



*Estrecho del Magdalena Foto: Agenda In Colombia*

**INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DEL  
HUILA - (INFIHUILA)**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2021 – 2024**

***INFIHUILA SINÓNIMO DE CRECIMIENTO***

**GERMÁN DARÍO RODRÍGUEZ PARRA  
GERENTE**

## NEIVA – HUILA

### Consejo Directivo

---

LUIS ENRIQUE DUSSAN LOPEZ	Gobernador del Departamento. Presidente Consejo Directivo.
GERMÁN DARÍO RODRÍGUEZ PARRA	Gerente – Secretario.
OSCAR EDUARDO TRUJILLO CUENCA	Jefe Productividad y Competitividad
MAURICIO MUÑOZ LEGUIZAMO	Secretario de Hacienda Departamental
CARLOS ALBERTO CUELLAR MEDINA	Director Departamento Administrativo de Planeación
CARLOS ROBERTO GUTIERREZ CRUZ	Representante Gremios
ALVARO RAMON ESCOBAR PARRA	Representante de los Microempresarios
WANDA KATERIN QUIMBAYA AMAYA	Representante Gremios

### Comité Institucional de Gestión y Desempeño

---

Germán Darío Rodríguez Parra	Gerente InfihUILA
Rubén Darío Castro Andrade	Jefe Oficina Financiero
Idelber Pabón López	Jefe Oficina Administrativa
Sandra Mercedes Méndez Lozada	Jefe Oficina Comercial y de Operaciones
Dámaris Figueroa Oviedo	Líder de Grupo de Administración del Riesgo
Diego Mauricio Quigua Vargas	Líder Gestión de la Información y Comunicación
Carol Elizabeth Salazar España	Líder Proceso Gestión Proyectos/A. Fondos Especiales y Convenios
Miguel Ángel Valencia Fierro	Asesor Jurídico
Hugo Alberto Llanos Pabón	Asesor Control Interno
Esperanza Herrera González	Grupo de Trabajo Planeación, Calidad y Desarrollo Institucional

## **PRESENTACIÓN DEL GERENTE**



El plan estratégico del INFIHUILA **sinónimo de Crecimiento** 2021-2024 define la misión, visión, valores y lineamientos estratégicos, la cual recoge los principales elementos que busca orientar la gestión institucional hacia el logro de resultados concretos y que servirá de guía para el desarrollo y desempeño en los próximos cuatro años.

**El PE está organizado desde tres Líneas Estratégicas:**

**1.** Posicionamiento del instituto financiero para el desarrollo del Huila

INFIHUILA.

**2.** Fortalecimiento financiero que permita la sostenibilidad y el crecimiento, en condiciones de seguridad y competitividad

**3.** Fortalecimiento de la Gestión Institucional e Innovación

Se hará énfasis en la excelencia, continuando con el mejoramiento de la capacidad de gestión y la administración integral de los procesos, para alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad, innovación y oportunidad



en el cumplimiento de nuestros servicios financieros.

Se continuará fortaleciendo nuestro compromiso con la transparencia, se profundizará en el desarrollo de una cultura de sostenibilidad entendida como aquella que genera impactos económicos, Mantener la confianza y credibilidad en sociales y ambientales positivos, en todas las actuaciones del Instituto.

Para el INFIHUILA es un orgullo cumplir Cuarenta y nueve (49) años de vida institucional y ser reconocida como una Entidad que **financia el Desarrollo del Huila**, que genera confianza y reconocimiento en la región Surcolombiana.

Los invito a continuar trabajando con empeño y dedicación para alcanzar los objetivos planteados en este Plan Estratégico, permitirá que nos reconozcan cada vez más como una entidad Sinónimo de Crecimiento esencial **para el desarrollo Regional**.

**GERMÁN DARÍO RODRÍGUEZ PARRA**  
GERENTE INFIHUILA

nuestros clientes que son la razón de ser de la Entidad.

Dentro de los aspectos a destacar en la elaboración del plan estratégico ha sido el trabajo participativo, en el cual los líderes de los procesos contribuyeron con aportes y sugerencias, observaciones para su construcción.

## INTRODUCCIÓN

El Gerente del INFIHUILA, Germán Darío Rodríguez Parra, coloca a disposición de la comunidad Huilense el Plan Estratégico Institucional PEI “ **INFIHUILA Sinónimo de Crecimiento**” el cual se ejecutará en el período 2021-2024, siendo la guía que orienta el accionar de la Entidad, en cumplimiento de su misión institucional y legal, teniendo como objetivo fundamental la prestación de los servicios de apalancamiento, administración de recursos y el acompañamiento del sector empresarial y productivo a los entes territoriales y sus descentralizados, promoviendo bienestar social a su grupo de valor y partes interesadas.

Cuenta con tres partes fundamentales estructurados así: La primera se presenta en forma resumida el fundamento legal de la entidad. La segunda se describe el direccionamiento Estratégico del Instituto: Misión, Visión, Principios y Valores Institucionales, las Políticas, Objetivos de Calidad, el Organigrama, el Modelo de operación por procesos y la Matriz FODA. La tercera parte se formula el Plan Estratégico Institucional “**INFIHUILA Sinónimo de Crecimiento**” compuesto por tres (3) Líneas Estratégicas, las cuales se pretenden desarrollar mediante la implementación de 33 Objetivos estratégicos, indicadores de medición, de igual forma las líneas de acción para su ejecución incluidas en cada uno de los planes de acción por proceso registradas en el Modelo de operación del sistema de gestión de la Entidad, la cual permite avanzar hacia el logro de las metas institucionales establecidas por la Entidad.

Desde la perspectiva, el presente Plan Estratégico Institucional acorde con el Plan de Desarrollo Departamental “**Huila Crece**” 2020-2023, se estructura a partir de tres grandes ejes estratégicos, el primer eje “Huila Crece con la Generación de Empleo, Infraestructura y Emprendimiento de desarrollo productivo”, el segundo eje “Huila Crece con el Capital Humano y Tejido Social” y el tercer eje “Huila Crece Ejerciendo un Gobierno Ejemplar”.

Con el primer eje Sector 35, HUILA CRECE CON EMPLEO, INFRAESTRUCTURA Y EMPRENDIMIENTO, que busca fortalecer las Agendas Productivas del Departamento, las potencialidades en las actividades agropecuarias y turísticas, los emprendimientos y las propuestas de ciencia, tecnología e innovación y el mejoramiento de nuestras vías e infraestructura.

De igual forma se estableció el programa 3502 HUILA CRECE CON PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, el cual pretende buscar el fortalecimiento de la productividad y competitividad regional a partir de proyectos que permitan el cierre de brechas de mercado, tecnológicas, incremento de la producción y valor agregado para el acceso a nuevos mercados, que redunden en el beneficio económico y social del sector empresarial en el Departamento del Huila.





Que igual forma se estableció el programa 3602 HUILA CRECE CON EMPRENDIMIENTO INNOVADOR Y SOSTENIBLE el cual pretende el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento como pilar para el desarrollo y consolidación de la sinergia Universidad, Empresa, Estado en el Departamento del Huila.

Siendo el INFIHUILA un Instituto financiero del Departamento, cuya misión es el fomento y desarrollo del Departamento del Huila y demás Departamentos del país, para ello es importante contar con la pertinencia y la calidad de la oferta de los servicios y productos que permitan la articulación de su actividad misional con los lineamientos trazados en el Plan de Desarrollo Departamental “Huila Crece “2020-2023 y el Plan de Desarrollo Nacional.

La Entidad realizó la actualización del Plan Estratégico 2013-2020 y al culminar su vigencia y obtención de los resultados positivos, requiere la necesidad de darle continuidad a sus líneas estratégicas, para ello se formula el Plan Estratégico Institucional PEI. 2021-2024, el cual pretende mantener el accionar de la Entidad y avanzar en el crecimiento trascendental como apalancado del fomento y desarrollo Municipal y Regional.

Dado a que las perspectivas del crecimiento en la gestión institucional se han visto afectadas en el corto y mediano plazo por los efectos de la emergencia sanitaria, originada de pandemia COVID 19, INFIHUILA en el cuatrienio 2021-2024, su principal estrategia, es cooperar en el desarrollo económico, social y cultural, mediante la prestación de servicios de financiación, garantía, acompañamiento empresarial y eventual de otros a los entes territoriales y sus descentralizados, al igual que a personas particulares al servicio del Estado. y el acompañamiento empresarial al sector productivo.

Como segunda estrategia del presente plan es el fortalecimiento financiero del INFIHUILA y continuar potencializando los indicadores de rentabilidad, con nuevas fuentes de ingresos, la incursión de nuevos negocios, la consolidación de nuevos participantes, recursos para fortalecer la liquidez del Instituto a través de cuentas convenio, excedentes de liquidez, suscribir contratos de depósito para recaudar y/o administrar recursos procedentes de impuestos departamentales y estampillas, gestionar y desarrollar proyectos que se encuentren inscritos en el banco de proyectos de planeación departamental, gestionar recursos provenientes de organismos de cooperación internacional para el apoyo de programas y proyectos especiales tales como vivienda, apoyo microempresarios, programas agroindustriales y programas para víctimas del conflicto interno armado, Administrar proyectos de Asociación Público Privadas APP, entre otros.

Como último interés estratégico, es continuar mejorando los procesos internos de la entidad, a través del desarrollo tecnológico, y el desarrollo de políticas de seguridad de la información y la ciberseguridad, para conseguir mejores resultados, que beneficien a proveedores, equipo y por supuesto a los clientes.

Dentro del proceso de la planeación estratégica como parte integral de la gestión institucional, incluye la ejecución y el seguimiento, evaluar su desempeño y ajustes



requeridos al plan, de conformidad con las condiciones de los factores del contexto externo e interno a nivel nacional, regional y las originadas en la ejecución mediante los planes de acción anuales de cada procesos que desarrollan y participan de manera activa en su cumplimiento, concebido bajo el esquema del mejoramiento continuo, lo cual redundara para el logro de metas y objetivos propuestos.

Además de la ejecución y seguimiento del presente Plan Estratégico, se presentarán los informes a los grupos de valor y partes interesadas, mediante ruedas de prensa, boletines de prensa, audiencia pública de rendición de cuentas, a través de las herramientas de Gobierno digital establecidas por la Entidad.



## CONTENIDO

1	Objetivo General .....	5
1.1	Objetivos Específicos .....	5
2	FUNDAMENTO DE LA ENTIDAD .....	5
3	Marco Normativo .....	6
4	METODOLOGÍA .....	6
5	Plataforma Estratégica .....	7
5.1	ORGANIGRAMA .....	9
5.2	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS .....	10
5.3	MAPA ESTRATEGICO DEL INFIHUILA .....	11
6	CONTEXTO .....	16
6.1	ANTECEDENTES .....	16
6.1.1	Proceso de Vigilancia Especial de la Superfinanciera de Colombia SFC	16
6.1.2	Articulación del Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional (MIPG) .....	18
6.1.3	Desarrollo de la Gestión de Proyectos .....	19
6.1.4	Innovación de la Gestión TICS .....	20
7	DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL .....	21
7.1	Situación Interna .....	21
7.1.1	Aspectos Destacados .....	21
7.2	Situación Externa .....	23
7.2.1	Economía del Estado Colombiano 2021 .....	24
7.2.2	El impacto al País por la reciente calificación de Fitch Ratings .....	25
7.2.3	Comportamiento de la Economía Regional y Nacional .....	26
7.2.4	Política monetaria del Banco de la República .....	26
7.2.5	Situación de Liquidez del Sistema Financiero Colombiano .....	27
7.2.6	Situación de liquidez del Instituto .....	28
8	MATRIZ FODA .....	29
9	FORMULACIÓN DEL PLAN .....	38





9.1	PERSPECTIVA-OBJETIVO .....	38
10	NUESTRA ESTRATEGIA 2021 – 2024.....	39
11	ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO 2021-2024 .....	40
11.1	POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DEL HUILA – INFIHUILA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
11.2	FORTALECIMIENTO FINANCIERO QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO, EN CONDICIONES DE SEGURIDAD Y COMPETITIVIDAD. ....	43
11.3	Fortalecimiento de la Gestión Institucional e Innovación.....	45
11.4	TABLA DE MEDICIÓN .....	49
12	DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	51
12.1	CONTROL DE CAMBIO.....	52

## 1 Objetivo General

Elaborar el plan estratégico del Instituto financiero para el desarrollo del Huila INFIHUILA, para el período 2021-2024.

### 1.1 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de la Entidad.
2. Proponer una misión, visión y valores para la gestión de la Entidad.
3. Establecer los objetivos estratégicos conforme a la identificación de la matriz FODA.
4. Diseñar líneas estratégicas alineadas a los objetivos institucionales.

## 2 FUNDAMENTO DE LA ENTIDAD

El Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila “INFIHUILA”, es un establecimiento público del orden departamental, descentralizado, de fomento y desarrollo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito a la Secretaría de Hacienda creado como INSTITUTO DE DESARROLLO MUNICIPAL DEL HUILA “IDEHUILA” por la Ordenanza No. 001 de 1972 y transformado como INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DEL HUILA por la Ordenanza No. 54 de 1996, cuyo objeto es cooperar en el desarrollo económico, social y cultural, mediante la prestación de servicios de financiación, garantía, acompañamiento empresarial, y eventualmente de

otros, a favor de proyectos de infraestructura económica y de servicios que se adelanten en los municipios del Departamento del Huila y demás departamentos del país, para la creación, fomento y fortalecimiento del sector productivo.

