

INFORME DE GESTIÓN 2015

JUNTOS LO HACEMOS POSIBLE

Findeter 
Financiera del Desarrollo



Junta Directiva

A Diciembre 31 de 2015

Principal

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA
Ministro de Hacienda y Crédito Público

LUIS FELIPE HENAO CARDONA
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

XIMENA CADENA ORDÓÑEZ
Viceministra General Ministerio de Hacienda y
Crédito Público (E)

JOSÉ ANTONIO SEGEBRE BERARDINELLI
Gobernador Departamento del Atlántico

EDUARDO PIZANO DE NARVAEZ
Miembro Independiente

Suplente

SIMÓN GAVIRIA MUÑOZ
Director del Departamento Nacional de
Planeación

CAMILA MARÍA AGUILAR LONDOÑO
Director de Desarrollo Territorial Sostenible del
Departamento Nacional de Planeación

CARLOS ARTURO RODRÍGUEZ CELIS
Gobernador Departamento del Amazonas

ALVARO RODRÍGUEZ PÉREZ
Miembro Independiente

CÉSAR NEGRET MOSQUERA
Miembro Independiente

Delegados

ANA LUCÍA VILLA ARCILA
Directora General de Apoyo Fiscal del Ministerio de
Hacienda y Crédito Público

LINA MARÍA QUIROGA VERGARA
Jefe Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de
Hacienda y Crédito Público

Delegado

MANUEL FERNANDO CASTRO QUIROZ
Subdirector General Territorial e Inversión
Pública del Departamento Nacional de
Planeación

Equipo Directivo A Diciembre 31 de 2015

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ
Presidente

HELMUTH BARROS PEÑA
Secretario General

ANA PATRICIA CAÑÓN CORRALES
Vicepresidente Comercial

ALEJANDRO MAYA MARTÍNEZ
Vicepresidente Técnico

HILDA CRISTINA ALZATE MARTINEZ
Vicepresidente de Operaciones

RAMIRO AUGUSTO FORERO CORZO
Vicepresidente de Crédito y Riesgos

RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO
Vicepresidente Financiero

CARLOS SALAZAR ECHAVARRIA
Gerente de Sostenibilidad (E)

CLAUDIA VIVIANA ROJAS SALCEDO
Gerente de Planeación (E)

LINA MARÍA CHEDRAUI TORRES
Directora de Comunicaciones

RUBIELA HERNÁNDEZ VELASCO
Jefe Oficina de Control Interno de Gestión

PRICE WATERHOUSE COOPERS
Revisoría Fiscal

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Durante el 2015, Findeter adelantó su ejercicio de planeación estratégica que dio como resultado la aprobación por parte de la Junta Directiva del Plan Estratégico 2015 – 2025. Para la definición de la estrategia se contó con la asesoría de una empresa consultora y la participación de los funcionarios y Directivos de la Entidad. El proceso de construcción del Plan Estratégico se desarrolló principalmente en 3 etapas:

La primera etapa conllevó un diagnóstico el cual incluyó el análisis de la situación macroeconómica actual y sus perspectivas de mediano y largo plazo analizando variables como la evolución de los precios del petróleo, la entrada en vigencia de los Acuerdos de Paz, el desempeño de la economía estadounidense y la liquidez en el mercado colombiano.

Así mismo, se realizó un análisis del sector de infraestructura en Colombia, su mercado de financiación y las perspectivas de inversión, con el fin de identificar los sectores y las regiones que focalizarán dicha inversión en los próximos años, a partir de lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 y en el respectivo Plan

Plurianual de Inversiones. Adicionalmente, se realizó benchmarking con bancas de desarrollo local e internacional y se profundizó en la evaluación del Plan Estratégico anterior. Igualmente se realizó un análisis DOFA, entrevistas con los Directivos y grupos focales con los colaboradores.

Con toda esta información se llevó a cabo un primer taller de trabajo donde se presentaron los resultados del diagnóstico, la metodología a ser aplicada y se generaron ideas de posibles iniciativas basadas en los resultados del diagnóstico (segunda etapa).

Posteriormente, se realizó un segundo taller con los directivos en donde se definieron los lineamientos y objetivos estratégicos, y en un periodo final de ajustes se identificaron las iniciativas (tercera etapa).

Como resultado de este proceso se definió la misión, entendida como nuestro rumbo o la razón de ser de nuestra compañía, y la visión, entendida como la imagen que la organización quiere tener en el largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, como a continuación se señala:

PLAN ESTRATEGICO 2015 – 2025

MISIÓN

Somos el socio estratégico en las regiones, que genera bienestar para la gente

VISIÓN

Ser la banca del desarrollo líder que transforma las regiones en territorios sostenibles



Se incorpora la promesa de valor como elemento diferenciador que permita tener un compromiso con el mercado y nuestros clientes. Así mismo se alinearon los valores institucionales con el direccionamiento estratégico, encontrando la

pertinencia de incorporar 2 nuevos valores: trabajo en equipo e innovación. De esta forma, se definieron la promesa de valor y los valores institucionales así:

PLAN ESTRATEGICO 2015 – 2025

PROMESA DE VALOR

Soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de sus proyectos

VALORES

- ✦ *Vocación de servicio*
- ✦ *Respeto*
- ✦ *Integridad*
- ✦ *Compromiso*
- ✦ *Trabajo en equipo*
- ✦ *Innovación*



El Plan Estratégico comprende una misión y visión de largo plazo y se ejecutará en diferentes etapas, la primera de ellas comprende los objetivos e iniciativas a ser desarrolladas en los siguientes 3 años, en armonía con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, de acuerdo con seis perspectivas estratégicas: Financiera, Cliente/

Mercado, Eficiencia, Innovación, Capital Estratégico, Sostenibilidad.

La lectura conceptual de las perspectivas permite entender la relación entre cada una de ellas, para alcanzar la misión y la visión, como se ilustra a continuación:



Cada una de las perspectivas tienen un líder responsable, para su ejecución se definieron 16 objetivos estratégicos que se implementarán al desarrollar las 50 iniciativas propuestas que serán trabajadas por cada uno de los equipos asignados y desarrolladas a través de proyectos que las agrupan o desagregan, cada uno con metas, responsables y

tiempos. Se realizará un seguimiento anual al cumplimiento de los objetivos y de acuerdo con este, se propondrán ajustes a las iniciativas y proyectos (actualizaciones o reformulaciones) encaminados a lograr la visión de la Entidad. En la siguiente imagen se presenta un resumen de cómo está conformada cada perspectiva.



Para el control y seguimiento a la ejecución de los proyectos correspondientes a las iniciativas planteadas, se aplicarán las mejores prácticas de gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se utilizará la herramienta SIGEP para un adecuado control.

1	ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	15
1.1	ANÁLISIS MACROECONÓMICO INTERNACIONAL.....	15
1.1.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	15
1.1.2	INFLACIÓN.....	16
1.1.3	INVERSIÓN.....	17
1.1.4	DESEMPLEO.....	18
1.1.5	MERCADOS FINANCIEROS.....	18
1.1.6	TASA DE CAMBIO.....	19
1.1.7	COMMODITIES.....	20
1.2	SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA.....	22
1.2.1	PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	22
1.2.2	INFLACIÓN.....	24
1.2.3	EMPLEO.....	25
1.2.4	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.....	26
1.2.5	TASA DE CAMBIO.....	26
1.2.6	POLÍTICA MONETARIA Y TASAS DE INTERÉS.....	27
1.3	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO.....	28
2	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	33
2.1	ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL.....	33
2.1.1	ANÁLISIS DEL ACTIVO.....	33
2.1.2	ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO.....	35
2.2	ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	36
2.3	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	40
2.3.1	RENTABILIDAD.....	40
2.3.2	EFICIENCIA.....	41
2.3.3	SUFICIENCIA PATRIMONIAL (SOLVENCIA).....	41
2.3.4	OTROS INDICADORES.....	41
2.4	PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN Y APLICACIONES.....	42
2.4.1	FINDETER.....	42
2.4.2	UNIDAD EJECUTORA RECURSOS FINDETER – REGALÍAS.....	43
3	INSTRUMENTOS DE CRÉDITO Y FINANCIEROS.....	45
3.1	GESTIÓN DE REDESCUENTO.....	45
3.1.1	DESEMBOLSOS TOTALES.....	45
3.1.2	DESEMBOLSOS POR REGIONAL / ZONA.....	45
3.1.3	DESEMBOLSOS POR DEPARTAMENTO.....	46
3.1.4	DESEMBOLSOS POR SECTOR.....	47
3.1.5	DESEMBOLSOS POR TIPO DE INTERMEDIARIO.....	48
3.1.6	DESEMBOLSOS POR TIPO DE RECURSO.....	49
3.1.7	DESEMBOLSOS SEGÚN PLAZO.....	50

3.1.8	DESEMBOLSOS POR TIPO DE BENEFICIARIO	51
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – S&E	52
3.2.1	GENERACIÓN DE EMPLEOS.....	52
3.2.2	POBLACIÓN BENEFICIADA	54
3.2.3	INDICADORES SUBSECTORIALES.....	55
3.3	ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS	56
3.3.1	FONDO DE PREINVERSIÓN	56
3.3.2	ASESORÍA TÉCNICA	59
3.3.3	RELACIONAMIENTO CON CLIENTES Y BENEFICIARIOS.....	60
3.4	GESTIÓN FINANCIERA.....	61
3.4.1	CAPTACIÓN DE RECURSOS.....	61
3.4.2	PORTAFOLIO DE INVERSIONES.....	62
3.4.3	RECURSOS ENTIDADES MULTILATERALES: CRÉDITO Y COOPERACIÓN.....	62
3.4.4	CALIFICACIÓN DE RIESGO	68
4	DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO.....	70
4.1	GESTIÓN TÉCNICA	70
4.1.1	VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO.....	70
4.1.2	AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO.....	78
4.1.3	INFRAESTRUCTURA SOCIAL.....	89
4.2	GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD.....	103
4.2.1	PROGRAMAS “CIUDADES SOSTENIBLES Y COMPETITIVAS” Y “CIUDADES EMBLEMÁTICAS”.....	103
4.2.2	DIAMANTE CARIBE Y SANTANDERES.....	125
4.2.3	CIUDAT – CENTRO PARA INTERVENCIONES URBANAS DE DESARROLLO AVANZADO AL TRANSPORTE	126
5	PRACTICAS DE GESTION.....	127
5.1	GOBIERNO CORPORATIVO.....	127
5.1.1	ACCIONISTAS.....	127
5.1.2	COMITÉ DE APOYO AL GOBIERNO CORPORATIVO	127
5.1.3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	129
5.1.4	ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	129
5.1.5	REUNIONES.....	130
5.1.6	ACTIVIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	130
5.2	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	132
5.2.1	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.....	132
5.2.2	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL – SGA.....	132
5.2.3	GESTIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN CON LOS TERRITORIOS.....	136
5.3	BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO.....	140
5.3.1	CALIDAD DE VIDA.....	140
5.3.2	FORMACIÓN INSTITUCIONAL	142
5.3.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	142
5.4	GESTIÓN DE OPERACIONES.....	143

5.4.1	AVANCES EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA (PETI).....	143
5.4.2	DERECHOS DE AUTOR.....	147
5.5	GESTIÓN JURÍDICA.....	147
5.5.1	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	149
5.6	GESTIÓN DE CALIDAD.....	149
5.6.1	ANÁLISIS DE INDICADORES.....	149
5.6.2	OBJETIVOS DEL SGI.....	149
5.6.3	PRODUCTO NO CONFORME.....	150
5.6.4	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA.....	151
5.7	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DOCUMENTALES.....	151
5.8	GESTIÓN DE COMUNICACIONES.....	153
5.8.1	COMUNICACIÓN INTERNA.....	153
5.8.2	COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	155
5.8.3	COMUNICACIÓN VIRTUAL.....	155
5.9	SERVICIO AL CLIENTE.....	156
5.9.1	SOLICITUDES RECIBIDAS.....	156
5.9.2	OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN - TIEMPO DE RESPUESTA.....	157
5.9.3	PARTICIPACIÓN ÁREAS EN ATENCIÓN DE SOLICITUDES 2015.....	157
5.9.4	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS SOLICITUDES RECIBIDAS A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB.....	158
5.10	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO.....	160
6	PREVENCIÓN DEL RIESGO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN.....	163
6.1	GESTIÓN DE RIESGOS.....	163
6.1.1	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL.....	163
6.1.2	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO – SARM.....	165
6.1.3	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO – SARC.....	165
6.1.4	RIESGO CAMBIARIO.....	167
6.1.5	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO- SARO.....	168
6.1.6	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT.....	168
6.1.7	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	169
6.1.8	GESTIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS Y RIESGOS AMBIENTALES – SARAS.....	169
6.2	CONTROL INTERNO DE GESTIÓN.....	170
6.2.1	ENFOQUE.....	170
6.2.2	DESARROLLO PLAN DE AUDITORÍA.....	171
6.2.3	INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	176
6.2.4	COMITÉ DE AUDITORÍA JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	176
6.2.5	FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL.....	177
6.2.6	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.....	177
6.2.7	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).....	178
6.2.8	SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE.....	178
6.3	SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).....	178



7 LOGROS 2015 181

8 RECONOCIMIENTOS..... 183

9 ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES ACAECIDOS DESPUES DEL EJERCICIO..... 184

10 PERSPECTIVAS 2016..... 185

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2015

APRECIADOS ACCIONISTAS:

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias, nos es grato presentar ante ustedes el informe de la gestión adelantada durante el año 2015, incluyendo los logros más relevantes y las perspectivas para el año 2016.

Cumplido el quinto año de la transformación de Findeter, hemos logrado pasar de la visión a la acción al convertirnos en el vehículo del Gobierno Nacional que contribuye al bienestar de las regiones a través de la prestación de los servicios de asistencia técnica y la financiación de proyectos de infraestructura sostenible, concretando de manera fehaciente importantes objetivos para el desarrollo del país.

El éxito de esta gestión se encuentra sustentado en un Gobierno Corporativo idóneo y en un conjunto de productos y servicios que nos posicionan como el socio estratégico de las regiones, prestando un acompañamiento eficiente tanto a las autoridades locales como al sector privado en la identificación, planeación y ejecución de iniciativas sostenibles que redundan en una mejor calidad de vida de las comunidades.

Durante el 2015 se logró mantener la tendencia creciente en el nivel de colocaciones de crédito de los últimos años, en los cuales los desembolsos ascendieron a \$2,3 billones con gran cobertura regional en 117 Municipios de 27 Departamentos del país, que favorecieron el apalancamiento de inversiones en sectores prioritarios del Gobierno Nacional en las que se destacan: \$788 mil millones en Transporte, \$628 mil millones en salud, \$261 mil millones en educación, \$238 mil millones en desarrollo urbano y vivienda y \$151 mil millones en agua potable y saneamiento básico, entre otros.

Gracias al adecuado manejo financiero, ha sido posible salvaguardar el valor patrimonial de la Entidad con un crecimiento del 2,69%, acompañado de un incremento en los activos del 6,20%, gracias al crecimiento del 14% en la cartera, que aunado al fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo han

hecho posible mantener la calificación de riesgo AAA para el endeudamiento de largo plazo durante 18 años consecutivos, y la calificación internacional grado de inversión BBB (igual que la Nación), lo cual ratifica la buena acogida y confianza de los inversionistas en las emisiones que ha adelantado Findeter.

Hemos fortalecido el Desarrollo Territorial Integrado mediante el servicio de asistencia técnica, acompañando al Gobierno Nacional en la administración de \$7,4 billones para la ejecución de más de 600 proyectos a través de iniciativas como **“100 mil viviendas gratuitas”, supervisando la construcción de alrededor de 51 mil viviendas y en la iniciativa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA), por medio de la cual se han habilitado 223 proyectos para 89.648 soluciones de vivienda.**

Adicionalmente, dentro del programa “Agua para la Prosperidad”, Findeter y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio han beneficiado a más de 9 millones de habitantes con la ejecución de 202 proyectos por un valor de \$1,8 billones y en infraestructura social se destaca la inversión por \$584 mil millones para 200 proyectos.

Es importante resaltar los logros alcanzados en iniciativas como Ciudades Sostenibles y Competitivas, Diamante Caribe y Santanderes de Colombia y Ciudades Emblemáticas que venimos implementando en los últimos años, por medio de los cuales hoy se conciben las ciudades, las regiones y los territorios de manera ordenada y se generan oportunidades a partir de la construcción de una nueva forma de planeación, para llevar la visión de actores públicos y privados a la acción de una manera estructurada, eficaz y positiva para todos los habitantes.

En el programa “Ciudades Sostenibles y Competitivas” se han vinculado 11 ciudades de Colombia, en el cual se han invertido alrededor de \$3 billones para obras de vital importancia para su desarrollo. Adicionalmente para solucionar aspectos

en materia fiscal, económica, social, ambiental y urbana se han identificado inversiones por \$8 billones para la formulación y ejecución de los Planes de Acción que determinan los proyectos claves para hacer de cada una de esas ciudades, territorios altamente competitivos.

Por su parte, a través de Diamante Caribe y Santanderes – cuya estrategia plantea una nueva visión de territorio y consolida una mega región sostenible, proyectándola como la puerta de Colombia en materia de exportaciones e importaciones-, se han consolidado una serie de victorias tempranas y resultados tangibles que beneficiarán a 14 millones de habitantes que integran el Diamante.

Entre esas victorias tempranas se destaca la iniciativa Agrópolis que se desarrolla en Montería, Ciénaga, Valledupar y Sierra Nevada como parte de las acciones de promoción en el tema de agricultura y medio ambiente. En materia de salud y turismo, se resaltan los proyectos Santander LIFE e Innovatur en el Departamento de Bolívar. En materia de logística y transporte se subrayan los proyectos del tren del Caribe que beneficia a los departamentos de Bolívar y Atlántico, la Quinta Avenida de Manga en Bolívar, el LOGPORT en Atlántico y el Magdalena PLUS.

Con los positivos resultados registrados durante el año 2015 en los programas y líneas de acción de Findeter, hemos logrado impactar en el mejoramiento de la infraestructura y en el desarrollo del país. Desde la Entidad tenemos claridad que para continuar denominándonos como aliados estratégicos de las regiones, es necesario seguir emprendiendo acciones decididas para realizar un trabajo conjunto con ellas, entre éstas, entender las necesidades, oportunidades y realidades de los actores locales, formular proyectos que atiendan a las mismas, que cumplan con las características técnicas y que tengan vocación de continuidad y sostenibilidad en el tiempo. En cuanto a la gestión administrativa, es importante destacar la implementación y certificación del modelo efr (empresa familiarmente responsable) metodología adoptada por la Fundación Mas Familia de España, que marca la diferencia respecto de otras empresas colombianas en cuanto al equilibrio de la vida laboral, personal y familiar, que

forjan en nuestro capital humano un gran sentido de pertenencia por la Entidad. Nuestros retos para el 2016 iniciarán con la alineación y despliegue del nuevo Plan Estratégico 2015-2025, el cual se ejecutará en diferentes etapas, la primera de ellas comprende los objetivos e iniciativas para ser ejecutadas en los siguientes 3 años, en armonía con lo dispuesto por el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Con la ejecución de este nuevo Plan, esperamos consolidarnos como el socio estratégico en las regiones, a través de una promesa de valor integral, un excelente servicio y el desarrollo de nuevas soluciones para la generación de proyectos que representen caminos de oportunidad para el post-conflicto.

Con estricto apego a los preceptos de la normatividad vigente, la información relacionada en el presente documento respecto de los Estados Financieros, obedece a criterios de integridad, derechos, obligaciones, valuación, presentación y revelación, debidamente verificada y obtenida de los registros contables de la Financiera, procesados de conformidad las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia.

Con relación a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la ley 222 de 1995 modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, informamos que Findeter cumple con todas las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor contemplados en la legislación colombiana. En cumplimiento del artículo 87 la ley 1676 de 2013, se deja constancia que la Financiera no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de servicios.

Por último, deseamos manifestar que los resultados consignados en el presente informe, son una muestra determinante de la labor continuada y eficiente de todos los trabajadores de la Entidad, de la idoneidad y compromiso profesional de la Junta Directiva, del cumplimiento de la política presidencial en asocio con los diferentes Ministerios, del apoyo y participación activa de la banca comercial y multilateral y demás grupos de interés, tendientes a ofrecer soluciones técnicas y financieras a los diferentes sectores con un alto grado de responsabilidad social, misión que se continuará desarrollando en el año 2016.

Ana Lucía Villa Arcila
Presidente Junta Directiva

Luis Fernando Arboleda González
Presidente

1 ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

1.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO INTERNACIONAL

El 2015 fue un año de mucha inestabilidad económica a nivel mundial, con fuertes caídas en los precios del petróleo y la reevaluación del dólar, se proyecta un panorama de incertidumbre para los próximos años.

Los principales cambios que siguen afectando las perspectivas mundiales son la desaceleración de la actividad económica en China que evoluciona de la inversión y la fabricación hacia el consumo y los servicios, la caída en los precios de la energía y otras materias primas (*commodities*) y la progresiva robustez de la política monetaria de EE.UU. para fortalecer su economía.

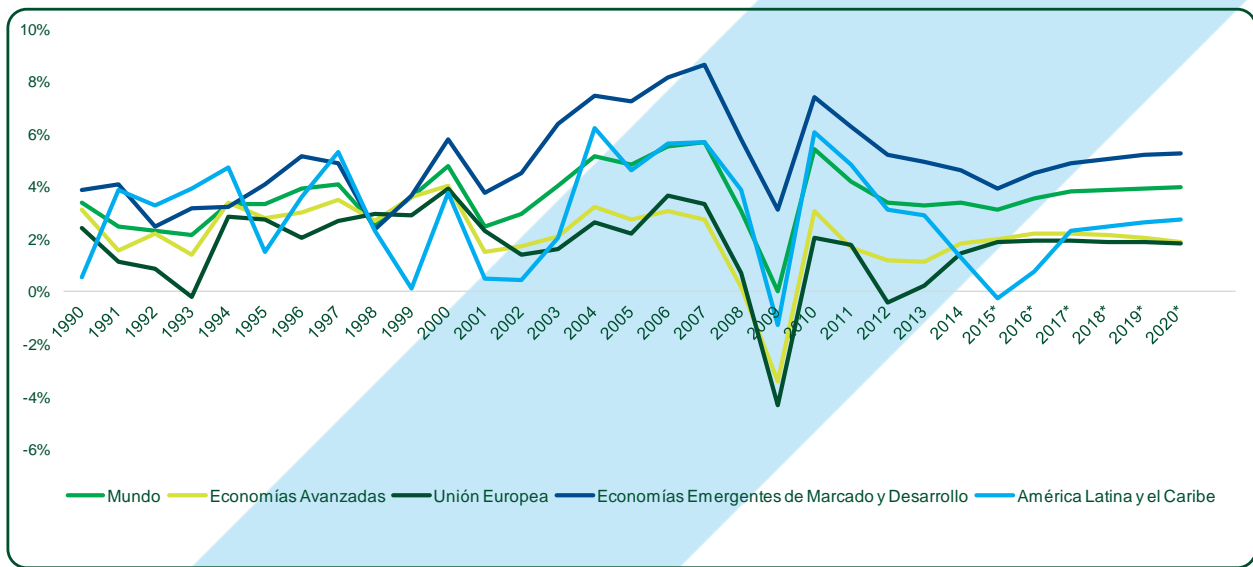
1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Fondo Monetario Internacional estima que en 2015 el producto interno bruto mundial creció 3,1%, después de un crecimiento de 3,4% en 2014. Para el 2016 el crecimiento mundial está proyectado en 3,4% y para el 2017 en 3,6%. La tendencia es de un crecimiento moderado pero progresivo en los siguientes 3 años. En el gráfico 1 se muestra el crecimiento porcentual anual del PIB mundial y regional desde 2000 hasta 2020.

Durante este período es evidente que el nivel de crecimiento de las economías emergentes empuja el crecimiento en la economía mundial, mientras que la Unión Europea y las economías avanzadas provocan el efecto contrario.

El 2015 fue un año de dificultades económicas que se ven reflejadas en la baja del crecimiento mundial. Sin embargo el pronóstico para los cinco años siguientes es de un crecimiento estable. Esto se puede ver en el crecimiento estimado del PIB mundial, de Latinoamérica y el Caribe, y en el de las economías emergentes. En el caso de la Unión Europea y de las economías avanzadas se espera un decrecimiento leve y decadente entre 2016 y 2020.

Gráfico 1- Crecimiento porcentual anual del PIB basado en precios constantes

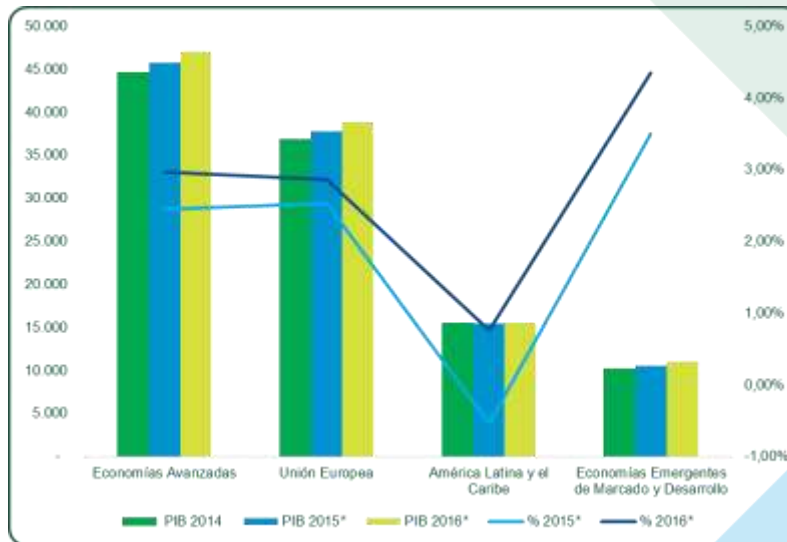


Fuente: Fondo Monetario Internacional. Valores estimados

En el gráfico 2, se ve reflejada la tendencia de leve crecimiento mundial y regional entre el 2014 y el 2016. La sumatoria del PIB per cápita de las economías avanzadas es, como se espera, el de mayor proporción, seguida por la Unión Europea, América Latina y el Caribe y por último las economías emergentes.

Se puede ver el crecimiento en todos los grupos menos en American Latina y el Caribe donde las diferencias en el PIB per cápita de estos tres años serán insignificantes. Por otro lado, el crecimiento de este índice es mayor en las economías emergentes, creando un panorama de expectativa para estos países.

Gráfico 2 - PIB per cápita basado en Paridad de Poder Adquisitivo



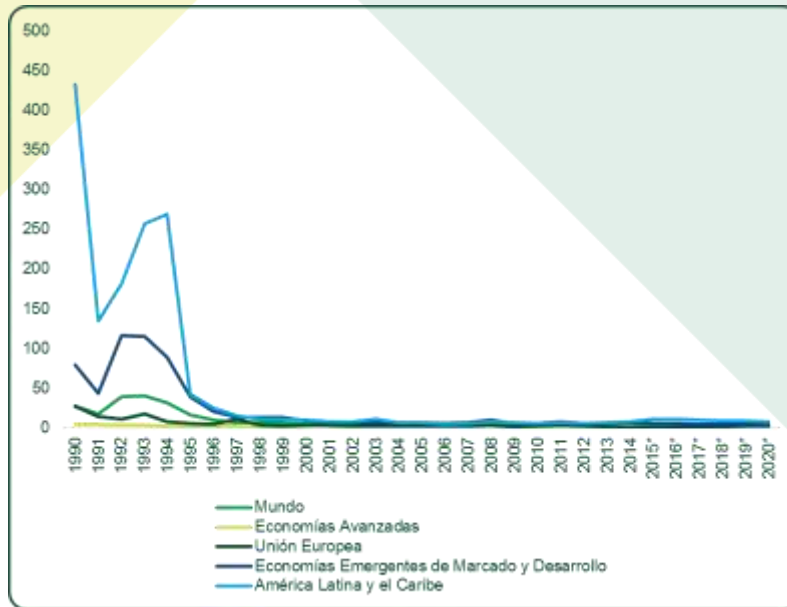
Fuente: Fondo Monetario Internacional. *Valores estimados

1.1.2 INFLACIÓN

Se estima que la inflación mundial disminuya de 3,45% en el 2014 a 3,31% en el 2015 con proyecciones de 3,42% y 3,56% para el 2016 y 2017 respectivamente. En el gráfico 3 se observa el comportamiento de esta variable en el período 2000-2020 con un valor estimado para el 2015 y proyecciones para el 2016 y los años siguientes. Las economías avanzadas y la Unión Europea tienen, desde 2000, una inflación por debajo de la cifra mundial gracias a esfuerzos de los bancos centrales para controlar el crecimiento de los precios en estas regiones. En cuanto a las economías emergentes y en especial América Latina y el Caribe tienen una inflación por encima de la mundial con una volatilidad menos controlada. En el 2015 se observa un aumento en la inflación en América Latina y el Caribe y un leve crecimiento en este índice en los países emergentes. Por el contrario, se observan bajas en las economías avanzadas y en la Unión Europea.

Este comportamiento se debe principalmente a la caída en el precio de *commodities*, en el petrolero, el fortalecimiento del dólar, y el fenómeno del niño. Más adelante se explicará la caída de los precios de los *commodities* y la reevaluación del dólar. En cuanto al fenómeno del niño, las sequías han causado grandes pérdidas en el cultivo de alimentos, encareciendo su producción y elevando su precio en el mercado. Lo anterior incrementó el nivel de los precios en los países agro-dependientes que son en su gran mayoría parte de América Latina y el Caribe. También muchos países con economías emergentes dependen de la industria agropecuaria.

Gráfico 3 - Inflación Anual basada en Precios Promedio de Consumo



Fuente: Fondo Monetario Internacional

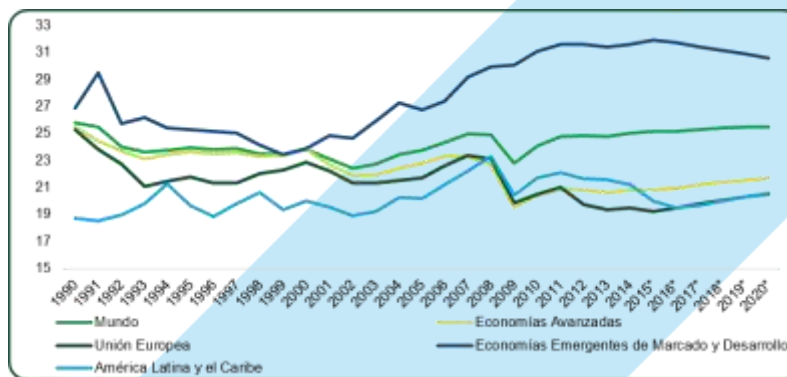
*Valores estimados

Se prevé para los siguientes años un comportamiento estable de la inflación, y convergente hacia la cifra de inflación mundial, alrededor de 3,5%.

1.1.3 INVERSIÓN

El nivel de inversión en el mundo no fue afectado significativamente por la baja de los precios del petróleo. El gráfico 4 refleja la tendencia de la inversión mundial como porcentaje del PIB. Los países de economías emergentes se verán en el futuro afectados en este índice por la baja en los precios del petróleo.

Gráfico 4 - Inversión anual como porcentaje del PIB

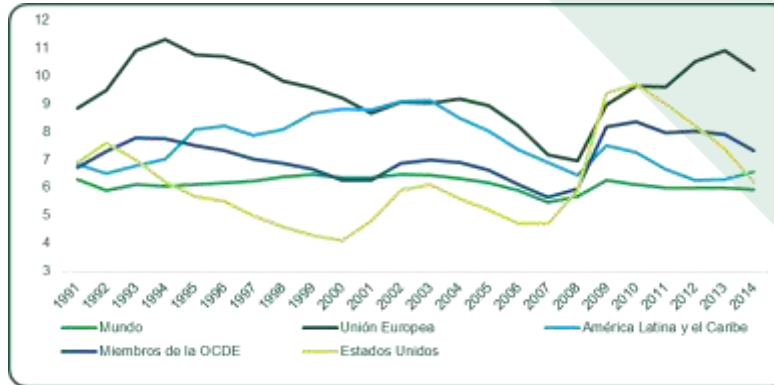


Fuente: Fondo Monetario Internacional. *Valores estimados

1.1.4 DESEMPLEO

El desempleo mundial se vio afectado por la inestabilidad económica, mayoritariamente en los países de América Latina pero esta no afectó la tasa de desempleo en los países de la Unión Europea, en los EE.UU. y en los países miembros de la OECD como se puede observar en el gráfico 5.

Gráfico 5 - Desempleo anual por región

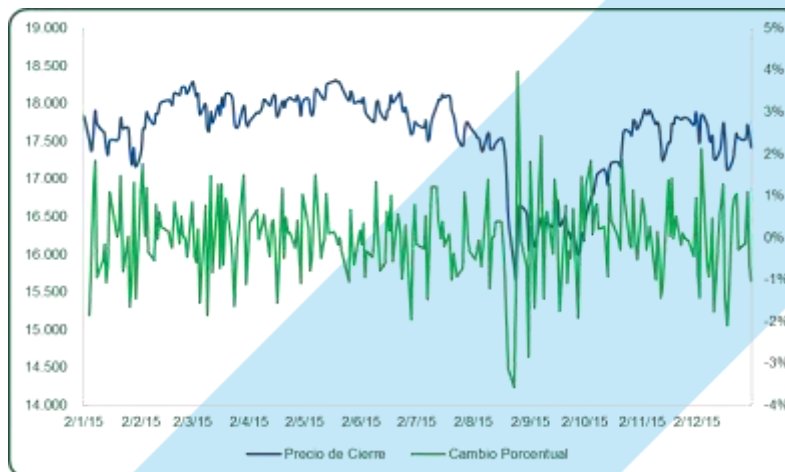


Fuente: Banco Mundial

1.1.5 MERCADOS FINANCIEROS

Los mercados financieros se vieron afectados también por la inestabilidad en la economía. El Índice Promedio Industrial Dow Jones tuvo un retroceso de 2,29% durante el transcurso de 2015. En el gráfico 6 se puede observar la tendencia de leve crecimiento en el precio de cierre del índice. Adicionalmente se puede observar la volatilidad en el cambio porcentual del índice a lo largo del año.

Gráfico 6 - Comportamiento del Promedio Industrial Dow Jones – 2015



Fuente: The Wall Street Journal

1.1.6 TASA DE CAMBIO

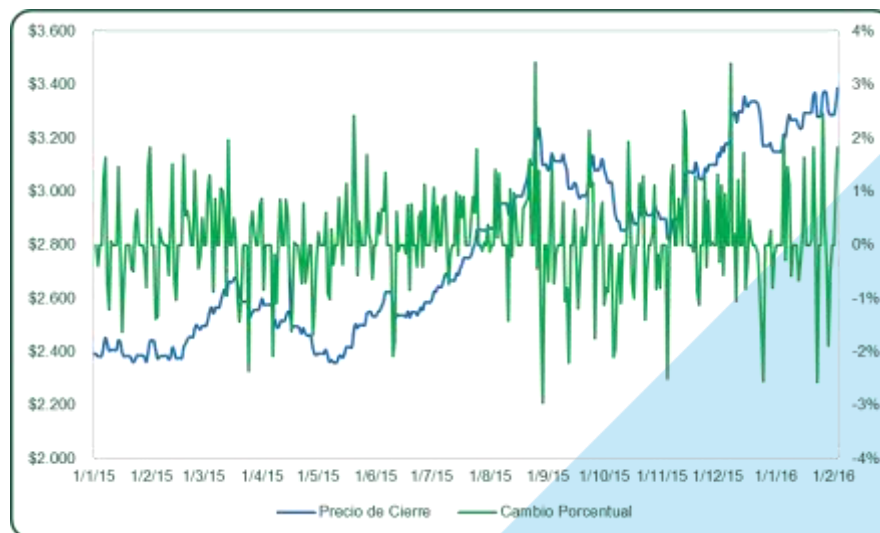
La revaluación del dólar contra todas las otras monedas durante el 2015 se debió mayoritariamente a los esfuerzos de la Reserva Federal (FED) por disminuir el nivel de circulante en el mercado estadounidense, después de las estrategias para aumentarlo a raíz de la recesión. Conocido como tapering esta estrategia del banco central estadounidense pretende realzar las tasas de interés para volver a estabilizar la economía después de la inyección de dinero que se usó como estrategia para mitigar los estragos de la recesión del 2008.

El dólar también se revaluó frente a las monedas de los países considerados como petróleo-dependientes, como Colombia, por la baja en los precios de esta fuente de energía.

Más adelante se explica en detalle la razón de la caída de los precios del petróleo y otros commodities a raíz del descubrimiento del fracking¹. Este desarrollo en tecnología llevó a un incremento en la producción de petróleo en EE.UU. que a su vez fortaleció su economía y al fortalecimiento de su divisa.

En los mercados financieros la demanda del petróleo disminuye dada su baja en rentabilidad por la caída de su precio; mientras la demanda del dólar aumenta.

Gráfico 7 - Tasa de cambio Peso Colombiano/USD

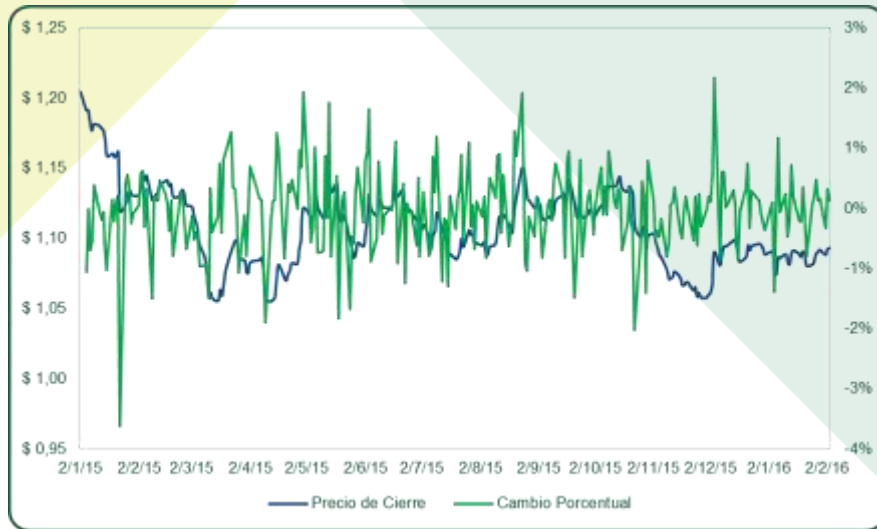


Fuente: Banco de la Republica (Superintendencia Financiera de Colombia)

En el gráfico 7 se muestra el incremento considerable en la tasa de cambio durante el 2015 y en enero del 2016 y la inmensa volatilidad de esta moneda.

¹ Proceso de perforación de la tierra para inyectar una mezcla de agua a alta presión a la roca para liberar el gas en el interior.

Gráfico 8 - Tasa de cambio Euro/USD



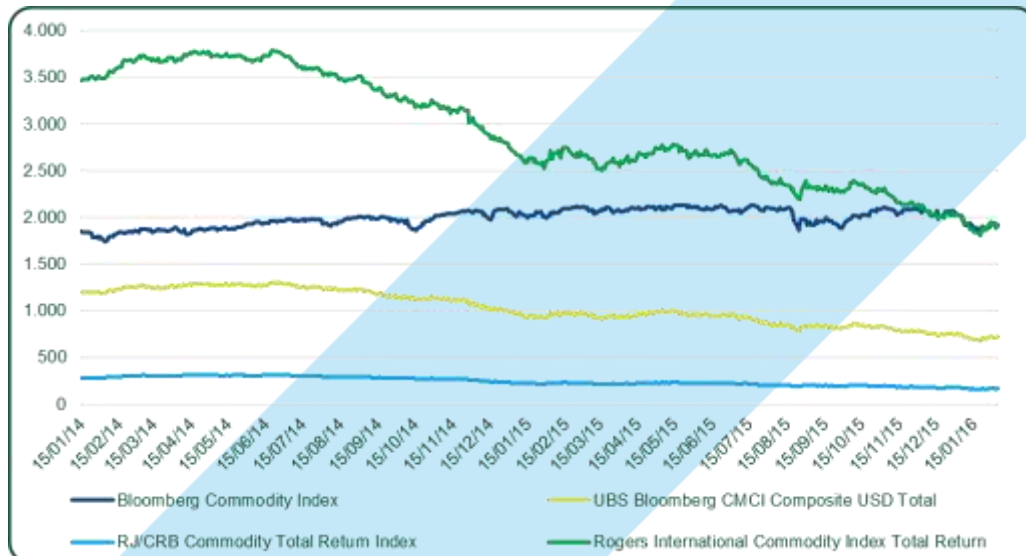
Fuente: Banco Central Europeo

En el caso del euro, la continua inestabilidad y la posición del Banco Central Europeo con respecto a la crisis económica contribuyeron a la devaluación de esta moneda. En el gráfico 8 se observa cómo el euro se devalúa frente al dólar durante el 2015 y comienzos del 2016.

