

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO, PROMOCIÓN
Y DESARROLLO DE MANIZALES



Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Presentación | 3 |
| 2. Contexto Estratégico del Negocio..... | 3 |
| 2.1. Contexto Interno | 3 |
| 2.1.1. Presentación | 3 |
| 2.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión | 4 |
| 2.1.3. Calificación de Deuda..... | 4 |
| 2.1.4. Inventario de Inversiones en Proyectos Vigentes | 4 |
| 2.1.5. Principales Indicadores Financieros..... | 5 |
| 2.1.6. Fortalezas y Debilidades | 6 |
| 2.1.6.1. Fortalezas | 6 |
| 2.1.6.2. Debilidades..... | 7 |
| 2.1.6.3. Oportunidades..... | 9 |
| 2.1.6.4. Amenazas..... | 10 |
| 2.2. Contexto Externo..... | 11 |
| 2.2.1. Análisis PESTEL..... | 11 |
| 3. Direccionamiento Institucional..... | 15 |
| 3.1. Alineación con el Plan de Gobierno del Municipio de Manizales | 15 |
| 3.2. Directrices de la Administración Actual..... | 15 |
| 3.3. Misión | 15 |
| 3.4. Visión..... | 16 |
| 3.5. MEGA..... | 16 |
| 3.6. Directrices Estratégicas..... | 17 |
| 3.7. Objetivos Estratégicos | 18 |
| 3.8. Indicadores de Gestión..... | 18 |
| 4. Directrices para la Actualización | 22 |
| 5. Control de Versiones..... | 22 |

1. Presentación

Este documento presenta las disposiciones generales que en materia de planeación y direccionamiento definen al Instituto. En él se realiza una síntesis del entorno de negocios del Instituto y un análisis interno en el que se presentan fortalezas, debilidades y resultados comparativos de la gestión de los dos últimos años a través de indicadores de gestión. También se describen la misión, la visión, la MEGA y las directrices generales de la administración actual; en línea con lo anterior se asocian objetivos estratégicos e indicadores que conforman un cuadro de mando institucional.

2. Contexto Estratégico del Negocio

El contexto estratégico son las condiciones internas y externas, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos del Instituto; el reconocimiento de las condiciones internas y externas, facilita la identificación, el análisis y el tratamiento de los riesgos asociados al negocio y a los procesos. Con este análisis se cumplen los siguientes objetivos:

- Identificar las debilidades y las fortalezas que posee la institución y que son fuente potencial de riesgos.
- Identificar las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, susceptibles de afectar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

2.1. Contexto Interno

2.1.1. Presentación

Infi-Manizales es el Instituto de financiamiento y promoción que contribuye al desarrollo administrativo, económico, social, urbanístico, rural, cultural, deportivo, financiero, institucional, turístico y físico-ambiental del Municipio de Manizales.

Infi-Manizales realiza la asesoría administrativa, financiera y técnica del ente territorial y sus entidades descentralizadas. Asimismo, se encarga de la financiación de inversiones públicas o sociales que se adelanten a través de entidades públicas de Manizales o en las que la participación del Municipio o de sus entidades descentralizadas sea superior al 50%.

El Instituto puede financiar inversiones en cualquier empresa de servicios públicos domiciliarios, cualquiera sea su naturaleza jurídica y en las cuales el Municipio o cualquiera de sus entidades descentralizadas tengan participación.

Se encarga de la prestación de servicios financieros y de garantía a las entidades públicas municipales de Manizales. Participa como socio o accionista en sociedades limitadas o por acciones, cuyo fin tenga relación directa con el objeto de Infi-Manizales.

2.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Mediante resolución 000169 de agosto 1 de 2018, se adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, según la normatividad vigente. El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno, siendo MIPG el mecanismo que facilitará dicha integración y articulación¹.

El Instituto se encuentra certificado en la norma ISO 9001 versión 2015, para los procesos de créditos, inversiones y gerencia de proyectos, certificación vigente desde el 22 de junio de 2018.

En la actualidad también se encuentra en implementación el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y toda la normatividad vigente asociada al Sistema de Gestión Documental.