### 3 Marco Normativo

- ✓ **Ley 152 de 1994**, “Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”
- ✓ **Ley 1474 de 2011** “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.
- ✓ **Decreto 612 de 2018**: “Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”.
- ✓ **Decreto 2482 de 2012**: establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden nacional mediante la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- ✓ **Decreto 1499 de 2017**: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- ✓ **Ley 1955 de 2019**: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.
- ✓ **Ley 734 de 2002**: Por la cual se expide el Código Disciplinario Único...
- ✓ **Ley 962 de 2005**: Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.
- ✓ **Ley 1712 de 2014**: Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.
- ✓ **Decreto 850 DE 2003**: Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas.
- ✓ **Ley 1755 de 2015**. “Por medio de la cual se regula el Derecho Fundamental de Petición y se sustituye un título del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo”.

### 4 METODOLOGÍA

Para la elaboración de este Plan se aplicó lo establecido en el procedimiento “Formulación y Ajuste al Plan Estratégico”, determinado en el Sistema de Gestión de Calidad, atendiendo las siguientes etapas:

- Elaboración y aprobación del cronograma de actividades.



- Diagnóstico de la situación actual de la entidad.
- Elaboración y análisis de matriz FODA e identificación de las áreas de mejoramiento.
- Identificación de políticas, objetivos e indicadores.
- Socialización y aprobación del PE ante el Consejo Directivo de la entidad.
- Socialización del PE ante los funcionarios de la entidad y Grupos de valor

## 5 Plataforma Estratégica

Dentro de la gestión administrativa la plataforma estratégica es la principal directriz que define a la entidad y direcciona los lineamientos organizacionales que al interrelacionarse establecen el marco de referencia que orienta a la entidad hacia el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas que la proyecta hacia el logro de sus objetivos integrales.

### Misión

Somos un instituto de fomento y desarrollo que propende por el mejoramiento económico y social de los municipios del departamento del Huila y demás departamentos del país, mediante la prestación de servicios de apalancamiento, administración de recursos y el acompañamiento empresarial al sector productivo.

### Visión

En el 2030 estaremos consolidados como el Instituto Financiero de Fomento y Desarrollo líder de la región Surcolombiana, brindando soluciones integrales que contribuyan a la promoción y crecimiento de las entidades territoriales, sus descentralizadas y partes interesadas.

### Valores:

Durante la ejecución del PEI del INFIHUILA, es importante hacer de nuestros principios y valores parte del marco conceptual orientado hacia el desarrollo laboral e institucional, por tal razón se esbozan los valores y directrices que sirven como referencia para la aplicación de la gestión ética de los servidores del INFIHUILA, así como los compromisos éticos para una gestión íntegra, eficiente y transparente de la Entidad.

Los servidores públicos, vinculados al INFIHUILA acatan y dan estricta aplicación a los principios, políticas, lineamientos éticos y valores adoptados internamente a través del Código de Integridad (Acuerdo 003 del 18 de junio de 2020)

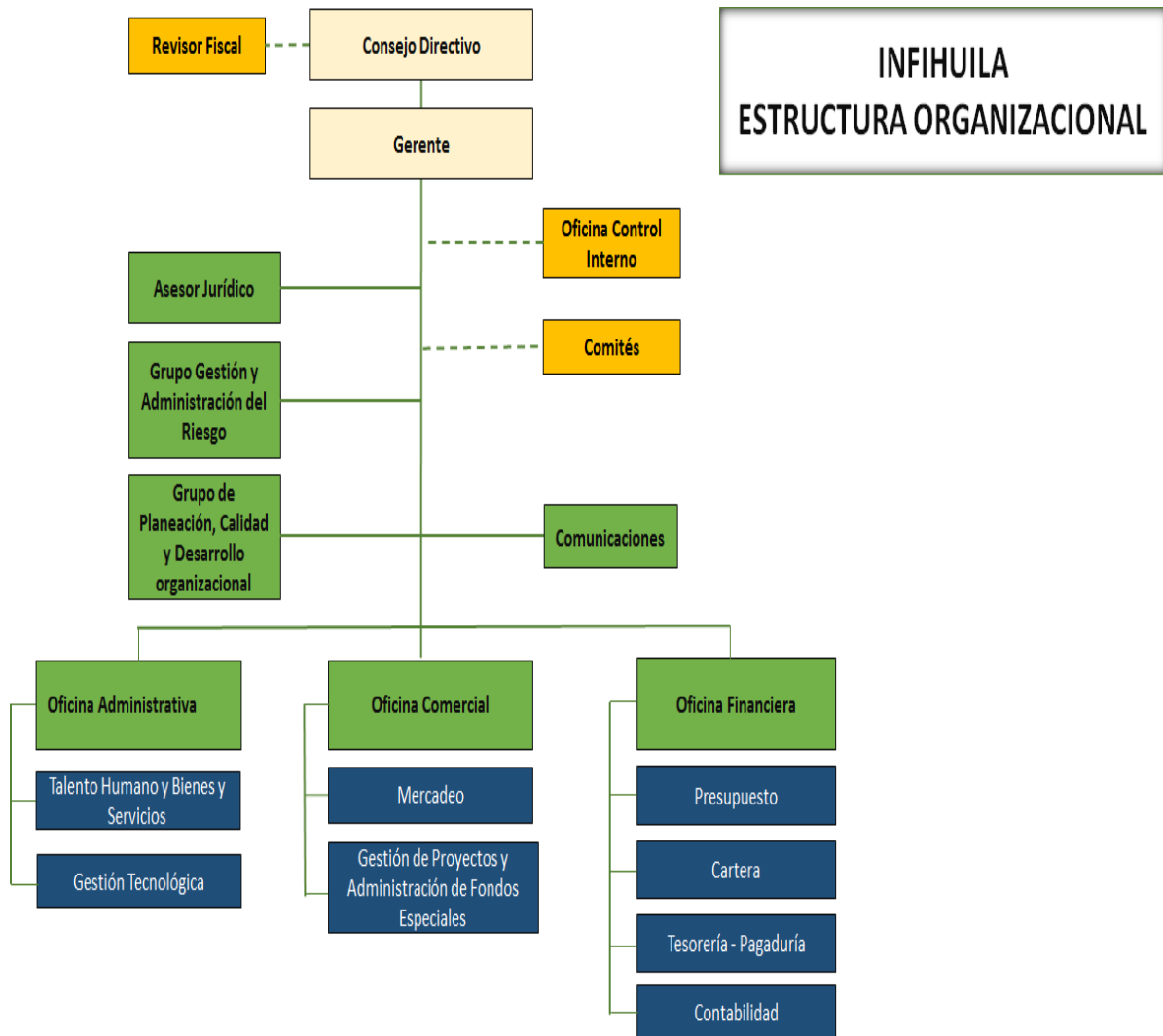
- **Honestidad:** Es el valor que cada uno de los funcionarios, contratistas del INFIHUILA actuará siempre con rectitud, honradez y veracidad cumpliendo los

deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general al proceder de acuerdo con reglas aceptados por la sociedad como buenos principios.

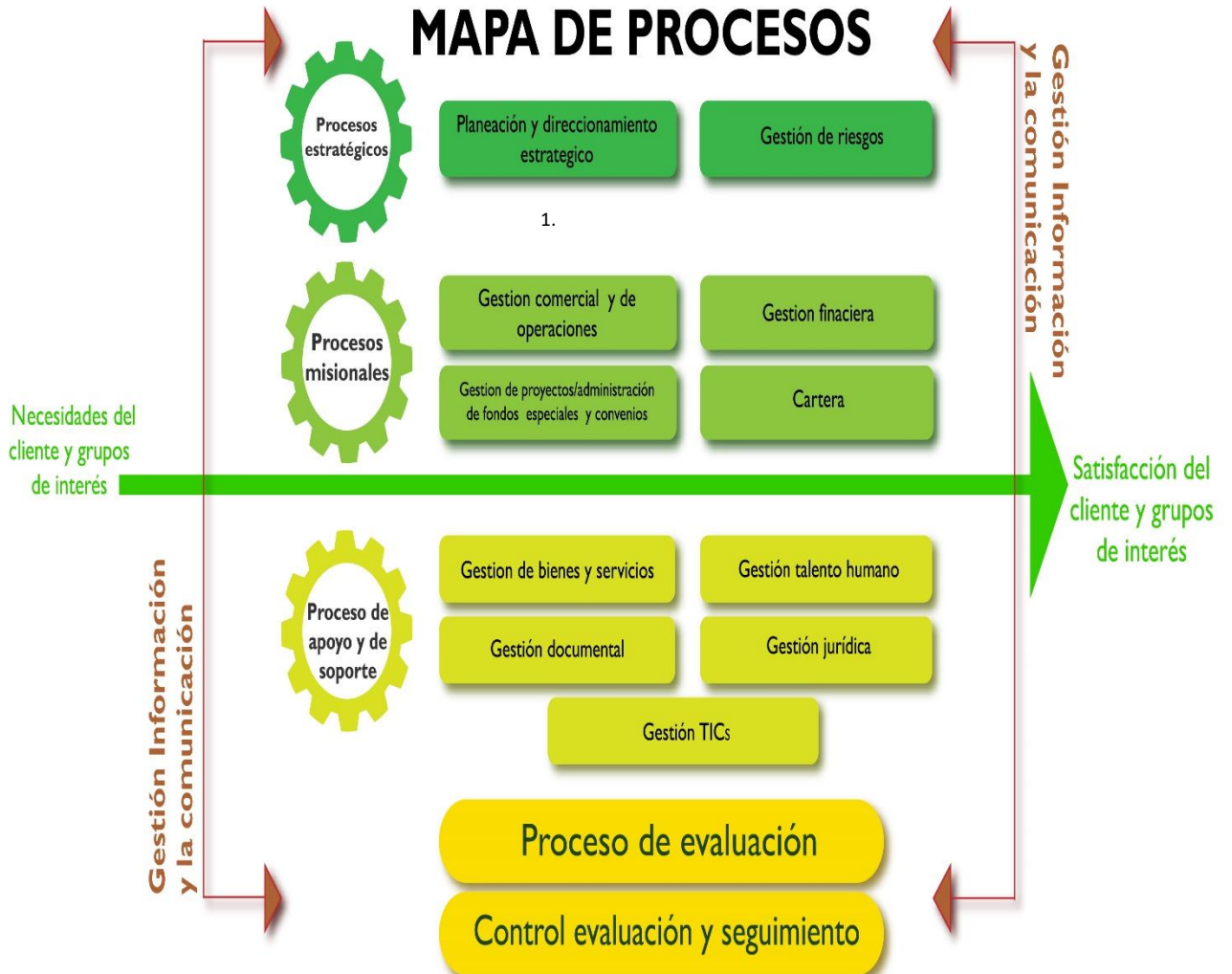
- **Respeto:** Los funcionarios, contratistas del INFIHUILA deberán respetar, estimar y considerar los derechos propios y de los demás, valorando las cualidades de los otros y el medio que nos rodea.
- **Compromiso:** conocedores de la obligación que tienen como funcionario público para tomar conciencia al cumplir con el desarrollo de sus labores de trabajo dentro del tiempo estipulado para ello.
- **Diligencia:** Cada funcionario, contratista cumple con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a su cargo de la mejor forma, con esmero al ejecutar o realizar las funciones o actividades como servidor público.
- **Justicia:** Los funcionarios, contratistas del INFIHUILA, actúan con imparcialidad dando a cada cual lo que se merece, reconociendo, respetando y haciendo valer los derechos de las personas; ver el mundo como es, y no como queremos que sea; es centrarnos en los problemas y no en las circunstancias; es observar las cosas de fondo y no superficialmente.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad que tienen los funcionarios, contratistas del INFIHUILA de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Es la obligación moral que tenemos como servidores públicos, de cumplir con nuestros deberes laborales y con lo que nos hemos comprometido, es un claro signo de nuestra madurez.
- **Equidad:** Los funcionarios, contratistas del INFIHUILA, actúan con equidad, justicia e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres respetando la pluralidad de la sociedad. Debido a que el género se aprende de manera cultural, se pueden modificar las conductas para lograr la equidad entre hombres y mujeres.

