos – Gestión de TIC
			TIC Gestión	1 Aplicativo administrativo y financiero del Core del negocio en producción	Gestión de TIC- Todos los procesos
				1 Aplicativo para gestión de información misional INFIdatos en producción	Procesos Misionales
				1 APP para integración de gestión Documental en producción	Gestión Documental
		Gobierno Abierto	4 Informes de Rendición de Cuentas anual publicados	Información y Comunicación	
			4 Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano ejecutados a nivel sobresaliente (>90%)	Planeación y Gestión Institucional	
		INFIVALLE obtendrá una calificación mínima de 75 puntos en la política de Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción (LB: 64.8)			

Programa 04 – INFIVALLE Eficiente

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
InfiValle Eficiente	Robustecer la estructura organizacional y el modelo de gestión por procesos, elevando el nivel de competitividad individual, para atender con eficiencia las metas y nuevos retos institucionales.	INFIVALLE mejorará su capacidad organizacional obteniendo calificación de 90 puntos en la medición del Estado del Sistema de Control Interno al cierre de cada vigencia (LB: 87 puntos) y del 80% en la medición interna de implementación de MIPG (LB:68,5%)	Capacidad Administrativa	1 Naturaleza Jurídica Implementada	Gestión de Legalidad
				1 programa de gestión del conocimiento implementado	Gestión de Talento Humano
				12 planes institucionales asociados al talento humano, PIC, PBSel y PSST[1] ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	
				4 planes de adquisiciones ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	Gestión de Bienes y Servicios
				4 inventario de bienes muebles e inmuebles actualizado	
				700 metros lineales de fondo documental e histórico depurado y organizado	Gestión Documental
				850 metros lineales de archivo digitalizados con calidad certificada y/o simple, a partir de las tablas de valoración documental	

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
InfiValle Eficiente	Robustecer la estructura organizacional y el modelo de gestión por procesos, elevando el nivel de competitividad individual, para atender con eficiencia las metas y nuevos retos institucionales.	INFIVALLE mejorará su capacidad organizacional obteniendo calificación de 90 puntos en la medición del Estado del Sistema de Control Interno al cierre de cada vigencia (LB: 87 puntos) y del 80% en la medición interna de implementación de MIPG	Capacidad Técnica	75% de Planes de Acción de procesos ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	Todos los procesos
				4.5 Nivel de riesgo residual controlado	Todos los Procesos
			Capacidad Misional	\$200.000 millones captados en promedio anual	Gestión Comercial
				\$500.000 millones desembolsados	
				Expansión InfiValle Pacífico Implementada	
				\$198.000 millones de saldo de cartera colocada anual	Gestión Financiera
				Cartera Productiva sostenida en 95% anual	
4 Planes de comunicación y mercadeo ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	Información y Comunicación				

CAPÍTULO 6

INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN

De los Riesgos Estratégicos: Es parte integral del presente P.E.I. los riesgos estratégicos para el cuatrienio 2020-2023, a través los sistemas para gestionar los diferentes tipos de riesgos, le permiten al Instituto aumentar la probabilidad del logro de los objetivos estratégicos establecidos por la alta dirección.

Ver ANEXO 01: Riesgos Estratégicos

Del Plan Indicativo Cuatrienal: Es parte integral del presente P.E.I. el plan indicativo del cuatrienio 2020-2023, a través del cual se desagregan las metas y recursos, para cada una de las vigencias y se ponderan de acuerdo con los criterios definidos por la Administración, para facilitar su posterior seguimiento y evaluación.

Ver ANEXO 02: Plan Indicativo 2020-2023

Del Plan Financiero: Es parte integral del presente P.E.I. el plan financiero proyectado para el cuatrienio 2020-2023, a través del cual se desagregan los ingresos y gastos, para cada una de las vigencias, que soportan el funcionamiento del Instituto y el cumplimiento de sus metas.

Ver ANEXO 03: Plan Financiero 2020-2023

De la Metodología para la Evaluación del Plan Estratégico Institucional: Es parte integral del presente P.E.I. la metodología que se empleará para la evaluación del Plan, actividad que se realizará a partir de la medición de la eficacia del mismo, es decir el cumplimiento de las metas y su estado de ejecución anual.