2.1.3. Calificación de Deuda

El comité técnico de calificación de Value & Risk Rating S.A. asignó las calificaciones A (A sencilla) y VrR 2 (dos más) a la deuda de largo y corto plazo de Infi-Manizales.

2.1.4. Inventario de Inversiones en Proyectos Vigentes

Tabla 1: Proyectos Vigentes

| INFI-MANIZALES | |
|-------------------------------------|---|
| Macroproyecto San José – Zona Mixta | Compete a Infi-Manizales y al Municipio de Manizales la definición de la estrategia y los planes para la continuidad del Macroproyecto, en línea con las expectativas de la administración actual. |
| Procuencia | Ejecutar este proyecto aún demanda de Infi-Manizales recursos que se ejecutan a través de una entidad administradora (en los últimos años Aguas de Manizales). Las proyecciones de explotación de madera en las plantaciones establecidas, indican que el proyecto demandará gasto hasta el año 2021. |
| Aeropuerto del Café | El futuro del proyecto aún no se determina, Infi-Manizales aporta en calidad de socio el 50 % de los recursos anuales para la operación de la Asociación Aeropuerto del Café, entidad encargada de la gestión de los recursos necesarios para poder desarrollar las obras y del mantenimiento de la infraestructura construida en los terrenos de aeropuerto. |

¹ Manual operativo MIPG.

2.1.5. Principales Indicadores Financieros

Tabla 2: Indicadores Financieros

| Indicadores | 2019 | 2018 | Descripción |
|-----------------------------|--------|--------|---|
| Índice de liquidez | 1,9 | 1,8 | En año 2018 Infi-Manizales por cada peso de obligación vigente contaba con \$ 1,8 pesos para respaldarla. Con respecto al año 2019 por cada peso de obligación vigente Infi-Manizales contaba con 1,9 pesos para respaldarla. |
| Nivel de endeudamiento | 8.9% | 10% | El nivel de endeudamiento durante los periodos comparados disminuyó, al pasar del 10 % al 8.9 %. La cuenta del pasivo registro una disminución total de 15,00 %, principalmente por la disminución de las obligaciones financieras. El activo total paso de 757.644 millones a 750.201 millones, debido básicamente a la disminución de la cartera y de la propiedad planta y equipo. |
| Capital de trabajo | 13.734 | 13.701 | El capital de trabajo aumento. A pesar de que Infi-Manizales ha tenido que honrar las obligaciones contraídas por people contact con Findeter. |
| Rentabilidad del activo | 1.26% | 0.7% | Tanto la rentabilidad del activo como la rentabilidad del patrimonio se vieron afectadas positivamente por la utilidad obtenida. La utilidad se vio afectada positivamente por el aumento de los otros ingresos que pasaron de 3.375 millones a 5.797 millones. El incremento se dio principalmente por los dineros recibidos de la liquidación de la Zona Franca Andina por valor de 2.200 millones. |
| Rentabilidad del patrimonio | 1,38% | 0,8% | |
| Margen Operacional | 35% | 33% | La utilidad operacional del Instituto presenta una recuperación significativa con respecto al año anterior. |
| Margen Neto | 27% | 16% | La utilidad neta del Instituto presenta una recuperación con respecto al año anterior. |
| EBITDA | 20.818 | 20.358 | El EBITDA y el margen EBITDA se mantuvieron estables. Este excedente es el utilizado para atender obligaciones como las inversiones, la deuda, las obligaciones pensionales, entre otros. |
| Margen EBITDA | 59% | 59% | |

2.1.6. Fortalezas y Debilidades

Este análisis permite identificar factores internos que pueden ser generadores potenciales de riesgo para el logro de los objetivos corporativos del instituto. El ejercicio de identificación del DOFA fue realizado por todo el equipo directivo y personal de apoyo clave en el Instituto.

