



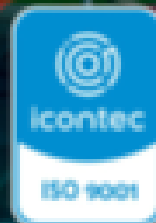
# **IFINORTE**

*Instituto Financiero para el  
Desarrollo de Norte de Santander*

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2020 - 2023**



**Gobernación  
de Norte de  
Santander**



ISC-CERES0080

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>PAG.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITULO 1</b> Modelo de Gestión .....	<b>4 - 6</b>
<b>CAPITULO 2</b> Diagnostico Institucional .....	<b>7 - 9</b>
<b>CAPITULO 3</b> Línea Estratégica .....	<b>10 - 18</b>
1. Análisis contexto Estratégico	
2. Direccionamiento Estratégico	
3. Plan de Acción	
<b>CAPITULO 4</b> .....	<b>19 - 22</b>
1. Políticas de Operación	
2. Estrategias de Gestión Globales	
3. Plan Financiero	

## PRESENTACIÓN

El Instituto Financiero para el Desarrollo de Norte de Santander- IFINORTE, creado mediante ordenanza # 010 del 28 de noviembre de 1974, es un establecimiento público de carácter Departamental, dotado de Personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, cuyo fin primordial es el desarrollo integral económico-social y cultural del Departamento Norte de Santander mediante la prestación de servicios de créditos y de garantía en obras de servicio público para beneficio de los municipios y el Departamento.

IFINORTE, propenderá por constituirse en un organismo que permita viabilizar proyectos de índole económico y social en beneficio de las Comunidades Nortesantandereanas en los sectores de Salud, Educación, Agua Potable y Saneamiento Básico, Infraestructura y Cultura.

Para ello busca lograr:

- Captar recursos provenientes de la nación, departamento y de las entidades descentralizadas y colocarlos mediante el otorgamiento de crédito para solucionar problemas de liquidez; financiar obras de infraestructura básica y compra de equipo, encaminados al desarrollo del Departamento Norte de Santander.
- Celebrar de convenios.
- Fomentar en el Departamento Norte de Santander el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, destinadas a satisfacer las necesidades del sector productivo.
- Contribuir al desarrollo del talento humano de las entidades territoriales y descentralizadas a través de la capacitación y asesoría integral.

## CAPITULO 1

### MODELO DE GESTIÓN

#### MISIÓN

Generar desarrollo económico y social, mediante la prestación de servicios financieros y gestión de proyectos, que impulsen y promuevan el desarrollo del Departamento Norte de Santander.

#### VISIÓN

Ser reconocido en el año 2020 como Instituto de Fomento y Desarrollo líder en la financiación, cofinanciación y Administración de proyectos que contribuyan al desarrollo del Departamento Norte de Santander.

#### POLÍTICA DE CALIDAD

En IFINORTE estamos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad mediante la optimización de servicios financieros y la administración de recursos y proyectos, fundamentados en los principios de eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad conjuntamente con el sistema de control interno, garantizando la sostenibilidad financiera y económica del instituto, el mejoramiento continuo y la satisfacción de nuestros clientes.

#### OBJETIVOS DE CALIDAD

- Optimizar la prestación de servicios.
- Incrementar el nivel de colocaciones.
- Gestionar y optimizar la administración de proyectos y recursos financieros.

- Obtener mayor nivel de satisfacción del cliente externo.
- Fortalecer y mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión de calidad.
- Promover el mejoramiento del bienestar social y económico del departamento.
- Mejorar el bienestar laboral.

### VALORES INSTITUCIONALES



## GRUPOS DE INTERÉS



## CAPITULO 2

### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#### FORTALEZAS

- Pertenece a una asociación consolidada, reconocida y preocupada por el posicionamiento de los Institutos dentro del sector. ASOINFIS.
- Ordenanza 029 excedentes de liquidez.
- Amplio portafolio de servicios, y productos que solo son ofrecidos por nosotros en el Departamento.
- Talento humano con sentido de pertenencia.
- Apoyo departamental, en el recaudo y administración de los recursos provenientes de las diferentes estampillas.
- Respaldo institucional.
- Puntos de recaudo estratégicamente ubicados.
- Mayor captación por manejo de convenios.
- Establecimiento público del orden departamental auto sostenible.
- Agilidad y bajas tasas de interés en la colocación de créditos.
- Vinculación a través de apoyo institucional a eventos culturales y deportivos.
- Exenciones a costos financieros a nuestros clientes.
- Información eficiente, clara y oportuna sobre el estado de las cuentas.
- Descentralización de productos y servicios: apertura Agencia de Desarrollo Regional como punto de recaudo en Ocaña.
- Implementación del sistema de gestión de calidad NTC-GP 1000 e ISO 9001.
- Desarrollo de programas que generan un alto impacto social en los municipios de Norte de Santander, a través de la prestación de servicios de microcréditos, capacitación, seguimiento y acompañamiento empresarial.

- Organización del archivo físico de gestión documental de la entidad de conformidad con la ley 594 de 2000.
- Cartera respaldada con recursos del sistema general de participaciones, propósitos generales, otros sectores.
- Capacitación permanente del talento humano de la entidad, de acuerdo a la normatividad vigente.