Con base en el análisis de datos y los resultados obtenidos, se realizarán las recomendaciones que sean del caso, como mecanismo de retroalimentación para la Alta Dirección.

Ver ANEXO 04: Metodología para la Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2020-2023

ANEXOS

**ANEXO 01:
RIESGOS ESTRATEGICOS 2020 – 2023**

Teniendo en cuenta que InfiValle hace parte del régimen especial de control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), el Instituto cuenta con los sistemas para gestionar los diferentes tipos de riesgos, sustentados en manuales, políticas, procedimientos y controles que se alinean a los cambios del entorno y los requerimientos regulatorios que se presenten; que además le han permitido aumentar la probabilidad del logro de los objetivos estratégicos, minimizar las pérdidas, identificar oportunidades y optimizar el uso de los recursos

En InfiValle se identificaron los siguientes Riesgos Estratégicos:

No.	ID	RIESGO	DESCRIPCION	PROCESO	RESPONSABLE	TIPO
1	206	Ausencia de sitio alternativo	No contar con un lugar alternativo lo suficientemente alejado de la sede principal, que reúna las condiciones necesarias para garantizar la continuidad en la prestación de servicios en caso de una interrupción de la operación normal	Gestión de Riesgos	Claudia Jimena Alfonso Chávez	E
2	2	Implementación de nuevos productos, proyectos, etc., sin el análisis de Riesgos	Omitir el análisis de Riesgos de los productos y proyectos a implementar	Gestión de Riesgos	Claudia Jimena Alfonso Chávez	E
3	8	Toma de decisiones con sesgos o direccionamientos	Tomar decisiones sesgadas	Gestión de Riesgos	Claudia Jimena Alfonso Chávez	E
4	52	Incumplimiento de los planes, programas y/o metas comerciales	Incumplimiento del plan de acción del proceso en relación con el Plan Estratégico del Instituto	Gestión Comercial	Gilberto Rada Rodríguez	E
5	217	Cambios o decisiones políticas de los gobiernos	Cambios o decisiones de los gobiernos en materia de empleo, políticas fiscales, políticas monetarias, políticas de desarrollo o cambios de gobierno, que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Planeación y Gestión Institucional	Liliana Hinestroza Sinisterra	E
6	219	Interrupción de la operación de los procesos	Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.	Planeación y Gestión Institucional	Liliana Hinestroza Sinisterra	E
7	218	Alta Rotación de Personal Directivo	Traslados, comisiones, renuncias o despidos del personal que lidera los procesos del instituto	Gestión del Talento Humano	Shirley Galeano Castro	E
8	87	Incumplimiento de planes, programas y/o metas	Incumplimiento del plan de acción del proceso en relación con el Plan Estratégico del Instituto	Gestión del Talento Humano	Shirley Galeano Castro	E
9	211	Incumplimiento de los planes, programas y metas	Incumplimiento del plan de acción del proceso en relación con el Plan Estratégico del Instituto	Gestión de Proyectos	Claudia Lorena Murillo Vélez	E
10	60	Disminución en el precio de los activos de inversión.	Pérdida financiera por efecto de las altas volatilidades presentadas en las diferentes variables de mercado	Gestión Financiera	Carlos Alberto García Tobón	OP
11	126	No disponibilidad del aplicativo CORE del negocio IAS	Indisponibilidad del aplicativo CORE del negocio por Fallas en las comunicaciones, de carácter técnico, logística o ambiental	Gestión de TIC	Fredy Alexander Guerrero Vega	TIC

