

PLAN ESTRATÉGICO



2012 - 2015

TABLA DE CONTENIDO

RESEÑA HISTÓRICA DE LA ENTIDAD	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1.....	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	
CAPÍTULO 2.....	
MARCO ESTRATÉGICO DEL PLAN	
VALORES	
DECLARACIÓN DE VALORES	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
MISIÓN	
VISIÓN	
DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	
ANÁLISIS EXTERNO	
MATRIZ EXTERNA.....	
OPORTUNIDADES	
ANÁLISIS INTERNO.....	
MATRIZ INTERNA	
FORTALEZAS.....	
DEBILIDADES	
CAPÍTULO 3.....	
NUESTRA GRAN ESTRATEGIA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	
ESTRATEGIAS.....	
RESUMEN DE ESTRATEGIAS CON ÁREAS RESPONSABLES	
RESUMEN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS	
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	

RESEÑA HISTÓRICA

En la segunda mitad del siglo XX varios departamentos y municipios crearon institutos para el financiamiento y desarrollo territorial, infis. El capital inicial de estos institutos provino principalmente de los recursos de la venta de empresas municipales o departamentales o de la cesión de la participación accionaria que los municipios y departamentos tenían en empresas públicas o privadas. En la actualidad, los institutos para el financiamiento y desarrollo territorial, INFIS, concentran sus operaciones en actividades diversas que van desde el manejo puro de portafolios de inversión, bien sean éstos de renta fija o renta variable, hasta el manejo del negocio de intermediación financiera, a través del cual captan y colocan recursos en entes territoriales y descentralizados, principalmente. Esta amplia diversidad de funciones contribuye a la labor de fomento para la cual fueron creados.

El INFIDER es un establecimiento público de carácter departamental, de fomento y desarrollo regional, el cual inicia sus funciones como Fondo de Desarrollo de Risaralda desde el 23 de noviembre de 1983.

Su Junta Directiva está conformada por: el gobernador de Risaralda, el alcalde de Pereira, un representante de los alcaldes del departamento y los secretarios de hacienda y planeación del Departamento.

La Honorable Asamblea Departamental, mediante la Ordenanza 011 del 23 de noviembre de 1983, crea el Fondo de Desarrollo de Risaralda, cuyo objetivo era el de apoyar y estimular el progreso de los municipios del departamento de Risaralda, a través del otorgamiento de créditos y la participación en los estudios de prefactibilidad de proyectos de desarrollo municipal.

El patrimonio inicial ascendía a la suma de diez millones de pesos (\$10'000.000), que el Departamento aportó durante el año de 1984 y un aporte del 2% de sus recursos ordinarios hasta completar un aporte de cien millones de pesos (\$100'000.000). Entre 1985 y 1989 el Fondo recibió un aporte del 0.5% de los recursos ordinarios de los municipios.

Este estaba administrado por la Secretaría de Hacienda Departamental bajo la dirección de la Junta Directiva integrada de la siguiente forma: el Gobernador del Departamento quien actuaba como presidente, el secretario de hacienda departamental, el secretario de planeación departamental, 2 representantes de la Honorable Asamblea Departamental y el contralor del Departamento.

Posteriormente mediante la Resolución N° 0743 del 15 de mayo de 1984 se reglamenta el funcionamiento del Fondo y se dictaron las disposiciones para la tramitación y concesión de créditos.

Con la Ordenanza N° 004 del 4 de julio de 1985, en secciones extraordinarias, se amplían los servicios hacia los institutos descentralizados del orden municipal y departamental.

El 4 de agosto de 1987, mediante la Ordenanza N° 001, se modifica la estructura del Fondo de Desarrollo de Risaralda, adquiriendo la calidad de establecimiento público con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, bajo la tutela gubernamental del Departamento de Risaralda, con un gerente nombrado por el gobernador, una planta de personal y su respectiva Junta Directiva, además se delinearón los siguientes objetivos como misión primordial del Fondo: otorgar créditos, captar recursos y prestar asesoría técnica, económica y financiera a los municipios e institutos descentralizados.

La estructura administrativa del Fondo, estaba conformada así: Junta Directiva, Gerencia, Dirección Operativa, Sección de Crédito, Sección Financiera.

Como producto de un proceso de desarrollo y la consolidación como institución financiera del Departamento, la Honorable Asamblea Departamental mediante la Ordenanza N° 020 del 25 de mayo de 1989, en sesiones extraordinarias, cambia la denominación del Fondo de Desarrollo de Risaralda por la de Instituto Financiero para el Desarrollo de Risaralda, INFIDER.

A través de la Ordenanza N° 053 de 1999 se adopta un nuevo manual de crédito para la entidad.

