

**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. Construyendo *“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 #ValleInvecible 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

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	2
CAPÍTULO 1.....	5
MODELO DE GESTIÓN.....	5
Visión.....	5
Misión.....	5
Principios y Valores.....	5
CAPÍTULO 2.....	7
ESTRUCTURA DEL PLAN.....	7
Cadena De Valor.....	7
CAPÍTULO 3.....	9
ARTICULACIÓN DEL PLAN.....	9
CAPÍTULO 4.....	11
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	11
4.1 ANTECEDENTES.....	11
• Vigilancia Especial de la Superfinanciera de Colombia SFC.....	11
• Calificación de Riesgo Crediticio.....	13
• Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional MIPG.....	13
• Participación de Mercado.....	15
• Gestión de Proyectos.....	16
• Expansión a la Región Pacífico.....	17
• Modernización TI.....	18
4.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	19
CAPÍTULO 5.....	37
LINEAS ESTRATÉGICAS.....	37
5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 - CRECIMIENTO REGIÓN.....	37
Objetivo Estratégico:.....	38
Estrategias.....	39
5.2 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	40
Estrategias.....	41
CAPÍTULO 6.....	45
INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN.....	45

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.

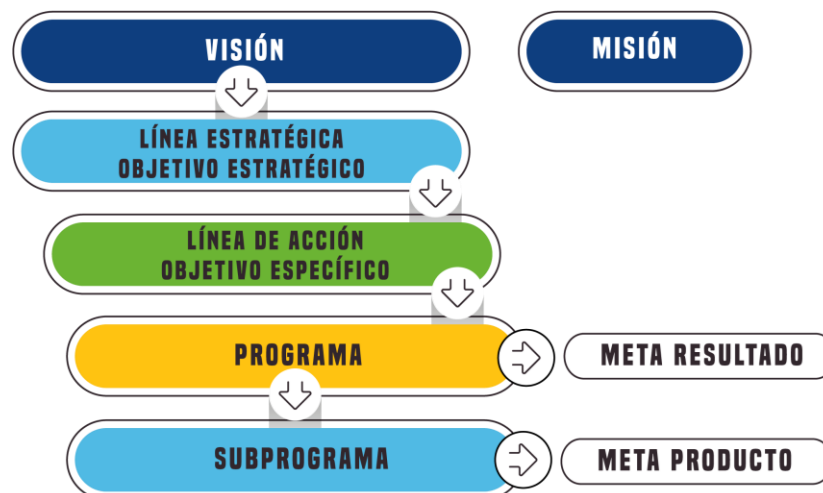
- **Tolerancia**

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 metasde 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 exigidas ²para 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 PACÍFICO, 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 2020, 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

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.

