



PLAN

ESTRATÉGICO

INSTITUCIONAL

2025 – 2028


Diciembre 29/2025

**INFIHUILA MOTOR PARA LA
TRANSFORMACIÓN DEL SUR
COLOMBIANO**



**Gobernación
del Huila**

V2. 12/2025

 (608) 8677749

 <https://infihuila.gov.co/>

 @contacto@infihuila.gov.co

“LA TRANSFORMACIÓN EMPIEZA CUANDO ACTUAMOS CON PROPÓSITO.”

Asumir la gerencia de INFIHUILA es un compromiso profundo con el desarrollo de nuestro departamento. Liderar una institución que ha acompañado durante décadas el crecimiento territorial me permite trabajar con propósito, claridad y convicción por el bienestar de nuestra gente.

Mi visión para INFIHUILA es sencilla y estratégica a la vez: fortalecer una gestión eficiente; ampliar las oportunidades de acceso al crédito; impulsar iniciativas que generen resultados reales en los municipios; y consolidar una institucionalidad moderna, transparente y cercana a la ciudadanía. Esta visión guía el Plan Estratégico que hoy presentamos y orienta cada una de las decisiones que tomamos como banca de fomento.

Uno de los avances más importantes alcanzados recientemente es la vigilancia especial otorgada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Este reconocimiento respalda nuestro rigor institucional, pero también nos exige más. La vigilancia no es un punto de llegada; es el punto de partida. Nuestro desafío ahora es rentabilizarla, convertirla en una oportunidad para mejorar nuestra operación, fortalecer la confianza pública, ampliar la capacidad de financiamiento y garantizar que cada recurso administrado se traduzca en desarrollo para el Huila.

De manera complementaria, avanzamos en iniciativas que preparan al departamento para los retos del futuro. Entre ellas se destacan los proyectos de transición energética, que permitirán modernizar la infraestructura, promover soluciones sostenibles y abrir nuevas oportunidades para las actividades económicas y las familias huilenses. Transformar el territorio también implica impulsar modelos que respeten el entorno y que generen bienestar a largo plazo.

Creo en la fuerza de nuestro equipo y en el potencial de cada municipio. Lidero este Instituto con un estilo cercano, exigente y orientado a resultados, porque estoy convencida de que lo público debe gestionarse con transparencia, disciplina y sentido humano. Este Plan Estratégico es una ruta clara para avanzar con orden, responsabilidad y metas alcanzables, garantizando que INFIHUILA siga siendo una entidad confiable, eficiente y siempre al servicio de la comunidad.

Trabajaremos con compromiso y coherencia. Construiremos oportunidades reales para el territorio. Y demostraremos, con hechos, que el Huila crece cuando existe una institución que lo acompaña, lo impulsa y le cumple.

CIELO ORTIZ SERRATO
Gerente General



CONSEJO DIRECTIVO

Máximo órgano de dirección, el Consejo Directivo actúa como el máximo órgano de administración, encargado de definir las políticas generales, aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y fijar el apetito de riesgo de la Entidad.



RODRIGO VILLALBA MOSQUERA
Presidente del Consejo Directivo



JUAN CARLOS RAMÓN RUEDA
Delegado del Gobernador

CIELO ORTIZ SERRATO
Gerente INFIHUILA (Secretario)

DIANA PATRICIA SIERRA SÁNCHEZ
Secretaria de Hacienda Departamental

ORMALIA VARGAS MONTERO
Directora Departamento Administrativo de Planeación.



CARLOS ROBERTO GUTIERREZ CRUZ
Representante Gremios

ALVARO RAMON ESCOBAR PARRA
Representante de los Microempresarios

PABLO EMILIO GAMBOA PEÑA
Representante de los Gremios.

Revisor Fiscal
MARIO CHICO FALLA

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

EQUIPO COLABORATIVO INSTITUCIONAL

CIELO ORTIZ SERRATO

Gerente INFIHUILA

Pedro Andrés López Gómez

Asesor Jurídico

Hugo Alberto Llanos Pabón

Asesor Control Interno

Dámaris Figueroa Oviedo

Líder de Grupo de Administración del Riesgo

Esperanza Herrera González

Líder Grupo de Trabajo Planeación, Calidad y Desarrollo I.

Alvis Lorena Méndez Falla

Jefe Oficina Financiera

Jesús Méndez

Jefe Oficina Administrativa

Alexander Bautista Mejía

Jefe Oficina Comercial y de Operaciones

Carol Elizabeth Salazar

Líder Proceso Gestión Proyectos Especiales/Adam. Fondos Especiales y Convenios

Diego Mauricio Quigua Vargas

Líder Gestión de la Información y Comunicación



Tabla de contenido

JUSTIFICACIÓN.....	8
ALCANCE.....	8
MARCO NORMATIVO.....	9
METODOLOGÍA.....	11
GESTIÓN DE CAMBIOS 2025	13
CAPITULO 1	16
MODELO DE GESTION	16
CADENA DE VALOR	18
CAPITULO 2.....	21
NUEVO CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
OPORTUNIDADES QUE SE CONVIRTIERON EN FORTALEZAS – INFIHUILA 2025	40
CRUCE DE AMENAZAS Y FORTALEZAS – ESTRATEGIAS INFIHUILA 2025	41
ESTRATEGIAS CRUZADAS PARA INFIHUILA.....	42
ACTUALIZACIÓN DOFA INFIHUILA 2025.....	45
DOFA EXPLICACIÓN TÉCNICA DE LOS CAMBIOS REALIZADOS	47
NUEVA MATRIZ DOFA INFIHUILA 2025	48
FORTALEZAS	48
CAPITULO 3.....	66
ARTICULACIÓN DEL PLAN.....	66
CAPITULO 4.....	69
ESTRUCTURA DEL PLAN.....	69
LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	69
LÍNEA ESTRATÉGICA 1: CRECIMIENTO DE NEGOCIO Y MERCADO	70
Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO)	71
LÍNEA ESTRATÉGICA 2: SOSTENIBILIDAD, SOLVENCIA Y EFICIENCIA FINANCIERA	73
Descripción de la Línea.....	73
Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO).....	73
LÍNEA ESTRATÉGICA 3: EXCELENCIA OPERATIVA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	76
Descripción de la Línea.....	76
Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO).....	77
MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUE BALANCED SCORECARD	79

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

PERSPECTIVA FINANCIERA.....79

PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADO80

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....81

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....81

ESTRUCTURA TÉCNICA DE INDICADORES (PEI 2025-2028)83

LÍNEA ESTRATÉGICA: CRECIMIENTO DE NEGOCIO Y MERCADO83

5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA: SOSTENIBILIDAD Y SOLVENCIA.....85

5.3. LÍNEA ESTRATÉGICA: EXCELENCIA OPERATIVA.....86

CAPITULO 5.....88

 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN88

CAPITULO 6.....90

 RIESGOS IDENTIFICADOS.....90

CONTROL DE CAMBIOS92

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 (Fuente: Elaboración propia). 13
 Ilustración 2 (Fuente: Elaboración propia). 18
 Ilustración 3 (Fuente: Elaboración propia). 20
 Ilustración 4 (Fuente: Elaboración propia). 21
 Ilustración 5 (Elaboración Propia) 22
 Ilustración 6 (Fuente: Elaboración propia). 24
 Ilustración 7 (Fuente: Elaboración propia). 25
 Ilustración 8 (Fuente: Elaboración propia). 26
 Ilustración 9 (Fuente: Elaboración propia). 27
 Ilustración 10 (Fuente: Elaboración propia). 27
 Ilustración 11 (Fuente: Elaboración propia). 28
 Ilustración 12 (Fuente: Elaboración propia). 28
 Ilustración 13 (Fuente: Elaboración propia). 30
 Ilustración 14 (Fuente: Elaboración propia). 32
 Ilustración 15 (Fuente: Elaboración propia). 34
 Ilustración 16 (Fuente: Elaboración propia). 67
 Ilustración 17 (Fuente: Elaboración propia). 67
 Ilustración 18 (Fuente: Elaboración propia). 68
 Ilustración 19 (Fuente: Elaboración propia). 68

Tabla de Grafica

Grafica 1 (Fuente: Elaboración propia). 30
 Grafica 2 (Fuente: Elaboración propia). 33
 Grafica 3 (Fuente: Elaboración propia). 33
 Grafica 4 (Fuente: Elaboración propia). 34
 Grafica 5 (Fuente: Elaboración propia). 35
 Grafica 6 (Fuente: Elaboración propia). 38

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

JUSTIFICACIÓN

Este documento es fundamental para guiar la gestión de INFIHUILA, asegurando una planificación estratégica alineada con su misión y visión. Su importancia radica en establecer una hoja de ruta que optimice los procesos misionales, de apoyo y de dirección, garantizando eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo. Además, busca fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia, fomentar la sostenibilidad financiera y mejorar la capacidad operativa. La implementación de este marco estratégico facilitará la integración con políticas nacionales y regionales, contribuyendo al desarrollo institucional y al cumplimiento de sus objetivos.

ALCANCE

El presente documento establece los lineamientos estratégicos para la gestión de INFIHUILA durante el período 2025-2028, abarcando los procesos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias institucionales. Su aplicación es integral, asegurando la coordinación de esfuerzos en todas las áreas y niveles de la organización para el desarrollo institucional. Además, define mecanismos de monitoreo y control para garantizar la coherencia entre las acciones ejecutadas y los objetivos estratégicos. No obstante, este documento no detalla procedimientos operativos específicos ni normativas internas particulares, sino que actúa como un marco de referencia general para la gestión institucional.

VIGENCIA

El presente Plan Estratégico Institucional tendrá una vigencia de cuatro (4) años, comprendidos entre el 1 de enero de 2025 y el 31 de diciembre de 2028. Durante este período, INFIHUILA implementará las estrategias, proyectos y acciones definidas en el marco del PEI, con evaluaciones periódicas que permitan ajustes y mejoras en su ejecución. Así mismo, se establecerán mecanismos de seguimiento y control, mediante informes anuales y una evaluación de impacto final en 2028, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos y la sostenibilidad de los logros alcanzados.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

MARCO NORMATIVO

El plan estratégico de INFIHUILA se fundamenta en el marco normativo establecido por la legislación colombiana, que busca garantizar la eficacia y transparencia en la gestión pública, así como la integración de la planeación estratégica y operativa de la entidad. A continuación, se presenta la normativa aplicable:

Ley 152 de 1994

Establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, que regula los procedimientos y mecanismos para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo en Colombia. Este marco normativo orienta la planeación estratégica de Infihuila en concordancia con los objetivos nacionales y departamentales.

Ley 1474 de 2011

Conocida como el Estatuto Anticorrupción, esta ley fortalece los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción. Se garantiza que el plan estratégico incorpore medidas efectivas para promover la transparencia y la ética en la gestión institucional.

Decreto 612 de 2018

Fija las directrices para integrar los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción de las entidades del Estado. Esto asegura que el plan estratégico de Infihuila esté alineado con las prioridades gubernamentales y su ejecución sea coherente y eficiente.

Decreto 2482 de 2012

Establece lineamientos generales para integrar la planeación y gestión en la Rama Ejecutiva del Poder Público mediante el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Infihuila adoptará este modelo para fortalecer su planeación estratégica y su gestión administrativa.

Decreto 1499 de 2017

Modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública y actualiza el Sistema de Gestión. Infihuila implementará los sistemas de gestión establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Ley 2294 de 2023,

Establece el **Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026** ("Colombia, Potencia Mundial de la Vida"), orienta el desarrollo del país a través de cinco ejes clave: ordenamiento del territorio alrededor del agua, seguridad humana y justicia social, derecho humano a la alimentación, transformación productiva con enfoque sostenible e internacional, y convergencia regional para reducir brechas socioeconómicas. **INFIHUILA** debe alinearse con estos objetivos, promoviendo el desarrollo territorial, la inclusión social y el fortalecimiento económico regional en armonía con las políticas nacionales

Ley 734 de 2002

Establece el Código Disciplinario Único, promoviendo la integridad y responsabilidad de los funcionarios públicos.



Ley 962 de 2005

Busca la racionalización de trámites y procedimientos administrativos, promoviendo la eficiencia en los procesos internos y externos de la entidad.

Ley 1712 de 2014

Conocida como la Ley de Transparencia, garantiza el derecho de acceso a la información pública.

Decreto 850 de 2003

Reglamenta las veedurías ciudadanas, promoviendo la participación de los ciudadanos en el seguimiento y control de la gestión institucional.

Ley 1755 de 2015

Regula el derecho fundamental de petición, garantizando que Infihuila responda de manera adecuada y oportuna a las solicitudes de los ciudadanos.

Decreto 1068 de 2015:

Compila la normatividad relacionada con la administración de recursos y operaciones financieras del sector público y de las entidades de fomento, marco clave para las actividades financieras de INFIHUILA.

Decreto 1525 de 2008:

Establece el régimen de inversiones de las entidades públicas y los criterios para la administración de recursos. INFIHUILA lo aplica para garantizar un manejo seguro, responsable y normativo de sus operaciones financieras.

Decreto 1117 de 2013:

Ajusta el régimen de inversiones públicas y fortalece las condiciones para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, aplicable al contexto actual de INFIHUILA.

Vigilancia Especial:

INFIHUILA se encuentra bajo régimen de vigilancia especial de la Superintendencia Financiera, lo que exige el cumplimiento estricto de estándares de gobierno corporativo, gestión de riesgos, solvencia y transparencia. Este marco orienta el Plan Estratégico hacia la eficiencia, el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad financiera.

Articulación con MIPG y MECI:

El Plan Estratégico se articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Modelo Estándar de Control Interno, garantizando coherencia entre la planeación, la gestión y el control institucional.



METODOLOGÍA

La metodología para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) se fundamenta en un enfoque sistemático que integra las mejores prácticas en planificación y gestión organizacional. Este proceso se inicia con la aplicación del procedimiento “Formulación y Ajuste al Plan Estratégico” del Sistema de Gestión de Calidad, que incluye varias etapas clave:

1. **Elaboración y aprobación del cronograma de actividades:** Se establece un cronograma que guía todo el proceso de planificación.
2. **Diagnóstico de la situación actual de la entidad:** Se realiza un análisis exhaustivo del contexto en el que opera la institución.
3. **Elaboración y análisis de matriz FODA:** Se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar áreas de mejora.
4. **Identificación de políticas, objetivos e indicadores:** Se definen las políticas estratégicas y los objetivos que guiarán la gestión, así como los indicadores para medir el progreso.
5. **Socialización del PE ante el Consejo Directivo y funcionarios:** Se presenta el PE a las partes interesadas para su aprobación y alineación.

Integración de metodologías

El PEI 2025-2028, INFIHUILA adopta las metodologías de Balanced Scorecard (BSC) y Planificación Estratégica por Objetivos (PEO). El BSC facilita la alineación de la estrategia institucional a través de la gestión de procesos clave, estructurando los objetivos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esto permite traducir la visión institucional en acciones concretas y medibles.

Por su parte, la PEO complementa el BSC al establecer metas anuales de producto que impactan áreas estratégicas como el fortalecimiento financiero y la satisfacción del cliente. Este enfoque prioriza el logro de resultados específicos mediante la definición de líneas estratégicas y la implementación de acciones concretas.

La combinación de ambas metodologías potencia la capacidad de INFIHUILA para implementar un modelo de gestión basado en el desempeño y la mejora continua, operando bajo una lógica de cadena de valor que permite un monitoreo y evaluación efectivos.



ELEMENTO	METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
Línea estratégica	PEO	Define las principales áreas de acción o ejes estratégicos de la organización. Se establecen en la Planificación Estratégica por Objetivos (PEO) como la base para orientar el desarrollo institucional.
Proceso	PEO	Comprende los procesos de la entidad necesarios para implementar las líneas estratégicas.
Objetivos estratégicos	BSC	Representan la materialización de la estrategia en resultados concretos y medibles, organizados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC): financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.
Meta de producto anual	PEO (alineado con BSC)	Son metas operativas definidas anualmente a partir de los objetivos estratégicos. Aunque se formulan en la PEO, deben alinearse con el BSC para garantizar su contribución al cumplimiento de la estrategia institucional.

El siguiente mapa se ha diseñado bajo la metodología de **Balanced Scorecard (BSC)**, integrando la nueva realidad de entidad vigilada. Se lee de arriba hacia abajo: los cimientos (Aprendizaje) soportan los Procesos, que satisfacen al Cliente, para lograr el Resultado Financiero y Social.



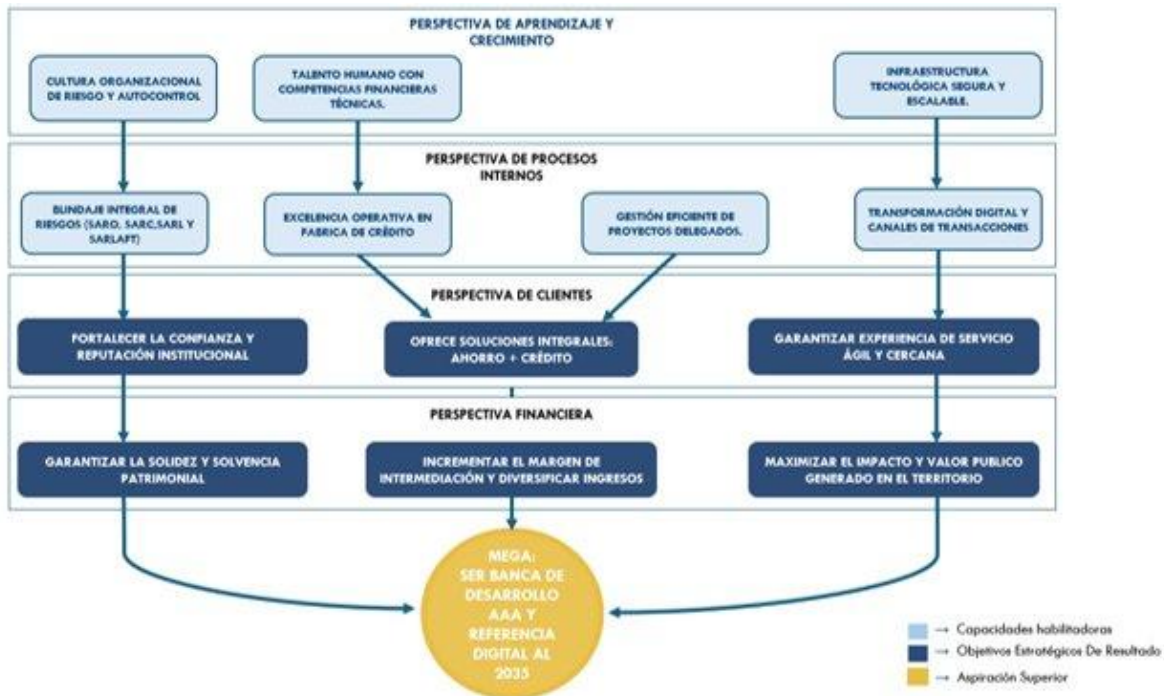


Ilustración 1 (Fuente: Elaboración propia).

La Base (Aprendizaje y Crecimiento): "Todo empieza con nuestra gente y la tecnología. Si no tenemos un equipo técnico capacitado en riesgos y una infraestructura segura, no podemos operar procesos bancarios."

El Motor (Procesos Internos): "Aquí está el gran cambio. Ya no solo 'prestamos plata'. Ahora tenemos procesos de Blindaje de Riesgos (para cumplirle a la Super), una Fábrica de Crédito eficiente y una Transformación Digital (Portal Web)."

La Cara al Mercado (Clientes): "Gracias a procesos seguros, podemos ofrecerle al Alcalde una Solución Integral: 'Le guardo su dinero (Captación), le presto para obras (Crédito) y le gerencio el proyecto'."

El Resultado (Financiera): "Si el cliente confía y nos compra, logramos Solvencia (Patrimonio fuerte), Rentabilidad (Margen de intermediación) y, lo más importante, Impacto Público."

GESTIÓN DE CAMBIOS 2025

JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO (¿Por qué cambiamos?)

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 (608) 8677749 +57 314 293 2941

contacto@infihuila.gov.co www.infihuila.gov.co

Propósito: Alinear la capacidad operativa, técnica y humana de INFIHUILA con las nuevas facultades otorgadas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) para ejercer la intermediación financiera (captación y colocación), garantizando la segregación de funciones y el control de riesgos.