En la actualidad el Instituto se rige por la Ordenanza N° 023 del 7 de mayo de 2002, la cual estableció una reforma a los estatutos que hasta ese momento tenía adoptados el INFIDER; además, se establece un nuevo manual de crédito aprobado por la Junta Directiva mediante el Acuerdo 06 del 30 de julio de 2002 el cual crea una nueva modalidad de crédito como es el crédito por libranza, beneficiando así a todo los empleados públicos del departamento.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones construyen su futuro, definen su posición y establecen los mecanismos para su materialización.

Una de las razones más importantes para tener un plan estratégico es evitar el exceso de esfuerzos de muy poca o ninguna contribución a nuestra actual razón de ser.

La planeación estratégica tiene como fundamentos la definición de los principios y valores corporativos, entendidos como el conjunto de creencias y normas que regulan la vida de una organización.

La definición de la visión que es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra organización ante los ojos de los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad.

El establecimiento de la misión, es una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la entidad, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Estos elementos estratégicos definen aspectos muy importantes dentro de la organización y deben ser compartidos por los funcionarios, desde el más alto nivel directivo hasta el último nivel alcanzado en la escala jerárquica.

En el INFIDER, se definieron, socializaron y promulgaron estos elementos con los funcionarios, en trabajo realizado con el compromiso de la alta dirección, lo cual ha contribuido significativamente a motivarlos y crear sentido de pertenencia por todas las actividades que desarrolla la entidad.

La planeación estratégica debe su impacto ante el mercado y cliente externo. Sus resultados deben ser evaluados y medidos con el propósito de lograr un posicionamiento competitivo en la región.

El CAPÍTULO 1, comprende el análisis del entorno y de la parte interna de la entidad.

El CAPÍTULO 2, comprende el marco estratégico del plan, valores, misión, visión, diagnóstico estratégico con su respectivo análisis externo: oportunidades y amenazas; el análisis interno: fortalezas y debilidades, matriz DOFA.

El CAPÍTULO 3, define nuestra gran estrategia, los objetivos estratégicos, estrategias para dar cumplimiento a los objetivos y las metas y acciones trazadas para llevar a cabo el plan de acción; también hace referencia a la evaluación y el seguimiento que debe realizarse al plan estratégico.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ENTIDAD

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Fuente: DCR Duff & Phelps de Colombia y BRC, Sociedades calificadoras de valores

En la gran mayoría de los Infis, las juntas directivas están compuestas por cinco miembros elegidos en su totalidad por el gobernador o el alcalde. En opinión de Duff & Phelps en su momento y de BRC, calificadora de riesgos que ha sido la calificadoras los últimos tres años, esta composición y forma de elección de los miembros de la junta directiva introduce problemas de gobernabilidad en los institutos, en la medida en que se resta independencia de las decisiones e intereses del departamento o del municipio. Adicionalmente, está en potestad de cada administración la elección de los gerentes de los institutos, por lo que existe incertidumbre en la continuidad de las políticas adoptadas para éstos.

A lo largo de los años que BRC Calificadora de Riesgos ha analizado a los infis, se ha encontrado que la rotación de los gerentes es bastante alta, donde gran parte de ellos tan solo dura un año.

Este factor afecta la dinámica de los institutos y la continuidad de las políticas adoptadas. Sin embargo, es importante resaltar que gran parte de los directivos y del cuerpo administrativo cuentan con varios años de trabajo en los institutos, otorgándoles una importante estabilidad. Para BRC Calificadora de Riesgos, la continuidad y estabilidad en el cumplimiento del objeto social y el papel que juegue un instituto en el desarrollo económico y social de su región permitirá disminuir el riesgo inherente a ser una entidad pública, vulnerable a la falta de continuidad en las políticas y estrategias de la administración y a la influencia de las decisiones del departamento o del municipio.

Los institutos para el financiamiento y desarrollo territorial desde la perspectiva del riesgo crediticio afronta fortalezas, debilidades y amenazas que se analizan al otorgar una calificación de largo y de corto plazo a un infi, BRC Calificadora de Riesgos en su momento analiza variables cualitativas y cuantitativas dentro de las que se encuentran la calidad de la administración, el gobierno corporativo, la posición competitiva, la administración del riesgo, el desempeño financiero, la calidad del activo, la estructura de financiación, la liquidez y la capitalización, entre otros. Así mismo, es de vital importancia la consistencia y la tendencia de estas variables. Es importante recalcar que BRC Calificadora de Riesgos analiza estas variables en conjunto para alcanzar una conclusión sobre la calificación, ya que un indicador por sí solo no determina el nivel de la calificación.