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	AVANCE VIGENCIA 2020
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. 	<p>Las metas del PEI 2020-2023 se articularon con Plan Nacional y Departamental.</p> <p>Se realizó la evaluación final de las metas del PEI 2016-2019, se efectuó la evaluación final de los planes de acción vigencia 2019. Se ejecutaron 2 seguimientos cuatrimestrales al cumplimiento de metas de los planes de acción de los procesos vigencia 2020.</p> <p>Se actualizaron los documentos asociados a cada proceso (caracterización, procedimientos y formatos). En la auditoría realizada por Icontec en el mes de diciembre, se logra conservar el certificado SC-CER658019 bajo la norma ISO 9001: 2015, lo que demuestra la madurez del sistema y su eficacia, no se presentaron No conformidades mayores ni menores.</p> <p>Se continúa con la implementación del MIPG, bajo 3 componentes: Institucionalidad, Operación y Medición, se diligenciaron los autodiagnósticos de las 18 políticas del modelo. La función pública realizó la medición de desempeño a través del FURAG 2019, obteniéndose 71, ubicándose en el 2º quintil. Con base en los resultados obtenidos en los autodiagnósticos y el FURAG se crea el Plan de Acción para mejorar el desempeño.</p>
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. 	<p>Se realizó la capacitación anual sobre la metodología para el análisis de los riesgos y todos los procesos actualizaron sus mapas de riesgos y controles.</p> <p>Se conserva la vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC y la calificadora de riesgo ratifico la calificación</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2020
	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>“AAA”.</p> <p>Para afianzar la cultura de administración de riesgo se dictaron dos capacitaciones relacionadas con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO y de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.</p>
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. 	<p>Se impulsó la oferta comercial que permita posicionar y garantizar la cobertura de los productos y/o servicios del portafolio en la Región Pacífico: se realizaron llamadas, emails, cartas, videollamadas, en aras de realizar oferta de los servicios de colocación y captación, principalmente para los prospectos de la región nariñense.</p> <p>Se realizaron propuestas comerciales personalizadas e individualizadas previa identificación de las necesidades de los clientes potenciales en los Departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Choco.</p> <p>Se realizó la organización logística del encuentro efectuado en diciembre de 2020 en el municipio de Chachagui Departamento de Nariño, con presencia de 12 alcaldías de Nariño, directores financieros, tesoreros, Secretarios de hacienda, entre otros; convocatoria para todos los entes territoriales y sus descentralizadas, contando con un total de 40 personas que asistieron a la rueda de negocios.</p>
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. 	<p>El análisis de créditos se sigue manejando como hasta ahora y no se considera en el corto plazo adquirir una herramienta dado el poco volumen de clientes que actualmente se atiende.</p> <p>En cuanto a las fuentes de Fondeo actualmente el instituto cuenta con recursos propios y un cupo de redescuento de Findeter.</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2020
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). 	<p>Se realizó la actualización de las metas de planes, programas y proyectos de los Entes Territoriales de los 42 municipios del Valle del Cauca, y en la Región Pacífico la actualización de las metas de los planes de desarrollo de Choco, Cauca, y Nariño.</p> <p>Se actualizó el aplicativo para la gestión de información misional INFIDATOS, en el programa proyectos con la georeferenciación de metas e iniciativas para la priorización de proyectos.</p> <p>Se continúa con la actualización del Banco de Proyectos.</p>
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. 	<p>Los tiempos de servicio al cliente se han venido optimizando y haciendo más ágil la realización de transacciones solicitadas por los clientes.</p>
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. 	<p>En la vigencia 2020 se llevó a cabo la convocatoria 437 de la CNSC la cual permitió nombrar los vacantes en algunas áreas que lo requerían, permitiendo fortalecer el Instituto con la incorporación del talento humano.</p> <p>Se realizó capacitación en el marco de trabajo en equipo, con el fin de potencializar las competencias y talentos de los funcionarios, como un elemento clave para el éxito del instituto. Dentro de los temas tratados se destacan las 7 C's con el objetivo de facilitar la adaptación e integración del nuevo servidor a la cultura organizacional de Infivalle, y reforzar con toda la planta de personal el conocimiento, valores, principios institucionales, direccionamiento estratégico.</p> <p>Se realizó actividad sobre el código de integridad en donde se integraron de manera virtual funcionarios y contratistas con el fin de interiorizar los principios y valores adoptados en el código para que sean asumidos y cumplidos a cabalidad por todos los colaboradores.</p>
