

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2020 – 2023



Tabla de contenido

EJE ESTRATÉGICO 1. GOBIERNO CORPORATIVO	1
1. Gobierno Corporativo.....	20
Propuestas	22
2. Desarrollo Institucional	23
Propuestas	25
3. Transformación Digital.....	¡Error! Marcador no definido.
Propuestas	4041
EJE ESTRATÉGICO 2: BANCA ALIADA DE LOS MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO.....	27
1. Banca aliada de los municipios para el desarrollo	27
Propuestas	30
EJE ESTRATÉGICO 3. FINANZAS FORTALECIDAS PARA INSTITUCIONES SÓLIDAS	34
Propuestas	38
ESTRATEGIA TRANSVERAL: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	39
ANEXO Nro 2 INDICADORES	¡Error! Marcador no definido.
EJE ESTRATÉGICO 1. GOBIERNO CORPORATIVO	¡Error! Marcador no definido.
EJE ESTRATÉGICO 2: BANCA ALIADA DE LOS MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO	¡Error! Marcador no definido.
EJE ESTRATÉGICO 3. FINANZAS FORTALECIDAS PARA INSTITUCIONES SÓLIDAS	¡Error! Marcador no definido.

PRESENTACIÓN

El Instituto para el desarrollo de Antioquia -IDEA- realiza su proceso de planificación desde el año 1995, para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2023 inicia analizando en cada Área las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a través de la metodología DOFA. Ejercicio que es utilizado a nivel general para la planificación corporativa y recomendado por la norma ISO 9001 a las entidades certificadas en calidad.

La misión del Instituto está definida en los estatutos de la entidad, reformados por última vez en el año 2014 y adoptados en la resolución 006, el cual define: *“Fomentar el desarrollo sostenible de la región, mediante la prestación de servicios financieros, asesoría especializada, financiación de inversión pública, gestión y administración de recursos y participación en proyectos estratégicos de desarrollo regional, contribuyendo así con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida e la comunidad”*. Es este, entonces, el objeto de actuación.

La visión institucional, se viene formulando para periodos de gobierno con una temporalidad de cuatro años, y sin posibilidades de horizontes de largo plazo, la última definida en el año 2016 con vigencia hasta el año 2019, estableció lo siguiente: *“En el 2015 el IDEA será reconocido en Latinoamérica como instituto de fomento y desarrollo regional: sólido financieramente, institucionalmente competitivo, significativo en el financiamiento de los entes territoriales, relevante para el desarrollo económico, regional y socialmente responsable”*.

Algunos de los atributos allí descritos no se lograron en el periodo 2016-2019, es de resaltar que el IDEA tiene presencia y reconocimiento a nivel regional y en baja medida a nivel nacional, pero no ha logrado su trascendencia en el contexto latinoamericano.

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional –PEI-, para el periodo 2020-2023, se ha realizado a través de procesos metodológicos múltiples participativos, involucrando a los funcionarios del Instituto, expertos, actores externos, tales como alcaldes, miembros de junta entre otros que han aportado a la construcción de nuevas estrategias y rutas de acción.

El Plan Estratégico Institucional 2020-2023, tiene como soporte cuatro ejes, los cuales se definen como resultado del direccionamiento entregado por la Gerencia General y la Junta Directiva, llevando luego a cada Área a la identificación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, logrando posteriormente una calificación, que facilita ubicar la entidad según su nivel de madurez, resultado que

evidencia que el Instituto se encuentra en la Estrategia de consolidación, y describe una institución que si bien presenta retos por superar, sus casi 60 años de existencia dan cuenta, que no es una entidad fallida ni naciente.

Estamos seguros de que los actores que tienen interés en el Instituto lo podrán acompañar en su gestión y contribuir al logro de los propósitos establecidos en el presente Plan Estratégico, facilitando su posicionamiento institucional y el logro de objetivos de desarrollo territorial.

PRINCIPIOS

Los Principios son aquellos comportamientos que guiarán las acciones, comportamientos y el relacionamiento entre los miembros del Instituto, determinarán su conducta y serán el factor diferenciador de la cultura institucional. Estos principios determinarán la forma de relacionamiento interno y externo de los miembros de la comunidad del Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA-

Principios Superiores

La vida: Que fue, es y será nuestro valor supremo.

Equidad: Reconocer la equidad es asumir nuestras diferencias, para generar una sociedad con bienestar y desarrollo. Es un llamado a la justicia, a la responsabilidad en el actuar. La búsqueda de la equidad como producto de la racionalidad política y social.

Lo seis principios siguientes hacen parte del código de integridad del Instituto, y han sido contruidos participativamente con los servidores que pertenecen al Comité de Integridad.

Transparencia: Es la transmisión de toda la información del IDEA, en forma veraz, completa y que expresa la imagen fiel del IDEA, de sus actividades y de sus estrategias de negocio.

Honestidad: Compostura, decencia y moderación en la persona, en sus acciones y palabras en la búsqueda permanente de lo recto, de lo honrado, de lo razonable y de lo justo. Actuamos siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo nuestros deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Bien Común: Reconocer la prevalencia del bien general sobre el bien particular

Legalidad: Las actividades de los directivos y demás funcionarios del IDEA se desarrollan con estricto cumplimiento de la normatividad vigente para cada una de las actuaciones que realicen en cumplimiento de sus funciones.

Pertenencia: Reconocer el talento Humano como el mejor activo del Instituto.

Respeto: Otorgar a todas las personas un trato amable, cordial y ecuánime. Todas las personas tenemos la misma dignidad. Todas las personas merecemos el mismo respeto; por eso aquí no habrá privilegios. Habrá oportunidades. Reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Adicionalmente, y como parte de la transformación institucional, nos diferenciaremos y seremos reconocidos por:

Cercanía al Territorio: Es un concepto referido a la proximidad, que facilita reconocernos en el otro para superar la indiferencia y entender que cada pequeño acto de amor hacia los demás puede transformar el mundo

Servicio con Alegría: La Alegría como la fuerza que movilizará las mentes y corazones de nuestra sociedad. Nuestro amor por Antioquia es infinito y queremos contagiar con buena energía, resiliencia y esperanza

Compromiso: Somos conscientes de la importancia del rol del servidor público y estamos en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que nos relacionamos en las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Por considerar necesario para el análisis del Instituto y su negocio principal, además de dar cumplimiento a la norma ISO 9001 del 2015, presentaremos a continuación un contexto del medio en el que nos movemos, siendo el sector económico y el de las entidades financieras el escenario que recrea nuestro espacio de actuación, por ello, acercándonos a la situación en que se encuentra el departamento y el país en los sectores citados.

Entorno económico y su impacto en la entidad

En el análisis del entorno económico para el año 2020 en Colombia, debe partir de reconocer que ninguna de las tendencias o análisis realizados hasta febrero del 2020, han podido siquiera imaginar la realidad a la que estaríamos avocados por una pandemia como el COVID-19 de la que no se tenía ningún antecedente, ni información y para la que ningún país estaba preparado. Debido a ello, las proyecciones van a tener que cambiar y entrar a un terreno casi desconocido, puesto que no hay certeza de cuánto tiempo deberemos mantener las medidas para protegernos, ni cuál será la magnitud del daño económico que estas provoquen, y menos aún el tiempo que pueda tomar la recuperación.

Así, expertos del Banco Mundial, como Martín Rama, Economista en Jefe para Latinoamérica, visualizan un gran desafío a enfrentar por parte de los gobiernos de América Latina y el Caribe, centrado en proteger vidas y al mismo tiempo limitar los impactos económicos, lo cual requerirá políticas dirigidas y coherentes en una escala raras veces vista anteriormente. Del mismo modo, estiman que el coronavirus provocará un crecimiento económico negativo en América Latina y el Caribe del 4,6% este año, con las caídas más pronunciadas en Ecuador y México, que verán contraer sus economías en un 6%, para 2021 se espera un retorno del crecimiento de 2,6%. Para el caso de Colombia, las proyecciones de crecimiento estimadas entre el 3% y 3,6 % para 2020, pasaron a previsiones negativa (-2%) en este año, por el devastador efecto del coronavirus. Algunos vecinos de nuestro país, Bolivia -3,4%, Perú -4,7% y Chile -3,3%. Rama subraya que “la pandemia está provocando un gran shock de oferta” por lo que “se prevé que la demanda de China

y los países del G7 decaiga abruptamente, impactando a los países exportadores de materias primas en América del Sur y a los países exportadores de servicios y bienes industriales en América Central y el Caribe”. Asimismo, advirtió que “un colapso del turismo tendría un impacto muy severo en algunos países caribeños”.

El plan nacional de desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la Equidad”, busca fortalecer la gobernanza garantizando la estabilidad en armonía con el marco macroeconómico y fiscal. Está orientado a la sostenibilidad ambiental; ciencia, tecnología e innovación; transporte y logística; transformación digital; servicios públicos de agua y energía; recursos mineros; identidad y creatividad; consolidación de la paz; grupos étnicos; personas con discapacidades e igualdad para las mujeres. Abarca pactos regionales con objetivos diferenciados centrados en integrar los nueve territorios subnacionales del país.

Sin embargo, el tema de la crisis sanitaria generada por el coronavirus-COVID19, viene haciendo cambiar las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo y ha obligado al gobierno a legislar mediante decretos de emergencia, para utilizar recursos de los fondos regionales tales como FONPET y FAE para nutrir el Fondo de atención a la emergencia sanitaria -FOME- permitiendo la inyección de recursos para atender situaciones de salud, sociales, humanitarios y económicos; además, ha liberado la utilización de rentas con destinación específica en los entes territoriales, facilitando que de forma transitoria se utilicen en atención de la emergencia.

Antioquia no ha sido ajena a las dificultades económicas desatadas por el aislamiento obligatorio, que generó la crisis sanitaria del coronavirus-COVID19, ha realizado atención a población vulnerable. Los recursos propios de los municipios y el departamento se han visto afectados por la disminución del recaudo en rentas como Industria y Comercio, predial, sobretasa a la gasolina, registro, licores, entre otras. Situación que llevó al Gobierno Departamental a establecer la estrategia denominada, “Arriba Antioquia”, como el medio para reactivar la economía y alcanzar la atención y recuperación social, logrando su inclusión en la formulación de Plan de Desarrollo Departamental.

