

**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

Contenido

PRESENTACIÓN.....	2
CAPÍTULO 1.....	5
MODELO DE GESTIÓN.....	5
CAPÍTULO 2.....	7
ESTRUCTURA DEL PLAN.....	7
CAPÍTULO 3.....	9
ARTICULACIÓN DEL PLAN	9
CAPÍTULO 4.....	11
CONTEXTO INSTITUCIONAL	11
4.1 ANTECEDENTES	11
4.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1 Situación Interna	¡Error! Marcador no definido.
4.2.2 Situación Externa.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO 5.....	37
LINEAS ESTRATÉGICAS	37
5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 - CRECIMIENTO REGIÓN	37
5.1.1 Línea de Acción 1. Proyectos para el Desarrollo	39
5.1.1.1 Programas y subprogramas	39
5.2 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 2 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	40
5.2.1 Línea de Acción 02. Zona Clientes	41
5.2.1.1 Programas y Subprogramas.....	42
CAPÍTULO 6.....	45
INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN.....	45
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO 1

MODELO DE GESTIÓN

Visión

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

Misión

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

Principios y Valores

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

- Honestidad

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

- Respeto

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

- Compromiso

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

- Diligencia

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

- Justicia

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

- Tolerancia

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

CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA DEL PLAN

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

Cadena De Valor



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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO 3 ARTICULACIÓN DEL PLAN

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

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

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

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

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

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

Línea de Acción: Administración y finanzas

Programa: Hacienda pública saludable

Subprograma: Banco de Desarrollo

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

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

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

CAPÍTULO 4 CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.1 ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Calificación de Riesgo Crediticio**

El segundo aspecto, que tuvo un desempeño sobresaliente en el cuatrienio fue la calificación de riesgo de

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

La calificación ascendió favorablemente hasta obtener en octubre de 2019 la calificación de riesgo “AAA” (triple A) logrando llegar a la más alta calificación en grados de inversión, manteniendo las condiciones exigidas ¹para 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 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.

¹Decreto 1525 de 2018 posteriormente en el Decreto 1117 de 2013 y compilado en el Decreto 1068 de 2015.

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

- **Participación de Mercado**

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

El incremento de dicho índice se obtuvo producto del cumplimiento de la meta promedio anual de captaciones fijada en 118.727 millones de pesos. En el año 2019 la gestión de captaciones fue sobresaliente, en el mes de junio se alcanzó un saldo máximo histórico de \$271.533 millones y se batió el record histórico de saldos de captación, cuyo máximo valor era de 175.547 millones de pesos obtenido en marzo de 2007. También es de resaltar que el índice promedio de renovación de los depósitos a término (Certificados de Desarrollo Territorial – CDT) se ubicó en 93% muestra de la estabilidad de estos.

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

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

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

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

- **Gestión de Proyectos**

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

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

mundial sobre la investigación de Enfermedades Huérfanas.

En el mes de octubre de 2019, a petición de la Gobernación del Valle, INFIVALLE fue aceptado como ejecutor del proyecto financiado por el SGR - Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, denominado "Formación y Fortalecimiento para Jóvenes Investigadores y Líderes del Ecosistema - Nexo Global Valle Del Cauca", proyecto que beneficia a 20 jóvenes investigadores mediante la entrega de becas y tiene un valor de 2.122 millones de pesos, de los cuales fueron aprobados por el Sistema 2.000 millones de pesos. Igualmente se presentó ante el OCAD la petición para que INFIVALLE ejecute el proyecto denominado "Estudio de Prefactibilidad para la creación del Distrito de Innovación en el Valle del Cauca". Este proyecto asciende a 7.187 millones de pesos y tendrá una duración estimada de 18 meses.

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

- **Expansión a la Región Pacífico**

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

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

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

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

- **Modernización TI**

La modernización institucional en materia de TI fue un aspecto al que se le dio especial relevancia en el Plan Estratégico Institucional PEI 2016-2019 incluyéndose un componente de estrategia tecnológica denominado Programa InfiTIC, desagregado en dos subprogramas: "TIC para la Gestión" y a "TIC para Servicios". La estrategia fue orientada al fortalecimiento institucional, al uso y apropiación de las TIC y

avanzar en la política de Gobierno Digital antes Estrategia GEL, con un mayor nivel de conectividad y mejores sistemas de información para lograr una gestión moderna, eficaz, eficiente, transparente, participativa, de mejora continua, a la vez permitir cumplir con la normativa de los entes de vigilancia y control.

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

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

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

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

Los proyectos ejecutados durante el cuatrienio contribuyen a mantener, mejorar y modernizar la gestión interna, brindar mejores servicios al cliente interno y externo, avanzar en el índice de la política de Gobierno Digital, a la vez que son soporte para el cumplimiento de los compromisos ante la Superintendencia Financiera, con la certificación ISO 9001, facilitando la disponibilidad y seguridad de los sistemas y de la información.

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

4.1 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 actualizó de acuerdo a los resultados obtenidos en la Medición del Desempeño Institucional

de los Procesos correspondiente a la vigencia 2022, la Medición de Desempeño Institucional-MDI realizada por la función pública a través del formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión-FURAG para la vigencia 2021, 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 (Superfinanciera, Contraloría), la firma calificadora de riesgos (Value and Risk Rating), la certificadora de calidad (ICONTEC), Revisoria Fiscal 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, mantenimiento de la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

Se logró madurar y ganar experiencia en la ejecución de proyectos de Cooperación Internacional y del Sistema General de Regalías SGR. Se resalta 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.

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.

Evolución DOFA

Durante la vigencia 2022 se analizaron los factores que tuvieron una influencia de manera interna y externa para el logro de los objetivos de la entidad.

En las últimas tres vigencias los factores internos y externos contenidos en la matriz DOFA han presentado evolución favorable, la cual se presenta a continuación:

Fortalezas:

FORTALEZAS (+) INTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
1	Máxima calificación de riesgo crediticio, en deuda de largo y corto plazo	Máxima calificación de riesgo crediticio, en deuda de largo y corto plazo	Máxima calificación de riesgo crediticio, en deuda de largo y corto plazo

FORTALEZAS (+) INTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
2	Vigilancia Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC	Vigilancia Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC	Vigilancia Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC
3	Pleno respaldo de la Gobernación del Valle del Cauca	Pleno respaldo de la Gobernación del Valle del Cauca para el apoyo y divulgación de la gestión	Pleno respaldo de la Gobernación del Valle del Cauca para el apoyo y divulgación de la gestión
4	Alta apropiación del Sistema de Gestión de Calidad, y conservación de la certificación de calidad ISO 9001:2015	Apropiación del Sistema de Gestión de Calidad, y conservación de la certificación de calidad ISO 9001:2015	Apropiación del Sistema de Gestión de Calidad, y conservación de la certificación de calidad ISO 9001:2015
5	Eficaz implementación del Sistema de Administración de Riesgos Financieros SARF y Operativos SARO	Eficaz implementación del Sistema de Administración de Riesgos Financieros SARF y Operativos SARO	Eficaz implementación del Sistema de Administración de Riesgos Financieros SARF y Operativos SARO
6	Positivo reconocimiento de la imagen institucional entre partes interesadas (clientes / sector público), proveedores y medios de comunicación locales. Marca registrada	Positivo reconocimiento de la imagen institucional entre partes interesadas (clientes / sector público), proveedores y medios de comunicación locales. Marca registrada	Positivo reconocimiento de la imagen institucional entre partes interesadas (clientes / sector público), proveedores y medios de comunicación locales. Marca registrada
7	Experiencia operativa y tecnológica en la administración y colocación de recursos públicos	Experiencia operativa y tecnológica en la administración y colocación de recursos públicos	Experiencia operativa y tecnológica en la administración y colocación de recursos públicos
8	Relación personalizada y conocimiento del cliente que permite administrar las garantías y fuentes de pago con resultados favorables.	Relación personalizada y conocimiento del cliente que permite administrar las garantías y fuentes de pago con resultados favorables.	Relación personalizada y conocimiento del cliente que permite administrar las garantías y fuentes de pago con resultados favorables.
9	Alto nivel de solvencia, de calidad de cartera, de liquidez y solidez patrimonial	Alto nivel de solvencia, de calidad de cartera, de liquidez y solidez patrimonial	Alto nivel de solvencia, de calidad de cartera, de liquidez y solidez patrimonial
10	Favorable evaluación como ejecutores de proyectos SGR	Favorable evaluación como ejecutores de proyectos SGR	Favorable evaluación como ejecutores de proyectos SGR
11	Adecuada inversión en actualización de hardware y software	Adecuada inversión en actualización de hardware y software	Adecuada inversión en actualización de hardware y software
12	Adecuada defensa jurídica	Adecuada defensa jurídica	Adecuada defensa jurídica
13	Alta capacidad técnica y profesional del personal	Capacidad técnica y profesional del personal	Capacidad técnica y profesional del personal
14	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	Alto nivel de satisfacción y percepción del cliente	Alto nivel de satisfacción y percepción del cliente
15	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	Miembros de organismos internacionales de banca de fomento