## 5.1 ORGANIGRAMA

"Por medio del cual se Establece la Estructura Organizacional del Instituto financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA" (Acuerdo No.006 de 2019)



## 5.2 MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

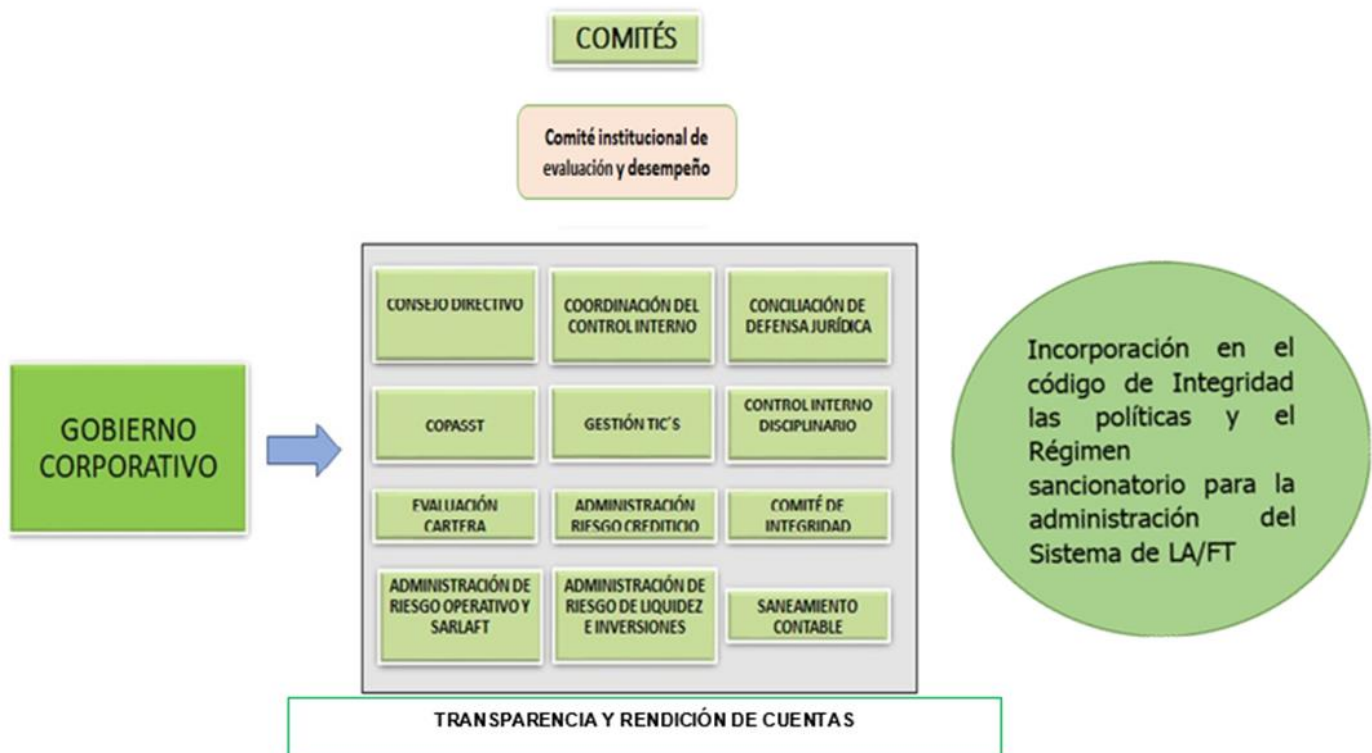




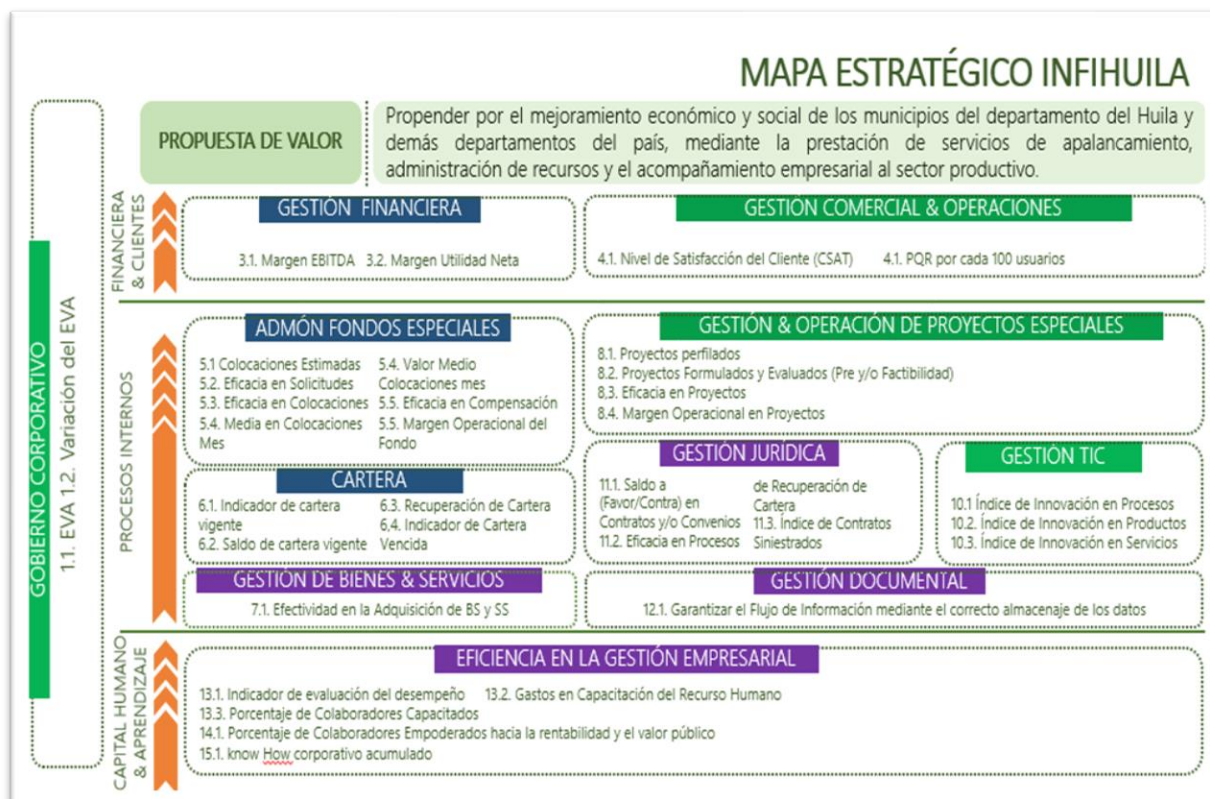
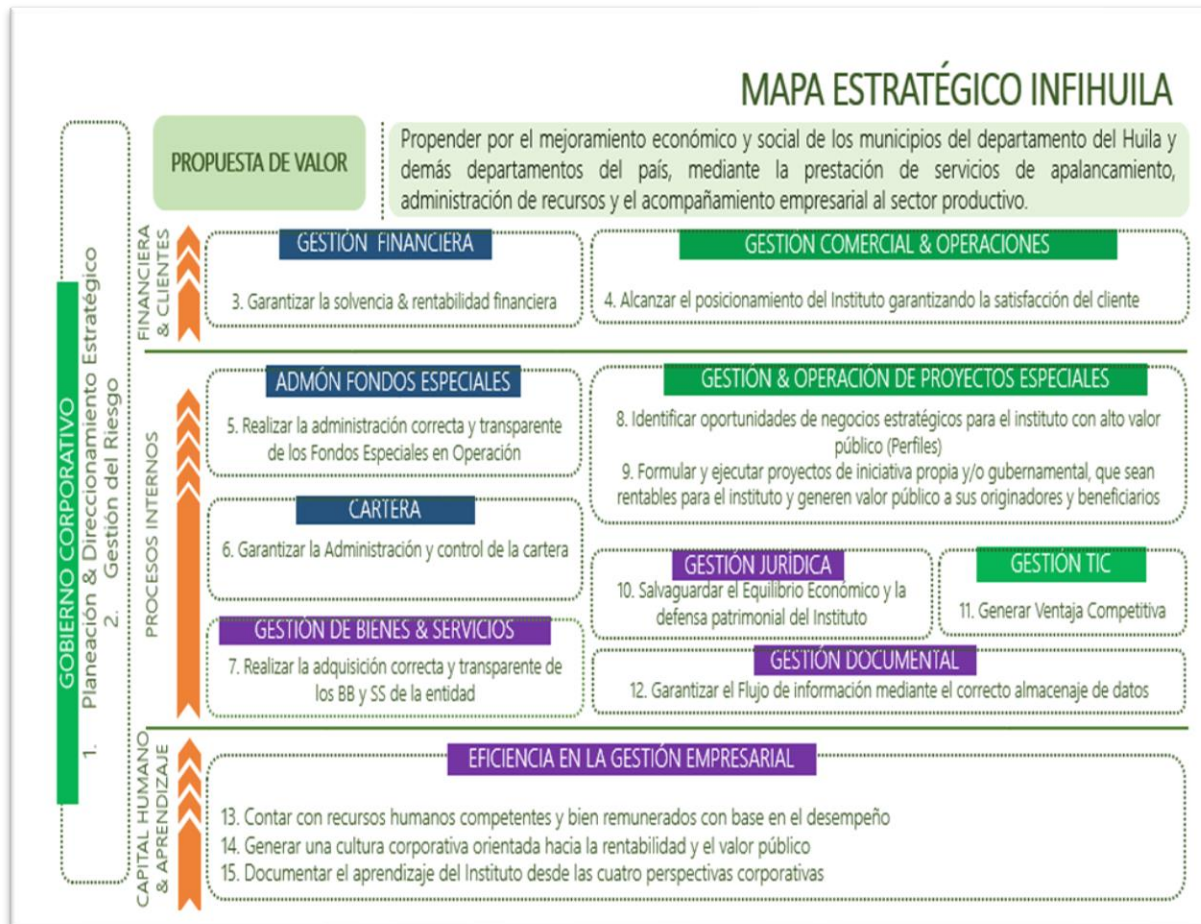
## Gobierno Corporativo

El contexto actual es tan volátil que resulta una necesidad imperiosa crear y contar con un gobierno corporativo, eficaz, eficiente y efectivo dentro de la estructura y los procesos, buscando mejorar su desempeño institucional, generando confianza entre sus clientes y grupos de valor, logrando a partir de la transparencia de la información revelada; reducir el riesgo de pérdida al que se expone la Entidad, haciéndose sostenible a largo plazo, lo cual repercute en beneficios para el desarrollo económico regional.

Comités y órganos institucionales,



### 5.3 MAPA ESTRATEGICO DEL INFIHUILA



## Política de Calidad

En el INFIHUILA estamos comprometidos con la mejora continua en la prestación de los servicios de apalancamiento para inversiones públicas que promuevan el desarrollo económico de los municipios del departamento del Huila y del país; mediante el aseguramiento del sistema de gestión de calidad para brindar satisfacción al cliente externo e interno, en el marco de nuestro objeto social, fundamentados en los valores y principios institucionales.

## Objetivo de Calidad

- Cooperar con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad huilense y del país, mediante la prestación de servicios de apalancamiento y fortalecimiento del sector productivo.
- Garantizar una efectiva gestión administrativa, fundamentada en valores institucionales y en los principios de calidad.
- Garantizar la sostenibilidad y crecimiento económico y financiero del instituto.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes

<b>SERVICIOS</b>
En desarrollo de su objeto misional y de conformidad con las Actividades definidas en el Estatuto Básico, el INFIHUILA prestará los siguientes servicios:
a) Administración de fondos especiales.
b) Gestión y administración de recursos
c) Otorgamiento de créditos
d) Realización de operaciones de manejo de deuda pública, sus asimiladas y conexas.
e) Financiación de las actividades previstas en el numeral 2 del artículo 268 del Estatuto Orgánico del sistema financiero.
f) Descuento y negociación de pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda.
g) Descuento de flujos.

h) Emisión de garantías para los clientes que conforman su población objetivo.
i) Administración de Obras, proyectos o empresas de conformidad con lo dispuesto en el numeral 2 del artículo 268 del Estatuto Orgánico del sistema financiero.
j) Administrar o ejecutar proyectos y obras públicas de importancia para la promoción del desarrollo del Departamento del Huila y/o dirigir financiar e implementar proyectos empresariales y/o productivos.
k) Prestar asesoría técnica, financiera y administrativa a las entidades públicas, sociedades de economía mixta y sociedades sin ánimo de lucro en la estructuración de proyectos de inversión o para la conformación de personas jurídicas de interés para el desarrollo del departamento.
l) Prestar asesoría técnica, financiera y administrativa a las entidades territoriales y descentralizadas del orden territorial en la estructuración y seguimiento a proyectos de inversión a financiarse total o parcialmente con recursos del crédito.
m) Gestionar acuerdos de cooperación interinstitucionales entre entidades de los distintos ordenes incluido el internacional a fin de identificar y promover intereses comunes de importancia para el departamento del Huila.

## DE LA POBLACIÓN OBJETIVO Y LOS CLIENTES Y ALIADOS ESTRATÉGICOS

**POBLACIÓN OBJETVO DE LA ENTIDAD.** – Los beneficiarios de los proyectos adelantados por el Instituto estarán definidos por los segmentos de la población a que se dirijan las políticas, proyectos planes y programas adoptados por quien confíe al Instituto la ejecución total o parcial de los mismos en desarrollo de su objeto misional y de conformidad con las actividades definidas en el Estatuto Básico del INFIHUILA.

CLIENTES	
Son clientes del Instituto Financiero Para El Desarrollo Del Huila – INFIHUILA:	
1- Las Entidades Territoriales.	
2- Las Entidades descentralizadas del orden territorial (Artículo 68 Ley 489 de 1998)	
3- Empresas de Economía Mixta.	
4- Personas jurídicas de derecho público o privado, dedicadas al desarrollo microempresarial (Numeral 1 artículo 6 Decreto 1372 de 2004)	
5- Personas naturales y jurídicas de derecho público o privado que desarrollen estudios y obras que promuevan el desarrollo en el Departamento como los referentes a recursos naturales, desarrollo agrícola, industrialización, servicios sociales, económicos y otros análogos. (Numeral 15 artículo 6 Decreto 1372 de 2004)	

ALIADOS ESTRATÉGICOS	Son aliados estratégicos del Instituto los operadores bancarios, los operadores de microfinanzas, los operadores del sector cooperativo y entidades sin ánimo de lucro a través de los cuales se sirve el instituto para desarrollar su objeto social.
----------------------	--



## **6 CONTEXTO**

### **6.1 ANTECEDENTES**

Para el Instituto la formulación del PEI, 2021-2024, ha sido fundamental los logros obtenidos a través del plan estratégico anterior (2013-2020), logros significativos que permiten dar a conocer aspectos relevantes en el desempeño institucional.