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. 	<p>Por parte de la Secretaria General se asistió a capacitaciones virtuales dadas por Colombia Compra Eficiente sobre la utilización de la plataforma Secop II, configuración de cuenta entidad compradora y adelantamiento de las diferentes modalidades de selección a través de esta.</p> <p>Se realizó análisis de las guías sobre procesos contractuales, manejo de Secop II y como ejecuta la actividad precontractual y contractual el contratista.</p>
Gestión de Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de los mecanismos virtuales en el ejercicio procesal 	<p>Se implementó el uso de los mecanismos virtuales para dar respuesta a las demandas y</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2020
	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.	los diversos requerimientos judiciales, a través del correo institucional notificacionesjudiciales@infivalle.gov.co Logrando centralizar la defensa en el área jurídica.
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 mediato 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. 	<p>En lo relacionado a INFIDATOS en la vigencia 2020 se contó con un contrato de actualización y soporte, lo cual permitió completar el desarrollo del módulo de "Análisis de Crédito" y avanzar en su implementación, de igual forma se mantuvo el aplicativo funcionando en sus módulos comercial y de proyectos.</p> <p>Se avanzó en la implementación del sistema de seguridad de la información y la Ciberseguridad, en trabajo conjunto del área de Riesgos, Planeación y el área de TIC se elaboraron las políticas de seguridad de la información y se ajustaron procedimientos, controles y documentación del sistema de Seguridad de la Información y la Ciberseguridad.</p>
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 	<p>Se realizó organización y digitalización de 150 metros lineales correspondiente a documentación de las oficinas de Contabilidad y Secretaría General de los años 2008 a 2016, labor que se ejecutó mediante contrato CI-132-2020.</p> <p>Adicionalmente se estipuló dentro del contrato la digitalización de 150 metros adicionales correspondientes a un fondo organizado en el año 2019, de Crédito y cartera de los años 1974 a 2008.</p> <p>Se elaboró y presentó ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño la Política de Gestión Documental, dentro de su contenido se mencionan aspectos encaminados a la gestión de documentos electrónicos y cultura cero papel, también relacionados con el Programa de Gestión Documental.</p>
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 	<p>Se realizó análisis a la primera línea de defensa a través de auditorías a los procesos conforme al plan anual de auditoría aprobado, para la segunda línea el análisis se realizó en auditoría específica al proceso de gestión de riesgos</p> <p>Como cultura de autocontrol en el plan anual se</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2020
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el seguimiento y evaluación de los planes de mejora para garantizar la mejora continua. 	<p>incluyeron actividades de control desarrolladas en la vigencia a través de electrónicos.</p> <p>Conforme al plan de anual se realizaron seguimientos, se presentaron resultados y se realizó acompañamiento y asesoría en la construcción de los mismos. En el comité de gerencia y en el comité institucional de coordinación de control interno se presenta el resultado del cumplimiento de mejoramiento.</p>
<p>Información y Comunicación</p>	<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 	<p>Para ampliar el reconocimiento de la marca durante el 2020 se asoció la misma al concepto de reactivación económica en el Valle del Cauca y la Región realizando promoción de la oferta de servicios y nuevos productos en respuesta al COVID con excelentes resultados con excelentes resultados.</p> <p>Se establecieron canales y relacionamientos comerciales, tanto presenciales como virtuales, presentando la oferta de servicios ante las nuevas administraciones locales del Valle, Nariño y Chocó.</p> <p>El programa de educación financiera se implementará a partir del 2º cuatrimestre de 2021</p> <p>Se realizaron dos campañas informativas de los canales para el recibo de PQRyS incrementando la formalización de éstas.</p> <p>Se realizó la medición del NSC sobre una muestra de 40 clientes obteniendo un indicador de 92.3 y en percepción de 93.3</p> <p>Se incrementó el ITA al pasar de una medición del 70% a un resultado de 90% en la medición realizada en octubre de 2020</p>