FORTALEZAS (+) INTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
16	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	Alto nivel de cumplimiento del Índice de Transparencia
17	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron fortalezas en este aspecto</i>	Reconocimientos Nacionales e Internacionales

En el periodo relacionado se han mantenido las características que han incidido positivamente en el cumplimiento de las metas planteadas al interior de la entidad.

Se continuaron cumpliendo los requerimientos de manera eficaz y oportuna que permitieron mantener Vigilancia Especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC, continuar con la Máxima calificación de riesgo crediticio, en deuda de largo y corto plazo y la conformidad y eficacia del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

El alto nivel de solvencia, de liquidez y solidez patrimonial, el buen indicador calidad de cartera, permitió al instituto atender las solicitudes de crédito realizadas durante el segundo semestre del 2022; lo que redundo en resultados económicos excepcionales al finalizar la vigencia.

Se continuó con el apoyo de la Gobernación del Valle a través la ejecución del convenio de Tasa Compensada como mecanismo financiero para que los municipios del Departamento puedan acceder a recursos para financiar proyectos de inversión, para continuar contribuyendo a la reactivación económica de los municipios.

Con las inversiones y acciones realizadas se continúa contando con un positivo reconocimiento de la marca entre las partes interesadas (clientes / sector público), proveedores y medios de comunicación locales, incluyendo la ciudadanía en general.

Debido a la adecuada defensa jurídica INFIVALLE no ha sido condenado a pagar por fallos judiciales y/o administrativos, los procesos contractuales revestidos de legalidad, logrando blindar al instituto.

Frente al alto nivel de satisfacción y percepción del cliente en cada vigencia se viene realizando un ejercicio para conocer las expectativas y necesidades de los clientes y medir su nivel de satisfacción NSC con respecto a los productos y servicios y su percepción NPC frente a la marca. En el 2022 sobre la base de 50 clientes activos encuestados se logró un incremento de 4 puntos porcentuales en el Nivel de Satisfacción del Cliente -NSC.

Al cierre de la vigencia se obtuvo una calificación de 93/100 puntos en el índice de transparencia, conforme a la herramienta de evaluación de la Procuraduría General de la Nación. Índice que, aunado a otros indicadores del Instituto, agregan un valor de confianza, responsabilidad, seguridad y respaldo para los clientes.

Por la ejecución de proyectos concebidos con un enfoque innovador, sostenible y diferencial que contribuyen al desarrollo local en el Valle del Cauca, obteniendo resultados como construcción e implementación de una cultura de paz, fortalecimiento de tejidos sociales, consolidación de proyectos pedagógicos productivos y condiciones para relevo generacional en el campo con emprendimientos productivos y la protección del medio ambiente especialmente el recurso hídrico en reservas naturales INFIVALLE fue reconocido con el premio ALIDE 2022 en la categoría de "Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social" y el Premio Nacional de Alta Gerencia categoría Ecuación de la Equidad – eje

temático “Emprendimiento”, a través del cual se exaltan las experiencias exitosas de la administración pública colombiana. Estos reconocimientos coadyuvan en la buena imagen institucional, el posicionamiento y generan un valor de confianza para los clientes.

Debilidades:

DEBILIDADES (-) INTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
1	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.	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.	Baja competitividad por el poco avance en la transformación digital implementada con procedimientos y plataformas interoperables e infraestructura tecnológica.
2	Mediana concentración de cartera y depósitos en un reducido número de clientes.	Concentración de cartera y depósitos en un reducido número de clientes.	Alta concentración de cartera y depósitos en un reducido número de clientes.
3	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	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	Bajo nivel de implementación de la interoperabilidad de los sistemas de información
4	Bajo reconocimiento de la marca y el quehacer institucional entre la ciudadanía en general.	Débil reconocimiento de la marca y del quehacer institucional por parte de la ciudadanía en general	Cualifica para ser una oportunidad, dejando en claro que se deberá continuar realizando asignaciones presupuestales significativas para mantener y mejorar dicho posicionamiento
5	Limitaciones en su crecimiento y desarrollo para gestión de proyectos en razón a su naturaleza jurídica como establecimiento público	Limitaciones en su crecimiento y desarrollo para gestión de proyectos en razón a su naturaleza jurídica como establecimiento público	Limitaciones en su crecimiento y desarrollo para gestión de proyectos en razón a su naturaleza jurídica.
6	Insuficiente presupuesto para actividades promocionales con los clientes.	Se implementaron estrategias para la subsanar esta debilidad	Se implementaron estrategias para subsanar esta debilidad
7	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Falta de personal para dar respuesta a las actividades requeridas por los procesos	Falta de personal para dar respuesta a las actividades requeridas por los procesos
8	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Falta de capacitación en un sistema de gestión integral cambiante (Ciberseguridad, seguridad de la información, entre otros)	Falta de capacitación en un sistema de gestión integral cambiante (Ciberseguridad, seguridad de la información, gestión Documental, entre otros)
9	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Incipiente desarrollo de comunicación digital	Mediano desarrollo de comunicación digital

DEBILIDADES (-) INTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
10	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Falta de capacidad del área de TIC para dar respuesta a soportes requeridos	Falta de capacidad del área de TIC para dar respuesta a soportes requeridos
11	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Falta de articulación entre TIC y los demás procesos para una adecuada gestión de necesidades, atención de soporte y gestión de proyectos que conlleven un componente TIC
12	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Insuficientes recursos TI y procedimientos para dar cobertura a la demanda de nuevos servicios como teletrabajo, videoconferencia	Falta de políticas y de implementación de procedimientos para dar cobertura a la demanda de teletrabajo, videoconferencia
13	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Nivel medio de apropiación e integración de los documentos del SIG (Manuales, procedimientos, formatos y políticas de MIPG)	Nivel medio de apropiación e integración de los documentos del SIG (Manuales, procedimientos, formatos y políticas de MIPG)
14	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Falta de adecuación de sede alterna para trabajo en contingencias.	Falta de adecuación de sede alterna para trabajo en contingencias.
15	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	Demora o no presentación de planes de mejoramiento y en el cumplimiento de las acciones suscritas	Demora o no presentación de planes de mejoramiento y en el cumplimiento de las acciones suscritas
16	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron debilidades en este aspecto</i>	Perdida del capital intelectual y conocimiento tácito y/o explícito de los funcionarios de planta o contratistas al desvincularse de la entidad.
17	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron debilidades este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron debilidades en este aspecto</i>	Falta de infraestructura física (dotación de elementos) para la Gestión Documental.

Durante el segundo semestre del 2022, INFIVALLE avanzó en la transformación digital, con la actualización de procedimientos y la planeación de adquisición y desarrollo de plataformas interoperables e infraestructura tecnológica.

Conforme a los objetivos establecidos en el PEI, la administración formuló un plan de mercadeo soportado en mayores recursos presupuestales y actividades con amplia cobertura, para fortalecer y posicionar la marca con el fin de mejorar el reconocimiento por parte de la ciudadanía en general. A través de actividades de promoción como son el plan de medios, publicidad a través de vallas panorámicas, realización de programas de televisión propios y patrocinio de eventos masivos, así como el amplio despliegue de noticias generadas por el Instituto que han enorgullecido la región como es la obtención del premio internacional Alide 2022. Se observa un impacto significativo en la ciudadanía de tal forma que hoy existe un mayor reconocimiento de la actividad misional de INFIVALLE, por lo que se considera que

este aspecto se está convirtiendo en una fortaleza del Instituto, que coadyuva en el cumplimiento de las metas institucionales.