Al cumplir (49) años de vida institucional y ser reconocida como una Entidad de fomento y desarrollo del Huila, que genera confianza, con buena imagen institucional en la prestación de servicios de apalancamiento y administración de recursos a los entes territoriales y entidades descentralizadas, al igual que personas particulares al servicio del Estado.

El INFIHUILA, desde el año 2007, inició el proceso de certificación a través de la Entidad Certificadora Services Ltda. Actualmente está certificada bajo la norma ISO 9001: 2015 y la norma NTCGP1000:2009, con acreditación del organismo nacional en Colombia, cuyo alcance es prestar los servicios de financiación, garantía y acompañamiento empresarial para la creación y el fortalecimiento de la infraestructura de servicios para el fomento del sector productivo, el desarrollo económico y social del departamento del Huila y demás departamentos del País.

Otro aspecto importante fue el logro que obtuvo la Entidad, durante año 2017, a través del Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A., Sociedad Calificadora de Valores, con motivo de la Calificación Anual realizada, asignó las calificaciones A+ (A Más) a la Deuda de Largo Plazo y VrR 2+(Dos Más) a la Deuda de Corto plazo del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA.

#### **6.1.1 Proceso de Vigilancia Especial de la Superfinanciera de Colombia SFC**

Dentro de los aspecto relevantes que inició la Entidad para acceder el régimen especial de vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), se destaca el proceso de la calificación de riesgos que ha tenido el INFIHUILA, logrando avanzar desde el 2017, pasando de una calificación (A) que conservaba desde 2013 a una calificación A+, para luego en 2019 subir nuevamente y conseguir la AA-; lo que ha indicado las expectativas de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. Para el año 2020, El Comité Técnico de Calificación de Value and Risk Rating S.A. asignó las calificaciones AA (Doble A) y VrR 1+ (Uno Más) a la Deuda de Largo y Corto Plazo del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA, revelando 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.



Con estos resultados obtenidos el Instituto cuenta con una robusta capacidad patrimonial, suficiente para soportar el crecimiento, cubrir posibles pérdidas y optimizar su estructura financiera en el tiempo. Factores que, además, favorecen por el respaldo patrimonial del Departamento, la capitalización de los excedentes financieros y la existencia del Fondo de Protección de Depósitos.

La Entidad inició la evolución de implementación del sistema de gestión de riesgo en el año 2015, se empiezan a ejecutar las actividades para el diseño e institucionalización del SAR y sus respectivos elementos (Se expide el Acuerdo No. 004 de 2015 aprobado por el Consejo Directivo). Para el año 2016, se lleva a cabo la segregación de funciones y actividades conforme a los criterios dictados por la Superfinanciera de Colombia, se crea el proceso de Gestión del Riesgo, se realiza el diagnóstico tecnológico y operativo del Instituto, en el año 2017, se inicia la remodelación de la infraestructura física y renovación de la plataforma tecnológica, se contrata el desarrollo de un nuevo sistema de información (software), se realiza la actualización de los manuales de administración del riesgo y la construcción de procedimientos y otros elementos para la administración del riesgos operativos y riesgos LAFT

La implementación de una plataforma tecnológica para su operación, la cual debía estar acorde con el tamaño de la Entidad. Contar con el respaldo y la solidez de un desarrollador y proveedor directo de tecnología con la capacidad de integrar todas las soluciones requeridas en tiempos de implementación con soporte y garantía.

En el 2018 se estructura la oficina tecnológica y se crea el proceso de Gestión Tics, se realiza la migración de datos al nuevo aplicativo financiero IAS SOLUTION. En el 2019 se termina la actualización del Plan de contingencia y continuidad en el negocio con sistema de servicio cloud – Amaz, se realizan pruebas de Estrés al PCCN y sitios alternos y se reinicia el trámite de vigilancia ante la Superfinanciera. Durante el año 2020, la entidad continúa avanzando en los requerimientos exigidos por la Superfinanciera de Colombia y en la aprobación e implementación de las políticas de la información y ciberseguridad, e inicia la realización de un proyecto de inversión que le permita continuar con el fortalecimiento en la plataforma tecnológica.

El en el año 2014, el Instituto dando cumplimiento del Decreto 2463 de 2014, que ordeno el desmonte progresivo de las captaciones por no contar la más alta calificación de Riesgo Crediticio.

INFIHUILA fue clasificado en el grupo No. 1, para el cual se estipulaba un desmonte gradual del 10%, 30%, 50%, 70% y 90% de los excedentes registrados en la cuenta 2.1.10 de CHIP, al cierre de septiembre de 2014 (\$13.225 millones), el cual debe acreditarse anualmente desde el 2015 y hasta el 2018. De acuerdo con la información suministrada, al 1 de diciembre de 2018, el Instituto cumplió con el último porcentaje de desmonte establecido

por la regulación, sin afectar su estructura financiera y liquidez. De esta manera, la Calificadora considera relevante que el Instituto fortalezca continuamente las medidas de monitoreo y control, con el fin de que estas garanticen máximo el 10% de los recursos contemplados en la regulación.

Otro aspecto para tener en cuenta fue que en el año 2019, el instituto inició el proceso de rediseño de la estructura orgánica y planta de personal, se realizaron el estudio técnico, la elaboración, implementación modificación y el desarrollo de reforma administrativa de la planta de personal, manual de funciones, requisitos y competencias laborales, con la normatividad de la DAFP para el desempeño de los principales cargos en los procesos estratégicos, misionales. Se comienza la actualización de los Estatutos Básicos.

### **6.1.2 Articulación del Sistema de Gestión de Calidad y Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional (MIPG)**

Atendiendo las exigencias establecidas por el decreto 1499 de 2017, el INFIHUILA, inició la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), donde se integró con el sistema de gestión de calidad logrando que la entidad obtuviera la recertificación del sistema bajo la norma ISO 9001:2015, lo que ha permitido que la Entidad simplifique los procesos, mejorando aspectos como nivel de satisfacción del cliente, la optimización de las actividades, la imagen institucional, seguimiento y control sobre los procesos establecidos.

Mediante Resolución No.056 del 12 de junio de 2018, se adoptó y se implementó el Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en el INFIHUILA, el cual inició con la realización de los autodiagnósticos de cada uno de las dimensiones y políticas que hacen parte del modelo. De acuerdo con los resultados obtenidos se formuló un plan de mejoramiento de implementación y mejora, en donde las actividades a realizar fueron incluidas en cada plan de acción de los procesos que conforman el sistema de gestión, a través de los seguimientos que realiza la oficina de planeación de manera trimestral, y que verifica el grado de avance y cumplimiento.

Con este proceso de implementación del MIPG, se vienen fortaleciendo principalmente los procesos de gestión del talento humano, bajo los principios de integridad y la política de conflicto de interés para el desarrollo de la gestión institucional basada en resultado con valores para la toma de decisiones y la mejora continua.

En el año 2019, se aprueba la estructura organizacional, y se realizan los primeros nombramientos de la nueva planta de personal, incluyendo el administrador de Riesgos y encargado de funciones de oficial de cumplimiento. Fue así como se dio inicio a las adecuaciones y de los puestos de trabajos, la remodelación de las instalaciones del 3 y 4

piso del INFIHUILA, creando mejores espacios y un ambiente laboral apropiado para la realización de las actividades y desconcentrando procesos.

El desempeño misional se resalta que entre el año 2016-2019 se desembolsaron créditos por valor de \$ 98.143.477.920, de acuerdo con las líneas de créditos ofertadas. La cartera principal activo de la entidad al cierre de la vigencia 2020 presentó un saldo de \$42. 112.208.374 millones de pesos, registrando un incremento del 8.73% con respecto al saldo de ésta al 31 de diciembre de 2016 por valor \$38.729.577.855.

Sobresale la evolución del indicador de morosidad que pasa de .6,01% a diciembre de 2015 a 1.07% a diciembre de 2020.

La recuperación de cartera sigue siendo el principal activo financiero de la entidad con un peso dentro del portafolio de inversiones y el pilar de la gestión financiera. En ese sentido se sigue avanzando en la implementación de los procesos bajo enfoque de riesgo que contempla 1.) Otorgamiento 2.) Seguimiento y Control y 3.) Recuperación de la cartera, desagregando las funciones por proceso y garantizando un adecuado manejo del riesgo crediticio y control para la adecuada recuperación de cartera proyectada en los planes operativos, flujos de caja financieros y GAP.

### **6.1.3 El Desarrollo de la Gestión de Proyectos**

El instituto, desde su enfoque estratégico viene impulsando proyectos de inversiones públicas para el mejoramiento de los diferentes sectores dentro de ellos se destacan: servicios públicos, transporte, infraestructura vial y el crecimiento del sector empresarial; a través de las colocaciones de créditos de fomento, la implementación de convenios interadministrativos y manejo de fondos especiales como Prodehuila, Mujer Rural y el Fondo de Reactivación Económica para el Huila (FRE), que se estableció recientemente durante la emergencia sanitaria originada por el Covid-19.

La gestión de los fondos especiales, Prodehuila, es promotor de empleo del Huila, la finalidad del Fondo es invertir capital social para fomentar el autoempleo dentro del departamento del Huila, mediante la creación, fortalecimiento y desarrollo de las Fami, Micro, Pequeñas y medianas Empresas (FAMI Y MIPYMES), vendedores ambulantes, Madres cabeza de hogar, Clubes de amas de casa, Empresarios y Emprendedores Rurales o Urbanos que posean proyectos productivos en formación o ya consolidados, Personas mayores de 18 años y menores de 65 años – de los estratos 0-1-2 y 3 con idea de negocio o negocio ya establecido sin formalizar, comerciantes, agro emprendedores, asociaciones, cooperativas y precooperativas, población en condición de discapacidad, minorías étnicas, afrodescendientes, postconflicto y población LGTBI; en los componentes de financiación a través de microcréditos en condiciones blandas, asesoría en el sitio de trabajo, creación de empresas, instauración de proyectos productivos y capacitación técnica. Entre el año 2016 y el año 2020 se colocaron \$10.458.701. 747.00.

Uno de los aspectos primordiales, a realizar en este cuatrienio es el de iniciar a través de aliados estratégicos la gestión integral de proyectos que abarca la planificación, organización, dirección control y los resultados que nos permitían adquirir experiencia y fortalecer este proceso.

#### **6.1.4 Innovación de la Gestión TICS**

Uno de los aspectos importantes que requería El INFIHUILA, fue la actualización y nivelación integral del sistema de tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramienta indispensable para el cumplimiento misional y así mismo cumplir con los requerimientos normativos legales establecidos por la Superfinanciera bajo los parámetros de calidad en el manejo de la información con altos niveles de seguridad y ciberseguridad.

Con este propósito la Entidad viene adelantando desde el año 2016- 2020 el proceso de transformación, cumpliendo con las políticas en el tratamiento de datos y niveles altos de seguridad informática que garantice no solo la trazabilidad de las actividades objeto de vigilancia sino además el cumplimiento TIC para la Gestión” y a “TIC para la Sociedad”. La estrategia fue orientada al fortalecimiento institucional, al uso y apropiación de las TIC y avanzar en Gobierno Digital antes Estrategia Gobierno en línea; proyectos a desarrollar 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

Para avanzar en la estrategia del proyecto de la renovación de la plataforma tecnológica, debido a que actualmente la entidad cuenta con un leasing que se adquirió en el año 2017 y pertenece a hewleth packard financial service y deben ser devueltos inmediatamente pues el contrato ya venció. Además de la situación contractual que tenemos con hewleth packard financial service, venimos en el proceso de obtener la vigilancia especial por parte de la superintendencia financiera, de hecho, ya fuimos notificados por parte de la superintendencia financiera de la visita realizada la delegación de operaciones al instituto.

En materia de fortalecimiento institucional, la Gerencia presentó como estrategia el proyecto para adquisición de servidores, equipos, dispositivos y licencias para renovar y robustecer la plataforma hardware, así como la estructuración del sistema de gestión de la información y la ciberseguridad, ajustando a la realidad institucional a los recursos disponibles, con el fin de fortalecer los procesos misionales, así mismo se encuentra adelantando la elaboración del proyecto un desarrollo de software a la medida que permita el desarrollo de proyectos de fondos educativos, que soporten la gestión de información de los clientes y la modernización de su sistema de información administrativo y financiero.

## 7 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### 7.1 Situación Interna

Se realiza de acuerdo con los resultados de la gestión institucional, la ejecución de las actividades desarrolladas y reportada por los líderes de los procesos, para la verificación y seguimiento por las áreas responsables.