1.1.7 COMMODITIES

Los *commodities* son materias primas o productos agrícolas primarios que pueden ser comprados y vendidos. Como se observa en el gráfico 9, los índices de *commodities* más seguidos por inversionistas muestran una consistente caída en los precios del mercado.

Gráfico 9 - Precios de Cierre de Índices de *Commodities*



Fuente: Bloomberg

Un fenómeno económico de gran importancia que ocurrió durante 2015 fue la drástica caída de los precios del petróleo como consecuencia del desarrollo en Estados Unidos de una nueva tecnología para extraer este producto. Este incremento en la oferta, combinado con jugadas de mercadeo por algunos países petroleros del Medio Oriente, llevó el precio del petróleo hasta mínimos históricos. En el grafico 10 se observa la drástica caída en los precios del WTI que representa el precio del petróleo en el mercado financiero.

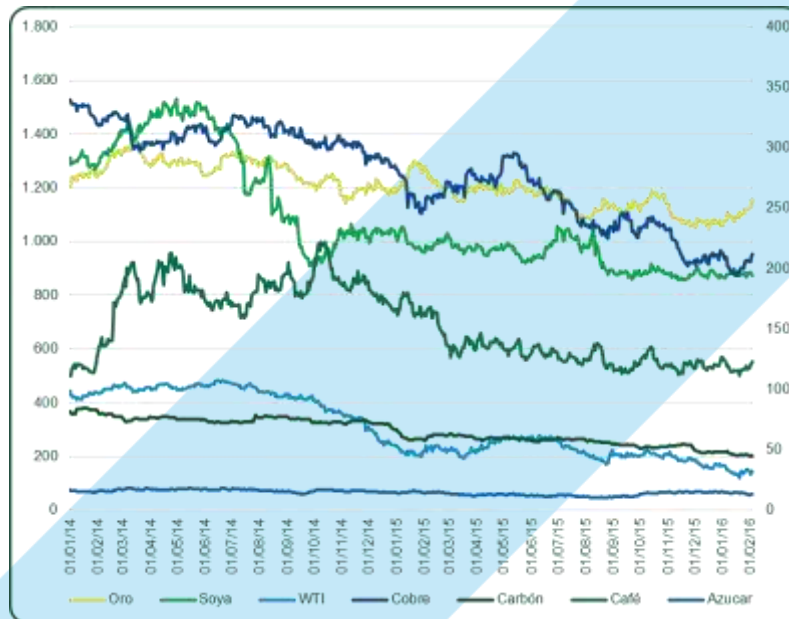
Gráfico 10 - Precios de Cierre de WTI



Fuente: Bloomberg

La baja del petróleo, que puede ser considerada la materia prima más importante, llevó a bajas en los precios de todos los demás *commodities*. Esto se puede observar el grafico 11 que muestra los precios de los *commodities* más importantes para los países latinoamericanos – el oro, la soya, el cobre, el carbón, el café, y el azúcar y por supuesto el petróleo.

Gráfico 11 - Precios de Cierre de Commodities Principales en América Latina



Fuente: Bloomberg

La baja en los precios del petróleo que fue el mayor causante de la inestabilidad en la economía en el 2015 se debe principalmente a cinco factores. Primero la relación entre el dólar y los precios de los commodities. Así como la baja en el precio del petróleo reevalúa el dólar, el fortalecimiento de estas divisas por razones externas también afecta negativamente el precio del petróleo. Segundo, el deterioro en el crecimiento económico de China, y su transición de un país manufacturero a un país de economía de mercado disminuyó la demanda de petróleo. Tercero, el descubrimiento de nuevas tecnologías para la producción de petróleo aumentó su oferta. Cuarto, el incremento deliberado de la producción de petróleo de los países árabes como estrategia para sacar del mercado a los productores con altos costos de producción (*fracking* de EE.UU.). Y por último, la relación negativa entre las tasas de interés y los precios de los commodities, a medida que la Fed incrementa sus tasas de interés los precios del mercado disminuyen.

1.2 SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

El 2015, sin duda, fue un año complejo para la economía colombiana porque convergieron diferentes factores tanto positivos como negativos. Como aspectos favorables está el inicio de la ejecución de proyectos de inversión 4G y el reconocimiento de inversionistas nacionales e internacionales a Colombia como un país con alto potencial lo que permitió conservar el grado de inversión. Lo negativo el impacto que ha tenido el desplome de los precios del petróleo, el fenómeno del niño y la desaceleración en la economía mundial.

La economía colombiana se caracterizó por continuar con el proceso de desaceleración que inició a finales de 2014, explicado principalmente por el fuerte descenso de los precios del petróleo desde el año pasado y por un menor crecimiento de la demanda interna, pero especialmente de la inversión fija y del gasto público. Sin embargo en este ambiente turbulento, Colombia tuvo en el 2015 un desempeño satisfactorio con respecto al estancamiento en América Latina y el bajo crecimiento mundial.

Por otra parte, después de registrar un retroceso a principios de 2015, el ritmo de la actividad mundial repuntó, pero las perspectivas de crecimiento siguen siendo moderadas. Tras un lento comienzo este año, la economía en Estados Unidos cobro impulso gracias a la resiliencia del consumo, mientras que la zona euro continuó recuperándose en forma paulatina y en Japón el crecimiento está retomando a niveles positivos.

En el entorno macroeconómico nacional para el 2015, el país se mantiene en una posición favorable dentro de las economías emergentes, sin embargo el desplome en el precio internacional de productos básicos, la baja dinámica del comercio global sumado con la presión en precios y un bajo desempeño del comercio exterior, la persistencia de los efectos de la devaluación sobre la inversión fija, un menor crecimiento del gasto público debido a la caída de la renta petrolera, una mayor desaceleración del gasto de los hogares debido al aumento en la inflación y una política monetaria menos expansiva son factores que afectaran el crecimiento económico. En consecuencia, las expectativas de crecimiento para Colombia en el 2015, según el Banco de la República, serán cercanas al 3%.

No cabe duda que el 2015, fue el año de grandes desafíos para la economía cargado con una incertidumbre debido a la fuerte caída de los precios del petróleo, llegando a sus mínimos históricos de USD34.7/Barril (WTI) además la caída en los precios de las materias primas, la recuperación de EEUU, el endurecimiento de la política monetaria por parte de la Reserva Federal y la desaceleración de China.

1.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

En el contexto de desaceleración mundial que se vive en el 2015, las cifras colombianas son exitosas. A pesar de la fuerte reducción del precio del petróleo y su impacto sobre las exportaciones y las cuentas fiscales, el crecimiento de Colombia será superior al promedio de América Latina, de acuerdo con la CEPAL, el país estará por encima de Perú (2,8%), México (2,5%), Chile (2,0%), Argentina (2,0%).

La solidez de la economía colombiana se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social, se destaca la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente, el mayor avance en las obras civiles, la buena dinámica del consumo de los hogares y la recuperación de la tasa de cambio, entre otros. De otro lado, pesaron desfavorablemente la fuerte disminución en los precios de los *commodities* y la baja dinámica de la economía mundial.

Según datos del DANE, en el primer semestre de 2015, la economía colombiana creció 2,9%, muy por debajo del 3,8% registrado en el semestre previo, la desaceleración se debió principalmente a un menor crecimiento de la demanda interna, pero especialmente de la inversión fija y del gasto público, mientras que las exportaciones netas redujeron significativamente su aporte negativo al crecimiento del PIB. La inversión fija que había sido uno de los principales motores de la economía local en 2014, fue el componente de la demanda interna que más se desaceleró, afectada en gran parte por los recortes de inversión de capital de las empresas del sector petrolero, y en menor medida, por la mayor carga impositiva que surgió luego de la reforma tributaria de finales del 2014.

La depreciación del peso colombiano, que ha afectado la importación de bienes de capital, y el agotamiento de los programas gubernamentales de estímulo a la construcción de vivienda de hace casi 3 años, también han contribuido a la desaceleración de este componente. En contraste, el buen comportamiento de la inversión en obras civiles contribuyó a compensar parte de la desaceleración de la mayoría de los subcomponentes de la inversión.

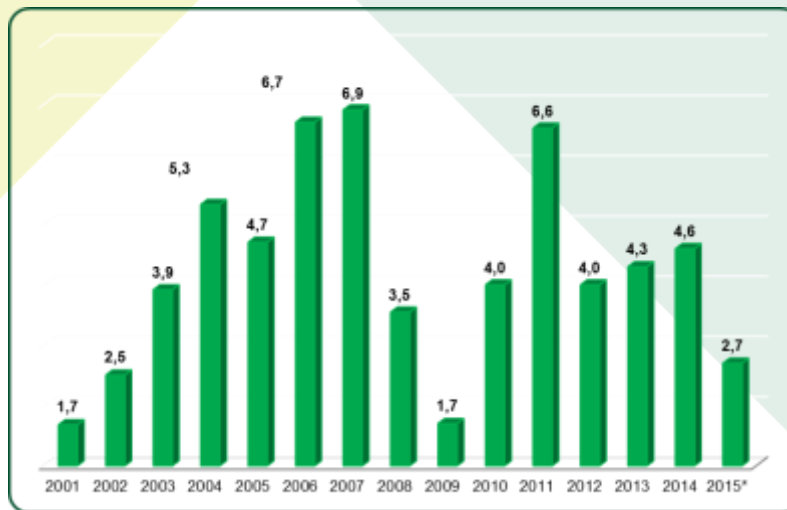
Para el segundo semestre del año, los resultados muestran que el cierre del 2015 será bajo un panorama turbulento y que la economía terminará enfrentándose a diversos factores externos e internos. Dentro de los factores externos se evidencia la dependencia del sector externo a los ingresos petroleros y serias falencias en materia de competitividad que afectan la economía en el contexto internacional. A nivel interno, el fenómeno del niño sorprendió por su intensidad y duración generando un alza en el precio de los alimentos.

A pesar del panorama, la economía colombiana alcanzó un crecimiento del 3,2% al tercer trimestre del 2015, con relación al mismo trimestre del 2014. Por el lado de la oferta, los mayores crecimientos se presentaron en las siguientes actividades: comercio (4,8%), agricultura (4,5%) y establecimientos financieros (4,3%). Por su parte, la actividad que registro el único decrecimiento fue la explotación de minas y canteras con (-1,1%).

Por el lado de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones en el tercer trimestre de 2015 respecto al mismo periodo de 2014: 3,4% en el gasto de consumo final, 1,0% en la formación bruta de capital, -0,7% en las exportaciones y 0,6% en las importaciones.

La proyección de crecimiento del PIB para el 2015 es de 2,7% para el Banco de la República y del 2,8% para algunos analistas que ven en la caída del petróleo menores ingresos para el gasto público. El panorama es incierto para el 2016 y dependerá en gran parte del comportamiento de los precios del petróleo, la reducción de las inversiones en el sector petrolero, el estrecho margen fiscal del gobierno por cuenta de la disminución de la renta petrolera, los incrementos en las tasas de interés y la continuidad e intensidad del fenómeno del Niño. Sin embargo, algunos aspectos positivos ayudarán a que la economía en el 2016, tenga un crecimiento por encima de 2,0% como es la reapertura de la Refinería de Ecopetrol, el PIPE 2.0, las inversiones en los proyectos 4G y una mejor posición competitiva por cuenta de la devaluación del tipo de cambio.

Gráfico 12. Crecimiento anual del PIB (%)



* (Proyección 2015 según Banco de la República) Fuente: DANE.

1.2.2 INFLACIÓN

En el 2015, la inflación se convirtió en un importante reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se habían mantenido en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la Republica. Sin embargo esta tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año se ubicó en 6,77% con una tasa superior en 3,11 puntos porcentuales al registrado en diciembre de 2014 (3,66%), explicado principalmente por dos factores: el primero la devaluación de la tasa de cambio que aceleró el costo de los productos transables y en segundo lugar, el alza en el precio de los alimentos asociado al déficit de lluvias, es decir a los productos perecederos. Lo anterior ubica a los alimentos como el principal impulsor de la inflación en 2015.

Según el DANE, el grupo de gasto que registró la mayor variación positiva fue alimentos (10,85%) que se ubicó por encima del promedio nacional al igual que otros gastos (6,90%), en contraste la que menor registro tuvo fue vestuario con 2,99%. Los mayores aportes a la variación en los últimos doce meses se registraron en los grupos de: alimentos y vivienda, los cuales en conjunto contribuyeron con 4,75 puntos porcentuales al acumulado anual de dicha variación.

Frente al comportamiento de los precios por ciudades, de las 24 ciudades estudiadas por el DANE, 15 presentaron crecimiento superior al promedio y 9 mostraron variaciones inferiores. Manizales con 7,97% encabezó la lista y Cúcuta con 5,58% cerró con la menor variación del IPC.

Para el 2016, las expectativas de los agentes económicos apuntan hacia una moderación en este indicador impulsada por una corrección significativa en la inflación de alimentos, posterior a la culminación del fenómeno del Niño, y favorecida por la disipación de los efectos alcistas de la devaluación del peso.

Gráfico 13 - Inflación (variación anual en %)



Fuente: DANE

1.2.3 EMPLEO

En materia laboral, Colombia ha registrado importantes avances durante los últimos años y así lo reflejan sus indicadores. Como resultado de la dinámica de crecimiento de la economía colombiana en años recientes y de los avances sociales en el país, así como la implementación de reformas para promover la formalización laboral se ha logrado mantener niveles sostenidos de creación de empleo y en los nuevos empleos predomina el empleo formal. Sin embargo aún se mantienen altos niveles de informalidad.

En 2015, el desempleo mantuvo la tendencia descendente en la que se ha mantenido durante los últimos 4 años. En diciembre, la tasa de desempleo alcanzó 8,6%, lo que representa cerca de 22,4 millones de personas ocupadas, 545 mil ocupados más comparado con el año anterior.

Las ciudades con menor desempleo durante el periodo enero - diciembre fueron Montería (7,5%), Bucaramanga (7,9%) y Barranquilla (7,7%). Por otra parte, las ciudades que tuvieron mayores tasas de desempleo fueron Quibdó (15,0%), Cúcuta (14,7%) y Armenia (14,6%).

Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados en el trimestre móvil octubre - diciembre fueron: comercio, restaurantes y hoteles (27,5%); servicios comunales, sociales y personales (19,6%); y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16,8%). Estas tres ramas captaron el 63,9% de la población ocupada. Asimismo, las ramas de mayor crecimiento, frente al mismo periodo del año anterior fueron: actividades inmobiliarias (7,9%), agricultura, ganadería, caza y pesca (4,7%) y otras ramas (4,3%).

Gráfico 14 - Tasa de desempleo (%)



Fuente: DANE.

Si bien el desempleo y la informalidad disminuyeron en el 2015, la desaceleración de la economía que se espera para este año podría tener efectos sobre la generación de nuevos puestos de trabajo. Se espera que para 2016, la tasa de desempleo se mantenga en un dígito gracias al buen dinamismo de la construcción y la industria ya que dichas actividades son intensivas en mano de obra y generan cerca del 18% del empleo total del país.

1.2.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Después de la cifra histórica de inversión extranjera directa (IED) durante 2013 (USD16.622 millones) y los buenos resultados en el 2014, a septiembre de 2015 se registró una cifra de USD9.235 millones, lo que representó una disminución del 26,3% (USD3.303 millones) en comparación con lo registrado durante el mismo periodo de 2014.

A nivel sectorial, entre enero y septiembre de 2015 los flujos de IED en Colombia estuvieron concentrados en un 60,7% en los sectores diferentes a petróleo y minería acumulando inversiones por USD5.602 millones, mientras el sector de petróleo y minería recibió el 39,3% restante. De otra parte, cabe resaltar en este periodo el crecimiento en los sectores servicios comunales (104%), comercio, restaurantes y hoteles (64%) y construcción (14%).

1.2.5 TASA DE CAMBIO

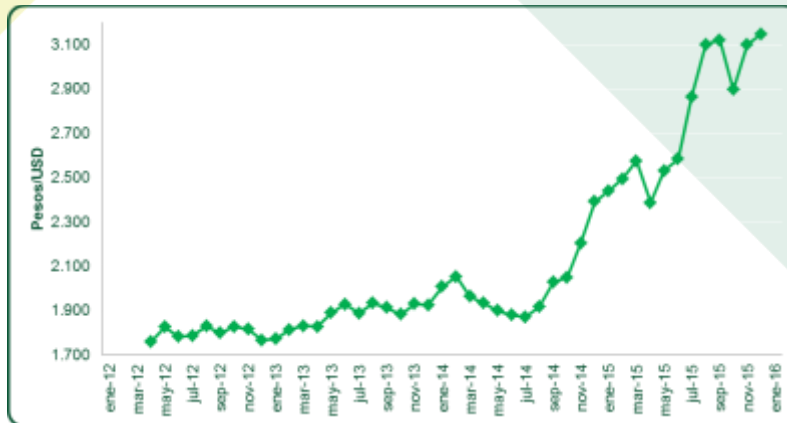
En el último año el peso se ha debilitado marcadamente frente al dólar como reflejo del cambio en el entorno internacional. En efecto, desde septiembre de 2014 el USD/COP inició una tendencia de alza pronunciada, que ha sido promovida por la caída de los precios internacionales de las materias primas, en especial el precio del petróleo, el aumento en la volatilidad en los mercados financieros, el incremento en las primas de riesgo emergentes y la ampliación del déficit en cuenta corriente del país hasta niveles superiores al 5% del PIB.

Por lo anterior, en el 2015, la tasa de cambio presentó una devaluación muy pronunciada. En los primeros 2 meses del año, la TRM se cotizó en su valor mínimo, alrededor de \$2.400. Entre marzo y abril superó la barrera de los \$2.600, volviendo en mayo a su mínimo del año. A partir de ese mes, la TRM se disparó, logrando su nivel máximo en el mes de diciembre (\$3.356) con una devaluación para el año corrido de 39%.

Este comportamiento de la tasa de cambio se explica por la confluencia de varios factores, en lo externo, la caída en el precio del petróleo, el cambio en la política económica norteamericana hacia una política menos expansiva, un mejor desempeño de la economía de Estados Unidos, el aumento de las tasas de interés de la FED en 0,25% y en lo interno, la caída en las exportaciones.

Por lo anterior, es importante reconocer el entorno de alta volatilidad que seguirá marcando el mercado cambiario. El comportamiento de la cotización de la moneda colombiana frente al dólar continuará con una tendencia de depreciación, pero se dará a un ritmo más pausado debido a los bajos términos de intercambio, condiciones menos favorables de liquidez global y tasas de interés más altas en EEUU.

Gráfico 15 - Tasa de cambio



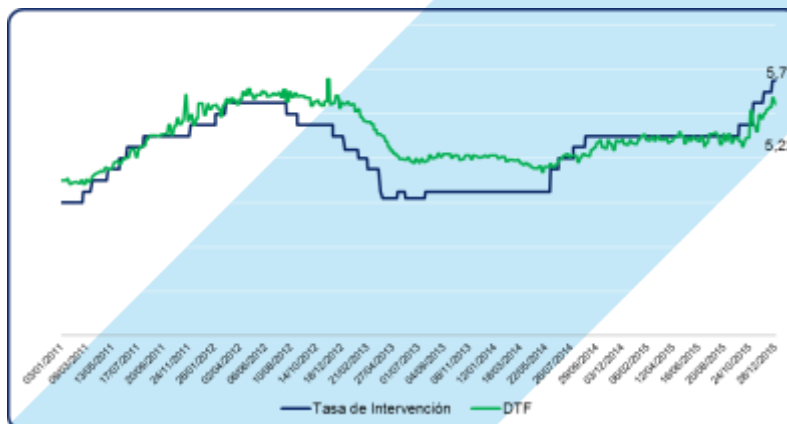
Fuente: Banco de la República.

1.2.6 POLÍTICA MONETARIA Y TASAS DE INTERÉS

Después de 13 meses de mantener inalterada su tasa de interés, en septiembre de 2015 el Banco de la República incrementó su tasa de intervención en 25 puntos básicos hasta 4,75% y luego en octubre a 5,25% para un total de 75 puntos básicos. La principal causa de esta decisión fue el aumento de las expectativas de inflación y los riesgos sobre las perspectivas de precios para 2016. A diciembre de 2015, se endureció la política monetaria y la tasa de intervención aumento a 5,75%.

Dado que la inflación seguirá aumentando y se espera que se ubique por encima del 6% durante el primer semestre de 2016, y que el Banco de la República ha manifestado la posible existencia de excesos de gasto en la economía, se espera que durante buena parte del año la tasa de intervención esté entre 5,75% y 6,0%.

Gráfico 16 - Tasas de interés (%)



Fuente: Banco de la República.

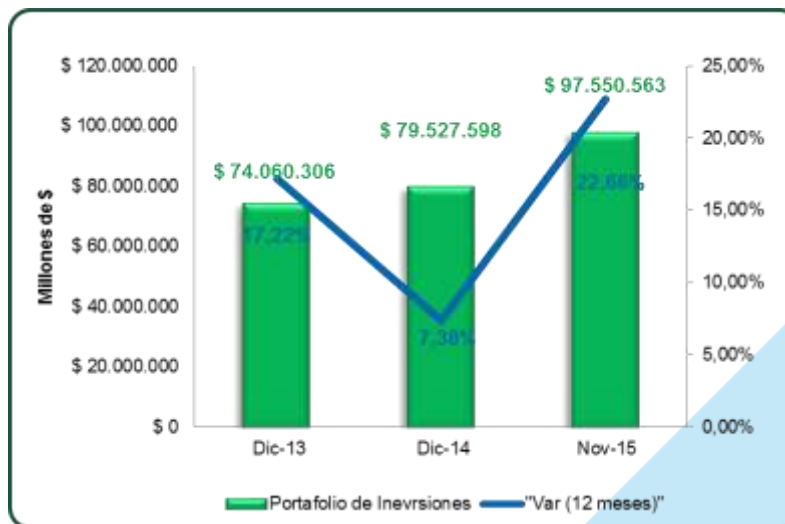
1.3 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

En noviembre de 2015, las principales economías emergentes de la región, presentaron un comportamiento homogéneo, es así como en el mes se incrementó el portafolio de inversiones y derivados principalmente por el mayor saldo de las inversiones en acciones del exterior y por las inversiones en instrumentos representativos de deuda tanto de emisores nacionales como de extranjeros.

Las inversiones de las entidades bancarias y de los fondos de pensiones y cesantías presentaron un mayor saldo de inversiones contrarrestando el descenso mensual que presentaron las fiduciarias y los intermediarios de valores.

Para el mes de noviembre de 2015, las inversiones de los bancos se incrementaron un 22,66% frente a diciembre del año anterior, alcanzando inversiones y operaciones con derivados por total de \$97,55 billones.

Gráfico 17 – Inversiones Bancos

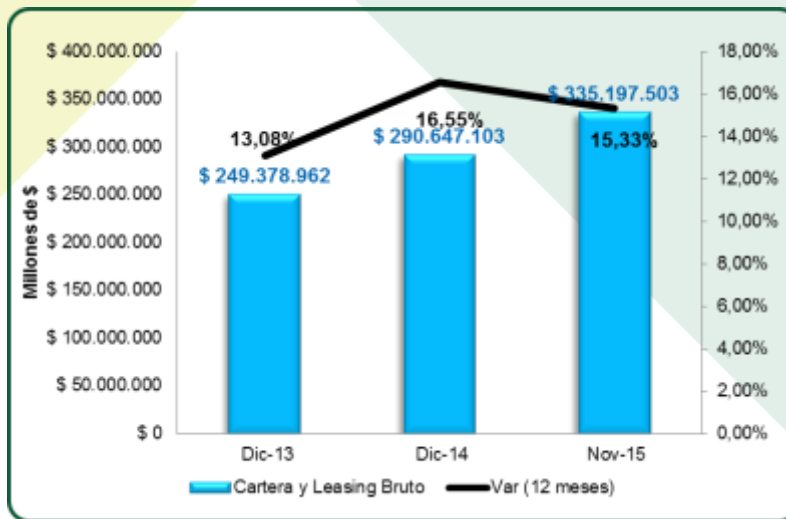


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

La cartera de crédito neta tuvo un incremento de 15,33% respecto a Diciembre de 2014, cerrando a Noviembre de 2015 en \$335,19 billones. A partir del 2015, por el proceso de convergencia a NIIF, la cartera otorgada a empleados y leasing operativo computa en la cartera total, una de las razones de crecimiento de la cartera neta.

La cartera en mora tuvo una baja proporción frente a la cartera total, ubicando el indicador de calidad de la cartera en el 3,10% a noviembre de 2015.

Gráfico 18 – Cartera y Leasing Bruto Bancos

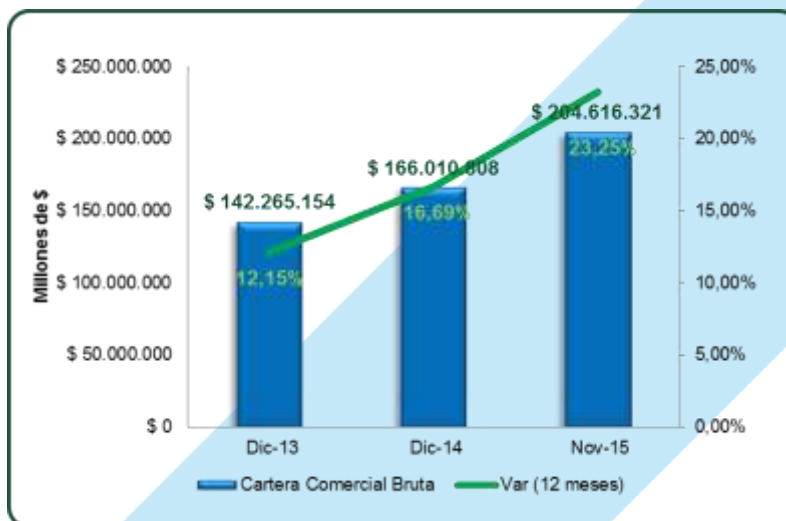


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

El crecimiento en cartera comercial presentó un incremento de 26,91% pasando de \$276,2 billones en Diciembre del 2014 a \$350,5 billones a Noviembre del 2015.

La cartera comercial ganó participación frente a la cartera total entre Diciembre de 2014 y Noviembre de 2015, pasando de un saldo de \$166,01 billones (sin contar provisiones) y una participación del 57,91%, a un saldo de \$204,61 billones que representa el 58,37% de la cartera total.

Gráfico 19 - Cartera Comercial Bruta Bancos

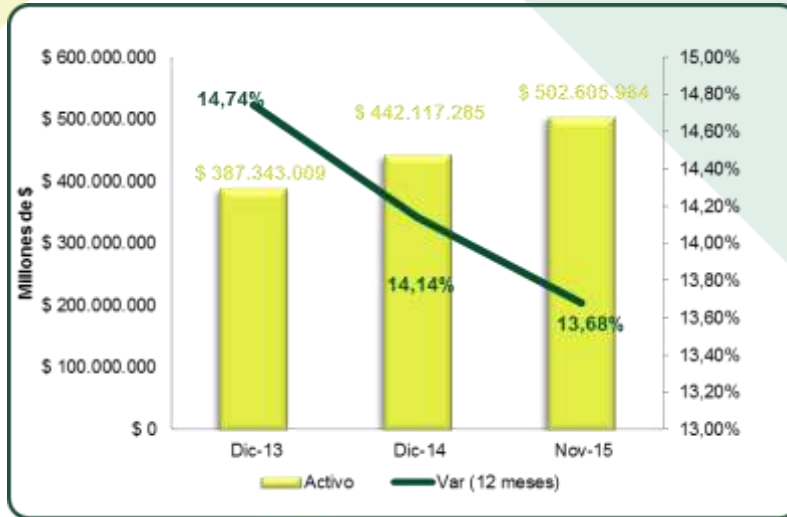


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

El total de activos de establecimientos de crédito esta compuesto principalmente por la cartera de créditos la cual representa un 65,64%, inversiones y operaciones de derivados el 19,81% y efectivo 6,96%.

Los activos de los establecimientos bancarios tuvieron un crecimiento del 13,68% frente a Diciembre 2014, pasando de \$442,12 billones a \$502,61 billones en Noviembre 2015. Los activos de los establecimientos bancarios en Colombia representaron el 45% del total de los activos de los establecimientos de crédito a Noviembre 2015.

Gráfico 20 – Activo Bancos

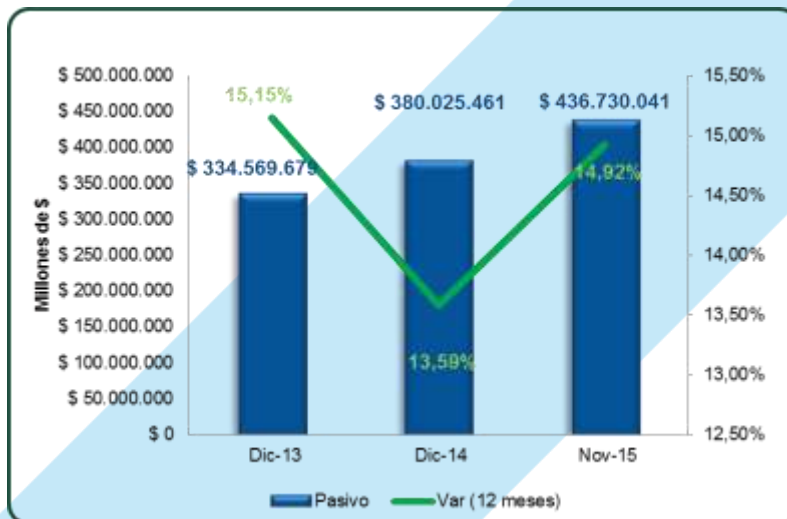


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

Para Noviembre del 2015, los pasivos de los establecimientos de crédito estuvieron compuestos por instrumentos financieros a costo amortizado con el 84,79%, créditos de bancos y otras obligaciones financieras con el 9,69% y el 1,46%, derivados y operaciones de contado y otros pasivos que representaban el 4,06%.

A Noviembre del 2015 los Pasivos bancarios fueron de \$436,7 billones representando el 92% del total de los Pasivos de los establecimientos de crédito, con un crecimiento del 14,9% con respecto a Diciembre de 2014.

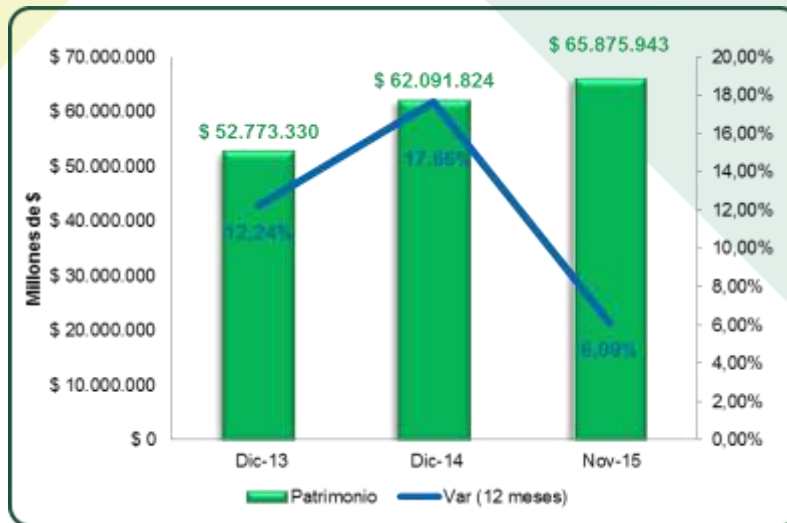
Gráfico 21 - Pasivo Bancos



Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

Por otra parte, el patrimonio de las entidades bancarias creció a razón del 6,09%, pasando de \$62,09 billones en Diciembre 2014 a \$65,87 billones en Noviembre de 2015. Este comportamiento está dado por el crecimiento en los activos de \$60,48 billones mientras que el crecimiento de los pasivos fue de \$56,7 billones a Noviembre 2015.

Gráfico 22 - Patrimonio Bancos



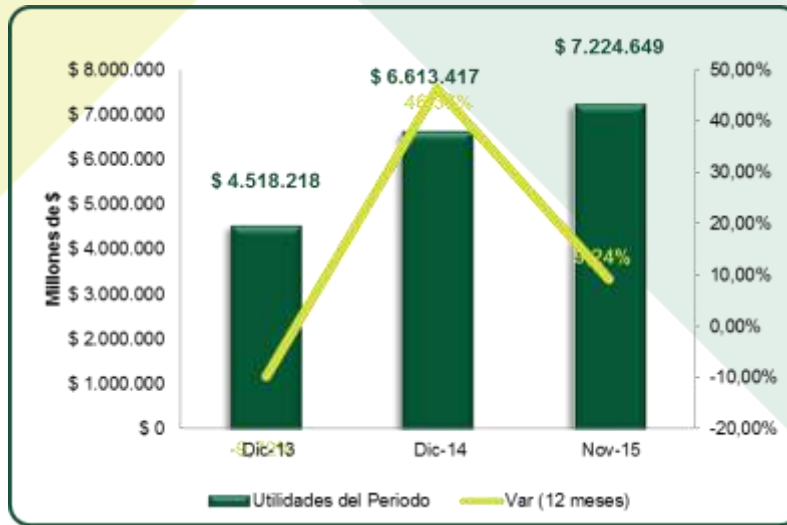
Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

Ahora bien, las utilidades acumuladas de los establecimientos de crédito fueron de \$9,99 billones a Noviembre de 2015, de los cuales las entidades bancarias registraron \$9,05 billones, seguido por corporaciones financieras con \$509,62 millones, compañías de financiamiento con \$384,05 billones y cooperativas financieras con \$43,63 millones.

Es importante aclarar, que a partir del 2015, las ganancias originadas en inversiones en entidades controladas se registran en el PyG mensualmente, mientras que bajo COLGAP estas se registraban en el Estado de Resultados hasta el siguiente ejercicio después de aprobado el dividendo por las asambleas.

En cuanto a las utilidades del periodo para entidades bancarias, estas presentaron un crecimiento del 9,24% pasando de \$6,61 billones en Diciembre 2014 a \$7,22 billones en Noviembre 2015 principalmente por el crecimiento de inversiones y de los activos productivos durante el año.

Gráfico 23 - Utilidades del periodo Bancos

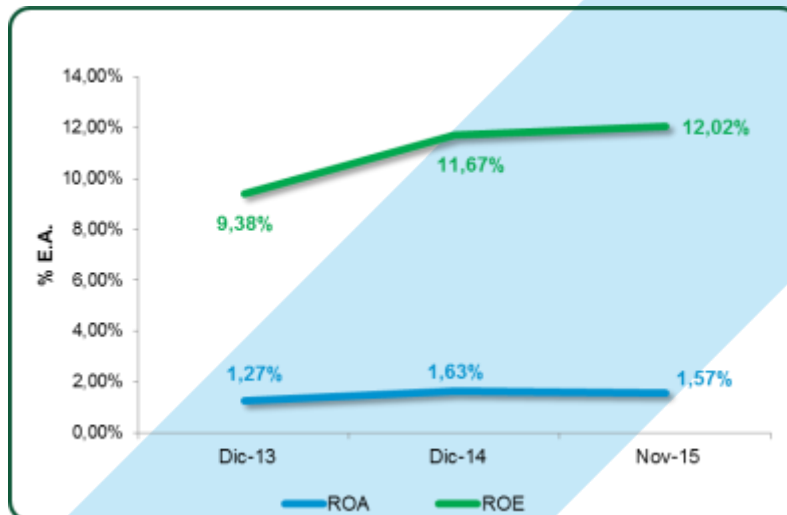


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

Para Noviembre de 2015, debido a la obtención de mayor utilidad frente a Diciembre del 2014, la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) de los establecimientos bancarios pasó del 11,67% al 12,02% del año anterior, mostrando una mejora en el retorno del capital invertido.

En ese sentido, la rentabilidad del activo (ROA) para entidades bancarias pasó de 1,63% al 1,57% dado que la utilidad se incrementa 9,24%, siendo una menor proporción frente al crecimiento del activo que fue del 13,68%. Dado lo anterior, parte de la mejora en la rentabilidad del patrimonio se debe al mayor apalancamiento que presentaron los establecimientos de crédito a Noviembre de 2015 frente a Diciembre de 2014.

Gráfico 24 - Rentabilidad

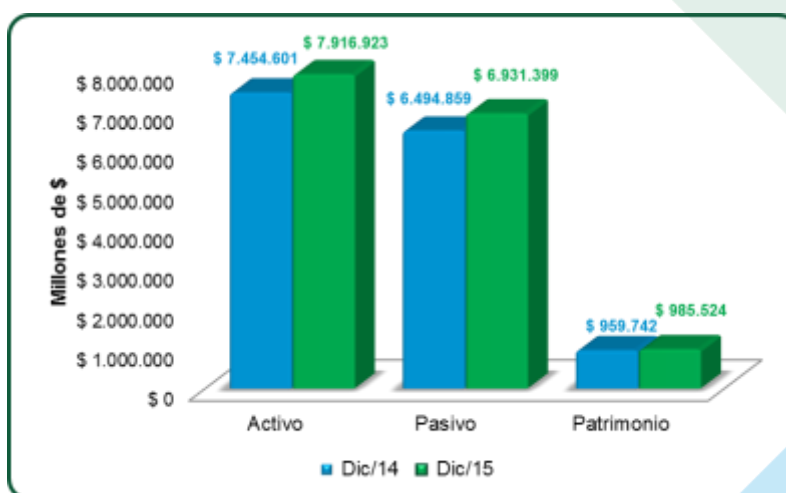


2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

2.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2015, la estructura del Balance General de Findeter presenta un escenario de expansión con un incremento del Activo del 6,20% (\$462.322 millones) y en el Pasivo del 6,72% (\$436.540 millones), mientras que el Patrimonio mostró un crecimiento del 2,69% (\$25.782 millones).

Gráfico 25 - Principales Cuentas del Balance General



2.1.1 ANÁLISIS DEL ACTIVO

Al 31 de diciembre de 2015, la cartera de créditos bruta constituía el principal activo de Findeter, con el 86,49%, lo cual equivale a \$6.846.985 millones. En este sentido, la cartera de crédito neta representa el 85,69% del activo total con un valor de \$6.783.856 millones. Durante 2015, se logró un incremento de la cartera bruta del 13,83%. Ahora bien, durante el año se mantuvo un disponible en niveles inferiores a los presentados durante 2014, debido a una mayor eficiencia y optimización de este rubro, y de la misma manera, las inversiones para el manejo de liquidez fueron inferiores a las que se tuvieron durante 2014.

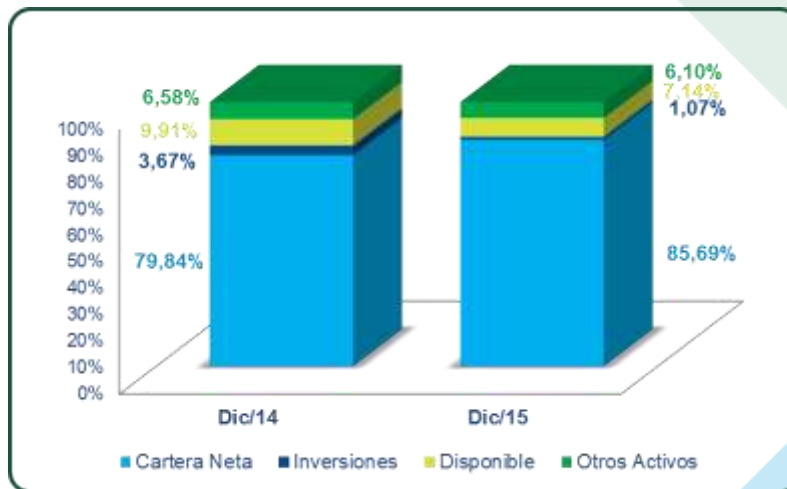
Teniendo en cuenta el incremento de la cartera, la optimización del disponible y las inversiones, se obtuvo una mayor participación de la cartera dentro del activo, mostrando la mejora en la estructura financiera, que se ha buscado con el objetivo de aumentar la rentabilidad concentrando los recursos en los activos más rentables.

Entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, la cartera neta presentó un aumento del 13,98%, es decir \$832.122 millones. Este comportamiento es el resultado de los desembolsos logrados durante el año por \$2.298.334 millones (\$2.200.165 millones; USD98.168)², sobrepasando los \$2.113.550 millones presupuestados, con lo que se logró el cumplimiento de la meta de desembolsos 2015 en un 109%. Por otra parte, los prepagos de cartera de redescuento recibidos durante el año, ascendieron a \$790.347 millones, así como una recuperación de cartera del orden de los \$793.158 millones. De acuerdo a lo anterior, los prepagos de cartera estuvieron por debajo de lo presupuestado y del promedio del comportamiento de los últimos años. Los anteriores factores llevaron a que el saldo de cartera aumentara más de lo proyectado.

² Desagregación de los desembolsos en pesos y dólares reexpresados en pesos.

Es importante mencionar que la estrategia de crecimiento orgánico de la Entidad, así como la especialización del crédito hacia sectores específicos de la economía, permite una menor exposición al riesgo crediticio y un manejo del margen de solvencia acordes con el riesgo de la Financiera. En contraposición de lo acontecido durante 2014, en 2015 el mercado colombiano presentó un elevado nivel de solvencia, pero las tasas de captación presentaron alzas significativas sumado al incremento de la inflación y de la DTF, la IBR y las Libor. Lo anterior llevó a que no se presentaran tantos prepagos como en años anteriores y a que el crédito de redescuento fuera una buena opción para la transferencia y cobertura de riesgos de operaciones de largo plazo, lo que ayudó con el crecimiento de la cartera de créditos durante el año.

Gráfico 26 – Estructura del Activo



La calidad crediticia de la Entidad se mantuvo en niveles excelentes, con un índice de calidad de cartera (cartera vencida / cartera bruta) del 0,20%. Por su parte, el índice de cubrimiento de cartera (provisiones de cartera / cartera vencida) cerró el año en 459,67%. Con lo anterior se evidencia que la Financiera cuenta con las provisiones necesarias para cubrir la cartera vencida, que resulta ser marginal. Considerando lo anterior, la estabilidad financiera de Findeter no se ve comprometida ante un evento de impago.

Resaltar que aunque durante el último trimestre del año, la Financiera Internacional entró en liquidación con un saldo de cartera con Findeter de \$19.276 millones al corte de noviembre, representados en 14 operaciones, de las cuales, más del 95% se encontraban al día, esta situación no afecta significativamente la cartera de créditos de la Findeter que al cierre del año superó los \$6,8 billones.

Por otra parte, es importante mencionar que durante el mes de diciembre de 2015, se realizó un cambio en la metodología de provisiones de cartera, pasando de la provisión individual del 1% sobre el saldo de cartera bruta a un modelo de provisiones individuales aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia, el cual refleja el riesgo propio de la Entidad, así como el riesgo sistémico, con lo que se obtienen provisiones más acordes al riesgo de crédito total asumido con la cartera de créditos.

Cabe resaltar que a pesar de lo sucedido, el riesgo de que algún intermediario financiero vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia incurra en mora, es bajo, y como se observó con el caso de Financiera Internacional, en el evento de un impago de un intermediario, Findeter asume la cartera como banco de primer piso manteniendo la gran mayoría de las operaciones al día.

De otra parte, el rubro de otros activos, pasó de representar el 10,25% del activo en diciembre de 2014 al 7,17% en diciembre de 2015, lo que representa una reducción de \$196.098 millones. Esta situación responde a una disminución de \$189.083 millones en inversiones, a la contracción de \$53.410 millones en interbancarios

vendidos y al aumento de \$4.768 millones en las cuentas por cobrar, entre otros. Con lo anterior, se evidencia la reducción de los activos líquidos de la Entidad, como estrategia desarrollada durante el 2015, buscando una mayor eficiencia en el manejo de la liquidez.

Por último, el disponible cedió participación dentro del activo, pasando de representar el 9,91% en diciembre de 2014 al 7,14% en diciembre de 2015, respondiendo a la estrategia de manejo de liquidez anteriormente mencionada. En ese sentido, durante el 2015, se realizaron monetizaciones de recursos que se tenían en dólares al finalizar el 2014, así como recursos que fueron recibidos de parte de la banca multilateral en el 2015. Estos recursos fueron utilizados en la colocación de cartera de redescuento en pesos, con lo que se consiguió mejorar la rentabilidad de las operaciones.

El promedio de disponible mensual del año fue de \$536.957 millones, mientras que un año atrás este había sido \$686.900 millones. A pesar de la reducción, se sigue cumpliendo con el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL)³, el cual se monitorea constantemente, buscando la optimización de la liquidez y manteniendo niveles de riesgo de liquidez aceptables.

2.1.2 ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

Al igual que el activo, el pasivo presentó un aumento entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015 del 6,72%, es decir \$436.515 millones.

Al cierre de 2015, la cuenta que tenía mayor participación en el pasivo era depósitos y exigibilidades (CDT), con el 65,02% (\$4.506.868 millones), perdiendo peso respecto del resultado a diciembre de 2014, cuando representaba el 72,89% (\$4.734.011 millones) del pasivo. Con lo anterior, se observa una reducción de 7,87% con respecto al año anterior. Este comportamiento está directamente relacionado con el incremento de la cartera de créditos de redescuento, así como con la reducción en la liquidez y al incremento del fondeo con la banca multilateral. Adicionalmente, atendiendo a la estrategia planteada con la emisión de bonos en el mercado internacional, durante gran parte del primer semestre de 2015, se recogieron CDT Findeter del mercado con los recursos de dicha emisión. Durante el año 2015, se emitieron CDT por un valor de \$1.517.596 millones y se renovaron \$824.256 millones.

Se destaca que la emisión de CDT es la principal fuente de fondeo de la Financiera y la herramienta más dinámica y versátil para la consecución de recursos, lo que hace que esta variable esté estrechamente relacionada con los aumentos o disminuciones del saldo de cartera de créditos. Las emisiones de CDT Findeter, tanto en emisión directa como subasta holandesa, han demostrado históricamente, la buena acogida y confianza de los inversionistas en estos títulos. En este sentido se ha mantenido la calificación triple AAA para el endeudamiento de largo plazo durante 18 años consecutivos.

A pesar de las bondades de este mecanismo de captación, durante los últimos cuatro años se ha venido trabajando en la diversificación de las fuentes de fondeo. Como resultado de esta estrategia se implementó en el año 2012 una titularización de cartera y durante 2014 se realizó la emisión de bonos en el mercado internacional por un monto equivalente a USD500 millones o \$946.175 millones, lo cual permitió la reducción de la colocación de CDT así como de los saldos de los mismos. Estos bonos fueron colocados a 10 años y son pagaderos al vencimiento, motivo por el cual el saldo no se vio alterado durante 2015.

Por otra parte, los créditos de bancos y otras obligaciones financieras que están representados en dólares, presentaron un crecimiento del 101,72% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015 (\$668.717 millones) debido al incremento del 53,24% del saldo de la deuda en dólares y al aumento de \$757,01 pesos en la TRM contable del período diciembre 2014 – diciembre 2015, lo cual significó una devaluación del peso frente al dólar

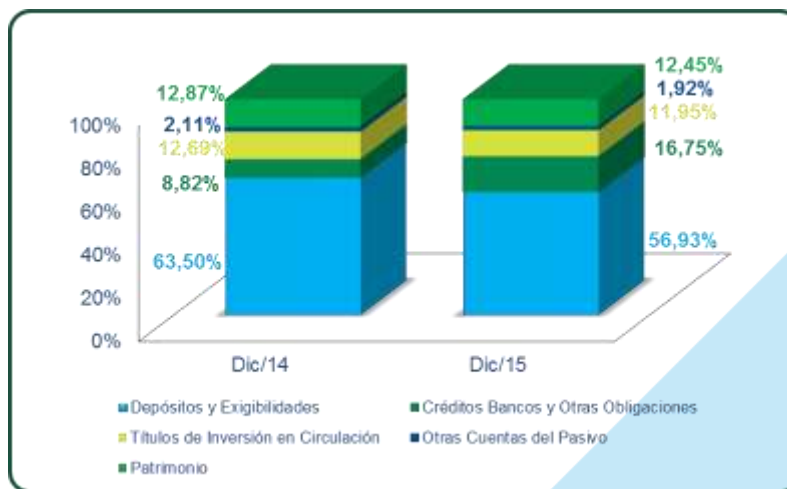
³ La Entidad debe mantener recursos líquidos por el monto total de los compromisos de pago de los siguientes 30 días.

del 31,64% durante el 2015, lo cual impacta directamente el saldo en pesos de la deuda denominada en dólares. Ahora bien, el saldo de deuda en dólares se incrementó ya que se recibieron recursos por USD116,3 millones de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), USD10 millones de KFW y USD14 millones del BID y se realizaron amortizaciones al BID por USD9,1 millones.

La utilización de Banca Multilateral como fuente de fondeo en Findeter constituye un apoyo fundamental para mantener la política de proveer al mercado de recursos atractivos que permitan financiar proyectos en los sectores de infraestructura en condiciones financieras favorables en términos de tasa y plazo, por ser créditos de largo plazo. La utilización de estos recursos le permiten a Findeter mejorar la duración del pasivo y por ende optimizar el GAP de duración.

Por su parte, los otros pasivos presentaron una reducción de \$5.057 millones entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, lo cual significa una variación del -3,21%. Esta cuenta está compuesta principalmente por los intereses por pagar de CDT, Bonos y créditos, por ingresos recibidos para terceros producto de la recuperación de cartera titularizada y por provisión de impuestos.

Gráfico 27 - Estructura del Pasivo - Patrimonio



Para finalizar, el patrimonio de la Financiera presentó un incremento del 2,69% a diciembre de 2015 en relación con el cierre del año anterior. El incremento ascendió a \$25.782 millones, lo cual se debe principalmente a una capitalización de utilidades del ejercicio anterior del orden \$36.351 millones, generando una variación del 4,42% en el capital suscrito y pagado.

Con los elevados índices de capitalización que presenta Findeter en relación con las utilidades generadas se pretende forjar un crecimiento orgánico, sostenible y permanente que le permita beneficiar al país con sus créditos y programas.

2.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Durante 2015, Findeter presentó un incremento del 82,63% de los ingresos operacionales, es decir, \$618.811 millones más que en 2014. Una situación semejante se presentó con los egresos operacionales, los cuales aumentaron en \$635.623 millones, es decir 91,92%. Con esos resultados se obtuvo una utilidad operacional de \$40.516 millones, lo que representa un margen operacional del 3,14%.

La principal causa del incremento de los ingresos operacionales fue el aumento de la utilidad en venta de derivados, que pasaron de \$72.079 millones durante 2014 a \$488.460 millones durante 2015, un incremento del 577,68% (\$416.381 millones). Esta situación se debe principalmente al aumento del saldo promedio de los

derivados que pasó de ser USD100,65 millones en 2014 a USD145,65 millones en 2015, lo cual sumado a la elevada volatilidad del peso frente al dólar durante 2015, llevó a que se presentaran grandes movimientos en esta cuenta. Findeter tuvo durante todo el año posición en dólares tanto en el activo como en el pasivo, siempre **buscando cumplir con la política de cobertura: “Con relación al riesgo por variaciones en la tasa de cambio del peso frente a otras monedas al cual puede estar expuesto Findeter, la Junta Directiva adopta la política de mantener cubierta la posición cambiaria global en un porcentaje superior al 95%.”**

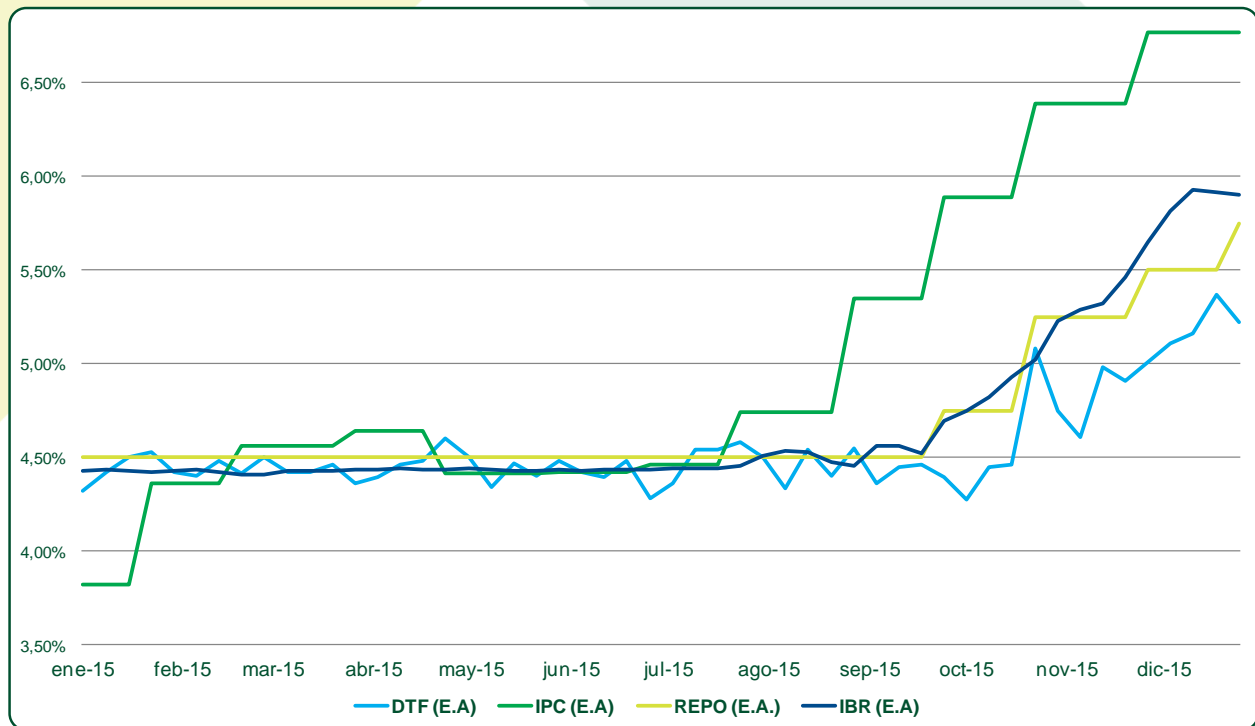
Ahora bien, los ajustes en cambio por reexpresión de activos mostraron un incremento de \$84.299 millones, lo que representa una variación del 49,42% entre 2014 y 2015. Este comportamiento fue consecuencia de la variación del dólar, ya que el saldo promedio del disponible en dólares fue 26,93%, inferior durante 2015 respecto del 2014.

De ese manejo conservador se puede decir que el efecto neto en el Estado de Resultados durante 2015 fue de -\$10.981 millones, mientras que en 2014 había sido de -\$2.661 millones. Este resultado es el agregado del ajuste en cambio y del producto de los derivados. En ese sentido, el efecto de derivados sobre el Estado de Resultados en el 2015, fue de \$89.438 millones, mientras que en 2014 este había sido de -\$38.334 millones. Respecto al efecto en ajuste en cambio este fue de -\$100.419 millones para el año 2015 frente a \$35.673 millones del 2014. Lo anterior se debe al comportamiento del dólar, el cual durante 2015 presentó una devaluación de 31,64% mientras que en 2014 fue del 24,17%, y al costo de la cobertura con Forwards (NDF), los cuales aumentaron debido a la monetización de USD181 millones.

Por otra parte, durante 2015 se presentó un aumento de los intereses de cartera que pasaron de \$417.047 millones a \$471.604 millones entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, es decir un 13,08% más. Esta situación se debió principalmente al aumento del saldo promedio de cartera, el cual pasó de \$6.221.323 millones en 2014 a \$6.359.659 en 2015, un incremento del 2,22% en promedio, y donde el mayor aumento se presentó en los últimos meses del año, lo que llevó a que la cartera cerrara el 2015 en \$6.846.985 millones. Igualmente, al aumento de los indicadores financieros (tasas base) a los cuales está indexada la cartera, presentaron incremento durante gran parte del 2015 como consecuencia del aumento de la inflación y de la tasa de intervención del Banco de la República. Teniendo en cuenta lo anterior, el mayor impacto del incremento en el saldo de cartera sobre los ingresos se estará viendo en 2016.

En este sentido, el IPC promedio de 2015, fue superior al de 2014 en 207 puntos básicos, es decir, del 4,98% E.A. A diciembre de 2015 el IPC (12 meses) cerró en 6,77% E.A. En cuanto a la DTF, el promedio de 2014 fue del 4,06% E.A.; mientras que en 2015 fue del 4,55%, cerrando el año en 5,22% E.A. Al 31 de diciembre de 2015 la composición de la cartera por índice fue la siguiente: DTF 69,67%, IPC 22,50%, Tasa Fija 2,52%, Libor 6 meses 2,09%, Libor 3 Meses 1,17%, UVR 0,95%, Libor 1 mes 0,67% e IBR 0,41%.

Gráfico 28 – Comportamiento Tasas de Interés (E.A.) (Enero -Dic 2015)



Cuadro 1 – Cartera por Índice

Cifras en Millones de \$

Índice	Valor	%
DTF	4.749.233	69,67%
IPC	1.534.048	22,50%
FIJA	171.917	2,52%
Libor 6 Meses	142.706	2,09%
Libor 3 Meses	79.511	1,17%
UVR	64.957	0,95%
Libor 1 Mes	45.971	0,67%
IBR	28.147	0,41%
Total	6.816.488	100,00%

Por último, es importante resaltar el comportamiento de honorarios y comisiones, cuenta que representaba el 5,95% de los ingresos operacionales en diciembre de 2014 y que para diciembre de 2015 llegó a participar con un 5,15%, con un aumento de \$26.205 millones (58,79%) debido a los ingresos generados por los convenios interadministrativos ejecutados por la Vicepresidencia Técnica. Por consiguiente, los ingresos provenientes de productos no financieros han seguido adquiriendo importancia dentro de la estructura de ingresos de la Entidad y convirtiéndose en un factor determinante para lograr la meta de utilidad neta de Findeter. Los honorarios y comisiones generados directamente por programas durante 2015 fueron de \$56.983 millones con un incremento anual de \$18.437 millones, que corresponde al 47,83%.

Respecto al comportamiento de los egresos operacionales, que fueron 92,09% mayores a los logrados en 2014,

se observa que al igual que lo ocurrido en los ingresos, el incremento y participación de las pérdidas por valoración de derivados así como el ajuste en cambio aportaron el 79,87% de este incremento con \$509.000 millones. Al igual que los ingresos por reexpresión de activos y por valoración de derivados, los egresos aumentaron debido al incremento en el saldo promedio de coberturas mantenido durante 2015 en relación a 2014, así como por el comportamiento del dólar en relación al peso.

Por otra parte, los intereses derivados del fondeo de la Entidad, se incrementaron en un 13,29% (\$45.064 millones) debido al aumento del saldo promedio del pasivo financiero, así como al aumento de las tasas de interés. El saldo promedio de CDT durante 2015 fue de \$4.334.124 millones, \$1.020.048 millones inferior al saldo promedio de 2014. Lo anterior responde a la sustitución que se realizó en los CDT por los recursos recibidos en 2014, producto de la emisión de bonos internacionales. Cabe recordar que los CDT son el principal instrumento de fondeo de la Financiera, así como el más versátil y dinámico. A 31 de diciembre de 2015, los CDT fondeaban el 56,93% del activo. La composición de los depósitos y exigibilidades por índice es el siguiente: el 37,58% al IBR, 34,51% al IPC, el 24,36% a la DTF y el restante 3,54% a Tasa Fija.

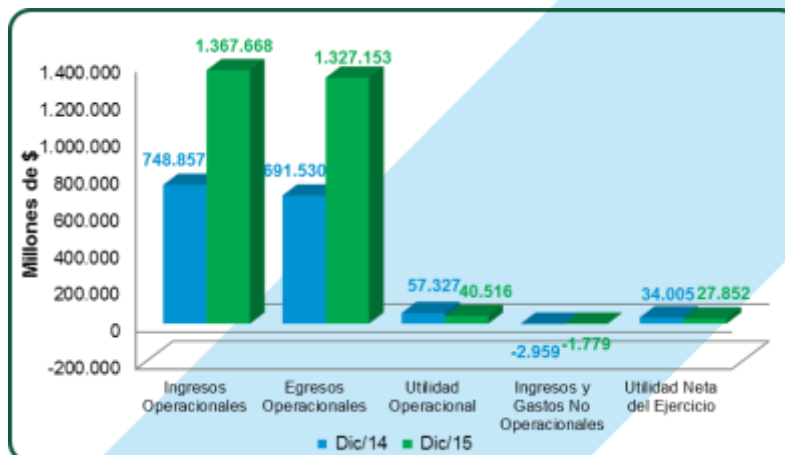
Durante 2015, los impuestos diferentes de renta (IVA, patrimonio, ICA, GMF, etc.) fueron de \$29.680 millones, con una disminución de \$712 millones, es decir -2,34% con respecto al 2014.

Al 31 de diciembre de 2015, la utilidad antes de impuesto de renta ascendió a \$39.592 millones. Por su parte, la provisión del impuesto de renta disminuyó en -42,35% (\$8.623 millones) respecto al 2014, con lo cual la utilidad neta de Findeter cerró el año en \$27.852 millones.

La utilidad neta obtenida garantiza la consecución de la rentabilidad objetivo (ROE) por encima de la meta propuesta en el Plan Estratégico del 2,80% para el 2015 cerrando el año en 2,90%. El anterior resultado se obtuvo pese a las dificultades presentadas debido a las condiciones macroeconómicas, así como por los reajustes en los costos de fondeo que se presentaron durante el año.

Adicionalmente, se destaca que durante 2015 Findeter aportó al Estado la suma de \$41.420 millones por concepto de impuestos y contribuciones lo que representan el 3,02% de los ingresos operacionales. El anterior resultado demuestra una buena gestión tributaria durante el año 2015.

Gráfico 29- Variación Principales Cuentas del Estado de Resultados



2.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro 2 – Indicadores de gestión financiera

DESCRIPCION INDICADORES FINANCIEROS		
Tipo Indicador	Dic-14	Dic-15
Rentabilidad		
Ingresos Operacionales/Activo Total Promedio	10,14%	18,48%
Margen Financiero Bruto/Activo Total Promedio	2,16%	2,18%
Margen Financiero Bruto/Patrimonio Inicial	17,25%	16,80%
Servicios Financieros/Ingresos Operacionales	5,95%	5,17%
Utilidad A.I./Patrimonio Inicial (ROE A.I.)	5,88%	4,13%
Utilidad Neta/Patrimonio Inicial (ROE)	3,68%	2,90%
Eficiencia		
Egresos Operacionales/Activo Total Promedio	9,36%	17,93%
Egresos Operacionales/Ingresos Operacionales	92,35%	97,04%
Gastos Administrativos/Activo Total Promedio	1,38%	1,62%
Gastos Administrativos/Ingresos Operacionales	13,63%	8,78%
Suficiencia Patrimonial		
Relación de Solvencia Básica	13,16%	12,08%
Relación de Solvencia Total	14,10%	12,43%
Otros Indicadores		
Activos Productivos/Total Activos	99,68%	99,83%
Cubrimiento de Cartera (Provisiones / Cartera Vencida)	11461,84%	459,67%
Calidad de Cartera (Cartera Vencida / Cartera Bruta)	0,01%	0,20%
Rendimiento Promedio de Cartera	6,70%	7,41%
Margen Financiero Bruto		
Margen Financiero Bruto % Ingresos Financieros.	21,31%	12,32%

2.3.1 RENTABILIDAD

La rentabilidad sobre el patrimonio inicial (ROE) de Findeter al 31 de diciembre de 2015, ascendió a 2,90%, cifra superior a la meta establecida en el plan estratégico 2015 - 2018 en 10 PB para este 2015. El ROE A.I (Utilidad neta antes de impuesto de renta / patrimonio inicial) se ubicó en un 4,13%, 133 PB la meta de rentabilidad. Con lo anterior se muestra que a pesar del contexto macroeconómico con turbulencia y presentando retos y dificultades, la buena gestión administrativa de Findeter llevó al cumplimiento de las metas de rentabilidad establecidas para el año 2015.

El desempeño del indicador de Ingresos Operacionales / Activo Total Promedio, mejoró pasando del 9,36% al 17,93% entre 2014 y 2015, en consideración con un incremento tanto de los ingresos financieros como de los ingresos financieros diferentes de intereses. Los ingresos financieros presentaron aumento principalmente por un mayor ingreso por ajuste en cambio, por aumento en la utilidad en valoración de derivados, por el incremento de los ingresos por intereses y por la variación positiva de los honorarios y comisiones producto de la diversificación en productos no financieros de apoyo técnico en la administración y gerencia de proyectos de iniciativa nacional. En ese sentido, se evidencia que durante 2015, se obtuvo un mejor desempeño y mayor eficiencia en la utilización del activo de la Entidad.

De otra parte, el indicador de Servicios financieros / Ingresos operacionales presentó una leve reducción de 78 PB entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015; sin embargo, esto se debe al mayor crecimiento de los ingresos operacionales en relación a los ingresos por comisiones. Lo anterior está explicado por el aumento de la reexpresión en cambio y los ingresos por derivados, ya que durante 2015 el incremento en los ingresos recibidos por comisiones fue del 58,79% en relación a lo obtenido durante 2014. Este incremento se debe a que se han venido registrando ingresos por concepto del desarrollo de los programas entre los que se destaca el de Vivienda Gratuita (100 mil viviendas) y Agua para la Prosperidad del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

2.3.2 EFICIENCIA

Findeter ha venido presentando indicadores acordes con el proceso de transformación organizacional que se viene desarrollando a partir del último trimestre de 2011. Esto se observa al calcular el indicador (Gastos Administrativos / Activo Total Promedio), el cual muestra un leve aumento al pasar del 1,38% al 1,62% entre diciembre de 2014 y el mismo mes de 2015, lo cual se explica fundamentalmente con el aumento en los gastos de personal que ha sido vinculado a la Entidad, con el fin de dar cumplimiento a los programas de asistencia técnica y sostenibilidad de proyectos. Lo anterior se debe analizar teniendo en cuenta que esta línea de negocio no requiere de activos financieros para su desarrollo, motivo por el cual un incremento en los gastos administrativos en relación a la totalidad del activo no implica una falta de eficiencia, más si se tiene en cuenta que son negocios que vienen representando buenas utilidades y rentabilidad a Findeter.

2.3.3 SUFICIENCIA PATRIMONIAL (SOLVENCIA)

A 31 de diciembre de 2015, el indicador de solvencia definido como el patrimonio técnico sobre los activos ponderados por el nivel de riesgo, Findeter presentó un nivel del 12,43%, mostrando una reducción de 167 PB respecto a la relación de solvencia total de diciembre de 2014. De igual forma, la relación de solvencia básica se ubicó en el 12,08%, 108 PB inferior a la reportada en el mismo periodo del año anterior.

Lo anterior muestra el crecimiento de la cartera de créditos de redescuento presentado durante 2015. Sin embargo, la Entidad tiene una alta fortaleza patrimonial por el crecimiento de su cartera a través de operaciones de redescuento y una buena capacidad de respuesta a los acreedores en momentos de estrés del mercado.

Cuadro 3 – Descripción de indicadores financieros

Suficiencia Patrimonial	Dic-14	Dic-15
Relación de Solvencia Básica	13,16%	12,08%
Relación de Solvencia Total	14,10%	12,43%

2.3.4 OTROS INDICADORES

El rendimiento promedio de la cartera de la Entidad, presentó una mejora significativa durante 2015 de 71 PB en relación a 2014, al pasar de 6,70% a 7,41%. Esta situación está relacionada con el aumento de los ingresos por intereses de cartera del 13,08% en el periodo, al pasar de \$417.047 millones a \$471.604 millones, debido al incremento del saldo promedio de cartera, así como al aumento de las tasa de referencia a las que está indexada la cartera.

Respecto a la calidad de la cartera, este indicador ha presentado un excelente comportamiento, dando como resultado un índice de calidad de cartera del 0,20% y un cubrimiento del 459,67%. De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la cartera en mora reportada a diciembre de 2015, corresponde a cartera de exempleados que en su mayoría es a corto plazo y está provisionada y a cartera de redescuento que se tenía con Internacional Compañía de Financiamiento y que está en proceso de transferencia, la cual va a ser administrada

de manera directa por Findeter. Dicha cartera, no entra en la masa de liquidación, motivo por el cual al momento de completar el trámite de cambio de administrador se procederá a realizar la reclasificación de la calificación de la cartera.

2.4 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN Y APLICACIONES

2.4.1 FINDETER

El presupuesto final de fuentes de la Entidad para la vigencia 2015, ascendió a \$645.257 millones.

Cuadro 4 - Ejecución de Fuentes Findeter

Cifras en Millones de Pesos

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia Ejecución (4)=(1)-(3)	% Cumplimiento (5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	485.942	485.942	499.153	(13.211)	103%
Ingresos Convenios y/o Programas	40.306	40.306	56.355	(16.049)	140%
Otros Ingresos Operacionales	118.661	118.661	245.710	(127.049)	207%
Otros Ingresos No Operacionales	348	348	4.395	(4.047)	1263%
Total Fuentes	645.257	645.257	805.613	(160.356)	125%

La ejecución de fuentes registró un valor de \$805.613 millones, equivalente al 125% del presupuesto actual. De estas fuentes, sobresalen los Ingresos Financieros, con una ejecución del 103%, los cuales se originaron principalmente, por el recaudo de intereses de la cartera activa cuyo valor fue de \$499.152 millones. De igual forma, otro que se destaca es el rubro de Otros Ingresos Operacionales, con un 207% de ejecución, generado por el ingreso de Tasas Compensadas y Comisiones Fiduciarias por valor de \$245.710 millones.

Cuadro 5 - Ejecución de Aplicaciones Findeter

Cifras en Millones de Pesos

Aplicaciones	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Compromisos Acumulados (3)	Valor no Comprometido (4)=(1)-(3)	Actual v/s Compromisos (5)=(3)/(1)
Gastos Financieros	453.290	451.490	415.117	38.173	92%
Convenios y/o Programas Gastos Funcionamiento	36.181	35.089	31.418	4.763	87%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	119.927	123.448	75.491	44.436	63%
Adquisición de Activos	3.014	2.385	2.496	518	83%
Total Aplicaciones	612.412	612.412	524.522	87.890	86%

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de \$524.522 millones, que equivale al 86% de cumplimiento del presupuesto actual. Dentro de las aplicaciones, la mayor participación se observa en los Gastos Financieros con un 92% de ejecución. Estos gastos corresponden a la cancelación de los intereses y comisiones de obligaciones, los egresos por derivados y otros gastos financieros que ascendieron a \$415.117 millones. Otro concepto de relevancia corresponde al cumplimiento de ejecución en un 87%, de los convenios y/o programas que administra Findeter por \$31.418. Es de resaltar la disminución en la ejecución de los gastos de funcionamiento y administrativos en general al solo alcanzar un 63% del presupuesto actual para el 2015.

2.4.2 UNIDAD EJECUTORA RECURSOS FINDETER – REGALÍAS

Cuadro 6 - Ejecución de Fuentes - Unidad Ejecutora Recursos Findeter – Regalías

Cifras en Millones de Pesos

Detalle	Recursos Aprobados	Ejecución Ingresos 2014-2015	Diferencia Ejecución	% Cumplimiento
Proyectos Recursos Regalías	50.393	46.374	4.019	92%
Total Fuentes Regalías	50.393	46.374	4.019	92%

Respecto a la ejecución de fuentes de la Unidad Ejecutora de Regalías, la cual se incluye como capítulo independiente en el presupuesto de Findeter, para las vigencias del 2014 a 2015, se estimaron recursos por \$50.393 millones para un cumplimiento del 92%, al acumular un valor de ingresos de \$46.374 millones. Es de anotar que los recursos del Sistema General de Regalías son manejados bianualmente, por lo tanto el total de los \$50.393 millones, se pueden recibir y ejecutar hasta el 31 de diciembre de 2016.

Cuadro 7 – Ejecución de Aplicaciones - Unidad Ejecutora Recursos Findeter - Regalías

Cifras en Millones de Pesos

Detalle	Recursos Aprobados	Compromisos Acumulados	Valor no Comprometido	Recursos v/s Compromisos
Proyectos Recursos Regalías	50.393	48.707	1.686	97%
Total Aplicaciones Regalías	50.393	48.707	1.686	97%

En relación con el presupuesto de aplicaciones de \$50.393 millones al cierre del año 2015, se cuenta con compromisos de \$48.707 millones, para una ejecución del 97%.

El siguiente cuadro presenta la ejecución de los recursos financieros de Findeter a 31 de diciembre de 2015.

Cuadro 8 – Presupuesto de recursos financieros

Cifras en Millones de \$

Proyección de Ingresos Financieros	Proyecciones Financieras	Proyecciones Ajustadas (2)	Ejecución (3)	Diferencia (4) = (3)-(2)	% Cumplimiento (5) = (3)/(2)	%
Recursos Internos	2.162.268	1.611.268	1.513.771	(97.498)	93,95%	36,30%
Recursos Financieros	2.408.402	2.959.402	2.655.372	(304.030)	89,73%	63,70%
Total Proyección Ingresos Financieros	4.570.670	4.570.670	4.169.143	(401.528)	91,22%	100,00%

Los recursos financieros presupuestados para el año 2015, presentaron una ejecución del 91,2%. El rubro de Recursos Internos (recaudo de cartera) presentó una ejecución del 93,9%, lo que corresponde en valores absolutos a la suma de \$1.513.771 millones.

En cuanto a los recursos financieros, estos contaron con una participación del 63,7% dentro del total de la proyección de Ingresos Financieros y con una ejecución del 89,7%. Estos recursos se refieren a emisiones de CDT, emisiones de bonos y créditos contratados con la banca multilateral y entidades de cooperación. De los recursos financieros se destacan los obtenidos a través de créditos con la banca multilateral y las entidades de cooperación, entre ellas la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), KFW Bankengruppe (KFW) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Cuadro 9 – Ejecución de recursos financieros

Cifras en Millones de \$

Proyección utilización financieros	Proyecciones Financieras	Proyecciones Ajustadas (2)	Ejecución (3)	Diferencia (4) = (3)-(2)	Meta vs. Pagos (5) = (3)/(2)	% Participación Pagos
Desembolsos	2.129.811	2.305.685	2.302.105	(3.580)	99,84%	56,40%
Obligaciones Financieros	2.440.859	2.598.251	1.779.364	(818.887)	68,48%	43,60%
Total Proyección Utilización Financieros	4.570.670	4.903.936	4.081.469	(822.467)	83,23%	100,00%

Para la vigencia 2015, la ejecución de los recursos financieros fue del 83,2%, con pagos totales de \$4.903.936 millones. Del valor anterior el 56,4% correspondió a “Desembolsos”, rubro en el que se colocaron recursos por \$2.302.105 millones, con una ejecución del 99,8%. (Los desembolsos por redescuento corresponden a \$2.298.334 y el valor de desembolsos a Empleados fue por valor de \$3.771 millones)

En cuanto a las obligaciones financieras, estas corresponden principalmente al pago de capital de los CDT y de los créditos con la banca multilateral y entidades de cooperación. Su ejecución durante 2015 fue del 68,5%, valor inferior al proyectado y alcanzó un total de pagos igual a \$1.779.364 millones.

Esta ejecución se explica en parte por el monto de CDT renovados durante el año, a través de la Tesorería de la Entidad.

3 INSTRUMENTOS DE CRÉDITO Y FINANCIEROS

3.1 GESTIÓN DE REDESCUENTO

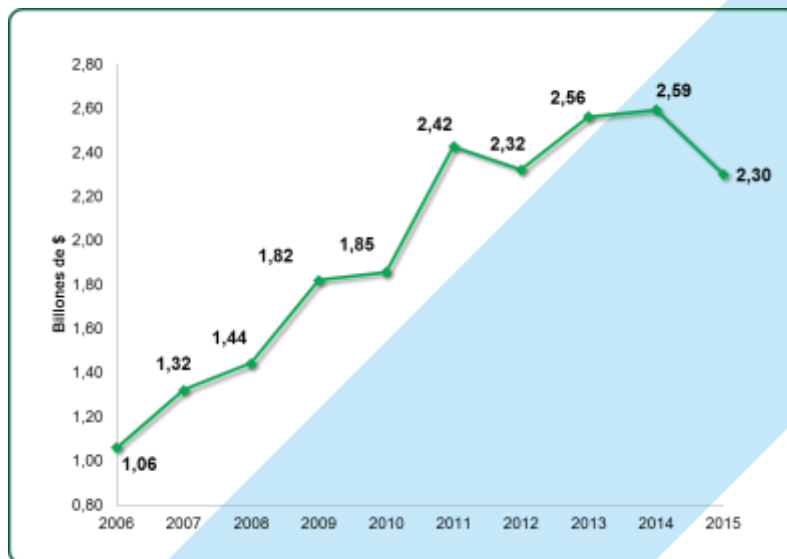
3.1.1 DESEMBOLSOS TOTALES

Durante 2015, el total de colocaciones de crédito fue de \$2,3 billones. Esta cifra superó las expectativas de cumplimiento anual, dado el reto que tuvo Findeter en la consecución de negocios sostenibles y de alto impacto en las regiones.

El Sistema Financiero Colombiano inicia el año 2015 con holgura en el disponible circulante, un dólar que se sigue fortaleciendo impulsado por las bajas en el precio internacional del petróleo. Esto se vio reflejado en el primer semestre del año y hasta el mes de septiembre, donde la dinámica del desembolso se mantuvo en un nivel medio, con una fuerte aceleración en último trimestre del año, debido a la alianza con el gobierno nacional para apoyar los sectores de Salud y Educación, por medio de la creación de dos Tasas Compensadas. De igual forma, las medidas tomadas por el Banco de la República, con el propósito de anclar las expectativas del mercado, por medio del incremento de la Tasa de Intervención, la cual inició el periodo a una tasa del 4,50% y cierra al 5,75%.

A pesar de las condiciones de mercado que se presentaron durante el año 2015, Findeter implementó diferentes estrategias que le permitieron el cumplimiento de sus metas y llegar así a un cumplimiento del 109% de la meta de redescuento. Es importante resaltar la labor realizada por la fuerza de ventas en los resultados obtenidos.

Gráfico 30 - Desembolsos anuales de Findeter



3.1.2 DESEMBOLSOS POR REGIONAL / ZONA

Los buenos resultados del año se ven reflejados en los desembolsos de las distintas regionales de Findeter. Las 3 regionales con los mayores desembolsos fueron: Regional Caribe, tuvo desembolsos por \$617 mil millones; Regional Noroccidental, tuvo desembolsos por \$573 mil millones y Regional Centro tuvo desembolsos por \$492 mil millones. Estas 3 regionales representan el 73% de los desembolsos totales de Findeter.

Cuadro 10 - Desembolsos 2015 por Regional/Zona

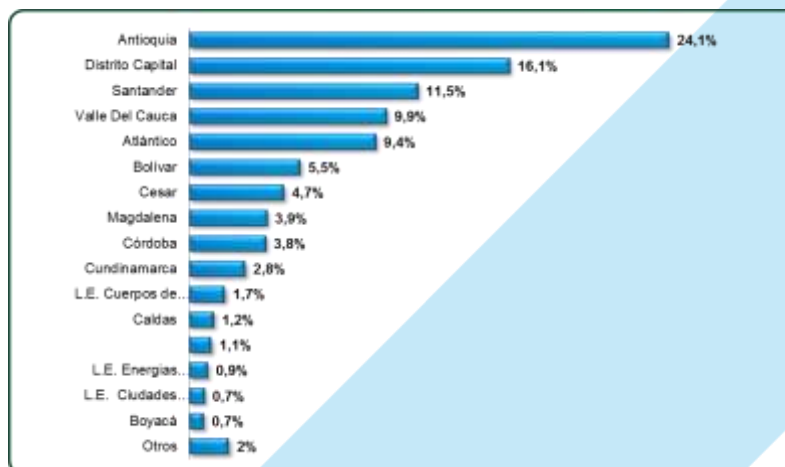
Cifras en Millones de Pesos

Regional	Monto	% Part
R. Caribe	617.691	27%
R. Noroccidental	573.227	25%
R. Centro	492.336	21%
R. Nororiental	289.001	13%
R. Pacífico	235.091	10%
Z. Eje Cafetero	69.107	3%
Z. Sur	21.881	1%
Total General	2.298.334	100%

3.1.3 DESEMBOLSOS POR DEPARTAMENTO

Findeter presenta una cobertura regional significativamente alta la cual se observa en las cifras de departamentos y municipios atendidos en su actividad. En este sentido, durante el 2015 los desembolsos de Findeter llegaron a 27 Departamentos incluyendo el Distrito Capital, en 117 Municipios a través de 859 operaciones.