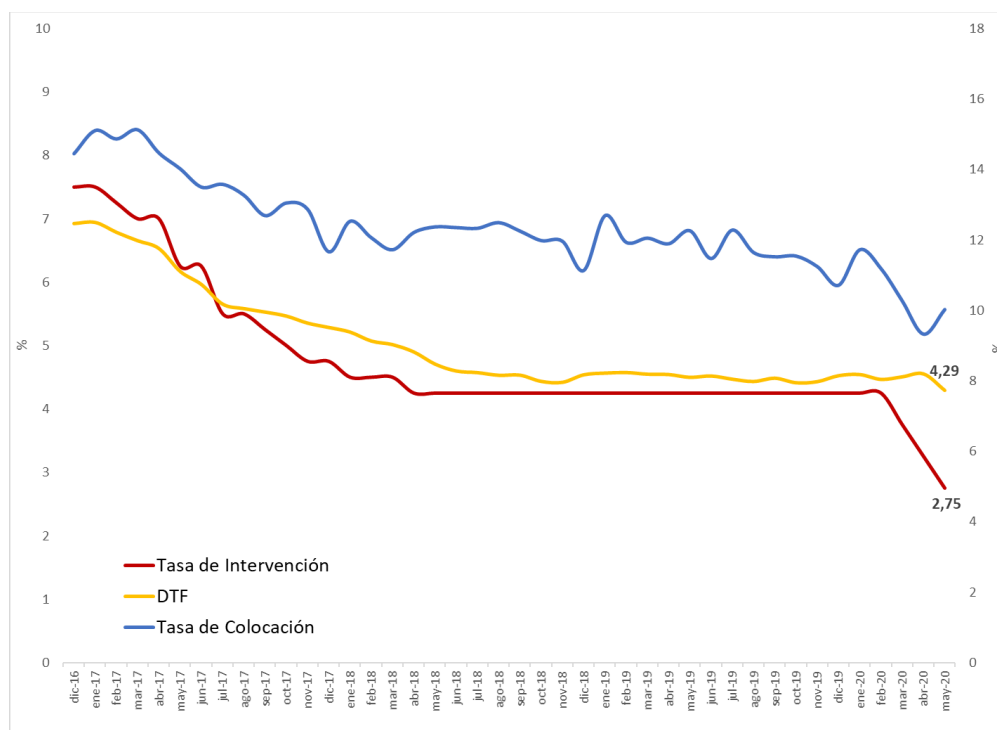
Es importante tener en cuenta que las dependencias de la Gobernación asumieron ante el reto actual una responsabilidad que deben liderar, incluyendo al IDEA en esta tarea, por lo que se le asignan compromisos de acompañamiento y soporte para los sectores de Infraestructura, vivienda, agua potable y saneamiento básico, energía, catastro y alumbrado público.

Tasas de interés

Siendo el IDEA una entidad cuya actividad principal es la captación y colocación de recursos, haremos a continuación un análisis a las tasas de interés.

La principal fuente de información de los temas monetarios son los informes del BANCO DE LA REPUBLICA, así como también, el informe de Asobancaria y de especial importancia el seguimiento a los análisis que realiza FEDESARROLLO con su informe de coyuntura económica.

Como determinante de la tasa de interés de referencia se realiza un seguimiento a la política monetaria, a través de la evolución y tendencias de los principales agregados monetarios, entre otros, tasa de Interés del Banco de la República, la inflación y su expectativa para 2020.



Para diciembre de 2019 la tasa de interés del Banco de la República fue establecida en 4,25%, y aunque se preveía una subida de al menos 25 puntos desde 2018 esta se mantuvo constante pese a la recuperación que mostraba la macroeconomía colombiana y el desgaste que genera un ajuste monetario brusco. El promedio de las captaciones de CDT's a 90 días de Bancos, corporaciones y compañías de financiamiento comercial definido como DTF estuvo en 4,52% para diciembre 2019,

comportamiento mostrado en el gráfico. En lo corrido del año 2020, la tasa de interés a julio estaba en 3,34%, mostrando una caída de 118,27 puntos a causa de la crisis generada por la pandemia del COVID-19.

Evolución del sistema financiero y sus cambios recientes

El sistema financiero colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades (Según artículo 1ro, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

Establecimientos de Crédito

Se consideran establecimientos de crédito las instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT's), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Grupo en el que se puede clasificar el IDEA. Son establecimientos de crédito:

- Establecimientos Bancarios
- Corporaciones Financieras
- Compañías de Financiamiento Comercial
- Cooperativas Financieras.

Sociedades de Servicios Financieros

Son sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros:

- Sociedades Fiduciarias
- Almacenes Generales de Depósito
- Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías
- Sociedades de intermediación cambiaria y de servicios financieros especiales.

Sociedades de Capitalización

Son instituciones financieras cuyo objeto consiste en estimular el ahorro mediante la constitución, en cualquier forma, de capitales determinados, a cambio de desembolsos únicos o periódicos, con posibilidad o sin ella de reembolsos anticipados por medio de sorteos.

Entidades Aseguradoras

Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras:

- Las Compañías de Seguros.
- Las Compañías de Reaseguros.
- Las Cooperativas de Seguros.

Intermediarios de Seguros y Reaseguros

Son intermediarios de seguros:

- Los corredores de Seguros
- Las agencias de Seguros
- Los agentes de Seguros
- Corredores de Reaseguros

En la clasificación anterior el Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA-se ha ubicado tradicionalmente en el grupo de establecimientos de crédito, dado que, en las normas del sistema financiero los establecimientos de fomento al desarrollo no presentan una clara agrupación. Por lo anterior, la comparación que realiza el IDEA para contrastar su actividad y resultados, cuando se requiere, es con las cooperativas financieras, que se encuentran en dicho grupo.

La evolución del sistema financiero en Colombia ha mostrado capacidad de resiliencia, prueba de ello es la posibilidad de seguir con liquidez y dinero circulante para fomentar el consumo en épocas de la emergencia sanitaria y económica derivada del coronavirus-COVID-19, los ahorradores sienten confianza y han encontrado un sistema financiero con respuesta y respaldo de sus recursos e inversiones, incluso con el apoyo del gobierno se han otorgado a los clientes alivios financieros, de los que el Instituto ha participado beneficiando a los municipios y otras entidades.

La Superintendencia financiera de Colombia, en circular externa # 008, ha impartido las siguientes instrucciones, a las entidades sujetas a su inspección, vigilancia y control tendientes a mantener la debida atención al público:

- (i) El deber de mantener la prestación del servicio en las oficinas físicas, siempre y cuando las condiciones así lo permitan;
- (ii) El deber de informar al público los canales disponibles para la prestación del servicio garantizando su continuidad;
- (iii) Considerar la gratuidad del uso de la red prestada por terceros distintos a la propia entidad financiera;
- (iv) Informar debidamente a los consumidores acerca de cambios en los horarios de atención al público; y
- (v) Reducir el tiempo de permanencia de los consumidores financieros en sus oficinas físicas.

Directrices que han sido asumidas y acatadas por todos los entes financieros, incluso, institutos de fomento-INFIS, como el IDEA.

Cambios en el marco regulatorio y su efecto en la entidad

En este espacio, se citarán algunos de los decretos expedidos por el Gobierno Nacional como parte del aislamiento preventivo definido como medida de protección para evitar la propagación del COVID19, identificando el efecto que representan para el Instituto y sus clientes.

Por medio del Decreto 417 de 2020 se declaró el estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional, definiendo dicha norma, el contexto jurídico de la emergencia e impactando directamente, tanto al IDEA como a sus clientes, en la medida en que el Gobierno Nacional asume, de manera excepcional, competencias regulatorias como parte de la emergencia, sobre las que tenían autonomía las autoridades de dichas entidades.

Derivado de lo anterior, se expidió el Decreto 439 de 2020 estableciendo, entre otras medidas, el aislamiento obligatorio de todas las personas que se encuentran en el territorio nacional, medida que ha sido prolongada y que actualmente se encuentra vigente, generando importantes efectos para el IDEA y sus clientes, como quiera que se han debido establecer nuevos canales y mecanismos para realizar diversas actividades ante la imposibilidad del desplazamiento físico; entre estas, se encuentran por ejemplo la suscripción de documentos como contratos y pagarés, operaciones financieras que requieren ser presenciales y en general, las diferentes

gestiones que usualmente los Alcaldes y Representantes Legales realizaban personalmente en el IDEA y que históricamente se han considerado muy valiosas como base del relacionamiento y contacto directo del IDEA con sus clientes.

Esta medida de confinamiento ha implicado además la suspensión de diferentes actividades económicas de interés de los clientes del IDEA, que en algunos casos se realizan con recursos provenientes de esta entidad, vía crédito o financiación, entre otras, implicando posibles prórrogas o aplazamientos a los contratos que sustentan estas operaciones, y un mayor seguimiento y control de los mismos de manera que se garanticen las condiciones técnicas, jurídicas y financieras al momento de su estructuración.

Particularmente, el caso de los empréstitos, se presenta un alto impacto ya que, al verse afectadas las finanzas de los clientes de la Entidad, las proyecciones de pago que recibe se modifican y las condiciones de riesgo de las operaciones se afectan, de manera que implica un seguimiento más riguroso por parte de los funcionarios que intervienen en estos procesos.

En los casos en que los recursos de crédito son para obras de infraestructura, que a su vez constituyen la garantía de las operaciones a favor de la entidad, se presentan situaciones de riesgo asociadas a los retrasos en las obras y sobre costos a cargo de los prestatarios, a riesgo de poder cumplir oportunamente sus obligaciones con el IDEA, pudiendo esto ser de gran envergadura en situaciones de clientes que no cuenten con la solidez financiera suficiente para soportar los impactos económicos de la emergencia. Para los peajes, por ejemplo, el IDEA cuenta con diversas operaciones respaldadas como fuente de pago con recursos de dicho recaudo, los cuales se ven disminuidos debido a la exención del cobro establecida mediante Decreto 482 de 2020, y una vez levantada la misma, por el tráfico vehicular, que se ve disminuido de manera considerable, debido a las restricciones de circulación.