No.	ID	RIESGO	DESCRIPCION	PROCESO	RESPONSABLE	TIPO
12	76	Demoras en la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones (PAA)	Ausencia de seguimiento periódico y error humano	Gestión de Bienes y Servicios	Shirley Galeano Castro	OP
13	37	Desactualización del presupuesto	Por desarticulación con la planeación estratégica y/o cambios repentinos de la administración	Gestión de Recursos Financieros	Martha Isabel Ramírez Salamanca	F
14	216	Ausencia Personal de Planta	Falta de talento humano requerido para la actividad técnica y administrativa del área misional	Gestión de Proyectos	Claudia Lorena Murillo Vélez	OP
15	208	Ausencia de políticas y procedimientos	Practica de negocios o mercados inapropiados	Gestión de Proyectos	Claudia Lorena Murillo Vélez	OP
16	21	No recuperación de la cartera	No recobro de la cartera por deterioro de las finanzas de los clientes, de las garantías o fallas en el otorgamiento	Gestión Financiera	Martha Isabel Ramírez Salamanca	F
17	93	Incumplimiento de los objetivos establecidos en los planes institucionales de: bienestar social, capacitación, seguridad y salud en el trabajo	Incumplimiento del plan de acción del proceso en relación con el Plan Estratégico del Instituto	Gestión del Talento Humano	Shirley Galeano Castro	SST

ANEXO 02:

PLAN INDICATIVO CUATRIENAL 2020 – 2023

El Plan Indicativo de Infivalle es una herramienta de gestión que organiza y orienta estratégicamente las acciones de la entidad para el cuatrienio 2020 – 2023, para alcanzar los objetivos acordes con su misión y con el Plan Departamental de Desarrollo “Valle Invencible”, materializándose en unos indicadores que poseen metas cuatrienales, de acuerdo a la siguiente estructura.

Líneas Estratégicas	Líneas de Acción	Programas	Meta de Resultado	Sub Programas	Meta de Producto
Cremiento Región	Proyectos para el Desarrollo	2	3	5	6
Fortalecimiento Institucional	Zona Clientes	2	3	6	23
2	2	4	6	11	29

Metas Efectividad o Impacto

Línea Estratégica	P	Meta de Efectividad o Impacto del Cuatrienio	P	Programación			
				2020	2021	2022	2023
Crecimiento Región	40%	Infivalle gestionará al menos 12 proyectos de inversión en municipios de la región Pacífico colombiana (RPC)	50%	2	5	8	12
		Infivalle alcanzará un índice como ejecutor de regalías mayor o igual a 80	25%	65	70	75	80
		Infivalle incrementará su patrimonio cada año al menos al mismo ritmo de crecimiento de la inflación	25%	k1	k2	k3	k4
Fortalecimiento Institucional	60%	Infivalle incrementará la participación en el mercado del ahorro público en 4 puntos porcentuales en el Valle del Cauca.	10%	1	2	3	4
		Infivalle incrementará la participación en la deuda pública en 2 puntos porcentuales en el Valle del Cauca	10%	0	0.5	1	2
		Infivalle conservará la vigilancia especial de la Superfinanciera	20%	1	1	1	1
		Infivalle mantendrá la Certificación de Calidad	10%	1	1	1	1
		Infivalle mantendrá la calificación de riesgo AAA	20%	1	1	1	1
		Infivalle se transformará en Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE	10%	0.3	1	1	1
		Infivalle aumentará en un 25% sus clientes tipo municipios activos, que conforman el 80% de captación.	5%	6	7	8	8
		Infivalle aumentará en un 20% sus clientes tipo municipios activos de colocación.	5%	17	18	19	20
		Infivalle se ubicará en el 4º quintil en la evaluación de desempeño FURAG	5%	2	3	4	4
Infivalle mantendrá un nivel de satisfacción al cliente superior al 95%	5%	95%	95%	95%	95%		

Nota: Las metas producto en las cuales no se establecen recursos corresponden a aquellas actividades que son asumidas con gastos de personal del Instituto o aquellas o que deberán ser adicionadas al presupuesto en el momento de su aprobación.

LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 – CRECIMIENTO REGIÓN

- Línea de Acción No. 1 Proyectos para el Desarrollo

Programa	P	Meta Resultado	P	Sub Programa	P	Meta Producto	P	Programación								TOTAL RECURSOS Millones de \$
								2020		2021		2022		2023		
								Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	
Planificación Territorial	70%	12 Proyectos de inversión territorial estructurados, ejecutados, administrados y/o intervenidos y actualizar 1 banco de proyectos	100%	Fábrica de Proyectos	60%	8 Proyectos gestionados con recursos SGR	50%	1	\$ -	3	\$ -	5	\$ -	8	\$ -	\$ -
						4 Proyectos gestionados con recursos propios u otras fuentes	50%	1	\$ 500	2	\$ 520	3	\$ 541,00	4	\$ 562	\$ 2.123
				Alianzas Región	30%	2 Convenios de cooperación o alianza estratégica ejecutados	100%	0	\$ -	1		2		0		
				Banco de Proyectos	10%	12 Proyectos identificados y clasificados	100%	2	\$ -	5	\$ -	8	\$ -	12	\$ -	\$ -
Mas Capital	30%	InfiValle obtendrá \$22.000 millones de recursos para cumplir su actividad misional	50%	Relaciones Banca Nacional y Multilateral	100%	\$22.000 millones en cupos de rescuento	100%	\$ -	\$ -	\$22.000 millones	\$ -	\$22.000 millones	\$ -	\$22.000 millones	\$ -	\$ -
		InfiValle enagenará a precios de mercado al menos 1 bien o acciones recibidas en dación de pago	50%	Dación enagenada	100%	1 dación en pago enagenada	100%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ -

Nota: Las metas producto en las cuales no se establecen recursos corresponden a aquellas actividades que son asumidas con gastos de personal del Instituto o aquellas o que deberán ser adicionadas al presupuesto en el momento de su aprobación, o que los recursos son de fuentes diferentes a recursos propios.

LÍNEA ESTRATÉGICA NO. 2 – FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

• Línea de Acción No. 2 Zona Clientes

Programa	P	Meta Resultado	P	Sub Programa	P	Meta Producto	P	Programación								
								2020		2021		2022		2023		TOTAL RECURSOS en Millones de \$
								Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	Meta	Recursos Propios en Millones de \$	
InfITIC	50%	Infivalle obtendrá una calificación mínima de 85 puntos en la política de gobierno digital (LB: 77.5) y de 80 puntos en la política de seguridad de la información (LB: 69.2)	90%	TIC Servicios	50%	1 Portal Web informativo actualizado	20%	1	\$ 55	1	\$ -	1	\$ 10,00	1	\$ 15,00	\$ 80
						1 Portal CLIENTES para consultas y trámites implementado	50%	0,0	\$ -	1	\$ 500	1	\$ -	1	\$ 50,00	\$ 550
						1 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI (incluyendo Ciberseguridad) implementado y auditado	30%	0,00	\$ -	0,75	\$ 400	1	\$ 150	1	\$ 50	\$ 600
						1 Aplicativo administrativo y financiero del Core del negocio en producción	60%	0	\$ -	0,7	\$ 1.500	1	\$ 750	1	\$ 250	\$ 2.500
	10%	Gobierno Abierto	100%	100%	1 Aplicativo para gestión de información misional INFIDatos en producción	20%	0,35	\$ 85	0,60	\$ 120	1	\$ 60	0	\$ 60,00	\$ 325	
					1 APP para integración de gestión Documental en producción	20%	1	\$ 110	1	\$ -	1	\$ 10	1	\$ 10,00	\$ 130	
					4 Informes de Rendición de Cuentas anual publicados	50%	1	\$ -	1	\$ -	1	\$ -	1	\$ -	\$ -	
					4 Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano ejecutados en nivel sobresaliente (>90%)	50%	1	\$ -	1	\$ -	1	\$ -	1	\$ -	\$ -	
Infivalle Eficiente	50%	1 Infivalle mejorará su capacidad organizacional obteniendo calificación de 90 puntos en la medición del Estado del Sistema de Control Interno al cierre de cada vigencia (LB: 87 puntos) y del 90% en la medición interna de implementación de MIPG (LB: 71.21%)	100%	Capacidad Administrati-va	35%	1 Naturaleza Jurídica Implementada	30%	0,30	\$ 100	1	\$ 5.000	1	\$ 1.000	1	\$ -	\$ 6.100
						1 programa de gestión del conocimiento implementado	5%	0,70	\$ -	0,90	\$ -	1	\$ -	1	\$ -	\$ -
						12 planes institucionales asociados al talento humano, PIC, PBEI y PSSST ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	10%	3	\$ -	6	\$ -	9	\$ -	12	\$ -	\$ -
						4 planes de adquisiciones ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	10%	1	\$ -	2	\$ -	3	\$ -	4	\$ -	\$ -
						4 inventario de bienes muebles e inmuebles actualizado	5%	1	\$ -	2	\$ -	3	\$ -	4	\$ -	\$ -
						700 metros lineales de fondo documental e histórico depurado y organizado	20%	150	\$ 320	150	\$ 350	200	\$ 380	200	\$ 400	\$ 1.450
						850 metros lineales de archivo digitalizados con calidad certificada y/o simple, a partir de las tablas de valoración	20%	300	\$ 250	150	\$ 160	200	\$ 175	200	\$ 190	\$ 775
				Capacidad Técnica	15%	75% Planes de Acción de procesos ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	70%	62%	\$ -	70%	\$ -	75%	\$ -	75%	\$ -	\$ -
						4.5 Nivel de riesgo residual controlado	30%	4,5	\$ -	4,5	\$ -	4,5	\$ -	4,5	\$ -	\$ -
						\$200.000 millones captados en promedio anual	20%	\$200.000	\$ 8.236	\$200.000	\$ 8.565	\$200.000	\$ 8.908	\$200.000	\$ 9.263	\$ 34.972
						\$500.000 millones desembolsados	20%	75.000	\$ 2.067	205000	\$ 2.150	345000	\$ 2.236	500000	\$ 2.325	\$ 8.778
						Expansión Infi valle Pacífico Implementada	20%	0,25	\$ 650	0,50	\$ 650	0,75	\$ 650	1	\$ 650	\$ 2.600
						\$198.000 millones de saldo cartera colocada anual	20%	\$187.786 millones	\$ -	\$208.295 millones	\$ -	\$203.087 millones	\$ -	\$198.787 millones	\$ -	\$ -
						Cartera Productiva sostenida en 95% anual	10%	95%	\$ -	95%	\$ -	95%	\$ -	95%	\$ -	\$ -
Capacidad Misional	50%	4 Planes de comunicación y mercadeo ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	10%	1	\$ 1.750	2	\$ 1.750	3	\$ 1.750	4	\$ 1.750	\$ 7.000				