Gráfico 31 - Porcentaje de desembolsos por departamento



Los departamentos con mayores desembolsos son: Antioquia con desembolsos por \$554 mil millones, Distrito Capital con desembolsos por \$370 mil millones, Santander con \$264 mil millones desembolsados, Valle del Cauca con \$227 mil millones desembolsados y Atlántico con \$215 mil millones desembolsados. Estos 5 departamentos representan el 71% del total de desembolsos.

Durante el año 2015, los municipios Categoría Especial tuvieron una participación del 63%, 23% más que el año 2014. Esto se da principalmente por la ubicación que tienen las empresas, donde la gran y mediana industria tiene sus sedes principales en las grandes ciudades.

Cuadro 11 - Desembolsos por Categoría de Municipio

Cifras en Millones de \$

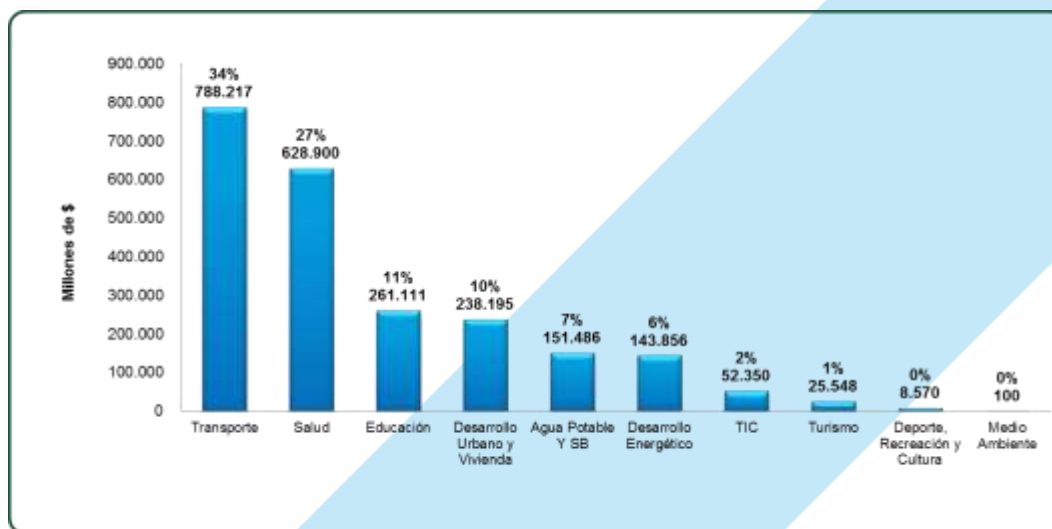
Categoría Municipio	Monto	% Part
1	312.440	14%
2	127.364	6%
3	114.904	5%
4	13.274	1%
5	28.605	1%
6	243.029	11%
Especial	1.458.718	63%
Total General	2.298.334	100%

3.1.4 DESEMBOLSOS POR SECTOR

En este periodo los sectores con mayor participación fueron: Transporte con desembolsos por \$788 mil millones, Salud con desembolsos por \$628 mil millones y Educación con desembolsos por \$261 mil millones. Estos tres sectores representaron 73% de los desembolsos de Findeter en el 2015.

Los resultados obtenidos responden a la estrategia desarrollada por Findeter que va de la mano con el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

Gráfico 32 - Desembolsos por Sector



Respecto al año 2014, el sector que presentó mayor crecimiento fue TIC's con una variación del 379%, seguido de Salud con una variación del 361%. En el tercer trimestre del año 2015, en convenio con el Ministerio de Salud, Findeter lanzó la Tasa Compensada que busca dar liquidez al sector y de esta manera afrontar la crisis que sufren actualmente algunas EPS e IPS en el país.

Sector Transporte

El sector transporte presentó un total de desembolsos por \$788 mil millones, equivalentes al 34% del total desembolsado por Findeter durante el año 2015 y con una variación positiva 38% respecto al año 2014.

El sector transporte se ha convertido durante los últimos años en uno de los sectores estratégicos para Findeter, dada la importancia que tiene para el desarrollo de la infraestructura en el país y la competitividad de las regiones. Dentro de este sector se destacan proyectos como:

- \$108 mil millones para la ejecución de proyectos de mejoramiento y mantenimiento del sector vial en el departamento del Cesar.
- \$55 mil millones para proyectos liderados por la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburra en Antioquia.

En total, durante el año 2015 se financiaron proyectos por cerca de \$234 mil millones para los sistemas de transporte masivo en ciudades como Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira.

Sector Salud

Con el fin de asegurar la sostenibilidad financiera del sistema de salud en condiciones de eficiencia, mediante diferentes acciones, entre las que se encuentra la creación de líneas de crédito blandas con tasa compensada para los prestadores de servicios de salud o las EPS, Findeter en convenio con el Ministerio de Salud y Protección Social implementó durante el año 2015, la Tasa Compensada de Salud 2015, a la cual pueden acceder Entidades Promotoras de Salud e Instituciones Prestadoras de Salud, públicas y privadas del país. Todo esto, bajo los lineamientos del Ministerio.

Durante el 2015, se realizaron desembolsos por \$628 mil millones para el sector Salud, de los cuales \$321 mil millones fueron financiados con la nueva Tasa Compensada Salud 2015.

3.1.5 DESEMBOLSOS POR TIPO DE INTERMEDIARIO

Durante el año 2015 se consolidan los Bancos como los principales aliados en las operaciones de redescuento, siendo el principal cana para la intermediación. Durante este periodo los bancos, representaron el 91% de las operaciones, esto respalda la confianza y el buen posicionamiento de Findeter entre las entidades que componen el sistema financiero en Colombia. Otros intermediarios como las compañías de financiamiento, las cajas de compensación familiar y los Institutos para el Desarrollo Regional, entre otros, representan el 9% restante de las operaciones.

Cuadro 12 - Desembolsos por Tipo de Intermediario

Cifras en Millones de \$

Tipo de Intermediario	Monto	% Part
Banco	2.100.356	91%
Otros Intermediarios	197.978	9%
Total General	2.298.334	100%

3.1.6 DESEMBOLSOS POR TIPO DE RECURSO

Los desembolsos de Findeter se clasifican de acuerdo al tipo de recurso que se utiliza, en el 2015 los desembolsos con recursos de Tasas Compensadas representaron el 54% del total desembolsado, con un crecimiento del 42% respecto al año 2014. Los desembolsos con recursos ordinarios tuvieron una participación del 26% y una disminución del 35%, en cuanto a las Líneas Especiales tuvieron una participación del 16% y Dólares del 4%. Los desembolsos con recursos de Líneas Especiales disminuyeron en un 51% y en Dólares aumentaron en un 27%.

Cuadro 13 - Desembolsos por Tipo de Línea

Cifras en Millones de \$

Tipo Línea	Monto	% Part
Tasa Compensada	1.250.102	54%
Recurso Ordinario	589.381	26%
Línea Especial	360.682	16%
Dólares	98.168	4%
Total General	2.298.334	100%

Esto responde a la estrategia implementada por Findeter teniendo en cuenta las condiciones de mercado con las que cerró el año 2014 y las expectativas que se tenían para el 2015, donde la liquidez durante la mayor parte del año, así como la revaluación del dólar frente al peso impulsaron el fortalecimiento de los desembolsos con recursos de Tasas Compensadas y operaciones de redescuento en Dólares.

Ejecución Tasas Compensadas

Findeter como herramienta del Gobierno Nacional contribuyó a implementar la financiación de proyectos a tasas blandas y plazos largos, mediante el mecanismo de tasa compensada, la cual presenta importantes resultados en términos de maximizar el beneficio e impacto de los recursos dispuestos por el Gobierno Nacional a la población. Como resultado de esto, se realizaron desembolsos por valor de \$1,25 billones en 10 líneas de Tasas Compensadas.

Cuadro 14 - Desembolsos con Tasas Compensadas

Cifras en Millones de \$

Tasas Compensadas	Valor	% de Part
T.C. Infraestructura Sostenible	838.954	67%
T.C. Salud 2015	321.528	26%
T.C. Agua y Saneamiento Básico	79.418	6%
T.C. Salud 2012	6.329	1%
Otros	3.874	0%
Total	1.250.102	100%

Cabe anotar que la Tasa Compensada más destacada es Infraestructura Sostenible con un monto de \$839 mil millones, seguida por Tasa Compensada de Salud 2015 con desembolsos por \$321 mil millones. Esta última, fue lanzada en el cuarto trimestre del año 2015 y gracias a la gestión comercial realizada por el equipo de Findeter, de la mano del Ministerio de Salud y con el compromiso por parte de los intermediarios financieros de apoyar a las entidades, ésta tuvo una participación del 26% dentro de los desembolsos por esta línea de recursos.

Ejecución Líneas Especiales

Cuadro 15 - Desembolsos con Líneas Especiales

Cifras en Millones de \$

Líneas Especiales	Total	% Participación
L.E. Ciudades Sostenibles Emblemáticas y Diamante Caribe	205.107	57%
L.E. Energías Renovables, Alumbrado e Iluminación	67.871	19%
T.C. Agua y Saneamiento Básico	49.021	14%
L.E. Educación	38.384	11%
L.E. Cuerpos de Bomberos	300	0%
Total	360.682	100%

Línea Especial para las Ciudades del Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe y Santanderes.

Los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe y Santanderes, han sido liderados directamente por Findeter, de la mano de entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Fondo de Regalías para Ciencia Tecnología e Innovación, así como las diferentes Gobernaciones y Alcaldías que componen el territorio donde se desarrollan estos programas.

Es por esto que durante el 2015 se financiaron proyectos públicos y privados que impulsan el desarrollo en estas regiones por un valor de \$205 mil millones, lo cual representa el 57% de los desembolsos realizados con recursos de Líneas Especiales. Entre los proyectos financiados se destacan:

- \$42.800 millones para el mejoramiento y mantenimiento de vías en el municipio de Montería, Córdoba.
- \$30.000 millones para la construcción del proyecto denominado Intercambiador Quebradaseca e Intercambiador Mesón de los Búcaros en el municipio de Bucaramanga, Santander.
- \$15.000 millones para la construcción del Viaducto La Novena en el municipio de Bucaramanga, Santander.

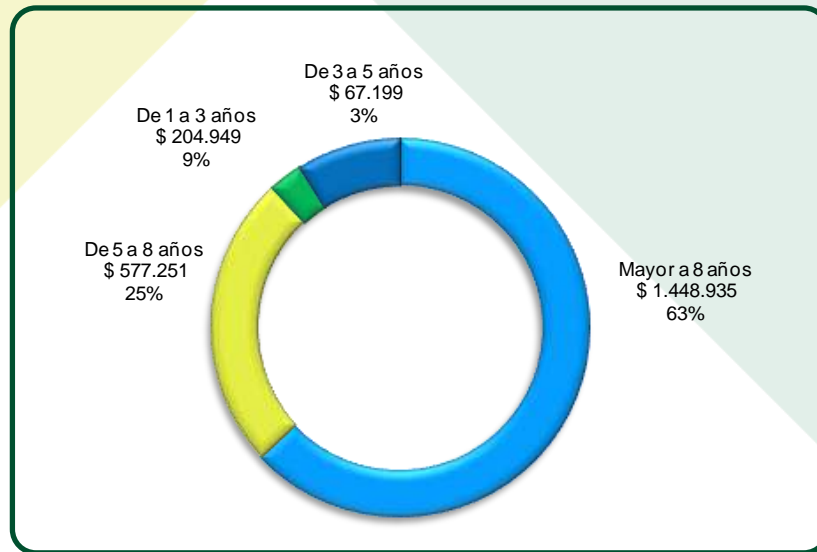
Línea de Energías Renovables, Alumbrado e Iluminación.

Durante el año 2015 se realizaron desembolsos por casi \$68.000 millones con esta línea, lo cual representó un 19% de los desembolsos con líneas especiales.

3.1.7 DESEMBOLSOS SEGÚN PLAZO

Los desembolsos de Findeter se enfocaron principalmente en el largo plazo, los créditos con plazos mayores a 5 años representaron el 88% de la colocación, por su parte los desembolsos de corto plazo entre 1 y 5 años representaron el 12%.

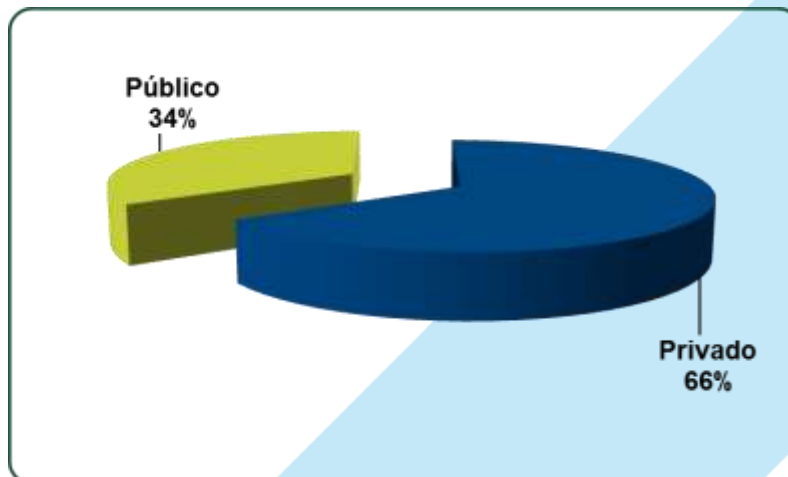
Gráfico 33 - Porcentaje de Desembolsos según el Plazo



3.1.8 DESEMBOLSOS POR TIPO DE BENEFICIARIO

En 2015, Findeter desembolsó \$1,51 billones para beneficiarios del sector privado y \$789 mil millones para beneficiarios del sector público.

Gráfico 34 - Desembolsos por Tipo de Beneficiario



Negocios Destacados – Sector Privado

En el año 2015, Findeter desembolsó \$1,5 billones en el sector privado, de los cuales se destacan los siguientes proyectos:

- Plan Maestro para la Ampliación de la Fundación Hospital Pablo Tobón en Medellín por un valor de \$110 mil millones.
- \$234 mil millones para los operadores de los sistemas de transporte masivo en ciudades de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira.

Negocios Destacados – Sector Público

En el año 2015, Findeter desembolsó \$789 mil millones en el sector público, de los cuales se destacan los siguientes proyectos:

- \$108 mil millones para la ejecución de proyectos de mejoramiento y mantenimiento del sector vial en el departamento del Cesar.
- \$55 mil millones para proyectos liderados por la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburra en Antioquia.
- \$81 mil millones para entidades públicas del sector salud por medio de la nueva Tasa Compensada, que busca dar liquidez al sistema.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – S&E

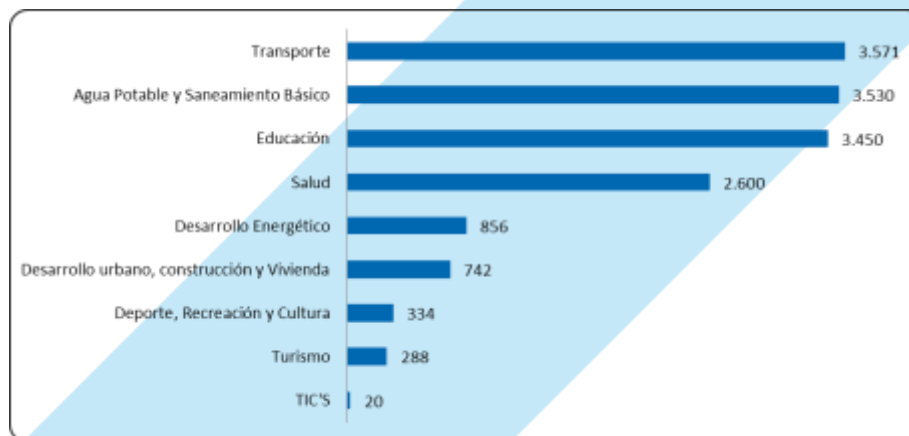
El Sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) es una herramienta que permite medir los resultados de los proyectos financiados por Findeter en las regiones, a través de un conjunto de indicadores a nivel macro (Empleos generados y población beneficiada por el proyecto) y sectorial (según el proyecto y el sector de inversión asociado), con los cuales se puede tener información valiosa con respecto a la utilización de los recursos financieros irrigados en los diferentes sectores.

Durante el año 2015, se consolidó el registro de información y seguimiento para los indicadores de desempeño a 159 proyectos de inversión financiados por valor de \$1,11 billones, donde se destacan los siguientes resultados:

3.2.1 GENERACIÓN DE EMPLEOS

- 15.391 puestos de trabajo es el potencial de empleos que se esperaba se puedan generar en los 159 proyectos financiados que fueron registrados en éste sistema.
- El 85% de dichos empleos equivalentes a 13.151 están vinculados con los proyectos de infraestructura financiados en los sectores “Transporte” (23%), “Agua potable y saneamiento básico” (23%), “Educación” (21%), y “Salud” (17%).

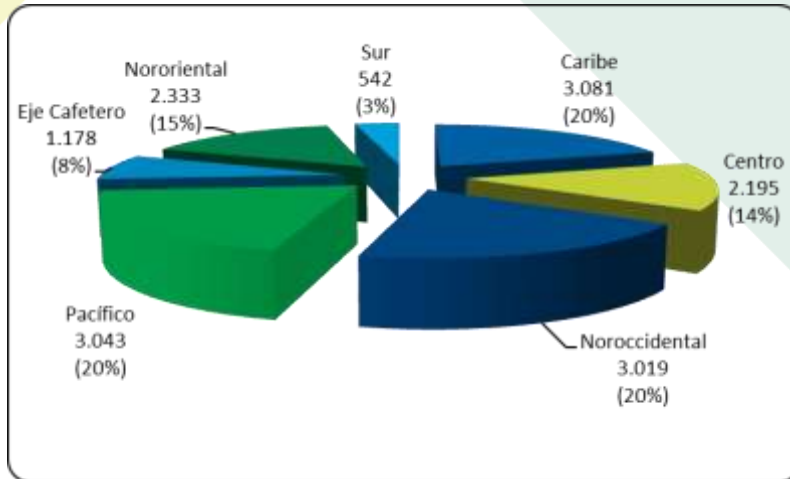
Gráfico 35 – Potencial de empleos generados en los sectores



Fuente: S&E

- El 60% de estas oportunidades de trabajo equivalentes a 9.143 empleos, se derivan de los proyectos financiados localizados en las regionales Caribe, Noroccidental y Pacífico.

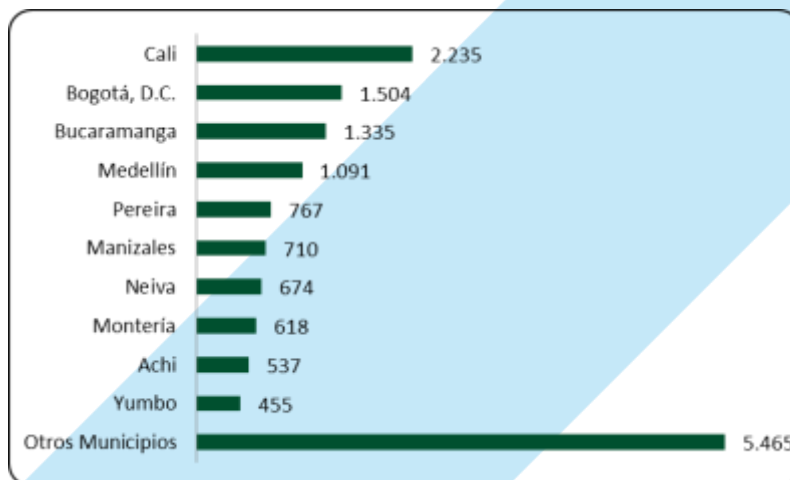
Gráfico 36 – Potencial de empleos generados según regional Findeter



Fuente: S&E

- El 65% de los empleos potenciales a generar equivalentes a 10.034 se localizan principalmente en los departamentos de Valle del Cauca (19%), Antioquia (15%), Santander (13%), Distrito Capital (10%) y Atlántico (8%).
- El 50% de los empleos potenciales a generar equivalentes a 7.642 se localizan en los municipios de Cali (15%), Bogotá D.C. (10%), Bucaramanga (9%), Medellín (7%), Pereira (5%) y Manizales (5%).

Gráfico 37 – Potencial de empleos generados en los municipios

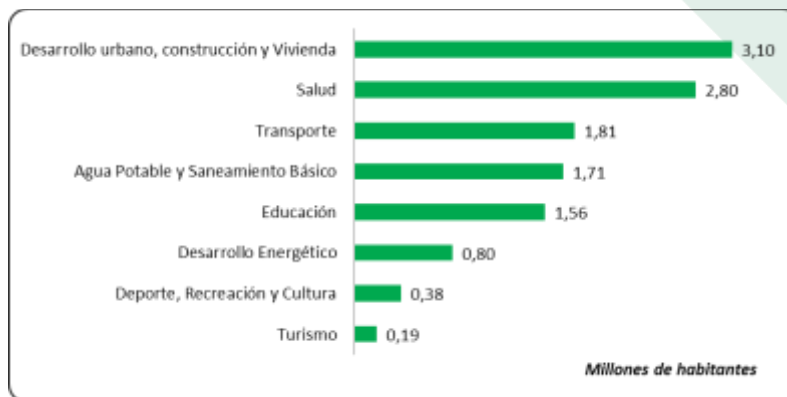


Fuente: S&E

3.2.2 POBLACIÓN BENEFICIADA

- De acuerdo con la información reportada por los beneficiarios de los créditos, se estima que en la muestra de 159 proyectos financiados por Findeter se puedan beneficiar en el mejoramiento de su calidad de vida un aproximado de 12.35 millones de habitantes.
- El 76% de ésta población equivalente a 9.41 millones de habitantes se concentra en proyectos relacionados con los sectores Desarrollo urbano, construcción y vivienda (25%), Salud (23%), Transporte (15%) y Agua potable y saneamiento básico (14%).

Gráfico 38 – Población beneficiada según sector del proyecto

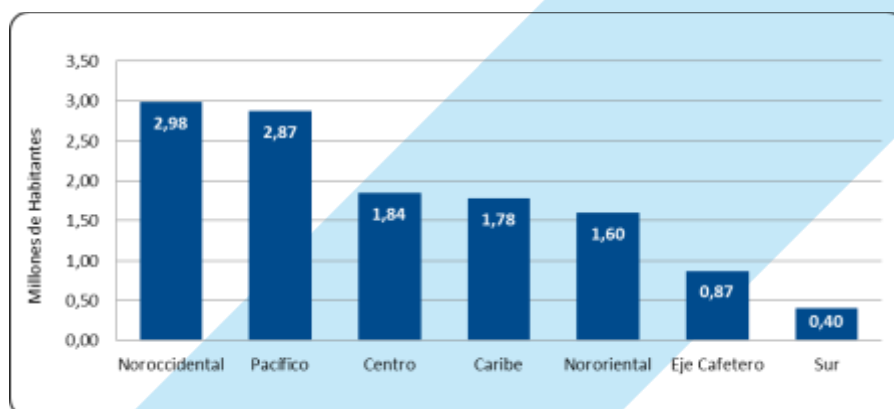


Fuente: S&E

Población por Región (Findeter) y Departamento

- El 62% de la población beneficiada equivalente a 7.69 millones de habitantes se encuentran localizados en los proyectos gestionados desde las regionales Noroccidental (24%), Pacífico (23%) y Centro (15%).

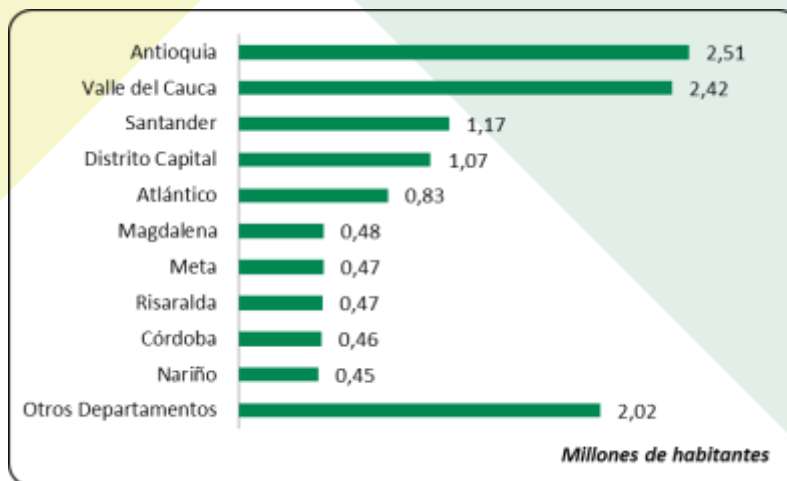
Gráfico 39 – Población beneficiada según regional del proyecto



Fuente: S&E

- El 65% de la población beneficiada se localiza en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Distrito Capital y Atlántico.

Gráfico 40 – Población beneficiada en los departamentos



Fuente: S&E

3.2.3 INDICADORES SUBSECTORIALES

En una muestra de 159 proyectos de infraestructura financiados en el 2015 y registrados en la herramienta S&E, se logró recaudar información sobre un total de 61 indicadores subsectoriales asociados a cada sector y subsector respectivo, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: 38% al sector de Agua potable y saneamiento básico; 15% a los sectores de Transporte y Educación; 13% a Desarrollo energético; 11% a salud; y el 8% restante a Desarrollo urbano, construcción y vivienda.

En el sector de Agua potable y saneamiento básico, el 52% corresponden a indicadores relacionados al subsector Residuos, 35% a Acueducto y 13% a Alcantarillado. Se destacan los siguientes: 11.534 viviendas con servicios de recolección; 167.759 toneladas de almacenamiento de residuos sólidos; 7.910 soluciones integrales de manejo de residuos desarrolladas; asociados a los proyectos **“construcción de plantas en centros de acopio” en los municipios de Neiva, Dabeiba y Cúcuta**, **“construcción relleno sanitario parque ambiental Pirgua fase I Tunja-Boyacá”**, **“adecuación sitio de disposición final de residuos”** y **“compra de equipos para la recolección de residuos sólidos”**.

En el sector Transporte, el 67% corresponden a indicadores relacionados al subsector Vial (Red Primaria, Secundaria, Terciaria), 22% corresponden a Transporte urbano, terrestre, de carga y pasajeros y 11% a Fluvial. Se destacan los siguientes: 193 kilómetros de vías construidas, 141 kilómetros de vías rehabilitadas, 80 kilómetros de **dobles calzadas construidos**, asociados a los proyectos **“recuperación de vías secundarias del departamento de Santander”**, **“construcción intercambiadores viales mesón de los búcaros y av. Quebradaseca con 15” municipio de Bucaramanga**, **“recuperación malla vial fase III” municipio san José de Cúcuta**, **“proyecto de prevención, mitigación y fortalecimiento de la vía San Diego el Palmar” municipio de Girardota-Antioquia**, **“construcción de pavimento en concreto rígido en la calle del cementerio desde la carrera 7, hasta la calle 2, salida a Guaranda, en un tramo de 1.332 ml” municipio de Achi-Bolívar**, **“construcción de pavimento rígido y mejoramiento en placa huella en los municipios planeta Rica, Ayapel y Montería en el departamento de Córdoba**, **“rehabilitación y mejoramiento vías en el departamento del Atlántico”**.

En el sector Educación, el 67% corresponden a indicadores relacionados al subsector Construcción (Inicial, básica, media y superior), 33% a Compra, ampliación y adecuación de instalaciones educativas. Se destacan los siguientes: **“construcción, adquisición y/o mantenimiento de trece (13) centros comunitarios de atención virtual” en el Distrito Capital**, **“ampliación de la planta física de la UAN sede Santa Marta”**, **“construcción primera fase colegio promoción social” municipio de Palermo**.

En el sector Desarrollo Energético, el 88% corresponden a indicadores relacionados al subsector Energía Eléctrica y el 12% restante a Hidrocarburos. Se destacan los siguientes: 59 Kilómetros de líneas de transmisión y distribución construidas o rehabilitadas, 23 Kilómetros de red eléctrica instalados, Incremento de 66 horas de servicio de energía eléctrica diarias, capacidad en 305.782 megavatios de generación de energía instalada, **asociados a los proyectos “construcción central hidroeléctrica río Mulatos II” municipio de Tarso-Antioquia, “construcción de pch’s luzma I y luzma II” municipio de Amalfi-Antioquia, “construcción pequeña central hidroeléctrica Cantayus” municipio de Cisneros-Antioquia, “proyecto alumbrado público municipio de San Vicente de Chucuri” departamento de Santander, “Construcción proyecto de transmisión Suria” municipio de Villavicencio-Meta.**

En el sector Salud, el 57% corresponden a indicadores relacionados al subsector Construcción, 29% a Ampliación, adecuación y mantenimiento y el 14% restante a Dotación y adquisición de equipos e instrumentos. Se destacan los siguientes: 414 nuevas camas hospitalarias disponibles, 33 nuevas salas o unidades hospitalarias construidas, **asociados a los proyectos “construcción fase II central de urgencias hospital de san Andrés” departamento de Santander, “sede unidad médica Santa Sofía” municipio de Puerto Rico-Caquetá, “compra de equipos y adecuación de nueva clínica” en la ciudad de Cali-Valle del Cauca, “compra de equipos y adecuación de nueva clínica Somer” municipio de Rionegro-Antioquia.**

En el sector Desarrollo urbano, construcción y vivienda, el 60% corresponden a indicadores relacionados al subsector Desarrollo Urbano y el 40% restante a Vivienda Urbana. Se destacan los siguientes: 53 Obras de infraestructura social y equipamiento urbano intervenidas, 9 Obras de infraestructura social y equipamiento comunitario construidas, 17 Equipos y/ o maquinaria adquiridos para Desarrollo urbano, asociados a los **proyectos “Construcción Centro Comercial Gardel Plaza” Medellín-Antioquia, “construcción de bodegas, remodelación y climatización del almacén de ventas y compra de software” Santa Marta-Magdalena, “Construcción de mall comercial en Caucasia” departamento de Antioquia, “Construcción Canchas Deportivas” municipio de Belén-Nariño, “Plan de Inversiones 2014-2016” municipio de Cota-Cundinamarca, “compra de sede bomberos para adecuación” Cali-Valle del Cauca.**

3.3 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

La Estructuración de Proyectos en Findeter sirve para apoyar técnica y financieramente a las entidades públicas y privadas en su proceso de planificación, gestión y financiación de proyectos con el fin de garantizar su posterior ejecución. Para lograr este objetivo, se han implementado diferentes mecanismos, los cuales se exponen a continuación.

3.3.1 FONDO DE PREINVERSIÓN

El Fondo de Preinversión es un instrumento técnico de la Entidad, a partir del cual se impulsan y apoyan proyectos de preinversión de manera flexible y ágil. El Fondo se creó en 2012 con \$14.000 millones, de los cuales \$5.000 millones se destinaron para la Cuenta de Responsabilidad Social, y \$9.000 millones para la Cuenta Estratégica de Preinversión.

Los recursos de la Cuenta de Responsabilidad Social son de carácter no reembolsable, lo que permite la realización de estudios de interés estratégico para el país, cuando existen limitaciones en su financiación. Por su parte, los recursos de la Cuenta Estratégica de Preinversión tienen carácter reembolsable y se cobra una comisión variable dependiendo del tiempo de retorno de los recursos una vez terminan los estudios contratados, lo que permite la financiación de nuevos estudios.

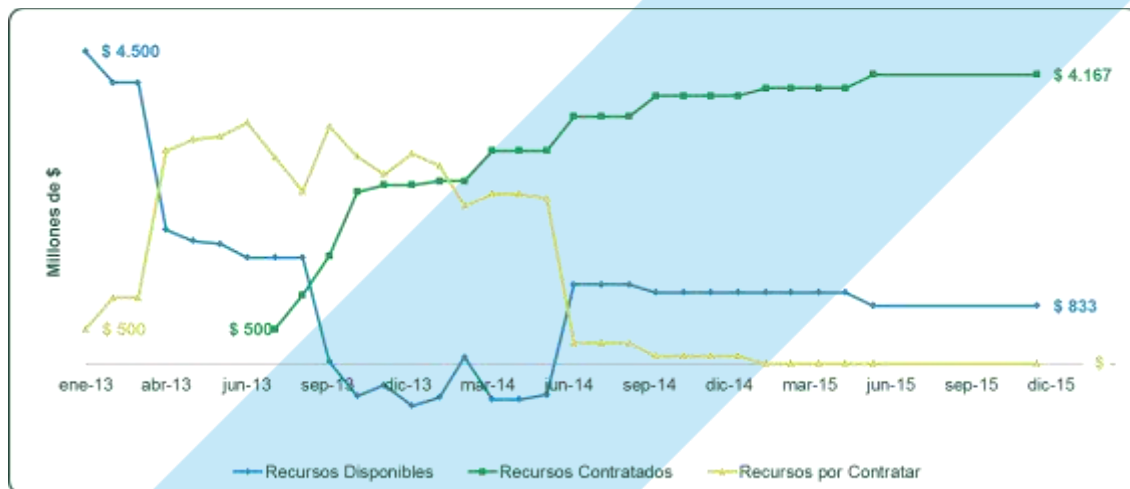
Cuenta de Responsabilidad Social

A Diciembre de 2015 se habían contratado 10 proyectos por valor de \$4.166 millones, de los cuales 8 fueron concluidos en ese mismo año y 2 continuarán ejecutándose durante 2016

Cuadro 16 - Proyectos Financiados Cuenta de Responsabilidad Social año 2015

N°.	Proyecto	Valor (Millones de \$)	Vigente 2016
1	Plan Maestro para la renovación del centro histórico de Barranquilla	100	NO
2	Desarrollar los estudios topográficos para las redes de alcantarillado en algunas zonas urbanas y en la zona minera del Municipio de Quibdó.	500	NO
3	Elaboración de una metodología conceptual para la construcción del Plan Maestro del programa transformacional Corredor Verde de Cali.	493	NO
4	Estructuración del Plan Maestro de Manizales	254	NO
5	Estudios de desarrollo urbano y vulnerabilidad ambiental para el Municipio de Montería	560	NO
6	Master Plan del Distrito de Buenaventura	988	NO
7	Estudios de desarrollo urbano y vulnerabilidad ambiental para el Municipio de Pasto	380	NO
8	Actualización de estudios y diseños de la segunda fase del Plan 24x24 en el sistema de acueducto del Distrito de Buenaventura	295	NO
9	PMEP Barranquilla	259	SI
10	Hoja de ruta de Barranquilla	337	SI
Total		4.166	

Gráfico 41 - Cuenta de Responsabilidad Social 2015



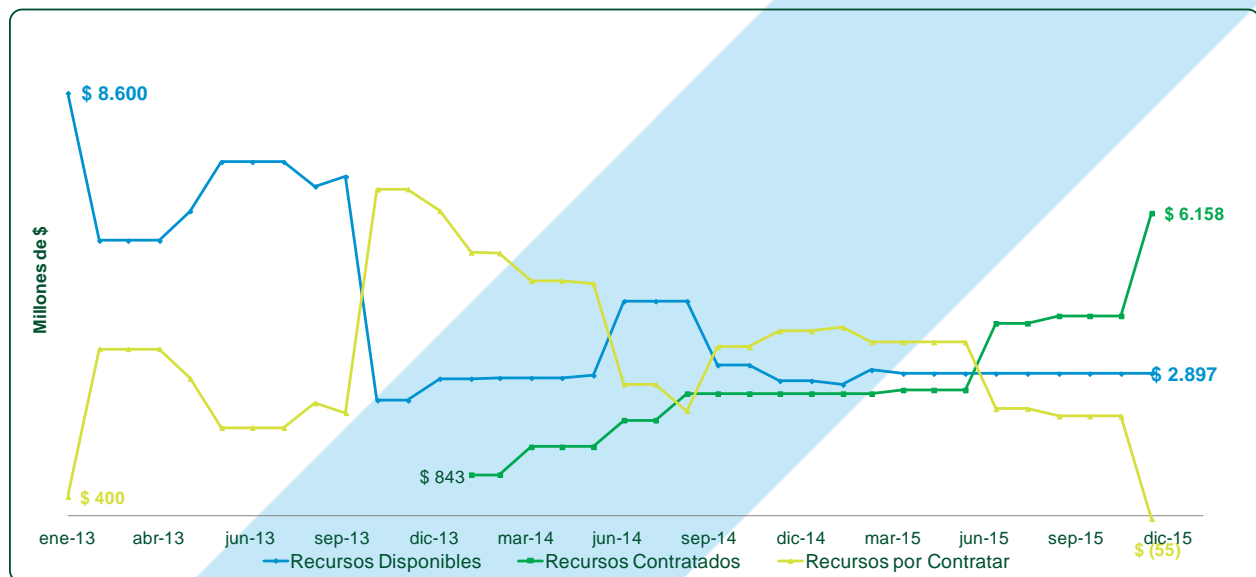
Cuenta Estratégica de Preinversión

A través de esta cuenta se habían contratado a Diciembre de 2015 8 proyectos por \$6.158 millones, de los cuales 5 terminaron en 2015 y 3 terminarán de ejecutarse en 2016.

Cuadro 17 - Proyectos financiados cuenta Estratégica de Preinversión 2015

N°.	Proyecto	Valor (Millones de \$)	Vigente 2016
1	Estructuración, formulación, adopción y socialización de un plan maestro de movilidad para el Municipio de San Gil, Santander.	248	NO
2	Estudios para la actualización tecnológica y normativa de los diseños de la planta de tratamiento de agua potable los angelinos, Embalse de Bucaramanga.	595	NO
3	Estudios y diseños del Bloque L de la Universidad Católica de Manizales.	543	NO
4	Estudios y diseños en Fase III para el mejoramiento de la vía Los Pocitos-Ye de Guaimaral, Departamento del Atlántico.	300	NO
5	Elaboración de los estudios y diseños detallados para el mejoramiento del Parque Muvdi, Area Metropolitana de Barranquilla, Atlántico.	240	NO
6	Estudios para el fortalecimiento de la infraestructura sanitaria de Santa Marta.	788	SI
7	Recinto Ferial de Cartagena	1.356	SI
8	Estructuración embalse y PTAR de EMCALI	2.088	SI
Total		6.158	

Gráfico 42 - Cuenta Estratégica de Preinversión



3.3.2 ASESORÍA TÉCNICA

Validación de Asociaciones Público Privadas –App

La Ley 1508 de 2012 faculta a Findeter para brindar asesoría y acompañamiento a entidades estatales en la evaluación integral de proyectos de Asociación Público Privada. Esta asistencia técnica permite realizar la evaluación técnica, financiera y legal de los proyectos de entidades públicas y/o de inversionistas privados, emitiendo recomendaciones sobre su viabilidad, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley y brindando acompañamiento a las entidades públicas para la aprobación de sus proyectos ante Planeación Nacional y el Ministerio de Hacienda.

Durante 2015 se contrataron 4 validaciones de APP, que representaron ingresos por \$1.979 millones:

- Validación APP Transmilenio – Tranvía de la Avenida 68
- Validación APP Bucaramanga – Doble calzada elevada Norte Sur
- Validación APP IDR – Coliseo El Campin de Bogotá
- Validación APP Secretaría de Movilidad – CIM calle 80

Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública – MGA

La Resolución 252 de 2012 establece esta metodología para la realización de proyectos de inversión susceptibles de financiamiento con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías.

La Resolución 1450 de 2013 del DNP establece como única metodología para todos los Bancos de Programas y Proyectos de inversión pública, la MGA diseñada por el Departamento Nacional de Planeación. En este sentido, las entidades nacionales, departamentales y distritales deberán utilizar esta metodología para la formulación y evaluación previa de proyectos de inversión pública.