De otro lado, en el caso de los créditos respaldados con rentas municipales, el riesgo se ve evidenciado sobre todo cuando se trata de rentas propias de las entidades, debido a que actualmente deben ser destinadas para atender las situaciones propias de la emergencia y subsidiar a los grupos poblacionales que lo requieran; lo anterior, aunado a normas que establecen nuevas destinaciones para recursos del Sistema General de Participaciones que también respaldan como garantía los créditos que otorga el IDEA, hacen la situación más compleja. Al respecto, se destaca el Decreto 461 de 2020, por medio del cual se autorizan a Alcaldes y Gobernadores, para reorientar rentas de destinación específica, realizar movimientos presupuestales y modificar tarifas, sin acudir a los Concejos y Asambleas. En estos casos, deberá realizarse un seguimiento al comportamiento

de estos créditos y regular las políticas de alivios y líneas especiales de crédito, con los parámetros decretados por el Gobierno nacional como parte de la emergencia. Adicionalmente, es importante mencionar el Decreto 473 de 2020 que establece alternativas de crédito; así como viabilizar el acceso, por parte del IDEA, a las nuevas operaciones financieras de redescuento, como las establecidas en el Decreto 468 de 2020.

De manera general, se han expedido durante la emergencia, diversas normas que afectan la disponibilidad de recursos para los clientes del IDEA, estableciendo nuevas destinaciones para las rentas que perciben y limitando el uso de algunas, como en el caso del Decreto 444 de 2020 que limita el uso de los recursos de desahorro del FONPET.

En materia de contratación, se presentan modificaciones en cuanto a los términos y procedimientos, lo que implica a las entidades establecer mecanismos y herramientas tecnológicas eficientes y seguras, para efectos de suplir cada una de las etapas de los procesos cumpliendo a cabalidad con las normas y principios que regulan esta actividad.

La situación de emergencia afecta la ejecución de los contratos, debido al confinamiento y a la suspensión de diferentes actividades económicas, retrasando o imposibilitando la ejecución. Pueden surgir situaciones de desequilibrio económico en los contratos, de naturaleza técnica o financiera, conllevando a la materialización de controversias contractuales que implican pérdida de recursos para las entidades, pérdida del poder adquisitivo, y el no acceder a los bienes y servicios, o no hacerlo de manera oportuna y en las condiciones contractuales. En relación con los contratos de arrendamiento de bienes del IDEA, se presenta la necesidad de realizar acuerdos de pago, o modificar las condiciones, por falta de capacidad de pago de los arrendatarios, situación que es permitida y regulada en el marco jurídico de la emergencia.

Perfil del instituto

Se realizará a continuación una descripción del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, incluyendo los siguientes aspectos:

Modelo de Negocio

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, es un establecimiento público de carácter departamental, descentralizado, de fomento y desarrollo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente.

El objeto del IDEA es cooperar en el fomento económico, cultural y social, mediante la prestación de servicios de crédito y garantía, y eventualmente de otros, en favor de obras de servicio público que se adelanten en el país, de preferencia las de índole regional, las de interés común de varios municipios y las de carácter municipal.

También puede prestar servicios de financiación, garantía y los demás servicios financieros a los Departamentos y sus entes Descentralizados.

El Instituto, por excepción, puede extender sus servicios al fomento de obras en empresas públicas o privadas, que estén destinadas a la prestación de un servicio público, o tiendan a satisfacer una necesidad básica de la comunidad, que sea de especial importancia para el desarrollo de Antioquia.

Posición de Mercado por líneas de negocio y por captación de depósitos

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia dentro de sus líneas de negocio cuenta con la Captación de recursos a través de cuentas denominadas depósitos a la vista, depósitos a término y convenios. Dichos productos han puesto al IDEA en un nivel

competitivo en el mercado financiero de las INFIS, logra así, los fondos suficientes para la colocación vía crédito

A continuación, se describen en detalle los productos:

Depósitos a la vista:

Son depósitos efectuados por los clientes del Instituto en la modalidad de disponibilidad inmediata, en los cuales se generan intereses según el saldo de la cuenta, los cuales son liquidados y capitalizados diariamente.

Las condiciones de remuneración varían en función del producto concreto, es decir, monto, plazo, tasas del mercado financiero y negocios propios del IDEA.

A través de la cuenta de depósitos a la vista se pueden realizar pagos (nómina, proveedores, entre otros) a través de cheque o transferencia electrónica sin ningún costo de comisión o administración.

Depósitos a término:

Son depósitos que se hacen a un término fijo, es decir que el plazo es preestablecido para su vencimiento y los recursos solo se pueden retirar una vez vence la duración del tiempo acordado, sin embargo, en caso de que el cliente requiera de liquidez la inversión se podrá liquidar antes del vencimiento.

Este producto ofrece una mayor rentabilidad que el ahorro tradicional y los intereses se pagan al vencimiento. Pueden ser renovados de forma automática

Adicionalmente los clientes del IDEA cuentan con los siguientes servicios:

- Extractos en forma digital: Acompañamiento permanente a través de la Sucursal virtual, para la solución de inquietudes y prestación de servicios.
- Servicios del Portal Virtual – Banca Electrónica: Son servicios en Internet a través de los cuales se pueden realizar transacciones financieras y realizar consultas. Estos servicios se desarrollan en dos vías:

- **PSE:** A través de este servicio se puede realizar la transferencia de recursos desde una cuenta del cliente (en cualquier banco) hacia cuentas de depósito a la vista del IDEA y pagos de cartera.
- **Firma Digital:** A través del portal virtual pueden realizarse solicitudes de retiro de recursos o pagos a terceros (vía cheque o transferencia electrónica) que son autorizados a través de una firma digital que se entrega al cliente, la cual tiene toda la validez legal de una firma manuscrita. Sin embargo, este procedimiento tiende a desaparecer y ser reemplazado por el código aleatorio, que es similar a una clave dinámica y envía al usuario un correo con un número que permite realizar con su uso la operación requerida.
- **Cupón:** Denominado también libreta, y es un mecanismo de transacción aún muy utilizado. Este servicio se presta para realizar transacciones de retiros de depósitos de las cuentas y sirve como contingencia en caso de que el cliente no cuente con la firma digital o se presente dificultades en la plataforma virtual del IDEA

Proyectos y Convenios:

El IDEA en su misión de buscar alternativas para llevar el desarrollo económico con equidad a las regiones del departamento de Antioquia, ofrece los servicios de Administración de recursos y Gerencia en la ejecución de proyectos, que se gestionan desde la Dirección de Administración de Proyectos y Convenios, área adscrita a la Subgerencia de Convenios y Cooperación, que en sus 27 años de creación ha administrado más de cuatro billones de pesos.

Administración de Recursos: Comprende el recaudo y administración de recursos con destinación específica, al igual que la realización de los pagos que solicita el cliente, a través de una ordenación.

Gerencia en la ejecución de proyectos: Comprende las mismas actividades de administración de recursos e incluye el proceso de contratación, supervisión y liquidación, bajo los procedimientos que establece la Ley 80 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

El comportamiento financiero de los depósitos por líneas de negocios es el siguiente:

Resumen depósitos al 31 de Mayo de 2020 **Depósitos Vista**

Tipo cliente	Saldo capital	% Part
DEPARTAMENTO	78.893.214.325	18%
ENTIDADES	225.442.374.369	52%
MUNICIPIOS	133.027.602.903	30%
Total general	\$ 437.363.191.597	100%

Depósitos a Término

Tipo cliente	Saldo capital	% Part
DEPARTAMENTO		0%
ENTIDADES	144.803.877.546	98%
MUNICIPIOS	3.384.967.499	2%
Total general	\$ 148.188.845.045	100%

Convenios

Tipo cliente	Saldo capital	% Part
DEPARTAMENTO	264.688.761.114	60,52%
ENTIDADES	215.499.349.526	49,27%
MUNICIPIOS	200.189.095.380	45,77%
Total general	\$ 680.377.206.020	156%

GRAN TOTAL \$ 1.265.929.242.662

Tipo cliente	Saldo capital	% Part
DEPARTAMENTO	343.581.975.439	27%
ENTIDADES	585.745.601.441	46%
MUNICIPIOS	336.601.665.782	27%
Gran Total	1.265.929.242.662	100%

Colocaciones:

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia-IDEA utiliza los recursos en las siguientes líneas:

Financiación PCH: Se han venido financiando proyectos de pequeñas centrales hidroeléctricas- PCH, con el fin de viabilizar su operación y buscando que los municipios participen en estas sociedades. Como aliado estratégico se encuentra GEN+ que es una empresa con participación accionaria del IDEA y con amplio conocimiento en el tema.

Patrimonios Autónomos: Viabilizar nuevos negocios a través de esta figura, de forma que se obtengan mejores garantías y fuentes de pago, en el desarrollo de proyectos específicos

Compra de cartera: Afianzar las estrategias comerciales para adquirir la cartera de otros bancos, fidelizar clientes y aumentar la participación del mercado.

Financiación proyectos entidades descentralizadas: Fortalecer la colocación en las entidades descentralizadas de los municipios.

Fidelización de los clientes:

Servicio de capacitación: El IDEA tradicionalmente ha estructurado procesos de formación y capacitación para sus clientes, en especial Tesoreros y Secretarios de Hacienda, fortaleciendo el conocimiento en temas de desempeño fiscal, regalías, catastro multipropósito, entre otros.

Servicio de asesoría: nuestros profesionales acompañan permanentemente a los entes territoriales y sus entidades descentralizadas, para mejorar la gestión en los asuntos financieros, administrativos y presupuestales, de conformidad con las normas vigentes

Oficina de alcaldes: donde los mandatarios y sus gabinetes cuentan con espacio para realizar reuniones y planear estrategias con sus homólogos, como valor agregado al acompañamiento de nuestros clientes

- **Canales de distribución**

Teniendo como objetivo brindar un excelente servicio a nuestros clientes y con el fin de dar a conocer a nuestros clientes actuales y los potenciales los productos y servicios, se utilizan varios canales de distribución:

- *Equipo Comercial:* Profesionales capacitados y con experiencia en esta área, los cuales realizan un acompañamiento continuo a los municipios y sus entidades descentralizadas,
- *Sucursal virtual:* A través de este canal, el cliente puede realizar operaciones como la consulta de los estados de cuenta, pago de las

cuotas de los créditos con el IDEA, traslado de recursos entre cuentas y depósitos.