En el segundo semestre del 2022 se realizaron nuevos desarrollos relacionados con cumplimiento a requerimientos de la SFC y automatizar algunos procesos manuales que vienen mejorando puntualmente unos procedimientos de reportes financieros, sin embargo, la debilidad persiste evidenciada en el alto volumen de soporte interno que genera el aplicativo administrativo financiero.

Se continuó fortaleciendo las áreas que presentan insuficiencia de personal, reforzando su capacidad laboral con la vinculación de personal bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios.

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

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
<i>Planeación y Gestión Institucional</i>	<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>Desde la formulación del Plan Estratégico 2020 – 2023 se articularon las metas con los planes de acción y se realiza seguimiento y evaluación de las mismas, de acuerdo a los términos establecidos.</p> <p>Se continúa realizando los seguimientos cuatrimestrales a los planes de acción e institucionales formulados, para evitar las desviaciones respecto a los resultados esperados.</p> <p>Se realizó la evaluación del desempeño de los procesos de la vigencia 2022.</p> <p>Se realizó la auditoria interna de calidad a todos los procesos del instituto, lo que sirvió para el alistamiento de la primera auditoria de seguimiento realizada por ICONTEC en el mes de diciembre, donde se estableció una no conformidad menor, 5 oportunidades de mejora y 11 hallazgos positivos que apoyan la conformidad del sistema de gestión con los requisitos.</p> <p>Se continuó con la implementación del MIPG, bajo los lineamientos del Manual Operativo Versión 4.0 y los componentes: Institucionalidad, Operación y Medición, se diligenciaron los autodiagnósticos, el FURAG y se analizaron las recomendaciones generadas por los instrumentos anteriores, formulando planes de acción para incrementar el nivel de implementación. Se designaron coordinadores de las políticas del modelo. La función pública realizó la medición de desempeño a través del FURAG 2021, obteniéndose 73.9 continuando en el 3º quintil, logrando un incremento de 2.3 puntos.</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un monitoreo permanente de los riesgos financieros (crédito, liquidez, mercado) y operacionales, a través de la gestión de las líneas de defensa, con el fin de conservar la calificación de riesgo crediticio “AAA” y la autorización para pertenecer al régimen de vigilancia especial por parte de la Superintendencia Financiera. Afianzar una cultura de administración de riesgos al interior del Instituto en la que se involucren y comprometan a todos los funcionarios a través de búsqueda de acciones encaminadas a la prevención y administración de los riesgos. Fortalecer el sistema de gestión de seguridad de la información y la ciberseguridad. 	<p>Se mantienen las calificaciones de riesgos AAA y VrR1+ y la Vigilancia Especial, se atendieron los requerimientos en el tiempo establecido, y no se han presentado hallazgos de la Superfinanciera.</p> <p>Monitoreo permanente de los riesgos a través de informes trimestrales sobre la gestión, el estado de los riesgos financieros, informes semestrales de riesgos operativos y PCN, Comités de Riesgos, Identificación y/o actualización de riesgos y controles, reportes de eventos de riesgos.</p> <p>CULTURA DE RIESGOS: Se realizaron capacitaciones en Riesgo Operativo, Plan de Continuidad del Negocio-PCN, Riesgo en Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo-LAFT. Propuesta actualización manual – SARL (Incluyendo la metodología para el cálculo de la brecha de liquidez y el indicador de riesgo de liquidez – IRL) Creación de la metodología para el análisis de cosechas (Requerimiento SFC y conforme modelo de referencia) Actualización Manual SIPLAFT (Cumplimiento CE 27 de 2020 de la SFC Beneficiario final, clientes, Funciones, Sanciones dirigidas, Reporte Vicefiscalía).</p> <p>El instituto contrató a personal calificado para continuar con la implementación del <u>Sistema Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad</u> y alcanzar a futuro la certificación ISO 27001, se adelantaron las siguientes acciones:</p> <p>Actualización del Plan Continuidad del Negocio – PCN (Incluyendo algunos aspectos de Ciberseguridad). Actualización de la matriz activos de Información de los procesos. Propuesta metodología para el análisis de riesgos de seguridad de la información. Capacitación e identificación de activos de información Participación en el curso de la formación de Auditores en la ISO 27001. Apoyo en la auditoria interna de sistemas de gestión (ISO 9001: 2015 e ISO 27001: 2013)</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 	<p>Durante el segundo semestre del año 2022, se continuó la expansión comercial hacia la región pacífico buscando ampliar la cobertura de los servicios que oferta el Instituto a los departamentos de Cauca, Valle y Nariño, a través de la implementación de un plan de negocios, del fortalecimiento de áreas misionales y transversales, de mejorar la competitividad y las condiciones físicas para la prestación del servicio, con el fin de continuar perfilándose como el banco de la región.</p> <p>Se desembolsaron recursos por valor total de \$174.755 millones de pesos, superando los resultados obtenidos en la vigencia 2021 en un valor de \$48.668 millones de pesos, lo que representa un incremento del 39% y un cumplimiento en la meta de la vigencia 2022 del 101%.</p> <p>En la vigencia 2022 el Municipio de Restrepo desembolso \$ 2.580 millones, que son parte de un contrato de crédito aprobado con tasa compensada por \$3,000 millones que serán destinados a la construcción y reposición de redes de alcantarillado. Así mismo, en enero 2022 se aprobó una solicitud de crédito con tasa compensada al Municipio de Yotoco por \$7,080 millones con destino al mejoramiento de vías, reposición de redes de acueducto y alcantarillado, construcción de infraestructura institucional para el funcionamiento de centro de atención multipropósito. Así mismo al</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
	<p>INFIVALLE como entidad financiera del desarrollo para el posicionamiento y la venta de sus servicios financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>Municipio de la Unión Valle se le desembolso un crédito con tasa compensada por valor de \$10.200 millones con destino al mejoramiento de vías y de redes de acueducto.</p> <p>Para el último trimestre de la vigencia 2022, se llevaron a cabo 40 visitas presenciales a municipios y entidades de la Región Pacifico, con el propósito de reforzar la imagen corporativa, dando a conocer la oferta comercial, los servicios financieros y la gestión de proyectos:</p> <p>Valle del Cauca: Tuluá, San Pedro Buga, Guacarí, Ginebra, Cerrito, Palmira, Pradera, Florida, Candelaria, Yumbo, Vijes, Yotoco, Calima, Restrepo, La Cumbre, Dagua.</p> <p>Cauca: Miranda, Santander de Quilichao, Puerto Tejada, Padilla, Guachené, Popayán.</p> <p>Nariño: Pasto, Tangua, Ipiales, Sandoná, Nariño, La florida, Consacá, Gobernación de Nariño, Secretaria de vivienda de Nariño, Secretaria de ambiente Pasto, Comunidad indígena de Ipiales, Concejo municipal de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto.</p> <p>Se realizó un simposio sobre ACTUALIZACION EN CONTRATACION ESTATAL, dirigido a las entidades descentralizadas y Municipios clientes de InfiValle, contando con una inscripción de 82 personas, lo cual refuerza nuestra sinergia con todos nuestros clientes.</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>La rentabilidad sobre el patrimonio es la más alta en los últimos diez años, debido el aumento significativo de los ingresos en la vigencia 2022, el patrimonio técnico aumentó un 7,67% frente la vigencia 2021.</p> <p>El análisis de créditos se sigue manejando de manera manual, debido al bajo volumen de créditos de la entidad ya que el 90% de concentración de la cartera se encuentra en promedio en 20 clientes, se está considerando el desarrollo de un aplicativo que abarque diferentes análisis a nivel institucional el cual tenga un módulo de estudio de créditos.</p> <p>En cuanto a las fuentes de Fondeo actualmente el instituto cuenta con recursos propios, excedentes de liquidez de entidades públicas el cual aumentó en la vigencia 2022 y un cupo de redescuento de Findeter.</p>
Gestión de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el proyecto de expansión a la Región Pacifico, 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. 	<p>En el marco del desarrollo de las estrategias corporativas de INFIVALLE, se intensificó la expansión de la oferta de productos y servicios hacia la región pacífico (Cauca, Choco, Nariño y Valle del Cauca) realizando las acciones de penetración de marca con las estrategias de marketing en el marco del proyecto de fortalecimiento institucional, que conllevan a posicionar e incrementar el reconocimiento de INFIVALLE en la región, así mismo en estas acciones se desarrollaron visitas personalizadas, encuentros comerciales, entre otros, en municipios priorizados del Cauca, Valle del Cauca y Nariño, ofertando e interactuando con los actores principales como alcaldes, secretarios de hacienda y secretarios de planeación, entre otros, en aras de articular e incrementar la base de clientes, ofreciendo soluciones en la gestión integral de proyectos.</p> <p>A partir del segundo semestre de la vigencia 2022, se inició con la gerencia y ejecución de un proyecto denominado "GENERACION DE ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS PARA LA POBLACION</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