Findeter adelantó durante 2015 varias MGA para proyectos de salud y agua, asegurando ingresos por \$62 millones, dentro de las cuales se destacan:

- Clínica Cardioinfantil
- Fundación Santafé
- Centro Médico IMBANACO
- UCI Tolima
- IMAT Montería
- Grupo Sala

Grupo de apoyo fiscal

En el año 2015 la Unidad de Estructuración Financiera Territorial realizó la capacitación de 301 alcaldes y 16 gobernadores en temas de finanzas públicas y gestión administrativa pública, además prestó apoyo a la Gerencia de Sostenibilidad en el diagnóstico fiscal y de gobernanza de municipios como Corozal, Lórica, Valledupar y Aracataca.

El Grupo de Apoyo Fiscal se ha convertido en soporte fundamental para todas las áreas de la Entidad en temas relacionados con finanzas públicas territoriales y de entidades descentralizadas.

Asesoría financiera a entidades públicas y privadas

En el año 2015 Findeter prestó asesoría financiera a entidades y proyectos públicos y/o privados que requirieron soluciones financieras para el desarrollo de sus proyectos, en las siguientes áreas del conocimiento:

- Análisis financiero.
- Flujos de caja.
- Proyecciones financieras.
- Recomendaciones operativas y estratégicas que generen valor a la organización.
- Análisis crediticio para solicitud de recursos por líneas de tasa compensada y líneas comerciales.
- Acompañamiento al cliente con los bancos.
- Revisión integral de modelos financieros para estructuración de proyectos.

3.3.3 RELACIONAMIENTO CON CLIENTES Y BENEFICIARIOS.

Uno de los programas liderados por el equipo comercial en el año 2015, fue el Plan de Relacionamiento con los alcaldes electos, donde el objetivo principal era dar una guía a los dirigentes territoriales en sus procesos de planeación con una prospectiva a la luz de la normatividad vigente. En los eventos se contó con la participación de:



La estrategia 2016 está enfocada a materializar los proyectos de los sectores estratégicos y a promover la planeación y ejecución sostenible de las inversiones proyectadas, a través de nuevos instrumentos que generen mayor valor agregado y que enriquezcan la Gestión Comercial de una manera integral, tales como:

- Asesoría en Financiación de Proyectos,
- Asistencia Técnica,
- Análisis y Apoyo Fiscal a los entes territoriales

3.4 GESTIÓN FINANCIERA

3.4.1 CAPTACIÓN DE RECURSOS.

Durante el 2015 las captaciones de recursos a través de CDT alcanzaron \$2,35 billones cifra que si se compara con el año anterior fue superior en un 23%. En términos generales, el total del fondeo a través de captaciones de Bonos y CDT disminuyó en un 18% explicado por la ausencia de emisiones de bonos.

Los CDT representaron el principal origen de recursos para el apalancamiento de las operaciones activas. Para 2015 no se efectuaron Subastas Holandesas a través de la Bolsa de Valores en un año en el que las emisiones del mercado a través de este medio registraron sus mínimos en los últimos 7 años. Por tal razón, la realización de captaciones de manera directa a través de la tesorería de la Financiera facilitó contar con \$2,35 billones en recursos de los cuales las emisiones primarias alcanzaron \$1,48 billones con un crecimiento de 180,66%. Las renovaciones de los vencimientos que alcanzaron los \$0,82 billones representaron un 35,06% con una variación de -5,51%. Finalmente en 2015 no se registró ninguna emisión de bonos.

Cuadro 18 - Comparativo captaciones Findeter 2014 - 2015.

Cifras en Millones \$

Tipo	2014	%	2015	%	Var %
Emisión Primaria CDT	543.997	19,03%	1.526.786	64,94%	180,66%
Renovación CDT	872.284	30,51%	824.258	35,06%	-5,51%
Subasta CDT	496.750	17,37%	-	0,00%	-100,00%
Bonos	946.175	33,09%	-	0,00%	-100,00%
Total general	2.859.206	100,00%	2.351.044	100,00%	-18%

En materia de distribución por indicador, el gran apetito del mercado por la indexación a la IBR significó que las captaciones de la Financiera en este indicador representaran el 52,23% con una variación del 17,46%, en segundo lugar la DTF representó el 25,30% con una variación del -6,00%. La demanda por títulos en IPC en el mercado fue destacable, lo que contribuyó a la reactivación de las captaciones en este indicador que representaron 11,41% y finalmente los CDT emitidos en tasa fija representaron el 11,06% con una variación de 10,72%.

Cuadro 19 – Captaciones por indicador Findeter 2014 - 2015.

Cifras en Millones \$

INDICADOR	2014	%	2015	%	Var %
DTF	632.691	33,07%	594.758	25,30%	-6,00%
IPC	-	0,00%	268.226	11,41%	100,00%
IBR	1.045.452	54,65%	1.227.987	52,23%	17,46%
Tasa Fija	234.888	12,28%	260.073	11,06%	10,72%
Total	1.913.031	100,00%	2.351.044	100,00%	22,90%

Conservar la mejor calificación de riesgo AAA en la deuda de largo plazo y F1+ para la deuda de corto plazo a nivel local así como obtener calificaciones internacionales grado de inversión BBB (igual que la nación), le permitieron a la Entidad acceder al mercado de capitales en condiciones favorables.

3.4.2 PORTAFOLIO DE INVERSIONES

El año 2015 estuvo caracterizado por movimientos al alza en las tasas de interés producto de la incertidumbre en los mercados causada principalmente por la fuerte caída en los precios del petróleo y otras materias primas. Esta situación generó alta volatilidad en los mercados de renta fija en donde decidimos limitar nuestra exposición a activos de largo plazo en favor de mantener nuestra preferencia por la liquidez.

El portafolio de inversiones de la Entidad estuvo orientado en el aprovechamiento de los excedentes temporales de tesorería y algunas inversiones puntuales en el mercado de deuda pública de TES conservando bajas exposiciones al riesgo en línea con los límites autorizados.

Las recompras de títulos CDT de muy corto plazo permitieron aprovechar los excedentes temporales de liquidez a la vez que facilitaron el manejo del perfil de vencimientos disminuyendo las concentraciones y alargando la duración de estos pasivos. Durante la primera parte del año se logró materializar rentabilidades de títulos TES de control monetario comprados con los excedentes obtenidos en año 2014. Las inversiones en títulos del sector financiero CDT con plazos cortos por lo general a 90 días, lograron pactarse a tasas superiores a la tasa de referencia para este plazo, la DTF.

3.4.3 RECURSOS ENTIDADES MULTILATERALES: CRÉDITO Y COOPERACIÓN.

Fondeo a través de Crédito con Entidades Internacionales

Findeter mantuvo su participación activa recibiendo recursos de créditos; financiando las inversiones elegibles por las instituciones financieras en los diferentes sectores relacionados con el desarrollo sostenible, tales como: Infraestructura del transporte, Desarrollo de infraestructura urbana, Construcción y Vivienda, Agua potable y Saneamiento Básico, Educación, Salud e Infraestructura del medio ambiente, entre otros.

A continuación se describe detalladamente los recursos desembolsados de cada crédito y objetivo de la inversión.

Cuadro 20 - Créditos Banca Multilateral

Item	Crédito	Condiciones	
1	Agencia Francesa de Desarrollo Acuerdo de préstamo 101801K (firmado el 19 de noviembre de 2012)	Monto:	USD 191 Millones
		Plazo Total:	15 Años
		Objeto:	Apoyo en el desarrollo del suministro de servicios públicos urbanos de Colombia, financiando inversiones en los diferentes sectores y beneficiarios elegibles establecidos en el acuerdo de préstamo.
		Vr. Desembolsado 2015:	USD 116 Millones
2	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Convenio de línea de crédito condicional multisectorial para el fortalecimiento fiscal y del gasto de inversión pública de las entidades territoriales.	Monto Total:	USD 600 Millones
		Monto:	USD 100 Millones
		Plazo:	20 Años
		1er. Contrato de Prestamo:	Objeto: Fortalecimiento Fiscal y del Gasto en Inversión Pública en Barranquilla (firmado el 25 de Julio de 2015).
		Vr. Desembolsado 2015:	USD 14 Millones (4 Diciembre 2015).
3	KFW Bankengruppe Contrato de préstamo No. 26770 – Desarrollo Urbano Sostenible en Colombia. (firmado el 22 de Diciembre 2014)	Monto:	USD 100 Millones
		Plazo Total:	10 Años
		Garantía:	MIGA (Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones).
		Vr. Desembolsado 2015:	USD 25 Millones

Se realizan negociaciones con:

- Citibank: USD50 Millones.
- Bank of Tokyo: USD75 Millones.
- BCIE: USD50 Millones.
- BID - Programa para el Fortalecimiento Fiscal y del Gasto en Inversión Pública para Municipios, sus Entidades Descentralizadas y Áreas Metropolitanas: USD150 Millones.

Se llevaron a cabo nuevos acercamientos para nuevos créditos con el fin de aunar esfuerzos para el desarrollo de las regiones en Colombia con:

- Agencia Francesa de Desarrollo – AFD.
- KFW Bankengruppe.
- Banco de Desarrollo de América Latina – CAF.
- Financiamiento con Garantía MIGA.
- Banco Europeo de Inversiones – BEI.

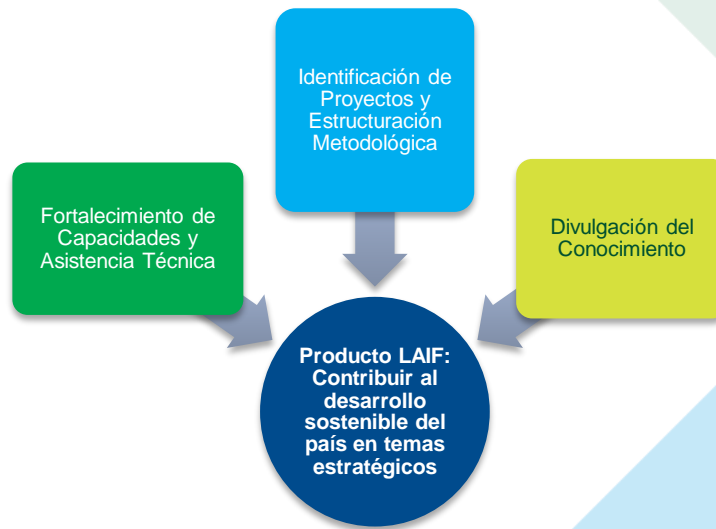
Cooperación Internacional:

Al igual que en la ejecución de los recursos de créditos, Findeter recibió los siguientes recursos financieros no reembolsables de diferentes Entidades de Cooperación Internacional con el fin de apoyar programas, planes y proyectos sostenibles para el fortalecimiento del conocimiento, infraestructura y del transporte urbano en Colombia, entre otros.

Latin American Investment Facility - LAIF.

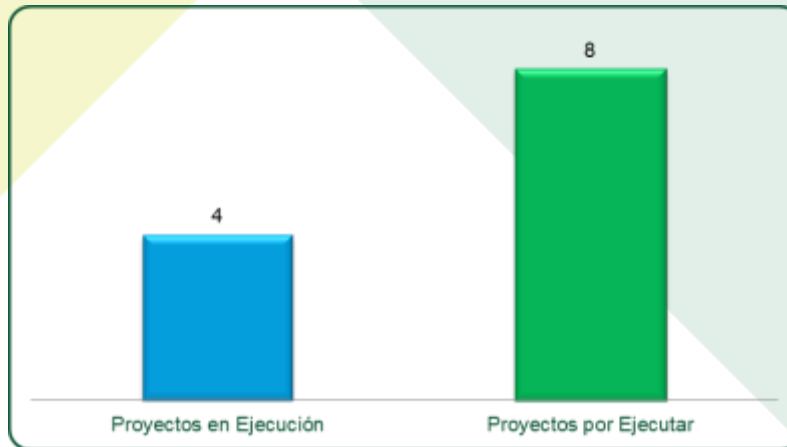
Monto: EUR 5 Millones.

Gráfico 43 - Componentes de Investigación LAIF



Se recibió un segundo desembolso en el mes de Octubre de 2015 por un valor de EUR 700 Mil.

Gráfico 44 - Avance de Proyectos - Segundo Desembolso – LAIF



Embajada Holandesa.

Memorando de entendimiento (firmado el 2 de Septiembre de 2015).

Objetivo: Fomentar la cooperación en los campos de agua, aguas residuales, residuos sólidos, energía sostenible y ciudades sostenibles.

Cooperación no reembolsable para el proyecto “Plan estratégico para promover el uso de la bicicleta como medio de transporte cotidiano para la ciudad de Cartagena”.

Banco Interamericano de Desarrollo – ATN/OC-14753 - CO.

Monto: USD500.000

Fecha de Finalización: 14 Enero 2017

Objetivo: Apoyar estudios de pre-inversión en proyectos de infraestructura regional.

Desembolsado 2015: 1er desembolso: USD163.516

A continuación se observa los 4 componentes existentes en este programa y su estado:

Cuadro 21 - Componentes del programa y su estado – BID Cooperación

Apoyo a Estudios de Preinversión en Proyectos de Infraestructura Regional	Monto (USD)	Valor Contrato (Millones de Pesos)	Estado
1) Consultoría para el desarrollo de los estudios de la modernización del sistema semafórico de la ciudad de Montería	184.286	349	Contratado Se ha realizado un pago por un valor de \$ 52 Millones
2) Consultoría para el desarrollo de los estudios de movilidad y desarrollo urbano del Parque Fluvial de Pasto	265.714	572 (proyectado)	En proceso contractual
3) Consultoría de asistencia técnica en áreas de Sistemas Inteligentes de Transporte y movilidad y desarrollo urbano	30.000	84	Contratado
4) Auditoría	20.000	43	Contratado
Total Contratado		476	
Monto Cooperación	500.000		

USAID - US Agency for International Development.

Actividades de apoyo y acompañamiento del programa Ciudades sostenibles y competitivas.

- *Valledupar*: Recomendaciones técnicas realizadas por USAID en temas de mitigación y adaptación al cambio climático y apoyo en el diseño de un sistema de bicicletas públicas en el centro histórico de la ciudad.
- *Pasto*: Mejora a la propuesta en el proyecto TOD para presentar ante el NAMA TOD Colombia
- Apoyo en la estructuración de un NAMA de transporte activo no motorizado.
- *Riohacha*: Apoyo en el análisis de vulnerabilidad.

Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial – FFEM

Monto: EUR 350.000.

Objetivo: En conjunto con la NAMA nacional y el proyecto local para la reducción de gases invernadero por medio del desarrollo orientado al tránsito en Colombia buscan esfuerzos innovadores y proactivos hacia un modelo de desarrollo más sostenible urbano, por medio del refuerzo de los vínculos entre las autoridades nacionales y locales y así, desarrollar instrumentos operacionales dirigiendo la puesta en práctica del NAMA TOD y el Corredor verde.

Financiación:

- Estructuración Financiera y programación de inversiones en proyectos TOD en Colombia.
- Apoyo al desarrollo urbano y elaboración de planes de manejo social y ambiental.
- Capacidad instalada para monitoreo, evaluación de sistemas y herramientas de modelación urbana.

Sociedad para la Transformación Competitiva - Grupo SPRI (Convenio).

Objetivo: Asistencia en la formación estructurada en el país vasco, en el ámbito de ciudades emergentes y sostenibles; así como compartir las experiencias en asistencia técnica en posibles diagnósticos, planes de acción, entre otros.

Compañía Española de financiación del Desarrollo – COFIDES

Memorando de entendimiento (firmado el 20 de Noviembre 2015).

Objetivo: Ambas partes promoverán y difundirán las posibilidades de financiación que las dos instituciones ofrecen de conformidad con sus respectivos objetos sociales, utilizando para ello sus canales de comunicación.

Korea Research Institute for Human Settlements – KRHIS

(Suscripción de un MOU el 11 de Diciembre 2015).

Objetivo: Fomentar las alianzas estratégicas y asociaciones entre las instituciones de ambos países a fin de implementar políticas y acciones relacionadas con el intercambio de conocimientos, la inversión, la planificación maestra, el desarrollo, la operaciones, la gestión y la administración municipal que permita a las ciudades colombianas beneficiarse de la experiencia de asesoramiento técnico de KRIHS.

Facilidad NAMA

(Suscripción de dos Memorandos):

- 13/04/2015 Ministerio de Transporte, Ambiente, Vivienda, DNP, CCAP y Findeter: con el objetivo de establecer los términos **conforme a los cuales “LAS PARTES” aunarán esfuerzos, para presentar ante la Facilidad NAMA una propuesta definitiva para acceder a recursos de cooperación no reembolsables para financiar el proyecto NAMA-TOD de Colombia, así como para acompañar a Findeter y CCAP en su función de ejecutores del mismo.**
- 01/10/2015 CCAP – Findeter: Con el objetivo Establecer los términos y el alcance de la colaboración entre las partes y sus respectivas responsabilidades para la ejecución de las actividades en el Componente técnica del proyecto TOD NAMA.

El 28 de agosto de 2015 se entregó la propuesta final al TSU para su aprobación. Esta propuesta fue realizada en conjunto entre CCAP, KfW y Findeter, aún se está a la espera de la aprobación final de la propuesta.

Posicionamiento Internacional

Con el ánimo de convertirse en una Banca de Desarrollo modelo en Latinoamérica, la Entidad participó de manera activa en las siguientes conferencias y misiones al exterior:

- Asamblea General de ALIDE, visita con la APC a Turquía.
- Pacific Alliance Infrastructure Investment Roundtable en Canada.
- Smart Cities en Barcelona.
- PNUD - Reunión anual Low Emission Capacity Building.
- Asamblea General BID, entre otros.

De igual forma, en pro del intercambio de conocimiento y experiencias se recibió la visita de entidades y misiones provenientes del exterior, tales como:

- Cartera privada del BID.
- ARUP.
- IISS.
- Alcalde de Londres.
- Ministerio de Finanzas, de asuntos internos y obras públicas de Indonesia.

3.4.4 CALIFICACIÓN DE RIESGO

Calificación de Riesgos Nacional y Bonos Nacionales

Fitch Ratings afirma calificación a Findeter en 'AAA(col)' y 'F1+(col)'; Perspectiva Estable. (23 de noviembre de 2015):

- **Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en 'AAA(col)'; Perspectiva Estable.**
- **Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en 'F1+(col)';**

Las calificaciones se basan en:

- *Soporte del Gobierno:* Percepción de Fitch Ratings sobre la voluntad y capacidad del Estado para proveerle soporte de manera oportuna y suficiente, si fuese requerido.
- *Contribución al Desarrollo Económico:* Importancia estratégica dentro del Plan Nacional de Desarrollo.
- *Buena Calidad de Cartera:* Niveles de morosidad bajos y coberturas de provisiones elevadas. Concentración en el sector financiero.
- *Rentabilidad Baja, Acorde a Metas:* Orientación al servicio público y contribución al desarrollo económico. Objetivo de mantener el valor del patrimonio con rentabilidad superior a la inflación.
- *Adecuada Capitalización:* Debido a los altos niveles de capitalización debido a la ley que no permite la repartición de dividendos en efectivo.

Calificación de Riesgos Titularización

Fitch Ratings afirma las calificaciones a las subseries de los TIF; Perspectiva Estable (14 de abril de 2015):

- Fitch ha afirmado las calificaciones a las subseries que compondrán los Títulos de Contenido Crediticio emitidos por el Fideicomiso Titularización Findeter (TIF) por \$289.650 millones.
 - > TIF Subserie A1 - 24 meses hasta por \$99.650 millones. Pagado.
 - > TIF Subserie A1 - **48 meses hasta por \$91.500 millones. Calificación "AAA(col)"; PE .**
 - > TIF Subserie A1 - **72 meses hasta por \$98.500 millones. Calificación "AAA(col)";PE**
- Las calificaciones se basan en: 1) calidad de cartera titularizada 2) Mecanismos de mejora crediticia y cobertura 3) Capacidad operativa y de gestión de Findeter 4) Estructura legal y financiera 5) Pago oportuno de interés y capital programado (timely).

- Características cartera adecuadas: El activo subyacente está representado en créditos de Redescuento, bajo diferentes modalidades, a instituciones financieras en Colombia. Los créditos seleccionados para respaldar la emisión presentan características satisfactorias en términos de calificación de riesgo, tasa, plazo y concentración por sector, institución financiera y grupo financiero.
- Estructura de la Transacción: La prelación de pagos establecida, la cual limita reparto de excesos de efectivos dado el incumplimiento de más del 3% del portafolio, genera una fortaleza importante a la estructura. El mecanismo de sustitución de créditos, en donde Findeter adquiere el compromiso de reemplazar créditos prepagados de presentarse un prepago mayor del 3% trimestral, mitiga el riesgo de prepago al que estarían expuestos los inversionistas.

Calificación de Bonos Internacionales

Fitch Ratings Calificación Senior Notes 'BBB' (23 de Noviembre de 2015):

- Bonos de 10 años denominados en COP, sénior y no garantizados, con vencimiento en 2024 en BBB+

La calificación se basa en:

El IDR (Issuer Default Rating) de largo plazo en moneda extranjera es 'BBB' con perspectiva estable y el IDR en moneda local (COP) 'BBB+' con perspectiva estable. Los IDR's están en línea con las calificaciones de deuda soberana de Colombia, ya que Fitch Ratings considera a Findeter como parte integral del Gobierno dado su papel en el desarrollo de las regiones.

Se ratifica la percepción de Fitch Ratings sobre la voluntad y capacidad del Estado para proveerle soporte de manera oportuna y suficiente a Findeter, si fuese requerido. De igual forma, Findeter es una Entidad íntegra, la cual tiene un papel de suma importancia en la planeación y financiamiento de los planes de desarrollo regionales del gobierno en temas de infraestructura.

En los últimos años Findeter ha diversificado sus alternativas de financiamiento, mejorando de esta manera las fuentes de financiación.

Standard & Poors

Calificación a Findeter en Calificación de Crédito Corporativo (CCR) BBB/Estable/A-2. Calificación de Bonos Sénior no garantizados BBB:

- El perfil crediticio individual (SACP, por sus siglas en inglés) se mantiene en "bbb", lo que indica que Findeter tiene una calificación de riesgo BBB sin soporte del Gobierno.
- "Adecuada" posición en el mercado bancario colombiano, "muy fuerte" capital y utilidades, "adecuada" posición de riesgos y de liquidez. Nivel de fondeo "inferior al promedio". "Muy elevada" posibilidad de soporte del Gobierno, mediante un vínculo "Muy fuerte".
- Findeter es una Entidad de segundo piso destacada dentro del sistema financiero, con un "rol muy importante" pues es una Entidad que promueve el desarrollo estratégico en Colombia, en los principales sectores de la economía del país, como lo son infraestructura, transporte, vivienda, energía, tecnología entre otros.

4 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

4.1 GESTIÓN TÉCNICA

Durante 2015, Findeter continuó brindando asistencia técnica a las regiones en cumplimiento de programas **prioritarios del Gobierno Nacional** tales como '100 mil viviendas gratuitas', 'Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores', 'Agua para la Prosperidad', y 'Asistencia Técnica en Infraestructura Social'. A continuación se presentan los principales resultados gracias al liderazgo ejercido por la Entidad en los diferentes programas emprendidos, que al final redundan en el desarrollo regional.

4.1.1 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO

Findeter continúa con su compromiso de coadyuvar a que un mayor número de colombianos accedan a mejores condiciones de vida gracias a su labor de formular, ejecutar, evaluar y supervisar los proyectos de vivienda contemplados en los programas liderados por el Gobierno Nacional.

La experiencia acumulada desde el año 2002 en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, en los aspectos legales, técnicos y financieros, le han permitido a la Entidad hacer más expedito el otorgamiento de elegibilidad y viabilidad a los proyectos y por ende la concesión de los subsidios por parte del Gobierno Nacional a las Cajas de Compensación Familiar.

Es por ello, que la dinámica de construcción de vivienda gratuita se ha mantenido en desarrollo, con lo cual Findeter ha logrado consolidarse como esa herramienta del Gobierno Nacional para el cumplimiento de las metas del programa de vivienda propiciando mejores condiciones de habitabilidad en los hogares colombianos.

Programa 100 mil viviendas gratuitas

Durante el año 2015, se destacan las siguientes actividades relacionadas con la evaluación y supervisión de proyectos:

Supervisión de Proyectos VIP-Privados

A 31 de diciembre del 2015, los proyectos objeto de supervisión por parte de Findeter reflejaron una ejecución total de las actividades de obra representada en el 99% y un balance de 49.962 viviendas con certificados de existencia expedidos del total de 50.731 viviendas que fueron objeto de supervisión por parte de Findeter.

Cuadro 22 – Resumen General de Ejecución - Diciembre 2015

No.	Departamento	Total Proyectos		Porcentaje de Ejecución
		N° Proyectos	N° Viviendas	
1	Atlántico	8	8.846	100%
2	Bogotá D.C.	1	870	100%
3	Bolívar	3	3.734	100%
4	Caldas	1	240	100%
5	Caquetá	1	160	100%
6	Cauca	1	1.644	100%
7	Cesar	1	1.900	100%
8	Córdoba	6	5.794	100%
9	Cundinamarca	5	2.079	100%
10	La Guajira	5	2.186	100%
11	Magdalena	5	5.553	94%
12	Meta	1	196	100%
13	Nariño	5	2.348	100%
14	Norte de	5	3.476	100%
15	Quindío	3	279	100%
16	Risaralda	4	1.813	100%
17	Sucre	5	3.180	90%
18	Tolima	2	201	100%
19	Valle del Cauca	8	6.232	100%
Total General		70	50.731	99%

Proyectos Programa Vivienda Gratuita



BOSQUES DE BENGALA
Manizales, Caldas (240 viviendas)



Metro 136 USME
Bogotá D.C. (350 viviendas)



VILLAS DE SAN PABLO
Barranquilla. Atlántico (832 viviendas)

Programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA

De este programa que viene en ejecución desde el año 2013, se benefician los hogares con ingresos de 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes, los cuales sin comprometer más del 30% de su ingreso en el pago de cuotas de crédito pueden acceder a casa propia.

Evaluación de Proponentes y sus Propuestas

En desarrollo del FIDEICOMISO – Programa de Vivienda Gratuita, durante 2015 se realizó la evaluación de 51 convocatorias que fueron publicadas en la página web de la Fiduciaria Bogotá, finalizando al 31 de diciembre con 223 proyectos habilitados con una oferta de 89.648 viviendas, de las cuales se seleccionaron 154 proyectos por 66.964 viviendas.

Cuadro 23 - Convocatorias publicadas por Fiduciaria Bogotá Programa VIPA

Convocatorias abiertas por la fiduciaria	N° Convocatorias	Convocatorias Evaluadas por Findeter	N° Convocatorias
Evaluadas	51	Esquema privados	31
Desiertas	35	Esquema públicos	20
Próxima a cierre	21	Total	51
Total convocatorias	107		

El resultado de la evaluación permitió contar con cerca de 336 propuestas presentadas a nivel nacional entregando el siguiente balance:

Cuadro 24 – Propuestas presentadas a nivel nacional

Tipo de propuestas evaluadas	Total propuestas presentadas		Habilitadas		No habilitadas	
	N°	N°	N°	N°	N°	N°
	Propuestas	Viviendas	Propuestas	Viviendas	Propuestas	Viviendas
Esquema privado	245	91.456	169	70.512	72	20.944
Esquema público	91	27.086	54	19.136	37	7.950
Total general	336	118.542	223	89.648	109	28.894

Una vez habilitados los proyectos se adelantaron los sorteos para la selección de los proyectos por parte del Comité Técnico del Fideicomiso y se clasificaron como proyectos seleccionados, los cuales debían iniciar los procesos de comercialización de las viviendas. Los proyectos que resultaron habilitados en el proceso de evaluación pero que no alcanzaron los cupos de cada convocatoria, se clasificaron como proyectos en “Lista de Espera”. Aquellos proyectos que no alcanzaron a comercializar como mínimo el 60% de las viviendas ofertadas, son los proyectos desistidos en el programa y se relacionan a continuación:

Cuadro 25 - Estado de Selección de Proyectos VIPA
Corte: 31 de Diciembre de 2015

N°.	Departamento	Seleccionado		Lista de espera		No Continúan Proceso		Total General	
		N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas
1	Antioquia	3	2.320	-	-	3	2.282	6	4.602
2	Arauca	1	540	-	-	1	130	2	670
3	Atlántico	6	7.409	15	4.434	7	562	28	12.405
4	Bolívar	1	1.764	-	-	-	-	1	1.764
5	Boyacá	6	2.216	-	-	1	2	7	2.218
6	Caldas	8	2.062	-	-	-	-	8	2.062
7	Casanare	1	501	-	-	-	-	1	501
8	Cauca	8	3.417	-	-	1	84	9	3.501
9	Cesar	12	5.183	-	-	-	-	12	5.183
10	Córdoba	1	404	-	-	3	3.704	4	4.108
11	Cundinamarca	9	6.236	-	-	4	1.986	13	8.222
12	Huila	3	1.472	-	-	-	-	3	1.472
13	La Guajira	1	620	-	-	2	760	3	1.380
14	Magdalena	5	2.110	-	-	3	319	8	2.429
15	Nariño	8	2.749	-	-	5	810	13	3.559
16	Norte de Santander	6	4.346	-	-	2	1.008	8	5.354
17	Putumayo	1	200	-	-	1	70	2	270
18	Quindío	9	2.879	3	1.213	2	204	14	4.296
19	Risaralda	11	3.655	-	-	4	3.340	15	6.995
20	Santander	7	2.832	-	-	-	-	7	2.832
21	Sucre	3	692	-	-	1	418	4	1.110
22	Tolima	7	2.319	-	-	1	98	8	2.417
23	Valle del Cauca	37	11.038	2	320	7	1.126	46	12.484
Total general		154	66.964	20	5.967	48	16.903	222*	89.834

* El número de proyectos y viviendas habilitadas ha sufrido modificaciones debido a que muchos proyectos seleccionados han disminuido su número de viviendas como resultado de la comercialización o se han unificado varios proyectos que habían sido habilitados por separado.

Supervisión de Proyectos Seleccionados VIPA

A 31 de diciembre de 2015, un total de 154 proyectos fueron seleccionados, de los cuales el programa cuenta con 58 proyectos con inicio de actividades de supervisión por parte de Findeter y cerca de 92 proyectos ya iniciaron la construcción de viviendas.

Cuadro 26 - Estado de Supervisión de proyectos VIPA

N°	Departamento	N° Proyectos Seleccionados	Proyectos con Cronogramas aprobados		Viviendas por iniciar	Viviendas en Ejecución	Viviendas Terminadas
			N°	N°			
			Proyectos	Viviendas			
1	Antioquia	3	-	-	-	-	-
2	Arauca	1	-	-	-	-	-
3	Atlántico	6	4	6.074	1.614	3.062	1.398
4	Bolívar	1	1	1.988	36	1.236	716
5	Boyacá	6	3	1.602	60	100	1.442
6	Caldas	8	1	216	0	0	216
7	Casanare	1	-	-	-	-	-
8	Cauca	8	5	1.316	120	160	1.036
9	Cesar	12	3	1.650	81	1.400	169
10	Córdoba	1	-	-	-	-	-
11	Cundinamarca	9	7	5.636	0	1.664	3.972
12	Huila	3	2	712	0	0	712
13	La Guajira	1	-	-	-	-	-
14	Magdalena	5	1	1.310	0	1.310	0
15	Nariño	8	2	466	0	0	466
16	Norte de Santander	6	2	2.204	740	1.124	340
17	Putumayo	1	-	-	-	-	-
18	Quindío	9	4	2.089	260	719	1.110
19	Risaralda	11	3	1.543	0	80	1.463
20	Santander	7	2	1.114	460	60	594
21	Sucre	3	-	-	-	-	-
22	Tolima	7	3	1.823	91	102	1.630
23	Valle del Cauca	37	15	5.262	46	1.189	4.027
Total general		154	58	35.005	3.508	12.206	19.291
						31.497	

Proyectos Programa Viviendas de Interés Prioritario



MONTELLANO DE COMFANDI
Buqa, Valle del Cauca (112 viviendas)



PARQUE DE LAS GARZAS
Popayán, Cauca (800 viviendas)

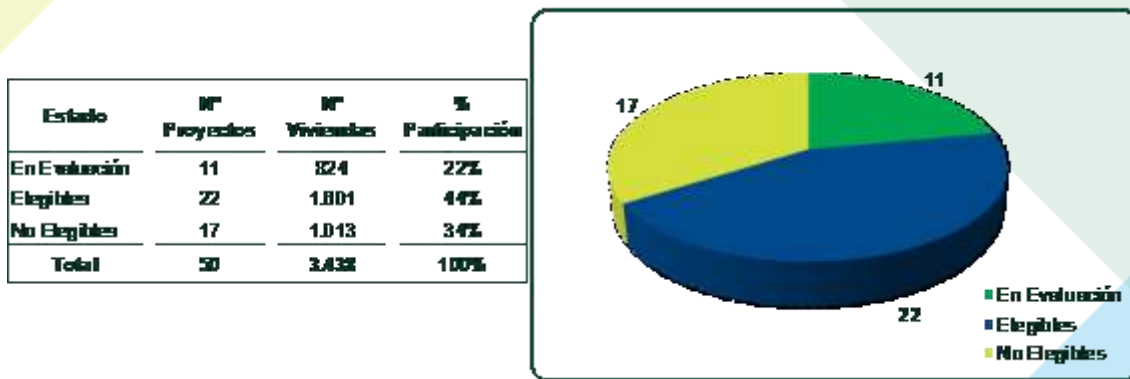


Proyecto CR3
Manizales, Caldas (216 viviendas)

Elegibilidad de Proyectos VIS
Evaluación de Proyectos Urbanos VIS

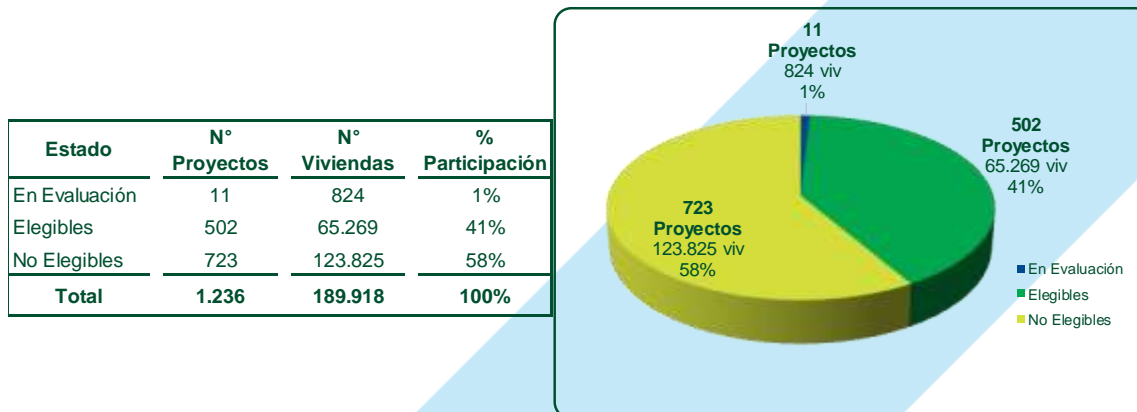
Durante el año 2015, se radicaron en Findeter, 50 proyectos de vivienda de interés social con una oferta de 3.438 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos legales y financieros. En este mismo periodo se declararon elegibles 22 planes de vivienda que aspiran a recursos de subsidio provenientes de las Cajas de Compensación Familiar y del Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA (Afectados fenómeno de la niña 2010-2011 y Desplazados por la Violencia).

Gráfico 45 - Estado de Proyectos Año 2015



Findeter, en desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, durante lo corrido de los periodos de Gobierno del Presidente Santos, ha expedido certificados de elegibilidad para 65.269 viviendas en 502 proyectos.

Gráfico 46 - Estado de Proyectos Periodo Santos (Agosto 2010 - Diciembre 2015)



Programa Vivienda Gratuita Segunda Fase

En el año 2015, Findeter se encargó de la evaluación de aspectos jurídicos y técnicos de proyectos que se desarrollaron en predios localizados en suelo urbano, para la construcción de viviendas de interés prioritario en el marco de la segunda fase del programa de vivienda gratuita.

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio efectuó la invitación de esta primera etapa de evaluaciones, a municipios categorías 3, 4, 5 y 6 en la que se busca seleccionar los proyectos que serán adjudicados a través de convenios suscritos entre FONVIVIENDA y los entes territoriales.

Se evaluaron 533 proyectos para 91.567 viviendas, de los cuales 372 proyectos se declararon no viables y 161 viables para 29.873 viviendas.

4.1.2 AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

En el año 2015, Findeter suscribió con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT) un nuevo convenio interadministrativo por valor de \$673 mil millones y con las adiciones a los suscritos en años anteriores se tienen un total de seis contratos por valor de \$1,8 billones, continuando con la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la contratación de las obras e interventorías en los proyectos de agua y saneamiento básico, viabilizados conforme al Decreto 1873 de 2012.

Cuadro 27 - Convenios Interadministrativos firmados con el MVCT

Convenio N°.	Fecha de Suscripción	Valor (millones de pesos)
Contrato No. 036 de 2012	Noviembre 08 de 2012	560.583
Contrato No. 159 de 2013	Enero 24 de 2013	422.826
Contrato No. 541 de 2013	Septiembre 30 de 2013	19.094
Contrato No. 766 de 2013	Noviembre 08 de 2013	112.194
Contrato No. 547 de 2014	Diciembre 29 de 2014	32.194
Contrato No. 438 de 2015	Junio 23 de 2015	673.042
Total		1.819.933

Durante 2015, Findeter continuó apoyando la ejecución de este programa estratégico del Gobierno Nacional, del cual a continuación se relacionan los proyectos, su estado, la inversión y el avance físico promedio por departamento.

Cuadro 28 - Estado de los Proyectos – Programa “Agua para la Prosperidad”

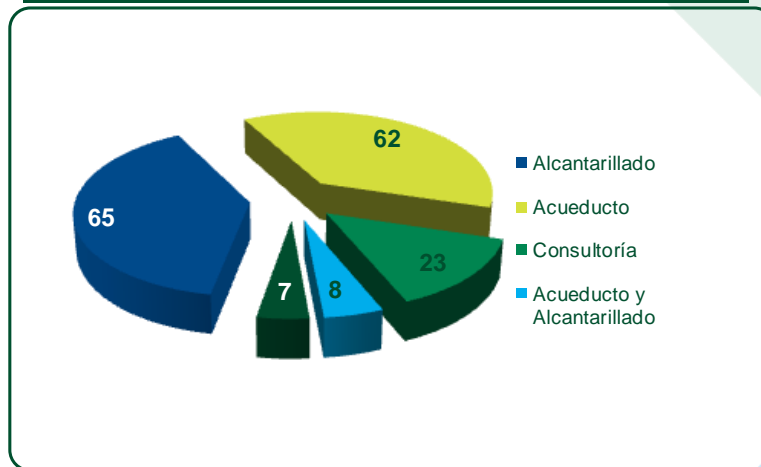
N°.	Departamento	En proceso de Liquidación	En Ejecución	Total Proyectos		% Avance de Obra Física promedio por Departamento
		N°. Proyectos	N°. Proyectos	N°. Proyectos	Valor	
1	Amazonas	1	2	3	8.312	57%
2	Antioquia	6	4	10	47.777	82%
3	Arauca	1	0	1	8.441	100%
4	Atlántico	2	6	8	59.668	38%
5	Bolívar	4	4	8	152.230	54%
6	Boyacá	5	2	7	68.503	81%
7	Caldas	5	1	6	38.954	83%
8	Casanare	1	1	2	58.507	52%
9	Cauca	3	10	13	74.042	41%
10	Cesar	3	2	5	16.603	50%
11	Chocó	3	3	6	77.446	61%
12	Córdoba	3	0	3	19.629	100%
13	Cundinamarca	5	6	11	81.499	60%
14	Huila	1	0	1	2.319	100%
15	La Guajira	1	0	1	11.822	100%
16	Magdalena	7	4	11	24.118	72%
17	Meta		1	1	260	0%
18	Nariño	9	3	12	73.697	75%
19	Norte de Santander	2	1	3	40.904	97%
20	Quindío	2	0	2	18.316	100%
21	Risaralda	2	0	2	18.951	100%
22	San Andrés, Providencia y S.C.	2	3	5	46.411	69%
23	Santander	8	6	14	97.779	62%
24	Sucre	2	8	10	76.887	46%
25	Tolima	2	6	8	37.157	36%
26	Valle del Cauca	4	6	10	55.202	51%
27	Varios		2	2	2.262	20%
Total		84	81	165	1.217.697	62%

Dentro de los 165 proyectos en ejecución, 65 son de Alcantarillado, 62 de Acueducto, 23 de Consultoría, 8 de Acueducto y Alcantarillado y 7 de Rellenos Sanitarios. En la siguiente gráfica se puede ver discriminado el número y valor de proyectos de cada tipo.