2.1.6.1. Fortalezas

| | Fortalezas | Descripción |
|----|--|--|
| F1 | Talento humano | Recurso Humano calificado, idóneo, comprometido y con amplio conocimiento del negocio. |
| F2 | Inversiones en renta variable. | Inversiones en renta variable en empresas de servicios públicos sólidas y rentables. |
| F3 | Las instalaciones que tiene el Instituto. | Son instalaciones adecuadas que hacen parte de un buen clima laboral. |
| F4 | Imagen solida | Es reconocida externamente por ser una buena entidad, lo cual genera credibilidad y respaldo. |
| F5 | Estabilidad y cumplimiento para generar pagos y los beneficios de ley para los empleados. | En general la estabilidad de los empleados de carrera ha generado la continuidad de los procesos operativos. |
| F6 | Comité de gerencia democrático, participativo y vinculante. | Da garantías a la participación y mejora la toma de decisiones. |
| F7 | Solidez patrimonial | Solidez Patrimonial representada a diciembre de 2019 en \$ 678 mil millones de pesos. |
| F8 | Procesos certificados | Hay continuidad y estandarizan en la implementación de los procesos de negocio. |
| F9 | Nivel alto de satisfacción, frente a los resultados de la gestión por parte de las entidades de control. | Mejora la reputación corporativa del Instituto. |

2.1.6.2. Debilidades

| | Debilidades | Descripción |
|----|---|---|
| D1 | Transferencia de dividendos | La transferencia de 90% de los excedentes baja la competitividad del instituto ya que deteriora la liquidez para inversiones y colocación de dinero a través de créditos. |
| D2 | Comunicación entre los niveles jerárquicos. | La comunicación entre el nivel directivo y el personal en general tiene deficiencias, lo que genera debilidades frente al empoderamiento del personal. |
| D3 | Amplio objeto social. | El amplio objeto social de Infi-Manizales permite que el Instituto sea utilizado como mecanismo para apalancar a través de convenios actividades que no son rentables financieramente, lo que presiona a la baja la rentabilidad. |
| D4 | El archivo de la entidad. | Aunque se ha avanzado de manera significativa, la implementación de algunos procesos, el manejo del archivo de gestión y del fondo acumulado aún generan incertidumbre. |
| D5 | Mercado limitado. | El campo de actuación geográfico de Infi-Manizales está definido estatutariamente al municipio de Manizales, lo que limita las posibilidades de crecimiento y apertura de nuevos mercados. Los sujetos de crédito están limitados por los estatutos, lo que hace que el mercado objetivo para este servicio sea muy pequeño. |
| D6 | Nivel de liquidez bajo. | El nivel de liquidez actual es bajo, lo que limita la capacidad de colocación de créditos y de realización de inversiones. |
| D7 | Despliegue de políticas ambientales. | El despliegue de las políticas ambientales es débil al interior del instituto. |

| | Debilidades | Descripción |
|-----|---|--|
| D8 | Resistencia al cambio de las formas de hacer procesos. | Algunos efectos indeseables son: Demora y gasto de tiempo innecesario en procesos. Repetición en los procesos. Gasto innecesario de recursos. Malestar laboral. Pérdida de la inversión inicial en software. Desgaste a la hora de capacitar a los funcionarios en procesos nuevos que no se van a utilizar. |
| D9 | Proyectos sin retorno financiero y de largo plazo. | Recursos significativos están invertidos en proyectos que no generaran retorno o el retorno es a largo plazo, aspecto que tiene atrapados recursos importantes y limita la liquidez. |
| D10 | El cambio del personal directivo generalmente cada 4 años. | Condición natural del negocio debido a los cambios de administración municipal. |
| D11 | La relación de dueños ,clientes y proveedores, con algunos interesados. | El tipo de relación que mantiene el Instituto con el municipio, genera efectos indeseables tales como: caja atrapada, falta de foco, baja potencia como organización, débil control de inversiones. |
| D12 | Falta de autonomía. | Muchas decisiones de negocio se soportan en aspectos políticos por encima de los aspectos técnicos. |