La siguiente tabla demuestra que el cambio no fue cosmético, sino sistémico.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO (El "Antes" vs. "Ahora")	NIVEL DE IMPACTO
1. Estructura Orgánica	Se pasa de un modelo de Jefaturas Generales a Direcciones Técnicas Especializadas. Se crean la Secretaría General y la Dirección de TI y Operaciones para garantizar la segregación de funciones (Front/Middle/Back Office).	ALTO
2. Mapa de Procesos (MOP)	Reingeniería total. Se migra de un enfoque funcional a cadenas de valor por Líneas de Negocio (Colocación, Administración, Proyectos), integrando controles de riesgo en cada etapa.	ALTO
3. Líneas Estratégicas	Reformulación de ejes temáticos. Se pasa de líneas de "Imagen y Soporte" a líneas de Resultado de Negocio (Crecimiento, Sostenibilidad Financiera y Excelencia Operativa).	ALTO
4. Objetivos Estratégicos	Redefinición de objetivos. Ahora se enfocan en indicadores financieros duros (Margen de Intermediación, Solvencia, Volumen de Captación) en lugar de solo cumplimiento de tareas administrativas.	ALTO
5. Matriz DOFA	Actualización profunda del contexto. Se incorporan nuevas Oportunidades (Captación, Redescuento) y Amenazas (Regulación SFC, Ciberseguridad) que no existían en el escenario anterior.	ALTO
6. Riesgos Estratégicos	Identificación de nuevos riesgos críticos asociados a la intermediación: Riesgo de Liquidez (retiro de depósitos), Lavado de Activos (por captación, administración de	ALTO

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO (El "Antes" vs. "Ahora")	NIVEL DE IMPACTO
	recursos y dispersión de pagos) y Riesgo Operativo (fallas tecnológicas).	
7. Indicadores de Gestión	Adopción de la taxonomía de la Superintendencia Financiera. Se incluyen indicadores prudenciales obligatorios como Relación de Solvencia, IRL (Liquidez) y Calidad de Cartera por altura de mora.	ALTO
8. Misión	Actualización filosófica. Se incluye explícitamente la condición de "Entidad Vigilada" y las facultades de "Intermediación Financiera" y "Gerencia de Proyectos" como núcleo del negocio.	MEDIO
9. Visión	Ajuste de la ambición a largo plazo. Se proyecta alcanzar la Calificación AAA y la transformación en un referente de Banca Digital regional al 2035.	MEDIO
10. Objetivos de Calidad	Alineación con la operación. Se incorporan objetivos de Satisfacción Digital (Portal Transaccional) y Gestión de Riesgos como promesa de valor al cliente.	MEDIO
11. Meta de Producto Anual	Cambio de métrica. Las metas dejan de ser "Número de créditos" para convertirse en "Volumen en Pesos" (\$ Captado, \$ Colocado, \$ Administrado), midiendo el impacto financiero real.	ALTO

NOTA: El cambio tocó la columna vertebral de la entidad. No se podía mantener los Objetivos o Riesgos anteriores porque corresponden a una entidad que no **captaba recursos**. Al habilitarse la captación, automáticamente cambió el perfil de riesgo, la meta financiera y hasta la Misión. Por eso se actualizó todo el sistema en bloque.



CAPITULO 1

MODELO DE GESTION

Naturaleza Jurídica

Por ordenanza No 001/72 el gobierno departamental creó el instituto de desarrollo municipal del Huila “IDEHUILA” cuyo objeto principal fue el desarrollo económico, social y cultural de los municipios del departamento, y sus funciones principales fueron: a) la identificación de las necesidades de inversión de capital fijo en los municipios, b) la prestación de servicios de crédito y garantía a favor de proyectos de infraestructura económica y social y c) la prestación de asistencia técnica y administrativa a los municipios con el fin de capacitarlos para planear y ejecutar cada vez mejor su propio desarrollo.

A mediados de los años 80 fue asignada la función de ente ejecutor del programa “acueductos y alcantarillados urbanos” en todos los municipios del departamento del Huila. Este programa se llevó a cabo hasta mediados del año 1.995.

A finales del año 1995 el IDEHUILA volvió a enfocarse como entidad financiera del departamento desligándose definitivamente de aquellas funciones que nada tenían que ver con su objeto social.

En agosto de 1996 mediante ordenanza No. 054 fue transformada el IDEHUILA en “INFIHUILA”, como banco de fomento del departamento del Huila, y el 23 de junio de 2.000 se amplía su **objeto**, así: “prestación de servicio de carácter financiero y crediticio a las entidades públicas del departamento del Huila y a sus entidades descentralizadas, las cooperativas o asociaciones de municipios en las cuales participan estos o su administración descentralizada por servicios, las sociedades de economía mixta con radio de acción departamental, las asociaciones entre entidades públicas y las empresas sociales de estado (E.S.P.) del orden departamental y municipal, con el fin de contribuir a la promoción del desarrollo físico, social y cultural del departamento del Huila”.

En el año 2004, se realizó reestructuración para modernizar el INFIHUILA mediante el decreto ordenanza número 1372 del 23 de noviembre de 2004, por el cual se expide el estatuto básico del instituto financiero para el desarrollo del Huila INFIHUILA, la Ordenanza No. 0051 del 2011, Por medio del cual se modificó el numeral 7 del artículo 6 del Decreto 1372 de 2004, y la Ordenanza 0051 del 2013 que modificó los artículos 4 y 6 del mismo Decreto, siendo actualizado por el Acuerdo No. 001 de 2019, Por medio del cual se modifica el Estatuto Orgánico del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA “y el Acuerdo 003 de 2018, Por medio del cual se modifica y compila el Estatuto Orgánico del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila- INFIHUILA. Para el Año 2020 se compiló el Estatuto Básico del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila – INFIHUILA mediante el **Acuerdo** No. 05 del 17 noviembre de 2020.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 (608) 8677749 +57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co www.infihuila.gov.co

Fundamento de la Entidad. El Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila “INFIHUILA”, 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, 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.

OBJETO. *(Modificado por Ordenanza 0051 de 2013).* El objeto del INFIHUILA, 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.

La dirección y administración del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA, está a cargo de un Consejo Directivo y del Gerente, quien es su representante legal.

Plataforma Estratégica

En el ámbito de la gestión administrativa, la plataforma estratégica es la directriz fundamental que define y orienta a la entidad. Este marco de referencia interrelaciona la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas, proporcionando una guía clara para el cumplimiento de los objetivos integrales, asegurando que todas las acciones y decisiones estén alineadas con los principios y metas de la entidad, facilitando la coherencia y efectividad en la gestión organizacional.

Misión

Somos la Banca de Desarrollo Integral de la región Surcolombiana, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Impulsamos el progreso territorial mediante la intermediación financiera, la administración de recursos públicos y la gerencia integral de proyectos, garantizando la generación de valor público, la sostenibilidad financiera y el bienestar social de nuestras comunidades.

Visión

En 2035, INFIHUILA se posicionará como una Banca de Desarrollo moderna, eficiente y referente. Seremos el socio estratégico de las entidades estatales gracias a un ecosistema de servicios financieros digitales seguros, una solidez patrimonial de grado de inversión (AAA) y una capacidad ejecutora que garantizará la rentabilidad social, ambiental y financiera de los recursos administrados



Principios y Valores Institucionales



CADENA DE VALOR



Ilustración 2(Fuente: Elaboración propia).

Estructura Cadena de Valor del INFIHUILA

En el contexto del Instituto, la cadena de valor se enfoca en todas las actividades que contribuyen a generar y entregar productos y servicios financieros efectivos y confiables a nuestros clientes. Cada actividad dentro de la cadena de valor permite optimizar los

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

procesos, mejorar la experiencia del cliente y maximizar el retorno del impacto al desarrollo económico y social del Departamento del Huila.

A continuación, se describen las etapas que conforman las actividades primarias y de apoyo, las cuales se integran para mejorar la eficiencia, optimizar la experiencia del cliente y maximizar el impacto en el desarrollo Regional.

- **Gestión de Recursos Financieros:** Esta etapa comprende la proyección de metas financieras, la rentabilidad, inversiones, mediante productos financieros estratégicos, junto con una gestión balanceada de activos y pasivos. Este enfoque permite a la entidad estructurar un portafolio financiero optimizado para responder a las necesidades del mercado y mantener una estructura financiera sólida. En el caso de INFIHUILA, esta gestión implica también la adaptación de productos financieros a los sectores prioritarios de la región, con el fin de maximizar el impacto en el desarrollo económico regional y promover un crecimiento sostenible.
- **Gestión de Riesgos:** La gestión de riesgos involucra la identificación, análisis y mitigación de riesgos financieros, operativos y de mercado. Este proceso es esencial para la estabilidad y sostenibilidad de la entidad y su rol en el crecimiento, asegurando que pueda cumplir su misión de desarrollo sin comprometer su solidez financiera.
- **Operaciones de Crédito:** Proceso de evaluación, aprobación y seguimiento de créditos, con procedimientos rigurosos y transparentes, con sistemas de control para evitar fraudes y asegurar la recuperación de créditos. Esto incluye procedimiento de evaluación, aprobación y seguimiento de créditos.
- **Relación con el Cliente:** Estrategias de marketing y ventas para atraer clientes y mantener relaciones duraderas, fidelizando y mejorando la experiencia del cliente en cada punto de contacto.
- **Servicios Postventa y Atención al Cliente:** Soporte continuo y servicios de valor añadido, como asesoría financiera, resolución de problemas y orientación a los clientes.
- **Actividades de Apoyo:** Actividades que respaldan y fortalecen la capacidad de la entidad para llevar a cabo sus funciones principales.
- **Tecnología y Desarrollo:** Implementación de soluciones tecnológicas, sistemas de gestión de riesgos y seguridad cibernética, esenciales en la transformación digital de los servicios financieros.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Selección, formación y desarrollo del talento humano para asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias, especialmente en áreas críticas como atención al cliente, análisis financiero y tecnología.



- **Infraestructura y Cumplimiento Regulatorio para la Confianza Pública:** Los sistemas administrativos deben estar diseñados para garantizar el cumplimiento de las normativas, la estabilidad operativa y la eficiencia. Además, debe incluirse un enfoque de transparencia para que los ciudadanos y las instituciones tengan plena confianza en la gestión de INFIHUILA.
- **Innovación y Estrategia:** Desarrollo de nuevos productos y estrategias para responder a las demandas cambiantes del mercado y a la competencia.

Gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo de INFIHUILA se fundamenta en los lineamientos de la Función Pública para los INFI, estableciendo un conjunto de principios, normas y prácticas que regulan su dirección, gestión y control. Su importancia radica en fortalecer la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad en la administración, generando confianza en la ciudadanía y optimizando la toma de decisiones. En un proceso de mejora continua, INFIHUILA ha actualizado su modelo de Gobierno Corporativo, incorporando nuevos mecanismos de control y herramientas de gestión que refuerzan su compromiso con la integridad institucional y la rendición de cuentas.

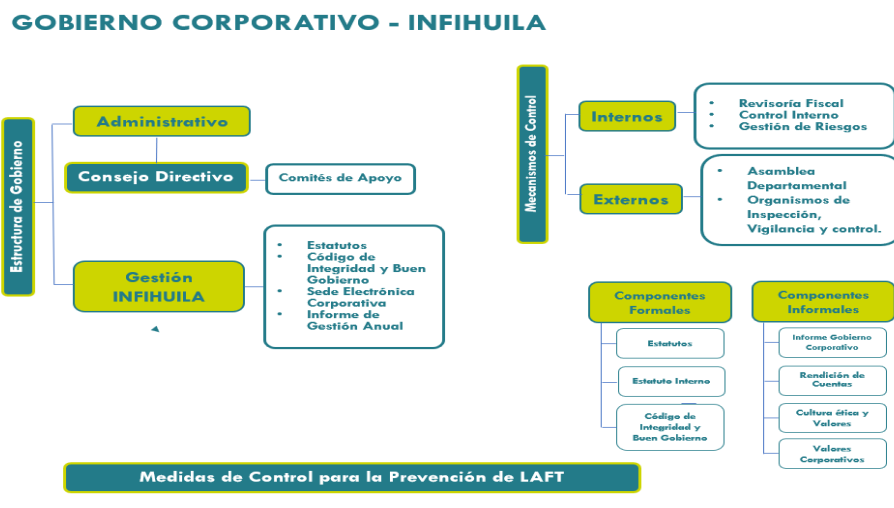


Ilustración 3(Fuente: Elaboración propia).

Para ello, INFIHUILA ha implementado un Código de Integridad y Buen Gobierno, el cual establece lineamientos claros para la gestión institucional, fomenta una cultura ética y promueve mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales. Este enfoque permite consolidar una administración eficiente, confiable y orientada al servicio de la comunidad.

CAPITULO 2

NUEVO CONTEXTO INSTITUCIONAL

ANTECEDENTES

Para la formulación del Plan Estratégico del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila, INFIHUILA para el período 2025-2028, es necesario conocer los principales avances de la gestión institucional en el cuatrienio anterior, como se describen a continuación:

Durante el período 2021-2024, INFIHUILA implementó su direccionamiento estratégico mediante el Plan Estratégico del Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila (INFIHUILA). Este plan se caracterizó por los siguientes aspectos clave:

➤ **Renovación y Fortalecimiento imagen Institucional**

Como resultado de un proceso de renovación independiente, INFIHUILA fortaleció su imagen institucional, logrando una visualidad más fresca y cercana. Este cambio de imagen, realizado el 8 de agosto de 2024, no solo mejoró la percepción de la entidad, sino que también consolidó la confianza pública, promovió la transparencia y generó una mayor interacción con los grupos de valor y partes interesadas. De esta manera, se asegura que la Entidad esté alineada con sus objetivos y responda de manera efectiva a las necesidades y desafíos de la región.

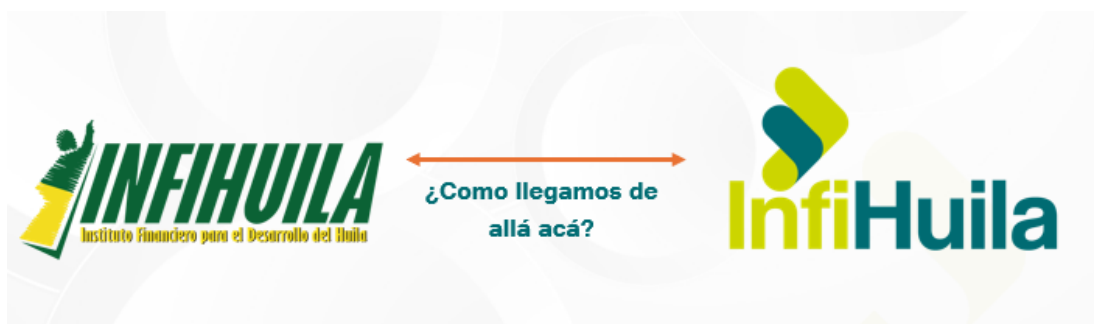


Ilustración 4(Fuente: Elaboración propia).

Como punto de partida para alcanzar este objetivo se decidió llevar a cabo un rebranding o en otros términos revitalizar la percepción de la marca a partir de la conmemoración de los 50 años del Instituto, realizando una mayor inversión de recursos en actividades tanto de mercadeo masivo, como de mercadeo directo que contribuyeran a este objetivo. En la construcción del posicionamiento del Instituto se consideraron varios aspectos que son claves

para el reconocimiento por parte de los clientes y de la ciudadanía como es definir claramente qué es el Instituto, cuáles son sus servicios y cuál es su cobertura:



Ilustración 5 (Elaboración Propia)

➤ Vigilancia Especial de la Superfinanciera de Colombia SFC

De conformidad con lo exigido en el Decreto 1525 de 2008, posteriormente en el Decreto 1117 de 2013 y compilado en el Decreto 1068 de 2015, INFIHUILA, inició el proceso de vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia SFC el 28 noviembre de 2024 bajo el radicado No. 2024170631-000-00 donde se desarrolló los 5 componentes claves que comprenden los 33 requerimientos ante la superintendencia financiera de Colombia. Mediante un ejercicio extra-situ e In-situ por parte del regulador, cuyo último hito correspondió a la visita a las instalaciones del Instituto por parte de los funcionarios de la SFC.

Así las cosas y luego de 8 meses de proceso ante el regulador, el 1 de julio de la vigencia 2025, el Instituto recibió la autorización de vigilancia especial de Superintendencia Financiera de Colombia, según radicado 2024170631-078-000 de la misma fecha. Llegando el proceso a feliz término, solo faltando los detalles finales para iniciar la administración de excedentes de liquidez. Este hito legitima al Instituto como intermediario financiero y le habilita para administrar excedentes de liquidez, gestionar fondos especiales para realizar

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila

AA+
Calidad de Servicios
VrR 1+



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

operaciones activas de crédito y acceder a la banca de redescuento como FINAGRO y BANCOLDEX.

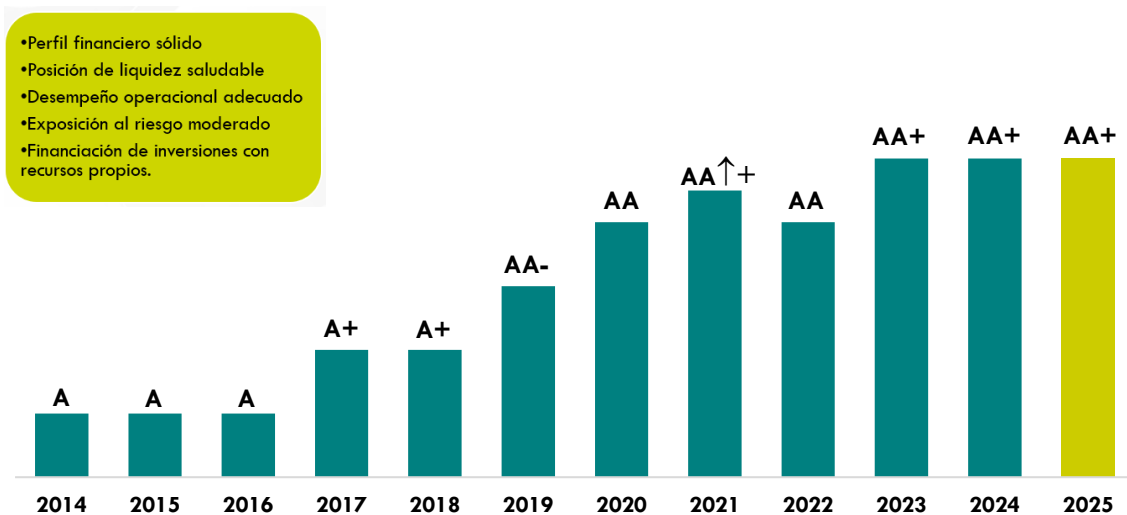
Calificación de Riesgo Crediticio

El Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila INFIHUILA, el 19 de diciembre de 2025, Value and Risk Rating S.A. mantuvo las calificaciones de la deuda de largo y corto plazo del Instituto, asignándole una calificación de **AA+** (Doble A Más) y **VrR 1+** (Uno Más), con una perspectiva estable. Resaltando la solidez financiera de INFIHUILA y su capacidad para cumplir con sus compromisos de manera efectiva y oportuna.

La calificación AA+ (Doble A Más) indica que la entidad tiene una capacidad de pago muy alta en términos de intereses y capital, con un riesgo de incumplimiento limitado en comparación con las entidades más calificadas.

Por su parte, la calificación VrR 1+ (Uno Más) resalta que INFIHUILA tiene la capacidad más alta para cumplir con sus obligaciones financieras, respaldada por un nivel de liquidez muy sólido. Esto significa que la entidad tiene los recursos suficientes para afrontar sus compromisos de manera segura y sin dificultades.

Según Value & Risk Rating la entidad estuvo orientada al crecimiento e innovación institucional, fundamentado en diferentes estrategias comerciales entre las cuales sobresalen fortalecer las relaciones institucionales mediante la zonificación del departamento organizar programas de capacitación sobre los productos ofrecidos, desarrollo de campañas de comunicación para posicionar la marca, aumentar la presencia en el territorio y brindar asesoría personalizada en eventos específicos.



Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 (608) 8677749 +57 314 293 2941

contacto@infihuila.gov.co www.infihuila.gov.co

Ilustración 6 (Fuente: Elaboración propia).

Modernización TI

La modernización institucional en materia de Tecnologías de la Información (TI) fue un aspecto prioritario. En cuanto a las inversiones, el instituto ejecutó dos procesos contractuales importantes para avanzar en la modernización de sus Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). La primera contratación consistió en la capacitación y actualización del aplicativo IAS Solution, así como en la migración del sistema IAS Solution y el Esquema de Fondos en Sitio a una infraestructura en nube privada en Oracle Cloud Infrastructure (OCI). Esta migración tiene como objetivo garantizar la disponibilidad de la información y asegurar procesos contingentes. Además, se incluyó la consultoría e implementación de la funcionalidad de gestión de riesgos financieros y Business Intelligence (BI) mediante Oracle APEX.

La segunda contratación abarcó el licenciamiento, implementación, parametrización, capacitación, migración, mantenimiento, soporte técnico y actualización del software de gestión documental SIMAD 5.0, con especial énfasis en los módulos de correspondencia interna y externa (enviada y recibida), archivos de gestión activa e inactiva, mensajería, P.Q.R. (Peticiónes, Quejas y Reclamos) y documentación técnica, entre otros.

Igualmente, dentro del proceso de modernización tecnológica, se llevó a cabo la reestructuración del portal web con el objetivo de mejorar la imagen institucional, optimizar la experiencia del usuario. Esta actualización no solo refuerza la presencia digital de la Entidad, sino que también permite un mayor cumplimiento de los estándares y normativas de Gobierno Digital, alineándose con los principios de transparencia y acceso a la información.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

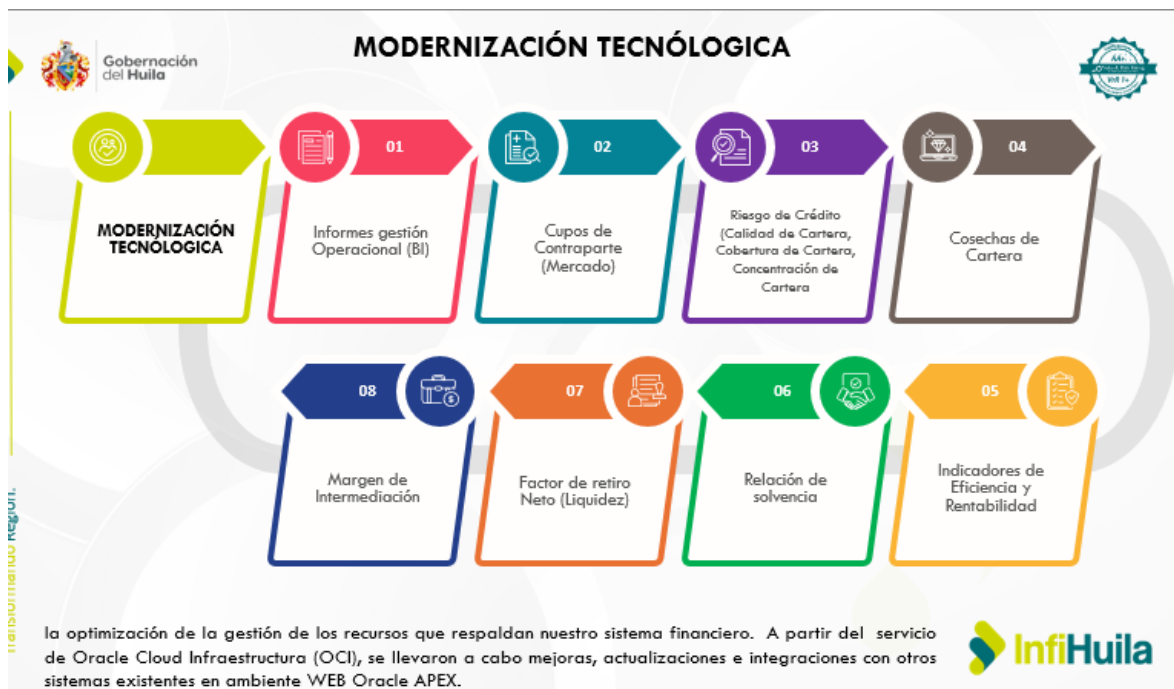


Ilustración 7 (Fuente: Elaboración propia).