DESEMPEÑO FINANCIERO

El grupo de infis dedicado a la actividad crediticia, principalmente, que así mismo administra un portafolio de inversiones negociables genera más del 50% de los ingresos operaciones a través de la colocación de créditos. Estas entidades manejan un margen

neto de intereses superior al del sector financiero colombiano, ubicándose en niveles adecuados para el riesgo asumido. El mayor margen se debe a los menores costos de captación y a las favorables tasas a las que son colocadas los créditos.

Estas entidades también reciben ingresos de los rendimientos y valorización del portafolio de inversiones negociables. Algunos también cuentan con ingresos interesantes provenientes de los dividendos de las inversiones de renta variable.

Por otra parte, los ingresos de los infis que se dedican exclusivamente a la administración de portafolios provienen casi en su totalidad de los dividendos de las inversiones y de los rendimientos y valorización de las inversiones negociables.

Al analizar la eficiencia de estas entidades, es difícil hacerlo en conjunto ya que el comportamiento es bastante dispar, independiente del tipo de actividad a la que se dedican. La mitad de los infis presenta indicadores de eficiencia aceptables y la otra mitad refleja altos grados de ineficiencia. Duff & Phelps y BRC esperan que la relación entre gastos generales y la utilidad financiera bruta se aproxime al 50% para considerar una entidad con un grado de eficiencia aceptable. Para la mayoría de las entidades será difícil alcanzar estos niveles si no logran aumentar el volumen de operaciones realizadas, logrando alcanzar sinergias que permitan una mejor absorción del gasto por parte de los ingresos operacionales.

Aún con bajos niveles de eficiencia, el alto margen neto de intereses, la laxitud en la constitución en provisiones, y la exención de impuesto de renta permiten que el sector de infis registre una rentabilidad sobre el activo promedio superior a la del sector financiero colombiano. No obstante, como se mencionó anteriormente, es importante que el sector realice provisiones acorde con los riesgos asumidos, de tal forma que se proteja el patrimonio de la entidad.

ENTIDADES REGULADORAS



LA CONTRALORÍA GENERAL DEL RISARALDA

Tiene como función constitucional, según el artículo 267 de la Constitución Política: el control fiscal que es una función pública, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales. Artículo 209 de la Constitución Política: la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad.



LA ASAMBLEA DEPARTAMENTAL

Tiene como misión liderar proyectos que permitan un desarrollo económico, político, social y ambiental sostenible en el departamento de Risaralda que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos desde su ejercicio coadministrativo, formulando igualmente estrategias jurídicas y administrativas que permitan ejercer el control político sobre el nivel central y descentralizado, en el marco de los principios y valores consagrados en la Constitución Política y la ley.

BRC, SOCIEDAD CALIFICADORA DE VALORES S. A.

Otorga la calificación de largo y de corto plazo a los infis, analizando variables cualitativas y cuantitativas dentro de las que se encuentran la calidad de la administración, el gobierno corporativo, la posición competitiva, la administración del riesgo, el desempeño financiero, la calidad del activo, la estructura de financiación, la liquidez y la capitalización, entre otros.

ANÁLISIS INTERNO DE LA ENTIDAD

DIAGNÓSTICO POR ÁREAS

LA PLANEACIÓN

Actualmente no existe una oficina de planeación, no está definida la responsabilidad por esta labor, pero ésta se hace a través del Comité de Gerencia que está integrado por el gerente, el director administrativo y financiero, el jefe de la oficina jurídica y como invitado el jefe de la oficina de control interno y, este Comité lo que hace es planear, evaluar todos los procesos asesora que se están desarrollando al interior de la entidad y sirve de insumo para la toma de decisiones.

La planeación es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos humanos, financieros y materiales, por tal motivo se debe fortalecer la cultura de la planeación como una función que irradie a toda la organización.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la entidad para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

EL TALENTO HUMANO

Existe la Dirección Administrativa y Financiera, la cual tiene dentro de sus funciones la administración del talento humano.

La administración del talento humano cuenta con planes de inducción y reinducción que se aplican periódicamente, se realizan anualmente los programas de capacitación y actualmente se están diseñando programas de bienestar social, los programas de salud ocupacional han funcionado, en general los funcionarios cuentan con los perfiles adecuados para desempeñar el cargo en la entidad; hay sentido de pertenencia con la institución y existe buena gestión gerencial, el clima organizacional ha mejorado.

La evaluación del desempeño se realiza de acuerdo con las directrices de la DAFP.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional actual es funcional, está compuesta en primer nivel por la Junta Directiva y el gerente, dos asesores localizados en la estructura a diferentes niveles,

el asesor jurídico se encuentra en el nivel directivo junto con el director administrativo y financiero, los profesionales universitarios comerciales están dependiendo directamente del gerente. Se encuentra que la Dirección Administrativa y Financiera realiza labores misionales y de apoyo. La estructura del INFIDER es vertical conformada por cuatro funcionarios de libre nombramiento y remoción, uno de período fijo, siete de carrera administrativa y tres en nombramiento provisional.