- *Oficina de alcaldes:* Es un mecanismo de atención personalizada a los clientes, con la cual se propicia un valor agregado, donde tomamos en cuenta sus necesidades, gustos y preferencias particulares, lo que a su vez nos permite que se sientan valorados e importantes, se les facilita computadores, línea telefónica y acceso a internet para facilitar su gestión en la ciudad de Medellín, estableciendo una ventaja con relación a la competencia.
- *Correo electrónico y medios telefónicos:* es la forma más sencilla de compartir información con nuestros clientes de forma rápida, directa y personalizada.

Estructura organizacional de la entidad



UN INSTITUTO TRIPLE A: El IDEA se mantiene como el primer Instituto de Fomento Territorial -INFI- en Colombia en contar con la calificación triple A desde el año 2013, la más alta del país, que le otorgó Fitch Ratings Colombia, destacando la posición de liquidez, los buenos niveles de rentabilidad, el direccionamiento estratégico de la entidad y el respaldo patrimonial. En 2020, fue ratificada la calificación Triple A por séptimo año consecutivo.

VIGILANCIA ESPECIAL DE LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA: La vigilancia especial de la Superintendencia Financiera a los INFIS garantiza el buen manejo de los recursos del IDEA a corto y largo plazo. El Instituto para el Desarrollo de Antioquia hace parte del régimen especial de control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. Somos el primer y único instituto financiero de fomento en el país que cumple esa condición en especial para dar cumplimiento a la normatividad en lo relacionado con el manejo de los excedentes de liquidez de entidades y municipios.

Misión

“Fomentar el desarrollo sostenible de la región, mediante la prestación de servicios financieros, asesoría especializada, financiación de inversión pública, gestión y administración de recursos y participación en proyectos estratégicos de desarrollo regional, contribuyendo así con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad”

Visión

En el proceso realizado con los servidores del Instituto, se lograron identificar como atributos para aportar a la visión los siguientes elementos:

- Mejor INFI del país
- Fortalecimiento financiero de los municipios
- Banca de desarrollo soporte para sector público y privado.
- Líder en negocios y proyectos estratégicos de desarrollo.
- Referente en la estructuración y gestión de proyectos de desarrollo.
- Ser uno de los jugadores más importantes en generación de energía limpia (hídrica, solar, biomasa y eólica).

El proceso de obtener estos atributos incluyó la mirada de nuestros clientes, los alcaldes, los representantes de las entidades, para las cuales se creó y se estableció el Instituto, para acompañarlos, complementarlos y ayudarlos en temas de financiamiento, que, por sus condiciones, características o presupuestos, no

logran atender con la inmediatez y velocidad que la necesidad social demanda. Ellos nos hablan así del IDEA que quieren, sienten y ven:

- Banco de los municipios
- Aliado
- Progreso
- Credibilidad
- Líder en banca de segundo piso
- Apoyo a catastro Multipropósito
- Apoyo y gestor de los proyectos de los municipios.
- Aporte
- Aporte a la realización de planes de desarrollo municipal
- Cercanía
- Proximidad

Con los aportes anteriores y compromiso de la Junta Directiva, la Gerencia, el nivel directivo y los servidores del IDEA, se propone la siguiente visión:

*“El IDEA en el año 2023, será una entidad sólida financieramente con capacidad de recursos para apalancar el desarrollo, con reconocimiento en el contexto nacional, logrando las mejores prácticas financieras, soportada en tecnología, cercana a sus clientes como primera **Banca Digital de Fomento al Desarrollo** del país, con instalaciones renovadas, acogedoras y amables para sus clientes y servidores. Con administración corporativa en todas sus prácticas.*

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

EJE ESTRATÉGICO 1. GOBIERNO CORPORATIVO

- Áreas Responsables

GERENCIA	SUBGERENCIA	DIRECCIÓN	SUBGERENCIA
Asesor del Despacho de Gerencia	Subgerencia Administrativa	Dirección de Gestión Humana	Subgerencia Financiera

Implementar Gobierno Corporativo para el IDEA y sus Filiales.

Estado Actual

1. Gobierno Corporativo

La Ordenanza 14 de 1966 facultó al IDEA para “hacer parte de personas jurídicas de carácter oficial, de aquellas en que tenga parte principal el Estado y de las de economía mixta...”. Personas jurídicas que deben ser de evidente interés general para el desarrollo económico, social y cultural del Departamento, sus regiones o municipios” y conforme al literal a) del Artículo 2°, donde se establece que “los aportes de carácter departamental o municipal, incluyendo el del IDEA, no serán en ningún caso inferiores al 51% de los derechos y las acciones. Esto es que en las sociedades en que se encuentra el IDEA, debe tener mayoritariamente capital público superior al 51%, lo que no se cumple sólo para los casos de Friogan y Dann Regional.

Para el año 2019 se tenía participación controlante en 8 empresas, 5 de ellas en el sector de generación de energía que son Hidroarma, Generadora la Cascada, Generadora Santa Rita, Hidroeléctrica Ituango y GENMAS, 2 del sector de tecnología y equipos que son Valormas y Renting, finalmente una financiera que es la Fiduciaria Central (BCH-comprada); control conjunto con gobernación en 4 empresas (Teleantioquia, Friogan-Acciones de Fricolsa, Promotora Ferrocarril y Plaza Mayor de Medellín); y presencia minoritaria en otras 4 empresas (RIA, Financiera Dann Regional (Ingresamos en 1996), Metroplus y EDATEL).

De las inversiones citadas anteriormente, corresponden a dación en pago como garantía de crédito las PCH Generadora la Cascada y Santa Rita y del sector agropecuario, Friogan. Las demás inversiones citadas en el texto anterior, el IDEA se constituyó como inversionistas desde su inicio.

En la revisión de la normatividad de Gobierno Corporativo se identifica la existencia de la resolución junta directiva 005 de 2012 y la Nro. 001 de 2014, mediante la cual se aprueba y define el “Modelo de gobierno corporativo para el IDEA y sus inversiones patrimoniales (Estudio de Governance Consultants S.A.), igualmente se cuenta con la resolución Nro. 005 de 2018, donde se actualizan las políticas de inversiones patrimoniales y se reorganiza el comité de inversiones patrimoniales, el cual se debe reunir como mínimo una vez en el trimestre y deberá apoyar al gerente en el seguimiento e implementación de políticas de inversiones patrimoniales, además de proponer inversión o desinversión cuando la evaluación así lo señale.

El Instituto carece hoy de soporte tecnológico para acompañar y hacer seguimiento a sus filiales, al igual que de equipo humano que genere un diálogo de pares en ejercicio de seguimiento a la gestión de las filiales, además de carecer de una proyección corporativa de su imagen.

Se identifica en las diferentes resoluciones de Gobierno Corporativo, avances a nivel normativo, creando espacios importantes tales como el comité de inversiones patrimoniales y el comité de auditoría en cada una de las filiales, además se establecen las políticas de junta directiva, ambiente de control, información y transparencia, relación con accionistas minoritarios y finalmente otras políticas de Gobierno Corporativo. Pese a existir en los actos administrativos, su implementación no es un hecho, como caso a mencionar, el comité de auditoría de cada filial no opera.

Es importante considerar que en el año 2019 las inversiones patrimoniales del Instituto demandaron capitalización por una suma de 27.323 millones, **recibiendo una devolución por GENMAS de \$3.324, lo que muestra un requerimiento de**

capital al IDEA por un valor total para el año 2019 de \$23.999 tal como se muestra en el cuadro siguiente:(no es claro)

ENTIDAD	AÑO 2019			Observaciones
	Aprobado	Entregado	readq acc	
Gen+ S.A. E.S.P.	\$ 3.130	\$ 4.674	\$ 3.324	Acta 014 15jun2018 JD IDEA (Saldo Regl 16-2018) aprobación por \$6.478.860.000 recursos con destinación para Gastos de Funcionamiento e Inversión
Hidroarma S.A.S. E.S.P.	\$ 733	\$ 733		Acta 006-2019 (3 de mayo) JD IDEA (Regl 12-2019) recursos con destinación para el pago de sentencias judiciales gestión predial.
Promotora Ferrocarril de Antioquia S.A.S.	\$ 3.912	\$ 3.912		Aprobada JD del IDEA del 3 de mayo de 2019 según acta 006-2019 y JD 29dic2019.
Generadora Santa Rita S.A.S.	\$ 434	\$ 434		Actas 014-2018 aprueba Dación en Pago por acreencias de origen de créditos de Fomento por \$17.220.477.373 y 006-2019 JD IDEA aprueba capitalización (Reglamento: Resolución 03) recursos destinados para Gastos de habilitación y Licenciamiento de la PCH
Generadora La Cascada S.A.S.	\$ 350	\$ 17.570		Actas 026-2018 recibe en Dación en Pago por acreencias de origen de créditos de Fomento por \$17.220.477.373. y 006-2019 JD IDEA capitalización (Reglamentos 2 y 3 de 2019) recursos para atender Gastos de gerenciamiento, pago a Cornare y atención de pasivos
Totales	\$ 8.559	\$ 27.323	\$ 3.324	

Propuestas

OBJETIVO: El IDEA se gestiona y gestiona el conglomerado empresarial con orientación estratégica y sostenibilidad financiera, social y ambiental.

1. Revisar y actualizar el modelo de Gobierno Corporativo:

EL IDEA hará realidad el Gobierno corporativo a través de la introyección de comportamientos y prácticas corporativas, no solo en su imagen sino también en sus prácticas, procesos y cultura de sus servidores.

Se identifica la necesidad de tener un sistema donde el IDEA pueda acceder a la información de sus filiales de forma fácil y rápida. Contar con un mecanismo que permita dar continuidad en la aplicación de los lineamientos de gobierno corporativo

Se establecerá un código de Gobierno corporativo, revisando el modelo actual, identificando sus carencias y complementándolo. Se identificarán aspectos comunes para el grupo empresarial en temas de riesgos, información, comunicaciones, rendición de cuentas, soporte tecnológico, entre otros.

Elaborar portafolio e imagen corporativa unificada que permita evidenciar la integración horizontal de servicios del IDEA y sus filiales, para entregar a las Entidades Territoriales y descentralizadas del orden local y departamental una oferta amplia y diversificada de opciones de acompañamiento.