2.1.6.3. Oportunidades

| | Oportunidades | Descripción |
|----|---|--|
| O1 | Prestación de nuevos servicios financieros al Municipio de Manizales. | Prestación de servicios financieros especializados al Municipio de Manizales, sus entidades Descentralizadas y otras empresas en donde el Instituto tenga participación. |
| O2 | Modelo Integrado de Planeación y Gestión. | Las nuevas disposiciones normativas frente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, trae consigo oportunidades para ser más eficiente al Instituto. |
| O3 | Relaciones con el sector financiero. | Respaldo de la banca en caso de requerir recursos del nivel externo. |
| O4 | Oferta de recursos de cofinanciación y redescuento. | Se pueden apalancar recursos para generar nuevos negocios y proyectos. |
| O5 | Alianzas público – privadas. | Porque brindan oportunidades para generar nuevos negocios y obtener recursos. |
| O6 | Disponibilidad de tecnologías. | Existen tecnologías disponibles para un mejoramiento significativo de los procesos de negocio del instituto, lo que se puede traducir en un mejor servicio. |
| O7 | Negocios ambientales. | Área de trabajo que puede traer oportunidades de negocio para el Instituto |

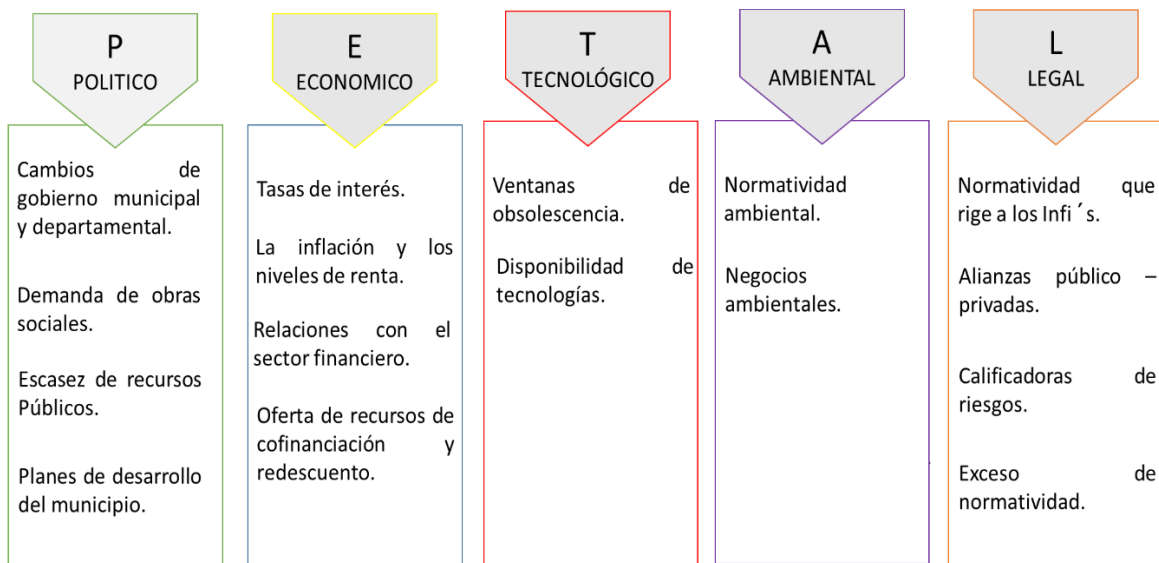
2.1.6.4. Amenazas

| | Amenazas | Descripción |
|----|--|--|
| A1 | Tasa de interés. | Las presiones sobre las tasas de interés encarecen o abaratan los productos financieros del Instituto, lo que genera presión sobre el valor de los servicios ofrecidos. |
| A2 | Cambios de gobierno municipal y departamental. | Los cambios de gobierno hacen difícil la gestión de políticas y estrategias de desarrollo de largo plazo. |
| A3 | Demanda de obras sociales. | El objeto social del Instituto permite la realización de obras de tipo social, intervenciones que deterioran la rentabilidad del Instituto, pero al mismo tiempo generan valor desde el punto de vista social para la ciudad. |
| A4 | Escases de recursos Públicos. | Limita al acceso a financiación de proyectos de interés. |
| A5 | Normatividad que rige a los Infí's. | La normatividad presiona al Instituto para la adopción del régimen de vigilancia especial de la Superintendencia Financiera, realidad para la cual el Instituto no está preparado. Uno de los efectos negativos que trae consigo es la posibilidad latente de no poder acceder a recursos de Findeter para la intermediación financiera de créditos. |
| A6 | Calificadoras de riesgos. | Las calificadoras de riesgo no tienen una metodología particular para medir a los Infis, lo que puede afectar la calificación de manera negativa. |
| A7 | Exceso de normatividad. | Genera desgaste institucional, reprocesos. |
| A8 | Ventanas de obsolescencia. | Tiempos cortos entre tecnologías existentes y nuevas tecnologías lo que obliga a hacer migraciones de soluciones tecnológicas continuamente. |
| A9 | Normatividad ambiental. | Bienes del instituto deben ser intervenidos para cumplimiento de normatividad en materia ambiental, lo que hace que se destinen recursos importantes a este fin y disminuya la caja del instituto. |