## DEBILIDADES

- No estar vigilado por la Superintendencia Financiera.
- Mercado financiero del Instituto es muy reducido en comparación con el sistema bancario.
- El radio de acción del portafolio de servicios es muy limitado (cliente externo).
- Baja calificación de riesgo crediticio de la deuda de corto y largo plazo.
- En cumplimiento de Ley 550 y Planes de Desempeño, limitan la gestión administrativa y autónoma de los entes territoriales para el manejo de sus recursos.
- La mayoría de nuestros municipios dependen de los ingresos del sistema general de participaciones (SGP), su categorización y recursos propios son muy escasos.
- Las operaciones de la entidad sobrepasan la capacidad del Software Financiero.

## OPORTUNIDADES

- Ley 819/03 da reconocimiento a los Infis y les permite captar recursos.
- El Instituto forma parte de la Asociación de Infis.
- La calificación de riesgo crediticio permite continuar desarrollando la actividad financiera.



- Convenios de recaudo de servicios públicos e impuestos municipales.
- Ordenanza de noviembre de 2004 para el fortalecimiento financiero de IFINORTE.
- Existe tecnología para conexión en línea con bancos y municipios del departamento.
- Manejo de recursos a través de convenios con entidades del estado.
- Oportunidad para desarrollar nuevos productos financieros.
- Posibilidad de compra y manejo de la cartera por parte de CISA.
- Manejo de recursos de la salud, de acuerdo a la Ley 1438 de 2011.

### AMENAZAS

- Aislamiento de algunos municipios, por la distancia y por la ola invernal.
- Paquetes de servicios ofrecidos por la banca comercial
- Presencia física de la competencia en la mayoría de los municipios
- Regulación aplicable a los INFIS.
- Baja calificación de riesgo crediticio.
- Decretos 1525 y 4471 de 2008 y el decreto 2805 de 2009, estas normas son amenaza hasta que expida en el 2012 la nueva reglamentación por parte del gobierno nacional para el funcionamiento de los INFIS.
- Dificultades fiscales nacionales que inciden en la transferencia de recursos a los entes territoriales.
- Fuerte competencia entre entidades financieras por colocar cartera de fomento y tesorería con bajas tasas de interés.
- Decreto 4866 de 2011

## CAPITULO 3

### LÍNEA ESTRATÉGICA

#### 3.1 ANÁLISIS CONTEXTO ESTRATÉGICO

##### OBJETIVO

Identificar todos los factores presentes en el contexto externo e interno de IFINORTE , que afectan el desarrollo de todas las actividades ejecutadas al interior del Instituto, pero que a su vez permitan constituir un punto de partida para el logro de su proposito y su dirección estratégica, alineada al estado actual de IFINORTE, a las estrategias de Gerencia y al Plan de Desarrollo del Departamento.

CONTEXTO EXTERNO				
FACTORES	ANÁLISIS	PROCESOS RELACIONADOS	TIPIFICACIÓN EN DOFA	PARTE INTERESADA QUE INVOLUCRA
Situación Pandemia COVID (Factor Ambiental)	La pandemia COVID ha desacelerado la economía y esto durante el año 2020 mantuvo a los municipios prudentes en la inversión y gasto público, teniendo a las administraciones concentradas en la atención de emergencia ocasionada por la pandemia, la baja colocación de créditos en este periodo se traduce en un bajo ingreso por intereses durante el periodo 2021 y 2022	Colocaciones	Amenaza	Clientes
	A pesar de que la Pandemia COVID aún está presente, la expectativa de la vacunación y los planes de reactivación económica para el año 2021, se traduce en un escenario de expectativa positiva para nuestros clientes, mostrando un escenario con tendencia favorable para nuestros servicios.	Colocaciones	Oportunidad	Clientes
Social y cultural	La crisis del país vecino Venezuela ha afectado de manera directa la economía de la ciudad, desbordándose la llegada masiva de venezolanos, representando un riesgo público y de salubridad por la misma emergencia Sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 que atraviesa el mundo. .	Todos los procesos	Amenaza	Todas las partes interesadas.