De acuerdo con la implementación del Modelo Integrado Planeación y Gestión (MIPG); emitido por FURAG para la vigencia 2020, se realizó la evaluación del desempeño institucional, las recomendaciones emitidas por los órganos de vigilancia y control externo e interno, auditoría internas, calificadoras de riesgo y certificadoras de calidad.

Con corte de diciembre 30 de 2020, la medición interna de avance de implementación del MIPG en la planeación institucional, ha logrado un resultado de 70,2% y en el desempeño institucional en un 68%.

#### 7.1.1 Aspectos Destacados

Al finalizar el PEI de la entidad, el Instituto, se ha venido fortaleciendo, alcanzando resultados relevantes de tener una calificación desde el año 2013 por la firma Fitch Rating calificación de corto plazo F1, calificación de largo plazo A. Para el año 2020, alcanzó las calificaciones de riesgo crediticio a largo plazo **AA (Doble A)** y **VrR 1+** (Uno Más), perspectivas estables. La calificación **AA (Doble A)** la, permite evidenciar capacidad de pago de intereses y capital es alta. La calificación **VrR 1+** (Uno Más), indica que la entidad cuenta con la más alta capacidad para el pago de sus obligaciones, en términos y plazos pactados, dados sus niveles de liquidez, brindando mayor seguridad y confiabilidad.

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.



Para el mes de diciembre de 2020, el organismo certificador CERIFICATION QUALITY RESOURCES S.A.A realizó una auditoría externa al sistema de gestión de calidad al Instituto siendo recertificada el INFIHUILA bajo la norma ISO 9001:2015. La recertificación implicó la apropiación de una cultura basada en riesgos, centrada en el cliente, desarrollando al interior de los procesos el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Los resultados de la implementación de este ciclo permiten una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios que se viene prestando, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad del instituto.

El desempeño financiero que ha tenido la entidad se destacan el incremento de los activos desde el año 2017 por valor de \$73.611 y en el año 2020 por valor de \$88.435, lo que demuestra la capacidad (liquidez) del instituto para generar beneficios. La evolución de los Pasivos, desde el año 2017 por valor de \$8.861 y en el año 2020 por valor \$16.240 a raíz del incremento de recursos administrados (Convenios).

En cuanto al fortalecimiento patrimonial, este comportamiento impulsado es impulsado por el crecimiento del fondo para protección de depósitos y la capitalización de



utilidades acumuladas desde el año 2017 por valor de \$64.750 y para el año 2020 \$72.195.

No obstante, los importantes logros de mejoras en la gestión interna y en los servicios tecnológicos del INFIHUILA, tiene importantes exigencias como son la implementación total de las políticas del sistema de Seguridad de la información y la Ciberseguridad, como la de continuar con la implementación de las políticas de Gobierno digital, antes gobierno en línea, logrando ser más eficientes en el desarrollo de sus actividades y así fortalecer la confianza en la gestión administrativa

## 7.2 Situación Externa.

El INFIHUILA, cuyo objeto social es prestar servicio de apalancamiento y administración de recurso a los entes territoriales y sus entidades descentralizadas, buscando bienestar a través de la inversión social y el entorno, fomentando el desarrollo a través de los planes de desarrollo departamental y municipal; está directamente relacionado con el comportamiento de las variables económicas que rigen el actuar financiero del país y los clientes habituales y potenciales de la Entidad.

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

De hecho, el ANIF se estima que el faltante fiscal de Colombia se amplió del anterior 2% del PIB a valores entre el 8% y el 10% del PIB en los próximos 10 años, dado el impacto del virus sobre la economía y las nuevas necesidades de gasto, Ese faltante, por supuesto, debe cubrirse con una mezcla de mayores ingresos y menor gasto (aunados a un crecimiento más rápido), pero especialmente recaerá en el ingreso.

Departamento Nacional de Estadística (Dane) presentó el informe consolidado del Índice de Precios al Consumidor (IPC) correspondiente al 2020, que fue de 1,61%, mientras que en 2019 fue de 3,80%.

Según el departamento de estadística, esta cifra se constituye en el IPC más bajo desde que se tiene registro (1955) en la historia del país como consecuencia del impacto del coronavirus. <https://www.larepublica.co> > economía

Según Oviedo, esto se debió al debilitamiento del ingreso de los hogares para los gastos de educación.

El Estado interviene en la economía debido a que el mercado por sí mismo no es capaz de sostener un óptimo funcionamiento económico, lo que conduce a aquel actúe como agente regulador, proponiendo de esta forma políticas de desarrollo que salvaguarden la producción nacional. Además, se presentan las causas que determinan la importancia de la intervención del Estado en la economía y como es la planificación de la economía de un mercado, proporcionando las premisas existenciales de un proceso económico centrado en satisfacer las necesidades sociales, finalizando así con el gran reto al que se enfrenta el estado colombiano frente a la globalización.

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.

En cuanto la inflación, que se viene presentando 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.

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 desarrollo del **Core business**'.

### **7.2.1 Economía del Estado Colombiano 2021**

El deterioro y la recuperación han sido heterogéneos. La mejora en la economía no le ha llegado de la misma forma a todos los colombianos. Pequeñas empresas y negocios han

enfrentado mayores dificultades de adaptación a la nueva normalidad, con condiciones financieras más estrechas. Los hogares más vulnerables han recibido el apoyo del Gobierno para complementar su ingreso, pero eventualmente estos recursos adicionales cesarán.

Quienes regresen al mercado laboral han encontrado más empleo no asalariado o informal, que empleo formal. Algunos requerirán que otros miembros del hogar apoyen el ingreso familiar. Las mujeres, los jóvenes y las personas con menor educación enfrentan una tasa de desempleo que se ha incrementado más.

Esta es una recuperación heterogénea, y debemos ver esta realidad desde la óptica del menos afortunado para brindar apoyo y oportunidades.

<https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/situacion-economica-en-colombia-panorama-general-2021/>

## **7.2.2 El impacto al País por la reciente calificación de Fitch Ratings**

El acceso a crédito a tasas de interés más altas serán las primeras consecuencias de la pérdida de Colombia de su grado de inversión.

Tal como lo estimaba el mercado, [Fitch Ratings](#) mantuvo la misma línea de Standard & Poor's al también bajar la [calificación de Colombia quitándole su grado de inversión](#). Rodrigo Cifuentes, socio de Finanzas Corporativas de la firma BDO Colombia, analizó el impacto frente a la reciente calificación de Fitch Rating y las implicaciones para el país de la pérdida del grado de inversión. Vea más en [mercados](#).

Como primer impacto se observó una momentánea alza del dólar en Colombia por arriba de \$3.800 en la jornada del pasado viernes, 2 de julio de 2021. Pero rápidamente corrigió su rumbo y perdió ese soporte psicológico.

De acuerdo con Cifuentes, la pérdida de grado de inversión de Fitch ocurre como consecuencia de muchos factores de análisis; entre ellos, el grado de endeudamiento que ya tiene el país y que ya traía antes de iniciar la pandemia, que para solventar esta crisis tuvo que aumentar el gasto significativamente a través del aumento de su financiación, esto sumado a la caída de la reforma tributaria y las recientes protestas, lo que hicieron que esta disminución fuera inminente. Por lo cual, ¿cuál será el impacto?:

El impacto para las empresas se verá reflejado en el acceso a crédito y en las tasas de interés que serán más altas. Esto será como consecuencia, porque al aumentar el riesgo del país automáticamente suben las tasas de endeudamiento a las que el Gobierno puede

acceder tanto externa como interna, esta tasa se usa de referencia para prestarles a las empresas en Colombia.

La tasa de cambio no se verá afectada significativamente, dado que esta era una medida que ya se tenían en las expectativas de los inversionistas, y si habían decidido el retiro de sus inversiones, éstas las habían considerado uno o dos meses atrás.

Esta nueva disminución no afectará el valor del dólar en el corto o mediano plazo. En ese sentido, en este momento el país se encuentra en un escenario de baja inversión y no en expectativa e incertidumbre.

Según <https://www.valoraanalitik.com/2021/07/06/como-impactara-al-pais-la-reciente-calificacion-de-fitch-ratings/>

### **7.2.3 Comportamiento de la Economía Regional y Nacional**

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

### **7.2.4 Política monetaria del Banco de la República**

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

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

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

El presente Plan Estratégico entrevé un panorama de incertidumbre en el comportamiento de la económica debido a la alta volatilidad del mercado y los choques de la economía colombiana ocasionado por los estragos de la pandemia y la situación del petróleo.

### **Tasa de Intervención del Banco de la República.**

El Banco de la República decidió mantener la tasa de interés de referencia en 1,75 %, se mantiene la política monetaria expansionista ya que se reconoce que hay una tendencia de crecimiento, pero aún la brecha de producto permanece negativa y hay excesos de capacidad. Hay la posibilidad de que con esta política expansiva se contribuya a la reactivación y al crecimiento económico. En materia de inflación se reconoce que hay un aumento en el primer trimestre, pero destaca que la inflación básica que no tiene en cuenta los alimentos ni los bienes regulados sigue baja.

En el contexto internacional se observa una recuperación de la economía global y que sigue la preocupación ante las nuevas variantes de la covid-19.

<https://www.elheraldo.co/economia/banrepubica-mantiene-la-tasa-de-interes-de-intervencion-de-colombia-en-175-838010>

### **7.2.5 Situación de Liquidez del Sistema Financiero Colombiano**

La situación actual de las entidades financieras evidencia la capacidad conjunta del sistema y de las autoridades para administrar riesgos y absorber y mitigar las perturbaciones que han afectado a la economía colombiana desde marzo de 2020. En el transcurso de los meses recientes las entidades han preservado sus niveles de liquidez y solvencia, manteniéndolos por encima de los mínimos exigidos por la regulación. Al tiempo, los establecimientos de crédito acogieron las facilidades temporales establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) para mitigar el riesgo de impago de los créditos, e incrementaron provisiones anticipando el mayor riesgo, con lo cual el cubrimiento de esas provisiones continúa siendo elevado.

Los mercados financieros de instrumentos de deuda pública, privada y acciones (que al principio de la pandemia mostraron claros signos de inestabilidad y amenazaron con convertirse en una fuente de riesgo prominente) lograron estabilizarse y mantener su funcionamiento normal tras la respuesta de política puesta en marcha por el Banco de la República. Aun así, en lo corrido de 2021 se han observado retiros de inversionistas de fondos de inversión colectiva abiertos y una menor participación de inversionistas extranjeros en el mercado de títulos de deuda pública. Por su parte, el valor de las acciones no ha logrado recuperarse tras las pérdidas observadas en marzo de 2020.

Los resultados de este *Reporte de Estabilidad Financiera* permiten concluir que la principal vulnerabilidad para la estabilidad del sistema financiero colombiano en el corto plazo es la incertidumbre que aún prevalece sobre el desempeño de la economía en el futuro inmediato, con lo cual es imposible determinar la evolución de la cartera vencida. El

segundo semestre de 2020 estuvo caracterizado por un aumento de la cartera riesgosa, particularmente de vivienda. La vulnerabilidad generada por la crisis sanitaria se refleja en las siguientes tres tendencias: **primero**, la caída en la rentabilidad de los establecimientos de crédito en el pasado reciente, que en especial ocurre como consecuencia del aumento en el gasto en provisiones y de la reducción en los ingresos por recaudo de cartera; **segundo**, la carga financiera de los hogares, que de acuerdo con la medición presentada se encuentra en niveles históricamente altos; **tercero**, el aumento en la proporción de firmas consideradas frágiles de acuerdo con diversos criterios cuantitativos y cualitativos. Al tiempo, en las condiciones actuales adquiere relevancia la exposición de los establecimientos de crédito a cambios súbitos en los precios y en las condiciones de los mercados de títulos de deuda pública en un ambiente de dificultades fiscales y del menor apetito de riesgo que podría surgir ante el aumento en las tasas de interés de mediano y largo plazo en los mercados financieros globales.

<https://www.banrep.gov.co/es/reporte-estabilidad-financiera-i-semester-2021>

## 7.2.6 Situación de liquidez del Instituto

Los efectos de la pandemia empiezan a afectar al instituto este año y de manera considerable, en cuanto a las fuentes de ingreso las principales de nuestro presupuesto como son los intereses que obtenemos producto de la colocación de créditos y los rendimientos financieros que se obtienen de los recursos en depósitos a la vista, han caído considerablemente por la disminución de la tasa de intervención del banco de la república que impacta la DTF que es la tasa variable que maneja la entidad. Empezamos el gobierno con una DTF que estaba por el 4,7% aproximadamente y hoy estamos en el 1.7%, 1.75% y es por eso por lo que han bajado los ingresos por esta fuente de una manera muy fuerte, tanto en depósitos a la vista y por la colocación de créditos.

Por otro lado, la otra fuente de ingresos que tiene el Instituto obedece a los dividendos o participaciones accionarias en las terminales de transporte, sociedades que en el 2020 se gastaron las utilidades del 2019 y nos las adeudan aún y en el 2020 por estar cerradas producto de la pandemia no generaron utilidades por lo tanto no se recibirán ingresos por este concepto; la situación más difícil que se presentó en materia ingresos obedeció a la distribución de utilidades por parte de la Electrificadora del Huila, en donde el INFIHUILA posee un importante paquete accionario que le hacen recibir unos recursos valiosos, el año pasado producto de la actividad del 2019 se recibieron unos dividendos por el orden de \$2.250 millones, por lo cual la entidad proyecta para el 2020 se obtuviera un valor similar, sin embargo en la asamblea que se hizo en el mes de marzo la distribución de utilidades cayó significativamente producto del incremento en el costo de la energía y otras variables y por ello solamente vamos a recibir \$950 millones aproximadamente.