	<ul style="list-style-type: none"> 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>RURAL ALTAMENTE AMENAZADA POR EL CONFLICTO ARMADO Y LOS CULTIVOS ILÍCITOS EN EL MUNICIPIO DE POLICARPA DEPARTAMENTO DE NARIÑO, de más de \$15.000 millones que beneficia a una población con enfoque diferencial como son los 650 campesinos víctimas del conflicto que recibirán asistencia técnica, insumos y plántulas para cultivo de aguacate Hass y limón en sus fincas; con esta ejecución del proyecto se afianza el reconocimiento del Instituto en estos nuevos mercados con este servicio, que genera confianza y posibilidades de nuevos proyectos en ejecución para la vigencia 2023.</p> <p>En la vigencia se realizaron las acciones tendientes a mejorar cada trimestre la puntuación del índice de gestión de regalías IGPR 2.0, reportando oportunamente y gestando las alertas de cada proyecto, los reportes mensuales para alcanzar la cobertura de 100%, el seguimiento, monitoreo y el control de cronogramas e indicadores. Al final de la vigencia se logró un índice de desempeño de 51.0 puntos ubicándose en un nivel, el reto para el 2023 es realizar las acciones tendientes a ubicarse en un nivel alto (75.1 -99).</p> <p>Se continua con el desarrollo e implementación de iniciativas como ETNOCIENCIAS, cuyo objetivo es cerrar la brecha de la mujer afro e indígena con las ciencias, beneficiando a 360 niñas y mujeres adolescentes de comunidades étnicas del valle del Cauca, estudiantes de los grados 6º - 11º del bachillerato con el acompañamiento de 60 maestros.</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>Se ha venido mejorando la atención del cliente en cuanto a transacciones, ya que se da respuesta de manera más ágil a las solicitudes con inconsistencias informando al área comercial, para que el cliente pueda corregirlas. De igual manera mejoró la comunicación a las áreas Comercial y de Proyectos para retiros con condiciones especiales.</p> <p>Se realizó una contratación en la vigencia 2022 donde se actualizó el aplicativo IAS, donde se mejoró la generación de reportes y la funcionalidad del sistema, en cuanto a reestructuración de créditos, certificados, regalías y cargue de rodamiento, lo cual disminuirá la carga operativa los niveles de riesgos.</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>Se realizó el reporte a la Comisión Nacional del Servicio Civil de las vacantes generadas debido al reconocimiento de pensión por vejez de algunos funcionarios del instituto, con el fin de participar en la convocatoria 009 de 2022, la cual se desarrollará durante la vigencia 2023, se reportaron un total de 7 vacantes de las cuales 2 serán para concurso de ascenso y las otras 5 para concurso de méritos externo.</p> <p>Con el propósito de asegurar la debida conservación de la información, se adelantó durante el 2022 jornadas de revisión y levantamiento de documentos. Por otra parte, se realizó contratación con la empresa Calidad Empresarial para una revisión y actualización del manual de funciones del Instituto.</p> <p>Con el propósito de seguir fortaleciendo las capacidades, habilidades y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas, se realizó una actividad cultural donde todos los funcionarios tuvieron la oportunidad de integrarse, compartir sus experiencias y vivencias laborales.</p> <p>Conforme al plan institucional de capacitación, se realizaron actividades de formación en temas relacionados con el trabajo en</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
		<p>equipo, direccionamiento estratégico, liderazgo y sistemas de gestión; con el fin de mejorar las capacidades y habilidades del talento humano.</p> <p>En el marco del día de la transparencia y la lucha anticorrupción, se llevó a cabo la actividad de socialización del Código de Integridad con los funcionarios (servidores públicos y contratistas), dando cumplimiento a lo establecido en el plan de acción.</p> <p>Se realizó Estrategia para la implementación de Conflicto de Interés en el Instituto, estableciendo diferentes actividades para los funcionarios (servidores públicos y contratistas), a través del cual se desarrollan mecanismos para prevenir y controlar la aparición de conflictos de intereses en la entidad.</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>Ya efectuó la transición y la contratación se realiza a través de la plataforma SECOP II, conforme a la Circular Externa No. 001-2021 donde la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente ordena la obligatoriedad en el uso de SECOP II a partir del 1 de abril de 2021.</p> <p>Los trámites corresponden a los procesos misionales y se están adelantando las gestiones ante la Función Pública para determinar su aplicabilidad en el instituto.</p>
Gestión de Legalidad	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el uso de los mecanismos virtuales en el ejercicio procesal de la defensa jurídica del Instituto en virtud del Decreto Legislativo 806 del 04 de junio de 2020 y el Acuerdo 11567 del 05 de junio de 2020 proferido por el Consejo Superior de la Judicatura. 	<p>Considerando que la Ley 2213 de 2022, confirma el uso definitivo de las plataformas digitales judiciales, la Oficina Asesora Jurídica, dio continuidad al mandato de la rama judicial y todo se recibe y responde por vía electrónica a los diferente correos electrónicos de los Juzgados y Tribunales. Se conserva el correo institucional de notificaciones judiciales y administrativas: notificacionesjudiciales@infivalle.gov.co.</p> <p>Se continua efectuando la consulta en la página Siglo XXI de la Rama Judicial, para conocer el estado de los procesos a favor y en contra del Instituto.</p> <p>Se actualizan los archivos digitales de los procesos, con las actuaciones del Institutos y pronunciamientos de los Despachos judiciales, esto facilita y seguimiento al avance.</p> <p>Se cuenta con el apoyo de Profesionales en derecho bajo la modalidad de PS, para la revisión de los archivos magnéticos y físicos de los Despachos judiciales (cuando aplique), para evitar el vencimiento de términos,</p> <p>Para el seguimiento de los procesos judiciales, se mantiene actualizada la base de datos.</p>
Gestión de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Soportar la comunicación con los clientes en plataformas tecnológicas que permitan brindarle información sobre sus productos y servicios en línea y en un futuro mediano poder realizar transacciones vía electrónica. Actualizar el aplicativo administrativo y financiero del Core del negocio para mejorar la disponibilidad, integridad y confiabilidad en la generación de reportes para entidades internas y 	<p>En lo relacionado a mejorar el servicio y la comunicación con los clientes a través de la implementación de un aplicativo web para consultas y operaciones de captación, se avanzó en la elaboración de la especificación funcional y técnica, sin embargo no se realizó un proceso contractual para su implementación. Esta meta se aplazó para la vigencia 2023.</p> <p>Durante la vigencia se suscribieron contratos para actualización, mantenimiento y desarrollo de mejoras funcionales sobre el aplicativo administrativo y financiero Core de la entidad. Se implementaron mejoras funcionales orientadas a atender recomendaciones de la Superintendencia Financiera para mejorar la gestión de cartera y automatizar la obtención de estadísticos financieros.</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
	<p>externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>La implementación de la política de gobierno digital no presenta un avance significativo en razón a que no se avanzó en los proyectos de implementación de aplicativos para mejorar el servicio al cliente, y no se completó la implementación del sistema de seguridad de la información según el estándar ISO 27001. Se avanzó en la estructura del sistema de seguridad de la información, en documentación, levantamiento de activos de información y se realizó una auditoria al sistema.</p> <p>No se presentaron avances en lo relacionado con el mantenimiento, actualización y puesta en producción del aplicativo INFIDATOS, se espera en la vigencia 2023 suscribir contrato de soporte, actualización y puesta operación.</p> <p>Se capacitaron 25 auditores internos en la norma ISO 27001:2013, entre personal de planta y prestación de servicios, lo cual ha contribuido en la socialización y sensibilización del sistema de seguridad de la información. En particular, en la oficina de TIC se capacitaron dos (2) profesionales de apoyo como Auditores Internos en ISO 27001 lo que coadyuva a mejorar la cultura 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>En la vigencia 2022, mediante contrato CI-155-2022, se ejecutó la organización y digitalización de 100 metros lineales de fondo acumulado.</p> <p>Se ha venido realizando la inducción en el uso de las comunicaciones internas a través del Software Docunet, para la vigencia 2023 se espera implementar y normalizar el uso de esta herramienta.</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 Fortalecer el seguimiento y evaluación de los planes de mejora para garantizar la mejora continua. 	<p>Con base en los resultados de las Auditorías Internas y en cumplimiento del rol de enfoque hacia la prevención se ha socializado por medio de correos electrónicos la importancia y responsabilidades de las líneas de Defensa del MIPG y se incluyó en el Plan Anual de Auditoría capacitación en el tema del modelo de las líneas de defensa.</p> <p>Se incluyeron en el Plan Anual de Auditoría actividades de difusión de mensajes alusivos y de fomento al enfoque a la prevención y capacitación al respecto.</p> <p>En desarrollo y cumplimiento del rol enfoque a la prevención se realizan actividades de asesoría y acompañamiento en diferentes temas, incluyendo la elaboración y presentación de planes de mejoramiento por parte de cada uno de los procesos. En el plan Anual de auditoría se incluyeron dos auditorías de seguimiento a la presentación, elaboración y cumplimiento a los planes de mejoramiento producto de auditorías internas y externas</p>