Adicionalmente, de los 165 proyectos en ejecución, se tienen 37 proyectos pendientes por adjudicar, para un total de 202 proyectos en el Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico.

Gráfico 47 - Número de proyectos por tipo y cantidad de recursos

Tipo Proyecto	N°. Proyectos	Valor (Millones \$)
Alcantarillado	65	508.624
Acueducto	62	619.896
Consultoría	23	21.428
Acueducto y Alcantarillado	8	48.773
Relleno Sanitario	7	18.976
Total	165	1.217.697



De los 165 proyectos, se encuentran en ejecución 38 proyectos por valor de \$311 mil millones, 26 en etapa de replanteo por valor de \$255 mil millones y 17 por firmar acta de inicio por \$112 mil millones. También se encuentran 84 proyectos terminados y en proceso de liquidación, por un valor total de \$537 mil millones, dentro de los cuales se destacan los siguientes:



Armenia, Quindío
Construcción Ptar la marina
Valor: \$17.304 millones
Población beneficiada: 191.698 habitantes



Pasto, Nariño
Construcción Ptar Quebrada Piedras Fase2
Valor: \$30.424 millones
Población Beneficiada: 23.139 Habitantes



Carmen de Bolívar, Bolívar
Optimización Sistema de Acueducto
Valor: \$37.215 millones
Población Beneficiada: 56.348 Habitantes



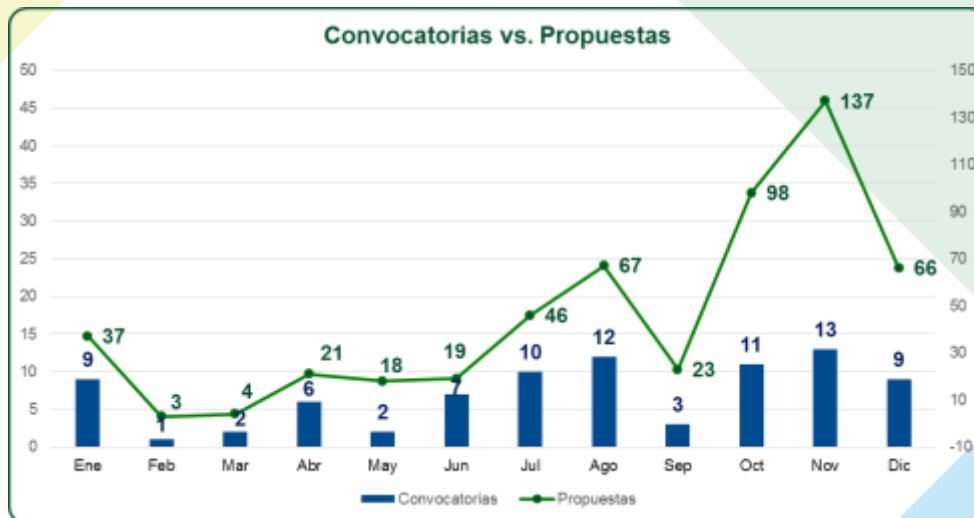
Chiquinquirá, Boyacá
Construcción Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Domésticas (Ptr)
Valor: \$21.142 millones
Población beneficiada: 69.583 habitantes

Resultados de Contratación en el programa de Agua Potable y Saneamiento Básico

En el 2015 se adjudicaron 85 convocatorias, de las cuales 14 fueron de consultoría, 38 de interventoría y 33 de obra; en total se presentaron 539 propuestas.

A continuación se discriminan los procesos de contratación cerrados durante el 2015:

Gráfico 48 - Procesos de contratación adjudicados 2015



A final de diciembre de 2015, los 9 procesos de convocatorias que se encontraban abiertas se discriminan así:

Cuadro 29 - Convocatorias abiertas a 31 de diciembre de 2015

Millones de Pesos

Nuevas Convocatorias	Número	Valor
Convocatorias Abiertas (obra) B/ventura 27" Diag., Ibagué	2	4.853
Convocatorias Abiertas (consultoría) Toribío, Providencia	2	581
Convocatorias Abiertas (interventorías) B/ventura 27" Diag., Ibagué, Manizales, Providencia Aseg., Toribío	5	753
Total	9	6.187

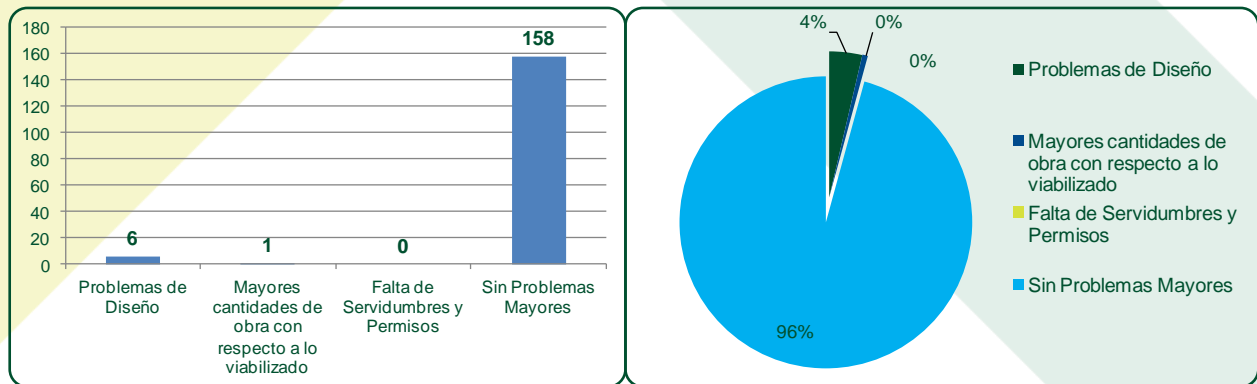
Resultados durante la ejecución del programa A.P. y S.B

Desde la firma de la primera acta de inicio el 11 de marzo de 2013 y hasta la fecha, el programa ha evolucionado de forma positiva, principalmente por la ejecución de las siguientes actividades:

Durante 2015 gracias a los comités técnicos de obra y los procesos de reformulación realizados con los actores involucrados en el convenio tripartita, se logró mejorar la ejecución y terminación de los proyectos, con lo cual el

programa pudo revertir el estado de éstos como se muestra a continuación:

Gráfico 49 - Estado actual del programa Agua Potable y Saneamiento Básico



Se evidenció una clara mejoría en los aspectos de diseño, en los que se logró pasar de 65 proyectos con problemas de diseño a solamente 6 en 2015, mientras el porcentaje de proyectos sin problemas mayores pasó de 12% a 76% en el 2014 y a 96% en el 2015.

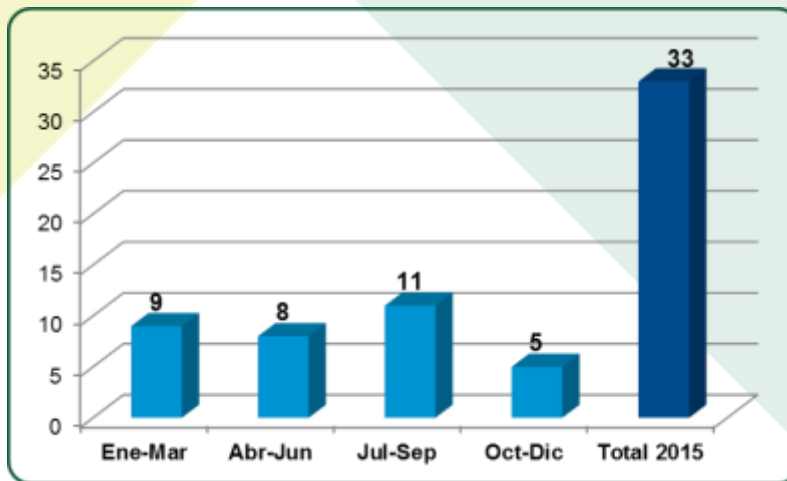
Gestión de Solicitudes de Reformulaciones

En cumplimiento de las responsabilidades asignadas a Findeter según lo estipulado en los Contratos Interadministrativos Números 036 de 2012 y 159 de 2013, relacionadas con la remisión al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de los proyectos con requerimiento de ajustes técnicos y/o financieros, para su revisión y aprobación a través del mecanismo de viabilización, durante 2015 se llegó a un total de 44 reformulaciones aprobadas por el MVCT asociadas a 35 proyectos.

Terminación de proyectos

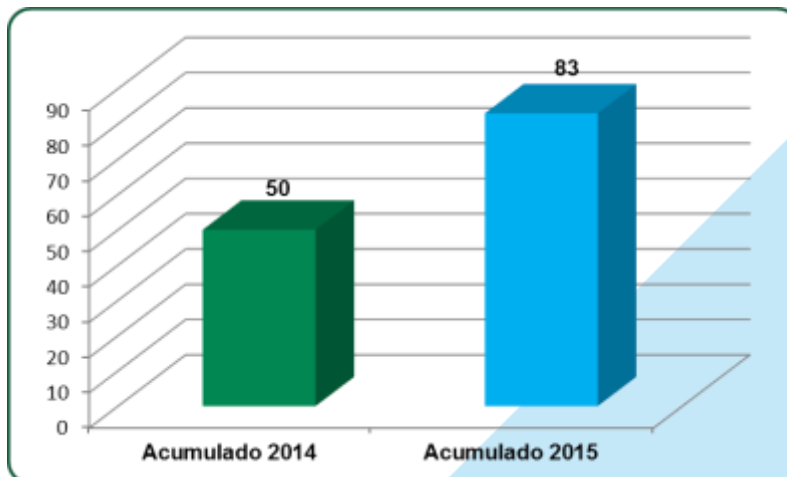
Durante 2015 la gestión técnica en el programa estuvo enfocada en la ejecución y finalización de los proyectos adjudicados. En el siguiente gráfico se evidencia la evolución de la cantidad de proyectos terminados por trimestre en 2015:

Gráfico 50 - Evolución de proyectos terminados en 2015



Comparando con el 2014 se habían terminado 50 proyectos y al 2015 se finalizó con 83 proyectos:

Gráfico 51 - Comparativo proyectos terminados 2014 - 2015



Metas para el Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico para 2016

Metas en temas de Contratación

En el transcurso de 2016 se espera abrir un total de 27 convocatorias, discriminadas así:

Cuadro 30 - Convocatorias por abrir en 2016

Millones de pesos

Tipo de Convocatoria	# Convocatorias	Valor
Adquisición	2	2.331
Consultoría	3	5.745
Obras	10	64.695
Interventoría	12	5.045
Total	27	77.816

Además se espera adjudicar 9 contratos por un valor total de \$6.187 millones, con procesos de contratación abierta especificados en el cuadro sobre convocatorias abiertas en 2015.

Metas en temas de Ejecución

En 2016 se continuará con la ejecución de 96 proyectos (81 adjudicados + 15 por adjudicar). Estos proyectos están discriminados de la siguiente manera:

Cuadro 31 - Expectativa de ejecución de proyectos para 2016

Millones de pesos

Tipo de Proyecto	N°.	Valor
Acueducto	41	445.884
Alcantarillado	31	273.465
Ac y Alc	1	8.552
Consultoria	20	24.754
Relleno Sanitario	3	4.964
Total	96	757.619

Metas en temas de Terminación

En 2016 se finalizará la ejecución de 31 proyectos, que beneficiarán a una población de cerca de 1.250.000 habitantes y habrán tenido un valor total de \$211 mil millones discriminados así:

Cuadro 32 - Expectativa de terminación de proyectos para 2016

Millones de pesos

Tipo de Proyecto	N°.	Valor
Acueducto	14	156.975
Acueducto y Alcantarillado	1	8.552
Alcantarillado	5	35.495
Consultoría	10	8.025
Relleno Sanitario	1	2.633
Total	31	211.680

4.1.3 INFRAESTRUCTURA SOCIAL

En 2015, la Financiera prestó asistencia técnica a 200 proyectos en 103 municipios por un valor de \$584 mil millones, a través de 13 contratos interadministrativos con entidades como Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Coldeportes, Dapre, DNP, entre otros. Los convenios son los siguientes:

Cuadro 33 - Convenios Infraestructura Social

Millones de pesos

Programa	Convenio No.	Cliente	Fecha de Suscripción	Valor
Bibliotecas	CT-2453-2015	Ministerio de Cultura	24/06/2015	3.600
CDI (Centro de Desarrollo Infantil)	238-2013	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la	08/11/2013	11.774
CIC (Centro de Integración Ciudadana)	CT-F442-2013	Ministerio del Interior	17/12/2013	28.160
CIS (Centro Integrado de Servicios)	378 de 2014	DNP	24/01/2014	254
Equipamientos	CT-330-2015	FONVMIENDA	18/02/2015	150.000
Espacios de vida	CT-2808-2014	Ministerio de Cultura	23/12/2014	20.256
Jornada única	CT-1013-2014	Ministerio de Educación	26/12/2014	66.804
	CT-620-2015		18/03/2015	120.000
Malecon	Convenio No. 8	Alcaldía de Buenaventura - Gobernación del Valle	26/06/2013	27.000
Megacolegios	1000-2013	Ministerio de Educación	02/10/2013	109.414
Megacolegios	1260-2013	Ministerio de Educación	06/11/2013	
Parques Recreodeportivos	CT-887-2013	COLDEPORTES	27/12/2013	35.858
Recuperación y Restauración	CT-2717-2013	Ministerio de Cultura	27/12/2013	11.249
Total				584.370

Desarrollo de la Gestión
Centros de Desarrollo Infantil (CDI)

En el 2015 se dio cumplimiento al Contrato Interadministrativo N°. 238 de 2013 suscrito con el DAPRE correspondiente a la contratación del diseño de dos (2) CDI y construcción de cuatro (4) CDI y contratación de una (1) interventoría; los proyectos fueron entregados en su totalidad.

Cuadro 34 – Centros de Desarrollo Infantil

N°.	Departamento	Ciudad	Proyecto	Valor Proyecto (Millones \$)	Estado	% Avance	Población Beneficiada
1	Cundinamarca	Agua de Dios	Centro de Desarrollo Infantil	\$ 2.996	Liquidado	100%	300
2	Chocó	Bahía Solano	Centro de Desarrollo Infantil	\$ 2.430	Liquidado	100%	195
3	Córdoba	Chinú	Centro de Desarrollo Infantil	\$ 2.226	Liquidado	100%	160
4	Amazonas	Leticia	Estudios y Diseños - CDI	\$ 219	Liquidado	100%	195
5	Antioquia	Marinilla	Estudios y Diseños - CDI	\$ 308	Liquidado	100%	300
6	Magdalena	Pivijai	Centro de Desarrollo Infantil	\$ 3.274	Liquidado	100%	300
Total				\$ 11.453			



Centro de Desarrollo Infantil
Bahía Solano, Chocó
Valor: \$2.430 millones
Población Beneficiada 95 Habitantes



Centro de Desarrollo Infantil
Agua de Dios, Cundinamarca
Valor: \$2.996 millones
Población Beneficiada 195 Habitantes

Infraestructura Educativa

Megacolegios – Ministerio de Educación Nacional

Durante 2015 se continuó con la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos derivados de los Contratos Interadministrativos Nos. 1000 y 1260 suscritos con el Ministerio de Educación Nacional.

Los proyectos se suscribieron por valor de \$109 millones, en los cuales se ejecutan 10 Megacolegios ubicados en 7 departamentos (9 municipios) que generan un estimado de 12.880 cupos.

El avance de los proyectos se presenta a continuación:

Cuadro 35 – Megacolegios – Ministerio de Educación Nacional

N°	Departamento	Municipio	Proyecto	Vr. Proyecto (Millones de \$)	Estado	Avance %	Cupos
1	Atlántico	Barranquilla	Villas de San Pablo	21.500	En Ejecución	18%	2.880
2			Las Gardenias	10.000	En Ejecución	44%	1.200
3		Galapa	Villa Olímpica	10.000	En Ejecución	7%	1.200
4	Bolívar	Cartagena	Ciudad Bicentenario	9.504	En Ejecución	29%	1.200
5	Cesar	Valledupar	Nando Marín	10.000	En Ejecución	69%	1.200
6	Córdoba	Montería	El Recuerdo	10.000	En Ejecución	16%	1.200
7	Cundinamarca	Soacha	Ciudad Verde	11.410	Terminado	100%	1.440
8	Sucre	Sincelejo	Altos de la Sabana	11.013	En Ejecución	39%	880
9	Valle del Cauca	Cali	Llano Verde	12.500	En Ejecución	38%	1.200
10		Jamundí	El Rodeo	4.000	En Ejecución	77%	480
Total				109.927		37%	12.880

En la Vigencia 2015 fue terminado y entregado el proyecto de Soacha – Ciudad Verde, el cual fue inaugurado el día 27 de Noviembre de 2015.





Soacha, Cundinamarca
MEGACOLEGIO URB. CIUDAD VERDE
(Proyecto Entregado Al Municipio)
Valor: \$11.410 millones
Población Beneficiada: 1.440 Cupos

Jornada Única- Ministerio de Educación Nacional

Adicional al Contrato N°.1013 de 2014, se suscribió el Contrato N°. 620 de 2015 con el Ministerio de Educación con un valor acumulado de \$187 mil millones, para continuar la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos en la viabilización de proyectos para la posterior contratación de estudios, diseños, construcción, mantenimiento, de obras e interventorías, correspondientes a los proyectos de infraestructura educativa para Jornada Única.

A través del programa “Mas Y Mejores Espacios” se pretende mejorar la infraestructura y dotación educativa mediante la ampliación, adecuación, construcción, reconstrucción y dotación, para que los niños y jóvenes de zonas urbano marginales, rurales, de fronteras y de zonas afectadas por desastres naturales y situaciones de violencia, cuenten con mejores condiciones para su acceso y permanencia escolar y se reduzcan las brechas en cobertura y calidad.

Es así como con en los contratos interadministrativos 620 y 1013 se están ejecutando 76 proyectos en 5 departamentos, 35 municipios; beneficiando alrededor de 22 mil niñas y jóvenes.

Los 76 proyectos son desarrollados en los siguientes departamentos y todos se encuentran en ejecución:

Cuadro 36 – Jornada Única- Ministerio de Educación Nacional

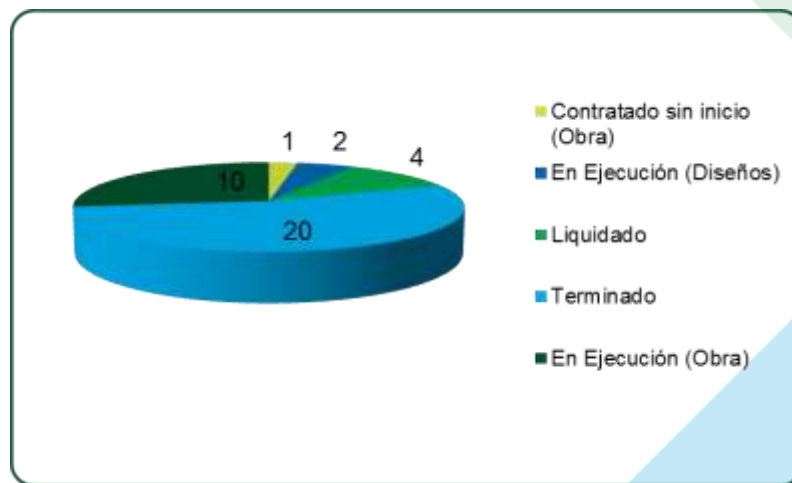
Departamento	Proyectos	Valor Proyecto	Cantidad de Aulas	Area Intervenida M2	Población Beneficiada
Cauca	3	8.742	25	5.622	1.000
Chocó	27	77.806	196	39.210	7.840
Nariño	29	60.618	172	48.003	6.880
Valle del Cauca	16	35.147	128	24.421	5.120
Boyacá	1	4.492	23	3.027	920
Total	76	186.805	544	120.283	21.760

Centros de Integración Ciudadana (CIC)

El objeto de los proyectos de CIC en cumplimiento del Contrato N°. F442 de 2013 suscrito con el Ministerio del Interior, consiste en la generación de escenarios en los cuales se puede desarrollar actividades lúdicas, pedagógicas, de integración social y ciudadana, para la prevención de la violencia y el delito, a partir de espacios integrales que faciliten el desarrollo de la convivencia dentro de la comunidad, así mismo tiene como objeto promover la integración social y comunitaria en torno a estructuras urbanas de participación, barrismo social y prevención de la violencia y el delito. A partir de esta infraestructura física de escenarios deportivos, se plantea un nuevo concepto de civilidad urbana, integración social y reconocimiento de tribus urbanas.

En cumplimiento de las actividades de seguimiento a este contrato, en 2015 se realizaron actividades de asistencia técnica a los proyectos contratados y seguimiento a las obras en ejecución.

Gráfico 52 – Estado de Proyectos



Cuadro 37 – Estado de Proyectos

Departamento	Ciudad	Valor Proyecto	Estado	% Avance	Población Beneficiada
Antioquia	San Rafale	\$ 683	En Ejecución (Obra)	42%	1.800
	Zaragoza	\$ 683	En Ejecución (Obra)	16%	1.800
Atlántico	Manati	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Repelón	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Bolívar	Cartagena	\$ 683	En Ejecución (Diseños)	100%	1.800
	Santa Rosa	\$ 683	En Ejecución (Obra)	96%	1.800
	Caldas	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Boyacá	Cubará	\$ 683	En Ejecución (Diseños)	100%	1.800
	Santana	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Sogamoso	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Tibana	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Cauca	Toca	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Bolívar	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Chocó	Bajo Baudó	\$ 683	Contratado Sin Inicio (Obra)	NA	1.800
	Agua de Dios	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Cundinamarca	Anapoima	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Cogua	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Jerusalen	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Sibate	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Tocaima	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Aipe	\$ 683	Liquidado	100%	1.800
	Elias	\$ 683	Liquidado	100%	1.800
Huila	Isnos	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Saladoblanco	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	San Agustin	\$ 683	Liquidado	100%	1.800
Magdalena	Ariguani	\$ 683	En Ejecución (Obra)	50%	1.800
	San Sebastian	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Putumayo	Puerto Guzman	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Quindío	Circacia	\$ 683	Terminado	100%	1.800
	Quimbaya	\$ 683	Terminado	100%	1.800
Santander	Aguada	\$ 683	En Ejecución (Obra)	65%	1.800
	Galan	\$ 683	En Ejecución (Obra)	65%	1.800
	Velez	\$ 683	En Ejecución (Obra)	56%	1.800
Tolima	Chaparral	\$ 683	Liquidado	100%	1.800
	Calima	\$ 683	En Ejecución (Obra)	95%	1.800
Valle del Cauca	Cartago	\$ 683	En Ejecución (Obra)	90%	1.800
	Versalles	\$ 683	En Ejecución (Obra)	90%	1.800



Centro De Integración Ciudadana
Calima, Valle del Cauca
Valor: \$683 millones
Población Beneficiada: 1.800 Habitantes



Centro De Integración Ciudadana
Elías, Huila
Valor: \$683 millones
Población Beneficiada: 1.800 Habitantes

Parques Recreo-deportivos

En 2015 se prestó asistencia técnica a 27 parques, localizados en proyectos de las 100 mil viviendas, en 12 departamentos, en el cual se culminaron los diseños, se contrataron 27 proyectos y 10 Interventorías, los cuales tendrán sus inicios a mediados del mes de enero de 2016; las interventorías restantes serán adjudicadas para finales del mes de Febrero, con el fin de dar inicio a las obras en el mes marzo de 2016.

En desarrollo del Contrato No. 887/2013 suscrito con Coldeportes, se está generando así un impacto positivo muy alto, toda vez que se están beneficiando alrededor de 169 mil habitantes de estas urbanizaciones, brindándoles oportunidades de esparcimiento, recreación, aprovechamiento del tiempo libre y las actividades físicas, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida y bienestar de los habitantes

Cuadro 38 – Parques – Recreo-deportivos

Departamento	Proyectos	Vr. Proyectos (Millones \$)	Población Beneficiada
Atlántico	4	8.064	28.832
Bolívar	2	1.971	13.576
Cesar	1	2.110	4.320
Córdoba	3	2.730	19.696
Cundinamarca	1	1.066	35.000
Huila	2	1.399	6.080
Magdalena	3	5.645	16.000
Nariño	1	463	4.432
Norte de Santander	1	2.280	4.080
Risaralda	3	2.200	6.892
Sucre	2	2.627	9.132
Valle del Cauca	4	5.303	20.884
Total	27	35.858	168.924

Centros Comunitarios y Espacios Públicos

Con la ejecución de los proyectos en virtud del Contrato N°. 2717/13 suscrito con el Ministerio de Cultura, se pretende cumplir con la conservación del patrimonio cultural garantizando la protección, restauración y difusión de los bienes de interés cultural del ámbito nacional, como expresión de la nacionalidad colombiana y fundamento de su identidad; generando de esta forma un impacto positivo en alrededor de 100 mil habitantes.

Cuadro 39 – Centros Comunitarios y Espacios Públicos

N°	Departamento	Ciudad	Proyecto	Valor Proyecto (Millones de \$)	Estado	% Avance	Población Beneficiada
1	Cauca	Paez-Belalcazar	Restauración Capilla Suin	1.114	En Liquidación	100%	250
2			Restauración Capilla Togoima	1.114		100%	250
3			Restauración Capilla Avirama	1.114		100%	100
4			Restauración Capilla Chinas	1.114		100%	250
5	Valle del Cauca	Buga	Recuperación Centro Histórico de Buga	5.723	En Liquidación	100%	99.458

Proyecto de recuperación del centro histórico de Buga

Con este proyecto por valor de \$5.700 millones, se recuperó el espacio público del Parque Bolívar y fue intervenida la carrera 13 entre Calles 4a y 1a. en el centro histórico de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca. El proyecto fue terminado en el 2015 y se encuentra en proceso de liquidación.



Guadalajara de Buga, Valle del Cauca
 Recuperación Centro Histórico de Buga
 Valor: \$5.723 millones
 Población Beneficiada: 99.458 Habitantes

Proyecto de restauración de capillas paeces

El valor contratado en este proyecto ascendió a \$4.500 millones, en el cual se adelantó la verificación técnica y restauración integral de las capillas paeces en municipio de Páez (Belalcázar) Cauca, declaradas bienes de interés cultural de ámbito nacional. El proyecto fue terminado en el 2015 y se encuentra en proceso de liquidación.



Páez (Belalcázar), Cauca
 Capilla de Suin
 Valor: \$1.114 millones
 Población Beneficiada: 250 Habitantes



Páez (Belalcázar), Cauca
 Capilla Chinas
 Valor: \$1.114 millones
 Población Beneficiada: 250 Habitantes

Proyecto Malecón Bahía de la Cruz, Etapa 1, Distrito de Buenaventura

Suscrito el Convenio Marco Interadministrativo No. 8 entre Findeter, la Alcaldía de Buenaventura y la Gobernación del Valle del Cauca y el Convenio de Cooperación N°.40/2014 con Fiducoldex, en el 2015 se realizó la convocatoria para la obra y fue adjudicada en el mes de Octubre; en diciembre se suscribió el acta de inicio y en el 2016 se iniciarán las obras.

Equipamientos – Fonvivienda

Se suscribió el Contrato Interadministrativo N°. 330 entre El Fondo Nacional de Vivienda FONVIVIENDA y Findeter, el día 18 de febrero de 2015 por un valor de \$200 mil millones, cuyo objeto es prestar los servicios de asistencia técnica y administrar los recursos, con el propósito de ejecutar equipamientos públicos colectivos, en proyectos de vivienda de interés social, donde la construcción y dotación de estos equipamientos mejorarán la calidad de vida de los hogares beneficiarios de los proyectos de vivienda de interés prioritario, generando así alrededor de 15 cupos que serán destinados para niñas y jóvenes que habitan estas urbanizaciones.

En el marco de este contrato se tiene como alcance los siguientes proyectos:

Cuadro 40 – Equipamientos - Fonvivienda

N°	Departamento	Municipio	Proyecto	Tipo	Vr. Proyecto (Millones de \$)	Estado	Avance	Capacidad (Cupos)
1	Atlántico	Malambo	Ciudadela Real del Caribe	CDI	3.500	En Convocatoria	NA	300
2		Soledad	Nueva Esperanza	Colegio + CDI	12.002	En Ejecución (Estudios y Diseños)	95%	1240
3	Bolívar	Salado	Los Sueños del Salado	Colegio	4.152	Por Publicar Convocatoria	NA	470
4	Caldas	Manizales	San Sebastián	CDI	3.228	En Ejecución (Estudios y Diseños)	35%	300
5	Cauca	Popayán	Valle del Ortigal	Colegio + CDI	12.720	En Convocatoria	NA	1240
6	Cesar	Valledupar	Lorenzo Morales	Colegio + CDI	11.741	En Ejecución (Estudios y Diseños)	25%	1240
7	Chocó	Quibdó	Ciudadela Mía	Colegio + CDI	594	En Convocatoria	NA	1100
8	Cundinamarca	Soacha	Torrentes (C.D.I.)	CDI	205	Contratado		300
9			Torrentes (Colegio)	Colegio	10.819	Por Publicar Convocatoria	NA	940
10	Huila	Neiva	IV Centenario	CDI	3.032	En Ejecución (Estudios y Diseños)	100%	300
11			Bosques de San Luis	Colegio	9.885	Contratado Sin Inicio	NA	1440
12	Magdalena	Santa Marta	Ciudad Equidad	Colegio + CDI	11.871	En Ejecución (Estudios y Diseños)	50%	1240
13	Norte de Santander	Cúcuta	Ciudad Rodeo	Colegio + CDI	13.468	En Ejecución (Estudios y Diseños)	75%	1240
14	Norte de Santander	Cúcuta	Comoranes	Colegio + CDI	13.142	En Convocatoria	NA	1240
15	Risaralda	Pereira	Salamanca	Colegio + CDI	7.856	En Ejecución (Estudios y Diseños)	95%	1035
16	Santander	Bucaramanga	Campo Madrid	CDI	3.405	En Ejecución (Estudios y Diseños)	35%	300
17	Tolima	Ibagué	El Tejar	CDI	401	En Ejecución (Estudios y Diseños)	15%	300

Como seguimiento a este contrato en la vigencia 2015, se realizaron las siguientes actividades, entre otras:

- Estructuración de términos de referencia, estudios, diseños, construcción e interventoría, y presupuestos y especificaciones técnicas para los proyectos.
- Contratación de los estudios, diseños y obra de 15 proyectos.
- Contratación de interventoría a los estudios, diseños y obra de 15 proyectos.
- Asistencia técnica a los proyectos contratados y seguimiento a las obras en ejecución.

A continuación se presenta estado de los proyectos:

Gráfico 53 – Estado de Proyectos



Convenio Mincultura

El Ministerio de Cultura suscribió con Findeter el Contrato Interadministrativo No. 2453 el 24 de junio de 2015, cuyo objeto es la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para el desarrollo de infraestructura cultural a nivel nacional en proyectos de vivienda de interés social y/o prioritaria entregados por **el Gobierno Nacional**; El valor del contrato es de \$3.600 millones para ejecutar la revisión, ajuste y complementación de estudios y diseños, y construcción y puesta en funcionamiento, de 6 bibliotecas públicas a nivel nacional, así como sus interventorías.

El programa de Bibliotecas Públicas es de gran impacto para las familias que habitan las urbanizaciones de las 100 mil viviendas que han sido priorizados con estos proyectos, pues con el programa se pretende promover la inclusión social, fortalecer los vínculos comunitarios, facilitar el acceso a bienes culturales con el fin de aumentar consumo cultural, generando de esta forma bienestar social alrededor de 21 mil habitantes.

Se encuentran enmarcados en este contrato los siguientes proyectos:

Cuadro 41 – Convenio Ministerio de Cultura

Proyecto	Departamento	Ciudad
Biblioteca Urbanización Las Gardenias	Atlántico	Barranquilla
Biblioteca Villas de San Pablo	Atlántico	Barranquilla
Biblioteca Villa Olímpica	Atlántico	Galapa
Biblioteca Macropoyecto Bicentenario	Bolívar	Cartagena
Biblioteca San Joaquín (Sector Torres del campo)	Risaralda	Pereira
Biblioteca Campo Madrid	Santander	Bucaramanga

De igual forma, con el objeto de llevar a cabo los proyectos de construcción y/o rehabilitación y/o reforzamiento estructural y/o restauración de infraestructuras de carácter cultural, El Ministerio de Cultura y Findeter suscribieron el **Contrato Interadministrativo N°. 2808 del 23 de diciembre de 2014**, cuyo objeto es: "Prestar el servicio de asistencia técnica y administración de recursos para el desarrollo de la infraestructura Cultural a nivel

nacional, en los municipios y para los proyectos viabilizados por el Ministerio de Cultura”. El valor del contrato es de \$14.476 millones, el 14 de octubre de 2015 se suscribió adición al contrato por valor de \$5.319 millones, dando como resultado un valor total de \$19.776 millones, para ejecutar los proyectos que a continuación se relacionan:

Cuadro 42 – Contrato N° 2808 de 2014

Proyecto	Departamento	Municipio
Biblioteca	Chocó	Acandí
Biblioteca	Bolívar	Barranco de Loba
Mamba	Atlántico	Barranquilla
Biblioteca	Cauca	Corinto
Casa de la Cultura	Cauca	Corinto
Casa de la Cultura	Antioquia	San Juan de Urabá
Rehabilitación y Mantenimiento de Biblioteca Pública	Antioquia	Vigía del Fuerte
Rehabilitación y Mantenimiento de Biblioteca Pública	Antioquia	San Juan de Urabá
Construcción Biblioteca Municipal - Sistema Alternativo	Antioquia	Briceño – Corregimiento de Pueblo Nuevo
Construcción Biblioteca Municipal – Sistema Convencional (Prototipo)	Cauca	Puerto Tejada
Rehabilitación y Mantenimiento de Biblioteca Pública	Chocó	Unguía
Construcción Biblioteca Municipal – Sistema Convencional (Prototipo)	Norte de Santander	Hacarí
Construcción Biblioteca Municipal – Sistema Convencional (Prototipo)	Tolima	Coyaima
Construcción Escuela de Música - Prototipo	Valle del Cauca	Candelaria

Cuadro 43 – Ejecución Contrato N° 2808

Tipo de Proyecto	Proyectos	Departamentos	Vr. Proyectos (Millones de \$)
Bibliotecas	16	Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cauca, Choco, Risaralda , Santander, Norte de Santander, Tolima	\$ 9.268
Casa de la Cultura	2	Antioquia, Cauca	\$ 1.855
Escuela de Música	1	Valle del Cauca	\$ 2.244
MAMBQ	1	Atlántico	\$ 9.999

El estado de los proyectos es el siguiente:

Gráfico 54 – Estado de Proyectos Ministerio de Cultura



4.2 GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

4.2.1 PROGRAMAS “CIUDADES SOSTENIBLES Y COMPETITIVAS” Y “CIUDADES EMBLEMÁTICAS”

El programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, y Ciudades Emblemáticas que viene desarrollando Findeter estuvo marcado en el 2015 por la ejecución de las siguientes actividades:

- La entrega de los Planes de Acción de Montería, Pasto, Valledupar como parte del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, y de Barrancabermeja, Buenaventura, Magangué, Quibdó y Tumaco, del programa Ciudades Emblemáticas.
- La implementación de metodología de Ciudades Sostenibles y Competitivas en Cartagena, Santa Marta y Villavicencio; y de Ciudades Emblemáticas en Aracataca, Corozal, Lórica, y Socorro. Adicionalmente se hicieron gestiones para la entrada de San Andrés y Guapi al programa de Ciudades Emblemáticas.
- La ejecución de algunos de los proyectos priorizados en los planes de acción entregados antes del 2015 (Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira) y de proyectos pre identificados en las ciudades en las que se está aplicando la metodología.

Planes de Acción Finalizados en 2015

Montería

El Plan de Acción Montería Sostenible, está estructurado alrededor de uno de los principales activos con que cuenta la ciudad: El río Sinú. El río es un importante corredor ambiental, un eje estructurante para el ordenamiento urbano y la movilidad, y tiene el potencial de convertirse en un activo productivo alrededor del turismo y la agroindustria.

Como resultado del ejercicio de priorización, el Plan de Acción estructurado en cuatro grandes ejes, cuantifica las inversiones requeridas para los próximos diez años, las cuales fueron estimadas en \$1,6 billones, como se aprecia a continuación:

Cuadro 44 - Montería - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Ejes Plan de Acción	Descripción	Pre-inversión	Inversión
El río corredor de inclusión y activo productivo	Incluye intervenciones urbanas y ambientales alrededor del río; desarrollo de los temas productivos (turismo, agroindustria e industrias culturales).	18.150	486.500
El río articulador del ordenamiento urbano	El desarrollo que se genera a lo largo del río debe permear toda la ciudad, desde el centro tradicional, desarrollando conexiones a través del transporte público, la movilidad sostenible y el espacio público. Debe llegar a los sectores vulnerables de la ciudad como Cantaciaro y la margen izquierda, mejorando la calidad de vida de sus habitantes desde lo urbano, como desde lo social.	23.585	709.130
Montería resiliente: el camino al bienestar	Toma como punto de partida el Plan Maestro de Cambio Climático - Montería 2019, formulado en 2011 y busca acciones para reducir las emisiones de Gases Efecto Invernadero, en sectores como la ganadería, el transporte y el aprovechamiento de residuos sólidos. Contempla acciones para mejorar la gestión de riesgo y mejorar la cobertura de servicios públicos, en temas de alcantarillado y drenaje pluvial.	6.850	375.850
Monterianos por Montería:	Hacia una hacienda moderna y transparente contempla acciones para fortalecimiento de las finanzas públicas a través de mejoras en el recaudo y los procesos de planificación financiera. Propone actividades para potencializar la participación ciudadana y mejorar la gobernabilidad de la ciudad.	1.640	14.730
<i>Subtotal</i>		50.225	1.586.210
Total		1.636.435	

A continuación se exponen brevemente los proyectos y/o estudios realizados en la ciudad durante el 2015 financiados por Findeter.

Cuadro 45 - Inversión en proyectos y/o estudios ejecutados en 2015

Cifras en Millones de Pesos

Actividades	Descripción	Inversión	Fuente
Restauración del Mercado Central	Plantea la elaboración de estudios y diseños arquitectónicos y técnicos para restauración del inmueble del Mercado Central de Montería, Bien de Interés Cultural del ámbito municipal. Fue financiado por Findeter (\$310 millones - Recursos de Cooperación LAIF) y la ciudad de Montería (\$50 millones).	360	Findeter - AFD - Alcaldía
Modernización del Sistema Semafórico	Modernizar red semafórica incluyendo componentes de redes de comunicación, centro de control e infraestructura dura. El proyecto será financiado por la ciudad (\$120 millones) y el BID (InfraFund - \$400 millones). Tiene un tiempo estimado de ejecución de ocho meses contados a partir de marzo del 2015.	520	BID (Infrafund)
Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral (PEGUI):	Busca implementar una Plataforma Educativa del tipo LMS (Learning Management System) para fortalecer las capacidades locales a través del diseño y la implementación de talleres en el uso de la plataforma, dirigidos a estudiantes de los grados 9°, 10° y 11°, y formación en diplomados de 120 horas, dirigidos a docentes bajo el modelo de desarrollo de competencias TIC-ETIC@ de Computadores para Educar y el Ministerio de Educación Nacional. El costo de esta plataforma será financiados a través del convenio MINTIC - Findeter y el Municipio.	3.300	MINTIC
Mapeo del Sector Creativo y Cultural	El Mapeo de Industrias Culturales y Creativas de Montería fue el principal insumo para la construcción de un Plan Maestro para el Fomento y Promoción de las Industrias Culturales y Creativas de Montería. El Plan Maestro presenta los ejes transversales para el fortalecimiento y promoción de las ICC, posteriormente las acciones estratégicas para cada sector identificado como de mayor potencial para formar cadenas de valor en las ICC. Fue financiado por Findeter (\$70 millones - Recursos de Cooperación LAIF) y la ciudad de Montería (\$80 millones).	150	Findeter - AFD - Alcaldía
Total		4.330	

Pasto

El Plan de Acción “Pasto. Recorrer el buen camino. 500 años de tradición” está estructurado alrededor del potencial que tiene la ciudad por los activos ambientales con que cuenta (el volcán Galeras, la laguna de La Cocha y la riqueza paisajística) y por la enorme riqueza cultural. Se divide en cuatro grandes ejes:

Cuadro 46 - Pasto - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Ejes Plan de Acción	Descripción	Pre-inversión	Inversión
Respetando las riquezas naturales	Busca la resiliencia ambiental y social, la ciudad, sus corregimientos y su zona rural conforman el patrimonio natural y paisajístico. Se propone formular el Proyecto Integral de desarrollo sostenible de La Cocha, diseñar los instrumentos de planeación para que la ciudad se adapte al cambio climático, e implementación de acciones de adaptación y gestión del riesgo.	2.900	36.400
Una ciudad ordenada, eficiente e incluyente	Proyectarse bajo el modelo de ciudad compacta y policéntrica, ocupación inteligente del territorio y construcción de un mejor hábitat para todos, de forma que los ciudadanos puedan movilizarse, tener acceso a equipamientos e infraestructuras y contar con espacio público de calidad que mantenga el equilibrio ecosistémico del territorio a partir del río Pasto como eje ordenador.	20.290	890.000
Cultura, tradición y competitividad	Reconoce la identidad y las tradiciones como elemento fundamental en la concepción de la ciudad, buscando resaltar y cimentar el desarrollo en la articulación de estos elementos con el proceso educativo, las actividades productivas y en general el desarrollo humano. Además, consolidar la competitividad de la ciudad a partir del fortalecimiento del desarrollo agrícola del municipio y de los procesos de conformación de clústeres como el de salud.	20.400	735.500
El gobierno ciudadano	Fortalecer la administración pública, haciéndola transparente y eficiente, para garantizar la viabilidad de la ciudad en un marco de construcción colectiva. Asimismo, propone acciones para desarrollar una sociedad interesada y activa en el entorno político y la toma de decisiones públicas, que soporte y legitime el proceso de transformación.	1.100	59.410
	<i>Subtotal</i>	44.690	1.721.310
	Total		1.766.000

Como resultado del ejercicio de identificación de proyectos prioritarios, el Plan de Acción cuantifica las inversiones requeridas para los próximos diez años, las cuales fueron estimadas en \$1,76 billones.