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

Con la implementación de las estrategias en el Instituto, se ha logrado avanzar en una nueva política corporativa incentivando a la gestión pública de forma transparente, eficiente y socialmente responsable. Con esta medida, busca no solo convertirse en un instituto de fomento y desarrollo más importante de la región, sino también en una entidad líder en la estructuración y gestión integral de proyectos. De esta forma se espera ser una entidad de servicios de apalancamiento que promuevan el desarrollo económico para los municipios de la región que lo demanden y por otra, brindar apoyo técnico, financiero y legal para la implementación de iniciativas públicas que propenden a solucionar efectivamente problemáticas existentes.

## 8 MATRIZ FODA

La entidad mediante esta herramienta ha realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la entidad.

Identifica plenamente los competidores especialmente la banca privada, través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Con este análisis del contexto interno como externo, la Entidad viene implementando de acuerdo a los factores originados en la matriz, las estrategias en cada uno de los resultados objeto de estudio, para la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales.

### Evolución de la FODA.



<p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS (Internas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de Alta Dirección con el cumplimiento de los objetivos institucionales</li> <li>2. Recurso Humano (Personal de Planta y Profesional de Apoyo) competente y comprometido con el cumplimiento de la Misión Institucional.</li> <li>3. Portafolio de productos y Servicios Efectivo</li> <li>4. 49 años “Financiando el Desarrollo del Huila INFIHUILA”</li> <li>5. Fortalecimiento permanente del área comercial con el fin de ampliar la oferta y el mercado objetivo.</li> <li>6. Adecuadas políticas de servicio al cliente para atender las necesidades y partes interesadas con prácticas personalizadas de manera presencial y virtual.</li> <li>7. Apoyo del Gobierno Departamental.</li> <li>8. Ejecución del Fondo Para la Reactivación Económica, con el fin de apoyar las políticas públicas, programas y proyectos a de los niveles nacional, seccional o local; encaminadas a beneficiar a las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto del sector formal como informal, de manera individual o asociativa de los diferentes sectores de la economía en el departamento del Huila como secuencia de la desaceleración económica a causa de la emergencia sanitaria COVID 19.</li> <li>9. Solvencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y proyectadas.</li> <li>10. Buena Cultura de pago de nuestros clientes.</li> <li>11. Contar con una Cartera sana</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES(Externas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución del Fondo para la reactivación económica y social del sector productivo en el Departamento del Huila derivada de la emergencia sanitaria causada por el virus COVID – 19</li> <li>2. Alzas en la tasa de intervención por el banco de la república.</li> <li>3. Expansión de oportunidades del negocio a través de Gestión de Proyectos, Administración de Recursos y la administración de fondos especiales y Convenios.</li> <li>4. Aumento de precio internacional del café. Tasa de cambio aumentado.</li> <li>5. Únicos en la Región Sur Colombiana como banca de Fomento.</li> <li>6. Lograr la Vigilancia por parte de la Superintendencia financiera de Colombia</li> <li>7. El alza del precio internacional del petróleo</li> <li>8. Modificación del decreto 1117 de 2013 presentado ante por ASOINFIS</li> <li>9. Aumento de la cobertura en el Departamento a través de nuevas negociaciones y en zonas del país donde no existen Instituciones Financieras que oferten créditos de Fomento y desarrollo de proyectos de inversión.</li> <li>10. Implementar la política de gobierno digital que incentive a las entidades</li> </ol>

	<p>12. Crecimiento de la Operación, bajo niveles de riesgos controlados</p> <p>13. Destacables niveles de liquidez, así como favorables estrategias de gestión y administración.</p> <p>14. Apropiación de un pensamiento basado en riesgos operacionales estableciendo una cultura proactiva centrada en la mejora</p> <p>15. Fortalecimiento a través de herramientas metodológicas en el seguimiento de los SAR</p> <p>16. Seguimiento de límites establecidos a través de los manuales de riesgos financieros SARM- SARC</p> <p>17. Plan Institucional formulado y Ejecutado</p> <p>18. Posicionamiento, Crecimiento y Confianza Institucional</p> <p>19. Agilidad en los Desembolsos de Créditos a los clientes.</p> <p>20. Buena Calidad de la Cartera.</p> <p>21. Plan de contingencia de Liquidez, con cupos prea probados</p> <p>22. Certificación de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 que contribuye a la transparencia y fortalecimiento institucional</p> <p>23. Respaldo decidido del Consejo Directivo.</p> <p>24. Patrimonio Técnico en crecimiento</p> <p>25. Ejecución y Seguimiento al cumplimiento de los procesos contractuales.</p> <p>26. Liquidez para efectuar las colocaciones Oportunamente.</p> <p>27. Plan de Contingencia y Continuidad en el Negocio.</p> <p>28. Ejecución de los Comités Institucionales establecidos de Evaluación y Desempeño,</p> <p>29. Cumplimiento del Decreto 1072 de 2015 implementado el Sistema de Seguridad y Salud en el</p>	<p>públicas a la actualización tecnológica para brindar un mejor servicio en términos de seguridad, agilidad y oportunidad.</p> <p>11. Necesidades permanentes de liquidez por parte de los entes territoriales para financiar el cumplimiento de los planes de desarrollo</p> <p>12. Incrementar la cartera de los clientes</p> <p>13. Mayor fidelización del cliente</p> <p>14. Necesidad de los entes territoriales de estructurar y formular proyectos de inversión</p> <p>15. Existencia de Clientes potenciales que desconocen el objeto del Instituto y del Portafolio de servicios.</p> <p>16. Medidas más drásticas contra el cibercrimen. En 2020, la OFAC anunció que supervisaría cualquier pago que se realice a grupos de ransomware. “<u>compromiso persistente</u>” con los delitos financieros.</p> <p>17. Sanciones económicas contra instituciones, territorios y hasta países que no combatan el cibercrimen que se origina en sus jurisdicciones.</p> <p>18. Manejo de Recursos de regalías y sistemas general de participaciones.</p> <p>19. Decreto 678 de 20 de mayo de 2020 y por el termino allí dispuesto en los artículos 3 y 4.</p> <p>20. Nuevas líneas de negocios, que crean crecimiento y perspectivas de desarrollo.</p>
--	--	--

	<p>Trabajo. Resolución 0312 de 2019.</p> <p>30. Cumplimiento a la Resolución 666 de 2020 (Protocolo de bio seguridad para la prevención del SARS-Cov-2.</p> <p>31. Plan de Medios Aprobado.</p> <p>32. Grupos de asesores comerciales, que fortalecen la gestión del mercado.</p> <p>33. Implementación de Políticas de Seguridad y Ciberseguridad</p> <p>34. Seguimiento a las garantías constituidas en los créditos otorgados</p> <p>35. Tasas fijas para créditos de tesorería (Comité de liquidez e inversiones)</p>	
<p><b>DEBILIDADES (Internas)</b></p> <p>1. Disminución significativa de los clientes, originado por la emergencia sanitaria-causada por el virus COVID 19.</p> <p>2. Rendimientos impactados agresivamente por la tasa de intervención.</p> <p>3. Concentración de Créditos en pocos clientes</p> <p>4. la No captación de Recursos</p> <p>5. baja competitividad por exceso de trámite, lentitud en las operaciones, tasas de interés y productos poco atractivos.</p> <p>6. Capital fiscal que no alcanza montos para la</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN ADAPTATIVA:</b> Se pone en práctica para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de negocios a través de Gestión de proyectos, Administración y convenios. D1, D2, D6, D8,</li> <li>• Ejecución del Fondo Para la Reactivación Económica, con el fin de apoyar las políticas públicas, programas y proyectos a de los niveles nacional, seccional o local; encaminadas a beneficiar a las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto del sector formal como informal, de manera individual o asociativa de los diferentes sectores de la economía en el departamento del Huila como secuencia de la desaceleración económica</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p>en la que se trata de superar debilidades para minimizar las amenazas, en la que podemos hacer, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento del Comportamiento Financiero de la entidad (D1, D2, (A1, A2, A3, A4, A5, A 6)</li> <li>• Certeza a inversionistas de que Colombia es destino adecuado y mantener la confianza y continuar creando empresa. A1, A2, A4, A5, A11A19</li> <li>• Recuperación a nivel mundial con mayor operación de los distintos sectores económicos</li> <li>• Evaluación preventiva y sistémica de clientes</li> </ul>

<p>intermediación con grandes fondos de financiación que nos permitan competir con tasas en el mercado de colocación.</p> <p>7.falta de recursos para incentivar actividades sociales y culturales de nuestros clientes</p> <p>8. Baja en las tasas de intereses de acuerdo con la política de intervención banco de la república.</p> <p>9. Baja implementación de la clasificación conservación y seguridad de la información.</p> <p>10. Falta de una infraestructura tecnológica para ofrecer los servicios en línea de nuestros clientes habituales y potenciales y nuevos prospectos.</p>	<p>a causa de la emergencia sanitaria COVID 19. D1, D2, D4, D3, O1, O3,09</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar línea de crédito, de acuerdo con lo establecido en el decreto 678 de 2020 (D1, O8, O10 O15)</li> <li>• Nuevas líneas de negocios, que crean crecimiento y perspectivas de desarrollo (D2, D3, O8, O12).</li> <li>• Establecer estrategias efectivas de negociación a través de Convenios, Proyectos especiales como oportunidad de negocios (D1, D3, D4, y F9, F10, O10, O14).</li> <li>• Capacitación permanente al personal de acuerdo con los procesos misionales, estratégicos y de Apoyo de la entidad con enfoque de Riesgos. (D6,012, F30, F32)</li> </ul>	<p>actuales y potenciales (D1, D2, A 1, A4, A13)</p>
<p><b>AMENAZAS (Externas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Freno de la economía derivado del brote global del COVID- 19</li> <li>2. Pérdida de valor social y económico por la trayectoria de crecimiento.</li> <li>3. El impacto de la pandemia no ha llegado a su fin.</li> <li>4. Bajo índice de crecimiento de la economía del país</li> <li>5. La recesión en el comercio mundial</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS OPORTUNIDADES</b> Posición en la que el Instituto quisiera estar. (Debe optar estrategias de Crecimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cobertura en el Departamento a través de nuevas negociaciones y en zonas del país donde no existen Instituciones Financieras que oferten créditos de Fomento y desarrollo de proyectos de inversión. (F7, F,8F24, F22, O12, O13, O15)</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS AMENAZAS</b> (La Entidad está preparada para enfrentarse a la Amenaza)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en los diferentes programas de Reactivación Económica que lidere los diferentes organismos a nivel nacional.</li> <li>• Programa de fidelización de clientes.</li> <li>• Implementación y Seguimiento de un Plan Financiero (A1, A2, A3, A4, A6, A8, A11, A12, A13, A14, A15, A23)</li> </ul>

<p>6. Prolongamiento del tiempo de durabilidad de la pandemia</p> <p>7. Falta de liquidez de las entidades</p> <p>8. Fortalecimiento de la Competencia y mayor conocimiento del mercado financiero</p> <p>9. Reglamentación del gobierno nacional de líneas de redescuento a través de FINDETER Y BANCOLDEX, colocando recursos a los entes territoriales.</p> <p>10. Interrupción seguidos por el riesgo de falta de liquidez, fallas en la cadena de suministros y cambios normativos.</p> <p>11. Desaceleración económica a corto plazo para las operaciones de sus negocios</p> <p>12. Desconocimiento que tienen las entidades como la Super financiera, la Calificadora de Riesgos, el Ministerio de Hacienda de Crédito y Público del Modelo de INFI,</p> <p>13. La No vigilancia por parte de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y Ejecutar un Plan de Mercadeo (F3, F4, F5, F6, F 9, F23)</li> <li>• Posicionamiento del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila (F1, F2, F8, F19, F29) (O1, O2, O5, O7, O9, O12.</li> <li>• Incrementar la colocación del INFIHUILA. (F1, F3, F4, F5, F6, F8, F14) (O1, O5, O8, O10 y O12)</li> <li>• Mejorar el grado de Calificación del Riesgo AAA (F1, F2, F7, F11, F12, F13, F25, F26, O3,04, O5, O11,013, O15)</li> <li>• La Agenda económica de la Política Pública que permita disminuir los efectos de la actual crisis.A.9, A16, A17</li> <li>• Recuperación del comercio mundial de mercancías, colaboración crediticia y conectividad digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mercadeo Efectivo (A2, A3, A4, A5, A9, 20)</li> <li>• Gestionar el incremento de Liquidez Institucional (A2, A3, A4, A6, A11, A12, A13, A14, A15)</li> <li>• Fortalecimiento del proceso de planeación Estratégica (A1, A2, A3, A4, A15, A18)</li> <li>• Integración con el plan de desarrollo departamental (A2, A3, A4, A5, A12, A15, A18)</li> <li>• Volver a captar recursos de nuestros clientes (A1, A2, A3, A7, A13, A18, A17)</li> <li>• Contar con la obtención de la segunda mejor calificación de riesgos Crediticio y obtener la vigilancia por parte de la Superfinanciera de Colombia. (O3, A11, A10, A9, A18)</li> <li>• Software actualizado siempre en todos tus dispositivos para evitar que los atacantes se infiltren en tu red aprovechando las vulnerabilidades. O17-O15</li> <li>• Lleva a cabo una auditoría de ciberseguridad de tus redes y corrige cualquier debilidad que se descubra en el perímetro o dentro de la red. O.18</li> </ul>
--	--	--