2. Filiales sostenibles que contribuyen al crecimiento del IDEA

Establecer el valor accionario actualizado de la participación de los diferentes socios en las filiales, especialmente aquellas que la Junta Directiva y la Gerencia decidan evaluar, para su sostenibilidad, sostenimiento o enajenación, y todo ajustado a la normatividad actual, ley 226 de 1995 que define: *“el programa de enajenación accionaria se realizará con base en estudios técnicos correspondientes, que incluirán la valoración de la entidad cuyas acciones se pretenda enajenar. Esta valoración, además de las condiciones y naturaleza del mercado, deberá considerar las variables técnicas tales como la rentabilidad de la institución, el valor comercial de los activos y pasivos, los apoyos de la Nación, que conduzcan a la determinación del valor para cada caso de enajenación”*.

2. Desarrollo Institucional

Estado actual

Aspectos Administrativos

El IDEA cuenta actualmente con un equipo humano constituido por 159 personas. De ellas 87 son mujeres y 72 hombres, los cuales se encuentran distribuidos en los siguientes grupos de edades:

- El 6% del total de la población es mayor de 60 años.
- El 71 % del total son mayores de 40 y menos de 60 años.
- El 19% del total es mayor de 30 años y menor de 40 años.
- El 4% del total población es mayor de 20 años y menor de 30 años.

Lo anterior nos permite identificar que los servidores del IDEA son mayores de 40 años en un porcentaje de 77% y sólo el 33% es de 39 años o menos. De este grupo el 88% se encuentran en los niveles profesional, técnico y asistencial.

La vinculación con el Instituto como entidad pública, se encuentra distribuida de la siguiente forma:

- Servidores Públicos de Libre Nombramiento y Remoción: **22**
- Servidores Públicos de Carrera Administrativa: **67**
- Servidores Públicos en Provisionalidad: **70**

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA- suscribe con la Comisión Nacional del Servicio Civil el día 4 de marzo de 2019 el Acuerdo número 20191000001093

por medio del cual “*Se convoca y se establecen las reglas del proceso de selección por mérito para proveer definitivamente los empleos vacantes pertenecientes al sistema general de carrera administrativa de la planta de personal del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA—Convocatoria No. 1043 de 2019 – TERRITORIAL 2019*”

En este acuerdo se reportan todos los empleos en vacancia definitiva a esa fecha que son: treinta y ocho (38) número de empleos correspondiente a sesenta y seis (66) vacantes, discriminados de la siguiente forma: 43 del nivel profesional, 5 del nivel técnico operativo, 18 del nivel asistencial.

El Gobierno Nacional aplazó el concurso por la emergencia sanitaria derivada del coronavirus-COVID19, no han definido fecha para retomarlo, se espera que en el año 2021 se realice.

Lo anterior, representa para el IDEA un momento de cambio al incorporar un porcentaje de nuevo recurso humano del 42%, pero igualmente la situación genera traumatismos y debemos prepararnos para que el impacto negativo en la entidad sea el mínimo posible, lo que implica garantizar que la curva de aprendizaje sea rápida y que la gestión del conocimiento permita un soporte que minimice riesgos.

Además de las debilidades descritas en los aspectos institucionales tenemos que el manejo documental y de archivo, presenta múltiples dificultades y falta de oportunidad, por ser sistemas que no cumplen con las necesidades del Instituto y estar con versiones no renovadas que impiden el cumplimiento pleno de su propósito.

En materia de riesgos es importante mencionar que, desde la entrada en vigencia de la supervisión especial ejercida por la Superintendencia Financiera de Colombia, el IDEA implementó un Sistema de Administración del riesgo (SAR), el cual se encuentra documentado en la Circular Básica Contable y Financiera. El Instituto está en la etapa de maduración en la administración de los riesgos, donde se han establecido manuales de políticas asociados a cada uno de los riesgos financieros y operacionales. El siguiente paso es terminar de implementar estas políticas y ajustarlas a la operatividad diaria y a la realidad de las operaciones que se realizan con los clientes. Es necesario aclarar que no todos los riesgos tienen el mismo avance de implementación, siendo tal vez el riesgo de crédito el que más desarrollos presenta, a pesar de no tener la maduración necesaria para contar con estudios de crédito robustos o análisis sectoriales que permitan que el Instituto tome las mejores decisiones al momento de financiar operaciones de gran trascendencia.

Propuestas

1. Promover el Desarrollo Integral del Talento Humano

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA- cuenta hoy con posibilidades importantes para generar a los servidores ofertas de programas de capacitación, orientados al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia, esto de conformidad con el Decreto 1083 de 2015. Se hace necesario que las áreas con mayor efecto en el cambio generen en detalle, el paso a paso del desempeño del cargo y se establezcan planes de capacitación sobre la dinámica del Instituto.

El fomento al desarrollo integral del talento humano pasa por la adecuación de espacios, logrando hacerlos más cercanos no sólo a los clientes, sino también para los servidores estimulando el trabajo en equipo. Se busca generar un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación, y la seguridad laboral de los servidores de la entidad en su puesto de trabajo.

Promover el desarrollo del talento humano implica revisar las diferentes áreas del Instituto y estudiar sus cargas laborales, facilitando con los resultados una mejor distribución y respuesta frente a los clientes internos y externos.

2. Consolidar una Cultura IDEA

Promover los principios y valores organizacionales en función de una cultura de servicio público que privilegie la responsabilidad social y la ética administrativa, de tal forma que se genere compromiso institucional y sentido de pertenencia con la institución.

Consolidar cultura requiere la realización de actividades para lograr de forma permanente que se identifique por los servidores los aspectos diferenciadores de la cultura IDEA, para que sean asumidos como parte del quehacer cotidiano.

3. Gestión Integral de Riesgos

La importancia de la gestión integral de los riesgos se debe centrar en alinear la capacidad del Instituto a los riesgos a los que se enfrenta, permitiendo que la alta gerencia tenga una visión global del riesgo al momento de establecer sus objetivos

y tomar decisiones estratégicas. Con esto se busca soportar las actividades de planeación estratégica, fortalecer el desarrollo del modelo de negocio hacia las líneas que generen un mayor valor y fomentar una mayor eficiencia en la gestión de la información, acorde a realidad del Instituto.

- **Cultura organizacional**

Lograr que los funcionarios de la entidad entiendan cuál es su rol y su responsabilidad frente a la administración de los riesgos. Sabiendo cómo actuar frente a una materialización de estos, orientando la identificación de las causas que lo originan, para establecer acciones que los transformen.

La cultura organizacional, permite a los funcionarios entender sus riesgos, saber hasta dónde son aceptables y la forma cómo influyen en la toma de decisiones.

- **Talento Humano para una eficiente gestión de riesgo**

El factor humano es una de las principales fuentes de materialización de riesgos, de lo cual radica la necesidad de contar con un personal con conocimientos, capacidades y habilidades idóneas para la administración de los diferentes riesgos. Es así que, para lograr la madurez del sistema de administración de riesgos, se requiere reforzar los perfiles de los funcionarios asociados a la oficina de Gestión del Riesgos, como soportes de los desarrollos y análisis necesarios para fomentar una cultura organizacional donde cada funcionario entienda cuál es su rol y su responsabilidad frente a la administración de los riesgos

EJE ESTRATÉGICO 2: BANCA ALIADA DE LOS MUNICIPIOS PARA EL DESARROLLO

- **Áreas Responsables**

SUBGERENCIA	DIRECCIÓN
Subgerencia Comercial	
Subgerencia Convenios y Cooperación	Dirección de Proyectos
Subgerencia Financiera	Dirección de Crédito y Cartera
	Dirección de Tesorería

1. Banca aliada de los municipios para el desarrollo

Estado actual

El IDEA se ha limitado tradicionalmente a asumir como clientes a los municipios y en muy poca medida, las entidades de orden descentralizado del nivel local, regional, y nacional, a pesar de que las entidades representan el mayor valor en recursos administrados por el Instituto, la fuerza comercial se centra en los municipios y las entidades son las que más aportan al portafolio financiero.

Además, la vinculación de entidades privadas se ha restringido a las que desarrollan proyectos de infraestructura con la Gobernación y en muy pocas ocasiones se atraen otros ejecutores de proyectos privados, que aportan al desarrollo en el nivel municipal, departamental o nacional.

Se evidencia que las estrategias comerciales se han concentrado en los municipios, que para el caso de Antioquia son en un 80% de categoría sexta, que además de tener baja población, tiene rentas mínimas, que implican alta dependencia de rentas del nivel nacional y por lo tanto su capacidad de endeudamiento es limitada y más su capacidad de generar excedentes de liquidez.

La competencia con la banca comercial es compleja para el IDEA, ya que tiene posibilidades de ofertar tasas y plazos que en algunos casos no brindar el Instituto, su factor diferencial como banca de fomento con tasas favorables no ha logrado ser una ventaja para sus clientes. Adicionalmente, se ha dejado de lado ofertar servicios relacionados con nuestras filiales, como oferta integrada al portafolio.

En marzo del 2020 se informa por el Departamento Nacional de Planeación que sólo 11 municipios de Antioquia han actualizado su catastro, siendo ellos: Armenia, Caracolí, Frontino, Girardota, Gómez Plata, Guadalupe, Puerto Berrío, Remedios, Segovia, Titiribí, y Vegachí. La situación indica que el 86% de los municipios no ha realizado el proceso de actualización catastral que por ley les corresponde cada 5 años, actualización que se debe implementar para lograr un mayor esfuerzo fiscal, un mejor ordenamiento territorial y finalmente alcanzar una mayor claridad en la tenencia de sus predios.

La debilidad institucional de los municipios de Antioquia es evidente y se expresa en informe de El Departamento Nacional de Planeación -DNP-, que da cuenta que sólo 12 municipios del Departamento han logrado a diciembre 31 del 2019, la actualización de sus Planes de Ordenamiento Territorial -POT-, Esquemas de Ordenamiento Territorial -EOT- o Planes Básicos de Ordenamiento Territorial -PBOT-.

CLIENTES IDEA JUNIO 30 DE 2020	
Clientes Totales	244
Clientes sin Exempleados	169
Municipios Antioquia	105
Privados	42
Entidades Públicas	12
Municipios Fuera de Antioquia	10
Exempleados	75

Se cuenta con 169 clientes, y el territorio tiene entidades que nos permiten llegar a los 450 clientes. Existe una ventana de oportunidades que puede ser aprovechada.