Seguridad de la información y Ciberseguridad

Actualmente, el InfiHuila cuenta con una infraestructura en la nube que respalda sus procesos de negocio, garantizando altos estándares de ciberseguridad. Esto incluye un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC SaaS) y un equipo de profesionales altamente capacitado y especializado en la materia. Además, se implementa seguridad perimetral mediante firewalls, lo que ofrece protección avanzada frente a amenazas tanto internas como externas.

Con el objetivo de dar cumplimiento a la normativa vigente emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, se ejecutó un proceso articulado entre las áreas de Riesgos, Planeación, Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) e Información y Comunicaciones, orientado a la actualización y fortalecimiento de los instrumentos que componen el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Tomando como referencia las normas internacionales ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 27032, las guías del Ministerio TIC y los lineamientos de la Superintendencia Financiera en materia de control interno, se elaboraron y aprobaron, por las instancias correspondientes, políticas, procedimientos, manuales y matrices que robustecen dicho sistema.

Adicionalmente, se diseñó e implementó una matriz para la identificación, clasificación y valoración de activos de información, permitiendo determinar su criticidad conforme a lo estipulado por la Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales) y la Ley 1712 de 2014 (Transparencia y Acceso a la Información Pública). Esta clasificación ha facilitado la asignación de recursos estratégicos para el tratamiento de los activos, en línea con el apetito de riesgo institucional.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

Asimismo, en el marco del fortalecimiento institucional, se han implementado medidas técnicas y físicas para la protección de la información. Entre las medidas técnicas se destaca el control de accesos mediante políticas segmentadas en el Directorio Activo y la configuración de listas de acceso a sitios web basadas en roles y funciones. El parque tecnológico cuenta con servidores, computadoras portátiles, switches, access points, UPS y sistemas de climatización de precisión. En paralelo, se está en proceso la adquisición de equipos de seguridad física, como cámaras de vigilancia, sistemas de control de acceso biométrico y monitoreo 24/7, además de la incorporación de nuevos servidores, elementos clave para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, así como la continuidad del servicio a todas las partes interesadas.

Esta estrategia integral no solo fortalece la infraestructura tecnológica del InfiHuila, sino que también asegura el cumplimiento de la normatividad vigente y el alineamiento con las mejores prácticas internacionales en materia de ciberseguridad y gestión de la información.



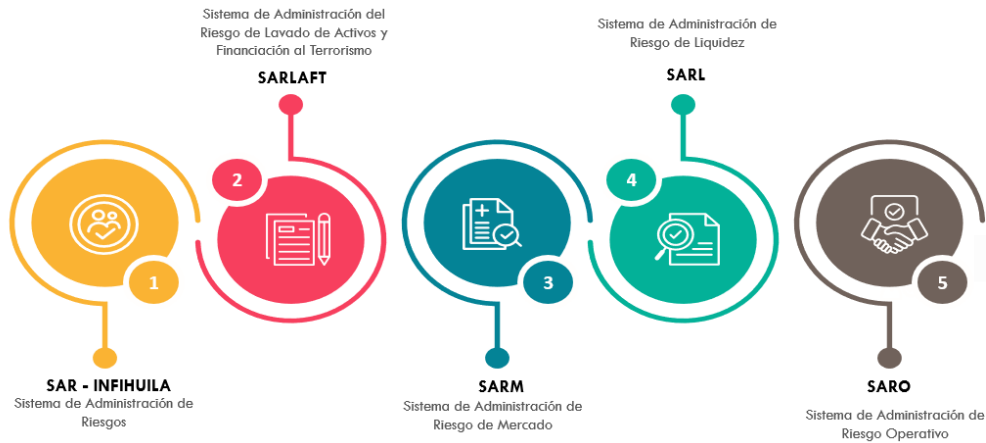
Ilustración 8 (Fuente: Elaboración propia).



Ilustración 9 (Fuente: Elaboración propia).

Control de Riesgo

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO - SAR



El INFIHUILA propende por una política de riesgo orientada a mantener un riesgo moderado en todos sus procesos y operaciones. Durante el 2024 se robustecieron las políticas y el perfil conservador para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del Instituto.

Ilustración 10 (Fuente: Elaboración propia).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO - SARC



Ilustración 11 (Fuente: Elaboración propia).

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ



Ilustración 12 (Fuente: Elaboración propia).

El INFIHUILA propende por una política de riesgo orientada a mantener un riesgo moderado en todos sus procesos y operaciones. Durante el 2024 se robustecieron las políticas y el perfil conservador para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del Instituto.



Modelo Integrado de planeación y Gestión MIPG

El Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila (INFIHUILA) adopta un sistema de gestión adoptado al modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en cumplimiento de los lineamientos establecidos para las entidades públicas en Colombia. Estos sistemas son clave para dirigir, planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y controlar las operaciones administrativas. Este enfoque garantiza una administración eficiente, transparente y orientada a resultados, promoviendo la mejora continua en la gestión institucional y asegurando la generación de valor público.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), implementado en el INFIHUILA mediante la Resolución 056 del 12 de junio de 2018, articula las políticas, normas, recursos e información del Instituto. Su propósito es dirigir la Gestión hacia un Desempeño institucional óptimo, logrando resultados que satisfagan las necesidades y derechos de los ciudadanos, y asegurando que las actividades de la Entidad sean siempre eficaces, eficientes y efectivas. El MIPG articula la planeación estratégica con la gestión operativa, asegurando el uso óptimo de los recursos y la implementación de mecanismos de control que fortalezcan la eficiencia organizacional.

A través del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y un enfoque basado en riesgos, el MIPG impulsa la eficiencia y eficacia organizacional al alinear estratégicamente la planificación y la gestión. Este modelo se estructura en dimensiones y 19 políticas que se integran con la organización de la entidad, orientando sus acciones hacia el fortalecimiento de la confianza y la legitimidad institucional.

A través del diligenciamiento del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG) que ha sido una herramienta clave en el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) la entidad ha logrado medir y hacer seguimiento a los avances en sus proyectos y objetivos institucionales, garantizando la transparencia y el cumplimiento de los compromisos establecidos. Durante la vigencia de 2023, Infihuila alcanzó un 74.7% en la implementación de las directrices del MIPG con un aumento respecto al año 2021 del 4%, lo que refleja un avance significativo en áreas fundamentales como la planeación estratégica, la gestión de recursos, la evaluación de resultados y la rendición de cuentas. Este progreso destaca el compromiso continuo de la entidad con la mejora administrativa y la gestión pública eficiente, lo que, a su vez, contribuye a fortalecer la confianza de la ciudadanía y a asegurar un uso adecuado y responsable de los recursos destinados al desarrollo de la región.

Para la vigencia 2024, INFIHUILA consolidó este proceso de maduración institucional alcanzando un Índice de Desempeño Institucional de 89,5 puntos, valor que se posiciona muy por encima del promedio del grupo par (65 puntos). Este resultado demuestra una evolución

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941

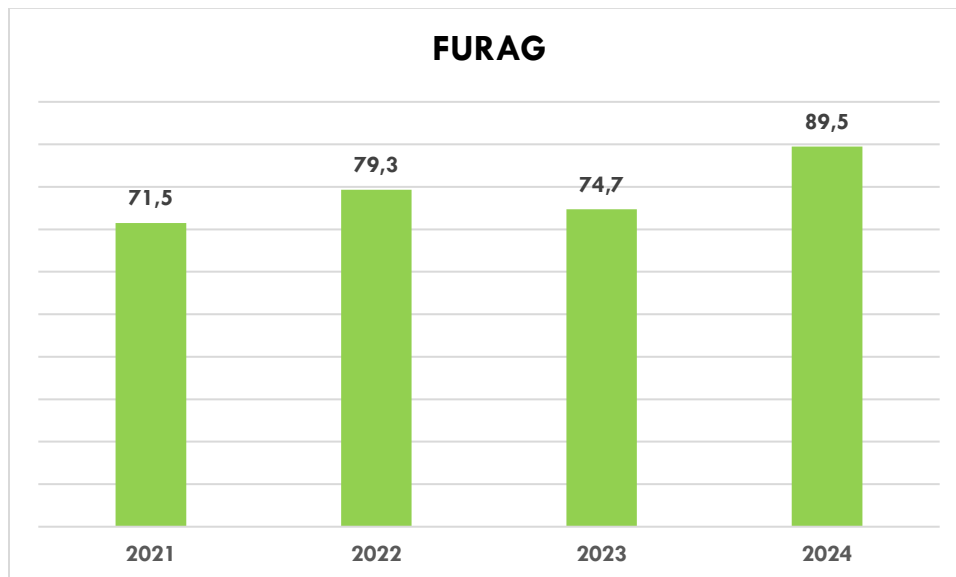


contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

significativa con un incremento de 14,8 frente al desempeño obtenido en 2023, reflejando mayor capacidad de gestión, mayor solidez en la articulación de procesos y una implementación más consistente de las políticas de MIPG.



Grafica 1 (Fuente: Elaboración propia).

Sistema De Gestión De Calidad



Ilustración 13 (Fuente: Elaboración propia).

La planificación dentro del Sistema de Gestión se basa en el análisis de requisitos normativos y del entorno estratégico, permitiendo identificar riesgos, establecer indicadores de desempeño y medir el avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

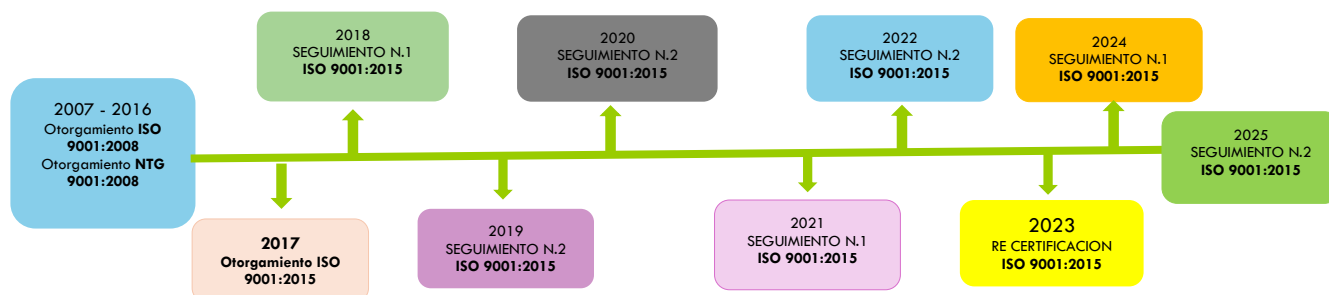


Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4
 (608) 8677749
 +57 314 293 2941
 contacto@infihuila.gov.co
 www.infihuila.gov.co

En el año 2007, el instituto obtuvo la certificación bajo la norma ISO 9001:2008. Posteriormente, en 2017, se llevó a cabo la transición a la versión 2015 de la norma. Desde entonces, se ha mantenido la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el propósito de optimizar la gestión organizacional y facilitar la toma de decisiones oportunas. Este proceso ha permitido la simplificación de la documentación y la racionalización de las actividades operativas. La evolución de estos esfuerzos se puede observar en la siguiente línea de tiempo:



La certificación ISO 9001:2015 ofrece múltiples beneficios a una entidad financiera, mejorando su eficiencia y competitividad. Algunos de los resultados más destacados incluyen: Mejora de la calidad: La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) asegura que los productos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad, aumentando la satisfacción del cliente, la Optimización de procesos, que proporciona una metodología para identificar y eliminar ineficiencias en los procesos internos, lo que mejora la eficacia y eficiencia operativa, una Mayor transparencia que permite la estandarización de procedimientos y la documentación clara facilitan la rendición de cuentas y la transparencia en las operaciones, el Incremento de confianza, la Entidad al estar certificada bajo la norma ISO 9001:2015 mejora la reputación y credibilidad de la entidad, lo que facilita la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes, el Cumplimiento normativo que asegura que la entidad cumpla con las regulaciones y normativas aplicables, reduciendo riesgos legales y operativos y por último una Cultura de mejora continua, que orientada a la revisión y optimización constante de los procesos, permitiendo una mejor adaptación a los cambios del mercado.

Estos beneficios contribuyen a que la entidad pueda operar de manera más eficiente, competitiva y alineada con las expectativas de sus clientes y partes interesadas.

Modelo de Operación

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4
 (608) 8677749
 +57 314 293 2941
 contacto@infihuila.gov.co
 www.infihuila.gov.co



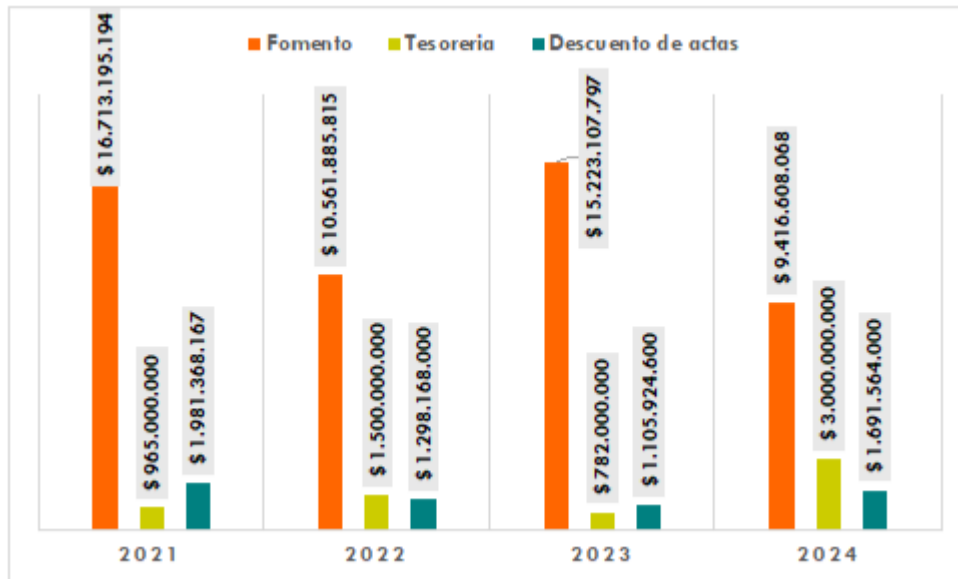
Ilustración 14 (Fuente: Elaboración propia).

Instrumentos Complementarios De Planificación

Teniendo en cuenta que los procesos de modernización tecnológica contribuyen a la optimización de la infraestructura tecnológica del instituto, mejorando la eficiencia operativa, garantizando la seguridad de la información y promoviendo la innovación en la gestión de recursos y servicios, es necesaria la implementación de una herramienta sistematizada para la gestión de calidad.

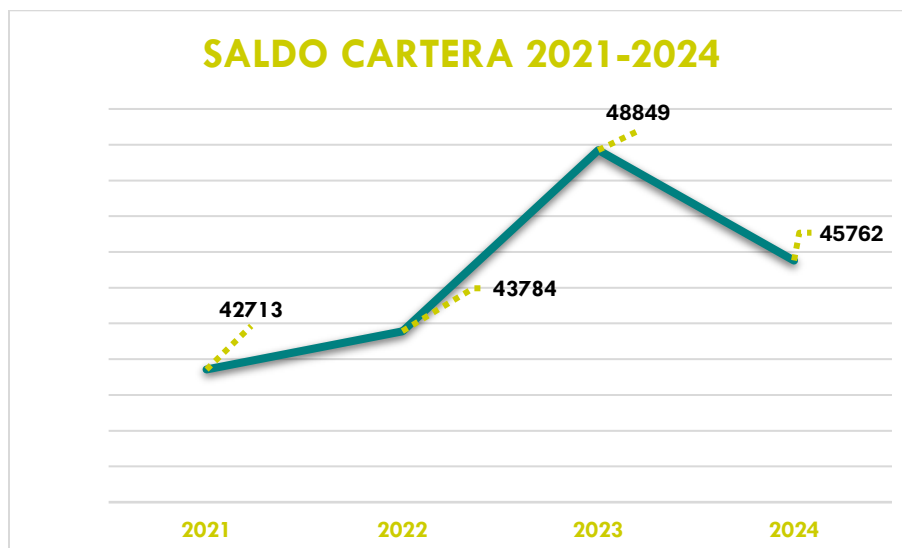
Participación del Mercado

El desempeño Institucional se evidenció que entre el año 2021-2024 se desembolsaron créditos por valor **\$68.773.111.641**, de acuerdo con las líneas de créditos otorgadas en fomento, tesorería y descuento de actas.



Grafica 2 (Fuente: Elaboración propia).

La cartera como principal activo de la entidad presentó un saldo de cartera al cierre del 2024 por valor de 45762, registrando un incremento con respecto al año 2021 por valor de 3049 un porcentaje de 7.14%.

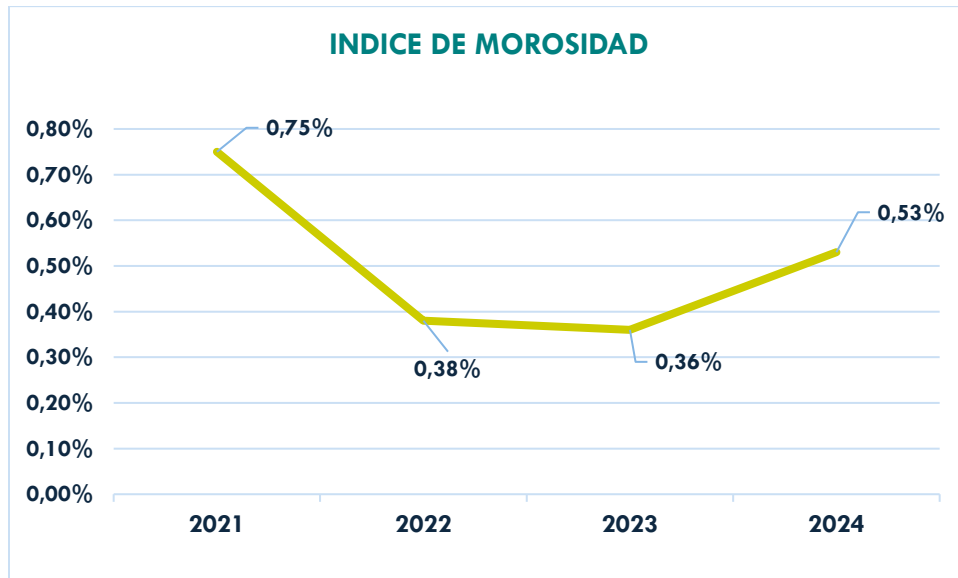


Grafica 3 (Fuente: Elaboración propia).

Sobresale la evolución del indicador de morosidad, que en diciembre de 2024 se ubicó en 0,53, consolidando una tendencia positiva para la entidad frente al 0,75 registrado en 2021 y manteniéndose muy por debajo de la meta del 3 % establecida por INFIHUILA. Lo que evidencia un manejo eficiente en la aprobación de créditos, el cumplimiento de las políticas

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

de administración de riesgos y la eficacia en el seguimiento, control y recuperación de la cartera.



Grafica 4 (Fuente: Elaboración propia).

Responsabilidad Social Empresarial

A través de las estrategias de fortalecimiento y estructuración de proyectos, se continúa apoyando la reactivación económica y promoviendo los diferentes fondos para el emprendimiento, fortalecimiento del sector productivo como el de comercio, seguido de servicios y algunos microempresarios tipificados como el sector industria. Actualmente la entidad cuenta con 7 convenios en pro del desarrollo regional;



Ilustración 15 (Fuente: Elaboración propia).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

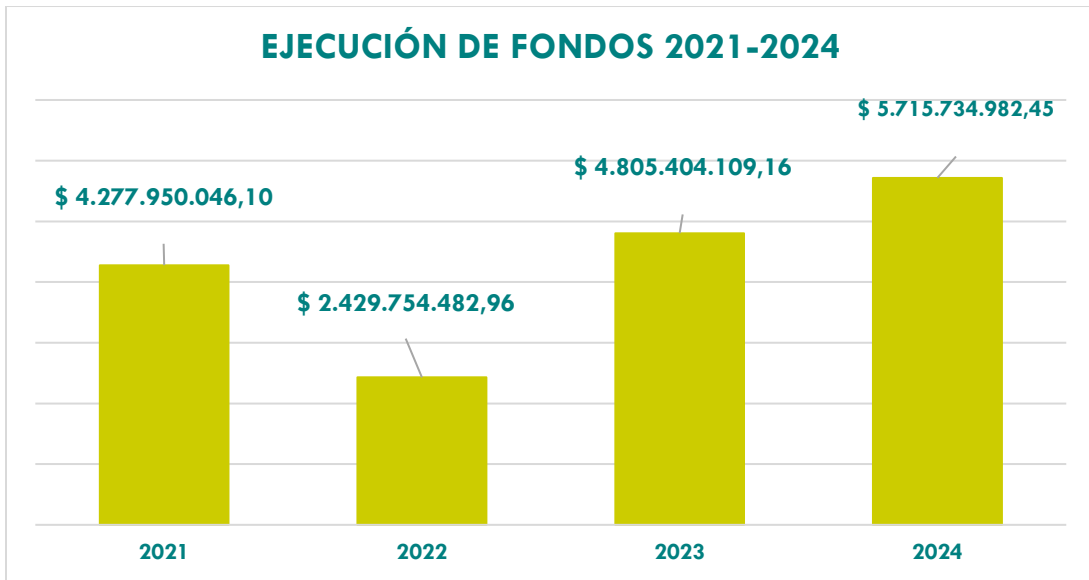


Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 (608) 8677749 +57 314 293 2941

contacto@infihuila.gov.co www.infihuila.gov.co



Grafica 5 (Fuente: Elaboración propia).