Los proyectos y/o estudios realizados en la ciudad durante el 2015 fueron:

Cuadro 47 - Inversión en proyectos y/o estudios ejecutados en 2015

Cifras en Millones de Pesos

Actividades	Descripción	Inversión	Fuente
Estudios Ambientales	Realizados por IDOM entre julio de 2014 y enero de 2015. Costo total de \$650 millones (Findeter \$450 millones y \$200 millones por la ciudad).	665	Findeter – Alcaldía
Recuperación de Espacio Público Centro Tradicional	Estrategia para la recuperación física, económica y social del espacio público del centro histórico de la ciudad de Pasto y proyecto piloto. Costo primera fase: \$217 millones (financiado por el BID y desarrollado por Gehl Architects). Septiembre de 2014 a febrero de 2015.	217	BID
Estrategia Urbana para el Parque Fluvial Río Pasto	Propuesta urbana conceptual para visibilizar zonas ocultas del río Pasto. Pretende orientar sobre la imagen y el tratamiento urbanístico, paisajístico y ambiental de este sector de la ciudad. Costo total de \$19 millones (financiado por el BID y realizado por la Universidad Tecnológica de Viena). Septiembre 2014 a enero del 2015.	19	BID
Estudios y diseños técnicos para el Parque Fluvial Río Pasto	Diseños técnicos para continuidad al sistema de movilidad entre la Av. Santander y Cra. 27, consistente en la ampliación de un tramo de la Av. Santander y el trazado de las vías peatonales y ciclorutas para lograr la articulación de los diferentes modos de transporte con el Río Pasto. Costo total de \$600 millones, de los cuales \$450 millones (USD 236.842) será financiado por el BID y \$150 millones (USD 78.947) por la ciudad. La primera convocatoria fue declarada desierta y se encuentra en proceso de reapertura.	600	BID (InfraFund)
Estudio de Factibilidad PTAR	Seleccionar mejor tecnología, diseñar la ingeniería básica y elaborar las condiciones de contratación y especificaciones técnicas para construir la PTAR del municipio. Costo total de \$95 millones financiados por el BID. Agosto 2014 a enero del 2015.	95	BID
Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral (PEGUI)	Implementar Plataforma Educativa del tipo LMS (Learning Management System) para fortalecer las capacidades locales a través del diseño y la implementación de talleres en el uso de la plataforma, dirigidos a estudiantes de los grados 9°, 10° y 11°, y formación en diplomados de 120 horas, dirigidos a docentes bajo el modelo de desarrollo de competencias TIC-ETIC@ de Computadores para educar y el Ministerio de Educación Nacional. Costo de esta plataforma: \$2.800 millones financiados a través del convenio MINTIC - Findeter y el Municipio.	2.800	MINTIC
Total		4.396	

Valledupar

El Plan de Acción Valledupar 2030: De la Sierra al valle, identidad vallenata con visión de futuro, se ha constituido en tres grandes ejes estratégicos de acción que llevarán a la ciudad a ser más competitiva y sostenible. Si bien en diciembre se entregó una primera versión del documento, con la finalización de los estudios ambientales en febrero de 2016, se espera tener una versión final del Plan de Acción en abril. Los Ejes son:

Cuadro 48 -Valledupar - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Ejes Plan de Acción	Descripción	Pre-inversión	Inversión
Nuestro entorno, un derecho colectivo	Permitirá conectar la ciudad a través de corredores amigables y sostenibles, aprovechando los árboles y el sonido de la fauna propia de la ciudad, creando una red de espacios públicos que cubra la totalidad de la ciudad. Ser territorio cultural y de paz es un reto nada fácil al que se enfrenta Valledupar, sin embargo, su ventaja radica en las múltiples oportunidades intrínsecas y externas con las que cuenta y que se deben aprovechar.	16.294	1.525.664
Territorio resiliente e inteligente	Le apunta a temas de preservación ambiental, gobierno moderno y gobernanza. Partiendo de la educación y la cultura ciudadana, la sociedad debe empoderarse y ser consciente de que más que derechos tiene obligaciones ciudadanas que incluyen no sólo el pago de obligaciones y contribuciones sino el cuidado y la valoración de los bienes que ofrece la ciudad para el disfrute de todos.	2.687	422.896
Ciudadanía cohesionada y competitiva	Llevará a la ciudad al nivel más alto de reconocimiento al saber integrar sus cualidades y potencialidades, materializándolas en el territorio, en su espacio público, en su gente. El capital social (su gente), debe ser arte y parte en todo el proceso, de ahí que varios proyectos se encaminen a mejorar los temas de educación, pobreza y empleo. Una ciudad competitiva y sostenible no puede dejar de lado a su sociedad, especialmente a los más vulnerables, debe lograr que ésta sea incluyente y cohesionada. Aspecto importante de este eje es que entiende la cultura y la pluriétnicidad como elementos claves que potencian y permiten que la sociedad vallenata sea cohesionada.	12.390	767.005
<i>Subtotal</i>		31.371	2.715.565
Total		2.746.936	

De acuerdo con lo anterior, proyectos estratégicos como el Fortalecimiento del Clúster de la Cultura y la Música Vallenata y la realización de Expofolclor, buscan exaltar y aprovechar el gran potencial que tiene la ciudad en materia cultural con la música vallenata, recién nombrada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

En materia de competitividad, la Plataforma Agroindustrial y de Logística Regional así como un Plan Intermodal de pasajeros, serán proyectos de gran impacto para posicionar a Valledupar como un gran centro regional aprovechando su localización geográfica estratégica. Por último, pero no menos importante, se quiere hacer de la sociedad vallenata una sociedad cohesionada y equitativa, donde todos tengan acceso a los servicios sociales ofrecidos por la ciudad.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, implementar este Plan de Acción tendría un costo total aproximado de \$2,74 billones, compuesto por \$31.371 millones por concepto de estudios técnicos, de factibilidad, económicos y demás; y \$2,71 billones equivalentes a las obras de infraestructura, equipamiento y demás necesarias para los distintos proyectos previstos.

A continuación se exponen brevemente los proyectos y/o estudios realizados en la ciudad durante el 2015.

Cuadro 49 - Inversión en proyectos y/o estudios ejecutados en 2015

Cifras en Millones de Pesos

Actividades	Descripción	Inversión	Fuente
Diseños Plan Maestro Ecoparque Lineal Río Guatapurí	Diseño de una hoja de ruta para el desarrollo sostenible de un ecoparque lineal a lo largo de la cuenca del río Guatapurí, que integre y dé coherencia a las planificaciones realizadas desde distintos sectores de la ciudad. El Ecoparque servirá como eje de transformación de la ciudad en temas sociales, económicos y ambientales, entre otros. El costo de este proyecto será financiado en su totalidad por la ciudad de Valledupar.	192	Alcaldía
Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral (PEGUI)	Busca implementar una Plataforma Educativa del tipo LMS (Learning Management System) para fortalecer las capacidades locales a través del diseño y la implementación de talleres en el uso de la plataforma, dirigidos a estudiantes de los grados 9°, 10° y 11°, y formación en diplomados de 120 horas, dirigidos a docentes bajo el modelo de desarrollo de competencias TIC-ETIC@ de Computadores para educar y el Ministerio de Educación Nacional. Esta plataforma será financiada a través del convenio MINTIC - Findeter y el Municipio.	2.500	Alcaldía- Convenio MINTIC Findeter
Escuela Sociodeportiva Fundación Real Madrid	Busca aunar esfuerzos para atender a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes del Municipio, realizando entrenamientos de formación en valores en las Escuelas Sociodeportivas de la Fundación Real Madrid y así lograr aumentar los indicadores de bienestar, crecimiento e inserción en la vida social para el mejoramiento de la convivencia y como herramienta para la protección escolar. El proyecto será financiado por la Alcaldía, Findeter e Indupal.	230	Fundación Revel- Findeter-Indupal
Estudios ambientales (Cambio climático, Huella urbana, GEI)	Consultoría para realizar los estudios ambientales, los cuales incluyen el análisis de la huella histórica, actual y escenarios futuros, análisis de amenazas naturales y vulnerabilidad al cambio climático y de gases tipo efecto invernadero de Valledupar. El costo de estos estudios serán financiados por la ciudad y Findeter.	650	Findeter-AFD- Alcaldía
Office 365 para la educación - Microsoft		8	Microsoft
Total		3.580	

Quibdó

La aplicación de la metodología del Programa de Ciudades Emblemáticas en Quibdó permitió identificar que el municipio enfrenta grandes retos en: 1. Servicios públicos; 2. Gestión de residuos sólidos; 3. Adaptación al cambio climático; 4. Ordenamiento territorial; 5. Infraestructura urbana; 6. Competitividad de la economía; entre otras. Para atender éstos temas, la planeación del municipio debe estar enfocada a:

- Fortalecer su capacidad de puerto fluvial e intermodal.
- Consolidar su economía de servicios ecoturísticos aprovechando su potencial biogeográfico y cultural.
- Congregar la multiculturalidad de la región, generando espacios propios para el encuentro y la convivencia multirracia.
- Desarrollar la infraestructura de servicios públicos que mitigue los impactos a los ecosistemas y asimismo aumente la calidad de vida de los quibdoseños.
- Implementar controles sobre el uso irracional de los recursos naturales, que mitiguen las amenazas ambientales existentes.
- Fortalecer sus instituciones, con el fin de adquirir gobernabilidad en su territorio y aumentar sus capacidades financieras.

La inversión total del plan se estima por un valor de \$1,4 billones, a continuación el detalle de las inversiones:

Cuadro 50 – Quibdó - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Temas Prioritarios	Pre-inversión	Inversión
Servicios públicos	12.902	22.590
Gestión de residuos sólidos	2.397	127.800
Adaptación al cambio climático	510	10.380
Ordenamiento territorial	530	210
Infraestructura urbana	46.687	978.100
Competitividad de la economía	350	13.000
Conectividad	110	2.370
Educación	1.060	4.000
Salud	790	67.614
Industrias creativas y culturales	800	7.530
Gobernabilidad	1.570	71.360
Fiscal	1.400	1.300
Subtotal	69.106	1.306.254
Total	1.375.360	

Respecto a los proyectos adelantados por Findeter en el municipio de Quibdó durante el 2015, se continuó con el apoyo que ha venido haciendo desde los últimos dos años a la Escuela de la Orquesta Sinfónica de Quibdó. El 1 de diciembre de 2015, se firmó nuevamente el convenio con la Fundación Batuta por 8 meses más, por \$70 millones destinados para el funcionamiento de la orquesta.

Magangué

En el marco del convenio de cooperación entre Findeter y el municipio de Magangué, en diciembre de 2015, se entregó el Plan de Acción del municipio. La aplicación de la metodología del Programa de Ciudades Emblemáticas en la ciudad de Magangué permitió identificar los siguientes retos a los que se enfrenta el municipio: 1. Agua y Saneamiento; 2. Gestión De Residuos Sólidos; 3. Cambio climático; 4. Vulnerabilidad ante desastres naturales; 5. Calidad del Aire; 6. Ordenamiento Territorial; entre otras.

Las acciones propuestas en el Plan de Acción buscan mejoras integrales y duraderas en el camino hacia la sostenibilidad urbana, medioambiental, socio-económica y fiscal en Magangué, para que la ciudad fortalezca su capacidad de ofrecer a los habitantes una mejor calidad de vida. Tras la ejecución de las acciones propuestas, se espera que en el mediano y largo plazo el municipio consiga:

- Articularse y posicionarse a escala regional.
- Desarrollar modelos de competitividad y conectividad regional mediante el fortalecimiento de su capacidad como puerto fluvial e intermodal.
- Consolidar su economía agropecuaria aprovechando su potencial biogeográfico y cultural.
- Promover la educación pertinente en biodiversidad como eje principal del desarrollo sostenible para construir ciudadanía, enfocándose en la formación dirigida a las diferentes cadenas productivas en la búsqueda de una vocación incluyente.
- Desarrollar un análisis de clasificación y tenencia del suelo para identificar una lógica de ordenamiento del territorio y sus usos respecto al agua, aspecto que ha estructurado el modelo de ocupación.
- Promover la transformación de la infraestructura: a) de servicios públicos para su adecuado servicio y accesibilidad, b) de espacio público y movilidad, c) de accesibilidad; aumentando la calidad de vida de los magangueleños y mitigando los impactos a los ecosistemas para garantizar el uso sostenible del agua.
- Fortalecer la capacidad institucional del gobierno local y promover la articulación entre organizaciones no gubernamentales y la institución oficial estableciendo Alianzas Público Privadas - APP que protejan la gobernabilidad sobre el territorio y aumenten sus capacidades financieras.

La inversión total del plan se estima en un valor aproximado de \$646.000 millones, a continuación el detalle de las inversiones:

Cuadro 51 – Magangué - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Temas Prioritarios	Pre-inversión	Inversión
Agua y Saneamiento	4.600	25.400
Gestión de residuos sólidos	400	100
Adaptación al cambio climático	-	3.100
Vulnerabilidad	1.500	87.345
Calidad del aire	-	120
Ordenamiento territorial	1.200	140
Infraestructura urbana	1.350	243.700
Movilidad	13.810	219.610
Competitividad de la economía	1.500	11.350
Educación	2.200	20.500
Salud	5.300	800
Industrias creativas y culturales	410	1.350
Gobernabilidad	-	100
Fiscal	-	400
Subtotal	32.270	614.015
Total		646.285

Barrancabermeja

En el marco del convenio de cooperación entre Findeter y el municipio de Barrancabermeja, en diciembre de 2015 se entregó el Plan de Acción del municipio. La aplicación de la metodología del Programa de Ciudades Emblemáticas en la ciudad de Barrancabermeja, junto con la articulación de la iniciativa de Diamante Caribe y Santanderes, permitió consolidar un Plan de Acción en el que se señalan cinco proyectos urbanos integrales en el municipio, los cuales agrupan acciones de todas las dimensiones de manera articulada en zonas específicas en la ciudad.

Complementario a estos proyectos urbanos integrales se desarrollan acciones claves que responden a los diferentes retos y oportunidades identificados en 14 áreas prioritarias, entre estas se encuentra: 1. Saneamiento y Drenaje; 2. Gestión de Residuos Sólidos; 3. Calidad del aire; 4. Mitigación al cambio climático; 5. Vulnerabilidad ante desastres naturales en el contexto del cambio climático; 6. Ordenamiento territorial; entre otras.

Cuadro 52 - Estructura Plan de Acción Barrancabermeja



Las acciones propuestas en este Plan de Acción buscan mejoras integrales y duraderas en el camino hacia la sostenibilidad urbana, medioambiental, socio-económica y fiscal en Barrancabermeja. Así, la ciudad podrá ofrecer a sus habitantes una mejor calidad de vida. Tras la ejecución de las acciones propuestas, se espera que en el mediano y largo plazo el Municipio consiga:

- Promover una ciudad sostenible fiscalmente cuya responsabilidad y disciplina en el manejo de sus recursos le permitirá dar un salto cualitativo en su desarrollo.
- Desarrollar un modelo de desarrollo urbano que promueva el uso racional del suelo protegiendo el sistema hídrico y los recursos naturales del municipio.

- Implementar proyectos urbanos integrales que busquen articular la ciudad fragmentada, cerrar las brechas de desigualdad y mejorar la calidad de vida de todos los barranqueños.
- Consolidar el municipio como nodo estratégico de conexión entre el Caribe y el centro del país, a través del puerto fluvial intermodal más importante de Colombia.
- Desarrollar modelos de competitividad que busquen diversificar la economía local.

La inversión total del plan se estima por un valor de \$1,7 billones, a continuación el detalle de las inversiones:

Cuadro 53 – Barrancabermeja- Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Temas Prioritarios	Pre-inversión	Inversión
Distrito Malecón	1.070	163.000
Barrancabermeja Plus	9.000	110.000
Ecobulevar del Ferrocarril	4.500	60
Ecociudad del Agua y la Energía	23.700	446.800
Recuperación de Humedales	3.600	6.600
Saneamiento y Drenaje		247.000
Gestión de residuos sólidos	130	200
Adaptación al cambio climático		1.000
Vulnerabilidad	570	87.350
Calidad del aire		2.500
Ordenamiento territorial	800	
Infraestructura urbana	700	20.000
Movilidad	36.270	511.900
Competitividad de la economía	800	5.800
Educación	500	7.700
Salud	2.000	17.500
Seguridad y Convivencia Ciudadana	3.300	5.700
Industrias creativas y culturales	485	4.600
Gobernabilidad		1.500
Fiscal		
Subtotal	87.425	1.639.210
Total	1.726.635	

Tumaco

En el marco del convenio de cooperación entre Findeter y el municipio, en el mes de mayo de 2015 se validó el Plan de Acción, el cual se estima ser entregado a la nueva administración durante el primer trimestre del 2016. La aplicación de la metodología del Programa de Ciudades Emblemáticas permitió identificar las acciones pertinentes en la ciudad de Tumaco para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. La inversión total del plan se estima por un valor de \$930.910 millones, a continuación el detalle de las inversiones:

Cuadro 54 - Tumaco - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Dimensión	Tema Prioritario	Pre-inversión	Inversión
Ambiental	Acueducto	1.000	46.730
	Alcantarillado	2.000	204.000
	Residuos sólidos	2.350	5.420
	Energía	0	23.000
	Vulnerabilidad	500	22.480
Urbana	Ordenamiento Territorial	1.000	640
	Infraestructura Urbana	32.798	455.312
Económica y Social	Educación	430	79.410
	Salud	1.250	11.700
	Conectividad	1.060	4.000
	Competitividad de la economía	2.050	17.580
	Seguridad Ciudadana	0	4.300
	Industrias Creativas y Culturales	1.400	10.200
Fiscal y Gobernanza	Fiscal y Gobernanza	0	300
Subtotal		45.838	885.072
Total		930.910	

En 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración para definir un cronograma conjunto que permita validar la información de la primera versión del diagnóstico así como las fechas para las demás etapas de la metodología y acompañar en las decisiones clave a enmarcar dentro del Plan de Desarrollo. Ciertos proyectos que se encuentran en el plan de acción están derivados de un trabajo en conjunto para la **identificación de oportunidades por parte de "Todos Somos PaZcífico"**, por lo cual este actor estratégico seguirá haciendo parte importante en el desarrollo de actividades.

Buenaventura

Durante el 2015 se dio continuidad al convenio marco entre Findeter y el Distrito de Buenaventura. En febrero se consolidó el Documento de Diagnóstico. A comienzos del mes de Julio se realizó la validación y socialización final del Plan de Acción ante el Gobierno local, Cámara de Comercio Buenaventura, Comité Intergremial Buenaventura y actores clave.

En Octubre en la ciudad de Cali se socializaron los resultados de Master Plan de Buenaventura en el marco del **Foro “Política Nacional Territorios Inteligentes”**.

Durante los días 20 de noviembre y 11 de diciembre se llevaron a cabo los talleres de preparación del modelo institucional para Buenaventura en donde Findeter presentó la propuesta enunciada en el Master Plan 2015: **“La Buenaventura que nos merecemos”, propuesta acogida por todos los actores. El evento fue de carácter cerrado con actores del sector privado, Comité Intergremial de Buenaventura, Findeter y Gobierno Nacional/ Todos Somos Pacífico.**

En el 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración para definir un cronograma conjunto que permita validar la información de la primera versión del diagnóstico (que tiene como meta el mes de marzo- totalmente revisado por el municipio y actores), así como las fechas para las demás etapas de la metodología y acompañar en las decisiones clave a enmarcar dentro del Plan de Desarrollo.

Ahora bien, Findeter, dentro de su programa **“Ciudades Emblemáticas”, estructuró un plan de choque en distintos sectores para gestionar estudios técnicos mediante apoyo interinstitucional e impulsó el “Plan para el sector de agua potable en el distrito de Buenaventura”, de manera que permitiera identificar y plantear soluciones con el fin de mejorar la prestación del servicio de acueducto a corto, mediano y largo plazo.**

Dentro de los estudios y proyectos que se desarrollaron en el 2015, se encuentran:

Cuadro 55 - Buenaventura – Estudios y proyectos desarrollados en 2015

Cifras en Millones de pesos

Temas	Descripción	Inversión
Clúster turístico y Plan Maestro 2050, la Buenaventura que nos merecemos	<p>Construcción de visión de largo plazo (36 años), a través de la formulación del “Plan Maestro 2050 - La Buenaventura que nos merecemos”. El Costo del estudio sera financiados por Findeter, para la planificación estratégica del territorio; Identificación de proyectos basados en el potencial activo laboral, las capacidades humanas, culturales, ecoturísticas y económicas, fomentados a través de inversiones del Estado, créditos de Findeter y APP; y la concertación de ideas que permitan se transforme y proyecte estratégicamente la Alianza del Pacífico. El Plan aborda 5 pilares fundamentales: 1) Social, Cultural y Deportivo, 2) Promoción económica, 3) Infraestructura 4) Competitividad e integración regional y 5) Gobernanza.</p> <p>El documento contiene: i) Recopilación de información y estudios adelantados a la fecha, ii) Caracterización del sector pesquero y turístico, iii) Identificación de las propuestas estratégicas para el desarrollo del hinterland de Buenaventura y iv) Formulación de propuesta de clúster turístico articulados dentro de la iniciativa de Promoción de Marca Buenaventura. Documento entregado en Noviembre de 2015 en el marco del Concejo de Ministros en Buenaventura.</p>	987
Zona Integral de Desarrollo Empresarial y Social de Buenaventura, ZIDES	<p>Convenio interadministrativo con el Ministerio de Transporte y la Agencia Presidencial de Cooperación APC para desarrollar los estudios del plan urbanístico del ZIDES- CAEB. Findeter, designado como entidad responsable de la ejecución de los recursos, además, aportó la suma de \$30 millones en especie, y asistencia técnica mediante la contratación y supervisión de los productos.</p> <p>El alcance de la propuesta fue la elaboración de los estudios de Diseño Urbanístico de la Zona Logística en consideración con la normativa vigente y los escenarios futuros atrayendo inversión extranjera y local, mejorando las condiciones de competitividad. El estudio contratado por Findeter fue socializado ante los diferentes interesados y actores.</p>	334
Estudio preliminar sobre la prestación del servicio de agua y saneamiento básico	<p>Contrato con la firma IDGL S.A.S para realizar un estudio preliminar que se denominó “Análisis Jurídico de Posibles Medidas para Garantizar los Servicios de Acueducto y Alcantarillado en el Distrito de Buenaventura”.</p>	70
Actualización de estudios y diseños de Tanque Venecia II, habilitación tubería conducción 27” escalarete-km15, interconexión Córdoba-Venecia	<p>Consultoría para i) Complementar el diagnóstico de la línea de conducción en diámetro 27” desde Escalarete hasta Córdoba y hacer los estudios y diseños faltantes para su correcto funcionamiento; ii) actualizar y terminar los diseños de la línea de conducción con diámetro 27” desde Córdoba hasta el Kilómetro 15; iii) validar y actualizar los diseños de la interconexión Córdoba – Venecia, de manera tal que la producción de agua tratada desde Escalarete sea conducida hasta el almacenamiento en Venecia mediante una línea de conducción de Ø 20” o el diámetro que arroje los estudios; y, vi) actualizar y ajustar el diseño del tanque de almacenamiento Venecia Modulo 2 realizado por la firma H MV.</p>	295
Consultoría fortalecimiento institucional para sector agua potable y saneamiento básico	<p>Consultoría para: i) Analizar la situación actual de la prestación de los servicios de acueducto y alcantarillado en Buenaventura, en el ámbito legal, técnico – operativo, financiero y comercial y proponer estrategias y acciones específicas para mejorar la prestación de estos servicios; ii) Realizar un estudio de la situación empresarial integral de la Sociedad de Acueducto y Alcantarillado de Buenaventura y proponer esquemas sostenibles de largo plazo; iii) Estudiar, analizar y presentar diferentes propuestas y alternativas de reorganización institucional del Distrito orientadas a consolidar condiciones óptimas de la prestación del servicio de acueducto y alcantarillado, en cumplimiento de la Ley 142 de 1994; y, iv) Acompañar a las autoridades, las instancias nacionales y distritales en el análisis, en la formulación e implementación de los ajustes institucionales requeridos.</p>	560

Cifras en Millones de pesos

Temas	Descripción	Inversión
Optimización planta de tratamiento de agua potable Venecia – 1200 lps	Comprende la construcción del tratamiento previo (coagulación, floculación y sedimentación) para el caudal tratado actualmente en la planta de Venecia, el cual es del orden de 1.2 m ³ /s. La planta pasará de ser una planta de filtración directa, a una planta de tratamiento convencional con todos los procesos básicos. Una vez esté construida esta fase, se disminuirán los cortes asociados a la turbiedad en un 85% para esta planta. La consultoría se encuentra en ejecución.	7.864
Optimización planta tratamiento de agua potable Escalereite –500 lps y construcción tanque almacenamiento Venecia II – 3800 m ³	Comprende: i) Obras de la etapa 1 de la optimización de la planta de tratamiento de agua potable de Escalereite, con la cual se evitara los cortes de servicios asociados al incremento en las turbiedades en la épocas de invierno, garantizando la continuidad en la producción de agua potable. ii) El programa para el almacenamiento de agua tratada: Implementación de nuevas etapas de almacenamiento, localizadas al lado del tanque denominado Venecia. El Tanque Venecia II de 3800 m ³ , será contratado con la reformulación. Proyecto en ejecución	13.664
Habilitación conexión de ø27" escalereite a córdoba y extensión de córdoba a km 15	Ejecución entre otras de las siguientes actividades: a. Habilitación y extensión tubería de D = 27" en aproximadamente 3200 m. Incluye suministro e instalación de tubería, accesorios, válvulas, excavaciones, rellenos y preliminares, construcción de pontón. b. Construcción de paso elevado tubería de 27" Rio Dagua. c. Construcción de Interconexión en tuberías 36" para las conducciones existentes de 27" CCP, 20" HF y 16" HF. Proyecto en ejecución.	8.500
Plan Maestro de acueducto y diseño de las obras prioritarias	De acuerdo al rol que viene ejerciendo Findeter en la mejora del sistema de acueducto de Buenaventura, se realiza acompañamiento por medio de mesa interinstitucional en donde participan el MVCT, Vallecaucana de Aguas, Distrito Buenaventura, Hidropacífico, Comité del Agua de Buenaventura y Findeter. Proyecto en ejecución.	4.000
Total		36.274

Sabana Centro

La iniciativa Sabana Centro Sostenible surge en el 2012 como un esfuerzo conjunto entre la Universidad de La Sabana y Findeter, con el objetivo de generar un nuevo instrumento de asistencia técnica y planificación para las regiones en Colombia, especialmente aquellas con características metropolitanas donde se presentan importantes procesos de crecimiento económico y demográfico, que cuentan con relaciones funcionales dinámicas entre los municipios aledaños pero que carecen de prospectiva y de una visión consensuada en sus procesos de planificación.

La aplicación de la metodología del Programa de Ciudades Emblemáticas en los 11 municipios que conforman la provincia Sabana Centro permitió identificar que esta región enfrenta grandes retos en: 1. Agua; 2. Mitigación al cambio climático; 3. Vulnerabilidad ante desastres naturales; 4. Usos del suelo / ordenamiento territorial; 5. Movilidad y transporte; 6. Competitividad de la economía; 7. Educación entre otras. Para atender éstos temas, la planeación del municipio debe estar enfocada a:

Cuadro 56 – Sabana Centro - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Temas Prioritarios	Descripción	Pre-inversión	Inversión
<u>Gestión Integral del Territorio</u>			
Planificación y ordenamiento para la sostenibilidad	Que tiene como objetivo establecer discusiones de ordenamiento, planificación y eficiencia territorial regional en las siguientes líneas estratégicas:	150	2.500
Agenda para la apropiación ambiental	- Planificación y ordenamiento para la sostenibilidad.	350	1.000
Agenda para la gestión integral del agua	- Agenda para la apropiación ambiental. - Agenda para la gestión integral del agua.	204.400	122.450
<u>Competitividad</u>			
Que busca fortalecer la vocación económica de la provincia y trasladar los beneficios que representa a un radio más amplio de habitantes de Sabana Centro a través de las siguientes cinco líneas estratégicas:			
Una provincia preparada	- Infraestructura para la competitividad. - Capital humano preparado.	72.750	759.336
Una provincia para el bienestar	- La innovación y el conocimiento como valores de Sabana Centro. - Nuevas oportunidades de competitividad. - Clúster de servicios de esparcimiento, recreativos y turísticos de la Ciudad Región.	2.010	182.550
<u>Gestión y acceso a la información</u>			
Que busca hacer visible la información que se produce desde diferentes entidades del orden nacional como insumo para la comprensión de las dinámicas territoriales y formulación de políticas públicas en las siguientes líneas:			
Acopio de la información	- Acopio de la información. - Gestión de la información.	50	410
Gestión de la información		-	120
<u>Integración regional y eficiencia fiscal</u>			
Que propone estrategias clave para afianzar las ventajas comparativas a través de un esquema de asociación supramunicipal en las siguientes líneas:			
Agenda conjunta de la provincia	- Agenda conjunta de la provincia	-	-
Generar recursos desde los municipios para la provincia.	- Generar recursos desde los municipios para la provincia. Recaudar más y mejor. - Fortalecimiento de la capacidad institucional.	16.325	38.675
Eficaz manejo del gasto público		225	6.600
<i>Subtotal</i>		296.260	1.113.641
Total		296.260	1.409.901

La inversión total del plan se estima por un valor aproximado de \$1,4 billones.,

Galapa

Galapa se consolida, actualmente, como un municipio estratégico para el desarrollo sostenible del Área Metropolitana de Barranquilla, del Departamento del Atlántico y de la Región Caribe. Dada su estratégica ubicación geográfica en la región, y la alta conectividad con ciudades y municipios con alto crecimiento y proyección, Galapa se ha venido posicionando como una ciudad atractiva para empresas que realizan actividades logísticas e industriales. Es por esto que la aplicación de la metodología de Ciudades Emblemáticas en Galapa acordó desarrollar el Plan de Acción a partir de temas prioritarios como 1. Cambio climático, 2. Servicios Públicos 3. Ordenamiento Territorial, 4. Infraestructura urbana, 5. Educación, 6. Conectividad, 7.

Competitividad, 8. Fiscal. Para atender éstos temas, la planeación del municipio debe estar enfocada a:

- Reducir la vulnerabilidad a los efectos del cambio climático
- Aumentar la oferta y la calidad del espacio público efectivo
- Mejorar la calidad del transporte y la movilidad, consolidar la vocación industrial y logística del municipio
- Fortalecimiento institucional de la administración en el área fiscal y de gestión pública
- Desarrollar competencias en técnicos y profesionales que respondan a las necesidades de los sectores económicos que se vayan instalando en el municipio.

La inversión total del plan se estima por un valor de \$128.830 millones. A continuación el detalle de las inversiones:

Cuadro 57 - Galapa - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

Dimensiones Plan de Acción	Temas Prioritarios	Pre-inversión	Inversión
Dimensión Ambiental	Servicios públicos	0	14.700
	Adaptación al cambio climático	0	12.000
Dimensión Urbana	Ordenamiento territorial	220	0
	Infraestructura urbana	9.800	73.800
Dimensión Económica y Social	Competitividad de la economía	860	2.000
	Conectividad	160	2.000
	Educación	190	12.000
Dimensión Fiscal y Gobernanza	Fiscal	0	1.100
<i>Subtotal</i>		<i>11.230</i>	<i>117.600</i>
Total		128.830	

Con respecto a los proyectos adelantados en la ciudad tenemos:

- *Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público:* En el marco del programa Ciudades Emblemáticas y Plan de Acción de Galapa, surgió voluntad de la Alcaldía de la ciudad para desarrollar con cooperación de la Agencia Francesa, el Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público. Se dio inicio al estudio el 26 de Mayo de 2015 a través del contrato 14 de 2015, con duración de siete meses hasta el 26 de Diciembre y un costo de \$450 millones. El contrato que busca integrar los componentes urbanos de movilidad y espacio público en un documento de gestión, se encuentra en su última fase de Formulación y Estructuración de acciones, a través de tres líneas estratégicas: i) Objetivos para la competitividad, ii) Objetivos para la ciudad (físico espacial y ambiental), iii) Objetivos para el Fortalecimiento institucional.

San Gil

En 2015 se le dio continuidad al convenio marco con la ciudad entre Findeter y el municipio de San Gil, teniendo en cuenta que a finales del año 2014 se validó con la administración local el plan de acción que traía consigo ciertas áreas que se consideraban prioritarias a desarrollar tales como calidad del aire, mitigación al cambio climático, agua, infraestructura urbana, competitividad de la economía, conectividad, salud, y gobernabilidad y fiscal. En enero de 2015 se hizo la entrega final del documento de Plan de Acción en el municipio. En 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración para definir un cronograma conjunto que permita validar la información de la primera versión del diagnóstico así como las fechas para las demás etapas de la metodología y acompañar en las decisiones clave a enmarcar dentro del Plan de Desarrollo. El valor de inversión estimada para ejecución: \$246.610 millones.

En el marco del programa Ciudades Emblemáticas y Plan de Acción de San Gil, surgió voluntad de la alcaldía para desarrollar el Plan Maestro de Movilidad de la ciudad. El estudio fue socializado en la ciudad en enero de 2015, dando a conocer los diferentes programas de transporte y movilidad que abarcan desde los modos sostenibles y no motorizados hasta los modos motorizados y que aportan a la competitividad de la ciudad. A partir de septiembre de 2015 la ciudad inició con la implementación de las estrategias dentro de las cuales se encuentran: señalización, cambios de sentidos viales, peatonalización de la Calle 12, cambios en las rutas de transporte público, prohibición del parqueo en vía en la zona centro, implementación de la zona azul para transporte público, restricciones de cargue y descargue, implementación de la ruta de tráfico pesado y constitución del Comité de Seguridad Vial, entre otros, obteniendo resultados favorables en la movilidad del municipio.

Planes de acción finalizados antes de 2015

En conjunto con las administraciones salientes Findeter hizo un balance de los avances que se han dado desde que se redactó el Plan de Acción que aporta claridad a las administraciones entrantes en su interés de movilización de los proyectos priorizados en éste.