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.

Por lo anterior, y dadas las primeras cifras de PIB del año 2021, entregadas por el DANE el pasado 14 de mayo, sorprendieron al alza a todos los analistas y al mercado. Para el primer trimestre del año el consenso en abril se ubicaba en una contracción cercana al 1.6%. En cambio, la economía colombiana cerró el primer trimestre de 2021 con un ritmo de crecimiento de dos dígitos, lo que se tradujo en una variación anual real de 1.1%.

Siendo ese resultado muy positivo, pero merece unas aclaraciones. En particular, en varios de los sectores de mejor desempeño responden más a un efecto estadístico de base que a un verdadero inicio de la recuperación económica. Además, se observa en sectores que, a pesar de haber presentado consistentemente deterioros en el último año, también lo hacen en esta medición, lo que es muy dicente en términos de su desempeño actual y su potencial de recuperación. Por el lado del gasto, vemos con buenos ojos la ligera recuperación de la inversión y el consumo de los hogares.

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.

Ahora bien, en términos de liquidez, la entidad también presentó un comportamiento positivo en la vigencia 2020.

Las captaciones a la vista, las cuales tuvieron un incremento anual del 55% aproximadamente, y una estabilidad promedio anual de 63%, fueron la principal fuente de fondeo para aplicar las estrategias ya mencionadas. Si bien estos depósitos aumentaron significativamente en 2020, la disminución de las tasas de interés del mercado hizo que también bajaran los gastos por intereses de la entidad en comparación con el año 2019, lo cual ayudó a atenuar el descenso del margen de intermediación, permitiendo alcanzar los excedentes financieros observados al final de año.

Lo anterior, sumado al porcentaje promedio de renovación de depósitos a término fijo (81%) y al recaudo de cartera durante la vigencia (\$105,834 millones) fueron aspectos que le permitieron al Instituto mantener un buen nivel de efectivo disponible para cumplir con sus compromisos de giro y garantizar la operación normal de sus procesos.

Una medida que muestra este buen comportamiento son los indicadores de riesgos de liquidez – IRL

Indicador de Seguimiento de la Economía – ISE

Para marzo de 2021, el ISE presentó una variación anual de 11.8%, frente a una caída de 7.3% en el mismo mes del año anterior, mientras que en el año corrido el indicador creció 1.05% (ver Gráfico 1). En términos intermensuales, en la serie que corrige efectos de calendario y estacionales, el ISE creció 1.6%, similar al registro de febrero (1.9%) y muy superior a enero (-0.1%). Este último resultado muestra, que el camino de la recuperación no es continuo ni lineal, sino que depende de factores políticos e institucionales como lo son los esfuerzos de reapertura y la implementación de medidas que restringen la movilidad.

La rama de actividades de mejor desempeño en marzo fue la secundaria, que

comprende la industria y la construcción. En efecto, presentó un crecimiento de 24.9% anual (vs. -21.2% en marzo de 2020), que obedece a buenos comportamientos tanto en la industria como en la construcción. Le sigue la rama de actividades terciarias (comercio y servicios), cuyo crecimiento fue de 10.2%, frente a una caída 4.4% un año atrás. Todos los subsectores de la rama presentaron desempeños favorables en marzo.

Finalmente, las actividades primarias (agricultura y minería) presentaron una variación anual de 4% (vs. -2.2%), la más baja de las tres grandes ramas. Ese resultado se explica por un crecimiento negativo de la rama de minería y un buen comportamiento de las actividades de agricultura, caza, pesca y silvicultura.

Producto Interno Bruto – PIB a marzo del 2021

Las actividades artísticas y de entretenimiento, cuyo crecimiento en el trimestre fue de 7.6%, frente a 5.6% el año anterior (ver Gráfico 2). Con ese valor, este sector se posiciona como el de mejor desempeño en el periodo. El resultado responde, sobre todo, a un efecto estadístico de base favorable, puesto que, consistentemente durante el 2020 este fue uno de los sectores de peor desempeño.

La industria registró un crecimiento de 7% (vs. -0.1% un año atrás), resultado que, al igual que en el sector anterior, obedece a un efecto de base y a otros factores en su operación. Las actividades de mejor desempeño dentro de la rama fueron: (i) fabricación de textiles, prendas de vestir, confección del cuero y demás (16.8% vs. -6.3%), (ii) fabricación de muebles, colchones y otras industrias manufactureras (15% vs. -4%) y (iii) fabricación de vehículos, aparatos electrónicos y productos metalúrgicos (10% vs. -4.8%). En cambio, las variaciones más bajas se dieron en (i) productos de madera, corcho, papel y cartón (1.2% vs. 0.2%), (ii) elaboración de alimentos y bebidas (1.5% vs. 5.1%) y (iii) coquización y refinación de petróleo (8% vs. -0.3%).

Le sigue en desempeño las actividades financieras y de seguros, que reportaron una variación anual de 4.9% (vs. 2.5%). Este fue uno de los sectores de mayor crecimiento durante todo el 2020, comportamiento que obedece a una buena salud del sistema financiero y a las medidas de ayuda a deudores por parte de la Superintendencia Financiera.