Desde el año 2021 hasta 2024, se han ejecutado un total de **\$17.228.843.620,67** a través de los distintos fondos administrados por la entidad.

FONDO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN DEL HUILA

MICROEMPRESARIO
A POSTULARSE A LA LÍNEA DE
FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL

COMPENSACIÓN
5 puntos de la tasa de interés

LINK DE POSTULACIÓN
<https://onx.la/a8d9a>

INFHUILA Gobernación del Huila

CONVOCATORIA PÚBLICA

"JÓVENES PARA GARANTIZAR EL RELEVO GENERACIONAL RURAL"

Del Fondo de Emprendimiento e Innovación como herramientas para la incorporación de Jóvenes Rurales en procesos productivos y organizacionales.

Inscripciones del 12 de julio al 02 de agosto 2024

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



1. Estrategias de Posicionamiento y Visibilidad

Con una destacada participación de congresistas y gerentes de los institutos financieros de todo el país, se presentó ante la Cámara de Representantes, el 14 de agosto de 2024, el Proyecto de Ley No. 195 de 2024, que busca establecer un régimen especial para los Institutos de Fomento y Desarrollo -INFIS- en Colombia, con el propósito de fortalecer su papel en el sistema financiero y promover el desarrollo económico regional.

Esta iniciativa se fundamenta en las disposiciones de los artículos 139 y 140 de la Ley 5 de 1992, así como en la Ley 819 de 2003 y el Decreto Ley 663 de 1993, que establecen las bases para el funcionamiento y regulación de entidades financieras en el país. A través de este proyecto, se busca la inclusión de los INFIS en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, lo que representa una oportunidad significativa para que el INFIHUILA impulse un desarrollo sostenible y fomente la inclusión financiera en su región, en cumplimiento de las expectativas regulatoras vigentes.

Como segundo aspecto para alcanzar este objetivo se decidió llevar a cabo un rebranding o en otros términos revitalizar la percepción de la marca a partir de la conmemoración de los 52 años del Instituto, realizando una mayor inversión de recursos en actividades tanto de mercadeo masivo, como de mercadeo directo que contribuyeran a este objetivo. En la construcción del posicionamiento del Instituto se consideraron varios aspectos que son claves para el reconocimiento por parte de los clientes y de la ciudadanía en general.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4
 (608) 8677749
 +57 314 293 2941
 contacto@infihuil.gov.co
 www.infihuil.gov.co



Una tercera palabra clave que se estableció fue el cambio de slogan TRANSFORMANDO REGIÓN que no solo se refiere a un área geográfica o territorial cercana o relacionada con la ubicación actual del Instituto si no que se amplie el radio de acción a la región del Surcolombiano.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



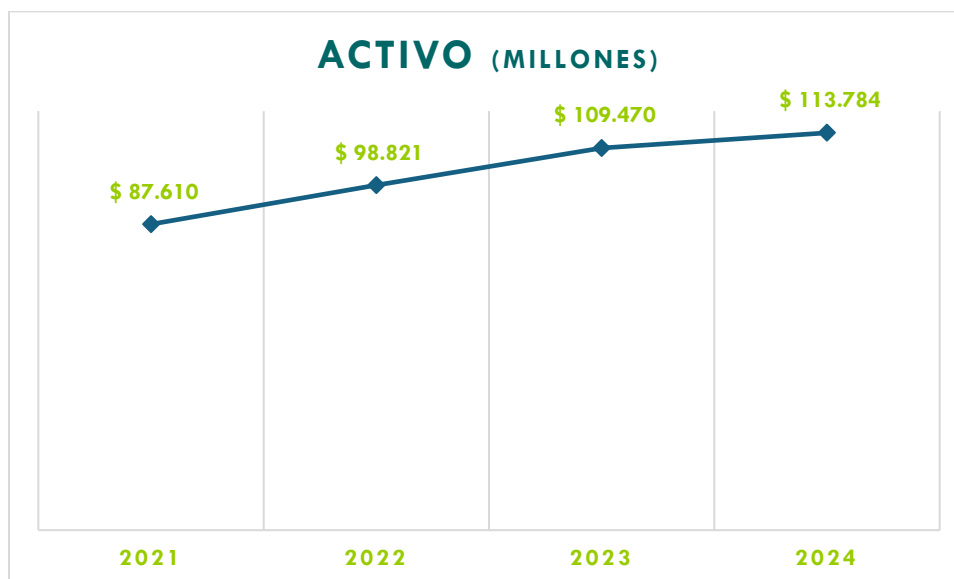
📍 Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 📞 (608) 8677749 📱 +57 314 293 2941

✉️ contacto@infihuila.gov.co 🌐 www.infihuila.gov.co

Otra de las estrategias de visibilizarían del Instituto fue conseguir y mantener la Vice Presidencia de ASOINFIS - Asociación Nacional de Institutos de Fomento y Desarrollo Territorial, espacio desde el cual se ha liderado la presentación de un proyecto de ley que incluya a los INFIS dentro del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, posibilitando que los INFIS accedan a recursos, como las cuentas maestras de los Ministerios, fondos y otros mecanismos de financiamiento más amplios, alineados con las políticas nacionales de desarrollo económico, para promover el desarrollo de programas para las regiones y especialmente para las comunidades más apartadas y vulnerables.

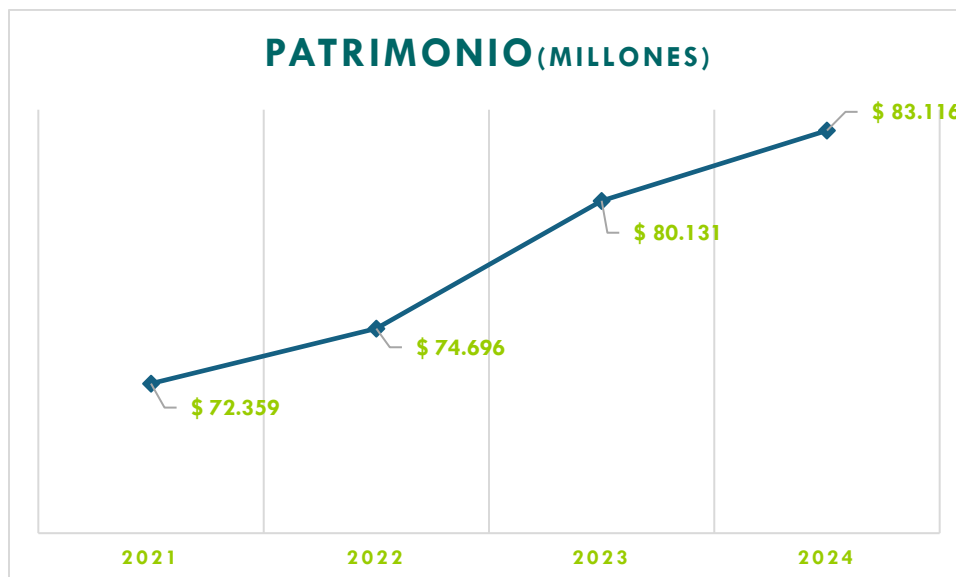
Así, la entidad progresa en su proceso de expansión, consolidándose y garantizando su sostenibilidad. Este avance se complementa con estrategias de optimización de servicios, especialmente a través de plataformas digitales, así como con iniciativas de posicionamiento y gestión comercial que facilitan la formalización de oportunidades de negocio en nuevos mercados.

Durante la vigencia 2024, con corte al **30 de diciembre**, la entidad obtuvo un fortalecimiento financiero significativo. Los activos alcanzaron un total de **\$113.784 millones**, reflejando un incremento del **3,8%** en comparación con la vigencia 2023, cuando ascendían a **\$109.470 millones**.



Grafica 6 (Fuente: Elaboración propia).

Asimismo, el patrimonio de la entidad mostró un crecimiento del **4,55%**, pasando de **\$80.130 millones** en 2023 a **\$83.779 millones** en 2024. Este crecimiento evidencia una gestión financiera sólida y un aumento en la capacidad patrimonial de la entidad.



MATRIZ FODA

Infihuila ha llevado a cabo un análisis detallado de la evolución organizacional utilizando la matriz FODA, evaluando tanto los factores internos como externos que impactan su desempeño. En el análisis interno, se han identificado las fortalezas y debilidades de la entidad, lo cual proporciona una visión clara de los aspectos que contribuyen positivamente al funcionamiento de la institución, así como las áreas que requieren ser mejoradas. La cual ha permitido identificar las oportunidades que Infihuila puede aprovechar y las amenazas que podrían dificultar su crecimiento y sostenibilidad.

Durante la vigencia de 2025, Infihuila ha avanzado, entendiéndose que haber obtenido la vigilancia especial de la SFC, es el punto de inflexión del Instituto, y más que una evolución es una reinención del Infihuila. Se continuó el análisis FODA con el enfoque integral, complementando el diagnóstico tradicional con el uso de la metodología PESTEL. Este enfoque permitió un nuevo análisis del entorno externo, considerando factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales** que influyen directamente en el desempeño de la entidad. La evolución del FODA, enriquecida con PESTEL, ha proporcionado una visión más clara de los cambios y dinámicas del entorno y de cómo estos pueden afectar tanto las oportunidades como las amenazas para Infihuila.

Con base en esta evolución del análisis FODA, la entidad ha podido desarrollar estrategias más robustas y enfocadas, alineadas con los resultados obtenidos del análisis integral de los factores internos y externos. Estas estrategias están orientadas a optimizar las fortalezas de la entidad, corregir las debilidades detectadas, aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar las amenazas identificadas. Este enfoque estratégico actualizado permite a Infihuila

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

tomar decisiones más informadas, asegurando que la entidad pueda avanzar de manera efectiva hacia el cumplimiento de sus objetivos y continuar mejorando sus servicios para la comunidad.

Por lo anterior, se relacionan los parámetros y análisis sobre los cuales se actualiza la matriz DOFA del Instituto:

OPORTUNIDADES QUE SE CONVIRTIERON EN FORTALEZAS – INFIHUILA 2025

N° Oportunidad	Oportunidad identificada	Fortaleza alcanzada	Caracterización de la evolución
O2	Vigilancia de la Superfinanciera para ampliar cobertura y beneficios	F5 Calificación AA+ y VrR 1+ F24 Patrimonio técnico en crecimiento	La radicación de la solicitud y posterior vigilancia fortaleció la confianza institucional y permitió consolidar la calificación de riesgo y el patrimonio técnico.
O9	Alianzas estratégicas con entidades locales, nacionales e internacionales	F3 Convenios marco con IDEA e INFIVALLE F18 Comunicación activa con grupos de valor	La oportunidad de cooperación se materializó en convenios efectivos que ampliaron el radio de acción y reforzaron la comunicación institucional.
O12	Diversificación de productos financieros (fondos, ahorro)	F17 Portafolio institucional estructurado y aprobado F8 Plan de mercadeo actualizado	La estrategia comercial permitió transformar la oportunidad en un portafolio diversificado y dinámico, alineado con las necesidades regionales.
O10	Obtención de calificación AAA	F5 Calificación AA+ y VrR 1+ (perspectiva estable)	Aunque la meta es AAA, la mejora sostenida en la calificación refleja avance y consolidación de la gestión financiera.
O8	Era digital: automatización de procesos y servicios digitales	F15 Migración a nube privada (OCI) F16 Implementación de SIMAD 5.0 F30 Sistema de Gestión Integrado (SGI)	La apuesta por la digitalización se convirtió en fortalezas tecnológicas que garantizan continuidad, seguridad y eficiencia operativa.
O6	Certificación ISO 45001 en Seguridad y Salud en el Trabajo	F6 Recertificación ISO 9001:2015	La oportunidad de certificación se consolidó en sistemas de gestión ya certificados y en prácticas robustas de seguridad laboral.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihUILA.gov.co



www.infihUILA.gov.co

N° Oportunidad	Oportunidad identificada	Fortaleza alcanzada	Caracterización de la evolución
		F22 Matriz de riesgos en SST implementada	

CRUCE DE AMENAZAS Y FORTALEZAS – ESTRATEGIAS INFIHUILA 2025

Amenaza (A)	Fortaleza (F)	Estrategia defensiva / de aprovechamiento
A1. Cambio sustancial del escenario macroeconómico (tasas de intervención, liquidez)	F5. Calificación AA+ y VrR 1+ F25. Liquidez disponible	Usar la solidez financiera y la calificación de riesgo para negociar mejores condiciones de fondeo y blindar la liquidez frente a variaciones macroeconómicas.
A3. Cambios regulatorios que afecten la estabilidad de los INFIS	F1. Gobierno corporativo sólido F30. Sistema de Gestión Integrado (SGI)	Aprovechar la maduración del gobierno corporativo y el SGI para anticipar cambios regulatorios, adaptando procesos y asegurando cumplimiento normativo.
A4. Competencia del mercado (banca privada con mayor liquidez y TIC)	F8. Plan de mercadeo actualizado F17. Portafolio institucional estructurado	Diferenciarse mediante productos financieros especializados en desarrollo territorial y comunicación activa con grupos de valor.
A6. Vulnerabilidad a ataques cibernéticos	F15. Migración a nube privada (OCI) F16. SIMAD 5.0 gestión documental F21. Protección de datos personales	Fortalecer la seguridad digital con infraestructura en nube y cumplimiento normativo, ofreciendo confianza superior frente a la banca privada.
A5. Panorama social, económico y político (orden público, crisis)	F4. Plan de contingencia y continuidad del negocio F23. Solvencia patrimonial	Activar planes de continuidad y usar solvencia patrimonial para garantizar operaciones en escenarios de crisis regional o nacional.
A8. Recesión en el comercio mundial	F3. Alianzas estratégicas (IDEA, INFIVALLE)	Aprovechar alianzas interinstitucionales y posicionamiento para acceder a cooperación internacional y fondos multilaterales que mitiguen impactos de la recesión.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

Amenaza (A)	Fortaleza (F)	Estrategia defensiva / de aprovechamiento
	F9. Imagen corporativa posicionada	
A13. Responsabilidad social (invasiones a lotes, procesos judiciales detenidos)	F12. Cultura organizacional orientada a valores F19. Rendición de cuentas y participación ciudadana	Usar la cultura institucional y la rendición de cuentas para gestionar conflictos sociales, reforzando legitimidad y confianza comunitaria.
A14. Inflación (aumento de costos operacionales)	F7. Respaldo patrimonial del departamento del Huila F24. Patrimonio técnico en crecimiento	Apalancar respaldo patrimonial y patrimonio técnico para absorber costos inflacionarios y mantener estabilidad operativa.

ESTRATEGIAS CRUZADAS PARA INFIHUILA.

TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACCIÓN TÁCTICA
1. ESTRATEGIAS FO <i>(Ofensivas / Crecimiento)</i> Use Fortalezas para MAXIMIZAR Oportunidades.	F1, F5 + O2 <i>(Vigilancia SFC, Calif. AA+ + Captación)</i>	Ofensiva de Captación Institucional (CDATs y Vista): Utilizar la calificación AA+ y el sello de garantía de la Vigilancia SFC para captar agresivamente los excedentes de liquidez de entidades públicas mediante CDATs (para estabilidad) y Cuentas a la Vista (para operatividad). El argumento de venta es la seguridad (riesgo soberano/departamental) y la rentabilidad competitiva frente a la banca tradicional.	Lanzar la campaña "Invierte en tu Región": Ofrecer tasas preferenciales en CDATs a entidades, donde el rendimiento financiero se complementa con "puntos" para asistencia técnica.
	F1, F3 + O9 <i>(Alianzas + Redescuento)</i>	Intermediación Híbrida (Mix de Fondo): Optimizar el margen financiero mezclando el fondeo propio (Captación barata a la vista) con el fondeo de segundo piso (Finagro/Bancoldex). Usar los recursos de redescuento para	Estructurar el "Comité de Finanzas e Inversiones" para definir semanalmente el mix óptimo de tasas

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACCIÓN TÁCTICA
		líneas especializadas y los recursos captados para libre inversión y tesorería.	pasivas (captación) vs. tasas de redescuento.
	<p>F15 + O3, O4</p> <p><i>(Tecnología + Fondo especial)</i></p>	<p>Ecosistema de Administración de Recursos: Integrar la Captación a la Vista con el servicio de Administración de Fondos (Fondo especial). Que los recursos que INFIHUILA administra (regalías, convenios) se alojen en cuentas de depósito propias, generando un "flotante" estable que apalanque la tesorería de la entidad.</p>	Vincular contractualmente que todo contrato de administración de recursos implique la apertura de cuentas de depósito a la vista en INFIHUILA.
<p>2. ESTRATEGIAS DO</p> <p><i>(Reorientación / Adaptación)</i></p> <p>Supere Debilidades usando Oportunidades.</p>	<p>D7 + O2</p> <p><i>(No captación + Vigilancia SFC)</i></p>	<p>Transformación del Pasivo (Deuda a Depósito): Eliminar definitivamente la debilidad de "No captación de recursos".</p>	Diseñar un plan para la Captación y operativizar el Reglamento de Depósitos a Término y a la Vista ajustado a la normativa SFC.
	<p>D1 + O8</p> <p><i>(Sin servicios online + Era Digital)</i></p>	<p>Banca Subnacional Transaccional para Depósitos a la Vista: Para gestionar depósitos a la vista, los clientes necesitan mover su dinero rápido. La estrategia es implementar un Portal Transaccional Corporativo robusto que permita a las tesorerías municipales consultar saldos, extractos y realizar traslados seguros, superando la brecha tecnológica.</p>	Adquirir/Desarrollar el módulo de "Portal "

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749 +57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACCIÓN TÁCTICA
	<p>D3 + O5</p> <p><i>(Concentración + Planes Desarrollo)</i></p>	<p>Dilución de Riesgo vía Captación Masiva: Reducir la dependencia de pocos grandes depositantes (riesgo de concentración de pasivos) diversificando la base de captación hacia hospitales, universidades y todas las descentralizadas del departamento, aprovechando los Planes de Desarrollo.</p>	<p>Crear metas comerciales de captación por segmentos (Salud, Educación, Gobierno Central, ESP) para atomizar el pasivo.</p>
<p>3. ESTRATEGIAS FA</p> <p><i>(Defensivas)</i></p> <p>Use Fortalezas para evitar Amenazas.</p>	<p>F26 + A1, A9</p> <p><i>(Riesgos + Volatilidad, Liquidez)</i></p>	<p>Gestión de Brechas de Liquidez (ALM): Ante la amenaza de Riesgo de Liquidez, utilizar el Comité de Finanzas e Inversiones para gestionar estrictamente los plazos. No prestar a largo plazo recursos captados a la vista (descalce). Usar los CDATs para fondear cartera a término y los Redescuentos para proyectos de larga maduración.</p>	<p>Monitorear el modelo de brechas de liquidez (GAP de liquidez) regulatorio SFC para vigilar el calce entre los CDTs captados y los créditos colocados.</p>
	<p>F1, F30 + A3</p> <p><i>(SFC, SGI + Regulación)</i></p>	<p>Blindaje SARLAFT en Captación: La captación de recursos aumenta el riesgo de Lavado de Activos. Usar la fortaleza del sistema de riesgos implementado para aplicar la debida diligencia estricta en el origen de los fondos así como la revisión de en la dispersión de pagos en contrataciones derivadas, o en las instrucciones de los clientes.</p>	<p>Automatizar el cruce en listas restrictivas para cada apertura de CDAT depósito vista Institucional fondo especial</p>
<p>4. ESTRATEGIAS DA</p>	<p>D1 + A4</p>	<p>Competitividad por Servicio (No solo Tasa): La Banca Privada siempre tendrá mejor tecnología transaccional para cuentas a la vista. INFIHUILA debe competir ofreciendo exención de costos transaccionales (ej. 4x1000</p>	<p>Diseñar una política de tarifas "Cero Costo" para transferencias interbancarias y convenios de recaudo</p>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACCIÓN TÁCTICA
(Supervivencia) Minimice Debilidades para evitar Amenazas.	(Sin servicios online + Competencia)	asumido, transferencias gratis) y atención personalizada, compensando la debilidad tecnológica inicial.	para atraer depósitos a la vista.
	D2 + A12 (Interrupción + Cambios Gobierno)	Fidelización del Pasivo Institucional: Los cambios de gobierno (alcaldes nuevos) suelen llevarse los depósitos a otros bancos. Se deben crear CDATs con permanencia mínima atados a beneficios de crédito de fomento, creando "costos de cambio" que retengan los recursos en INFIHUILA a largo plazo.	Crear el producto "CDAT Fomento Municipal" que otorga puntos de tasa preferencial en créditos futuros si se mantiene la inversión por más de un año.