Nota: Las metas producto en las cuales no se establecen recursos corresponden a aquellas actividades que son asumidas con gastos de personal del Instituto o aquellas o que deberán ser adicionadas al presupuesto en el momento de su aprobación

**ANEXO 03:
 PLAN FINANCIERO 2020 – 2023**
Ingresos:

	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS	20.985.622.751	21.825.047.661	22.698.049.567	23.605.971.550
INGRESOS INFIVALLE	20.985.622.751	21.825.047.661	22.698.049.567	23.605.971.550
INGRESOS CORRIENTES	19.427.965.234	20.205.083.843	21.013.287.197	21.853.818.685
INTERESES INVERSIONES FINANCIERAS	4.360.585.923	4.535.009.360	4.716.409.734	4.905.066.124
INTERESES CARTERA	15.021.254.291	15.622.104.463	16.246.988.641	16.896.868.187
INGRESO POR VENTA DE SERVICIOS FINANCIEROS	46.125.020	47.970.021	49.888.822	51.884.374
RECURSOS DE CAPITAL	1.557.657.517	1.619.963.818	1.684.762.370	1.752.152.865

Gastos:

	2020	2021	2022	2023
TOTAL GASTOS	20.985.622.751	21.825.047.661	22.698.049.567	23.605.971.550
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	20.406.933.148	21.223.210.474	22.072.138.893	22.955.024.449
GASTOS DE PERSONAL	7.497.164.437	7.797.051.014	8.108.933.055	8.433.290.377
GASTOS GENERALES	2.181.020.188	2.268.260.996	2.358.991.435	2.453.351.093
TRANSFERENCIAS	2.493.089.831	2.592.813.424	2.696.525.961	2.804.387.000
GASTOS DE OPERACIÓN COMERCIAL	8.235.658.692	8.565.085.040	8.907.688.441	9.263.995.979
		0	0	0
SERVICIO DE LA DEUDA	78.689.603	81.837.187	85.110.675	88.515.102
		0	0	0
INVERSION	500.000.000	520.000.000	540.800.000	562.432.000