La entidad basa su operación en el trabajo por áreas o dependencias, existiendo un Mapa de Procesos que involucra Procesos Misionales o de Gestión y Procesos de Apoyo con un mapa de riesgos totalmente definido con sus respectivos controles y la evaluación está a cargo de la Oficina de Control Interno a través de las auditorías internas y el seguimiento a los planes de acción.

CONTROL INTERNO

La Oficina de Control Interno está situada al más alto nivel directivo tal como lo establece la Ley 87 de 1993, dirigida por un asesor con experiencia en el tema que realiza la labor de asesoría independiente.

La Oficina de Control Interno realiza un informe anual de evaluación del Sistema de Control Interno, con base en una encuesta referencial expedida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno.

Los resultados se presentan en un informe al Comité de Coordinación de Control Interno de la entidad, con sus respectivas observaciones y recomendaciones del caso. Una vez aprobado se envía al Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las entidades del orden nacional y territorial, que depende del Departamento Administrativo de la Función Pública.

La Oficina de Control Interno cuenta con un Plan de Auditoría Anual, con un cronograma de ejecución previsto.

Este programa de auditoría se realiza para los procesos, involucra los procedimientos y contiene las herramientas para la evaluación independiente.

Los procesos de auditoría incorporan planeación, ejecución, elaboración de informes y seguimiento.

Los informes involucran una serie de observaciones y recomendaciones a cada uno de los procesos auditados; las acciones de mejoramiento son verificadas en la etapa de seguimiento.

El informe se comunica y discute con el responsable del proceso y el jefe del área encargada, para después entregar la versión definitiva al gerente de la entidad en reunión del Comité de Control Interno.

LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El área financiera está integrada con el área administrativa y está en lo alto del nivel directivo; tiene como función principal apoyar y asesorar a la alta gerencia en todo lo que esté relacionado con lo financiero, contable, presupuestal, de tesorería, de cartera y en lo administrativo, así como en todos los actos que se ejecuten en las operaciones del Instituto.

La Dirección Administrativa y Financiera tiene implementados los módulos de Contabilidad, Presupuesto, Tesorería y Cartera.

EL ÁREA COMERCIAL

Tiene como función principal dar a conocer los servicios que ofrece el INFIDER, con el fin que los clientes se vinculen a través del otorgamiento de créditos o de la colocación de dineros en el programa de captación. Esta área la conforman dos profesionales universitarios.

Se captan recursos de los clientes en dos modalidades:

- **DEPÓSITOS A LA VISTA:**

Los depósitos a la vista son de disponibilidad inmediata. Son aquellas cuentas de depósitos en disponibilidad inmediata, de las cuales puede consignarse y retirarse en cualquier momento. Los intereses que se reconocen por depósitos a la vista se liquidan y capitaliza diariamente.

- **DEPÓSITOS A TÉRMINO:**

Son aquellos que se tienen depositados por un término de tiempo específico, mayor a 7 días. Estos depósitos se renuevan automáticamente por un término igual, si a la fecha de vencimiento no se ha notificado al Instituto.

En depósitos a término los plazos oscilan entre 30 y 360 días, de acuerdo con las preferencias de los clientes.

Igualmente, para los depósitos a término el Instituto podrá pactar tasas de interés anticipadas.

Las líneas de crédito que se manejan son:

- **CRÉDITO DE FOMENTO**

Es aquel a través del cual se atienden obras o inversiones prioritarias y de interés social general y que propendan por el desarrollo armónico de la región, con plazos que van hasta los 72 meses y períodos de gracia hasta 12 meses.

- **CRÉDITO DE TESORERÍA**

Es aquél que permite la obtención de recursos destinados a mantener la liquidez necesaria para la regularidad de los pagos de la entidad oficial y que debe cubrir con recursos ordinarios en el transcurso de la misma vigencia fiscal. La entidad estatal podrá acceder a uno o varios de estos créditos, siempre y cuando la suma de ellos no supere una doceava del total de los ingresos corrientes en la vigencia que lo solicitan.

- **OPERACIONES DE MANEJO DE DEUDA PÚBLICA:**

Son operaciones propias del manejo de la deuda pública que no incrementan el endeudamiento neto de la entidad oficial, mejorando el perfil de la deuda misma. Si no constituyen un nuevo financiamiento, no inciden en el cupo de endeudamiento.

- **CRÉDITOS DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Son los créditos otorgados a los funcionarios públicos, destinados a libre inversión y con plazos que van hasta los 60 meses, con tasas de interés competitivas con el Mercado.