Los servicios sociales, que comprenden la administración pública y la defensa, la educación y la salud, crecieron a una tasa de 3.5% frente a 2.1% el año anterior. Las actividades de salud humana crecieron 8.5% (vs. 2.3% un año atrás), siendo el subsector de mejor desempeño dentro del sector, seguido por la educación (1.7% vs. 3%). En este punto hay que decir que, mientras la educación de mercado se contrajo 1.3% (vs. crecimientos de 2.4%), la de no mercado vio una variación anual de 5.3% (vs. 3.8%). Por otro lado, las actividades de administración pública, defensa y salud obligatoria crecieron un ligero 0.8% (vs. 1.2%), señal de una posible ralentización en el ritmo del gasto público.

Ahora bien, el sector de la agricultura, caza, silvicultura y pesca continúa mostrando un buen comportamiento, esta vez con una expansión de 3.3% (vs. 6.3%). Se observan resultados mixtos al interior del sector, con variaciones positivas en 4 de los 5 componentes. La variación más alta se presenta en los cultivos permanentes de café, con un crecimiento en su valor agregado de 21.4% frente a una pronunciada caída de 19.1% en el mismo periodo del 2020. De acuerdo con la Federación Nacional de Cafeteros, en el primer trimestre la producción cafetera creció 13% y alcanzó los 3.2 millones. Por su parte, las exportaciones registraron una variación de 13% en el mismo periodo. Al cultivo de café le sigue en desempeño la silvicultura y la extracción de madera (5% vs. 0.9%), la ganadería (2.7% vs. 6.6%) y el resto de los cultivos transitorios y permanentes (2% vs. 9.5%). Por otro lado, la pesca y acuicultura tuvo una caída de 8.4% anual (vs. crecimiento de 30.1%).

Las actividades de información y comunicaciones crecieron 2.6% (vs. 0.8% un año atrás), lo que significa una expansión inter-trimestral de casi 5% (en la serie corregida por efectos calendario y estacionales), una de las más altas. Le siguen las actividades inmobiliarias con una variación de 1.7% (vs. 2.5%), una de las de mejor desempeño durante todo el 2020. A continuación, en el análisis se tiene las actividades empresariales, que registraron una variación de 1.5% (vs. 2.2% el año anterior), con buenos resultados en ambos componentes. En efecto, mientras que las actividades profesionales, científicas y técnicas crecieron 1.8% anual (vs. 1.5%), las de servicios administrativos y de apoyo a oficinas lo hicieron a una tasa de 1.3% (vs. 2.7%).

Por su parte, el sector que comprende el comercio, el transporte y el turismo decreció 0.8% en el trimestre frente a un crecimiento de 1% el año anterior. No obstante, en comparación con el trimestre anterior, se observa una expansión de 5.5%. El único componente con crecimiento positivo fue el del comercio al por mayor y por menor, que registró una variación de 6.9% (vs. 6.4%). En cambio, las actividades de alojamiento y servicios de comida cayeron 7.7% (vs. -8.3% un año atrás), mientras que las de transporte lo hicieron a una tasa superior al 11% (vs. -1.6%).

El suministro de agua, electricidad y demás servicios también presentó una variación negativa de -1.3% comparado con un crecimiento de 3.3% el año anterior, con caídas en ambos subsectores. La generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica tuvo una contracción de 1.2% (vs. incrementos de 4.7%), que se explica, a su vez, por una menor demanda de energía. Efectivamente, la demanda del Sistema Interconectado Nacional (SIN) decreció 0.2% anual en los primeros meses del año, con contracciones superiores a 2% en enero y febrero.