Con base en el análisis anterior se actualizó la Matriz DOFA del Infihuila.

ACTUALIZACIÓN DOFA INFIHUILA 2025

FORTALEZAS (F) – Internas

Capacidades Potenciadas

- **(F1 - Actualizada) Gobierno Corporativo y Estructura de Control:** Gobierno corporativo robusto y alineado a estándares SFC, materializado en la operación de Comités de Apoyo al Consejo Directivo especializados (Riesgos, Auditoría, Integridad).
- **(F5 - Mantenida) Alta Calificación de Riesgo (AA+):** Calificación vigente AA+ (Doble A Más) y VrR 1+ que respalda la confianza para la captación de recursos.
- **(F15 - Clave) Infraestructura Tecnológica en Nube (OCI):** ERP (IAS Solution) operando en Oracle Cloud, base técnica para la administración segura de recursos de terceros (Fondo especial).
- **(F30 - Clave) Sistema de Gestión Integrado (SGI) y Riesgos:** Madurez en los sistemas SARO, SARC, SARL y SARLAFT, fundamentales para blindar las nuevas operaciones de captación e intermediación.



- **(Nueva F) Habilitación Legal para Nuevos Negocios:** Estatus de entidad vigilada que faculta legalmente la captación de ahorro (CDATs, Cuentas) y el acceso a cupos de redescuento.
- **(F27) Cartera Sana:** Activo principal con buen comportamiento de pago, base para el apalancamiento.
- **(F7) Respaldo Patrimonial:** Apoyo continuo del Departamento del Huila y capitalización de excedentes.

DEBILIDADES (D) – Internas

Brechas a Cerrar

- **(D1 - Crítica) Canales Digitales Transaccionales:** Ausencia de un portal transaccional robusto para clientes de captación (cuentas a la vista) y administración de fondos.
- **(D7 - Actualizada) Baja Experiencia en Captación:** (Anteriormente "La no captación"). Aunque ya es legal captar, la entidad carece de trayectoria comercial y participación de mercado en la captación de depósitos (CDATs y cuentas).
- **(D3) Concentración de Cartera:** Dependencia de ingresos en un número reducido de grandes clientes (sector servicios públicos), lo que eleva el riesgo de liquidez.
- **(D2) Continuidad Administrativa:** Riesgo de interrupción en la gestión por cambios de administración, afectando la maduración de proyectos de largo plazo.
- **(D6) Gestión del Conocimiento:** Pérdida de *know-how* técnico especializado (necesario para redescuento y fondo especial) por rotación de personal.

OPORTUNIDADES (O) – Externas

El Nuevo Mercado

- **(O2 - Transformada) Mercado de Captación Institucional:** Acceso al mercado de excedentes de liquidez de entidades territoriales y descentralizadas mediante productos de depósito (CDAT y Vista) garantizados por la vigilancia SFC.
- **(O9 - Ampliada) Fondeo de Segundo Piso (Redescuento):** Acceso a líneas de redescuento (FINAGRO, BANCOLDEX, FINDETER) para intermediar recursos hacia sectores productivos sin agotar la liquidez propia.
- **(O3 - Actualizada) Consolidación del Fondo especial:** Alta demanda de administración transparente de recursos (Regalías, Fondos de Pensiones, Convenios) por parte de entes territoriales, aprovechando la capacidad tecnológica de INFIHUILA.
- **(O10) Obtención de Calificación AAA:** Posibilidad de mejorar el perfil de riesgo al diversificar el fondeo (captación + redescuento) para alcanzar la máxima calificación.
- **(O8/O13) Era Digital y Ciberseguridad:** Demanda de servicios financieros seguros (ISO 27001) y digitales, alineados con la modernización del estado.

AMENAZAS (A) – Externas

Riesgos del Entorno

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

- **(A4 - Crítica) Competencia en Banca Transaccional:** La banca privada ofrece plataformas tecnológicas superiores para el manejo de cuentas maestras y nóminas (competencia directa en captación).
- **(A3) Cambios Regulatorios:** Nuevas exigencias de capital o provisiones por parte de la SFC que puedan estresar la rentabilidad del nuevo modelo de negocio.
- **(A9) Riesgo de Liquidez Sistémico:** Volatilidad del mercado que encarezca la captación (tasas pasivas altas) o cierre el acceso a redescuento en momentos de crisis.
- **(A13) Afectación Patrimonial (Invasiones):** Pérdida de valor o iliquidez de activos inmobiliarios por invasiones, afectando el respaldo patrimonial.

DOFA EXPLICACIÓN TÉCNICA DE LOS CAMBIOS REALIZADOS

Aquí se detalla por qué se modifica la matriz original, punto por punto:

1. Eliminación de la Debilidad D5 (Planes de Mejoramiento)

- **Acción:** Se eliminó el ítem "D5: Demora o no presentación de planes de mejoramiento".
- **Justificación:** El cumplimiento de los planes de mejora es una obligación inherente a la función pública y al rol de los líderes de proceso y Control Interno. No es una debilidad estratégica del negocio, sino un tema de cultura de cumplimiento que se gestiona vía administrativa, no vía estrategia de mercado.

2. Actualización de F1 (Gobierno Corporativo)

- **Acción:** Se especificó la creación de los Comités de Auditoría, Riesgos e Integridad.
- **Justificación:** El ACUERDO de Comités eleva el nivel del gobierno corporativo. Ya no es solo "tener manuales", sino tener órganos colegiados con miembros independientes (sector privado) y funciones claras de control, lo cual es un activo valioso para vender confianza a los depositantes.

3. Transformación de D7 (De "No Captación" a "Baja Experiencia")

- **Acción:** Se redefinió la D7. En el documento original decía "La no captación de recursos".
- **Justificación:** Al estar vigilados, ya pueden captar legalmente. La debilidad ya no es la prohibición legal, sino la falta de experiencia comercial y operativa en este nuevo frente. La estrategia debe enfocarse en crear la capacidad comercial, no en buscar el permiso legal.

4. Reingeniería de O2 (De "Lograr Vigilancia" a "Mercado de Captación")

- **Acción:** Se cambió el enfoque de la O2.
- **Justificación:** "Lograr la vigilancia" era una meta. Al haberse cumplido, la Oportunidad real es el mercado que se abre: **Captación**. Esto alinea la DOFA con el objetivo de madurar los depósitos a la vista y a término.

5. Inclusión Explícita del Redescuento (O9)

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

- **Acción:** Se amplió la O9 (Alianzas) para mencionar explícitamente a FINAGRO y BANCOLDEX.
- **Justificación:** Para la estrategia de intermediación financiera, es vital nombrar a los actores. El acceso a estos bancos de segundo piso es la palanca para crecer la cartera sin estresar la caja propia.

6. Eliminación de A10 (No Vigilancia)

- **Acción:** Se eliminó la A10 "La no vigilancia por parte de la Superfinanciera".
- **Justificación:** Esta amenaza desapareció al obtener el estatus de vigilado. Mantenerla sería un error de diagnóstico.

NUEVA MATRIZ DOFA INFIHUILA 2025

FORTALEZAS

#	FORTALEZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
1	Gobierno Corporativo y Vigilancia SFC	(Actualizada) Se fortalece con la estructura de control exigida por la SFC, operando mediante Comités de Apoyo al Consejo Directivo especializados: Riesgos, Auditoría e Integridad.
2	Metas Proyectadas y Monitoreo	Se mantiene la definición clara de metas, ahora alineadas con indicadores regulatorios de la SFC.
3	Alianzas Estratégicas (Banca de Desarrollo)	Convenios vigentes con IDEA e INFIVALLE. Base para estructurar operaciones sindicadas y transferencia de conocimiento.
4	Capacidad de Respuesta (Contingencia)	Plan de continuidad del negocio probado, vital para garantizar la disponibilidad de los fondos captados (CDATs/Cuentas) ante incidentes.
5	Calificación de Riesgo AA+	(Clave) Calificación AA+ y VrR 1+ vigente. Ya no es solo un logro, es la garantía comercial principal para captar recursos de entidades públicas.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	FORTALEZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
6	Certificación de Calidad (ISO 9001)	Garantía de procesos estandarizados, requisito fundamental para la operación de convenios y administración de recursos.
7	Respaldo Patrimonial del Huila	Capitalización continua de excedentes por parte del Departamento, fortaleciendo el patrimonio técnico para soportar mayor captación.
8	Capacidad de Creación de Mercado	Equipo comercial activo. Se actualiza el enfoque hacia la venta de productos de captación y colocación de redescuento.
9	Imagen Corporativa Renovada	Posicionamiento de marca (53 años) que genera confianza para el nuevo rol de administrador de recursos públicos.
10	Liderazgo Estratégico	Respaldo decidido del Consejo Directivo, ahora con miembros independientes en sus comités de apoyo.
11	Percepción del Cliente (Encuestas)	Altos niveles de satisfacción que facilitan la venta cruzada (ofrecer CDATs a quienes ya tienen crédito).
12	Orientación al Valor Público	Cultura organizacional enfocada en rentabilidad social, diferenciador clave frente a la banca comercial privada.
13	Planeación Institucional Eficaz	Planes estratégicos ejecutados que permiten la definición de metas para las nuevas unidades de negocio.
14	Talento Humano (Trabajo en Equipo)	Personal idóneo. Se requiere ahora enfoque en capacitación técnica para manejo de portales transaccionales y SARC.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	FORTALEZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
15	Infraestructura Tecnológica en Nube (OCI)	(Crítica) Core IAS Solution en Oracle Cloud. Es la columna vertebral para la seguridad del Fondo especial y la operación digital.
16	Gestión Documental (SIMAD 5.0)	Software implementado que asegura la trazabilidad legal del fondo especial y operaciones de crédito.
17	Portafolio de Servicios Ampliado	(Actualizada) Portafolio estructurado que ahora incluye legalmente: Captación (CDAT/Ahorro), Intermediación (Redescuento) y Administración.
18	Comunicación con Grupos de Valor	Estrategia de rendición de cuentas activa, vital para mantener la confianza de los depositantes institucionales.
19	Participación Ciudadana	Mecanismos de transparencia que blindan la gestión de recursos de terceros ante el control social.
20	Conocimiento del Cliente (Relación)	Relación personalizada que permite una gestión de riesgo de crédito superior a la del mercado masivo.
21	Protección de Datos Personales	Cumplimiento estricto de Ley 1581, crítico ahora que se manejarán bases de datos de depositantes (captación).
22	Gestión de Riesgos SST	Matriz de peligros actualizada, asegurando el bienestar del equipo operativo.
23	Solvencia Patrimonial	Capacidad financiera para respaldar las operaciones actuales y el apalancamiento de los nuevos pasivos (captación).
24	Patrimonio Técnico Robusto	Indicador en crecimiento que determina el cupo máximo de captación y endeudamiento permitido por la SFC.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	FORTALEZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
25	Liquidez y Acceso a Fondeo	(Actualizada) Capacidad de liquidez propia reforzada ahora por el acceso a cupos de redescuento (Finagro/Bancoldex).
26	Sistemas de Riesgos (SFC)	(Actualizada) Madurez de SARO, SARC, SARL y SARLAFT operando bajo vigilancia SFC, supervisados por el nuevo Comité de Riesgos.
27	Cartera Sana	Principal activo productivo con buen comportamiento de pago, garantizando el flujo de caja.
28	Cobertura de Cartera (Provisiones)	Nivel de provisiones superior al mínimo legal, actuando como "colchón" ante ciclos económicos adversos.
29	Divulgación de Información	Transparencia en la información financiera, requisito indispensable para mantener la calificación de riesgo.
30	Sistema de Gestión Integrado (SGI)	Articulación de Calidad, MECI y Riesgos, que asegura la eficiencia operativa en el nuevo modelo de negocio.
31	Experiencia en Gerencia de Recursos:	Trayectoria probada en la administración y ejecución financiera de convenios y fondos especiales.
32	Ecoeficiencia Operativa	Implementación de la política de "Cero Papel" y eficiencia energética derivada de la migración a la Nube (OCI) y la gestión documental digital (SIMAD 5.0)

Análisis de los Ajustes

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

1. **F1 (Gobierno):** Se actualizó explícitamente para incluir los Comités de Riesgos, Auditoría e Integridad detallados en el *Acuerdo de Comités*, ya que esto demuestra la madurez institucional.
2. **F15 (Tecnología):** Se resaltó como "Crítica" porque la administración de recursos (Fondo especial) depende 100% de la seguridad y disponibilidad que ofrece la nube de Oracle.
3. **F17 (Portafolio):** Se modificó para dejar claro que el portafolio ya no es solo crédito, sino Captación e Intermediación gracias a la vigilancia.
4. **F25 (Liquidez):** Se añadió el Redescuento como factor de fortaleza en liquidez. Ya no dependemos solo de la caja, sino del acceso a bancos de segundo piso.
5. **F3 (Proyectos):** Se resalta la "Experiencia en Gerencia de Recursos" (ejecución de convenios pasados) como la credencial para vender este servicio.

DEBILIDADES

#	DEBILIDAD	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
D1	Brecha en Canales Digitales y Transaccionales	(Crítica - Actualizada) Anteriormente "Falta de servicios en línea". Ahora es la debilidad más urgente: la ausencia de un portal web transaccional impide competir eficazmente en el mercado de Captación (Cuentas a la Vista), donde los clientes institucionales exigen autonomía digital para mover sus recursos.
D2	Riesgo de Continuidad Administrativa	(Mantenida) La rotación en la Gerencia o cambios en el Gobierno Departamental siguen representando un riesgo para la maduración de proyectos de largo plazo (como la calificación AAA), que requieren estabilidad estratégica.
D3	Concentración de Cartera	(Mantenida) Alta dependencia de ingresos financieros en un número reducido de grandes clientes (sector de servicios públicos). Esto genera vulnerabilidad: si un solo gran cliente entra en mora, impacta significativamente la liquidez y los indicadores.
D4	Integración del Sistema de Gestión (MIPG)	(Mantenida) Persiste la brecha en la apropiación ágil de los documentos y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión. <i>Nota: El nuevo Acuerdo de</i>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	DEBILIDAD	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
		<i>Comités 2025 busca mitigar esto fortaleciendo el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.</i>
D5	Gestión del Conocimiento (Fuga de Talento)	(Renumerada - Antes D6) La pérdida de capital intelectual por la salida de funcionarios es crítica en esta nueva etapa, pues se pierde el <i>know-how</i> técnico especializado necesario para operar las nuevas líneas de Redescuento y Administración de Fondo especial.
D6	Baja Experiencia Operativa en Captación	(Transformada - Antes D7) Anteriormente "La no captación de recursos". Al ser vigilados, la debilidad ya no es legal, sino operativa y comercial: la entidad carece de trayectoria en la gestión masiva de depósitos (CDATs y Cuentas), lo que implica una curva de aprendizaje frente a la banca tradicional.
D7	Dependencia del Margen de Intermediación	(Renumerada - Antes D8) Sensibilidad de los ingresos ante la baja en las tasas de interés del mercado. Al no tener aún ingresos fuertes por comisiones (Administración de Fondos), la rentabilidad depende casi exclusivamente del margen de colocación, que se estrecha cuando las tasas bajan.
D8	Tiempos de Contratación Derivada	Posibles cuellos de botella en los procesos de contratación de obras (Licitaciones/Concursos) que afecten la promesa de agilidad hecha al cliente.
D9	Sistema de Gestión Ambiental No Certificado	Ausencia de la certificación en las normas ISO 14001 (Ambiental) e ISO 50001 (Eficiencia Energética)

Resumen de Cambios en esta Sección:

1. **D5 Eliminada:** Se retiró "Incumplimiento de planes de mejoramiento" (era un tema disciplinario, no estratégico).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

2. **D1 Re-priorizada:** Se elevó la falta de tecnología a nivel crítico, pues sin portal web no hay captación masiva eficiente.
3. **D7 (Antes D8) Ajustada:** Se redefinió "Baja en tasas" (que es un hecho externo) como "Dependencia del Margen" (que es la debilidad interna de no tener ingresos diversificados).
4. **D6 (Antes D7) Evolucionada:** Pasó de ser una prohibición ("No podemos captar") a un reto de capacidad ("No sabemos captar masivamente aún").

OPORTUNIDADES

#	OPORTUNIDAD	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
O1	Mercado de Captación Institucional (SFC)	(Transformada - Antes O2) Anteriormente era "Lograr la vigilancia". Al ser vigilados, la oportunidad real es captar los excedentes de liquidez y fondos especiales de entidades públicas mediante CDATs y Cuentas, mercado antes vedado para el Instituto.
O2	Acceso a Banca de Segundo Piso (Redescuento)	(Específica - Antes O9) Se concreta la oportunidad de "Alianzas" en el acceso directo a líneas de redescuento con FINAGRO, BANCOLDEX y FINDETER. Esto permite fondear créditos de fomento sin agotar la caja propia, mitigando el riesgo de liquidez.
O3	Administración de Recursos (Fondo especial)	(Consolidada - Antes O3 y O4) La oportunidad de administrar recursos de convenios. La vigilancia de la SFC actúa como garantía de transparencia para ganar estos contratos frente a fiduciarias comerciales.
O4	Obtención de Calificación AAA	(Mantenida) El mercado financiero ofrece mejores tasas de fondeo a entidades AAA. Mejorar el perfil de riesgo (al diversificar con redescuento y captación) abre la puerta a esta máxima calificación, reduciendo el costo financiero y a cupo de Findeter.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	OPORTUNIDAD	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
O5	Política Monetaria y Tasas de Mercado	(Mantenida - Antes O1) Aprovechar ciclos de tasas para optimizar el <i>spread</i> (margen) entre la captación (tasas pasivas) y la colocación (tasas activas), gestionado activamente por el nuevo Comité de Finanzas e Inversiones.
O6	Alineación con Planes de Desarrollo	(Mantenida - Antes O5) La ejecución de los Planes de Desarrollo Nacional ("Potencia de la Vida") y Departamental requiere un operador financiero público para canalizar recursos hacia la economía popular y rural.
O7	Inversiones Patrimoniales Estratégicas	(Mantenida - Antes O7) Oportunidad de invertir en proyectos regionales de alto impacto que generen rentabilidad a largo plazo, más allá de la intermediación de crédito tradicional.
O8	Era Digital y Fintech Pública	(Mantenida - Antes O8) La demanda de servicios financieros digitales por parte de los entes territoriales (pagos en línea, recaudo de impuestos) es una oportunidad para desarrollar un ecosistema digital de servicios.
O9	Financiamiento Verde y Sostenible	(Mantenida - Antes O11) Creciente disponibilidad de recursos de cooperación internacional y líneas verdes de redescuento para proyectos de mitigación del cambio climático en la región Surcolombiana.
O10	Diversificación de Portafolio (Valores)	(Modificada - Antes O12) Explorar mercado primario y secundario para inversiones de liquidez, alienados al Decreto 1551 de 2024.
O11	Certificación ISO 27001 (Seguridad Info)	(Mantenida - Antes O13) La certificación en seguridad de la información es una ventaja competitiva para ganar licitaciones de administración de bases de datos y pagos de nómina de entidades públicas.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	OPORTUNIDAD	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
O12	Ubicación Estratégica Regional	(Mantenida - Antes O14) La integración logística del Sur de Colombia posiciona a INFIHUILA como el líder natural para articular proyectos interdepartamentales (Huila, Tolima, Caquetá, Putumayo).
O13	Sistemas de Gestión de Calidad (SST)	(Mantenida - Antes O6) La certificación ISO 45001 y la mejora continua de procesos son requisitos habilitantes para contratar con el Estado y grandes empresas.
O14	Proyecto de Ley de Infis	(Antes O3) El trámite del Marco Regulatorio para Infis en el Congreso ofrece la oportunidad de blindar jurídicamente el modelo de negocio a largo plazo y acceder a nuevos mercados.
O15	Déficit de Ejecución Territorial	Alta necesidad de las Alcaldías y Gobernaciones de delegar la ejecución de sus Planes de Desarrollo debido a su baja capacidad técnica y operativa. INFIHUILA entra a resolver ese "dolor" como ente ejecutor idóneo.
O16	Recursos de Regalías y OCAD	Oportunidad de ser designado como Ejecutor de Proyectos aprobados por el Sistema General de Regalías, captando tanto la gerencia técnica como la administración de los recursos en tesorería.

Análisis de los Cambios

- O1 (El Gran Cambio):** "Lograr la vigilancia" ya no es una oportunidad futura, es una realidad presente. La oportunidad ahora es usar esa licencia para captar dinero del mercado institucional.
- O2 y O3 (El Negocio):** Se reescribieron para ser explícitos sobre los productos: Redescuento y Administración de Fondos. Esto alinea la DOFA con el nuevo Manual de Funciones del Comité de Riesgos, que ahora vigila explícitamente estas operaciones.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

3. **Jerarquía:** Se priorizaron las oportunidades de negocio inmediato (Captación/Redescuento) sobre las operativas (Normas ISO), ya que las primeras generan ingresos directos.
4. **Se agregó en O15 (Oportunidad):** El foco es el "Déficit de Ejecución". Los alcaldes tienen la plata y los estudios, pero no tienen quién les ejecute. Ahí entra INFIHUILA.
5. **Se agregó en O16 (Oportunidad):** Ser ejecutor de regalías es una oportunidad latente que siempre ha existido.
6. Retiro del alcance de la comercialización de seguros.