<b>Ambiental</b>	Las políticas ambientales han cobrado importancia en años recientes, obligando a buscar constantemente tecnologías sostenibles que permitan contribuir al cuidado del medio ambiente y al cumplimiento con requisitos legales aplicables.	Todos los procesos	Oportunidad	Todas las partes interesadas.
<b>Social y cultural</b>	Actualmente es fácil percibir el alza en los índices de inseguridad de la ciudad, riesgo que representa un posible impacto en el bienestar de todos los colaboradores y partes interesadas de la organización, como cliente y beneficiarios de créditos	Todos los procesos	Amenaza	Todas las partes interesadas.
	La crisis económica ocasionada por la Pandemia, y el golpe que produce en nuestros clientes del producto de libranza y cesión de derechos, puede traducirse en posibles aumentos de cartera para personas naturales.	Colocaciones	Amenaza	Cientes
<b>Político</b>	La forma de ver a Los Infis el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de manera sistemática ha visto a los Institutos de Fomento y Desarrollo locales como una amenaza para la estabilidad de las finanzas territoriales: su informe periódico se denomina "Riesgo Fiscal de los INFIS".	Todos los procesos	Amenaza	ASOINFIS
	El próximo escenario de elecciones senado y cámara para el periodo 2022, genera un ambiente nacional de expectativas y cambios normativos, legales y administrativos a niveles nacionales y territoriales.	Todos los procesos	Amenaza	Todas las partes interesadas.
<b>Legal y/o Reglamentario</b>	El cumplimiento de medidas legales, tomadas en ocasión a normas de Seguridad y Salud y en el Trabajo por la pandemia del covid-19, han permitido que la entidad haya funcionado y atendido a sus clientes permanentemente, que el servicio sea continuo y en forma presencial y también virtual.	Gestión Adm y Jurídica	Oportunidad	Cientes, Proveedores y funcionarios.
	Las constantes actualizaciones normativas a la que el Instituto por su calidad de entidad pública se ve expuesto, en diferentes temas o procesos, como contratación, talento humano, archivo, MIPG, planeación entre otras.	Todos los procesos	Amenaza	Entes de supervisión y regulación
	Actualmente se ha mantenido una de las metas trazadas por el Instituto, lograr la vigilancia por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, para lo cual se debe dar cumplimiento a lo normado y es precisamente para lograrlo que la Gerencia General ha trazado un nuevo rumbo para Ifinorte a partir del 2021.	Direccionamiento Estratégico	Oportunidad	Superintendencia Financiera.
<b>Financiero y/o Económico</b>	Este 2020 trajo con sí la pandemia del Covid-19 de la que no se tenía ningún antecedente, ni información y para la que ningún país estaba preparado. Lo que ha generado cambios en las proyecciones de la entidad, entrando en un terreno casi incierto, pues no hay certeza de cuánto tiempo deberemos mantener las medidas para protegernos, ni cual será la magnitud del daño económico que estas provoquen, y menos el tiempo que pueda durar la recuperación. Situación que afecta el modelo de negocio de la entidad en el logro de sus metas, especialmente la línea de Fomento y Cesión de Derechos.	Todos los procesos	Amenaza	Todas las partes interesadas.

	El ambiente de incertidumbre que se genera por una posible reforma tributaria en el país durante el año 2021 o 2022, lo cual puede afectar a nuestras partes interesadas.	Todos los procesos	Amenaza	Todas las partes interesadas.
<b>Tecnológico</b>	Constantemente aparecen nuevas tecnologías y metodologías orientadas a la ejecución de actividades relacionadas con estrategias de continuidad del negocio, que obliga a buscar constantemente la implementación de tecnologías para la preservación de la información.	Todos los procesos	Oportunidad	Clientes, Proveedores y funcionarios.
	La Pandemia COVID ha traído como aspecto positivo el impulso a herramientas tecnológicas y de sistemas de información y crear la cultura organizacional de mecanismos virtuales para la comunicación.	Todos los procesos	Oportunidad	Todas las partes interesadas.
<b>Geográfico</b>	Vías de acceso a algunos municipios en mal estado, riesgo de derrumbes, largas distancias, pocas rutas de acceso. Riesgo público en algunos municipios, que afectan el contacto con algunos municipios, situación que influye hasta con la conexión de internet de algunos municipios.	Gestión Comercial	Amenaza	Clientes y funcionarios.
<b>Competitivo</b>	Las entidades financieras de la banca comercial privada tienen mayor poder financiero lo cual pueden ofrecer mejores tasas y plazos, tanto en colocación, como en captación, comercialmente tienen mayores elementos para ofertar el servicio financiero	Gestión Comercial	Amenaza	Clientes
	Localmente IFINORTE, es la única entidad financiera para el desarrollo y fomento, con el respaldo de la gobernación, con reciprocidad hacia los municipios, que busca impactar a través de asesoría en proyectos de inversión a los Municipios, para lograr el desarrollo sostenible de la región y mejorar la calidad de vida de sus comunidades.	Gestión Comercial	Oportunidad	Clientes

### CONTEXTO INTERNO

Es el ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. El contexto interno es todo aquello dentro de la organización que pueda tener influencia en la forma en que la organización gestionará el riesgo.

FACTORES	ANÁLISIS	PROCESOS RELACIONADOS	TIPIFICACION	QUE PARTE INTERESADA SE INVOLUCRA
<b>Procesos</b>	Se tienen procesos claramente definidos y adecuados de acuerdo con el funcionamiento actual de la entidad y documentados por el Sistema de Gestión de Calidad, los mismos se han venido actualizando a la norma y en mejorar el servicio a los clientes.	Todos los procesos	Fortaleza	Clientes, Proveedores y funcionarios.
<b>Tecnología y conocimiento</b>	Mejorar la infraestructura tecnológica de software y hardware del Instituto, que permita la conectividad en línea de consultas de saldos en cualquier momento que el cliente así lo solicite.	Gestión Administrativa y Jurídica y procesos misionales	Debilidad	Todas las partes interesadas.
	Se cuenta con Talento Humano con conocimiento en la operatividad del modelo de negocio del Instituto, comprometido y dinámico.	Todos los procesos	Fortaleza	Clientes, Proveedores y funcionarios.