La construcción redujo su valor agregado en 6% comparado con el mismo trimestre del 2020. La emergencia sanitaria y económica acentuó los problemas del sector, presentes mucho antes de su llegada. En términos de subsectores, se observa que el componente de mayor caída fue el de construcción de carreteras y vías de ferrocarril, de proyectos de servicio público y de otras obras de ingeniería civil (-

12.8% vs. -11.4%), seguido por las actividades asociadas a la construcción de obras civiles (-5.3% vs. -15%) y la construcción de obras residenciales y no residenciales (-2.2% vs. -16.1%). Con ese resultado, la construcción completa 8 trimestres con variaciones anuales negativas y ratifica que presenta problemas estructurales que deben ser corregidos. Entre ellos se encuentran la inflexibilidad en los precios de las viviendas y la acumulación de inventarios. Todo lo anterior cobra aún más relevancia si se tiene en cuenta que la construcción se está consolidando como uno de los sectores estratégicos para la recuperación económica del país.

Finalmente, la explotación de minas y canteras se posiciona como el sector de peor desempeño en el primer trimestre del año, con una caída de 15% comparado con -3.4% en el 2020. El único subsector de crecimiento positivo fue el de la extracción de minerales metalíferos, principalmente oro y plata (23% vs. 0.5%). En cambio, dentro de las variaciones más bajas se cuenta la extracción de carbón (-30.5% vs. -9.4%) y de petróleo y gas (-15.1% vs. -0.7%). Ese comportamiento responde, entre otras cosas, a una menor demanda internacional por estos energéticos, particularmente el carbón. Con eso se observa cierta inelasticidad de la producción a los precios internacionales, pues, desde el mínimo de abril, el BRENT ha crecido cerca de 3 veces (de 21.4 dólares a más de 66 dólares por barril al cierre de marzo), mientras que el precio del carbón ha crecido 2 veces con respecto al mínimo de marzo y se ubica en niveles pre-pandemia (de 34.1 dólares a 70 dólares por tonelada).

Con todo lo dicho, la economía colombiana parece encaminarse en la senda de recuperación a un ritmo mayor al que proyectaban analistas y mercados. La sorpresa del crecimiento en el primer trimestre trae también la posibilidad de llegar a niveles de valor agregado del 2019 antes de lo esperado. No obstante, es importante resaltar que gran parte del buen desempeño de la mayoría de los sectores se explica por un efecto de base favorable.

Perspectivas de crecimiento.

En suma, el primer trimestre del año registró un desempeño económico mejor del previsto por analistas, mercado y opinión común. Pese a ello, hay sectores que todavía presentan variaciones negativas y dejan comprometidas sus perspectivas a futuro. Este es el caso, por ejemplo, de la minería y la construcción, que fueron las actividades de más bajo crecimiento en el trimestre.

Con todo lo anterior, se mantiene una proyección por expertos de crecimiento en 4.3% para el 2021. Continuando por debajo del consenso del mercado que se ubica en 5.4% según la última medición de Latin American Consensus Forecasts. Bajo esa perspectiva, se considera por expertos que la industria y el comercio tienen el potencial de liderar el crecimiento este año. De otra parte, se espera un sector minero rezagado y un sector construcción con variaciones por debajo de la media.

Por parte del gasto, se espera que el consumo de los hogares continúe recuperándose, aunque su ritmo está evidentemente supeditado al mercado laboral y la capacidad de los hogares de generar ingresos. El gasto del gobierno se

mantendrá con crecimientos relativamente elevados, producto de la necesidad de dar continuidad a las políticas de manejo de la pandemia.

Ahora, para el 2022 se proyecta por expertos un crecimiento de 3.6% real anual, en el cual la minería y la construcción podrían ver un mejor desempeño. En contraste, los sectores que en el año anterior “disfrutaron” de efectos de base favorables lo verán disiparse y, de esa manera, retornarán a niveles de crecimiento similares a lo observado antes de la pandemia.

La decisión de no hacer revisiones sobre las proyecciones de crecimiento en este momento obedece a lo que podría suceder en el segundo trimestre. La incertidumbre sobre el efecto de las medidas restrictivas implementadas en abril, sumado a las presiones políticas y sociales que vive el país en el marco del paro nacional, nos llevan a mantener una postura conservadora sobre el escenario de recuperación.