AMENAZAS

#	AMENAZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
A1	Competencia Agresiva (Banca Transaccional)	(Crítica - Antes A4) La banca privada (Davivienda, Bancolombia, etc.) posee plataformas tecnológicas superiores para el manejo de cuentas maestras y nóminas. Al entrar INFIHUILA al mercado de captación, entra a competir directamente contra la agilidad tecnológica de estos gigantes.
A2	Carga Regulatoria y Sancionatoria (SFC)	(Nueva - Reemplaza A3/A10) Anteriormente la amenaza era "no ser vigilados". Ahora, la amenaza es el costo de cumplimiento: provisiones, reportes y el riesgo reputacional por posibles sanciones de la SFC si se falla en los controles.
A3	Volatilidad de Tasas de Interés (Spread)	(Actualizada - Antes A1/A14) Fluctuación de las tasas de intervención del Banco de la República. Si las tasas pasivas (lo que pagamos por CDATs) suben más rápido que las tasas activas (lo que cobramos por crédito), el margen de intermediación se destruye.
A4	Riesgo de Liquidez Sistémico	(Actualizada - Antes A9) En momentos de crisis económica, el mercado puede secarse. La amenaza es que se restrinja el acceso a los cupos de Redescuento o que los clientes retiren masivamente sus depósitos a la vista, estresando la caja de la entidad.
A5	Ciberataques y Fraude Digital	(Crítica - Antes A6) Incremento en la sofisticación de ataques cibernéticos al sector financiero. Al manejar ahora captación y cuentas de terceros, INFIHUILA se convierte en un blanco más atractivo para el crimen organizado digital.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

#	AMENAZA	ACTUALIZACIÓN / JUSTIFICACIÓN ESTRATÉGICA
A6	Riesgo Político y Cambios de Gobierno	(Actualizada - Antes A12) La inestabilidad política o cambios de mandatarios locales (Alcaldes/Gobernador) pueden derivar en el retiro masivo de fondos administrados o depósitos por decisiones políticas, afectando la estabilidad del fondeo.
A7	Riesgo de Lavado de Activos (LA/FT)	(Nueva) Al abrir productos de captación Y cuasi fiducia, aumenta exponencialmente el riesgo de ser utilizados para el lavado de activos. El nuevo <i>Comité de Integridad</i> y el funcionario responsable LAFT deben blindar la entidad ante esta amenaza legal y reputacional.
A8	Afectación Patrimonial (Invasiones)	(Mantenida - Antes A13) Pérdida de valor o iliquidez de activos inmobiliarios (lotes de propiedad del Instituto) debido a invasiones o litigios, lo que afecta el respaldo patrimonial tangible necesario para los indicadores de solvencia.
A9	Disminución de Rentas Territoriales	(Mantenida - Antes A2) Si los ingresos de los entes territoriales caen por recesión económica, disminuye la materia prima de INFIHUILA: habrá menos excedentes de liquidez para captar y administrar.
A10	Recesión Económica Global/Nacional	(Mantenida - Antes A7/A8) Un bajo crecimiento económico reduce la demanda de crédito productivo por parte de los empresarios y municipios, afectando la colocación de las líneas de redescuento.
A11	Riesgo Cambiario (Dólar)	(Mantenida - Antes A11) El alto costo o volatilidad del dólar afecta los costos de proyectos de infraestructura e importación de maquinaria que INFIHUILA financia, pudiendo causar impagos en los clientes de crédito.
A12	Riesgo de "Elefantes Blancos" (Reputacional)	Si un contratista de obra falla o la obra queda inconclusa, la responsabilidad política y legal recae sobre INFIHUILA como gerente del proyecto, afectando gravemente la confianza (que es la base de la captación).
A13	Responsabilidad Fiscal y Disciplinaria:	Al gerenciar proyectos públicos, aumenta la exposición de los directivos ante entes de control (Contraloría/Procuraduría) por hallazgos en la ejecución física de las obras ajenas.

Se agregó en A12 y A13 (Amenazas): Se reconocen los riesgos reales de "Elefantes Blancos" y "Responsabilidad Fiscal", que son los riesgos de ser ejecutor (Gerente).



DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

SITUACIÓN EXTERNA

Institutos de Fomento y Desarrollo Regional –INFIS

En los años noventa se reorganizó al sector financiero transformando las entidades financieras públicas que no se privatizaron en bancos de segundo piso (entidades oficiales especiales que no tratan directamente con los usuarios de los créditos, sino que hacen las colocaciones de estos a través de otras instituciones financieras) para apoyar el otorgamiento de crédito en distintos sectores de la actividad económica. Apoyo a pequeña y mediana industria (Bancoldex), Educación Salud, Saneamiento Básico (Findeter) y vivienda popular (Fondo Nacional de Ahorro).

Al tiempo que se daban esos desarrollos en la política y actividad de fomento productivo, desde la segunda mitad del siglo XX, bajo un modelo muy parecido al nacional pero pensado en el progreso regional, se crearon en distintos departamentos y municipios del país, los denominados Institutos de Fomento y Desarrollo Regional –INFIS-. Los Institutos de Fomento y Desarrollo Regional –INFIS- se han venido creando en el país a partir de 1964, año en el cual se creó el primer INFI.

A partir de esta experiencia, se fueron creando otras entidades en diferentes regiones del país con objetos sociales que incluyen actividades de fomento y desarrollo, pero con un criterio muy parecido y adecuado a las necesidades y características propias de cada región. Actualmente, operan en el país 14 INFIS que prestan servicios en 12 Departamentos. En general los INFIS han sido creados por ordenanzas y acuerdos que les han dado la naturaleza de Establecimientos Públicos o Empresas Industriales y Comerciales del Estado de carácter Departamental o Municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Cada uno de los Institutos de Fomento y Desarrollo tiene un objeto social adecuado para satisfacer las necesidades de cada región, pero en esencia, los INFIS tienen como objeto el fomento, promoción y desarrollo económico, social y cultural de su región de influencia, mediante la prestación de servicios financieros, técnicos, administrativos y la promoción de proyectos; relacionados con los planes de desarrollo nacional, departamentales y/o municipales que propendan por el bienestar y desarrollo.

En la actualidad los INFIS no se encuentran vinculados en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, de tal forma que se les permita fomentar el crecimiento y desarrollo económico, social, cultural y ambiental de las regiones, a través de la prestación de servicios financieros, técnicos y administrativos, y de la ejecución integral de políticas, programas y proyectos. Esta no inclusión limita a los INFIS en su oferta de servicios financieros; fue así como desde la Asociación Nacional de Institutos Financieros de Fomento y Desarrollo Territorial- ASOINFIS y con el apoyo de los congresistas de diferentes bancadas se unieron esfuerzos para formular un proyecto de Ley con el propósito de incluir a los INFIS dentro del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

Así las cosas, en la Secretaría General de la Cámara de Representantes, fue radicado el proyecto de Ley 195-2024, por medio del cual se determina un régimen especial a los institutos de Fomento y Desarrollo INFIS, este proyecto tiene como objetivo impulsar el desarrollo y la autonomía de las regiones a través del fortalecimiento de la banca pública, que apalanque proyectos y sirva de vehículo para la dinamización de la economía popular y comunitaria.

El proyecto responde a un ejercicio planificado, consistente y coherente en coordinación con la Asociación Nacional de Institutos Financieros de Fomento y Desarrollo Territorial – ASOINFIS, se busca que los INFIS hagan parte del estatuto orgánico del sector financiero de Colombia, con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo económico, social, cultural y ambiental de las regiones, sobre todo las más apartadas, a través de la prestación de servicios financieros, técnicos y administrativos, y de la ejecución integral de políticas, programas y proyectos. La estandarización o adhesión por parte de los INFIS a estándares regulados, garantizará estabilidad y reducirá riesgos, fortaleciendo la confianza de los entes territoriales en la gestión y manejo de los excedentes de liquidez, Con el acceso a recursos y apoyo estatal, los INFIS accederán a recursos como las cuentas maestras de los Ministerios, fondos y mecanismos de financiamiento más amplios, alineados con las políticas nacionales de desarrollo económico, a fin de promover el desarrollo de programas para las regiones y, especialmente, para las comunidades más apartadas y vulnerables.

Finalmente, la inclusión de los INFIS en el sistema financiero colombiano es una oportunidad para que una vez vigilado el INFIHUILA y todos los territorios del país tengan mejores oportunidades de captación de recursos, ejecución de proyectos nacionales y financiación del desarrollo regional.

El INFIHUILA, como entidad promotora del desarrollo, está estrechamente vinculada al comportamiento de las variables económicas que impactan el sector financiero colombiano y a los clientes objetivo del Instituto.

Panorama mundial económico

La economía global enfrenta un panorama desafiante debido a una serie de factores interrelacionados que afectan su desempeño. Entre los principales desafíos se encuentran las políticas monetarias restrictivas implementadas por los principales bancos centrales, cuyo objetivo es controlar la inflación. Este ajuste ha impactado de manera significativa la actividad económica mundial, contribuyendo a una desaceleración en el crecimiento global. Asimismo, el comercio internacional sigue mostrando un bajo crecimiento, lo que genera incertidumbre en las economías que dependen de la exportación de bienes y servicios. Además, los problemas estructurales persistentes en la economía de China y los conflictos bélicos y comerciales continúan afectando el equilibrio económico global. A estos factores se suman los eventos climáticos adversos, que aumentan la volatilidad y los riesgos en las economías más vulnerables.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

Las proyecciones actuales indican que el crecimiento mundial se ubicará en un 3,1% en este año 2024, un pequeño aumento respecto a las estimaciones previas de octubre de 2023, que lo situaban en 3,0%. Esta mejora se debe a una mayor resiliencia en economías como Estados Unidos y algunos mercados emergentes, además de los estímulos fiscales impulsados en China. Sin embargo, se espera que el crecimiento global siga siendo inferior al promedio histórico de 3,8%, que se registró entre los años 2000 y 2019. Las razones de esta desaceleración incluyen las elevadas tasas de interés, que encarecen el crédito y limitan la inversión, la reducción del apoyo fiscal debido a niveles de endeudamiento elevados y un crecimiento bajo en la productividad global.

En cuanto a la inflación, se espera una desaceleración más rápida de lo anticipado, gracias a la mejora en los problemas de oferta y a la implementación de políticas monetarias más estrictas en economías clave. Se proyecta que la inflación mundial descienda a 5,8% en 2024 y a 4,4% en 2025. Sin embargo, la inflación seguirá estando por encima de los objetivos de los bancos centrales en muchas economías avanzadas, lo que representa un desafío continuo para la estabilidad económica global. A pesar de la disminución, los precios de los alimentos y la energía podrían seguir siendo volátiles, lo que dificultaría un retorno rápido a niveles estables.

La incertidumbre persiste debido a factores geopolíticos, como los conflictos bélicos en Europa y el Oriente Medio, que podrían seguir afectando los precios de las materias primas y desestabilizar aún más las cadenas de suministro globales. Las tensiones comerciales entre grandes economías, como Estados Unidos y China, también podrían generar nuevas interrupciones que impacten el comercio y las inversiones.

En términos de política monetaria, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) ha mantenido sus tasas de interés en niveles elevados, con el objetivo de controlar la inflación. Se prevé que la FED mantenga estas tasas altas en la primera mitad de 2024, hasta que los datos indiquen que la inflación está alineada con su meta del 2%. Aunque el mercado de futuros sugiere posibles recortes, las proyecciones oficiales no contemplan reducciones de tasas antes de mediados de año. Esto se debe a que la inflación sigue por encima de los niveles objetivos y el Comité Federal de Mercado Abierto (FOMC) ha señalado que las tasas altas son necesarias para asegurar la estabilidad de los precios.

Por su parte, el Banco Central Europeo (BCE) elevó su tasa de interés al 4,5% en septiembre de 2023, y se espera que otras economías avanzadas sigan una tendencia similar durante el año, mientras las tasas de inflación se acercan a los objetivos establecidos por sus respectivos bancos centrales.

En cuanto al mercado de deuda, durante el 2024, los títulos del tesoro han experimentado una desvalorización, lo que refleja la disminución del optimismo de los inversionistas respecto a los recortes de tasas de interés en las principales economías desarrolladas. Además, el dólar ha mostrado un fortalecimiento frente a otras monedas, impulsado por las expectativas de que la FED retrasará los recortes en sus tasas de interés. Esto ha generado un mayor



interés en los activos denominados en dólares, afectando la competitividad de las economías emergentes.

Panorama nacional

A lo largo de 2024, la economía colombiana ha mostrado un desempeño moderado, influenciado por factores tanto internos como externos. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el crecimiento económico acumulado hasta el tercer trimestre del año se sitúa en un **2%**, reflejando una recuperación gradual frente a los desafíos económicos globales y locales.

PIB (Producto Interno Bruto)

Según las últimas estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y el Banco de la República, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia ha mostrado una tendencia de desaceleración en los últimos trimestres en comparación con los años anteriores. Esta desaceleración, aunque moderada, refleja las dificultades económicas globales, la alta inflación interna y las políticas monetarias restrictivas implementadas por las autoridades. En 2023, el PIB creció un 2.3%, por debajo de las expectativas iniciales, lo que indica una ralentización respecto a los ritmos de crecimiento de años anteriores.

El análisis del DANE subraya que sectores clave como la industria, la construcción y el comercio han sido los más afectados por las tensiones internas y externas. El alto costo de los insumos, los efectos de la inflación en el poder adquisitivo de los hogares y la incertidumbre global, en particular la guerra en Ucrania y sus repercusiones en los precios de los combustibles y alimentos, han generado frenos en la actividad productiva.

Por otro lado, el Banco de la República ha mantenido su postura de política monetaria restrictiva, incrementando las tasas de interés para controlar la inflación, que se mantuvo por encima de las metas del banco central. A pesar de la alta inflación,

Desde la perspectiva para nuestra entidad, el panorama del PIB tiene implicaciones directas en la forma en que el instituto apoya a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). La desaceleración económica puede aumentar la morosidad en los créditos, lo que lleva a las instituciones financieras a ser más cautelosas en la asignación de recursos. Sin embargo, la como entidad tenemos un papel crucial en mitigar estos efectos, especialmente a través de los programas de crédito dirigidos a fomentar la inversión y la generación de empleo en sectores estratégicos.

Al operar como una entidad intermediaria entre el Gobierno y el sistema financiero, tenemos la capacidad de ofrecer líneas de crédito más accesibles y con condiciones preferenciales para aquellos sectores que contribuyen de manera significativa al PIB, como la agricultura, la tecnología y las industrias creativas.

Inflación

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuil.gov.co



www.infihuil.gov.co

La economía colombiana ha experimentado un proceso complejo de ajustes desde el fin de la pandemia de COVID-19, atravesando una serie de choques externos que han influido significativamente en su desempeño. Entre estos factores, se encuentran las tensiones en las cadenas globales de suministro, el aumento de los precios de la energía, fenómenos climáticos como El Niño, y conflictos internacionales como los enfrentamientos en Ucrania y Palestina. Estos eventos, junto con una serie de dificultades internas, han dado lugar a una presión inflacionaria que afectó el poder adquisitivo y las proyecciones económicas del país.

A lo largo de 2023, la economía mostró signos de desaceleración en la inflación. En diciembre de ese año, la tasa de inflación fue de 9,28%, lo que representó una significativa reducción con respecto a los niveles de 13,12% observados en 2022. Este descenso refleja el impacto de las políticas monetarias implementadas y la disipación de algunos de los choques externos que habían afectado a la economía, como el impacto de la crisis de los contenedores y la crisis energética.

El Banco de la República ha ajustado su política para abordar esta situación, señalando que la inflación está en un proceso de moderación, aunque aún se encuentra por encima de las metas establecidas por los bancos centrales de otras economías avanzadas. En su informe de abril de 2024, el Banco proyecta que tanto la inflación total como la básica convergerán a la meta del 3% hacia 2025, con una tendencia a la baja en el primer trimestre de 2024. Sin embargo, destacan riesgos que podrían alterar estas proyecciones, como la volatilidad de la tasa de cambio y las fluctuaciones en los precios de los servicios públicos, que podrían generar presiones adicionales.

Por otro lado, el informe de Fedesarrollo también refleja una visión optimista pero cautelosa respecto al comportamiento de la inflación en 2024. Aunque se espera que la tasa continúe su descenso, se subraya la persistencia de las presiones inflacionarias sobre el componente básico de la canasta de consumo, lo que hace que Colombia siga registrando una inflación superior a la de otros países de la región. En cuanto a la política monetaria, se prevé una moderada disminución de la tasa de interés, en un esfuerzo por reactivar la economía, sin poner en riesgo la estabilidad de precios. Se estima que la tasa de intervención podría bajar del 11,9% al 9,25% en el transcurso de 2024, y continuar su reducción en 2025, lo que brindaría un alivio gradual para las familias y las empresas.

Finalmente, a pesar de la tendencia de desinflación observada, el impacto de fenómenos como El Niño sigue siendo una amenaza latente que podría generar nuevos aumentos en los precios de alimentos y otros bienes. Este riesgo, sumado a las expectativas de moderación de la actividad económica, augura que el proceso de desinflación será gradual, con la inflación cerrando 2024 en torno al 5%, por encima de las metas del gobierno, pero con un camino claro hacia la estabilización en los próximos años.

Política fiscal

A lo largo de los últimos años, la economía colombiana ha estado marcada por un comportamiento fiscal expansivo, lo que ha incrementado la relación de la deuda soberana con respecto al Producto

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

Interno Bruto (PIB) y ha aumentado la proporción del presupuesto destinado al servicio de la deuda. De acuerdo con el Informe de Política Monetaria del Banco de la República (abril de 2024), se prevé que el déficit fiscal del Gobierno Nacional Central (GNC) ascienda a un 5.3% del PIB en 2024, lo que refleja las dificultades fiscales que enfrenta el país. Esta situación se ve impulsada por la incertidumbre en los ingresos y las presiones en el gasto público, lo que exige la implementación de medidas estructurales para asegurar la sostenibilidad fiscal en el mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva de Fedesarrollo, en su informe de marzo de 2024, la proyección del déficit fiscal para 2024 es incluso más alta, alcanzando un 5.5% del PIB. Este escenario obliga a considerar un ajuste en el gasto público cercano al 0.9% del PIB, con el objetivo de frenar el crecimiento del déficit y garantizar la estabilidad fiscal. Además, se anticipa que el déficit fiscal seguirá siendo superior a las expectativas del gobierno en los próximos años, lo que podría implicar recortes adicionales en el gasto público para equilibrar las cuentas fiscales.

El sector privado, a través de Bancolombia, también señala que, a pesar de los esfuerzos por incrementar el gasto público en programas sociales, las fuentes de ingresos adicionales necesarias para financiar dicho aumento son inciertas. Este hecho se ha reflejado en los ajustes presupuestales realizados en junio de 2024 y en la caída en los recaudos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En abril de 2024, la DIAN registró una caída interanual del 41% en los recaudos respecto al mismo mes de 2023, lo que indica un descenso significativo en la capacidad del gobierno para generar los recursos necesarios para financiar el gasto público.

La creciente incertidumbre fiscal se refleja también en los mercados financieros, donde el rendimiento de los bonos del tesoro a 10 años ha alcanzado niveles elevados desde las protestas sociales de 2021. Este aumento en la percepción de riesgo ha llevado a las principales agencias calificadoras de deuda (Moody's, Fitch Ratings y Standard & Poor's) a degradar la calificación de la deuda soberana colombiana, ubicándola en niveles de "no inversión" en 2021. En 2024, las calificadoras han advertido que, debido al posible incumplimiento de la Regla Fiscal y el aumento del servicio de la deuda, la calificación podría seguir siendo rebajada, lo que afectaría aún más la confianza de los inversionistas en la economía del país.

Además, las empresas estatales como Ecopetrol no han escapado a este panorama. La deuda de la empresa fue degradada por Moody's y ahora se clasifica como deuda especulativa, lo que refleja la creciente desconfianza en la sostenibilidad financiera del gobierno y las entidades estatales.

Este complejo escenario fiscal subraya los retos que enfrenta Colombia en términos de equilibrio presupuestario, sostenibilidad de la deuda y confianza en los mercados financieros. La política fiscal del país se encuentra en una encrucijada, y será necesario adoptar medidas estructurales y eficientes para reducir el déficit fiscal, mejorar la recaudación tributaria y recuperar la confianza tanto a nivel local como internacional.

Panorama Tecnológico

Colombia enfrenta un panorama tecnológico en constante evolución, con grandes avances y desafíos significativos. Por un lado, el país ha destacado en la adopción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el big data y la automatización, que están transformando sectores clave como la salud, la industria y el comercio. Sin embargo, la ciberseguridad se mantiene como una preocupación urgente, ya que durante el primer semestre de 2023 se reportaron más de 5.000 millones de intentos de ciberataques, ubicando a Colombia como el cuarto país más atacado en

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

América Latina. Eventos como el robo de datos de Keraltly en 2022 y el ataque a IFX Networks en 2023, que afectó a más de 760 entidades públicas y privadas, revelan las vulnerabilidades críticas en los sistemas nacionales. Además, los ciberdelitos más denunciados, como el hurto por medios informáticos (9.573 casos) y la violación de datos personales (4.705 casos), subrayan la magnitud del problema. En respuesta, el país ha avanzado en estrategias como la autenticación de dos pasos, el uso de antimalware y programas educativos para mitigar riesgos, reconociendo que una transformación digital efectiva depende de una sólida seguridad digital. Este escenario plantea tanto la necesidad de cerrar brechas en la formación de talento especializado como de fortalecer alianzas público-privadas para garantizar la confianza en el ecosistema digital colombiano.