| | Amenazas | Descripción |
|-----|-------------------------------------|--|
| A10 | Planes de desarrollo del municipio. | Un buen proceso de participación en la construcción de los planes de desarrollo genera oportunidades, el caso contrario es negativo y genera amenazas. |
| A11 | Pérdidas en empresa del portafolio. | Generación de pérdidas de empresas del portafolio de inversiones que presionan a la baja la rentabilidad del Instituto. |

2.2. Contexto Externo

2.2.1. Análisis PESTEL



Cada uno de los factores es evaluado como amenaza u oportunidad así:

Amenazas: MN muy negativo, N negativo.

Oportunidades: P positivo, MP muy positivo.

| POLITICOS | Amenazas | | Oportunidades | | ¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ? |
|--|----------|---|---------------|----|--|
| | MN | N | P | MP | |
| Cambios de gobierno municipal y departamental. | | | | | Los cambios de gobierno hacen difícil la gestión de políticas y estrategias de desarrollo de largo plazo. |
| Demanda de obras sociales. | | | | | El objeto social del Instituto permite la realización de obras de tipo social, intervenciones que deterioran la rentabilidad del Instituto, pero al mismo tiempo generan valor desde el punto de vista social para la ciudad. |
| Escases de recursos Públicos. | | | | | Limita al acceso a financiación de proyectos de interés. |
| Planes de desarrollo del municipio. | | | | | Un buen proceso de participación en la construcción de los planes de desarrollo genera oportunidades, el caso contrario es negativo y genera amenazas. |

| ECONÓMICOS | Amenazas | | Oportunidades | | ¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ? |
|--------------------------------------|----------|---|---------------|----|---|
| | MN | N | P | MP | |
| Tasas de interés. | | | | | Las presiones sobre las tasas de interés encarecen o abaratan los productos financieros del Instituto, lo que genera presión sobre el valor de los servicios ofrecidos. |
| La inflación y los niveles de renta. | | | | | Presiona la utilidad de las empresas del grupo empresarial a la baja, lo que puede generar menores ingresos. El efecto contrario podría ser positivo. |
| Relaciones con el sector financiero. | | | | | Respaldo de la banca en caso de requerir recursos del nivel externo. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Oferta de recursos de cofinanciación y redescuento. | | | | | Se pueden apalancar recursos para generar nuevos negocios y proyectos. |
|---|--|--|--|--|--|

| TECNOLÓGICOS | Amenazas | | Oportunidades | | ¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ? |
|--|----------|---|---------------|----|---|
| | MN | N | P | MP | |
| Sistematización / Automatización de Procesos | | | | | Existen tecnologías disponibles para un mejoramiento significativo de los procesos de negocio del instituto, lo que se puede traducir en un mejor servicio. |
| Ventanas de obsolescencia. | | | | | Tiempos cortos entre tecnologías existentes y nuevas tecnologías lo que obliga a hacer migraciones de soluciones tecnológicas continuamente. |

| AMBIENTALES | Amenazas | | Oportunidades | | ¿PORQUE LA EVALÚA ASÍ? |
|-------------------------|----------|---|---------------|----|--|
| | MN | N | P | MP | |
| Normatividad ambiental. | | | | | Bienes del instituto deben ser intervenidos para cumplimiento de normatividad en materia ambiental, lo que hace que se destinen recursos importantes a este fin y disminuya la caja del instituto. |
| Negocios ambientales. | | | | | Área de trabajo que puede traer oportunidades de negocio para el Instituto. |