PROCESO	ASPECTOS POR MEJORAR	AVANCE VIGENCIA 2022
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el reconocimiento de la marca entre la ciudadanía. • Fortalecer los mecanismos de mercadeo directo para afianzar el relacionamiento comercial con los clientes activos y potenciales. • Implementar programa de educación financiera con los clientes • Implementar campañas para promover el uso de los canales de acceso y comunicación con la entidad y la formalización de PQRyS. • Implementar acciones para realizar la medición continua del nivel de satisfacción del cliente NSC y nivel de percepción del cliente NPC. • Incrementar el índice de Transparencia activa y pasiva, en lo que respecta a página web 	<p>Infivalle continuó realizando importantes inversiones a nivel de medios masivos tradicionales y no tradicionales que han permitido aumentar el nivel de reconocimiento de la marca entre la ciudadanía y una buena percepción de la misma. En el 2022 este posicionamiento se asoció al propósito del gobierno nacional entrante resaltando la condición como BANCA PÚBLICA DE FOMENTO, lema que fue ampliamente divulgado a nivel local, regional y nacional.</p> <p>Durante el 2022 se realizó una serie de avanzadas comerciales en los municipios del Valle del Cauca, Cauca y Nariño, realizando en total 32 visitas promocionales, presentando una oferta integrada de servicios la cual posibilitó oportunidades de negocios para créditos de fomento y para formulación y ejecución de proyectos.</p> <p>Durante el 2022 no se presentó con respecto al programa de educación financiera, se implementará campaña en el 2023.</p> <p>Se realizó una campaña informativa de los canales para el recibo de PQRyS incrementando significativamente la formalización de los requerimientos de información.</p> <p>Se realizó la medición del NSC sobre una muestra de 50 clientes obteniendo un indicador de 91% (4 puntos por encima del obtenido en el 2021) y en percepción de 92.2% (similar al de la vigencia anterior)</p> <p>Durante el 2022, INFIVALLE realizó la autoevaluación de cumplimiento para obtener el índice de transparencia conforme a la matriz remitida por la Procuraduría General de la Nación, obteniendo un puntaje de 97/100 puntos.</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.

A continuación, se presentan algunas de estas variables que se consideran fundamentales en la definición de políticas:

a) Panorama mundial económico

La invasión de Rusia a Ucrania, la alta inflación mundial, la interrupción de las cadenas globales de valor y la desaceleración de las principales economías hacen parte del panorama. Difícilmente podemos imaginarnos un país no afectado por la escasez de fertilizantes, altos precios de los alimentos o una crisis energética por la guerra.

Pocas regiones no tuvieron alta inflación, como respuesta a esto, la reacción de los bancos centrales fue sincronizada, como se describe a continuación:

Estados Unidos subió la tasa de interés de 0,25% en marzo de 2022 y a 4,50% en diciembre del mismo año; el Banco Central Europeo subió 50 puntos básicos, dejándola en 2,50%; el Banco de Inglaterra la subió en 50 puntos básicos, ubicándola en 3,50%; el Banco Central de Noruega a 2,75% y el Banco de Suiza la subió en 50 puntos, dejándola en 1%. Colombia no fue la excepción y la tasa de referencia que a finales del 2021 era de 1,75% creció el 5.800% llegando al 12%.

Según el FMI, en 2022 la economía mundial habría crecido 3,2% frente a un pronóstico de 4,4%. Estados Unidos habría crecido 1,6% en 2022 y se esperaba un 3,3%. China habría crecido 3,2% y se preveía un 4,7%. En América Latina la proyección fue de 2,9% y el crecimiento habría sido de 3,5%; en Colombia, el diagnóstico fue 5,8% pero por revisiones al alza el PIB habría crecido entre 7% y 8%. (ANDI)

b) Panorama nacional económico

Colombia se ha caracterizado por contar con indicadores de estabilidad que se acercan a los parámetros internacionales. Sin embargo, durante los años 2020, 2021 y 2022 nos alejamos de esta tendencia favorable. La inflación del 12% supera con creces la inflación objetivo y es superior a la inflación mundial del 9,1%.

Es común medir la vulnerabilidad macroeconómica mediante el seguimiento a los déficits gemelos. Al cierre de 2022 el déficit fiscal habría sido de 5,6% y el déficit en cuenta corriente alcanzó el 6%, sin duda, desequilibrios de esta magnitud no son sostenibles en el mediano plazo.

El sector público no puede endeudarse indefinidamente, el pago de importaciones, servicio de la deuda externa y los flujos de capital hacia el exterior, requieren fuentes de recursos sólidos, como es el caso de las exportaciones o la inversión extranjera directa, se suma el impacto de la reforma tributaria sobre la inversión, el sector empresarial y sobre el minero energético.

Para el 2023 los pronósticos de crecimiento de distintos analistas fluctúan entre 0,5% y 2,2%, nuestro análisis arroja que lo más probable es que éste se sitúe en 1%; claramente, esa tasa es insuficiente e impactará la generación de empleo y la capacidad de las empresas de emprender nuevos proyectos de inversión productiva, comprometiendo el crecimiento futuro.

Teniendo en cuenta que INFIVALLE presta servicios financieros principalmente, de manera directa al sector público, al sector privado en entidades que presten servicios públicos domiciliarios, en la medida que la economía se mueva positiva o negativamente las entidades se impactarán y de éste depende la capacidad de recaudo e ingresos, el resultado anterior obedecerá al comportamiento de los créditos y el pago de la deuda pública. De esta misma manera impactará la captación, colocación, las tasas de intermediación, el desarrollo de proyectos y demás servicios del instituto.

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 2024-2027.

c) Tasa de inflación de la economía colombiana

La inflación es la 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.

En el 2022 la inflación en Colombia cerro en 13.12% la cifra más alta en 21 años y superó así las proyecciones de los analistas que veían un IPC por debajo del 13%, la cifra es superior en 7,50 puntos porcentuales que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 5,62%.

d) Tasa de Intervención 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.