	Se cuenta con un software financiero que ha logrado satisfacer varias de las necesidades internas en los procedimientos de la entidad. El registro de firmas y huellas se encuentra sistematizado.	Todos los procesos	Fortaleza	Clientes, Proveedores y funcionarios.
<b>Estructura organizacional</b>	La entidad cuenta con un Manual de Funciones Actualizado y una nueva Subgerencia de Proyectos, que le permite planificar de labores y mejoramiento continuo de sus procesos, donde se tiene definido las líneas de responsabilidad.	Talento Humano	Fortaleza	Funcionarios
<b>Comunicación interna</b>	Existe una comunicación adecuada, donde se usan eficientemente los medios tecnológicos, Se cuenta con una página web institucional, buen ambiente laboral, y buenas relaciones Inter funcionarios.	Talento Humano	Fortaleza	Todas las partes interesadas.
<b>Infraestructura</b>	IFINORTE, se encuentra en un edificio antiguo, que ocasionalmente tiene problemas en sus tuberías, el espacio ya no es suficientes y se tuvo que buscar un espacio alternativo. Las instalaciones no son propias.	Todos los procesos	Debilidad	Clientes, Proveedores y funcionarios.
<b>Servicios.</b>	Situación de incertidumbre frente al posible desmonte de líneas de servicio de crédito libranza y crédito educativo a causa de las observaciones hechas por la Superfinanciera.	Todos los procesos	Debilidad.	Clientes
	La línea de crédito de Factoring viene presentando una tendencia a la baja histórica de los últimos años, el producto comercialmente ha perdido interés en los clientes, y su oferta en el portafolio de servicio no aporta mayor impacto.	Colocaciones	Debilidad	Clientes
	Existe un panorama de riesgo en un proceso de desmonte de captaciones que no tengan como origen un convenio de administración de recursos o recaudo con los clientes, lo cual podría ocasionar una devolución de recursos a los clientes.	Captaciones	Debilidad	Clientes
<b>Legales y reglamentarios.</b>	Actualmente la entidad tiene un estado de procesos legales sana y en un seguimiento adecuado, no existen procesos legales en contra que puedan generar daño antijurídico.	Gestión Administrativa y Jurídica	Fortaleza	Junta Directiva, funcionarios.



### 3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### PARTES INTERESADAS Y GRUPOS DE VALOR

GRUPO	CARACTERÍSTICAS	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	MANDATOS O NORMA	MECANISMO DE VERIFICACIÓN	¿Podría para nuestras operaciones?	¿Podría alterar el proceso, producto o servicio?	¿La necesitamos para nuestro éxito a largo plazo?	¿Capacidad influir en los riesgos y controles de la entidad?	
<b>FUNCIONARIOS</b>	Personal de nómina, por vinculación de libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y en provisionalidad.	Conseguir empleo con condiciones laborales dignas, en el cual puedan compartir vivencia y experiencias	Acceder a planes de capacitación. Tener condiciones mínimas de SST. Estar vinculado a carrera administrativa. Acceder a planes de incentivos laborales. Cumplimiento de normas de carrera administrativa	Código sustantivo de trabajo -Políticas internas	Encuestas de Clima Laboral. Sindicatos. Comité de convivencia laboral. Ejecución de presupuesto de rubro capacitación y/o bienestar	NO	SI	SI	ALTA	
<b>CLIENTES</b>	<b>Emprendedores</b>	Microempresarios, Emprendedores de diferentes municipios y sectores económicos	Microcréditos. Suplir necesidades de financiamiento, para apalancar funcionamiento.	Estudios de crédito eficientes. Desembolsos rápidos.	Procedimientos internos. Convenios de Microcréditos con el Departamento y/o Municipios	Revisiones técnicas, seguimiento al crédito.	NO	NO	SI	BAJA
	<b>Gobernación de Norte Santander</b>	Entidad pública del orden Departamental.	Créditos de Fomento, Tesorería o Factoring. Suplir Financiación para proyectos de fomento, liquidez financiera o compra de facturas a proveedores. Depósito de ahorro en cuentas de IFINORTE.	Estudios de crédito eficientes. Desembolsos rápidos. Tasas de interés bajas en créditos Asesoría financiera.	Manuales de Riesgo, Procedimientos de Colocación.	Seguimiento a las Garantías de los Créditos, Comité de Crédito. Encuestas de Mercadeo y Satisfacción Cliente.	NO	NO	SI	BAJA
	<b>Alcaldías Municipales</b>	42 municipios del Departamento, todo nivel X y	Créditos de Fomento, Tesorería o Factoring. Suplir Financiación para proyectos de fomento, liquidez financiera o compra de facturas a proveedores. Depósito de ahorro en cuentas de IFINORTE.	Estudios de crédito eficientes. Desembolsos rápidos. Tasas de interés bajas en créditos Asesoría financiera.	Manuales de Riesgo, Procedimientos de Colocación.	Seguimiento a las Garantías de los Créditos, Comité de Crédito. Encuestas de Mercadeo y satisfacción Cliente.	NO	NO	SI	BAJA
	<b>Contratistas funcionarios Públicos.</b>	Contratistas con contrato vigente, superior al tiempo de financiamiento. Funcionarios Públicos de Carrera administrativa o libre nombramiento y remoción	Crédito de Libranza y Créditos de Cesión de derechos. Financiación de libre de inversión o destinación específica.	Desembolsos Rápidos. Estudio de Crédito eficientes.	Manuales de Riesgo, Procedimientos de Colocación. Convenios de Libranza	Estudio de Crédito. Encuestas de Mercadeo y satisfacción Cliente.	NO	NO	SI	BAJA