| LEGALES | Amenazas | | Oportunidades | | ¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ? |
|-------------------------------------|----------|---|---------------|----|--|
| | MN | N | P | MP | |
| Normatividad que rige a los Infi's. | | | | | La normatividad presiona al Instituto para la adopción del régimen de vigilancia especial de la Superintendencia Financiera, realidad para la cual el Instituto no está preparado. Uno de los efectos negativos que trae consigo es la posibilidad latente de no poder acceder a recursos de Findeter para la intermediación financiera de créditos. |
| Alianzas público – privadas. | | | | | Porque brindan oportunidades para generar nuevos negocios y obtener recursos. |
| Calificadoras de riesgos. | | | | | Las calificadoras de riesgo no tienen una metodología particular para medir a los infis, lo que puede afectar la calificación de manera negativa. |
| Exceso de normatividad. | | | | | Genera desgaste institucional, reprocesos. |

3. Direccionamiento Institucional

3.1. Alineación con el Plan de Gobierno del Municipio de Manizales²

Según lo establecido en el plan de gobierno de la administración municipal, Infi-Manizales debe contribuir en la gestión y ejecución de actividades enmarcadas en los siguientes proyectos:

- Sistema integrado de transporte público.
- Construcción de nuevos cables aéreos.
- Macro proyecto San José, desarrollo de la zona mixta.
- Promoción de nuevos proyectos de inversión.
- Estructuración de la Zona Franca en Km 41.
- Construcción de Aerocafe.
- Gestionar la vigilancia de la superfinanciera.

3.2. Directrices de la Administración Actual

En esta Administración y Gerencia se trabaja bajo las siguientes directrices:

- Establecer una corporación de negocios sólida y rentable: Dictando directrices y mejorando el control en las empresas en donde se participa.
- Invertir en negocios rentables: Revisión portafolio de inversiones de renta variable, aprendiendo a invertir y desinvertir.
- Generación de mayores recursos para invertir en la ciudad: Revisión ejecutorias proyectos en curso y promoviendo nuevos proyectos de inversión.
- Promover las Alianzas Público Privadas encaminadas al desarrollo.

3.3. Misión

Infi-Manizales es un intermediario financiero competitivo, gestor de inversiones rentables en empresas y proyectos estratégicos para promover el desarrollo económico, social y sostenible del municipio de Manizales.

Elementos estructurales de la misión

- **Productos financieros:** Según lo establecido estatutariamente, Infi-Manizales puede ofrecer productos y servicios financieros enmarcados dentro de diferentes categorías y bajo las restricciones impuestas por la normatividad vigente. Con relación a lo anterior, es necesario destacar que Infi-Manizales no se encuentra actualmente vigilado por la Superfinanciera de Colombia, lo que limita la prestación de servicios financieros tales como la captación masiva de recursos y la intermediación financiera con recursos de Findeter y otras bancas de segundo piso.

² A la fecha el plan de desarrollo del municipio se encuentra en construcción

- **Inversiones en empresas y proyectos:** El portafolio de inversiones en empresas está actualmente concentrado en 8 inversiones y es una fuente importante de ingresos por la vía de los dividendos y las regalías, el deber estratégico del Instituto, es hacer seguimiento permanente de las inversiones actuales y orientar decisiones de inversión y desinversión. La inversión en proyectos estratégicos ha sido una constante histórica con resultados negativos, razón por la cual la administración actual tiene el propósito de fortalecer la gestión del Instituto en materia de proyectos, para concentrar gestión e inversiones en proyectos rentables.
- **Desarrollo del Municipio de Manizales:** Promover el desarrollo del municipio de Manizales es el objeto social del Instituto.

3.4. Visión

INFI-MANIZALES será una empresa pública **sólida**, capaz de garantizar un **flujo estable** de excedentes financieros al Municipio de Manizales.