- **CRÉDITOS DE DESCUENTO DE ACTAS**

Son las operaciones de crédito destinados a los contratistas del Estado, donde se les presta hasta un 80% del valor del acta o factura que le adeude una entidad pública, con un plazo máximo para pago de 3 meses.

Además se brinda a los clientes asesoría técnica, administrativa y financiera y se pueden celebrar convenios interadministrativos para el manejo de recursos cuyo objeto sea el desarrollar programas específicos y los cuales requieran de un manejo especial.

LA ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

El INFIDER se ha caracterizado por ofrecer una buena atención al cliente externo, se estableció como parte del sistema de gestión de la calidad, un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas que se diseñan de acuerdo con formato establecido para tal fin.

La entidad cuenta con un procedimiento para la atención de peticiones, quejas y reclamos, PQR, así como un buzón de sugerencias localizado a la vista del público.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el año 2012 se inició el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en el INFIDER. El proceso se está realizando a través de un asesor externo y como resultado de este trabajo se está diseñando la política de calidad, los objetivos, se están identificando los procesos

estratégicos, los procesos misionales, los procesos de apoyo y los procesos de evaluación, se está haciendo levantamiento de los procedimientos de la norma y otros requeridos para el normal desarrollo de la entidad, se está elaborando el manual de calidad y se están estableciendo formatos y registros necesarios para el sistema; se están identificando los requisitos del cliente.

Al momento se está iniciando la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con la norma NTCGP 1000:2004 y se busca obtener la certificación bajo la norma ISO 9001.

POLÍTICA DE CALIDAD

El Instituto Financiero para el Desarrollo de Risaralda tiene como política de calidad satisfacer los requisitos del cliente en oportunidad, calidad y costo, mediante la captación de recursos, el apalancamiento financiero, la asistencia técnica y la implementación de un sistema de calidad en proceso permanente de mejora continua.

CAPÍTULO 2

MARCO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

MARCO ESTRATÉGICO DEL PLAN



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la entidad, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

VALORES



Durante la ejecución de nuestro Plan Estratégico, en el IINFIDER queremos hacer de nuestros principios y valores más allá de un ejercicio teórico, un ejercicio vivencial.

Esperamos que estos preceptos sean compartidos por todos los funcionarios del Instituto y que reflejen una realidad viva en cada una de nuestras acciones y decisiones, por pequeñas que estas sean.

Los valores son creencias fundamentales que dan sentido noble y ético a la actividad de nuestra empresa INFIDER, además que sirven de referencias básicas de comportamiento, para la convivencia y la construcción conjunta de nuestra filosofía de vida y de trabajo.

DECLARACIÓN DE VALORES

SERVICIO

- Es respetuoso, cálido y amable en su interacción con los clientes.
- Ofrece información confiable, veraz y oportuna
- Da respuestas inmediatas y efectivas a los requerimientos de los clientes.

PARTICIPACION

- Respetar las opiniones y contribuciones de los compañeros, reconociendo la validez de sus puntos de vista.
- Contribuye con sus ideas al desarrollo y mejoramiento de las actividades.
- Fomenta en su equipo la colaboración y cooperación mutua para alcanzar objetivos comunes.
- Comparte con los demás su conocimiento, experiencia e información para el logro de los objetivos.

CUMPLIMIENTO

- Programar anticipadamente las actividades a desarrollar.
- Monitorear permanentemente el alcance de logros totales y parciales.
- Cumple con los objetivos propuestos.
- Utiliza efectivamente información disponible para generar soluciones acordes a los procesos y procedimientos de la organización.

FLEXIBILIDAD

- Reconoce sus errores y los asimila para convertirlos en oportunidades de mejoramiento.
- Acata y afronta los cambios que se dan para el mejoramiento de la entidad.
- Adopta una posición positiva y no únicamente crítica ante los aspectos débiles de la organización y su funcionamiento
- Es receptivo para aplicar sugerencias de mejoramiento.

INTEGRIDAD

- Asume la responsabilidad en el conocimiento de las normas antes de tomar decisiones.
- Optimiza los recursos disponibles para el desarrollo de sus actividades
- Lo que dice y lo que expresa de forma no verbal está de acuerdo con lo que hace.
- Cumple con las normas, políticas y reglamentos de la institución.
- Aplica los procesos, procedimientos y políticas establecidos por la organización.