	Entidades Descentralizadas.	42 municipios de norte de Santander, 20 entidades descentralizadas municipal y departamental. Y empresas de economía mixta en el departamento. Funcionarios y contratistas de sector público del departamento	Crédito de Tesorería y Factoring. Subsanan necesidades financieras. Financiar proyectos. Solventar iliquidez.	Acceso rápido y ágil a los créditos. Bajas tasas de intereses. Servicio y asesoría financiera.	Manuales de Riesgo, Procedimientos de Colocación.	Seguimiento a las Garantías de los Créditos, Comité de Crédito.	NO	NO	SI	BAJA
CONTRATISTAS PROVEEDORES	Y	Personas naturales o jurídicas vinculadas a IFINORTE, por alguna modalidad contractual	Necesidad de vinculación contractual. Experiencia de contratación sector público	Pagos oportunos, cumplimiento legal, relaciones contractuales cordiales.	Contrato Público	Evaluación de Proveedores	NO	SI	SI	MEDIA
COMUNIDAD		Comunidad de todo el Departamento beneficiados con las financiamientos que IFINORTE hace a municipios, contratistas y emprendedores	Obras de fomento en los municipios.	Apoyo al municipio de temas de fomento, cultura y desarrollo para el municipio.	Créditos Vigentes con IFINORTE y el Municipio	N. A	NO	NO	NO	BAJA
GOBERNACIÓN		Ente territorial, que direcciona el Plan de Desarrollo en el Cual IFINORTE tiene actividades y aportes en gestión.	Manejo adecuado de créditos y cuentas ahorradoras en IFINORTE, Apoyo de IFINORTE en la Financiación de proyectos departamentales	Cumplimiento legal en todos los convenios y/o créditos. Seguridad y Respaldo en el manejo del Dinero	Convenios, Contratos, Créditos, Cuentas ahorradoras.	Seguimiento a los Créditos, Convenios y alianzas.	NO	SI	SI	MEDIA
SUPERINTENDENCIA FINANCIERA		Es la entidad gubernamental encargada de supervisar los sistemas financiero y bursátil encargada de propender por la solvencia, disciplina y supervisión del Sistema Financiero de Colombia Establecida en la Ley 45 de 1923.	Cumplimiento de IFINORTE de toda la normatividad, legislación aplicable actualmente, acatamiento de recomendación e instrucciones	Realizar el cumplimiento legal en los tiempos establecidos, bajo los parámetros dados en la normatividad	Normatividad aplicable a los INFIS	Informes de la Superfinanciera	SI	SI	SI	ALTA
CALIFICADORA RIESGO.	DE	Una calificadora de riesgo es un agente que propende por la profundización y madurez del mercado de capitales a través calificaciones objetivas e independientes, incorporando metodologías de prácticas que promueven entre emisores e inversionistas altos estándares de transparencia y de gobierno corporativo.	Verificar en IFINORTE, la calificación del riesgo a largo y corto plazo.	Entrega de información oportuna y confiable. Abrir los espacios necesarios para las revisiones.	Legislación aplicable para el sector.	Informes de la Calificadora de Riesgo.	NO	SI	SI	ALTA
DIAN		Tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras	Cumplimiento de obligaciones tributarias y fiscales con el estado	Presentación de informes en los términos establecidos con las directrices dadas.	Estatuto Tributario Colombiano.	Informes y Reportes a la DIAN	SI	NO	NO	BAJA

Entes de supervisión y regulación	Contraloría	Ejerce control fiscal de los recursos públicos, tiene la misión de procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos y contribuir a la modernización del Estado, mediante acciones de mejoramiento continuo en las distintas entidades públicas.	Cumplimiento de normatividad aplicable y directrices nacionales, de las cuales esta parte interesada vigila.	Cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de la normatividad, Cumplimiento de los términos en rendición de informes.	Ver normograma, normas emitidas por la Contraloría.	Informes de Auditoria de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	Planes de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	SI	SI	SI	ALTA	
	Procuraduría	encargada de iniciar, adelantar y fallar las investigaciones que por faltas disciplinarias se adelanten contra los servidores públicos y contra los particulares que ejercen funciones públicas o manejan dineros del estado	Cumplimiento de normatividad aplicable y directrices nacionales, de las cuales esta parte interesada vigila.	Cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de la normatividad, Cumplimiento de los términos en rendición de informes.	Ver normograma, normas emitidas por la Procuraduría	Informes de Auditoria de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	Planes de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	NO	SI	NO	MEDIA	
	Contaduría	Determinar las políticas, principios y normas sobre contabilidad, que deben regir en el país para todo el sector público.	Cumplimiento de normatividad aplicable y directrices nacionales, de las cuales esta parte interesada vigila.	Cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de la normatividad, Cumplimiento de los términos en rendición de informes.	Ver normograma, normas emitidas por la Contaduría	Informes de Auditoria de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	Planes de Mejoramiento. Auditoria de Contraloría	NO	SI	NO	MEDIA	
	Veedurías	mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública	Capacidad de cumplimiento de legal de la normas o regulaciones que afecten la ciudadanía.	Cumplimiento de mecanismos de información, claros, eficientes y transparentes.	Marco de legal aplicable a la gestión pública.	Cumplimiento a lo exigido por fuente de Veedurías ciudadanas.			NO	NO	NO	BAJA
	AGN	Establecer, organizar y dirigir el Sistema Nacional de Archivos, con el fin de planear y coordinar la función archivística en toda la Nación, salvaguardar el patrimonio documental del país y ponerlo al servicio de la comunidad.	Cumplimiento de normatividad aplicable y directrices nacionales, de las cuales esta parte interesada vigila.	Cumplimiento oportuno, eficiente y eficaz de la normatividad, Cumplimiento de los términos en rendición de informes.	Ver normograma, normas emitidas por el AGN	Cumplimiento de PINAR, Ley de Archivo, inspecciones o visitas del AGN			NO	NO	SI	MEDIA
FUNCIÓN PÚBLICA		Adelanta actividades de cooperación y una de ellas es la modernización del estado, fomentar un gobierno que opere con transparencia y que involucre a sus ciudadanos.	Cumplimiento de normatividad en temas de carrera administrativa y gestión pública.	Poner en marcha, guías, instructivos y directrices dados por el DAPP. Participar en capacitaciones e invitaciones del DAPP	Normatividad en gestión público	Visitas de entes de control, FURAG		NO	NO	SI	MEDIA	
COMISION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL		Posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.	Cumplir normatividad del empleo público y relacionadas	Poner en marcha, guías, instructivos y directrices dados por la CNSC. Participar en capacitaciones e invitaciones del CNSC	Normatividad en empleo público	Visitas de entes de control		NO	NO	SI	MEDIA	
JUNTA DIRECTIVA		Organo o instancia Directiva de IFINORTE, que dicta directrices de funcionamiento y misionales de la entidad.	Cumplimiento normativo y legal aplicable a la entidad y de los estatutos financieros.	Capacidad de análisis de crédito adecuados.	Estatutos de Funcionamiento de IFINORTE. Acuerdos de Junta Directiva.	Reuniones de Junta Directiva.		SI	SI	SI	ALTA	