<p>Superfinanciera de Colombia.</p> <p>14. Tendencia expansiva de la competencia en el corto plazo y la rápida consolidación en el mercado</p> <p>15. Banca comercial incursionando en créditos para entidades públicas (Conocimiento del Negocio).</p> <p>16. Fidelidad por parte de la competencia, mediante el desarrollo, entrega oportuna y adecuada de los productos a partir de los valores agregados y competencia desleal</p> <p>17. Más personas recurriendo al delito cibernético por cuestión del COVID19. Es probable que la situación generada por la pandemia resulte en una ola masiva de pobreza, y eso quiere decir que más personas recurrirán al delito</p> <p>18. Las consecuencias negativas en lo económico y social son inmensas y tomará varios años en recuperar lo perdido</p> <p>19. Nerviosismos de los inversionistas por los activos de</p>		
--	--	--



<p>los mercados emergentes</p> <p>20. Desmonte de captación excedentes de liquidez</p> <p>21. Limitación de manejos de recursos de regalías (OCAD)</p> <p>22. Incumplimiento de alguno de los clientes</p> <p>23. Alto grado de competencia con las entidades de crédito privado (Bajas Tasas de interés)</p> <p>24. Ingreso de capitales Nacionales y Extranjeros al Sistema Financiero: Expansión en corto Plazo, rápida consolidación en el mercado y altos márgenes de intermediación.</p> <p>25. Comportamiento volátil del mercado financiero</p> <p>26. disminución de la tasa de intervención del banco de la república que impacta la DTF que es la tasa variable que maneja la entidad</p> <p>27. Inestabilidad de las políticas de gobierno</p> <p>28. Dificultades económicas de los entes territoriales. Falta</p>		
---	--	--



<p>de Cofinanciación con entidades.</p> <p>29. Impacto negativo sobre la actividad económica mundial originado por la dificultad en el comercio internacional</p>		
---	--	--

## 9 FORMULACIÓN DEL PLAN

### 9.1 PERSPECTIVA-OBJETIVO



## 10 NUESTRA ESTRATEGIA 2021 – 2024

Estrategia que está orientada a fortalecer el portafolio de productos y servicios que presta el INFIHUILA, así como a incluir nuevas líneas de negocio, a construir alianzas con otros entes territoriales, a empoderar y fortalecer el banco de proyectos para el Departamento de Huila y demás Departamentos del País.

Se establecen tres (3) líneas estratégicas y cada línea contempla sus objetivos estratégicos. Las líneas estratégicas, permitirán dinamizar y consolidar la participación y liderazgo del Instituto y la articulación con el Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023 “**Huila Crece**”.

Teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos diseñados a nivel departamental, para este cuatrienio INFIHUILA se relaciona al Plan de Desarrollo Departamental a través del primer eje estratégico “Huila Crece con la Generación de Empleo, Infraestructura y Emprendimiento de desarrollo productivo”, el segundo “Huila Crece con el Capital Humano y Tejido Social” y el tercero eje “Huila Crece Ejerciendo un Gobierno Ejemplar”.

<b>Ponderación de las líneas Estratégicas en el PEI.</b>	
<b>Línea estratégica.</b>	<b>Peso por línea estratégica</b>
Posicionamiento del instituto financiero para el desarrollo del Huila. INFIHUILA	<b>30%</b>
Fortalecimiento financiero que permita la sostenibilidad y el crecimiento, en condiciones de seguridad y competitividad	<b>30%</b>
Fortalecimiento de la Gestión Institucional e Innovación	<b>40%</b>

Porcentaje de Evaluación por Líneas



Cada línea estratégica, se define teniendo en cuenta los ejes misionales de la Entidad, además de las políticas, los objetivos institucionales y la visión que se proyecta para el año 2030.

## **11 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATEGICO 2021-2024**

LINEA ESTRATEGICA	PROCESO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	META DE PRODUCTO ANUAL
1. POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DEL HUILA – INFIHUILA	GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONES	Aumentar el nivel de vinculación, fidelización y satisfacción de nuestros clientes, constituyéndose en un aliado financiero para fortalecer la oferta y ampliar los servicios.	Fortalecer la oferta y ampliar los servicios
			Reducir y Estandarizar los tiempos de respuesta en la prestación de los servicios
			Optimizar la oferta e innovar los productos y servicios del Instituto
			Diseñar e implementar acciones orientadas a la satisfacción del cliente.
	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Fortalecer la imagen institucional	Fomento y desarrollo, emprendimiento al sector productivo
			Página Web y Redes Sociales Actualizadas
			Fortalecer los canales de comunicación no presenciales con los grupos de valor
	PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Fortalecer la Planeación Estratégica del Instituto	Lograr, mantener la Vigilancia por parte de la Superfinanciera de Colombia (SFC)
			Mejorar, mantener el grado de Calificación del Instituto de A a A+, AA, AA-,AA+, AAA respectivamente
	GESTIÓN DE RIESGO	Administrar el sistema de riesgos SAR para crear valor a la entidad.  Dar cumplimiento a la política SAR de la Entidad	Orientar el cumplimiento de las Políticas establecidas para la Administración del Sistema SAR de la entidad.
			Lograr la vigilancia por parte de la Superfinanciera de Colombia.
			Mejorar o mantener el grado de calificación del Instituto de A a A+, AA, AA-, AAA respectivamente.
Fortalecer los Fondos existentes que permita aumentar el impacto de la economía regional			
GESTIÓN DE PROYECTOS/ADMINISTRACIÓN FONDOS ESPECIALES Y CONVENIOS	Identificar Oportunidades De Negocios Estratégicos Para El Instituto Que Incrementen Su Posicionamiento Competitivo Con Alto Valor Público	Identificar y Perfilar Proyectos cuyo objeto y alcance impulse la Consolidación de las Apuestas Productivas Departamentales y de desarrollo social.	
PORCENTAJE DE EVALUACIÓN TOTAL 30%			





### **11.1 POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DEL HUILA – INFIHUILA**

El INFIHUILA, busca dar a conocer cada una de las acciones realizadas por la Entidad, con fundamentos trazados desde el Plan de Desarrollo Departamental “**Huila Crece** 2020 – 2023” generador de Valor Regional y el Plan Estratégico Institucional INFIHUILA Sinónimo de Crecimiento 2021-2024.

Redefinir y ampliar el portafolio de servicios financieros e implementar un plan comercial y de mercadeo para mantener o atraer nuevos clientes y generar nuevos negocios en crecimiento.

Nuestra Entidad es un actor determinante para apoyar el fomento económico, cultural y social de la región, mediante la prestación de servicios de crédito y proyección hacia una Banca de Desarrollo Surcolombiano.

A través de la proyección estratégica, en el año 2024 la Entidad busca incrementar y renovar su gestión institucional a nivel regional y nacional con la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas de la información y comunicación, dando cumplimiento a las exigencias normativas y optimización de los procesos eficientes, con una implementación del portafolio de sus productos y servicios financieros.

## **11.2 FORTALECIMIENTO FINANCIERO QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO, EN CONDICIONES DE SEGURIDAD Y COMPETITIVIDAD.**

El Infihuila tendrá como estrategia la de potenciar la rentabilidad de sus servicios para asegurar el crecimiento operativo y financiero que permita obtener un margen de intermediación adecuado en los negocios de crédito alcanzados con los recursos de Capital. De igual forma los recursos líquidos deben generar un rendimiento financiero por encima de la tasa de interés política del Banco República. En todo caso se deben establecer políticas y estrategias que permitan un nivel más alto de rentabilidad de las inversiones y recursos de la Entidad.

A través de la planeación financiera se evaluará la gestión de colocación de créditos que tal forma que permita reducir la exposición de pérdida de capital y por ello verificará el cumplimiento de límites fijados en el Manual SARC.

Se propenderá por niveles de patrimonio adecuado que permita apalancar el crecimiento proyectado y absorber posibles pérdidas y para ello se realizará la enajenación de activos fijos improductivos y el desarrollo de productos que permitan mejorar la liquidez y la sostenibilidad financiera.

La recuperación de cartera sigue siendo el principal activo financiero de la entidad con un peso dentro del portafolio de inversiones y el pilar de la gestión financiera. En ese sentido se sigue avanzando en la implementación de los procesos bajo enfoque de riesgo que contempla 1.) Otorgamiento 2.) Seguimiento y Control y 3.) Recuperación de la cartera, desagregando las funciones por proceso y garantizando un adecuado manejo del riesgo crediticio y control para la adecuada recuperación de cartera proyectada en los planes operativos, flujos de caja financieros y GAP.

El INFIHUILA busca mantener unos robustos indicadores de calidad siendo esto resultado de la continua y constante gestión de cobro preventiva, y persuasiva a los clientes, permitiendo que la entidad salvaguarde el indicador estando por debajo de lo permitido. Así como podemos determinar que la cobertura de la cartera está indicando un cubrimiento por encima de la expectativa. Sumado a esto tenemos las garantías reales exigidas, la pignoración de rentas lo cual garantiza una mejor calidad de su activo el cual contribuye positivamente a mitigar la exposición al riesgo.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROCESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META DE PRODUCTO ANUAL
2. FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO FINANCIERO SOSTENIBLE, EN CONDICIONES DE SEGURIDAD Y COMPETITIVIDAD	<b>GESTIÓN DE RIESGO</b>	Optimizar la relación riesgo rentabilidad	Orientar el cumplimiento de las Políticas establecidas para la Administración del Sistema SAR de la entidad.
	<b>CARTERA</b>	Seguimiento, control, y recuperación de la cartera.	98% de la cartera en condición sana
	<b>GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONES</b>	Realizar operaciones de líneas de créditos rentables y en condiciones de riesgo aceptable para el instituto	Colocar \$15.000. millones de pesos en créditos en el año 2021.
	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>	Potenciar la rentabilidad para asegurar el crecimiento operativo y financiero	5 puntos porcentuales promedio en el año, de margen de intermediación de negocios de crédito alcanzados con los recursos de Capital.
			Rendimientos Financieros sobre recursos de liquidez por encima de la tasa de interés de política del Banco República
			Mantener niveles de liquidez adecuada y vigentes los planes de contingencia de liquidez del Instituto
		Evaluar la gestión de colocación de crédito que permitan reducir la exposición de pérdida de capital	Cumplimiento de límites fijados en el Manual SARC.
		Garantizar el control de los gastos de funcionamientos en beneficio de la eficiencia de la operación.	Velar por la adecuada administración del gasto público propendiendo por la austeridad en el gasto.
			Garantizar que la ejecución de gastos no supere el 60% del presupuesto de ingresos fijado en la vigencia.
		Propender por niveles de patrimonio adecuado que permita apalancar el crecimiento proyectado y absorber posibles pérdidas.	Enajenar activos fijos improductivos
			Desarrollar productos que permitan mejorar la liquidez y la sostenibilidad financiera.
			Establecer políticas y estrategias que permitan un nivel más alto de rentabilidad de las inversiones y recursos de la Entidad.

		Mantener la Información financiera actualizada y dar cumplimiento a los requerimientos de los diferentes órganos de vigilancia y control.	Fortalecimiento y transparencia en la gestión institucional.
	<b>GESTIÓN DE PROYECTOS/ADMINISTRACIÓN FONDOS ESPECIALES Y CONVENIOS</b>	Formular y ejecutar proyectos de iniciativa propia y/o gubernamental, que sean rentables para el instituto y generen valor público a sus creadores y beneficiarios	Realizar la Prefactibilidad y/o Factibilidad y/o Viabilidad sobre los Perfiles de Proyecto con mayor atracción cuyo objeto y alcance impulsen la Consolidación de las Apuestas Productivas Departamentales y de desarrollo social.  Realizar la Prefactibilidad y/o Factibilidad y/o Viabilidad sobre los Perfiles de Proyectos que permitan aunar esfuerzos entre entidades públicas y/o privadas para la reducción del impacto ambiental.
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL 30%</b>			

### 11.3 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL E INNOVACIÓN

El propósito de esta línea de acuerdo al diagnóstico realizado, se evidencia las principales debilidades institucionales, permitiendo a la alta dirección iniciar la formulación de estrategias que fortalezcan la Entidad en sus procesos de mejora continua e implementados en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con la aplicación de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, que soportan las necesidades para el Instituto es que se logre una gestión moderna, eficiente, transparente, además de garantizar confianza a sus clientes y partes interesadas es avanzar hacia una gestión moderna, eficiente, transparente e inclusiva que permita la proyección a nivel regional y nacional de acuerdo con la misión institucional.

Esto se logrará con facilitar servicios óptimos, un mayor nivel de conectividad como la implementación de políticas de información y ciberseguridad eficientes y seguras para cumplir con las estrategias de gobierno digital; estas mejoras fortalecen las condiciones a nivel competitivo de los servidores y su desempeño institucional.