La gestión presupuestal de INFIVALLE sigue los lineamientos establecidos en la Ley de Presupuesto y su aplicación en el ámbito departamental. Específicamente, el diseño, como la ejecución presupuestal tiende a mantener el equilibrio propio de la operación y tener un superávit primario con utilidades con crecimientos anuales de un dígito. Para el efecto, se direcciona la obtención de ingresos por interés en continuo crecimiento, incrementando la cartera productiva y sana de largo plazo y manteniendo los gastos operacionales controlados o a la baja.

El logro de este propósito depende estratégicamente del margen de intermediación. Los diversos márgenes de intermediación son instrumentos de medición de precios de la actividad y de los beneficios obtenidos por las entidades dedicadas a ella. Cuando son usados como indicadores de precios, el análisis se centra en las expectativas de los diferentes actores que participan en el mercado, y son claves las tasas de política y las de mercados ex ante, tanto de captación como de colocación. Cuando se trata de medir el éxito de la gestión e identificar con precisión el aporte del crédito en las utilidades y el uso de los recursos, se usan parámetros ex post, medidas de evaluación sobre el desempeño pasado que permiten algún pronóstico de alerta temprana, por lo tanto, se considera como buen indicador de eficiencia.

Se propende con la política presupuestal en INFIVALLE, obtener márgenes ex post positivos y ascendentes, es decir la relación entre los ingresos corrientes y los intereses pagados por depósitos exigibles. Por tanto se espera un crecimiento gradual de los ingresos por intereses de cartera durante los próximos cuatro años y manejo adecuado de los gastos por interés en depósitos. Es importante tener en cuenta las variaciones de la DTF por su impacto en el ingreso y en los gastos. INFIVALLE tiene una cartera de crédito mayor que la tendencia de sus depósitos, por tanto, la baja de la DTF afecta más los ingresos que la disminución del gasto. En

este aspecto es importante recordar que la tasa que tiene la cartera productiva de largo plazo de INFIVALLE tiene dos componentes, uno móvil, equivalente a la DTF, y otro estático que debe ser examinado con rigor, cuando las circunstancias lo exigen.

Las principales fuentes de fondeo son los depósitos de los clientes, compuestos por depósitos a la vista, a largo plazo, recursos administrados, convenios y recursos para administración y pagos. INFIVALLE adelanta actualmente la política comercial centrada en aumentar el porcentaje de depósitos a largo plazo o mediante convenios, con el fin de estructurar operaciones con condiciones a plazos similares. Las tasas de captación son determinadas de acuerdo al comportamiento de la DTF. La DTF es el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días de los establecimientos Financieros, calculada semanalmente por el Banco de la República, de las condiciones del mercado y de los plazos de colocación.

Las tasas de colocación se ajustan igualmente dependiendo de la variación de la DTF con el fin de lograr un margen de intermediación, así mismo, se deben tener en cuenta el tipo de producto que requiera cada cliente, el estudio financiero (capacidad de pago y garantías entre otros) y el plazo.

La política de distribución de utilidades tiene tres ejes centrales: el incremento del capital fiscal, la financiación de programas sociales departamentales y regionales y la capitalización del Instituto. Es importante resaltar la participación del Capital Fiscal en el Patrimonio, el cual corresponde al capital inicial del Instituto y su incremento, mediante las capitalizaciones realizadas a través de sus 40 años de existencia. Así mismo, es necesario conservar la política de reserva constituida con el fin de proteger los depósitos de los clientes.

El patrimonio del Instituto se proyecta con crecimiento en su Capital fiscal, por efecto de la capitalización de los excedentes y la incursión de las operaciones activas del Instituto en los diferentes departamentos de la Región Pacífico, (Choco, Cauca, Nariño, y ocasionalmente Putumayo). Por su naturaleza jurídica de Establecimiento público adscrito a la Secretaría de Hacienda, INFIVALLE cumple con lo establecido en el Estatuto orgánico de presupuesto en lo referente a distribución de los excedentes financieros; el Consejo Directivo determina en primera instancia el porcentaje de distribución de los mismos, teniendo en cuenta los parámetros establecidos para capitalización del Instituto, reservas y financiación de programas sociales. Lo anterior es sometido a aprobación definitiva del Consejo de Gobierno.