PRINCIPIOS

Para el INFIDER se definieron los siguientes principios:

- ✚ El cliente es el eje central de nuestro sistema de trabajo, puesto que todos los recursos y esfuerzos están encaminados para prestar el mejor servicio.
- ✚ La participación colectiva permite lograr en nuestro ejercicio cotidiano el desarrollo de nuestra misión y orienta las prácticas y relaciones para el logro de la visión, sustentado desde un marco de referencia basado en la mejora continua y la calidad de productos, procesos y personas.
- ✚ Todas nuestras prácticas acatan los lineamientos normativos de orden legal y moral.
- ✚ La planeación es un factor muy importante para todos los procesos y prácticas que se llevan a cabo en nuestra institución, permitiendo asegurarnos de contemplar, antes de la acción, todos los componentes que garanticen el éxito de las operaciones.
- ✚ Para el INFIDER existe un trasfondo social reflejado en las contribuciones en pro de la modernidad y competitividad de los municipios y con ellos, la región del departamento de Risaralda.

MISIÓN



CONTRIBUIR A LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, CULTURAL, DEPORTIVO, TURÍSTICO Y FÍSICOAMBIENTAL DE LAS ENTIDADES DEL ORDEN MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL Y SUS ENTES DESCENTRALIZADOS CON PRIORIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA MEDIANTE EL APALANCAMIENTO FINANCIERO, CAPTACIÓN DE RECURSOS, INTERMEDIACIÓN EN LAS OPERACIONES DE REDESCUENTO Y LA PRESTACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA.

VISIÓN



EN EL 2017 SER RECONOCIDOS COMO UNA DE LAS MEJORES OPCIONES INSTITUCIONALES PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO A TRAVÉS DE LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD REGIONAL Y NACIONAL.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la entidad tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre fortalezas y debilidades internas de la organización. Este análisis nos conduce al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte de la matriz DOFA.

ANÁLISIS EXTERNO



Las oportunidades y las amenazas tienen lugar en el entorno de la organización, que no es confrontable pero sí influible.

Las oportunidades son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de nuestra entidad; por lo regular aparecen en las siguientes grandes categorías: mercado y clientes, industria o gobierno, competencia y tecnología.

Al igual las amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la institución; tienden a surgir en las mismas grandes categorías que las oportunidades.

Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades; las que no estén en este caso, pueden minimizarse con una cuidadosa formulación de estrategias.

OPORTUNIDADES

- ✚ Otorgamiento de créditos para servidores públicos
- ✚ Acceso a la intermediación de operaciones de redescuento
- ✚ Acceso a recursos de ONG nacionales e internacionales
- ✚ Manejo, administración y pago de convenios interinstitucionales
- ✚ Otorgamiento de créditos a microempresarios a través de fondos especiales
- ✚ Ampliación de la cobertura de clientes
- ✚ Alianzas estratégicas con otros INFIS del país
- ✚ Tecnologías existentes en el mercado
- ✚ Facilidad de negociación de tasas de colocación y captación

AMENAZAS




- ✚ El Decreto 1468 de 2012
- ✚ El sector financiero
- ✚ Percepción por parte del cliente acerca de mayor confiabilidad en el sector financiero
- ✚ El monopolio financiero que ejercen los bancos en los municipios
- ✚ Limitación generada con la Ordenanza 023 de 2002, la cual no permite la prestación del servicio a las empresas privadas que presten un servicio público

ANÁLISIS INTERNO

Se realizó un análisis interno con la participación de funcionarios de todos los niveles, lo que permitió fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para nuestra entidad.

FORTALEZAS

Participación de todos los servidores públicos. Los funcionarios del INFIDER participan activamente de todas las actividades realizadas en el Instituto.

-  Buena atención al cliente. El Instituto se ha caracterizado por la buena atención que presta a todos sus clientes, cualidad que ha sido resaltada por los diferentes alcaldes de los municipios de Risaralda.
-  Autonomía administrativa y financiera. El INFIDER es un instituto descentralizado del orden departamental con autonomía administrativa, presupuestal y financiera.
-  Empoderamiento organizacional
-  Compromiso y responsabilidad de todos los servidores públicos
-  Los funcionarios realizan su trabajo acatando los principios de compromiso y responsabilidad
-  Credibilidad institucional en los clientes y en el mercado
-  Posicionamiento de la imagen corporativa
-  Adecuadas áreas locativas
-  Excelente ubicación geográfica
-  Contar con un portafolio de servicios
-  Conocimiento de las funciones propias por parte de cada servidor público
-  Excelente clima organizacional
-  Oportuna entrega de información al cliente
-  Recurso humano calificado

DEBILIDADES

- ✚ Poco capital fiscal
- ✚ Carencia de un software financiero integral
- ✚ Salarios poco competitivos en el mercado
- ✚ Poca área de acción comercial
- ✚ Falta mejorar la cultura de autocontrol
- ✚ Dependencia económica de pocos clientes para la captación

PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2015

MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>MATRIZ DOFA INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DE RISARALDA (INFIDER)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de créditos para servidores públicos 2. Acceso a la intermediación de operaciones de redescuento 3. Acceso a recursos de ONG nacionales e internacionales 4. Manejo, administración y pago de convenios interinstitucionales 5. Otorgamiento de créditos a microempresarios a través de fondos especiales 6. Ampliación de la cobertura de clientes 7. Alianzas estratégicas con otros INFIS del país 8. Tecnologías existentes en el mercado 9. Facilidad de negociación de tasas de colocación y captación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Decreto 1468 de 2012 2. El sector financiero 3. Percepción por parte del cliente acerca de mayor confiabilidad en el sector financiero 4. El monopolio financiero que ejercen los bancos en los municipios 5. Limitación generada con la Ordenanza 023 de 2002, la cual no permite la prestación del servicio a las empresas privadas que presten un servicio público

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>MATRIZ DOFA INSTITUTO FINANCIERO PARA EL DESARROLLO DE RISARALDA (INFIDER)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena atención al cliente. El Instituto se ha caracterizado por la buena atención que presta a todos sus clientes, cualidad que ha sido resaltada por los diferentes alcaldes de los municipios de Risaralda. 2. Autonomía administrativa y financiera. El INFIDER es un instituto descentralizado del orden departamental con autonomía administrativa, presupuestal y financiera. 3. Empoderamiento organizacional 4. Compromiso y responsabilidad de todos los servidores públicos 5. Los funcionarios realizan su trabajo acatando los principios de compromiso y responsabilidad 6. Credibilidad institucional en los clientes y en el mercado 7. Posicionamiento de la imagen corporativa 8. Adecuadas áreas locativas 9. Excelente ubicación geográfica 10. Contar con un portafolio de servicios 11. Conocimiento de las funciones propias por parte de cada servidor público 12. Excelente clima organizacional 13. Oportuna entrega de información al cliente 14. Recurso humano calificado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco capital fiscal 2. Carencia de un software financiero integral 3. Salarios poco competitivos en el mercado 4. Poca área de acción comercial 5. Falta mejorar la cultura de autocontrol 6. Dependencia económica de pocos clientes para la captación

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

NUESTRA ESTRATEGIA 2012 - 2015



Nuestra estrategia está orientada a fortalecer el portafolio de servicios que presta el INFIDER, así como a incluir nuevas líneas de negocio, a construir alianzas con otros entes territoriales, a apoyar un banco de proyectos para el departamento de Risaralda y a ser líderes nacionales en el impulso de una ley que regule las actividades de los infis.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1) Incrementar el nivel de captaciones y de colocaciones
- 2) Aumentar la suscripción de convenios interadministrativos
- 3) Obtener negocios para el manejo de tesorerías
- 4) Prestar asesoría y apoyo técnico a la gestión de los entes territoriales
- 5) Ampliar el mercado de operaciones
- 6) Incluir nuevas líneas de negocio
- 7) Ampliar la cobertura fuera del departamento de Risaralda
- 8) Apoyar un banco de proyectos
- 9) Impulsar la ley de los infis
- 10) Fortalecimiento institucional

ESTRATEGIAS

- 1) Establecer tasas de interés competitivas en el mercado, para la captación de recursos
- 2) Aplicación de técnicas de mercadeo para fortalecer la captación y la colocación
- 3) Desarrollar mecanismos que permitan un adecuado seguimiento a los procesos de captación, colocación, cartera e inversiones
- 4) Acceder a los recursos de nuevos contratos interadministrativos de los usuarios
- 5) Establecer contactos con nuestros usuarios para negociar el manejo de las cuentas de tesorería
- 6) Diseñar programas de capacitación dirigido a los clientes
- 7) Asesorar permanentemente a los clientes del INFIDER
- 8) Establecer políticas de asistencia técnica con recursos no reembolsables dirigidos a los clientes
- 9) Obtener la modificación de los estatutos del INFIDER para acceder a nuevos mercados
- 10) Realizar un análisis de las necesidades de nuestros usuarios para establecer nuevas líneas de negocio
- 11) Establecer contacto con otros entes territoriales potenciales
- 12) **Realizar alianzas**
- 13) Hacer parte del equipo encargado de impulsar la ley de los infis en el Congreso de la República
- 14) Realizar las gestiones para implementar un sistema de gestión de calidad

METAS Y ACCIONES



Son la expresión concreta de las estrategias en términos de tiempo y cantidad.