Se realizará el control de los gastos de funcionamiento en beneficio de la eficiencia de la operación y para ello velará por la adecuada administración del gasto público propendiendo por la austeridad en el gasto.

Desde el punto de vista administrativo se debe mantener la Información financiera actualizada y dar cumplimiento a los requerimientos de los diferentes órganos de vigilancia

y control, lo mismo que optimizar la asignación de recursos hacia los procesos misionales y garantizar la continuidad, operación y prestación de servicios financieros del Instituto.

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROCESO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	META DE PRODUCTO ANUAL
3. FORTALECIMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL E INNOVACIÓN	CONTROL EVALUACION Y SEGUIMIENTO	Fortalecer el liderazgo estratégico y ambiente de control	Intervenciones para determinar el aseguramiento del ambiente de control institucional.
		Evaluar y realizar seguimiento. enfoque hacia la prevención	Informes presentados y requeridos por diferente normatividad del proceso (informes de ley)
		Evaluar y realizar seguimiento - actividades de control	Relaciones entes de control. información y comunicación
		Evaluar y realizar seguimiento. enfoque hacia la prevención	Informes presentados y requeridos por diferente normatividad del proceso (informes de ley)
		Enfoque hacia la prevención	Fomento de la cultura del autocontrol
	GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Proporcionar los recursos físicos, de servicios y de infraestructura que requiere la entidad para el desarrollo de sus procesos.	Ejecución del plan de adquisición de bienes y servicios
	GESTIÓN DOCUMENTAL	Implementar el programa de gestión documental.	Aplicación de instrumentos archivísticos
			Aplicación del sistema integrado de conservación
			Atención al ciudadano
			Aplicación de la gestión documental
	GESTIÓN JURIDICA	Fortalecer la planeación estratégica del Infihuila	Soporte misional
			Actuaciones jurídicas y procesales
			Peticiones
			Actividades de lucha contra la corrupción
	GESTIÓN TICS	Ejecutar lineamientos de tics para la sociedad	Desarrollar estrategias de gobierno digital
		Desarrollar lineamientos de tics para la seguridad de la información y ciberseguridad	Cumplimiento de la norma ISO 27001 2013 y

			circulares básicas de la SFC 005 -007-008-029
		Ejecutar estrategias de tic para la gestión administrativa	Desarrollar manuales, planes, inventarios y seguimientos que impulsen la gestión administrativa tic
	PLANEACION DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Implementar y conservar el modelo integrado de planeación y gestión, que facilite el desempeño institucional	Ejecutar Plan estratégico institucional 2021-2024
			Plan de desarrollo departamental 2020-2023
			Plan único institucional 2021
			Plan anticorrupción formulado, divulgado y publicado
	GESTIÓN TALENTO HUMANO	Mejorar las competencias laborales de los funcionarios y proveer un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de los procesos del instituto	Ejecutar el plan estratégico de recurso humano
			Vinculación, permanencia y retiro del talento humano
			Cumplimiento de estándares mínimos del SGSST
			Lucha contra la corrupción y conflicto de interés
	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la asignación de recursos hacia los procesos misionales.	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
		Garantizar la continuidad, operación y prestación de servicios financieros del instituto.	Requerimientos de ingreso y retiro de recursos atendidos
	GESTIÓN DE PROYECTOS/ADMINISTRACIÓN FONDOS ESPECIALES Y CONVENIOS	Realizar La Ejecución Exitosa De Los Proyectos Designados Para Operación Del Instituto	Ejecutar los proyectos estratégicos asignados
		Implementar y ejecutar políticas, programas y proyectos que contribuyan a la sostenibilidad ambiental del territorio.	
	Realizar La Correcta Administración De Los Fondos Especiales Operados Por El Instituto	Realizar la Administración correcta y transparente de los Fondos Especiales en ejecución	
PORCENTAJE DE EVALUACIÓN TOTAL 40%			

## Responsables y participantes

- El Grupo de planeación, calidad y Desarrollo Institucional en coordinación con la Gerencia, serán los encargados de realizar las socializaciones del PEI, con el fin de armonizar la estrategia institucional, comunicar los retos y las responsabilidades en el cumplimiento del presente Plan.
- La elaboración de los planes de acción por proceso está a cargo de cada líder del proceso, realizar la formulación correspondiente a la vigencia, las actividades, la consecución de los recursos, los tiempos de ejecución requeridos para el cumplimiento.

Es así como cada área realiza la formulación el plan acción anual, con la asesoría de la oficina de planeación y son aprobados por la gerencia, en ellos se detallan los objetivos, las actividades, los responsables y los tiempos de ejecución requeridos para el cumplimiento y desarrollo normal de los procesos. La oficina de planeación consolida estos instrumentos de planeación, se publica en la página web para consulta y seguimiento de los grupos de interés.

- La oficina de planeación solicita cada trimestre, el avance de la información (Cuantitativa y Cualitativa) de cada plan de acción de cada área, analiza la evaluación de los resultados y de esta manera se consolida y se entrega los informes parciales y finales con el fin de que se verifique su cumplimiento en la ejecución del Plan Estratégico.
- A partir del análisis de los registros entregados, la oficina de planeación consolidará los resultados, metas logradas en cada vigencia, el cual se consolidará en un informe de evaluación y seguimiento y con la aprobación de la Gerencia se dará a conocer la socialización a todos los funcionarios responsables del INFIHUILA, entes de control y grupo de valor y partes interesadas, utilizando mecanismos de página Web, rendición de cuentas, ruedas de prensa, redes sociales etc.

## Seguimiento y Evaluación

El área de planeación es la responsable de realizar el proceso de seguimiento del PEI, se realizará a partir de la medición de la eficacia del Plan, es decir su cumplimiento de las metas establecidas y su ejecución anual. Los resultados obtenidos se constituyen en la base para la preparación del informe de gestión presentado por la Gerencia ante el Consejo Directivo, así como por la revisión por la dirección del sistema de gestión de calidad.

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



información reportada por cada líder de proceso con relación al avance de las metas de su competencia estará a cargo de la Oficina de Control Interno

### Metodología y Evaluación del PEI

Para la evaluación del avance de las metas establecidas en el PEI, se establecieron los siguientes criterios de medición:

1. Se incluye la ejecución de todas las metas en el cuatrienio de acuerdo con los planes de acción.
2. Los indicadores en los que no se suministre la información oportuna por los responsables de los procesos, el cumplimiento es cero (0)
3. Los indicadores en los que los datos suministrados resulten inconsistentes, El cumplimiento es cero (0).
4. Los indicadores donde su nivel de cumplimiento supere el 100%, se ajusta Al 100%.

La evaluación del PEI en término de eficacia, mide el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los planes de acción.

La evaluación del PEI en términos de efectividad, se medirá con los resultados que se obtengan al cierre del período establecido anualmente se muestra la tendencia de las metas de efectividad.

## 11.4 TABLA DE MEDICIÓN

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

Nivel de Cumplimiento	Rangos de Cumplimiento %
<b>Crítico ©</b>	<b>0-39</b>
<b>Bajo (B)</b>	<b>40-59</b>
<b>Medio (M)</b>	<b>60-79</b>
<b>Satisfactorio (S)</b>	<b>80-89</b>
<b>Sobresaliente (SS)</b>	<b>90-100</b>

La evaluación del PEI tiene como objetivo establecer su correcta formulación con relación a las estrategias, es decir, si hay correlación entre las metas y los resultados obtenidos; si los indicadores determinados para su medición realmente proporcionan información relevante, veraz y oportuna.

Para evaluar la eficacia del PEI en el cuatrienio, se mide a partir de los indicadores de resultados a las metas que mostrarán el avance anual y se podrá determinar el porcentaje de progreso, pero solo se medirá al finalizar el cuatrienio.

Los ponderados permiten darle un grado de categoría a las metas del PEI, con ello se logra establecer cuál es el grado de cumplimiento, siendo estos un peso relativo que se expresa en porcentaje y es necesario establecer su valor absoluto en la distribución de cada anualidad.

Para cada una de las metas proyectadas se asigna un grado de importancia, teniendo en cuenta que el valor total debe dar 100%, dentro del total de peso de cada línea estratégica a la que pertenece, la calificación final resulta de comparar lo esperado frente a lo ejecutado.

En la evaluación del PEI, se tendrán aspectos importantes como la correlación de las estrategias propuestas y la coherencia de las acciones para obtener los resultados esperados, que las metas que se pretenden medir la estrategia sean pertinentes con los objetivos estratégicos, si los indicadores para la medición proporcionan información relevante, y oportuna para la toma de decisiones.

En cuanto al cumplimiento a la evaluación que se debe realizar al Plan estratégico, cada líder del proceso debe con corte a diciembre 31 de cada vigencia, realiza la autoevaluación de su gestión respecto a las metas consignadas en cada plan de acción, el cual se encuentra articulado con el PEI y remitir el resultado en el formato establecido por la oficina de planeación a más tardar el 30 de enero del año siguiente, para su consolidación, evaluación y posterior presentación ante el comité institucional de gestión y desempeño.

La verificación de los registros que soportan la información del avance de las metas de su competencia y que son entregados por cada responsable estará a cargo de del proceso de control evaluación y seguimiento.

Para la evaluación del PEI, en términos de efectividad, se podrá mostrar al finalizar el cuatrienio, no obstante, anualmente se podrá documentar el avance o la tendencia de las metas de efectividad o impacto atendiendo los mismos rangos establecidos para medir los niveles de cumplimiento.

La ponderación de la Actividad: Permite asignarle un grado de importancia a las metas del PE, con los cuales se logrará establecer cuál es el grado de avance o cumplimiento del PE, dándole un peso relativo que se expresa en Porcentaje.

Insumos requeridos: Las Metas que se establecen en el PE Institucional, presentan dos Etapas: La situacional inicial y las proyecciones que se quiere alcanzar al final del cuatrienio donde los resultados de los indicadores se tomaran para la toma de decisiones.

### Directrices para la Actualización

Para la actualización del PEI, exige flexibilidad y capacidad de adaptación a las cambiantes demandas del mercado, razón por la cual las directrices contenidas en el presente documento serán revisadas periódicamente y actualizadas cuando así se requiera por la dinámica de la operación. La primera instancia de revisión será el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, quien tendrá la responsabilidad de sugerir a la Gerencia y posterior aprobación del Consejo Directivo, ajustes a las directrices contenidas en el plan conforme sean identificadas acciones de mejora o nuevas oportunidades de negocio.

## 12 DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los recursos financieros del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila –INFIHUILA, provienen de las siguientes fuentes: Ingresos Corrientes y Recursos de Capital:

### Ingresos Corrientes.

Proviene de arrendamientos, intereses por créditos de fomento y de tesorería, descuento de actas, amortización de créditos de mediano y largo plazo, y otros ingresos.

	2021	2022	2023	2024
CARTERA INICIAL	33.203.825.050	35.728.683.709	36.433.256.613	38.023.514.654
COLOCACION FOMENTO	13.200.000.000,00	13.200.000.000,00	13.200.000.000,00	13.200.000.000,00
COLOCACION TESORERIA	840.000.000,00	840.000.000,00	840.000.000,00	840.000.000,00
COLOCACION ACTAS	960.000.000,00	960.000.000,00	960.000.000,00	960.000.000,00
RECAUDOS CARTERA COLOCADA	9.479.308.007,00	8.205.427.096,00	4.679.741.959,00	3.555.222.917,50
RECAUDOS CARTERA NUEVA	2.995.833.333,33	6.090.000.000,00	8.730.000.000,00	11.370.000.000,00
<b>CARTERA FINAL</b>	<b>35.728.683.709,47</b>	<b>36.433.256.613,47</b>	<b>38.023.514.654,47</b>	<b>38.098.291.736,97</b>

INGRESOS	2021	2022	2023	2024
INTERESES POR PRESTAMOS	1.899.869.080	1.916.370.465	2.233.073.741	2.304.970.403
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	688.755.000	648.856.246	677.746.200	654.614.157
DIVIDENDOS POR ACCIONES	1.925.000.000	2.225.000.000	2.336.250.000	2.453.062.500
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>4.513.624.080</b>	<b>4.790.228.733</b>	<b>5.247.071.965</b>	<b>5.412.649.083</b>



LIQUIDEZ CALCULO  
RENDIMCIENTOS

27.010.000.000    24.485.141.340,33    23.780.568.436,33    22.190.310.395,33

Los ingresos por concepto de intereses y arrendamientos están destinados a financiar los gastos de funcionamiento y operación del instituto, tales como servicios personales, gastos generales, transferencias y costos operacionales.

Los recursos por concepto de amortización de créditos de mediano y largo plazo están destinados a colocaciones de cartera de mediano y largo plazo.

#### **Recursos de capital.**

Proviene de servicios financieros, de dividendos y participaciones, los cuales están orientados a fortalecer y posicionar el INFIHUILA, como motor de desarrollo del Departamento del Huila, para la realización de programas y proyectos de interés social y de desarrollo productivo.

Otra fuente de financiación muy importante que gana importante posicionamiento en la estructura financiera del Instituto es la administración de recursos por intermediación o comisiones, importancia que depende un buen análisis de la estructura de costos y negociación que se pacte en el convenio.

## **12.1 CONTROL DE CAMBIO**

REV. NO. (versión)	DESCRIPCION	VIGENTE DESDE
01	Creación del documento	Agosto 2021