A continuación se presenta un pequeño contexto en temas de condiciones de vida, servicios públicos y vivienda en las subregiones de Antioquia, dado que permiten evidenciar los territorios con retos más importantes a superar, la información que se describe a continuación es tomada del Plan de Desarrollo de Antioquia “UNIDOS POR LA VIDA 2020-2023”, para el año 2019 El Valle de Aburrá presentó las mejores condiciones de vida en el Departamento, de acuerdo con el Índice Multidimensional de Condiciones de Vida (IMCV), teniendo un valor de 45,8 de un máximo de 100, seguida por la subregión Oriente con 42,1. En lo relacionado con temas de servicios públicos, Valle de Aburrá presentó para 2018 una cobertura de agua potable de 94,2%; de acuerdo con el Anuario Estadístico de Antioquia (AEA), y una cobertura de energía eléctrica, según la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME) de 99,7%. La subregión del Bajo Cauca, en el año 2019, presentó los valores más bajos

en la medición de las condiciones de vida entre las nueve subregiones de Antioquia, obteniendo un IMCV de 26,1 de un máximo de 100. En el tema de servicios públicos el Bajo Cauca, usando información del AEA, la UPME, y de MinTIC se encontró para 2018 una cobertura de agua potable del 57,8%, de energía eléctrica del 95,3%. El acceso a la vivienda es uno de los temas que presenta mayores retos en la subregión del Bajo Cauca. Para 2019, de acuerdo con la ECV, el Bajo Cauca contó con un déficit cuantitativo del 15,4% en la parte urbana y del 25,5% en la parte rural.

En la subregión del Magdalena Medio, obtuvo en el año 2019 un IMCV de 32,56 de un valor máximo de 100. En cuanto a la vivienda, para la subregión Magdalena Medio según la ECV para 2019, se presentó un déficit cuantitativo del 7,4% en la parte urbana y del 5,7% en la parte rural; y un déficit cualitativo de 21,3% y 27,7% respectivamente. Para el Nordeste, en el tema de calidad de vida, esta subregión obtuvo para 2019 un IMCV de 32,3 de un valor máximo de 100. En relación con los servicios públicos, en la subregión Nordeste para 2018, de acuerdo con el AEA, se tuvo una cobertura residencial de agua potable del 48,6%, de energía del 93,8% (UPME). En cuanto a vivienda esta subregión ostentó uno de los mayores déficits cualitativos tanto en la parte urbana como en la rural. De acuerdo con la información de la ECV 2019, estos valores se ubicaron en el 28,0% y 45,5%, respectivamente.

En la Subregión Norte, para el 2019, el IMCV en esta subregión tuvo un valor de 35,3 de un máximo de 100, en cuanto a los servicios públicos, para esta subregión el valor de cobertura residencial de agua potable, de acuerdo con AEA, fue de un 55,9% para 2018; de cobertura de energía, según la UPME, de 98,4% y en lo relacionado a vivienda, en esta subregión, según la ECV 2019, se encuentra un déficit por debajo del promedio de las subregiones de Antioquia. Por un lado, el cuantitativo de vivienda para la parte urbana se localiza en 5,3% y el rural en 5,4%. En la Subregión de Occidente en calidad de vida, el IMCV calculado con la ECV 2019, dio para esta subregión el 32,4 de un valor máximo de 100. En lo que se refiere a servicios públicos, para esta subregión, según la AEA, el valor de la cobertura residencial de agua potable fue del 46,7%, el de cobertura de energía, para esta misma fecha, según la UPME fue de 96,7%. Por su parte, en el tema de vivienda, esta subregión tuvo un déficit de vivienda para 2019, en términos cuantitativos de 7,4% para la parte urbana, de 8,3% en la rural, y de cualitativo, de 15,0% y de 32,0%, respectivamente. Estos valores son traducidos en privaciones de la población, lo que repercute negativamente en su bienestar.

La subregión de Oriente. En esta subregión, de acuerdo con datos de la ECV de 2019, el IMCV se ubicó en 42,1. Del tema de servicios públicos, se presentó según datos de la AEA, de 2018, el segundo mayor valor de cobertura residencial de agua potable de las subregiones, 72,9%. En lo que atañe a vivienda, de acuerdo con la

ECV 2019, se registró un déficit cuantitativo del 2,8% para la parte urbana y de 1,9% para la rural.

El Suroeste. En calidad de vida, según la ECV 2019, el IMCV para esta subregión fue de 37,1 de un máximo de 100. En lo referente a servicios públicos, se encuentra, de acuerdo con la AEA en 2018, una Cobertura residencial de agua potable del 55,4%, de energía eléctrica, según la UPME, de 97,2%. En lo que respecta a las viviendas, con información de la ECV 2019, se encuentra un valor de déficit cuantitativo de vivienda del 3,5% para la parte urbana, de 1,4% en la rural, en tanto el cualitativo fue de 9,5% y 32,1%, respectivamente.

En la subregión de Urabá, en cuanto a calidad de vida, de acuerdo con ECV 2019, el IMCV se localizó en 28,7 de un valor máximo de 100. En lo referente a servicios públicos de acuerdo con información de la AEA de 2018, que la cobertura residencial de agua potable para la subregión Urabá fue del 60,3%, de energía para 2018, según la UPME, fue del 97,9%, para el tema de vivienda el déficit cuantitativo de vivienda es de 8,0%, en la parte urbana y de 11,8% en la rural.

Los aspectos analizados en cada subregión dan la ruta de las posibilidades sectoriales en las cuales el IDEA puede centrar su atención.

Propuestas

OBJETIVO: El IDEA como Banca Aliada de fomento al desarrollo trabaja para fortalecer la relación con sus clientes, entendiéndolos como soporte de estabilidad, rentabilidad, progreso y desarrollo.

El Instituto tendrá como prioridad en operaciones de crédito los siguientes sectores:

- Infraestructura de vías
- Vivienda
- Alumbrado Público
- Catastro
- Agua Potable y Saneamiento Básico
- Energía

Estos sectores se trabajarán en articulación con las entidades del departamento, contribuyendo así a las propuestas de desarrollo del Plan **“UNIDOS POR LA VIDA 2020-2023”**

1. Crecer en participación del mercado y en número de clientes

El Instituto estará orientado a incrementar la captación de recursos de excedentes de liquidez en las entidades territoriales, organismos descentralizados del nivel municipal y regional, logrando con ello un mejor fondeo y capacidad para la colocación, llegando con recursos a la totalidad de municipios de Antioquia, facilitando así, la realización de proyectos de desarrollo para incrementar la calidad de vida de los habitantes, y permitiendo a los alcaldes cumplir con sus planes de desarrollo.

Para lograrlo trabajará en la siguiente ruta:

- Tener las tasas de interés más bajas del mercado para entidades territoriales.
- Diseñar líneas de redescuento para el impulso al agro y las ciudades inteligentes.

Se trabajará con otras agencias nacionales diferentes a FINDETER, con el propósito de lograr acercar recursos de redescuento a proyectos de desarrollo departamental. El sector agropecuario será una prioridad dadas las condiciones de los territorios de Antioquia en materia de producción primaria. Además, se apoyará el cambio de iluminación tradicional por iluminación LED para algunos municipios de Antioquia aportando a la construcción de ciudades inteligentes. En la diversificación de recursos de redescuento se buscará que los recursos de Bancoldex para Antioquia se canalicen por el IDEA. Esto permitirá ampliar la oferta de líneas de crédito a los clientes del Instituto, atendiendo las necesidades de los municipios y demás entidades del departamento y considerando las nuevas posibilidades que ofrecen los recursos de redescuento.

- **Crece en la participación de la deuda de los municipios de Antioquia:**

Hoy representamos el 12%. “La deuda total que tienen los Municipios del Departamento de Antioquia al cierre de la vigencia 2019, asciende a \$2,6 billones de pesos, que incluye lo adeudado al Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA, por un valor de \$312.131 millones de pesos.” Fuente Informe de Viabilidad Fiscal y Financiera de los municipios de Antioquia 2019. Para el final del cuatrienio el IDEA quiere representar el 40% de la deuda de los municipios de Antioquia.

2. Fortalecimiento Financiero de los Municipios de Antioquia

El IDEA como Banca Aliada de Fomento al Desarrollo trabajará de la mano del Departamento Administrativo de Planeación, en lograr los objetivos establecidos en la Línea 5 del Plan de Desarrollo Departamental, denominada “Nuestra Gobernanza” especialmente en el programa Gestión para resultados, contribuyendo en la asesoría y asistencia técnica con el equipo de asesores comerciales, quienes acompañarán los aspectos de disciplina fiscal, manejo presupuestal, y fortalecimiento financiero de las Entidades Territoriales clientes del Instituto. El Instituto tendrá como estrategia importante la siguiente:

- **Catastro con enfoque multipropósito**

Con esta iniciativa se acompañarán 20 municipios para que realicen su proceso de actualización catastral, como primer paso para caminar por la ruta del catastro con enfoque multipropósito que es la ruta para un adecuado ordenamiento territorial, una sana tenencia de predios, el ordenamiento productivo y estabilización de la paz.

3. Infraestructura como estrategia de reactivación productiva

La Infraestructura ha sido tradicionalmente un soporte para la generación de empleo, especialmente por su capacidad de vincular mano de obra no calificada de forma masiva. Por tanto, se definió como una de las apuestas de la estrategia del Gobierno Departamental, consignada en el Plan de Desarrollo y denominada “Arriba Antioquia”, en la Acción Estratégica 3, “Misión Empleo”, que la Mega del Gobierno Departamental es generar 120 mil empleos entre 2020 y 2023, de los cuales, 40 mil se deberán crear durante el periodo 2020-21. Para contribuir con dicha meta, el IDEA trabajará de la mano con la Secretaría de Infraestructura del Departamento, logrando que recursos de redescuento de FINDETER, o de crédito del Instituto sean utilizados para que los municipios mejoren la red vial. Se llegará a 50 convenios para el impulso a la red vial municipal. La unión con la Empresa de Vivienda de Antioquia -VIVA– permitirá que la infraestructura siga siendo generadora de empleo, con el objetivo adicional de generar un hábitat sostenible y resiliente para Antioquia, objetivo del componente denominado: “Antioquia Hábitat Sostenible” definido en la línea 3 del Plan de Desarrollo, Nuestro Planeta.