En la proyección del flujo de caja se prevé un estado de equilibrio y sostenibilidad en los cuatro años del Plan, donde el ingreso se mueva con forma a la inflación y permite soportar la operación, la inversión y las actividades de financiación, con un crecimiento del 4% anual.

La política de presupuesto y el presupuesto son evaluados y ajustados por el Consejo Directivo a iniciativa de la Gerencia, quien incluirá las partidas necesarias para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.⁵

⁵ Datos e Informe suministrado por la Subgerencia Financiera.

**ANEXO 04:
METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PEI
2020 – 2023.**

Teniendo en cuenta que el área de planeación es la competente para adelantar el proceso de seguimiento del Plan Estratégico Institucional, metodológicamente esta actividad se realizará a partir de la medición de la eficacia del Plan, es decir el cumplimiento de las metas y su estado de ejecución anual.

Con base en el análisis de datos y los resultados obtenidos, se realizarán las recomendaciones que sean del caso, como mecanismo de retroalimentación para la Alta Dirección.

Tabla 1: Líneas de Acción, Programas, Indicadores de Resultado, Sub Programas e Indicadores de Producto del PEI 2020 - 2023

Líneas de Acción	Programa	Metas de Resultado	Sub Programas	Metas de Producto
Proyectos para el Desarrollo	2	3	5	6
Zona Clientes	2	3	6	23
Total	4	6	11	29

La gestión a realizar por parte de INFIVALLE a través de las subgerencias y oficinas asesoras, en pos del cumplimiento de lo expresado en el Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023 se recoge tanto en el plan indicativo como en los planes de acción de cada proceso, instrumentos de planificación con los que se articulan los objetivos, las metas y resultados esperados del plan estratégico institucional.

La evaluación se realizará con base en el seguimiento que de manera detallada se efectúe a la gestión; esto es en primera instancia, por cada uno de los líderes de los procesos y en segunda instancia por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, así como por la revisión por la dirección del Sistema de Gestión de Calidad.

Los resultados de la evaluación se constituyen en la base para la preparación del informe que anualmente la Gerencia debe rendir ante el Consejo Directivo.

Metodología

La evaluación del PEI gira en torno al cumplimiento de la **eficacia**, la cual mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en el plan indicativo, así como los logros alcanzados por el instituto en términos de productos o resultados.

La evaluación del PEI en términos de efectividad, se logrará mostrar al final del periodo de gobierno; no obstante, anualmente se podrá documentar el avance o la tendencia de las metas de efectividad o impacto atendiendo los mismos rangos establecidos para medir los niveles de cumplimiento.

Dicha evaluación debe efectuarse a través del seguimiento a indicadores y metas del PEI, para lo cual se establecen los siguientes criterios:

1. Se excluyen las metas que no tengan prevista su ejecución en la vigencia a evaluar de acuerdo al plan indicativo.
2. Para indicadores en los que no se suministre oportunamente información por parte de los procesos, el cumplimiento es cero (0).
3. Para indicadores en los que los datos suministrados resulten inconsistentes, el cumplimiento es cero (0).
4. Para los indicadores en los que el nivel de cumplimiento supere el 100%, se ajusta a 100%.

Para la evaluación de los resultados del PEI, se establece el nivel de cumplimiento, la clasificación de rangos y su tendencia, adoptando la técnica del semáforo:

Tabla 2: Evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional

Nivel de cumplimiento	Rangos de cumplimiento (%)
Crítico (C)	0 – 39
Bajo (B)	40 – 59
Medio (M)	60 – 79
Satisfactorio (S)	80 – 89
Sobresaliente (SS)	90 – 100

La calificación del nivel de cumplimiento del PEI está directamente relacionada con los indicadores de producto asociados a los subprogramas, metas que han sido proyectadas para ser alcanzadas en el periodo 2020 - 2023, conforme al plan indicativo.