Elementos estructurales de la visión

- **Solidez empresarial:** La solidez empresarial puede medirse en términos cuantitativos a través de los indicadores de sostenibilidad, solvencia y solidez. La sostenibilidad implica la permanencia del negocio en el tiempo, la solvencia es la capacidad de la empresa para convertir sus activos en liquidez para cumplir con las obligaciones operacionales, financieras y de inversión y la solidez indica el respaldo real que el patrimonio institucional ofrece al funcionamiento de la empresa.
- **Transferencia de Excedentes:** Este es el mecanismo a través del cual el Instituto contribuye de manera efectiva a la ejecución de planes, programas y proyectos de la administración municipal. Para lograr un flujo estable de excedentes financieros, el instituto requiere mejorar la capacidad para convertir sus ingresos en utilidades netas, haciendo frente a los retos que impone el desarrollo de un negocio financiero sin la vigilancia de la superintendencia financiera, y al mismo tiempo, gestionando un portafolio de inversiones en empresas y proyectos que aún no son rentables.

3.5. MEGA

Para el 2029, Infi-Manizales habrá realizado transferencias de excedentes al municipio de Manizales en promedio por valor de 8.000 millones de pesos anuales.

3.6. Directrices Estratégicas



3.7. Objetivos Estratégicos

En línea con la misión, visión la MEGA del Instituto, se han establecido los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar la liquidez y la rentabilidad del Instituto para consolidarlo como una organización sólida y de importancia estratégica para el Municipio de Manizales.
- Consolidar operaciones de productos financieros rentables y en condiciones de riesgo aceptables para el Instituto.
- Invertir en proyectos estratégicos para el desarrollo del Municipio de Manizales.
- Mejorar el rendimiento de las inversiones patrimoniales del Instituto.
- Mejorar las competencias laborales de los funcionarios y proveer un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de los procesos de negocio.
- Implementar y mantener un modelo integrado de planeación y gestión que facilite la gestión y la mejora del desempeño institucional.

3.8. Indicadores de Gestión

| Objetivo Estratégico | Mejorar la liquidez y la rentabilidad del Instituto para consolidarlo como una organización sólida y de importancia estratégica para el Municipio de Manizales. | |
|--|---|---|
| Indicadores | Definición | Formula |
| Índice de liquidez | Muestra la relación existente entre los recursos que se pueden convertir en disponibles y las obligaciones que se deben cancelar en el corto plazo. | $\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}$ |
| Nivel de endeudamiento | Es el porcentaje del total de activos que ha sido financiado por los acreedores. | $\text{Pasivo total} / \text{activo total}$ |
| Capital de trabajo (millones de pesos) | Se evidencia liquidez para cumplir normalmente con las obligaciones en el corto plazo. | $\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$ |
| EBITDA (millones de pesos) | Son las ganancias obtenidas antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. | $\text{Utilidad operacional} + \text{depreciación} + \text{amortizaciones}$ |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| Objetivo Estratégico | Mejorar la liquidez y la rentabilidad del Instituto para consolidarlo como una organización sólida y de importancia estratégica para el Municipio de Manizales. | |
| Indicadores | Definición | Formula |
| Margen EBITDA | Permite medir la eficiencia de los ingresos por ventas generados. | $\text{EBITDA} / \text{Ingresos operacionales}$ |
| Rendimiento del patrimonio | Mide la eficiencia con que se usa el capital. | $\text{Utilidad neta} / \text{patrimonio total}$ |
| Rendimiento del activo | Mide la eficiencia con que se usan los activos. | $\text{Utilidad neta} / \text{activo total}$ |
| Margen Operacional | Es el porcentaje de excedentes operacionales generados | $\text{Utilidad operacional} / \text{ingreso operacional}$ |
| Margen Neto | Es el porcentaje de excedentes netos generados por la operación | $\text{Utilidad neta} / \text{ingreso operacional}$ |
| Índice de transferencia de excedentes | Mide la capacidad del Instituto de convertir los ingresos operacionales en excedentes financieros. | $\text{Excedentes transferidos} / \text{ingresos operacionales}$ |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Objetivo Estratégico | Consolidar operaciones de servicios financieros rentables y en condiciones de riesgo aceptables para el Instituto. | |
| Indicadores | Definición | Formula |
| Saldo de cartera (millones de pesos) | Indica el monto total de los negocios de créditos. | Monto total de la cartera con recursos propios más la cartera con recursos de intermediación |
| Cartera vencida | Se emplea para detectar problemas de calidad de los activos de la cartera de préstamos. | $\text{Cartera en mora mayor a 30 días} / \text{cartera total}$ |
| Cartera provisionada | Componente de la cartera no recuperable o de difícil recuperación. | $\text{Cartera provisionada} / \text{total cartera}$ |