Sector Climático

El cambio climático continúa siendo uno de los mayores desafíos para Colombia, dada su posición geográfica y su alta diversidad ecosistémica. En 2024, el país ha enfrentado fenómenos climáticos extremos que han impactado tanto los sistemas naturales como las actividades humanas, destacándose el **Fenómeno de El Niño**, que ha generado sequías prolongadas y reducido significativamente la disponibilidad hídrica en regiones como Huila, poniendo en riesgo la agricultura, la generación de energía y el acceso al agua potable. Por el contrario, se anticipa que **La Niña**, si ocurre en el futuro cercano, podría provocar lluvias excesivas e inundaciones que afectarían las zonas urbanas y rurales del departamento.

El aumento en la frecuencia e intensidad de eventos extremos es evidente en Colombia, con patrones climáticos alterados que incluyen temperaturas más elevadas, deslizamientos de tierra, incendios forestales y lluvias torrenciales. Estas situaciones están interconectadas con fenómenos globales, como el incremento de **1,1°C en las temperaturas globales desde la era preindustrial** y la pérdida acelerada de glaciares en las zonas andinas, lo que impacta las fuentes de agua y los ecosistemas de alta montaña en el país.

En este contexto, la **COP16** sobre biodiversidad celebrada en Colombia bajo el lema "Paz con la Naturaleza", marcó un hito en la agenda ambiental global. Este evento reunió a delegaciones de más de 170 países y promovió compromisos históricos para la conservación de ecosistemas estratégicos como la Amazonía y los humedales Ramsar. Además, se impulsaron acuerdos para integrar la biodiversidad en los sectores de desarrollo, fortalecer la bioeconomía y avanzar en la transición energética mediante proyectos de energía renovable, como los solares y eólicos, que aportarán 5,6 GW al sistema energético nacional. La COP16 también destacó el papel de las comunidades indígenas y afrodescendientes como custodios de la biodiversidad, reconociendo sus saberes tradicionales como fundamentales para enfrentar los retos climáticos.

En el ámbito administrativo, la **Superintendencia Financiera de Colombia**, a través de la **Circular 041/2007 – SARO**, exige a las entidades la implementación de procesos robustos de continuidad de negocio. Estos planes no solo deben contemplar la prevención y atención de emergencias, sino también la gestión de crisis, los planes de contingencia y el retorno eficiente a las operaciones normales. Para cumplir con estos lineamientos, los planes deben ser sometidos a pruebas regulares de eficacia, ser conocidos por todos los interesados y cubrir aspectos críticos como la identificación de riesgos, acciones frente a fallos operativos y alternativas para asegurar la operatividad.



CAPITULO 3

ARTICULACIÓN DEL PLAN

INJERENCIA DEL INFIHUILA EN EL PLAN DE DESARROLLO POR UN HUILA GRANDE 2024

Para articular el **Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028** de INFIHUILA con el **Plan de Desarrollo Departamental 2024-2025 "Por un Huila Grande"**, se pueden establecer los siguientes puntos de alineación estratégica:

1. Fortalecimiento del Desarrollo Regional

- El PEI de INFIHUILA tiene relación con la financiación y acompañamiento de proyectos estratégicos en sectores clave como agricultura, turismo. Esto coincide con los objetivos del Plan de Desarrollo Departamental que busca potenciar el desarrollo económico sostenible.

2. Crecimiento Financiero y Seguridad Económica

- INFIHUILA tiene como meta fortalecer su capacidad financiera y operativa, asegurando un crecimiento sostenible. Esto puede contribuir a la materialización de programas de financiación para el emprendimiento, infraestructura y transformación digital promovidos por la Gobernación del Huila en concordancia con el Plan de Desarrollo Departamental.

3. Innovación y Transformación Digital

- La modernización tecnológica y digitalización de servicios financieros en INFIHUILA puede potenciar iniciativas del Departamento orientadas a la conectividad, automatización y mejora de procesos administrativos.

4. Sostenibilidad y Gobernanza

- INFIHUILA promueve buenas prácticas de transparencia y buen gobierno. Su alineación con el Plan de Desarrollo Departamental puede fortalecer estrategias de gestión pública eficiente, rendición de cuentas y control de riesgos en la administración regional.

Los pilares en lo que el **INFIHUILA** tiene injerencia son:



Ilustración 16 (Fuente: Elaboración propia).



Ilustración 17 (Fuente: Elaboración propia).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

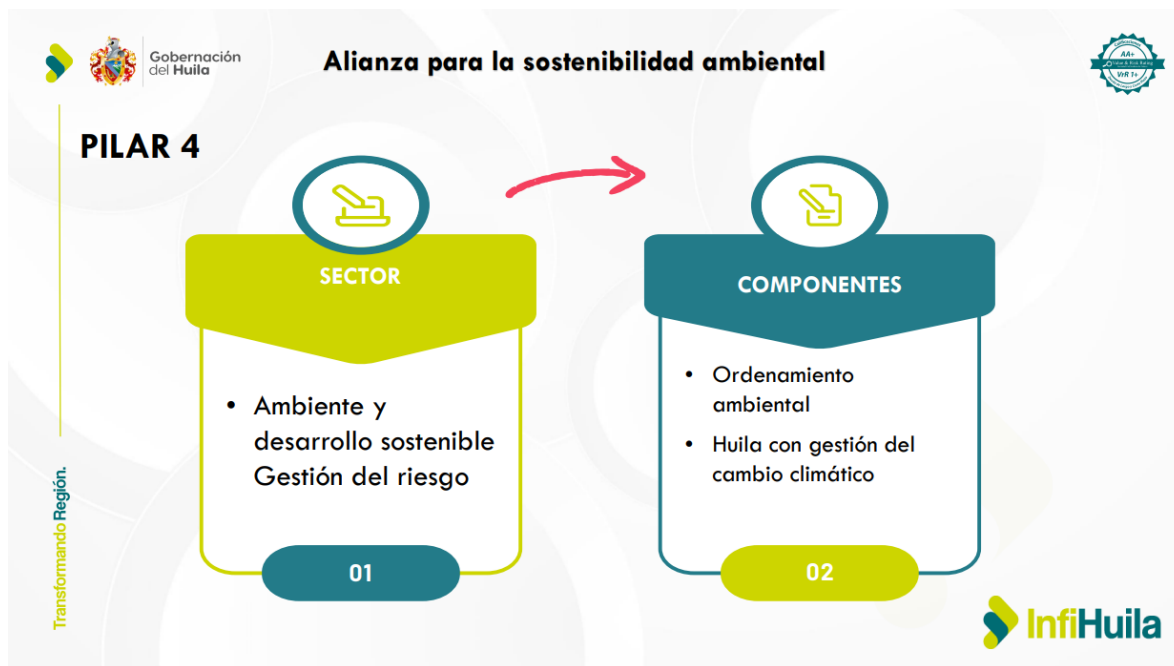


Ilustración 18(Fuente: Elaboración propia).

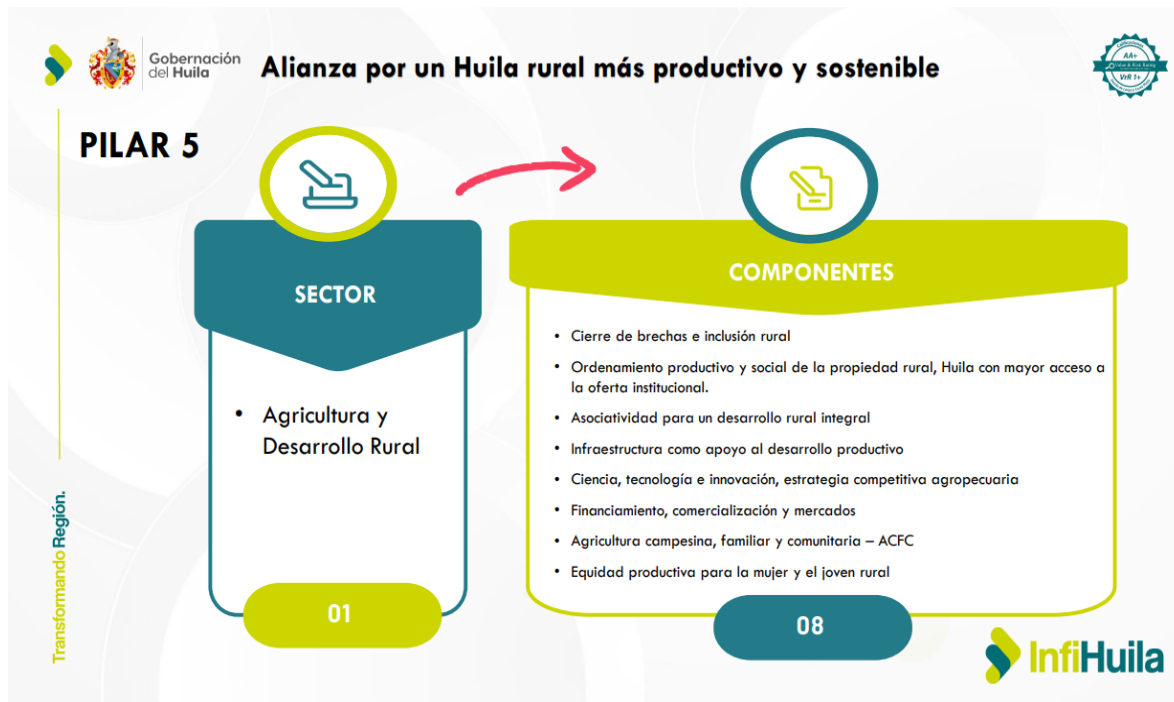


Ilustración 19(Fuente: Elaboración propia).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

CAPITULO 4

ESTRUCTURA DEL PLAN

“MOTOR PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SUR COLOMBIANO”

LINEAS ESTRATÉGICAS

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



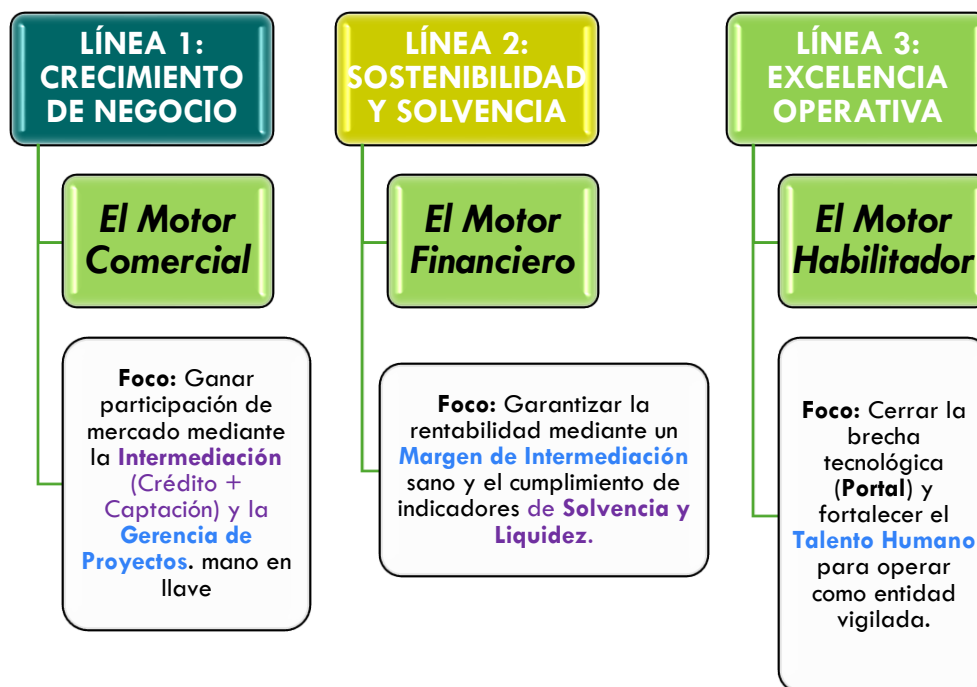
+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co



LÍNEA ESTRATÉGICA 1: CRECIMIENTO DE NEGOCIO Y MERCADO

(Anteriormente: "Posicionamiento del Instituto")

- A. **Colocación:** Masificar el crédito de fomento usando recursos externos (Redescuento).
- B. **Captación:** Convertirse en la tesorería preferida de las entidades públicas (Depósitos).
- C. **Proyectos:** Usar la ingeniería y estructuración como la puerta de entrada para vincular nuevos clientes.

Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO)

En este cuadro, cada Nuevo Proceso Misional tiene una responsabilidad directa sobre el crecimiento:

<p>PROCESO MISIONAL (responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>1. GESTIÓN DE COLOCACIÓN</p> <p>(Crédito y Redescuento)</p>	<p>1.1. Maximizar la colocación de créditos mediante la intermediación de recursos propios, recursos captados (CDATs) y líneas de redescuento, optimizando el mix de fondeo para atender la demanda regional. Extender el producto de libranza.</p>	<p>\$ 34.000 Millones de Colocación Total.</p> <p>(Desglose: Mix de Fondeo Propio/Captado y Redescuento).</p>
	<p>1.2. Diversificar la base de clientes de crédito, penetrando nuevos segmentos institucionales para reducir la concentración de la cartera y colocar la liquidez captada.</p>	
	<p>1.3. Masificar la colocación de crédito de Libranza mediante la firma de convenios de descuento de nómina con entes territoriales, ofreciendo tasas competitivas al servidor público para diversificar la cartera.</p> <p>Estrategia Táctica: "Libranza Digital". Aprovechar el portal transaccional (Línea 3) para que el funcionario solicite su crédito en línea.</p>	<p>\$ 6.000 Millones colocados en la Línea de Libranza.</p> <p>(Meta: Incrementar en un N% la base de funcionarios con crédito activo).</p> <p>10 Convenios de Libranza firmados con entidades estatales</p>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

<p>PROCESO MISIONAL (responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</p>	<p>1.3. Generar la liquidez necesaria para la operación mediante la captación de excedentes de liquidez del sector público (CDATs y Cuentas), asegurando el fondeo base de la entidad.</p>	<p>\$ 40.000 Millones en Saldo Promedio de Captación (Depósitos a la Vista + Plazo).</p> <p><i>(Combustible para el proceso 1).</i></p>
<p><i>(Captación y Fondo especial)</i></p>	<p>1.4. Incrementar los ingresos por servicios (Comisiones) derivados de la administración de los recursos de los proyectos que el Instituto gerencia, asegurando la rentabilidad no financiera.</p>	<p>\$ 244 Millones facturados por Comisiones de Administración de Recursos.</p> <p><i>(Ingreso directo por la gestión del dinero).</i></p>
<p>3. GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p><i>(Gerencia y Ejecución)</i></p>	<p>1.5. Asumir la Gerencia Integral de Proyectos de inversión pública (Infraestructura, Dotación), garantizando su ejecución física para captar la administración de la tesorería del proyecto.</p>	<p>\$ 10.000 Millones en Valor de Proyectos Gerenciados (Presupuesto Ejecutado).</p> <p><i>(Este monto es el que entra al Proceso 2 para ser administrado).</i></p>

Análisis del Cambio

- **De "Imagen" a "Ventas"**: Pasamos de indicadores blandos (como "Actualizar redes sociales" en el plan anterior) a indicadores duros de negocio (Monto Captado, Monto Colocado).

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

- **Integración del Redescuento:** Se vuelve explícito que el crecimiento de la cartera depende de usar los cupos de Finagro/Bancoldex (Objetivo 1.1).
- **La Conexión Vital (Obj 1.1 + Obj 1.3):** Ahora el documento muestra que el Proceso 2 (Administración) consigue el dinero (Captación) y el Proceso 1 (Colocación) lo presta. Esto es la definición pura de intermediación.
- **Eficiencia del Capital:** Al colocar recursos captados, el Instituto no solo gana el interés del crédito, sino que le da uso productivo al dinero de los depositantes, justificando el pago de intereses de los CDATs.
- **El "Gancho" es la Ejecución:** Alcaldes y Gobernadores sufren por bajas ejecuciones presupuestales. La propuesta de valor es: *"Usted pone el proyecto, yo se lo ejecuto (Gerencia) y le cuido la plata (Administración)"*.
- **Menor Riesgo Técnico:** Al enfocarte en Gerencia, asumes proyectos que ya tienen estudios previos (o los contratas), reduciendo el riesgo de quedarte estancado en la fase de factibilidad.
- **Conexión Directa con Captación:** El dinero llega cuando inicia la obra. Al priorizar la Ejecución, acelera la entrada de recursos a las cuentas (Proceso 2), mejorando la liquidez inmediatamente.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: SOSTENIBILIDAD, SOLVENCIA Y EFICIENCIA FINANCIERA

(Anteriormente: "Fortalecimiento y Crecimiento Financiero")

Descripción de la Línea

Esta línea estratégica se enfoca en la de la entidad. Su propósito es administrar el balance financiero para asegurar que el crecimiento de la operación (Línea 1) se realice con márgenes positivos, costos de fondeo controlados y bajo estrictos estándares de gestión de riesgo (SARC/SARL/SARM), garantizando el cumplimiento de los indicadores exigidos por la Superintendencia Financiera.

Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO)

Aquí integramos la lógica de: **Captamos barato para prestar rentable, y gerenciamos proyectos para generar comisiones.**

PROCESO MISIONAL (Responsable)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)	META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)
	2.1. Optimizar el margen de intermediación, gestionando un	Margen de Intermediación Neto

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749 +57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

<p>PROCESO MISIONAL (Responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>1. GESTIÓN DE COLOCACIÓN</p> <p><i>(Crédito y Redescuento)</i></p>	<p><i>spread</i> positivo entre las tasas de colocación y el costo ponderado del fondeo (Captación + Redescuento), para cubrir los costos operativos y generar utilidad.</p>	<p>de 500 Puntos básicos.</p> <p><i>(Meta: Spread suficiente para cubrir gastos + provisiones).</i></p>
	<p>2.2. Blindar la calidad del activo mediante una originación de crédito rigurosa (SARC) y cobranza preventiva, minimizando el impacto de las provisiones en el estado de resultados.</p>	<p>Indicador de Calidad de Cartera (Mora > 30 días) inferior al 3%.</p> <p><i>(Clave para no deteriorar el patrimonio).</i></p>
	<p>2.3. Blindar la calidad del activo diversificando el portafolio con créditos de Libranza (Bajo Riesgo), para compensar la concentración de riesgo de los grandes créditos institucionales.</p>	<p>Participación de Libranza > 7% del Total de Cartera.</p> <p><i>(Meta: Que la libranza pese lo suficiente para estabilizar el indicador de mora).</i></p>
<p>2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</p>	<p>2.3. Gestionar la eficiencia del costo de fondeo, priorizando la captación de recursos a la vista (bajo costo) sobre los depósitos a término (mayor costo) para</p>	<p>Costo Promedio de Fondeo (COF) inferior a la IBR - 200 puntos básicos.</p>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

<p>PROCESO MISIONAL (Responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>(Captación y Fiducia)</p>	<p>maximizar la rentabilidad financiera.</p>	<p>(Meta: Mantener el costo del pasivo controlado).</p>
	<p>2.4. Asegurar la liquidez regulatoria y operativa, administrando los flujos de caja de los recursos captados y administrados para cumplir con el Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL) de la SFC.</p>	<p>Cumplimiento del 120% del IRL en la banda de 1 a 30 días</p> <p>(Garantía de disponibilidad de recursos).</p>
	<p>2.4. Asegurar la liquidez operativa, utilizando el recaudo mensual constante de las libranzas como base para cubrir los gastos fijos de funcionamiento de la entidad.</p>	<p>Cobertura de Gastos Fijos con Recaudo de Libranza > 8 %.</p> <p>(Estrategia de calce de liquidez).</p>
<p>3. GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p>(Gerencia y Ejecución)</p>	<p>2.5. Rentabilizar la operación de gerencia de proyectos, asegurando que los costos directos de ejecución (personal técnico, visitas) sean cubiertos con holgura por las comisiones de gerencia cobradas.</p>	<p>Margen Operativo de Proyectos del IPC + 100 pbs</p> <p>(Meta: Que la gerencia de proyectos no subsidie costos, sino que aporte utilidad neta).</p>



<p>PROCESO MISIONAL (Responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>TRANSVERSAL: GESTIÓN DE RIESGOS</p>	<p>2.6. Preservar la Solvencia Patrimonial, monitoreando la relación de solvencia para soportar el crecimiento de los activos ponderados por nivel de riesgo.</p>	<p>Relación de Solvencia > 25%.</p> <p><i>(Licencia para operar).</i></p>

Análisis del Enfoque

1. **El "Juego del Margen" (Obj 2.1 + 2.3):** En la Línea 1 dijimos "vamos a captar". En esta Línea 2 decimos "vamos a captar barato". El éxito de INFIHUILA 2025 depende de que el Proceso de Administración consiga dinero a bajo costo (Cuentas a la vista de los municipios) para que el Proceso de Colocación tenga margen.
2. **Rentabilidad de Proyectos (Obj 2.5):** A menudo, las entidades públicas ejecutan convenios "a pérdida" o "al costo". Este objetivo PEO obliga a que la Gerencia de Proyectos sea un centro de utilidad real, cobrando comisiones adecuadas por la responsabilidad técnica y casi-fiduciaria asumida.
3. **Solvencia como Meta (Obj 2.6):** Al ser vigilados, el crecimiento tiene un techo: el Patrimonio Técnico. Este objetivo asegura que no crezcamos "a lo loco", sino al ritmo que el patrimonio permite.
4. **Fidelización Institucional:** Al darle crédito a los *funcionarios* de una Alcaldía, fidelizas también al *Alcalde* para que mantenga sus recursos en la entidad.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: EXCELENCIA OPERATIVA, TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

(Anteriormente: "Fortalecimiento de la Gestión Institucional e Innovación")

Descripción de la Línea

Esta línea estratégica agrupa los objetivos transversales de soporte que hacen viable el modelo de negocio. Se enfoca en cerrar la brecha tecnológica mediante la implementación de una Portal Transaccional Seguro, fortalecer las competencias técnicas del Talento Humano

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

para la operación bancaria (curva de aprendizaje), y optimizar la Eficiencia Operativa a través de procesos ágiles y blindaje jurídico, asegurando la capacidad de respuesta ante el cliente y el regulador.