De allí que, si las metas producto definidas para una vigencia se cumplen conforme a su programación, la eficacia del Plan Estratégico para esa vigencia específica estará en el 100%.

La eficacia del PEI en el cuatrienio, se mide a partir de los indicadores de resultado asociados a los programas, metas que mostrarán su avance anual pero solo se medirán al finalizar el cuatrienio.

Los ponderadores permiten asignarle un grado de importancia a las metas del PEI, con los cuales se logrará establecer cuál es su grado de avance o cumplimiento, siendo estos un peso relativo que se expresa en porcentaje, a los cuales es necesario establecer su valor absoluto para dar debida distribución en cada anualidad.

El ponderador para cada una de las metas resultado programadas se asigna teniendo en cuenta que su suma debe dar 100% dentro del total del peso de la programa al que pertenece y la

calificación final resulta de comparar lo esperado frente a lo ejecutado en cada línea estratégica.

La evaluación del PEI tendrá como objetivo establecer su correcta formulación con relación a las estrategias propuestas, es decir, si hay coherencia con los resultados o productos esperados; si las metas que pretenden medir la estrategia son pertinentes; si los indicadores escogidos para su medición realmente proporcionan información relevante, veraz y oportuna.

Para dar cumplimiento a la evaluación del PEI, cada líder de proceso deberá con corte a diciembre 31 de cada vigencia, realizar la autoevaluación de su gestión respecto a las metas del PEI asignadas y el resultado deberá ser remitido en el formato que para tal fin se disponga desde el área de planeación, a más tardar el 10 de enero del año siguiente.

La consolidación de los resultados de las metas del PEI estará a cargo del área de planeación, para su posterior presentación ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y ante la Alta Dirección.

La verificación de los registros que soportan la información reportada por cada líder de proceso con relación al avance de las metas de su competencia, estará a cargo de la Oficina de Control Interno

Ponderadores

Los ponderadores permiten asignarle un grado de importancia a las metas y líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional, con los cuales se logrará establecer cuál es el grado de avance o cumplimiento del PEI, siendo estos un peso relativo que se expresa en porcentaje.

Insumos requeridos

Las metas que se establecen en el Plan Estratégico Institucional, presentan dos estados: la situación inicial (línea base) y el cambio que se quiere alcanzar al final del cuatrienio, para lo cual se utilizará la ficha técnica de indicador.

Construcción del índice de eficacia

Evaluar el Plan Estratégico significa para el Instituto, obtener una información que permita reorientar la gestión, rendir cuentas y presentar informes a los organismos de control y vigilancia.

El índice de eficacia que se propone en esta metodología, tiene el propósito de evaluar el cumplimiento de las metas que se contemplan en el PEI. La norma establece que la entidad debe autoevaluarse anualmente, razón valedera para observar cambios en dichas metas.

- **Índice de eficacia**

El ponderador para cada una de las metas resultado programadas se asigna teniendo en cuenta que su suma debe dar 100% dentro del total del programa al que pertenece.

Fórmula: $IEO_i = (\text{Sumatoria } C_i * p_i) * h_i$

Donde:

IEO _i =	Índice de eficacia del programa
C _i =	Nivel de cumplimiento de la meta
i =	Meta lograda / Meta programada
p _i =	Ponderador de la meta dentro del programa específico en el año t
h _i =	Ponderador del programa

- **Índice de eficacia de los objetivos estratégicos**

La ponderación de los objetivos estratégicos debe sumar 100 y se asigna según el nivel de importancia para la Alta Dirección.

Fórmula: $IEOE_i = (\text{Sumatoria } IEO_i) * m_i$

Donde:

IEOE _i =	Índice de eficacia línea estratégica
IEO _i =	Índice de eficacia programa
m _i =	Ponderador de la línea estratégica

- **Índice de eficacia total**

La calificación final resulta de sumar los índices de eficacia de los objetivos estratégicos.

Fórmula: $IET = \text{Sumatoria } IEOE_i$

Donde:

IET =	Índice de eficacia total
IEO _i =	Índice de eficacia línea estratégica

El resultado del índice de eficacia total se clasifica según los rangos definidos en la Tabla 2.