## 3.3 PLAN DE ACCIÓN

Nº	OBJETIVOS				METAS			Estrategias	
	Objetivo	Acciones	Plazo	Meta	Responsable	Esperado 2023			
						Variable	#		
1	ESTRATEGICOS Y DE RENTABILIDAD	1.1	Trazar un plan de Mercadeo que garantice la colocación de Créditos de Tesorería, Fomento y Cesión de Derechos con los entes territoriales e Institutos descentralizados del Departamento.	48 meses	120,000 millones colocados en el cuatrienio	Subgerencia Financiera y de mercadeo-Subgerencia de Estructuración y Generación de Proyectos	Monto Colocado Municipios o entes Beneficiados	120,000 millones 30 mil millones	Plan de Mercadeo
		1.2	Identificar e implementar estrategias que permitan recuperar la cartera en mora del Instituto.	12 meses	70 % de la cartera en mora	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Cartera Recuperada	5.829.600.000,00	Plan de Mercadeo
		1.3	Asesorar en Proyectos de Inversión a los Municipios del Departamento incrementando así la colocación a través de los Créditos de Fomento.	48 meses	5 proyectos asesorados en el cuatrienio	Subgerencia de Estructuración y Generación de Proyectos	Nº de Proyectos Asesorados Monto Invertido	5 125,000 Millones	Asesoría personalizada a los alcaldes Publicidad y Mercadeo
		1.4	Caracterizar de manera integral los bienes que actualmente posee el Instituto.	12 meses	100% de los bienes que pertenecen al Instituto y los recibidos por dación de pago	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Nº de bienes recibidos por dación de pago Nº de bienes que pertenecen al instituto	0	Matriz de Bienes- 6 lotes se recibieron dación de pago
		1.5	Enajenación de Bienes Improductivos y un paquete de acciones como estrategia de capitalización.	24 meses	2 bienes 1 Paquete Accional	Gerencia-Junta Directiva	Nº de bienes improductivos Nº de paquetes de acciones	2000 millones	Plan de Mercadeo
		1.6	Fomentar a la microempresa a través de la colocación del crédito a bajo interés a través de nuestros operadores: CORFAS y ASESORIAS MICROEMPRESARIALES S.A.S.	48 meses	2,500 millones colocados en el cuatrienio	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Monto Colocado Microempresarios Beneficiados	2,500 millones 500	Convenio con Operadores Plan de Mercadeo
		1.7	Apoyar a los estudiantes de los estratos 1, 2 y 3 mediante créditos educativos otorgados a través de COOPFUTURO.	48 meses	8,000 millones colocados en el cuatrienio	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Monto Colocado Estudiantes Beneficiados	8,000 millones 2,500	Convenio con Operadores
		1.8	Fomentar el emprendimiento a través de proyectos sociales y productivos	48 meses	300 millones en el cuatrienio	Subgerencia de Estructuración y Generación de Proyectos	Monto Colocado Emprendimientos Beneficiados	300 millones 75	Convenio con Operadores
2	TALENTO HUMANO	2.1	Implementar plan de capacitación de los procesos nuevos y misionales del Instituto al personal de planta y contratistas.	12 meses	4 capacitaciones 1 Nuevo proceso	Subgerencia Administrativa y Jurídica	Nº de capacitaciones realizadas Nº Procesos creados	0	Plan de Capacitación
		2.2	Crear e implementar estrategias para el manejo de Pandemia provocado por el virus SARS - COVID 19.	24 meses	Dar cumplimiento al 100% de la resolución 666 de 2020 y demás que se creen o se actualicen sobre Covid-19	Subgerencia Administrativa y Jurídica	Protocolo de Bioseguridad, Campañas de prevención, entrega de kit (tapaboca - antibacterial-caretas), Señalización, Capacitación, Aforo por espacios, Reporte y control de síntomas por aplicaciones tecnológicas, registro de contagios, de vacunados, personal con comorbilidad, Distribución de personal presencial y virtual entre otros.	100%	Plan de Seguridad y Salud en el trabajo
3	INNOVACIÓN (SOFTWARE Y TECNOLOGIA)	3.1	Gestionar la implementación del software de análisis financiero en la solicitud de Créditos en la plataforma SIEP.	12 meses	1 sistema que realice el análisis financiero	Subgerencia Administrativa y Jurídica	Desarrollo de software financiero		Plan de Acción
		3.2	Implementar estrategia de Marketing donde se actualice la presentación Institucional en cada plataforma virtual de participación.	12 meses	1 actualización del contenido en redes sociales y página WEB 2 Publicaciones semanales en cada red social	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Actualización de la Página WEB Nº de Publicaciones en redes sociales		Plan de Marketing