En el INFIDER se definieron las metas y las acciones que van a permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante el plan de acción anual, que es el componente operativo del plan estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
1. Incrementar el nivel de captaciones y de colocaciones	1. Establecer tasas de interés competitivas en el mercado para la captación y la colocación de recursos	Incrementar la captación	Incremento del 20% sobre la captación de 2011	Comité de Tesorería, profesionales universitarios (Comercial)
		Incrementar la colocación	Incremento del 20% sobre la colocación de 2011	Comité de crédito, profesionales universitarios (Comercial)
	2. Aplicación de técnicas de mercadeo para fortalecer la captación y la colocación	Visitas periódicas a cada uno de los clientes	12 visitas por cliente	Profesionales universitarios (Comercial)
		Material publicitario del INFIDER para los clientes	4 tipos de productos publicitarios	Gerente, director administrativo y financiero
		Plan de medios para promoción institucional	Un contrato anual para un periodista.	Gerente
		Plan de incentivos para los mejores clientes	20 clientes incentivados	Gerente, director administrativo y financiero
3. Desarrollar mecanismos que permitan un adecuado seguimiento a los procesos de captación, colocación, cartera e inversiones	Implementar un software para el seguimiento	Seguimiento al 100% de los clientes	Gerente, director administrativo y financiero	
2. Aumentar la suscripción de convenios interadministrativos	Acceder a los recursos de nuevos contratos interadministrativos de los usuarios	Celebrar al menos 8 contratos	Contratos firmados	Gerente
3. Obtener negocios para el manejo de cuentas de las tesorerías	Establecer contactos con nuestros usuarios para negociar el manejo de las cuentas de tesorería	Convenir el manejo de al menos dos cuentas de tesorería	Contrato firmado	Gerente, director administrativo y financiero, profesionales universitarios (Comercial)
4. Prestar asesoría y apoyo técnico a la gestión de los entes territoriales	1. Diseñar programas de capacitación dirigido a los clientes	Desarrollar 4 actividades de capacitación	Capacitación ejecutada	Gerente, director administrativo y financiero, profesionales universitarios (Comercial)
	2. Asesorar permanentemente a los clientes del INFIDER	Realizar 1 visita anual para asesoría en hacienda pública y atender permanente sus consultas	Visitas realizadas y consultas atendidas	Profesionales universitarios (Comercial)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	RESPONSABLES
	3. Establecer políticas de asistencia técnica con recursos no reembolsables dirigidos a los clientes	Apoyar financieramente 12 estudios sobre proyectos de inversión o programas de fortalecimiento institucional	proyectos o programas financiados	Gerente, director administrativo y financiero, profesionales universitarios (Comercial)
5. Ampliar el mercado de operaciones	Obtener la modificación de los estatutos del INFIDER para acceder a nuevos mercados	Tramitar un proyecto de ordenanza	Ordenanza tramitada	Gerente, jefe Oficina Asesora Jurídica
6. Incluir nuevas líneas de negocio	Realizar un análisis de las necesidades de nuestros usuarios para establecer nuevas líneas de negocio	Estructurar al menos una nueva línea de negocio	Línea de negocios estructurada	Gerente, director administrativo y financiero, profesionales universitarios (Comercial)
7. Ampliar la cobertura fuera del departamento de Risaralda	Establecer contacto con otros entes territoriales potenciales	Vincular al menos dos entes territoriales externos al departamento de Risaralda	Cientes vinculados	Profesionales universitarios (Comercial)
8. Apoyar un banco de proyectos	Realizar alianzas	Suscribir un convenio dirigido al inventario y la formulación de proyectos	Convenio suscrito	Gerente
9. Impulsar la ley de los infis	Hacer parte del equipo encargado de impulsar la ley de los infis en el Congreso de la República	Radicar proyecto en el Congreso	Proyecto radicado	Gerente
10. Fortalecimiento institucional	Realizar las gestiones para implementar un sistema de gestión de calidad	Implementar un sistema de gestión de calidad y mantener el MECI	Sistema de calidad implementado	Gerente

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La evaluación más importante de la implementación es el grado en que los miembros de la organización, en especial los jefes de área, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias. Un plan estratégico se implementa cuando la pregunta inicial de un gerente al verse frente a una decisión, es considerar si en dicho plan hay una respuesta.

Un reto clave durante la implementación consiste en mantener involucrado e interesado al equipo de planeación estratégica, aunque no se debe permitir que tome la función de manejo de la organización. El rol del equipo de planeación continuará en función de vigilar todo el proceso. Una tarea importante que se le puede delegar es que se reúna periódicamente y evalúe el proceso de implementación. Posteriormente compartir con el equipo administrativo y el resto de la entidad el informe producto de la evaluación.

Se debe implementar un sistema de evaluación y control de gestión, que es el proceso mediante el cual una organización, en forma sistemática y disciplinada, evalúa y monitorea con base en indicadores el alcance y logro de estrategias, objetivos, programas, proyectos y planes de acción.

Los indicadores son la medida del estado y desempeño de un macroproceso, proceso o actividad en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando los objetivos.