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 reflejaran 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.

e) *Las tasas de interés en el contexto de alta inflación*

Para contener el fenómeno inflacionario los bancos centrales del mundo han tenido que aumentar progresivamente las tasas de interés con el objetivo de desestimular temporalmente el consumo, mientras los precios se estabilizan, y allí Colombia no ha sido la excepción.

“Al Banco de la República le tocó un periodo complejo que empezó desde mediados de 2021 y donde ha sido necesario hacer una política que a nadie le gusta hacer (...) es la subida más fuerte de tasas de interés que ha tenido el país en el presente siglo”, aseguró Leonardo Villar, gerente del banco central del país.

El último incremento se hizo a finales de enero, cuando la Junta Directiva del Banco aumentó en 75 puntos básicos (pb) la tasa de interés en Colombia, lo que llevó a que el resultado pasara del 12% registrado en diciembre al 12,75% del primer mes de 2023.

El proceso de incrementos de la tasa de interés por parte del emisor inició el 30 de septiembre de 2021, cuando luego de un año de estar en el mínimo histórico de 1,75%, la Junta Directiva decidió un primer aumento de 25 puntos básicos; luego de 18 meses desde esa decisión, este proceso parece aún no haber terminado.

Pero en línea con la moderación de la inflación que se espera para los próximos meses, y tras casi un año y medio de subidas, proyecciones como las de la Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado de Bancolombia, apuntan a que el máximo de tasa de interés en Colombia estaría tocando techo entre el 13,25% y 13,5%.

Según el gerente del Banco de la República, las presiones inflacionarias se empezaron a observar por razones internacionales que se transmitieron a la economía de manera fuerte y rápida y se han vuelto permanentes y más difíciles de manejar.



f) *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.

g) Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior.

Este comportamiento reciente de la inflación, se logró en gran parte por que a lo largo y ancho del mundo se consolidó entre los banqueros centrales una postura de halcón (Hawk) o una política monetaria determinantemente contractiva. La economía mundial vio en el 2022 un retiro de liquidez de magnitudes y velocidad histórica, en tanto la banca central enfrentó la inflación con incrementos en las tasas de interés. Desde marzo, la reserva federal de EE. UU. viene subiendo intereses en cada oportunidad de decisión. La primera fue un alza de $\frac{1}{4}$ punto porcentual seguida de la de mayo de $\frac{1}{2}$ punto porcentual para fijarla en 1% y desde entonces había venido apretando la liquidez con 5 alzas inusuales de $\frac{3}{4}$ o 75 puntos básicos prácticamente cada mes.

h) Seguimiento e indicadores del Sistema Financiero

Durante la sesión 85 del Comité de Coordinación y Seguimiento del Sistema Financiero, entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el gerente general del Banco de la República, el Superintendente Financiero y el Director encargado del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – Fogafín, junto con el representante de la Unidad de Regulación Financiera - URF, se analizaron los datos de cierre de los establecimientos de crédito en 2022.

El comité dijo que el sistema está preparado para absorber los riesgos que se podrían materializar a lo largo del año.

El comité dijo que el comportamiento de los niveles prudenciales de indicadores de solvencia, liquidez de corto plazo y fondeo estable, que al cierre de enero de 2023 registraron niveles de 18,2%, 187,2% y 109%, respectivamente. De igual forma, el comportamiento de los principales agregados de la cartera, demuestran que la oferta de crédito se mantiene en una senda de crecimiento positivo (2.51% real anual), ante el mayor aporte de la cartera comercial, mientras que se observa una desaceleración del portafolio de consumo. El indicador de calidad por mora se situó en 3.95% niveles similares a los reportados al cierre de 2022.

Luego del análisis conjunto de los principales indicadores líderes del sistema, así como los resultados de las encuestas de percepción sobre riesgos del sistema financiero, el comité concluyó que al inicio de 2023 persisten los factores de riesgo identificados y monitoreados a lo largo de 2022 principalmente en lo que corresponde al crédito de consumo y el endeudamiento de los hogares.

Estos justificaron la adopción de acciones con el fin de promover el fortalecimiento de las provisiones de carácter prospectivo y contener el deterioro esperado en 2023 en un entorno de menor crecimiento y mayor inflación.

El comité aseguró que la cartera de consumo continúa moderando su tasa de crecimiento en un entorno de condiciones financieras más restrictivas; sin embargo, el comportamiento de la carga financiera de los hogares y niveles de apalancamiento siguen siendo elementos relevantes en el monitoreo de la cartera de créditos para 2023.

Se mantiene el monitoreo desde la supervisión a la cartera de vivienda, la cual representa cerca del 16% del saldo de cartera total del sistema, y de este total el 17,1% está denominado a tasa variable (UVR). se espera que los establecimientos de crédito continúen adoptando estrategias activas para gestionar el riesgo y que mitiguen el impacto de la inflación.

Frente al riesgo de liquidez, su gestión ha sido adecuada gracias a la convergencia gradual que se ha realizado a las mejores prácticas de Basilea III. Dado el comportamiento de plazos y sensibilidad de las partidas del pasivo a movimientos en las tasas, se mantiene el monitoreo frente a la implementación de las instrucciones sobre Riesgo de Tasa de Interés del Libro Bancario.

Con respecto a la finalización del periodo de convergencia del CFEN establecido en marzo de 2023, las autoridades destacaron la gradualidad, proporcionalidad en su aplicación lo cual permite prever que las entidades estarán listas para dar cumplimiento a las disposiciones plenas del indicador. Esta medida permite contar con un perfil de fondeo estable en relación con la composición de los activos de los establecimientos de crédito.

La disponibilidad de liquidez externa para el sistema financiero a diciembre de 2022 mostró una mejoría frente al trimestre anterior, sin representar una vulnerabilidad para la estabilidad del sistema.

i) Indicador de Seguimiento de la Economía – ISE

En febrero del 2023, el Indicador de Seguimiento de la Economía (ISE) registró un crecimiento de 3.0% respecto al mismo periodo del año anterior. Ese resultado es inferior al observado en enero que fue de 5.9%. En términos intermensuales, la variación fue negativa, 1.5% respecto a enero de 2023

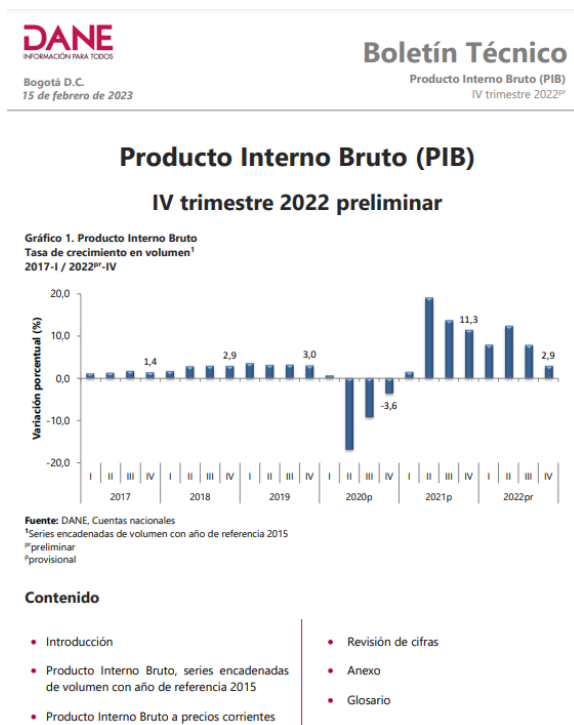
Las actividades que más contribuyeron al crecimiento fueron las actividades de administración pública, salud, educación y actividades artísticas con 1.1pp, seguidas de las actividades financieras y de seguros con 0.6pp y el comercio, transporte y turismo con 0.5pp. En el caso de las primeras, su variación de 4.6% en febrero obedece al mejor comportamiento de la planta de trabajadores públicos en términos de vinculación. Además, los juegos de azar y apuestas en línea siguen registrando importantes crecimientos, motivados por eventos deportivos. Contrarresta la actividad de educación que, si bien en términos nominales sigue en terreno positivo, en términos reales se encuentra rezagada por los altos costos, principalmente de la educación superior, que no se compensan debido al menor volumen de alumnos matriculados en el 2023.