En ese orden de ideas, existen factores que podrían llevar a una revisión del pronóstico de crecimiento del PIB tanto al alza como a la baja. Queda claro que uno de los mayores riesgos a la baja para el crecimiento se deriva del potencial de perder progreso en la recuperación en los primeros meses del segundo trimestre. Además, la baja de la calificación a BB+ de la deuda soberana denominada en moneda extranjera por parte de S&P tendrá repercusiones negativas sobre gran parte del sector real y financiero, así como en las finanzas públicas del país. En esa línea, el alza en las tasas, un menor apetito por los títulos colombianos en el mercado internacional y una salida de capitales, sumado a una mayor depreciación del peso frente al dólar, repercutirán en los sectores de mayor exposición al sector externo. En cambio, si los resultados de los indicadores líderes de los próximos meses son lo suficientemente buenos, junto con un mayor dinamismo del mercado laboral, se podría considerar elevar la perspectiva de crecimiento para este año. Así, a mediados de julio se podrá hacer un balance más preciso de los riesgos utilizando los datos observados de los primeros 5 meses del año. Ese será el momento adecuado para revisar las proyecciones de crecimiento económico para lo que resta de 2021.

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)
Incremento e inestabilidad de las tasas de interés de referencia para los créditos	Programas y recursos de organismos nacionales y multilaterales destinados al fomento

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Cambios en la regulación que afecten la estabilidad y sostenibilidad de los INFIS	Ubicación estratégica para el desarrollo en la región Pacífico
Baja 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

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

⁴ Datos del DPN

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 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 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 capital para inversión o financiación de proyectos estratégicos para el desarrollo del Departamento	INFIVALLE obtendrá \$22.000 millones de recursos para cumplir su actividad misional o enajenará a precios de mercado al menos 1 bien acciones recibidas en dación de pago	Relaciones Banca Nacional y Multilateral	\$22.000 millones en cupos de redescuento	Gestión Financiera
			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 gestionará alternativas para el fortalecimiento institucional y las condiciones de competitividad	Informe Alternativas gestionadas para el fortalecimiento institucional	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 Webinformativo 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 para gestión de información misional INFIdatos en producción	Procesos Misionales
				1 APP para integración de gestión Documental en producción	Gestión Documental
			INFIVALLE obtendrá una calificación mínima de 75 puntos en la política de Gobierno de Transparencia, Acceso Abierto a la Información y lucha contra la Corrupción (LB:64.8)	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				

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 Informe Alternativas gestionadas para el fortalecimiento institucional presentado	Gestión de Legalidad
				1 Plan de Implementación del Programa de Gestión del Conocimiento y la Innovación formulado	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 inmuebles actualizado	
				500 metros lineales de fondo documental e histórico depurado y organizado	Gestión Documental
				650 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	Gestión Financiera
				\$198.000 millones de saldo de cartera colocada anual	
			Cartera Productiva sostenida en 95% anual	Información y Comunicación	
4 Planes de comunicación y mercadeo ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)					

CAPÍTULO 6

INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN

Riesgos Estratégicos: Es parte integral del presente P.E.I. los riesgos establecidos por la alta dirección. Ver ANEXO 01: Riesgos Estratégicos

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

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

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

Control de cambios

Versión	Acto Administrativo que adopta o actualiza	Fecha (Día/Mes/Año)	Descripción de la Modificación y/o actualización	Validado por
1	Acuerdo 050 de 2020	25/11/2020	Formulación del PEI -2020- 2023I	Liliana Hinestroza Sinisterra – Profesional Especializada
2	Acuerdo 61 de 2021	16/12/2021	Actualización PEI – Ajuste y reprogramación de metas de naturaleza jurídica, gestión del conocimiento y participación en el mercado del ahorro y aumento de clientes tipo municipios	Liliana Hinestroza Sinisterra – Profesional Especializada

Elaboró: Liliana Hinestroza Sinisterra– Profesional Especializado de Planeación
 Revisó: Liliana Hinestroza Sinisterra– Profesional Especializado de Planeación
 Aprobó: Ramírez Cabrera Giovanni – Gerente