4	CERTIFICACIÓN	4.1	Renovar la certificación del Sistema de Gestión ISO 9001: 2015 expedida en el año 2018.	12 meses	Renovación año 2021 certificación	Subgerencia Administrativa y Jurídica	Renovación de la certificación	0	Auditoria Icontec externa dic
		4.2	Lograr para el año 2023 la calificación de riesgo Triple A para el Instituto	36 meses	Calificación máxima de riesgos	Todas las áreas del Instituto	Calificación recibida de la calificador de riesgos financieros	0	TRAMITE A LA SUPER EN PROCESO
		4.3	Cumplir con los requerimientos exigidos por la Superintendencia Financiera de Colombia para lograr la vigilancia de régimen especial.	12 meses	100% Plan desmonte hasta el 31 dic 2021	Todas las áreas del Instituto	N° de informes presentados a la Superfinanciera	49.339.112.877,00	plan Desmonte
5	GESTION	5.1	Implementar las políticas del Método Integrado de Planeación y Gestión - MIPG garantizando la mejora continua de los procesos.	12 meses	1 plan de Acción 1 Informe	Gerencia-Subgerencia Administrativa y Jurídica	Elaboración de los planes de acción 2021	0	Plan de Acción
		5.2	Creación y actualización de nuevos procesos y formatos de calidad del Instituto.	24 meses	1 proceso 2 Actualizaciones	Subgerencia Administrativa y Jurídica	Formatos Actualizados Procesos y formatos creados	20	Plan de Calidad
		5.3	Actualización del portafolio de servicios que ofrece el Instituto.	12 meses	1 actualización	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	Creación del Portafolio	0	Plan de Marketing
		5.4	Implementar el Sistema de Administración de Riesgos del Instituto.	12 meses	2 socializaciones 1 Informe	Subgerencia Financiera y de Mercadeo	N° de riesgos identificados	0	Plan de Acción
		5.6	Velar por el cumplimiento de los Planes de Acción trazados por el Instituto para cada vigencia.	12 meses	2 informes	Control Interno	Informes entregados Resultado de la gestión realizada	0	Plan de Acción

## CAPITULO 4

### ETAPA OPERATIVA

#### 4.1 POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- Se mantendrá una estructura flexible y abierta al cambio permanente.
- IFINORTE, tramitará con la máxima eficiencia, eficacia, confiabilidad y legalidad las operaciones que se requieran para cumplir con los objetivos institucionales.
- El Plan Estratégico Institucional, se dará a conocer a todos y cada uno de los miembros del grupo humano de IFINORTE, para que sea del análisis y se propongan los ajustes que se requieran.
- Cada área de gestión debe proponer los métodos y formas para lograr sus objetivos eficiente y eficazmente.
- IFINORTE, mantendrá contacto permanente con los gobiernos municipales y entidades oficiales, donde se analicen y planteen soluciones concretas a las necesidades en materia de infraestructura y obras del departamento a través del crédito de fomento.
- Se garantizará la exactitud, veracidad y oportunidad de la información contable, financiera, operativa y administrativa que se genere en la empresa.
- Se evaluará el estado de ejecución del Plan de Acción con el fin de corregir desviaciones y hacer ajustes necesarios.
- Celebrar convenio de pasantías, trabajo dirigido o trabajo de grado con una universidad local para recibir alumnos en práctica empresarial.
- Se mantendrá el sistema de Control Interno encaminado a asegurar la confiabilidad y seguridad en las operaciones contables, presupuestales, financieras y administrativas.

#### 4.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN GLOBALES

- Fortalecimiento de la imagen institucional mediante la consolidación y fortalecimiento del Sistema de Calidad y promoción en redes sociales Institucionales.