Por su parte, las actividades financieras crecieron 10.13% impulsadas por el sector asegurador. La emisión de nuevas primas de seguros se ubicó en 20%, donde se destacan las pólizas de vehículos. De igual forma, la intermediación financiera continúa teniendo un papel importante debido a que la cartera en términos nominales continúa creciendo por encima de los dos dígitos.

Finalmente, el comercio y turismo tuvieron una variación de 2.5% respecto a febrero de 2022. Al interior, el comercio registró un modesto desempeño producto de la menor dinámica de algunos artículos de uso directo de los hogares. El transporte, alojamiento y servicios de comida siguen con crecimientos positivos, aunque de menor magnitud. Los servicios de comida se han visto golpeados por los incrementos en los precios de los insumos que no logran equipararse con el incremento en las tarifas establecidas por el sector.

j) Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto crece 7,5% en el año 2022pr respecto al año 2021p:



Fuente: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida crece 10,7% (contribuye 2,1 puntos porcentuales a la variación anual).
- Industrias manufactureras crece 9,8% (contribuye 1,2 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; Actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 37,9%.

En el cuarto trimestre de 2022pr, el Producto Interno Bruto en su serie original, crece 2,9% respecto al mismo periodo de 2021pr. Las actividades económicas que más contribuyen a la dinámica del valor agregado son:

- Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; Actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio crece 40,5% (contribuye 1,3 puntos porcentuales a la variación anual).
- Actividades financieras y de seguros crece 8,4% (contribuye 0,4 puntos porcentuales a la variación anual).

Industrias manufactureras crece 2,7% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

k) Perspectivas de crecimiento

Colombia terminó el 2022 con un sólido crecimiento económico que se ha generalizado a prácticamente todas las actividades económicas. Este buen desempeño lo mantuvo a lo largo de todo el año al registrar tasas de 8,7% en el primer trimestre; 12,8% en el segundo y 7% en el tercero, con un acumulado de 9,4% para los primeros nueve meses de 2022, comparado con un crecimiento del 10,7% para igual período de 2021.

Por actividad económica, la mayor dinámica entre enero y septiembre se observa en las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (37%), información y comunicaciones (17,6%), comercio, transporte, almacenamiento y servicios de comida (15,1%) e industria manufacturera (12,6%). Estos sectores en conjunto participan con el 37,4% de la economía y contribuyen con 68% del crecimiento en los primeros nueve meses del año. Por otro lado, se presentaron contracciones en el sector agropecuario y en obras civiles. En minería y en actividades inmobiliarias se observó una muy baja dinámica con tasas de 1,3% y 2%, respectivamente.

l) Seguridad de la Información y Ciberseguridad

Durante los últimos años los sistemas de gestión de seguridad de la información se han convertido en uno de los requerimientos más importantes en las organizaciones en pro de asegurar un manejo adecuado de los activos de la información.

La importancia de este sistema está relacionada también con el alto número de Ataques a las compañías

a su infraestructura tecnológica. A continuación, se presentan algunos datos estadísticos relevantes sobre este particular:

- Según la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones-CCIT en su estudio semestral de tendencias del cibercrimen “*Ciberseguridad en la era de la movilidad digital1*” estableció que al corte del primer semestre de 2022, se presentó un incremento en algunos delitos como el acceso abusivo a sistema informáticos el cual presentó un aumento del 46% en comparación al mismo periodo del año 2021.

El mismo estudio muestra que el hurto por medios informáticos presentó un incremento de 15% comparado con el mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Con la realidad de aumento en los ataques informáticos y la necesidad de las compañías por controlar los temas de seguridad de la información, la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) realizó en el año 2022 revisión y actualización de la Norma ISO/IEC 27001. Dentro de los cambios determinados está el nuevo nombre que recibe esta norma “**Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, ciberseguridad y protección de la privacidad**”, con esto se da un nuevo alcance incluyendo temas de ciberseguridad y protección de la privacidad”.

Al darse una nueva versión, se hace necesario asegurar que los colaboradores que están involucrados en el sistema tengan la competencia que asegure el conocimiento y aplicabilidad de los requisitos de la norma en la Organización.

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

Oportunidades:

OPORTUNIDADES (+) EXTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
1	Transformación a Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE (conforme a lo establecido en la Ley 489 de 1998)	Transformación a Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE (conforme a lo establecido en la Ley 489 de 1998)	Transformación a Empresa Industrial y Comercial del Estado EICE (conforme a lo establecido en la Ley 489 de 1998)
2	Programas y recursos de organismos nacionales y multilaterales destinados al fomento	Programas y recursos de organismos nacionales y multilaterales destinados al fomento a través de alianzas y estrategias para el crecimiento de la región pacífico	Programas y recursos de organismos nacionales y multilaterales destinados al fomento a través de alianzas y estrategias para el crecimiento de la región pacífico
3	Ubicación estratégica para el desarrollo en la región Pacífico	Ubicación estratégica para el desarrollo en la región Pacífico	Ubicación estratégica para el desarrollo en la región Pacífico
4	Incremento de los recursos de inversión pública	Incremento de los recursos de inversión pública	Incremento de los recursos de inversión pública para manejos de administración de proyectos e incremento de depósitos.
5	Inversiones en sectores en crecimiento, asociados al desarrollo	Inversiones en sectores en crecimiento, asociados al desarrollo	Inversiones patrimoniales en sectores en crecimiento, asociados al desarrollo.

OPORTUNIDADES (+) EXTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
6	Innovaciones Tecnológicas para virtualización de servicios	Innovaciones Tecnológicas para virtualización de servicios	Innovaciones Tecnológicas para virtualización de servicios
7	Relacionamiento desde la Presidencia de Asoinfis con el Gobierno Nacional (Minhda - SFC)	Relacionamiento desde la Presidencia de Asoinfis con el Gobierno Nacional (Ministerio de Hacienda - SFC)	Relacionamiento desde la Presidencia de Asoinfis con el Gobierno Nacional (Ministerio de Hacienda - SFC)
8	Programas de mercadeo social	Programas de mercadeo social	Programas de mercadeo de responsabilidad social empresarial- RSE.
9	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>	Certificación en el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001
10	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>	Disminución de las rentas e ingresos de los entes territoriales, en el corto y mediano plazo, por las variables macroeconómicas
11	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>	En la auditoría de renovación de ICONTEC, se dejó como oportunidad "Incluir en la revisión del contexto en lo referente a oportunidades externas los recursos de las regalías del postconflicto como recursos para trabajar con los diferentes entes	Altos recursos disponibles en el nivel nacional para ejecutores de proyectos del SGR en el fondo de OCAD PAZ que beneficia la población víctima del pos-conflicto
12	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron oportunidades en este aspecto</i>		Poca experiencia, capacidad técnica, administrativa y financiera y bajo Índice de Gestión de Proyectos de Regalías - IGPR de ejecutores de proyectos de SGR en el mercado

El incremento de los recursos de inversión pública; permitió a INFIVALLE durante la vigencia 2022 aumentar la colocación de recursos en créditos de fomento y así asegurar la estabilidad del instituto en materia de ingresos en el largo plazo.

Dada la disminución de las rentas e ingresos de los entes territoriales, en el corto y mediano plazo, por las variables macroeconómicas, INFIVALLE logro capitalizar esta oportunidad, para incrementar su colocación.

Desde la Presidencia de Asoinfis; INFIVALLE en el 2022 lideró una propuesta de acciones a implementar con el nuevo gobierno del Presidente Gustavo Petro para que los INFIS, como banca pública de fomento territorial o subnacional, se articulen con programas del Plan Nacional de Desarrollo y se manejen recursos para inversión social en las regiones.

En el 2022 en alianza con la Secretaría de Desarrollo y Competitividad de la Gobernación del Valle y la Fundación Móvil del BBWA se inició un programa de responsabilidad social empresarial - RSE denominado "Finanzas para el campo – manejo exitoso del dinero", a través del cual se beneficiaron en promedio 380 campesinos de zonas rurales de 14 municipios vallecaucanos.