| | | |
|---|--|---|
| Objetivo Estratégico | Invertir en proyectos estratégicos para el desarrollo del Municipio de Manizales. | |
| Indicadores | Definición | Formula |
| Promoción de proyectos | Mide el esfuerzo general realizado por el Instituto en la promoción de proyectos de inversión. | Número de proyectos promovidos durante la vigencia |
| Inversión en nuevos proyectos (millones de pesos) | Mide el grado de inversión de recursos en nuevos proyectos. | Sumatoria de las inversiones realizadas |
| Financiación de proyectos (millones de pesos) | Mide el gasto realizado por el Instituto en proyectos en curso. | Sumatoria de los desembolsos realizados a proyectos en una vigencia |
| Recursos gestionados para la inversión en proyectos | Mide la gestión de recursos externa realizada por el Instituto para inversión en proyectos. | Sumatoria de los recursos efectivamente gestionados para el desarrollo de proyectos |

| | | |
|---|---|---|
| Objetivo Estratégico | Mejorar el rendimiento de las inversiones patrimoniales del Instituto. | |
| Indicadores | Definición | Formula |
| Rentabilidad de los dividendos y las regalías | Mide el porcentaje de rentabilidad del portafolio de inversiones de renta variable, por concepto de repartición de dividendos y regalías de las empresas. | Ingresos por dividendos y regalías / total portafolio de renta variable |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Objetivo Estratégico | Mejorar las competencias laborales de los funcionarios y proveer un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de los procesos de negocio. | |
| Indicadores | Definición | Formula |
| Cumplimiento del plan de capacitación | Mide el % de cumplimiento del plan de capacitación institucional. | Acciones de capacitación ejecutadas / acciones de planificación programadas |

| Objetivo Estratégico | Implementar y mantener un modelo integrado de planeación y gestión que facilite la gestión y la mejora del desempeño institucional. | |
|--|---|---|
| Indicadores | Definición | Formula |
| Madurez del MIPG | Mide el % madurez alcanzado en el MIPG. | Promedio simple de la madurez de cada componente |
| Cumplimiento del plan de acción de Infi-Manizales. | Mide el % de cumplimiento de las actividades planificadas en el plan de acción institucional de cada vigencia. | Promedio ponderado del cumplimiento de actividades definidas en el plan de acción institucional. |
| Cumplimiento de estándares mínimos de SSySST. | Mide el % de cumplimiento de los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. | Promedio ponderado sobre el cumplimiento de los estándares establecidos en la reglamentación vigente. |

4. Directrices para la Actualización

La dinámica de los negocios exige a las organizaciones flexibilidad y capacidad de adaptación a las cambiantes demandas del mercado, razón por la cual las directrices contenidas en este documento, serán revisadas periódicamente y actualizadas cuando así sea requerido por la dinámica del negocio.

La principal instancia de revisión será el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, quien tendrá la responsabilidad de sugerir a la Gerencia y al Consejo Directivo, ajustes a las directrices contenidas en el plan conforme sean identificadas acciones de mejora o nuevas oportunidades de negocio.

La principal instancia de aprobación será el Consejo Directivo, órgano colegiado sobre el que recae la responsabilidad de aprobar y hacer seguimiento a las estrategias, los objetivos y las metas del negocio.

5. Control de Versiones

| FECHA | VERSIÓN | CAMBIOS SOBRE VERSIÓN ANTERIOR |
|---------------|---------|---|
| Enero de 2019 | 1 | Creación del documento. |
| Enero de 2020 | 2 | Actualización del documento. |
| Marzo de 2020 | 3 | Se realizan ajustes de forma en algunas gráficas, y en el ordenamiento general de la información. |