- Revisión del Plan de Mercadeo, para determinar las estrategias con el fin de mejorar captaciones y relaciones comerciales con los clientes potenciales.
- Optimizar el software financiero de acuerdo al tipo de actividad de la entidad.
- Preparar y diligenciar la documentación para el proceso de calificación de riesgo crediticio de la entidad, con el objetivo de aumentar la calificación, como una fortaleza que garantice a nuestros clientes seguridad en sus operaciones.
- Diseñar programas de Asesoría Técnica en las áreas financieras, contables, presupuestales, control interno, legales y otras que requieran los clientes externos, enfocados al fortalecimiento de proyectos que requieran los clientes para la inversión de crédito de fomento.
- Contratar personal idóneo para apoyar las actividades de captación y colocación, y servicio de seguimiento y asistencia a las operaciones bancarias entre el Instituto y los clientes actuales y potenciales.
- Ofrecer el Outsourcing de recaudos de servicios públicos, Impuestos, tasas a nuestros clientes previa evaluación de la operación en especial a los Municipios y entidades del área metropolitana.
- Realizar estudios de mercado con firmas externas con el propósito de conocer las posibilidades de prestar nuevos servicios y/o mejorar la funcionalidad y condiciones actuales.
- Continuar con los procesos de venta de bienes improductivos y enajenación de acciones del Instituto.
- Mejorar el desempeño laboral de los funcionarios por medio de la ejecución y desarrollo del Plan Institucional de Formación y Capacitación.
- Continuar con los procesos de implementación de la Ley 594/2000 sobre archivos de la entidad.
- Continuar las acciones de Sostenibilidad Contable y Financiera del Instituto.
- Realizar periódicamente revisiones del Mapa de Riesgos del Instituto.
- Mejorar los canales de comunicación e información internos y externos.

- Buscar y fortalecer alianzas con entidades como la ESAP, SENA, Alcaldías Municipales, Gobernación, entre otras para gestionar y mejorar gestión administrativa con miras a optimizar convenios, satisfacción del cliente, servicios a los clientes, etc.
- Desarrollar programas y convenios relacionados con el otorgamiento del micro crédito
- Mejorar el clima laboral y la satisfacción del cliente interno mediante programas de capacitación y estímulos.
- Fortalecer y mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad-MECI.
- Mejorar las competencias laborales de los funcionarios.
- Optimizar la ejecución de los servicios financieros en busca de la eficiencia y eficacia de los mismos.
- Incrementar la rentabilidad de la entidad.
- Aumentar la calificación de riesgo crediticio.

## 4.3 PLAN FINANCIERO

Siguiendo los lineamientos establecidos en la ley de presupuesto y su aplicación en el ámbito departamental, IFINORTE ha diseñado la ejecución presupuestal para el cuatrienio 2020 - 2023 para mantener el equilibrio propio de su operación y tener un superávit con utilidades con crecimientos anuales.

### PROYECCIÓN DE INGRESOS AÑOS 2020 - 2023

RUBRO	AÑO 2020	AÑO 2021	PROYECCION AÑO 2022	PROYECCION AÑO 2023
INTERESES Y DESCUENTOS POR CARTERA DE CREDITOS	\$3.393.700.278	\$4.150.226.200	\$2.742.631.334	\$ 3.075.770.000
INTERESES POR RECURSOS EN ADMINISTRACION	\$ 65.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.998.666	\$ 70.000.000
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	\$1.000.000.000	\$ 950.000.000	\$ 220.000.000	\$ 350.000.000
ARRENDAMIENTOS	\$ 114.200.000	\$ 134.000.000	\$ 44.370.000	\$ 55.000.000
OTROS INGRESOS	\$ 10.000.000	\$ 7.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000
CONVENIOS	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000
VENTA DE ACTIVOS	\$ 100.000.000	\$ 50.000.000		
DIVIDENDOS Y UTILIDADES POR INVERSIONES EN SOCIEDADES	\$ 150.000.000	\$ 270.000.000	\$ 200.000.000	\$ 250.000.000
RECUPERACION CARTERAS POR PRESTAMOS	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
SUPERAVIT FISCAL	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 2.000.000	\$ 50.000.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 5.082.900.278</b>	<b>\$ 5.861.226.200</b>	<b>\$ 3.475.000.000,00</b>	<b>\$ 4.068.770.000,00</b>

### PROYECCIÓN DE GASTOS AÑOS 2020 - 2023

RUBRO	AÑO 2020	AÑO 2021	PROYECCION AÑO 2022	PROYECCION AÑO 2023
PERSONAL DE PLANTA	\$1.781.899.278	\$1.906.839.200	\$1.751.000.000	\$ 1.873.570.000
GASTOS GENERALES	\$1.689.000.000	\$2.189.386.000	\$1.345.000.000	\$ 1.748.500.000
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION	\$1.277.000.000	\$1.390.000.000	\$ 179.000.000	\$ 232.700.000
INVERSION EN SOCIEDADES	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
MEJORAS LOCATIVAS EN LA SEDE ADMINISTRATIVA	\$ 25.001.000	\$ 25.001.000	\$ -	\$ -
CAPITALIZACION DEL INSTITUTO	\$ -	\$ 50.000.000	\$ -	\$ -
GENERACION Y SOSTENIMIENTO MICROEMPRESARIAL	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 214.000.000
FOMENTOS AL DESARROLLO SOCIAL Y CULTURAL PARA PROYECTOS ESPECIALES	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000		
TRANSFERENCIA A ENTIDADES PÚBLICAS (GOBERNACION)	\$ -			
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 5.082.900.278</b>	<b>\$ 5.861.226.200</b>	<b>\$ 3.475.000.000,00</b>	<b>\$ 4.068.770.000,00</b>





# **IFINORTE**

*Instituto Financiero para el  
Desarrollo de Norte de Santander*



**Gobernación  
de Norte de  
Santander**