En el segundo semestre de la vigencia 2022 un número importante de funcionarios de la entidad realizó

un diplomado como Auditor Interno en ISO 27001 con el propósito de avanzar en la implementación del sistema de gestión de seguridad de la información bajo norma ISO/IEC 27001:2013. Esto constituye un importante avance en la capacitación en seguridad de la información.

Amenazas:

AMENAZAS (-) EXTERNAS			
No.	VIGENCIA 2020	VIGENCIA 2021	VIGENCIA 2022
1	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	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 y las situaciones de orden público	Disminución de las rentas e ingresos de los entes territoriales, en el corto y mediano plazo, por las variables macroeconómicas
2	Decrecimiento e inestabilidad de las tasas de interés de referencia para los créditos	Decrecimiento e inestabilidad de las tasas de interés de referencia para las operaciones activas y pasivas	Fluctuación de las tasas de interés de referencia para las operaciones activas y pasivas
3	Cambios en la regulación que afecten la estabilidad y sostenibilidad de los INFIS	Cambios en la regulación que afecten la estabilidad y sostenibilidad de los INFIS	Cambios en la regulación que afecten la estabilidad y sostenibilidad de los INFIS
4	Alta capacidad competitiva del sector financiero tradicional en liquidez, tamaño de mercado, agilidad operacional, diversidad de productos, soporte TIC e inversión publicitaria	Alta capacidad competitiva del sector financiero tradicional en liquidez, tamaño de mercado, agilidad operacional, diversidad de productos, soporte TIC e inversión publicitaria	Alta capacidad competitiva del sector financiero tradicional en liquidez, tamaño de mercado, agilidad operacional, diversidad de productos, soporte TIC e inversión publicitaria
5	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron amenazas en este aspecto</i>	Evolución y/o crecimiento de los sistemas de gestión integrales cambiante	Baja capacidad para la apropiación en los cambios de los sistemas de gestión
6	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron amenazas en este aspecto</i>	Situación de orden público, social, económico, político y de salud a nivel regional, nacional o mundial que limite el traslado de los funcionarios del instituto para brindar servicio presencial.	Situación de orden público, social, económico, político y de salud a nivel regional, nacional o mundial que interrumpa la situación del servicio presencial.
7	<i>En la construcción de la matriz DOFA no se identificaron amenazas en este aspecto</i>	<i>Durante esta vigencia no se identificaron amenazas en este aspecto</i>	Incremento en la tendencia de ataques cibernéticos a los sistemas de información en el sector financiero

En el segundo semestre del 2022, las tasas de interés de referencia para las operaciones activas y pasivas del instituto, tendieron al alza, lo que favoreció sustancialmente el ingreso por concepto de intereses generados por los recursos depositados en los diferentes bancos y de créditos.

Dada la alta capacidad competitiva del sector financiero tradicional en liquidez, tamaño de mercado, agilidad operacional, diversidad de productos, soporte TIC e inversión publicitaria, INFIVALLE concentro sus esfuerzos de colocación en su mercado objetivo con agilidad operacional e impactando principalmente

con la colocación de créditos de fomento para la vigencia 2022.

No se han presentados cambios que afecten la funcionalidad de los INFIS

En lo correspondiente a la inversión publicitaria, continúa siendo inferior la cuantía de recursos asignados por INFIVALLE para competir con la banca en este aspecto y otras estrategias comerciales que ellos pueden dirigir a los funcionarios de las entidades clientes. No obstante, con una aplicación estratégica de los mismos, se ha logrado una alta presencia en medios tanto pagos como no pagos, lo cual equilibra dicha diferencia.

Se realizaron visitas comerciales a las entidades de la región pacífico, lo cual permitió visualizar las grandes oportunidades de cierres de negocios financieros para la entidad.

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

- Entorno**
- **Continuar diversificando el negocio, generando alternativas de ingresos diferentes pero complementarios con la intermediación financiera.**
 - **Buscar mecanismos eficientes para la agilidad de su operación y lograr nuevos negocios de administración de recursos.**
 - **Fortalecer el relacionamiento con la Gobernación del Valle del Cauca como su principal instrumento financiero de apoyo a las entidades descentralizadas y municipios, como ejecutor, administrador o interventor de proyectos y como generador de ingresos por transferencias para el cumplimiento de los cometidos estatales.**
 - **Continuar participando activamente en la Asociación Nacional de Institutos Financieros y de Desarrollo Territorial ASOINFIS como un mecanismo gremial que articula, defiende y visibiliza los intereses del sector.**
 - **Mantener un relacionamiento permanente con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público atendiendo sus lineamientos para lograr el registro ágil de los contratos de crédito y que el Infi sea tenido en cuenta como operador financiero en el giro de recursos a la región. Así como con los organismos de vigilancia y control, para mejor comprensión y cumplimiento de sus lineamientos.**
 - **Fomentar actividades de relacionamiento y promoción con el sector público (Asamblea Departamental, Bloque Parlamentario Regional) el sector académico y el empresarial para participación en proyectos de interés regional.**
 - **Fomentar las relaciones con los medios de comunicación masivos, a través de estrategias de divulgación que permitan un alto reconocimiento de la marca, el quehacer institucional y sus resultados económicos y sociales**

CAPÍTULO 5 LINEAS ESTRATÉGICAS

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

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

LÍNEA 1	LÍNEA 2
Crecimiento Región	Fortalecimiento Institucional

5.1 LÍNEA ESTRATÉGICA No. 1 - CRECIMIENTO REGIÓN

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

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

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

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

⁴ Datos del DPN

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

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

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

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

Objetivo Estratégico:

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

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

5.1.1 Línea de Acción 1. Proyectos para el Desarrollo

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

Estrategias

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

5.1.1.1 Programas y subprogramas

Programa 01 – Planificación Territorial

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
Planificación Territorial	Brindar apoyo técnico, financiero y legal a los entes territoriales, sus descentralizadas y a las entidades privadas para la gestión de proyectos de inversión (en cualquier etapa del ciclo)	El Instituto estructurará, ejecutará, administrará y/o intervendrá 12 proyectos de inversión territorial y actualizará 1 banco 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	Convenios de cooperación o alianza estratégica ejecutados	
			Banco de Proyectos	12 Proyectos identificados y clasificados	

Programa 02 – Más capital

Nombre del Programa	Descripción	Meta Resultado	Sub programa	Meta Producto	Proceso Líder
Más Capital	Gestionar la consecución de nuevas fuentes de recursos y de capital para la inversión o financiación de proyectos estratégicos para el desarrollo del Departamento	INFIVALLE obtendrá \$22.000 millones de recursos para cumplir su actividad misional	Relaciones Banca Nacional y Multilateral	\$22.000 millones en cupos de redescuento	Gestión Financiera

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 tipomunicipios activos, que conforman el 80% de captación.	Base de clientes municipioscaptación	6
INFIVALLE aumentará en un 20% sus clientes tipomunicipios activos de colocación.	Base de clientes municipioscolocación	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 ClienteNSC	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 generarnuevos negocios.
- Fomentar acciones de mejora continua, asociados al Modelo Integrado de Planeación y gestión MPIG que permitan una mayor eficiencia de los procesos y optimización de los procedimientos para traducirse en un mejor desempeño institucional.

5.2.1.1 Programas y Subprogramas

Programa 03 – InfiTIC

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

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 e 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	
				\$198.000 millones de saldo de cartera colocada anual	Gestión Financiera
			Cartera Productiva sostenida en 95% anual		
4 Planes de comunicación y mercadeo ejecutados en un nivel sobresaliente (>90%)	Información y Comunicación				

CAPÍTULO 6

INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS DE PLANIFICACIÓN

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
3	Acuerdo 030 de 2022	25/11/2022	Modificación PEI – Elimina meta de Aplicativo Core del negocio y ajuste gestión del conocimiento, intervención y digitalización de archivos	Liliana Hinestroza Sinisterra – Profesional Especializada
4	Acuerdo 011 de 2023	31/07/2023	Modificación PEI – Excluyendo la meta producto una dación en pago enajenada	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