4. Convenios, suma de esfuerzos para lograr objetivos comunes de desarrollo

El Instituto tradicionalmente viene apoyando a las entidades públicas y privadas que realizan proyectos públicos para el desarrollo del territorio, con una adecuada administración de sus recursos, facilitando la administración de las inversiones y realizando la gestión que facilite la materialización de los proyectos. En este propósito el Instituto realizará la siguiente ruta:

- **Establecer una alianza con Corantioquia para el impulso al desarrollo de plantas de tratamiento de aguas residuales**

Contribuyendo con la sostenibilidad ambiental, y en la ruta de facilitar el cumplimiento de los Planes de Gestión Integral de Residuos, el IDEA con CORANTIOQUIA, trabajará de la mano con los municipios para que se dispongan recursos en la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales que permitan la recuperación de fuentes de agua en Antioquia.

- **Gestionar el acceso a la administración de recursos**

El Instituto buscará incrementar los recursos administrados, creciendo en liquidez, para lo cual se buscarán recursos de entidades o fondos que hoy no se encuentran depositados en la entidad, ofreciendo un portafolio importante y diferenciado para los clientes, atrayendo excedentes de entidades como Empresas Públicas de Medellín y otras entidades del Área Metropolitana, además de lograr administrar cuentas de desahorro FOMPET de los municipios.

- **La Cultura, el deporte y la creatividad como soporte al desarrollo Municipal**

EL Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA- atendiendo las ordenanzas 25E de 1997, 39 de 1998 y 5 de 2002, que han sido adoptadas por las resoluciones N° 016 de 2014 y 13853 del 2002, realiza inversión para el fomento de actividades deportivas, culturales y artísticas.

Adicionalmente, soportados en la Ordenanza 42 de 2018, se podrán apoyar iniciativas municipales de emprendimientos vinculados con la economía creativa.

Todo lo anterior orientado a fortalecer el desarrollo social y cultural de los municipios, mediante el apoyo a emprendimientos, proyectos y prácticas en los sectores citados por las ordenanzas

EJE ESTRATÉGICO 3. FINANZAS FORTALECIDAS PARA INSTITUCIONES SÓLIDAS

Áreas Responsables:

SUBGERENCIA	DIRECCIÓN
Subgerencia Comercial	
Subgerencia Convenios y Cooperación	Dirección de Proyectos
Subgerencia Financiera	Dirección de Crédito y Cartera
	Dirección de Tesorería
	Dirección de Operaciones

Situación Actual

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia dentro de sus líneas de negocio cuenta con la captación de recursos a través de cuentas denominadas depósitos a la vista y depósitos a término. Dichos productos permiten al Instituto el fondeo suficiente para la colocación de dinero vía crédito. Adicionalmente, se ofrecen los servicios de administración de recursos y gerencia en la ejecución de proyectos, como una apuesta por llevar el desarrollo económico con equidad a las regiones del departamento. Son estas actividades la razón de ser de la Entidad y de su adecuado manejo y administración dependen los resultados financieros del IDEA.

CLIENTE	DEPOSITOS A LA VISTA		DEPOSITOS A TÉRMINO		CONVENIOS		TOTAL	
Tipo cliente	Saldo capital	% Part	Saldo capital	% Part	Saldo capital	% Part	Saldo capital	% Part
DEPARTAMENTO	78.893.214.325	18%		0%	264.688.761.114	38,90%	343.581.975.439	27,1%
ENTIDADES	225.442.374.369	52%	144.803.877.546	98%	215.499.349.526	31,67%	585.745.601.441	46%
MUNICIPIOS	133.027.602.903	30%	3.384.967.499	2%	200.189.095.380	29,42%	336.601.665.782	26,59%
Total general	\$ 437.363.191.597	100%	\$ 148.188.845.045	100%	\$ 680.377.206.020	100%	1.265.929.242.662	100%
PARTICIPACIÓN POR OPERACIÓN	35%		12%		54%		100%	

El cuadro anterior permite identificar que en los depósitos a la vista el cliente de mayor peso corresponde a las entidades, al igual que en la captación de depósitos

a término, en lo relacionado con administración de convenios, es el Departamento de Antioquia el cliente que más coloca recursos en el IDEA para su administración y manejo, estando en segundo lugar las entidades y finalmente los municipios. En el balance global de las operaciones, las entidades representan el cliente con mayor participación en nuestra actividad financiera, siendo las operaciones relacionadas con convenios las que más mueven el negocio. Esto demuestra la importancia del IDEA como Institución de Fomento al Desarrollo, logrando inyectar recursos de sus operaciones en la inversión para el desarrollo de los municipios de Antioquia.

Sin embargo, es importante identificar lo ocurrido en el año 2019, donde a pesar de identificar que el beneficio neto fue positivo, el 78% proviene de excedentes no operacionales producto de una dación en pago. La rentabilidad del negocio sólo alcanzó el 22%. El margen operacional fue del 4%, jalonado a la baja por unos gastos administrativos que representaron un 32,62% del ingreso y un deterioro de la cartera por 15 mil millones de pesos y 6 mil millones de deterioro de otros activos en terrenos.

Gastos Operacionales - IDEA					
	2016	2017	2018	2019	2020
% Gastos Operacionales de Admón.	35,02%	35,13%	40,88%	32,62%	23,10%

Es evidente la alta dependencia de la entidad al Departamento y a clientes como las entidades públicas con asiento regional tales como: Área Metropolitana del Valle de Aburrá, CORNARE, Politécnico, Tecnológico, INDEPORTES, hospitales, entre otros, con muy poco desarrollo de nuevos negocios y una reducida cantidad de clientes. Un instituto con operaciones de crédito e inversiones que no se volverán liquidas antes de 15 años, con una liquidez baja durante el primer semestre del año 2020, con operaciones de crédito en moneda extranjera, sin ningún tipo de cobertura y por lo tanto totalmente expuesto al riesgo.

Se expresó en el eje de Gobierno Corporativo, el poco aporte de las filiales al Instituto, entidades con pérdidas acumuladas desde hace varios años y que generan un retorno irrisorio para el Instituto, afectando también sus condiciones financieras.

Una de las debilidades encontradas en el proceso financiero del Instituto está relacionada con el manejo de las garantías que amparan los créditos, se identifica que su administración y manejo evidencian la ausencia de un control integral que genere alertas en aspectos como vencimiento, cambios de propietario o dueño en caso de garantías reales sobre inmuebles, de la misma manera, no se logra detectar si el valor de la prenda o garantía ha perdido frente al capital del crédito y

por tanto se hace necesario ajustarla. Esta situación representa un riesgo para la operación de crédito, especialmente, en caso de deterioro de algunas carteras amparadas en garantía real, puedan afectar financieramente el Instituto.

En el PEI 2016-2019, se identificó como debilidad la cartera de vigencias anteriores de difícil recaudo con municipios por fuera del Departamento y entidades privadas, debilidad que sigue siendo un tema sin resolver, para el cual se deben establecer acciones contundentes de orden jurídico, orientadas a definir de forma definitiva.

ESTADO DE LA CARTERA AL 30 DE JUNIO DE 2020						
Tipo de Cliente	A	B	C	D	E	Total general
ENTIDADES PRIVADAS	396.936.356.254	-	-	-	32.944.442.738	429.880.798.993
ENTIDADES PUBLICAS	145.593.284.791	-	-	-	33.785.546	145.627.070.337
EXEMPLEADO	5.449.990.264	31.712.861	67.692.804	3.796.262	-	5.553.192.190
MUNICIPIOS DE ANTIOQ	295.876.866.865	-	-	-	600.677.083	296.477.543.948
MUNICIPIOS FUERA DE	2.930.900.395	-	64.564.425	225.720.011	5.677.925.198	8.899.110.028
OPERACIÓN ESTRUCT	127.375.608.500	-	-	-	-	127.375.608.500
Total general	974.163.007.068	31.712.861	132.257.229	229.516.273	39.256.830.565	1.013.813.323.996

El Instituto ha realizado esfuerzos por mejorar la cartera logrando en los 6 meses del 2020 recuperar el **11,5%**, comparado con el valor recibido en el mes de enero que ascendía a \$44.799.309.533.

En el año 2013, la Superintendencia Financiera de Colombia -SFC-, expidió la circular #034 de 2013, donde se estableció el “**régimen especial para los institutos de fomento y desarrollo de las entidades territoriales que manejen excedentes de liquidez**”. **Reglamentó en dicha resolución lo previsto en el artículo 1 del Decreto 1117 de 2013 que establece: Artículo 1°. Entidades de Bajo Riesgo Crediticio.** Para los efectos de la administración de excedentes de liquidez de que trata el artículo 17 de la Ley 819 de 2003, se considerarán como de bajo riesgo crediticio, únicamente los institutos de fomento y desarrollo de las entidades territoriales que reúnan los siguientes requisitos:

1. Autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia, para hacer parte del régimen especial de control y vigilancia de que trata el artículo 2° del presente decreto.
2. Contar con una calificación de bajo riesgo crediticio conforme lo establece el párrafo del artículo 17 de la Ley 819 de 2003, la cual deberá ser como mínimo la segunda mejor calificación para corto y largo plazo de acuerdo con las escalas usadas por las sociedades calificadoras, emitida por una calificadora de valores vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Adicionalmente, el mismo decreto establece en su Artículo 3°. **Supervisión.** *La Superintendencia Financiera de Colombia ejercerá la supervisión sobre las siguientes operaciones adelantadas por los institutos de fomento y desarrollo que hagan parte del régimen especial de control y vigilancia que adelanta la Superintendencia Financiera sobre dichos institutos:*

- a) Administración de excedentes de liquidez de las entidades territoriales;*
- b) Otorgamiento de créditos;*
- c) Financiación de las actividades previstas en el numeral 2 del artículo 268 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero;*
- d) Descuento y negociación de pagarés, giros, letras de cambio y otros títulos de deuda;*
- e) Administración de fondos especiales.*

El IDEA como primera INFI del país venía administrando recursos de terceros, producto de excedentes de liquidez bajo el concepto de unidad de caja, pero con la expedición de las normas y directrices antes citadas, debió solicitar a la SFC, ser parte del régimen de control y vigilancia de la entidad con el fin de contar con la autorización para el manejo de los excedentes de liquidez.