Matriz de Objetivos Estratégicos y Metas (Metodología PEO)

Aquí asignamos la responsabilidad a los Procesos de Apoyo y Evaluación, que son los cimientos del edificio.

<p>PROCESO DE APOYO (Responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>GESTIÓN DE TI Y OPERACIONES</p> <p><i>(El Habilitador Crítico)</i></p>	<p>3.1. Habilitar la transaccionalidad digital implementando un Portal Web Corporativo que permita a los clientes de captación consultar sus recursos con autonomía y seguridad.</p>	<p>100% de Funcionalidad del Módulo Transaccional (Consultas y Traslados) implementado y en producción.</p> <p><i>(Cierra la Debilidad D1).</i></p>
	<p>3.2. Blindar la seguridad de la información bajo estándares internacionales, mitigando el riesgo de ciberataques y protegiendo los activos digitales de la entidad y sus clientes.</p>	<p>Certificación ISO 27001 Obtenida / Mantenida.</p> <p><i>(Requisito de mercado para administrar fondos).</i></p>
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>3.3. Cerrar la brecha de competencias técnicas del equipo humano, especializándolo en normativa financiera (SFC), operación</p>	<p>35% de los Funcionarios Críticos Certificados en Administración</p>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD

<p>PROCESO DE APOYO (Responsable)</p>	<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (El Resultado PEO)</p>	<p>META DE PRODUCTO ANUAL (El Indicador de Éxito)</p>
<p>(La Competencia Técnica)</p>	<p>de fondo especial y gestión de riesgos, para reducir el riesgo operativo.</p>	<p>Bancaria, SARLAFT o Fiducias Públicas. (Mitiga la Debilidad D5).</p>
	<p>3.4. Fortalecer la cultura de servicio y desempeño, alineando los incentivos y la evaluación del personal con las nuevas metas de negocio (Captación/Colocación).</p>	<p>Índice de Desempeño Institucional (IDI) superior al 95%. (Alineación Cultura-Estrategia).</p>
<p>MEJORAMIENTO CONTINUO (Eficiencia)</p>	<p>3.5. Optimizar la arquitectura de procesos, eliminando trámites innecesarios y digitalizando el flujo de trabajo para mejorar los tiempos de respuesta al cliente (SLA).</p>	<p>70% de Procesos Automatizados en el gestor documental o ERP. (Eficiencia operativa).</p>
<p>GESTIÓN JURÍDICA (Seguridad Legal)</p>	<p>3.6. Blindar la contratación y la operación fondo especiales, estandarizando minutas y convenios que protejan el patrimonio de la entidad ante riesgos legales derivados de la administración de recursos. Además de manuales operativos</p>	<p>0% de Fallos Judiciales en Contra derivados de la estructuración de nuevos negocios. (Seguridad jurídica del negocio).</p>



Análisis del Enfoque PEO para esta Línea:

1. Tecnología como Negocio (Obj 3.1): En el plan anterior, TICs era "soporte". Aquí, el Portal Transaccional es un objetivo estratégico porque sin él, no hay captación de depósitos a la vista. Es una herramienta de venta.
2. Talento Especializado (Obj 3.3): Reconoce que pasar a ser "Vigilado" requiere un upgrade mental y técnico de los funcionarios. No es solo "capacitar", es certificar competencias para operar un banco.
3. Procesos Ágiles (Obj 3.5): El objetivo no es "tener normas ISO" (el papel), sino reducir tiempos de respuesta. Si nos demoramos aprobando un crédito, la competencia (Bancos Privados) nos gana.

Resumen Final de la Estructura PEO 2025-2028

Con esto se completamos la estructura del PEI modernizado:

- **Línea 1 (Crecimiento):** Vender más (Captación + Colocación + Gerencia de Proyectos).
- **Línea 2 (Sostenibilidad):** Ganar dinero (Margen + Solvencia + Liquidez).
- **Línea 3 (Excelencia):** Operar mejor (Tecnología + Talento + Procesos).

MATRIZ DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA: ENFOQUE BALANCED SCORECARD

(Mapa de Causa-Efecto para INFIHUILA 2025)

Esta estructura garantiza que la evaluación cubra todas las dimensiones del negocio.

PERSPECTIVA FINANCIERA

¿Cómo nos ven nuestros accionistas (Gobernación) y cómo aseguramos la sostenibilidad?

Esta es la perspectiva de RESULTADO FINAL.



OBJETIVO ESTRATÉGICO (PEO)	INDICADOR (KPI)	LÍNEA ESTRATÉGICA
Maximizar la Rentabilidad Social y Financiera	Margen Neto de Intermediación (NIM).	L2. Sostenibilidad
Garantizar la Solidez Patrimonial (Vigilancia)	Relación de Solvencia (>25%).	L2. Sostenibilidad
Optimizar el Costo de Fondeo	Costo Promedio de Captación (COF).	L2. Sostenibilidad
Generar Ingresos No Financieros (Comisiones)	Ingresos por Administración de Recursos.	L1. Crecimiento
Incrementar el Activo Productivo (Libranza/Fomento)	Volumen Total de Colocación de Crédito.	L1. Crecimiento

PERSPECTIVA DE CLIENTES Y MERCADO

¿Cómo nos ven las Entidades Públicas para que nos elijan?

Esta es la perspectiva de PROPUESTA DE VALOR.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (PEO)	INDICADOR (KPI)	LÍNEA ESTRATÉGICA
Ser el Aliado Ejecutor (Gerencia de Proyectos)	Valor de Proyectos en Ejecución/Gerencia.	L1. Crecimiento
Masificar la Captación Institucional	Número de depósitos/CDATs captados.	L1. Crecimiento



OBJETIVO ESTRATÉGICO (PEO)	INDICADOR (KPI)	LÍNEA ESTRATÉGICA
Penetración en Producto Personas (Libranza)	Número de Convenios (acuerdos administrativos) de Libranza activos.	L1. Crecimiento
Satisfacción y Fidelización	Índice de Satisfacción del Cliente (NPS).	Transversal

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer al cliente?

Esta es la perspectiva de EXCELENCIA OPERATIVA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (PEO)	INDICADOR (KPI)	LÍNEA ESTRATÉGICA
Gestión Integral de Riesgos (Blindaje)	Cumplimiento Indicadores SARC, SARL, SARO y SARM.	L2. Sostenibilidad
Eficiencia en la Colocación (Tiempo de Respuesta)	Tiempo promedio de aprobación de crédito (ANS).	L3. Excelencia
Transaccionalidad Digital Segura	% de Disponibilidad del Portal Web Transaccional.	L3. Excelencia
Ejecución Técnica de Obras	% de Avance Físico de Proyectos Gerenciados.	L1. Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

¿Qué capital humano y tecnológico necesitamos para que los procesos funcionen?

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4 (608) 8677749 +57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co www.infihuila.gov.co

Esta es la perspectiva de HABILITADORES (La Base).

OBJETIVO ESTRATÉGICO (PEO)	INDICADOR (KPI)	LÍNEA ESTRATÉGICA
Cultura de Riesgo y Cumplimiento	% de funcionarios Certificados en Normativa asociada a la intermediación financiera	L3. Excelencia
Tecnología para la Competitividad	Implementación del ERP y Seguridad (ISO 27001).	L3. Excelencia
Gestión del Conocimiento Cuasi - Fiduciario	% de Procesos Críticos Documentados y Estandarizados.	L3. Excelencia

Justificación Técnica de la Integración

Modelo de Evaluación: Articulación PEO – BSC

La evaluación del desempeño institucional adopta el enfoque **Balanced Scorecard (BSC)** para garantizar una visión holística de la estrategia.

Bajo este modelo, los Objetivos definidos en la metodología PEO se distribuyen en una cadena de causa-efecto:

1. El fortalecimiento del **Talento y Tecnología** (Aprendizaje) permite...
2. ...optimizar los **Procesos de Colocación y Recaudo** (Procesos Internos), lo que genera...
3. ...una propuesta de valor atractiva en **Gerencia de Proyectos y Tasas** (Clientes), resultando finalmente en...
4. ...la **Sostenibilidad Financiera y el Impacto Regional** (Financiera).



ESTRUCTURA TÉCNICA DE INDICADORES (PEI 2025-2028)

LÍNEA ESTRATÉGICA: CRECIMIENTO DE NEGOCIO Y MERCADO

Foco: Volumen y Participación (Captación, Colocación, Fondo especial)

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Índice de Profundización en Redescuento	Mide el porcentaje de la cartera bruta que está fondeada con recursos de bancos de segundo piso (Finagro, Bancoldex), evidenciando la eficiencia en el uso de cupos externos.	$\frac{\text{Saldo Cartera Redescuento}}{\text{Saldo Cartera Bruta}} \times 100$	Mensual	Dir. Comercial y Fomento



NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
<p>Volumen de Captación Institucional</p>	<p>Mide el saldo promedio de recursos captados del público (Entes Territoriales) a través de CDATs y depósitos, que sirven como fondeo base.</p>	$\frac{\sum \text{SalDOS Diarios (CDATs + Cuentas)}}{n \text{ días}}$	<p>Diario / Mensual</p>	<p>Dir. TI y Operaciones</p>
<p>Ratio de Conversión de Proyectos</p>	<p>Mide la efectividad de la "Gerencia de Proyectos" como gancho para atraer la administración de recursos (Fondo especial).</p>	$\frac{\text{Proyectos con R. administrados}}{\text{Total Proyectos Gerenciados}} \times 100$	<p>Trimestral</p>	<p>Dir. Comercial y Fomento</p>

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



 Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4
  (608) 8677749
  +57 314 293 2941

 contacto@infihuila.gov.co
  www.infihuila.gov.co

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Ingresos por Comisiones (Fee-based)	Mide el peso de los ingresos no financieros (administración de fondos) sobre el total de ingresos operacionales.	$\frac{\text{Ingresos por comisiones y ss}}{\text{Total Ingresos Operacional}} \times 100$	Mensual	Dir. Gestión Financiera

5.2. LÍNEA ESTRATÉGICA: SOSTENIBILIDAD Y SOLVENCIA

Foco: Salud Financiera y Cumplimiento Regulatorio (SFC)

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Relación de Solvencia (Patrimonio Técnico)	Indicador prudencial obligatorio que mide la capacidad del patrimonio para respaldar los activos ponderados por nivel de riesgo.	$\frac{PT}{APNR} \times 100$	Mensual	Dir. Financiera + Riesgos



NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Margen Neto de Intermediación (NIM)	Mide la rentabilidad real de la actividad de intermediación, descontando el costo de fondeo.	$\frac{\text{Ingresos por Intermediación} - \text{Gastos por Intermediación}}{\text{Activo Productivo}}$	Mensual	Dir. Gestión Financiera
Indicador de Calidad de Cartera (IC)	Mide el porcentaje de la cartera que se encuentra en mora (riesgo de impago) frente al total colocado.	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Bruta}} \times 100$	Mensual	Dir. Gestión Financiera
Indicador de Riesgo de Liquidez (IRL)	Mide la capacidad de la entidad para cubrir sus flujos de salida netos esperados con activos líquidos de alta calidad.	$\frac{ALM}{RLN \text{ A 30 DÍAS}} \times 100$	Quincenal	Oficina de Riesgos

5.3. LÍNEA ESTRATÉGICA: EXCELENCIA OPERATIVA

Foco: Eficiencia y Tecnología

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN TÉCNICA	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Disponibilidad de Canal Transaccional	Mide el tiempo efectivo en que el Portal Transaccional está operativo para que los clientes realicen consultas y movimientos.	$\frac{Hrs\ totales - Hrs\ sin\ operar}{Hrs\ totales\ del\ periodo}$	Mensual	Dir. TI y Operaciones
Eficiencia Administrativa	Mide cuánto gasta la entidad en funcionamiento para generar un peso de ingreso	$\frac{Gastos\ admon\ y\ personal}{Mg\ Fro + Comisiones}$	Trimestral	Gerencia / Planeación

Modelo de Ficha Técnica del Indicador (Requisito de Calidad)

Para que estos indicadores sean válidos ante la SFC y Auditoría, cada uno debe tener una ficha técnica en el PEI con la siguiente estructura.

Ejemplo para el Indicador de "Solvencia":

- **Nombre:** Relación de Solvencia.

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

- **Objetivo Estratégico:** Garantizar la estabilidad patrimonial y el cumplimiento del margen regulatorio para operar como entidad vigilada.
- **Unidad de Medida:** Porcentaje (%).
- **Periodicidad de Medición:** Mensual (Cierre contable).
- **Fuente de Información:** Balance General (PUC CGN, Formato 509 SFC) y Reporte de Patrimonio Técnico.
- **Línea Base (2024):** [Dato Actual, ej. 95%].
- **Meta 2025:** > 25% (Mantener holgura sobre el 25% (sin regulación)).
- **Umbral de Riesgo (Semáforo):**
 - **Verde:** > 45% (Zona de confort).
 - **Amarillo:** 25% - 12% (Alerta Temprana - Se restringe crecimiento).
 - **Rojo:** < 25% (Crítico).
- **Responsable del Cálculo:** Dirección de Gestión Financiera.
- **Responsable del Análisis:** Comité de Riesgos (Apoyo al Consejo).

CAPITULO 5

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La **Oficina de Planeación** será responsable de realizar el **seguimiento** al **PEI**, evaluando la eficacia en función del grado de cumplimiento de las metas y la ejecución de los planes de acción anuales. Los resultados obtenidos constituirán la base para la elaboración del informe de gestión presentado por la **Gerencia General** ante el **Consejo Directivo**.

Los resultados de las metas serán consolidados por la Oficina de Planeación para su presentación ante el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño** y la **Alta Dirección**. La verificación de los registros que soportan los avances reportados será responsabilidad del **Área de Control Interno**.

Metodología de Evaluación

Se han establecido los siguientes criterios para evaluar el avance del **PEI**:

1. Se incluirá la ejecución de todas las metas del cuatrienio, conforme a los planes de acción aprobados.
2. Si los responsables no suministran la información de manera oportuna, se considerará que el cumplimiento es cero (0).
3. Si los datos reportados son inconsistentes, el cumplimiento será igualmente considerado como cero (0).
4. Si el nivel de cumplimiento supera el 100%, se ajustará al 100%.

La **evaluación de la eficacia** del PEI medirá el grado de cumplimiento de las metas establecidas, mientras que la **evaluación de la efectividad** se centrará en los resultados



obtenidos al cierre de cada período anual, reflejando la tendencia de las metas a lo largo del cuatrienio.

Tabla de Medición de Cumplimiento

Para la evaluación de los resultados del PEI, se adoptará un sistema de medición basado en los siguientes rangos de porcentaje:

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

La **ponderación de las metas** se asignará conforme a su importancia relativa dentro de las líneas estratégicas, asegurando que el total de cada línea sume 100%. Este sistema de ponderación permitirá determinar el grado de cumplimiento de las metas, lo cual se reflejará en los informes anuales y finales.

Actualización del Plan Estratégico

El **PEI** es un documento flexible, que debe adaptarse a las cambiantes circunstancias y necesidades del entorno. Las directrices contenidas en el plan serán revisadas periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad. La primera revisión será realizada por el **Comité Institucional de Gestión y Desempeño**, quien evaluará las oportunidades de mejora y sugerirá ajustes a la **Gerencia General** para su posterior aprobación por el **Consejo Directivo**.

Perspectiva Financiera

Los recursos financieros de INFIHUILA provienen de diversas fuentes, tanto de **Ingresos Corrientes** como de **Recursos de Capital**.

Ingresos Corrientes

Estos ingresos se generan principalmente a través de los siguientes conceptos: arrendamientos, intereses derivados de créditos de fomento y tesorería, descuentos sobre actas, amortización de créditos de mediano y largo plazo, así como otros ingresos complementarios.

CARTERA	2025	2026	2027	2028
CARTERA INICIAL	46.437.786.720	51.663.278.251	52.228.278.251	53.893.278.251

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co

COLOCACION FOMENTO	17.558.999.484	17.700.000.000	17.700.000.000	17.700.000.000
COLOCACION TESORERIA	3.002.118.240	3.060.000.000	3.060.000.000	3.060.000.000
COLOCACION DESCUENTO DE ACTAS	2.141.341.404	2.255.000.000	2.255.000.000	2.255.000.000
RECAUDOS CARTERA COLOCADA	12.333.507.953	16.575.000.000	15.475.000.000	12.033.000.000
RECAUDOS CARTERA NUEVA	5.143.459.644	5.875.000.000	5.875.000.000	5.875.000.000
CARTERA FINAL	51.663.278.251	52.228.278.251	53.893.278.251	59.000.278.251

INGRESOS	2025	2026	2027	2028
INTERESES POR PRESTAMOS	8.040.960.871	8.523.418.523	9.034.823.634	9.576.913.052
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1.162.319.597	1.232.058.773	1.305.982.299	1.384.341.237
DIVIDENDOS POR ACCIONES	956.757.132	1.014.162.560	1.075.012.314	1.139.513.053
TOTAL INGRESOS	10.160.037.600	10.769.639.856	11.415.818.247	12.100.767.342

Los ingresos derivados de intereses están destinados a financiar los gastos de funcionamiento y operación del Instituto, incluyendo servicios personales, gastos generales, transferencias y costos operacionales.

Por su parte, los recursos provenientes de la amortización de créditos de mediano y largo plazo se destinan a la colocación de cartera en este mismo horizonte de tiempo, contribuyendo al fortalecimiento del portafolio crediticio del INFIHUILA.

Recursos de Capital

Los recursos de capital se originan principalmente en los servicios financieros, dividendos y participaciones. Estos ingresos se orientan a fortalecer y posicionar al INFIHUILA como un motor clave para el desarrollo del Departamento del Huila, mediante la ejecución de programas y proyectos de interés social y desarrollo productivo.

Una fuente de financiación emergente y de creciente relevancia en la estructura financiera del Instituto es la administración de recursos por intermediación o comisiones. La importancia de esta fuente dependerá de un análisis detallado de la estructura de costos y de las negociaciones acordadas en los convenios establecidos.

CAPITULO 6

RIESGOS IDENTIFICADOS

En función de la vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, el Instituto ha implementado sistemas para gestionar los diferentes tipos de riesgos. Estos sistemas están respaldados por manuales, políticas, procedimientos y controles que se ajustan a los cambios del entorno y a los requerimientos regulatorios. Esto ha permitido aumentar la



probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos, minimizar pérdidas, identificar oportunidades y optimizar el uso de los recursos.

RIESGOS ESTRATÉGICOS

(Escenario: Estructura Aprobada, pero Plan Estratégico desactualizado frente a la nueva capacidad)

#	Riesgo	Causa Raíz	Consecuencia
R1	Insuficiencia de Fondo (Iliquidez)	El PEI actual plantea metas de colocación ambiciosas (\$34.000 mil millones) pero sus objetivos financieros se enfocan en "recuperación de cartera" y "capitalización", faltaría la puesta en marcha de la estrategia aquí consignada Captación (CDATs/Cuentas).	Incapacidad para fondear la expansión de crédito proyectada o atender retiros de fondos administrados, frenando el crecimiento.
R2	Pérdida de Competitividad Tecnológica	El PEI diagnostica la debilidad ("Falta de servicios en línea"), pero en sus objetivos lo trata como un tema de soporte, no como una Estrategia de Negocio.	Pérdida de clientes institucionales (Alcaldías) que migran a bancos privados por la necesidad de portales transaccionales ágiles.
R3	Concentración de Cartera (Riesgo de Crédito)	El PEI reconoce la concentración en pocos clientes. Sin una estrategia agresiva de colocación o diversificación explícita en los objetivos, este riesgo estructural se mantiene.	Vulnerabilidad extrema del balance. Si un solo gran deudor (ej. una ESP) entra en mora, los indicadores de calidad y solvencia se deterioran drásticamente.
R4	Riesgo de Continuidad del Negocio (Administrativo)	Identificado como Debilidad D24 La dependencia de la gestión en personas específicas y no en procesos institucionalizados (Gestión del Conocimiento débil).	Interrupción de la curva de aprendizaje de la vigilancia SFC si hay cambios en la gerencia o en el gobierno departamental.

Análisis del Diagnóstico (Justificación de Mejoras)

Esta matriz expone las mejoras que hemos diseñado (PEO y MOP):

1. **Para mitigar el RE-01 (Iliquidez):** "Se debe poner en marcha la Línea de Captación de los objetivos estratégicos para asegurar el fondeo."
2. **Para mitigar el RE-04 (Concentración):** "Se requiere la estrategia de Libranza y Redescuento para atomizar el riesgo"



CONTROL DE CAMBIOS

REV. NO. (versión)	DESCRIPCION	VIGENTE DESDE
01	Creación del documento	Diciembre 2024
02	Actualización	Diciembre 2025

Actualización proyectada: Francisco Javier Londoño M, Contratista

Reviso y proyecto:

Esperanza Herrera González /Líder Planeación Calidad y Desarrollo Institucional.

Daniela Gómez Pisso/Apoyo profesional Planeación Calidad.



**MOTOR PARA LA
TRANSFORMACIÓN DEL SUR
COLOMBIANO”
2025 -2028**

Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia. La versión vigente reposa en el Sistema Integrado de Gestión y en el SIMAD



Gobernación
del Huila



Dirección: Calle 10 #5-05 piso 3 y 4



(608) 8677749



+57 314 293 2941



contacto@infihuila.gov.co



www.infihuila.gov.co