Los recursos de excedentes de liquidez le han dado al Instituto fondeo importante para ejercer su actividad de crédito, el requerimiento realizado por el Instituto fue aprobado por la Superfinanciera en febrero del 2015.

Desde ese momento hacemos parte de la INFIS con régimen especial de control y vigilancia de la SFC y las resoluciones y circulares que la entidad expide son de obligatorio cumplimiento, es así como debemos reportar en las proformas y con periodicidad requerida la información.

Sin embargo, en el año 2017 se realizó visita *in situ* al IDEA por parte de la SFC y encontró que en la entidad persistía el manejo de caja única, haciendo una recomendación y solicitó se implementaran las medidas para la separación caja.

Pasados dos años, se recibe una nueva visita *in situ* de la SFC en el 2019, con la identificación nuevamente de manejo de caja única, y expidió así una orden administrativa, con obligatoriedad de cumplimiento, orientada a implementar las acciones necesarias para identificar el destino de los recursos administrados a título de excedentes de liquidez y fondos especiales, con el fin de evaluar la suficiencia de estos. Sólo hasta noviembre del 2019, se realiza contrato para definir la metodología de separación de caja, donde se establece un plan de trabajo, el cual

se remite a la SFC y que ha tenido dos prórrogas para su cumplimiento, siendo la última la de julio 31 de 2020.

La descripción anterior muestra la importancia de trabajar por mejorar las prácticas financieras, al igual que hacer ajustes para una administración más eficiente de los recursos manejados por el Instituto y un esfuerzo por crecer en la captación para alcanzar cifras importantes que lleguen a inversión en desarrollo municipal.

Propuestas

OBJETIVO: El IDEA es una entidad sólida financieramente con capacidad de recursos para apalancar el desarrollo y con buenas prácticas financieras

1. Eficiencia Financiera

Este programa busca garantizar que el portafolio de inversión en el que se administre la liquidez del Instituto rente más que la DTF y que el promedio ponderado de rentabilidad pagada en los depósitos a término del Instituto.

2. Estructurador Público de Proyectos

En la línea 3 “Nuestro Planeta” del plan de desarrollo departamental “UNIDOS POR LA VIDA 2020-2023, componente 6, programa 3 denominado “Taller Antioquia”, se definió por el Instituto, acompañar la estructuración de cuatro proyectos de desarrollo, esto revisando la posibilidad de predios y bienes que hoy tiene la entidad y que pueden ser orientados en la generación de oportunidades de desarrollo territorial.

3. Separación de Caja

El Instituto está orientado a las buenas prácticas financieras y en el periodo 2020-2023, quiere alcanzar resultados importantes en la organización de procesos y procedimientos que tengan relación directa con el manejo recomendado por la Superintendencia Financiera de Colombia. La separación de caja es un esfuerzo que ha realizado la entidad en el segundo trimestre del 2020, logrando resultados importantes y que al 31 de julio se mostrarán al 100%, sin embargo, se debe sostener en el tiempo y para lograrlo se establece la siguiente ruta:

- Plan de vigilancia permanente a los procesos de separación de caja, ajustando los procesos y procedimientos, como ejercicio de mejoramiento continuo de la gestión Institucional.
- Desarrollar herramientas tecnológicas de soporte a la separación de caja.
- Implementación de la cultura del valor de las buenas prácticas financieras: A través de seguimiento diario y permanente a las acciones que garantizan la separación desde las áreas de Tesorería, Operaciones, Cartera y Contable.
- Sostener la operatividad, lineamientos y políticas del Comité GAP, para una sana administración de la liquidez.

4. Establecer e Implementar el Proceso Integral de Crédito.

Se busca que el Instituto desarrolle fortalezas en el análisis de las condiciones de los clientes actuales, conociendo a nivel de detalle su capacidad, necesidades y requerimientos. Pero igualmente, definir para posibles clientes montos, tasas, programas, proyectos, capacidad de endeudamiento y necesidades, logrando así, ofrecer crédito de forma oportuna y a la medida de las entidades territoriales y entidades descentralizadas.

ESTRATEGIA TRANSVERSAL: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Áreas Responsables:

SUBGERENCIA	DIRECCIÓN
Subgerencia Administrativa	
	Dirección de Sistemas

Situación Actual

Desde la mirada tecnológica, encontramos una situación compleja dada la obsolescencia del centro de cómputo, cuyos equipos no cuentan ni con soporte ni con garantía del fabricante (obsoletos), esto es servidores, switches, y el sistema de almacenamiento sin garantías del fabricante y sin soporte técnico, corriendo el Instituto un riesgo importante de operatividad e información. Igualmente, ocurre con los equipos de escritorio, tampoco cuentan con soporte, ni garantía, además se tienen softwares antiguos que generan para algunos archivos dificultad en su

manejo. Certificados (Tokens y SSL) – Sin existencia. Lo descrito lleva al incumplimiento de Circulares de la Superintendencia, Decretos Nacionales y requerimientos sin atender que datan del año 2017, algunos son:

- ✓ La **Circular 008 de 2018** de la Superintendencia Financiera de Colombia la cual Imparte Instrucciones en Materia de Requerimientos Mínimos de Seguridad y Calidad para la Realización de Operaciones.
- ✓ La **Circular 007 de 2018** de la Superintendencia Financiera de Colombia relacionada con Requerimientos Mínimos para la Gestión de la Seguridad de la Información y la Ciberseguridad.
- ✓ La **Circular 005 de 2019** de la Superintendencia Financiera de Colombia la cual Imparte Instrucciones Relacionadas con el Uso de Servicios de Computación en la Nube.
- ✓ Transición de **IPV4 a IPV6 MINTIC - resolución 2710 del 2017**. Plazo máximo es el 31 de diciembre 2020.
- ✓ **Decreto 1008** de 14 junio de 2018 sobre lineamientos generales de políticas de Gobierno digital.

El Instituto como entidad financiera tiene un sistema de información financiera-SIIF- cuya versión es del año 1999, todo lo descrito impide cumplir con los requerimientos del área de Riesgos, con solicitudes emanadas desde el año 2018, al igual que el incumplimiento a los planes de mejoramiento que vienen del año 2017, establecidos por la oficina de Control Interno.

Lo anterior evidencia el requerimiento de alta prioridad en transformar el Instituto en su infraestructura tecnológica.

En el PEI 2016-2019 se encontró como debilidad la obsolescencia tecnológica, fue identificada desde el año 2016 y en lo corrido de cuatro años la situación no fue resuelta, por anterior, aún sigue siendo una necesidad y así se expresó en las debilidades identificadas por los servidores en la construcción de la DOFA 2020-2023.

Propuestas

OBJETIVO: Lograr la oferta de nuevos y diversos canales tecnológicos para ofrecerle a clientes internos y externos, acercando el Instituto a sus usuarios y facilitando transacciones y actividades laborales.

1. Banca Digital de Fomento al Desarrollo

Busca que la entidad ofrezca nuevos y diversos canales tecnológicos a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones financieras y al mismo tiempo, ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos. Lograr una banca digital requiere:

- **Actualización del Sistema Financiero:** Esto implica que lo que hoy es un sistema del año 1999 pueda contar con una versión moderna logrando eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión.
- **Banca Móvil:** es una aplicación-APP- por medio de la cual un consumidor financiero puede recibir información, realizar transacciones y pagos en línea, de manera fácil y segura, las 24 horas del día.
- **Banca Internet:** es una banca virtual, en línea o digital. Es la banca a la que se puede acceder mediante Internet para que a través del portal transaccional las personas puedan realizar sus trámites sin tener que acercarse a la oficina.

2. Potenciar el uso de las TICs para soportar la estrategia Institucional

Implementar soluciones tecnológicas que permitan gestionar de manera eficiente, transparente y oportuna la información y los procesos misionales que contribuyen al desarrollo institucional del IDEA, apoyándose en la modernización tecnológica, el mejoramiento de los procesos y procedimientos para el uso de la tecnología.

Dentro del alcance de este plan se va a implementar la estrategia de innovación digital “Desde la tecnología hacia la cultura digital” la cual busca un fortalecimiento tecnológico del IDEA mediante la renovación de sus equipos computo, hardware, software, telecomunicaciones, seguridad perimetral, centro alternativo y servicios de TI por medio de los siguientes elementos:

- **Adaptación de nuevas tecnologías al IDEA para lo cual se van a habilitar las siguientes herramientas:**
 - a. Modernización de la infraestructura tecnológica que contempla los siguientes puntos:
 - i. Modernización de los equipos de cómputo portátiles.
 - ii. Modernización del centro de datos (Hardware y Networking).
 - iii. Modernización de las impresoras y los escáner.
 - iv. Modernización de los equipos de videoconferencias
 - v. Renovación del licenciamiento del software actual.
 - b. Potencialización de su infraestructura Cloud

- c. Implementación de un sistema de gestión organizacional soportado en tecnología. Mejoramiento y automatización de procesos.
- d. Modernización de la mesa de servicio (Procesos ITIL v4)
- e. Suite Analiza y BI.

Unido a la infraestructura tecnológica, se transforma la cultura logrando mejorar las competencias de los funcionarios, mediante capacitación en nuevas tecnologías y la adopción de tendencias digitales.

3. Ciberseguridad

Como pilar fundamental del mejoramiento de la dirección de sistemas se busca proteger la información (activos) digital a través del tratamiento de amenazas que ponen en riesgo la información que es procesada, almacenada y transportada por los sistemas interconectados del Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA.

Para lograr condiciones de seguridad y disminuir riesgos de ciberseguridad, se trabajará en:

- Fortalecimiento de la seguridad Perimetral de redes a través de Fortinet: esta plataforma proporciona una integración y automatización en la infraestructura de seguridad, brindando una protección y visibilidad sin igual a cada segmento de red, dispositivo y equipo, ya sea virtual, en la nube o local.
- Monitoreo en tiempo real de los sistemas integrados del IDEA
 - SOC: centro de operaciones de seguridad el cual se está trabajando desde el área de Riesgos.