Manizales

Dentro de los proyectos adelantados en Manizales durante el 2015, en el marco de la implementación del Plan de Acción entregado a la ciudad, se encuentran:

Cuadro 58 - Recursos de Pre Inversión – Manizales

Cifras en USD

Sector	Proyecto	Descripción	Monto
Sostenibilidad Socioeconómica	Corporación Rafael Pombo	Findeter suscribió un convenio con la Cámara de Comercio de Manizales, Confá y La Corporación Rafael Pombo para impulsar el desarrollo cultural de los niños y jóvenes de Manizales. El convenio incluyó aportes en efectivo y en especie. A noviembre de 2015, el proyecto se encuentra en proceso de liquidación. En Diciembre de 2015 se firmó el convenio entre la Corporación Rafael Pombo y Findeter.	32.469
	Escuelas de Vida	Proyecto de innovación social, que busca una educación integral a partir del trabajo en tres ejes, Arte, Permacultura y Cuerpo. Findeter en asocio con la Cámara de Comercio de Manizales y los colectivos de la ciudad estructuraron el proyecto (marco lógico y un presupuesto detallado). El proyecto se está socializando para la consecución de los recursos.	132.143
	Manizales más	Se firmó el convenio entre Manizales Más y Findeter que buscó fortalecer la creación del ecosistema de emprendimiento.	156.250
TOTAL			320.862

Pereira

Dentro de los proyectos adelantados en Pereira durante el 2015, en el marco de la implementación del Plan de Acción entregado a la ciudad, se encuentran:

Cuadro 59 - Recursos de Pre Inversión – Pereira

Cifras en USD

Sector	Proyecto	Descripción	Monto
Sostenibilidad Urbana	Plan Maestro de Espacio Público y Movilidad	Identificar y analizar los espacio públicos con los que cuenta la ciudad y formular una estrategia de desarrollo, que priorice proyectos en aras de identificar y explorar oportunidades y propuestas que disminuyan la brecha de satisfacción de necesidades básicas del Municipio de Pereira. Proyecto adelantado por ATKINS desde Junio del 2014 y se espera esté listo en Marzo del 2016. Costo total de USD184.211: Prosperity Fund (USD100.000) y la ciudad de Pereira (USD84.211).	184.211
Total			184.211

Barranquilla

Dentro de los proyectos adelantados en Barranquilla durante el 2015, en el marco de la implementación del Plan de Acción entregado a la ciudad, se encuentran:

Cuadro 60 - Recursos de Pre Inversión – Barranquilla

Cifras en USD

Sector	Proyecto	Descripción	Monto
Sostenibilidad Urbana	Plan Maestro de Espacio Público (Prosperity Fund)	Busca identificar la condición actual del espacio público y establecer un marco que permita un desarrollo urbano organizado y coherente para toda la ciudad, con el fin de contribuir a la disminución del déficit cuantitativo y cualitativo de espacio público en la zona urbana del Distrito, mediante estrategias, programas y proyectos institucionales, normativos, de gestión y financiación, buscando la sostenibilidad del espacio público existente y propuesto. Proyecto adelantado por la firma Arup desde Junio del 2014 y la entrega final está prevista para Diciembre de 2015. Los consultores entregaron el documento final, Plan Maestro de Espacio Público, el cual incluye el diseño conceptual de la zona La Auyama y el sector alrededor del estadio Tomas Arrieta. Costo total de USD157.368, financiados por el Prosperity Fund (US\$84.211) y la ciudad de Barranquilla (US\$73.157).	157.368
Sostenibilidad Socioeconómica	Escuela Distrital de Artes (SECO)	Su objeto es dotar el programa cultural “Escuela Distrital de Artes” con un equipamiento funcional, adecuado y suficiente como eje integrador social de la revitalización del centro tradicional, articulándose con las demás estructuras arquitectónicas emblemáticas y patrimoniales que hacen parte de un conjunto arquitectónico objeto de un macroproyecto de renovación urbana. La Escuela Politécnica Federal de Zurich desarrolló los estudios y diseños así como un programa de intercambio de conocimiento entre estudiantes suizos y colombianos. El proyecto inició en marzo de 2014 con la identificación del predio, y en julio de 2014 se realizó la presentación a la ciudad del anteproyecto, el Memorando de Entendimiento entre la Alcaldía, Findeter, el Gobierno Suizo y ETH Zurich se firmó en Diciembre de 2014. En Mayo de 2015 se hizo entrega de los diseños arquitectónicos con los estudios de sostenibilidad y optimización, que evidencian altos niveles de eficiencia y ahorro financiero: 93% menos consumo de energía, 86% menos consumo de agua, 93% menos emisiones de CO2. El siguiente paso será finalizar los estudios técnicos y diseños arquitectónicos y la adquisición del predio por la administración distrital. El proyecto cuenta con una inversión de USD1,2 millones, que fueron aportados por SECO (Ministerio de Economía de Suiza), en el marco de una cooperación gestionada a través de la ICES.	1.200.000
	Hoja de Ruta de Juegos Centroamericanos	Barranquilla fue escogida como sede de los XXIII Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018. El objetivo del proyecto es elaborar una hoja de ruta para la ciudad para ser sede exitosa de estos juegos buscando un territorio sostenible, integrado, óptimo y equilibrado, con la capacidad de soportar eficientemente la ejecución de las obras e infraestructura necesarias para la puesta en escena de las justas. A su vez, apunta a la consecución de espacios y servicios urbanos que propendan por la dinámica socio-cultural, económica, ambiental y territorial existente, aumentando su desempeño e integración en los diferentes ambitos. La firma consultora es IDENCITY. El proyecto inició en noviembre de 2015 y tiene un costo de USD120.350 (Findeter 50% y Distrito 50%).	120.350
Total			1.477.718

Bucaramanga

Dentro de los proyectos adelantados en Bucaramanga durante el 2015, en el marco de la implementación del Plan de Acción entregado a la ciudad, se encuentran:

Cuadro 61 - Recursos de Pre Inversión – Bucaramanga

Cifras en USD

Sector	Proyecto	Descripción	Monto (US\$)
Sostenibilidad Urbana	Plan Estratégico para el Parque Lineal Quebrada La Iglesia y sus zonas circundantes (LAIF)	Su desarrollo constituye una estrategia territorial para ampliar las zonas verdes y espacios públicos para atender el déficit existente, priorizando uno que contribuya a articular un sistema alternativo de movilidad e integrar a Bucaramanga con los municipios del Área Metropolitana. El programa CSC identificó para éste: la necesidad de contar con un instrumento de soporte para el ordenamiento del territorio circundante que conforma el área de influencia del parque, alternativas para la articulación de este eje ambiental con la estructura urbana y ecológica, los corredores de movilidad asociados al sistema integrado de transporte público, instrumentos de financiación para el saneamiento ambiental, procesos de renovación urbana y garantizar el mantenimiento del parque para su conservación en el tiempo. En septiembre de 2015 el consultor entregó análisis y diagnóstico de la zona de influencia del parque, que da un panorama que identifica debilidades, fortalezas y oportunidades para Bucaramanga y Girón. Actualmente el consultor está en la etapa de definición de estrategias e instrumentos de planificación, gestión y financiación para lograr condiciones de sostenibilidad ambiental, urbana, social y económica de las zonas circundantes al parque. El proyecto será financiado por el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB (USD52.632) y Findeter (USD157.895 – Recursos de cooperación LAIF).	210.526
Sostenibilidad Socioeconómica	Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente - PEGUI	Proyecto piloto formulado y desarrollado en alianza Findeter y el Fondo TIC del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones – FONTIC, que se encuentra en ejecución. Su objetivo de promover el uso de las TIC en los municipios del Programa de CSC. PEGUI es una solución tecnológica para problemáticas y necesidades locales en materia de educación que integra la tecnología, aprovecha contenidos y recursos educativos digitales de alta calidad, promueve el uso de las TIC en la educación y desarrolla una estrategia de apropiación donde la formación docente y la divulgación del conocimiento son el eje central del proyecto. Participan en la solución tecnológica las secretarías de educación municipal que conecta con las instituciones educativas y beneficia a estudiantes, maestros y padres de familia del sector educativo oficial. PEGUI Bucaramanga beneficia a 61.000 niños y jóvenes de establecimientos educativos oficiales, a 2.983 maestros que adquieren competencias certificadas por la estrategia Etic@ de Computadores para Educar; se ejecuta en 106 sedes de 43 instituciones educativas por un tiempo de 54 meses con un software como servicio, forma a 450 docentes en el uso de la Plataforma Educativa y a 115 jóvenes de la normal superior y maestros en vocación TIC mediante 60 talleres especializados. La ciudad aportó USD100.000 en el costo total del proyecto.	992.587
TOTAL			1.203.113

Ciudades en proceso de implementación de la metodología *Cartagena*

A diciembre de 2015 se logró consolidar una versión preliminar del diagnóstico, el cual requiere validación por parte de la nueva Administración de la ciudad.

Con respecto a los proyectos en curso, se encuentra el relacionado con los estudios y diseños complementarios de la Central Mayorista y Minorista de Cartagena de Indias, cuya ejecución se dio a partir del 1 de Octubre de 2015 con una duración de 5 meses. Este proyecto tiene como propósito generar un cambio en el estado actual de la plaza de mercado existente en la ciudad, el cual cuenta con una estructura de mercado principal desorganizado y ubicado en una zona geográfica de gran fragilidad, generador de graves problemas ambientales, de movilidad, insalubridad, ocupación de espacios públicos, inseguridad, baja productividad económica, entre otras, a una gran central de abastos que concentre de manera planificada toda la oferta del mercado mayorista y minorista, articulada o complementada con mercados sectoriales. Estos estudios tienen un valor de \$395.000.000, los cuales están a cargo de la Secretaría de Infraestructura.

Santa Marta

El ingreso de Santa Marta a la iniciativa Ciudades Sostenibles y Competitivas del BID y Findeter busca aprovechar la conmemoración histórica de los 500 años de su fundación para congregar actores e instituciones frente al objetivo común de solucionar problemas estructurales de la ciudad, así como para establecer una visión incluyente que permita definir estrategias hacia la conservación y el aprovechamiento de sus atributos.

Con la firma del convenio interadministrativo del 11 de noviembre de 2015 firmado entre el Alcalde saliente de la ciudad, Carlos Eduardo Caicedo Omar y el presidente de Findeter se dio inicio oficial a la implementación de la metodología. Sin embargo, aprovechando la manifestación de interés expresada por el Distrito mediante oficio del 24 de septiembre se dio inicio **a la preparación de un documento de “pre-diagnóstico”**.

Este documento se entregó al alcalde electo Rafael Martínez con el propósito de aprovechar la coyuntura del cambio de gobierno para explicar la pertinencia del programa, por lo tanto se planteó como una revisión de los temas más relevantes en la agenda del Distrito bajo los criterios de sostenibilidad y competitividad de acuerdo a la metodología CSC.

Para tal fin, el documento consolida una primera revisión bibliográfica que identifica los estudios más relevantes y pertinentes que han generado diferentes entidades en relación a los temas trascendentales para la ciudad, entre ellos se destaca el estudio de la Universidad de los Andes para solucionar los problemas de provisión de recurso hídrico, los estudios en el marco de la revisión del Plan de Ordenamiento Territorial llevados a cabo por AECOM, ONU-Hábitat y Geografía Urbana, así como el plan Santa Marta 500 años.

De forma paralela a la construcción de este documento se dio inicio a la implementación del estudio de Competitividad y Desarrollo Económico Local por parte de la firma IdenCity, en el cual Findeter ha cumplido un rol de facilitador en la gestión de información para el estudio así como gestor en etapas importantes de la metodología como los talleres que se llevaron a cabo la semana del 23 al 27 de noviembre de 2015. El producto resultante de la investigación se incorporará dentro del Plan de Acción de la Ciudad de Santa Marta y de acuerdo al BID (Entidad que contrató el estudio) se espera que los resultados sean entregados en febrero de 2016.

A diciembre de 2015 las diferentes dimensiones continuaban en la construcción del diagnóstico a partir de la información obtenida en la revisión bibliográfica, ya que no se logró obtener ni validar la batería de indicadores. Para la primera semana de enero se tiene prevista una reunión con el nuevo delegado del Alcalde de Santa Marta para organizar una agenda que permita cumplir con los objetivos de consolidar el diagnóstico para febrero de 2016 y el Plan de Acción para enviar a impresión en abril de 2016.

Villavicencio

Villavicencio ingresó al programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas el 15 de diciembre de 2014; durante el 2015 se culminó la Fase de Priorización de la metodología del Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, dejando como meta para el 2016 el siguiente paso que es la formulación del plan de acción.

Asimismo, el 6 de noviembre se firmó el acta de inicio de la consultoría Estudios Base de Huella Urbana, Vulnerabilidad ante Cambio Climático e inventario de Gases Efecto Invernadero, por un valor de \$640 millones, los cuales se entregarán en el mes de julio de 2016, e incluyen el análisis de la huella histórica, actual y escenarios futuros, análisis de amenazas naturales y vulnerabilidad al cambio climático y de gases tipo efecto invernadero de Villavicencio.

Corozal

Con la firma del convenio interadministrativo del 24 de junio de 2015, se formalizó la entrada del municipio de Corozal al programa de Ciudades Emblemáticas con la particularidad de que el municipio debería realizar un aporte de \$30 millones para financiar la ejecución del objeto del convenio. A partir de este momento el municipio envió una primera versión de indicadores previo a la visita del equipo de Findeter al municipio en el mes de septiembre. A diciembre de 2015 se logró consolidar una versión preliminar del diagnóstico.

En 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración para definir un cronograma conjunto que permita validar la información de la primera versión del diagnóstico (que tiene como meta el mes de marzo) así como las fechas para las demás etapas de la metodología.

San Andrés Isla

Durante el 2015 se hacen diferentes acercamientos con la Gobernación Departamental y en diciembre de 2015 se socializa el Programa de Ciudades Emblemáticas ante la nueva administración y se espera concretar la firma del convenio en el transcurso del primer trimestre del 2016.

Paralelamente, la Gerencia de Sostenibilidad realiza el apoyo técnico al “Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina”, correspondiente al préstamo del BID 3104/OC-CO por USD70 millones.

- Durante el 2015 se llevó a cabo el proceso licitatorio y contratación de las Consultorías correspondientes al Componente 1 Desarrollo Urbano **Integral**, con: i) **“Mejoramiento Integral de Barrios en San Andrés y Providencia”**, y ii) **“Revitalización del Centro Urbano, North End y San Luis (Sound Bay)”**.
- Al finalizar el 2015 ambas consultorías cuentan con un diagnóstico de las áreas de intervención y unos diseños preliminares.

Guapi

En marzo de 2015, Guapi ingresa al Programa de Ciudades Emblemáticas con la firma del convenio marco y se inicia la Fase de Preparación con el levantamiento de la información disponible. La consolidación del diagnóstico del municipio se iniciará en el primer trimestre del 2016.

Aracataca

En el mes de Octubre de 2015 se retomó el proceso de Aracataca en el marco del programa Ciudades Emblemáticas, estipulado en el convenio marco entre el municipio y Findeter. En este sentido, durante los últimos meses del año se realizaron reuniones presenciales con varios actores (Fontur, Fedepalma, Fundepalma, Feonoco, ANI, equipo Fundalectura, Dirección de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano).

En 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración para definir un cronograma conjunto que permita validar la información de la primera versión del diagnóstico (que tiene como meta el mes de febrero- totalmente revisado por el municipio y actores) así como las fechas para las demás etapas de la metodología y acompañar en las decisiones clave a enmarcar dentro del Plan de Desarrollo.

Santa Cruz de Lorica

En el mes de junio de 2015 se firmó el convenio marco entre Findeter y el municipio de Santa Cruz de Lorica. En este sentido, el día 18 de junio de 2015, la Alcaldía entregó a Findeter la primera versión de la matriz de indicadores, e información básica del municipio, indicadores que fueron revisados y ajustados. Posteriormente, en el mes de septiembre se realizó la primera jornada de trabajo entre el equipo técnico de Findeter y la Alcaldía Municipal lo cual permitió al equipo revisar y validar en campo la información actual del municipio.

A diciembre de 2015 se logró un primer borrador de Documento de Diagnóstico. En 2016 el objetivo es lograr establecer comunicación con la nueva administración

Socorro

En Junio de 2015, se firmó el Convenio Interadministrativo entre el municipio de Socorro y Findeter con el objeto de aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros entre las partes para la identificación de proyectos que promuevan el desarrollo del municipio y de esta forma contribuir a la disminución de la brecha de inequidad y a la satisfacción de necesidades básicas de los ciudadanos en el marco del Programa Ciudades Emblemáticas.

A partir de ello el equipo técnico de Findeter adelanta la fase diagnóstico de la metodología, en la que realiza una primera recopilación de indicadores y una visita al municipio durante el mes de diciembre. La consolidación del diagnóstico del municipio se prevé para el primer trimestre del 2016.

4.2.2 DIAMANTE CARIBE Y SANTANDERES



Es una iniciativa liderada por el Gobierno de Colombia a través de Findeter, cuyo objetivo es la identificación de proyectos estratégicos (físicos o digitales) en el territorio conformado por los departamentos del Caribe y los Santanderes, para mejorar la competitividad de la región y del País.

Este proyecto cubre los departamentos: Atlántico, Antioquia, Bolívar, Caldas, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, Norte de Santander, San Andrés y Providencia, Santander, y Sucre; y las ciudades de Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Montería, Valledupar, Riohacha, San Andrés, Santa Marta, Sincelejo, Apartadó, La Dorada, Puerto Berrio.

Estos departamentos cuentan con una población de 13.571.572 es decir el 29,83% del total de la población del país. Las ciudades del programa incluyendo sus áreas metropolitanas y los municipios conectores del Diamante benefician a una población de 7.574.627, abarcando 16,1% del territorio Nacional.

- En el proceso de implementación de este programa en 2015, se destaca:
- Ejecución de más del 50% del proyecto, según el cronograma aprobado por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación – FCTel; del Sistema General de Regalías: con un presupuesto total \$14.504 millones, administrados por Findeter, al ser la Entidad ejecutora.
- Realización del análisis del territorio ejecutando los siguientes estudios: 1) Diagnóstico Técnico; 2) La Costa - Exploración detallada del litoral, 3) La Arquitectura Digital del Diamante; 4) Clusters Emergentes en las ciudades del Diamante; 5) Accesibilidad Relacional de las ciudades del Diamante - Space Syntax; 6) Estructura e Imagen Urbana de las ciudades del Diamante; 7) Análisis y Conclusiones de los Foros de Participación (uno por ciudad); 8) Retos y Claves de Futuro.
- Desarrollo de importantes alianzas con las universidades como partners académicos para el desarrollo de investigaciones en la región y fortalecimiento de capacidades.
- Ejecución exitosa del convenio con el IDEA para la incorporación al DCS del Urabá Antioqueño.
- Realización del estudio de la Estrategia Territorial de la Plataforma Logística Urbana y de Servicios Aguachica-Gamarra AGPLUS.

4.2.3 CIUDAT – CENTRO PARA INTERVENCIONES URBANAS DE DESARROLLO AVANZADO AL TRANSPORTE

Este programa busca impulsar la implementación de iniciativas de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (DOTS) en Colombia a través del apoyo técnico y financiero de proyectos pilotos en mínimo tres ciudades del país y la generación de recomendaciones de política pública al gobierno nacional basado en estudios de casos y demostración de necesidades por medio de los proyectos piloto apoyados. Las actividades de CIUDAT se desarrollan bajo el marco del NAMA registrado ante las Naciones Unidas con el **nombre de “Colombia TOD-NAMA” que cuenta con recursos de cooperación pre-aprobados** del NAMA Facility. El objeto final del programa es desarrollar una cultura de planeación urbana que logre reducir los gases efecto invernadero a través de la disminución del uso del vehículo particular y el incremento de la utilización de modos no motorizados y el transporte público colectivo.

5 PRACTICAS DE GESTION

5.1 GOBIERNO CORPORATIVO

En el Código de Buen Gobierno la Entidad describe sus valores, políticas, mecanismos e instrumentos, procesos y mejores prácticas con las cuales dirige, desempeña y administra sus riesgos, bajo un sistema de control que asegura su transparencia, eficiencia, efectividad, y en especial, la confiabilidad de los grupos de interés en los procesos que rodean la gestión institucional.

En desarrollo de estas directrices y conforme con lo dispuesto por la Circular Externa 028 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, Findeter actualizó el Código de Buen Gobierno para fortalecer la organización, logrando el mejoramiento continuo de sus procesos, afianzando la cultura del servicio y el orden establecido a través de reglas claras y precisas que permitan obtener un control integral de la gestión.

Acorde con este compromiso, la Asamblea General de Accionistas para el mes de marzo de 2015, aprobó la reforma estatutaria en la cual se incluyó el compromiso de la Entidad, sus administradores y empleados de cumplir con todas las recomendaciones formuladas por Findeter en dicho documento, especialmente las emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, relacionadas con las prácticas adoptadas en nuestro Código de Buen Gobierno.

5.1.1 ACCIONISTAS

Accionistas	Porcentaje %
Nación	92.5477
Departamentos	7.2036
IFINORTE	0.2487

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 del Decreto Ley 4167 de 2011, el régimen legal de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter es de derecho privado y en todo caso se someterá al régimen propio de las sociedades de economía mixta no asimilada al de las empresas industriales y comerciales del Estado, independientemente de la participación del capital público en su patrimonio.

5.1.2 COMITÉ DE APOYO AL GOBIERNO CORPORATIVO

A través de la Circular No. 018 del 16 de diciembre de 2015, se actualizó el Comité de Presidencia de Findeter, incluyéndole funciones directamente relacionadas con el Gobierno Corporativo.

Dicho Comité está conformado por la Alta Gerencia de la Financiera y actúa como ente consultor, orientador y controlador de las políticas, objetivos generales y acciones de la Entidad hacia el futuro.

Dicho Comité está integrado por los siguientes miembros:

- El Presidente
- El Secretario General
- Vicepresidente Financiero
- Vicepresidente de Crédito y Riesgo

- Vicepresidente de Operaciones
- Vicepresidente Comercial
- Vicepresidente Técnico
- Gerente de Planeación
- Gerente de Sostenibilidad
- Gerente de Estructuración de Proyectos
- Director de Comunicaciones
- Los Asesores de Presidencia

Las funciones de este Comité relacionadas con el Gobierno Corporativo, son las siguientes:

- Vigilar por la observancia de las reglas de Gobierno Corporativo, revisando periódicamente su cumplimiento, recomendaciones y principios.
- Informar a la Asamblea General de Accionistas y/o Junta Directiva, sobre aspectos concretos del trabajo realizado por el Comité, cuando sea requerido por dichos órganos.
- Informar a la Asamblea General de Accionistas sobre sus actuaciones, y atender las cuestiones que les planteen los accionistas en materia de su competencia.
- Informar a la Junta Directiva, por iniciativa propia del Comité de Presidencia o cuando el Presidente lo solicite, aquellos casos de miembros que puedan afectar negativamente el funcionamiento de la Junta o que representen un riesgo reputacional para la sociedad, por hallarse vinculados a procesos judiciales vigentes o cuando se hallen incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad, inhabilidad o prohibición legal.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos exigidos a los miembros de la Alta Gerencia.
- Apoyar a la Junta Directiva en sus funciones propuestas y de supervisión de las medidas de Gobierno Corporativo adoptadas por la Entidad.
- Velar porque las prácticas de Gobierno Corporativo de la sociedad, la conducta y comportamiento empresarial y administrativo, se ajusten a lo previsto en el Código de Gobierno Corporativo y demás normativa interna y regulatoria.
- Estudiar las propuestas de reforma a los Estatutos y Código de Gobierno Corporativo que tenga relación con el buen gobierno de la sociedad y presentar las modificaciones, actualizaciones y derogatorias de las disposiciones relacionadas con el Gobierno Corporativo.
- Atender dentro de los diez (10) días comunes siguientes a su presentación las reclamaciones de los accionistas e Inversionistas que consideren que la sociedad no aplica las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas.
- Revisar el Informe Anual de Gobierno Corporativo que presenta el Presidente ante la Junta Directiva, de forma tal que refleje el cumplimiento de las políticas de Gobierno Corporativo adoptadas por la Entidad, así como los cambios implementados al cierre del ejercicio.

5.1.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La Junta Directiva en su sesión del 15 de diciembre de 2015 aprobó la actualización del Código de Buen Gobierno de Findeter, atendiendo los diferentes lineamientos, sugerencias y recomendaciones dadas en materia de buenas prácticas corporativas por la Superintendencia Financiera.

Adicionalmente, en dicha sesión la Junta Directiva aprobó el Plan Estratégico 2015 - 2025, en el cual se definió la misión institucional, entendida como nuestro rumbo o la razón de ser de nuestra compañía, en el siguiente sentido:

Misión: Somos el socio estratégico en las regiones, que genera bienestar para la gente.

Así mismo, se analizó la imagen que la Financiera quiere tener en el largo plazo y cómo espera que sea su futuro. En este sentido, se concertó la Visión de la siguiente manera:

Visión: Ser la banca del desarrollo líder que transforma las regiones en territorios sostenibles

Luego se determinó la necesidad de contar con un elemento diferenciador que nos permitiera tener un compromiso con el mercado y nuestro cliente, que nos haga sobresalir frente a la competencia. Dicha promesa es la siguiente:

Promesa de valor: Soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de sus proyectos.

Se revisaron los valores institucionales y se consideró válida la continuidad de los cuatro (4) vigentes; sin embargo, se tomó la decisión de incluir 2 nuevos valores que son: trabajo en equipo e innovación. De esta forma, para este Plan Estratégico los *Valores* son:

- Vocación de servicio
- Respeto
- Integridad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Innovación

Estos aspectos del Plan Estratégico, quedaron igualmente incorporados en el Código de Buen Gobierno de Findeter.

Por otro lado, como buena práctica de Gobierno Corporativo se realizaron de manera continua campañas **didácticas a través del aplicativo de intranet prisma, correo electrónico "FINDEHOME" y las carteras digitales**, mecanismos a través de los cuales se pretende la interiorización en toda la organización, de los principios éticos y los valores corporativos.

5.1.4 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas en su sesión del 20 de marzo de 2015, aprobó la modificación del artículo 55 de los Estatutos Sociales de la Entidad, consignados en la Escritura No. 767 del 10 de abril de 2015 de la Notaría 23 de Bogotá, que tuvo como objeto el compromiso de la Entidad, sus administradores y empleados, de cumplir todas las recomendaciones formuladas a Findeter, especialmente las emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, relacionadas con las prácticas adoptadas en nuestro Código de Buen Gobierno. Lo anterior de conformidad con las directrices impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia a través de la Circular Externa No. 028 de septiembre 30 de 2014, mediante la cual dicho Ente de Control realizó la presentación del Nuevo Código País.

5.1.5 REUNIONES

Se realizaron doce (12) sesiones ordinarias de Junta Directiva, cuyas decisiones constan en las respectivas actas que se encuentran en custodia de la Secretaría General de Findeter.

5.1.6 ACTIVIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Diligenciamiento de la encuesta Código País 2014.
- En cumplimiento de lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia, Findeter viene publicando en su página Web las Encuestas Código País desde el año 2008.
- La Junta Directiva para el mes de junio de 2015, aprobó dentro de la estructura orgánica de la Entidad, un responsable encargado del contacto con los inversionistas, el cual depende de la Vicepresidencia Financiera. Dicho colaborador está encargado de la relación directa con los inversionistas y grupos de interés, de la realización de eventos trimestrales de revelación financiera y de la actualización de la página web en inglés. Para Findeter es de gran importancia mantener una relación sólida con los inversionistas y crear canales que faciliten una interacción directa y cercana entre la Entidad y todos sus grupos de interés.
- Aprovechando las nuevas tecnologías de la información, la Financiera ha realizado dos (2) eventos dirigidos a los inversionistas de Findeter y analistas del mercado, a los cuales se han conectado inversionistas de Estados Unidos, Inglaterra, Perú, Chile y Colombia. El primero de ellos se realizó el 11 de junio de 2015 y el segundo se realizó el pasado 14 de octubre.
- Dentro de la página web de Findeter se creó la sección de Relación con los Inversionistas. Esta sección incorpora la información corporativa y financiera más relevante de la Entidad, donde se están publicando los estados financieros trimestrales de la Financiera (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja y Estado de Cambios en el Patrimonio).
- También se incluyó en la página web, un enlace denominado contacto directo, que permite la interacción ágil y fluida con los inversionistas, lo que ha permitido atender oportunamente las inquietudes sobre el funcionamiento y el desempeño de la Entidad.
- Para el mes de septiembre de 2015, la Bolsa de Valores de Colombia –BVC- otorgó a Findeter el **reconocimiento “Emisor Investor Relations IR” gracias a sus mejores prácticas en la revelación de información al mercado y relación con sus inversionistas**. De esta manera, Findeter se convierte en la primera Entidad financiera de naturaleza pública en recibir este reconocimiento, e ingresa a la lista de las entidades más transparentes del mercado.

Empresa Familiarmente Responsable - EFR

Como una importante política de Gestión Humana, la Entidad se encuentra comprometida con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes, idoneidad de sus trabajadores y con el afianzamiento del equilibrio de la vida laboral, personal y familiar. En este sentido determina las directrices y prácticas de gestión del Talento Humano, donde prevalezcan los principios de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción, evaluación del desempeño y mejoramiento continuo de los Sistemas EFR y salud y seguridad en el trabajo, que nos consolide como una empresa Familiarmente Responsable.

Canales de Atención a los Accionistas, Inversionistas, Grupos de Interés

Findeter utiliza como canales de atención al ciudadano, la línea gratuita nacional 01-8000-116622, la página web de Findeter www.findeter.gov.co, el chat, el correo institucional findeter@findeter.gov.co, entre otros.

En las redes sociales nos pueden seguir a través de nuestra página web en:



Findeter pone a disposición de los Accionistas y Grupos de Interés la información financiera del fin del ejercicio, publicación que se viene realizando desde el año 2011 en su página web <http://www.findeter.gov.co/documentos.php?id=111>

Otra forma de conectarse directamente con la Entidad está en la posibilidad de acceder al canal de atención con el inversionista donde se encuentra información sobre las emisiones, calificación del riesgo, información relevante, resultados financieros y el contacto directo de atención.

Rendición de cuentas

El 25 de noviembre de 2015, la Entidad llevó a cabo Audiencia Pública con el propósito de responder públicamente ante la ciudadanía por la gestión misional realizada durante el período comprendido entre octubre 2014 a octubre de 2015.

Dicha Audiencia se realizó bajo la modalidad de entrevista y diálogo entre el Presidente de Findeter y sus principales directivos. Posteriormente se presentó un video que contenía los resultados económicos y programáticos alcanzados, así como los aportes al Desarrollo de las Regiones, a través de la ejecución de sus productos y servicios.

El Presidente de Findeter hizo mención de los logros alcanzados en iniciativas como el Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, Diamante Caribe y Santanderes de Colombia y Ciudades Emblemáticas. De igual manera el equipo directivo de la Entidad presentó las principales iniciativas exitosas desarrolladas en cada una de las áreas.

Estos resultados se encuentran publicados en el siguiente Link:

<http://www.findeter.gov.co/documentos.php?id=18>

5.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

5.2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

Findeter continúa con su compromiso permanente con las políticas de sostenibilidad social y ambiental, llevando a cabo estrategias y proyectos transversales que contribuyen al crecimiento de la Entidad y aportes a nuestros grupos de interés, de forma coherente con la misión y la visión institucionales.

La Financiera gestiona las mejores prácticas con los grupos de interés, reporta anualmente al Global Reporting Initiative – GRI su informe de sostenibilidad, es parte de la Red Colombiana de Pacto Global, en donde participamos en la comunicación estratégica sobre la financiación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible – ODS.

5.2.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL – SGA

Findeter es consciente del impacto ambiental que genera su operación diaria. Por ello, a través de la recertificación de la norma ambiental de calidad 14001:04, administra la efectividad de su sistema de gestión ambiental.

De la misma forma, Findeter promovió campañas de sensibilización sobre las mejores prácticas ambientales y capacitó a los colaboradores que ingresaron a la Financiera durante 2015.

Con las campañas del programa de educación ambiental adelantadas en el 2015, se dieron a conocer las alternativas para reducción del consumo de agua, energía y papel, y de contar con buenas prácticas ambientales. Estas campañas se adelantaron principalmente a través actividades como el cine foro y la primera Feria Ambiental, en donde se dio a conocer las principales acciones de Findeter en torno a los negocios verdes, el análisis de riesgos social, ambiental y la ecoeficiencia.

Medición de la huella de carbono y compensación de impactos ambientales:

Findeter ejecuta cinco programas ambientales, con actividades que buscan minimizar y mitigar los impactos de su operación. Para ello, elabora anualmente la medición y compensación de su huella de carbono.

En 2015 Findeter realizó el inventario de Gases Efecto Invernadero –GEI de las actividades administrativas de 2014 que se llevan a cabo en la Sede Central y en las sedes regionales de Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Neiva y Pereira.

El análisis de huella de carbono incluye las actividades de consumo de energía eléctrica en oficinas, fugas de gases refrigerantes, consumo de combustibles fósiles para la generación de electricidad, consumo de combustibles fósiles en vehículos propios y en transporte subcontratado, transporte aéreo por viajes de negocios de Findeter y el tratamiento y disposición final de los residuos sólidos.

Cuadro 62 - Evolución de la Huella de Carbono en Findeter

Huella de Carbono 2010	Huella de Carbono 2011	Huella de Carbono 2012	Huella de Carbono 2013	Huella de Carbono 2014
241,3	248,3	289,4	453,3	477,5

El aumento de la Huella de Carbono de 2013 y 2014 tiene explicación en el conteo de nuevas actividades de la sede central, como es el consumo de papel y las emisiones de transporte de colaboradores al sitio de trabajo.

Como compensación de la huella de carbono de 2014, durante el año 2015 Findeter adquirió 478 créditos certificados por Icontec del Proyecto Forestal CO2 CERO.

Cuadro 63 - Compensación Huella de Carbono en Findeter 2014

Huella de Carbono 2014	Comprados	Total Compensados 2014
477.5 T CO2e	478,0	Bonos

Gestión integral de los residuos:

El programa busca dar conocimiento y conciencia ambiental a los colaboradores para realizar adecuadamente la disposición de los residuos que se producen en los puestos de trabajo. Para ello, Findeter utiliza canecas diferenciadas por colores para separar por tipo de residuo aquellos que se producen en la sede central, sede alterna y calle 104 en Bogotá con el fin de incentivar la correcta disposición de los residuos.

Cuadro 64 - Aspectos e impactos ambientales a controlar (Residuos)

Aspecto	Impacto
Generación de residuos aprovechables	Reducción de afectación al ambiente
Generación de residuos aprovechables	Sobrepresión del relleno sanitario

En 2015, Findeter actualizó su política de gestión de residuos, realizó el inventario de los distintos desechos generados por la operación del Banco, los separó en distintos espacios de almacenamiento y gestionó y obtuvo las distintas certificaciones de disposición final de los residuos generados por tipo y aprovechó aquellos reutilizables y reciclables.

Cuadro 65 - Seguimiento al Desempeño 2015 Gestión Integral Residuos

Meta	Realizar adecuadamente la disposición de los residuos de la Entidad
Nombre del indicador y fórmula	Total de residuos reciclados (kg) / sumatoria del total de residuos (ordinarios y reciclables) (kg) * 100.
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentaje
Responsable reportes y análisis	Dirección de Responsabilidad Social y Ambiental
Fuentes de información	Formato de residuos ordinarios y actas de recolección

Uso Eficiente del Papel:

Findeter está alineada con la Estrategia Nacional de Uso Eficiente del Papel y mediante campañas de sensibilización busca reducir su consumo. Para ello, el Banco utiliza el aplicativo Equitrac, que reporta el consumo por persona, por dependencia y su acumulado.

Durante 2015, se envió el informe mensual de consumo a los jefes de la Entidad en un reporte que permite comparar el comportamiento que tiene cada área, conocer cuántas impresiones y copias se realizan en su dependencia en fotocopiadoras e impresoras. De esta manera, las directivas pueden analizar y socializar con los equipos de trabajo los picos de consumo y las motivaciones de su aumento o disminución.

También en 2015, se realizaron capacitaciones internas para reforzar los conocimientos relacionados con la separación adecuada de los residuos diarios de los puestos de trabajo y la cafetería.

Cuadro 66 - Separación en la Fuente 2015

Material Reciclado	Total Kilos
Papel, Archivo corrugado, AZ, Vidrio Periódico, Plástico	3.786

Uso Eficiente del Agua:

El programa de uso eficiente del agua tiene como objetivo gestionar las buenas prácticas ambientales y promover el uso eficiente en las sedes de propiedad de la Financiera. Las diferentes sedes de Findeter se encuentran conectadas al sistema de alcantarillo público respectivo, por tanto no se requiere control adicional ni permiso de vertimientos. La actividad de la Financiera de prestar servicios financieros no genera vertimientos diferentes a los típicos domésticos. En 2015 se realizaron mensajes de sensibilización a través de los medios de comunicación internos.

Cuadro 67 - Aspectos e impactos ambientales a controlar (Agua)

ASPECTO	IMPACTO
Generación de aguas residuales	Contaminación del agua
Consumo de agua por baños, lavamanos y sanitarios	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de agua por limpieza de pisos	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de agua para limpieza y lavado de pisos	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de cafetería y comedor	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de agua por lavado y desinfección del tanque de agua	Afectación a la salud humana

El seguimiento y aplicación se realiza a través de: (i) el monitoreo y reporte de las actividades del programa y (ii) el monitoreo del indicador "seguimiento del uso eficiente del agua por persona para la Sede Central", cuya meta para el 2015 fue de 1,2 m3/persona/bimestre, con la siguiente ficha técnica:

Cuadro 68 - Seguimiento al Desempeño 2015 Uso eficiente Agua

Meta	Mantener o reducir el consumo de agua per cápita respecto a la vigencia del año anterior de la Entidad Meta del indicador : 1.2 m3/persona/bimestre Tolerancia +/- 20%
Nombre del indicador y fórmula	Seguimiento uso eficiente del agua = Consumo de agua bimestral/No. De funcionarios.
Periodicidad	Bimestral
Unidad	M3/persona/bimestre
Responsable reportes y análisis	Servicios Administrativos
Fuentes de información	Factura(s) bimestrales de la Sede Central de la EAAB Gestión Humana

Es de resaltar que el promedio de consumo de agua de Findeter está por debajo de los indicadores del sector y que dicho indicador se mantiene constante desde la modificación de los baños con sistemas eficientes de consumo de agua.

Uso Eficiente de la Energía:

El programa de uso eficiente de la energía en Findeter tiene como objetivo reducir el consumo de energía en la Entidad y promover una cultura de ahorro entre sus colaboradores. En 2015 se realizaron campañas de sensibilización en los medios de comunicación internos del Banco y con el apoyo de la Gerencia de Gestión Humana y la Dirección de Comunicaciones.

Cuadro 69 - Aspectos e impactos ambientales a controlar (Energía)

ASPECTO	IMPACTO
Consumo de energía por equipos de cómputo.	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de energía por uso del ascensor.	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de energía por uso de la planta eléctrica	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de energía eléctrica por aires acondicionados y equipos de enfriamiento.	Agotamiento de los recursos naturales
Consumo de energía eléctrica por sensores de movimiento.	Agotamiento de los recursos naturales

Cuadro 70 - Seguimiento al Desempeño 2015 Uso eficiente Energía

Meta	Mantener o reducir el consumo per cápita de energía en la entidad
Nombre del indicador y fórmula	Consumo mensual de energía/Número de funcionarios de la sede central
Periodicidad	Mensual
Unidad	KWh/persona
Responsable reportes y análisis	Jefatura de Servicios Administrativos
Fuentes de información	Factura(s) mensuales de la sede central.

De otra parte, Findeter participa en distintos espacios de promoción de las fuentes no convencionales de energía y la eficiencia energética, como son el Clúster de la Energía de Bogotá Región, la Mesa de Energía del Protocolo Verde de Asobancaria y la Cámara de Energía de Andesco, entidad con quien además, en cooperación con el Ministerio de Minas y Energía y la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME, se otorga anualmente el “Premio a la Eficiencia Energética”.

5.2.3 GESTIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN CON LOS TERRITORIOS

Findeter gestiona prácticas socialmente responsables para generar conciencia, corresponsabilidad e impactos positivos en nuestros grupos de interés y actuar de manera comprometida y transparente en nuestros ámbitos de influencia.

Infraestructura Social como Herramienta de Paz- Escuelas Socio deportivas en alianza con Fundación Real Madrid y Fundación Revel:

En alianza con Fundación Real Madrid y la Fundación Revel, en 2015 se gestionaron ocho escuelas socio deportivas con acuerdos de cooperación con los municipios de Galapa, Pasto, Valledupar y Villavicencio, cuyo objetivo es brindar formación en valores a niños y niñas, haciendo de la práctica deportiva una de las herramientas para lograrlo.

En el marco de la alianza entre la Fundación Revel y Findeter, se benefician un total de 1.000 niños de los cuatro municipios mencionados (Valledupar, Pasto, Galapa y Villavicencio).

El propósito de las Escuelas Socio Deportivas es darles a los niños un espacio complementario a su educación básica, en donde se les brinde una sólida formación en valores haciendo del fútbol el puente ideal para formar futuros agentes de cambio.

En la espalda de las camisetas portadas por los jugadores profesionales de los equipos de fútbol llevan sus nombres o apellidos. En cambio, en las camisetas de los pequeños de las escuelas Socio Deportivas del Real Madrid se les identifica con valores como: ‘Saber Ganar’, ‘Honestidad’, ‘Caballerosidad’, ‘Lealtad’, ‘Juego Limpio’, ‘Solidaridad’ y ‘Respeto’, entre otros.



Escuelas socio deportivas

Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente – PEGUi:

En Convenio de Cooperación con el Fondo para la Promoción de las TIC del Ministerio de las Tecnologías de la Información – MINTIC, Findeter formuló y puso en marcha en 2015 la Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente - PEGUi, que es un proyecto piloto que se ejecuta en cuatro de los municipios del Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas del Banco.

PEGUi articula a Findeter con 7 entidades públicas a nivel nacional y territorial como son el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones - MINTIC, el Ministerio de Educación Nacional, Computadores para Educar, la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, la Alcaldía Municipal de Pasto, la Alcaldía Municipal de Valledupar, la Alcaldía Municipal de Montería.

La Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente - PEGUi es una solución tecnológica para problemáticas y necesidades locales en materia de educación que integra la tecnología, aprovecha los más de 33.000 contenidos y recursos educativos digitales de alta calidad del Ministerio de Educación Nacional, promueve el uso de las TIC en la educación y desarrolla una estrategia de apropiación donde la formación docente y la divulgación del conocimiento son el eje central del proyecto. Participan en la solución tecnológica las secretarías de educación que conecta con las instituciones educativas públicas de los municipios y beneficia a estudiantes, maestros y padres de familia del sector educativo oficial.

Para la puesta en marcha del proyecto PEGUi, FONTIC aportó los recursos para la contratación de la tecnología que beneficiará a 280.000 niños de 594 sedes de las 190 Instituciones educativas de los cuatro municipios mencionados. El proyecto, concebido a largo plazo, capacitará a 12.000 maestros en competencias TIC certificadas mediante la estrategia ETIC@ de Computadores para Educar quienes recibirán igual número de dispositivos móviles con contenidos digitales para que puedan obtener el mayor beneficio de la Plataforma Educativa PEGUi



Entrega de tabletas a maestros de Montería

Piloto promoción del empleo inclusivo en la infraestructura del país

A partir de la construcción de sinergias interinstitucionales, Findeter fomentó durante el 2015 el empleo inclusivo e incorporó cláusulas sociales de contratación en los contratos interadministrativos de carácter social que celebra con diferentes entes del orden público nacional.

Como ejemplo, en 2015 se incorporó la cláusula de inclusión social en los términos de referencia para la construcción del megacolegio de Jamundí, Valle del Cauca, el cual generó más de 40 empleos dirigidos a población en condición de vulnerabilidad asentada en dicho municipio.

El proyecto empleo inclusivo en la infraestructura del país, en Jamundí realizó un proceso previo de formación con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social de la Presidencia de la República, dirigido a la población a contratar, brindándoles la posibilidad de obtener certificados técnicos en lo referente a la construcción. Fue la caja de compensación Confandí la encargada de brindar la formación y certificaciones respectivas.



Megacolegio de Jamundí

Educación Financiera para las familias beneficiarias de las 100mil viviendas gratis:

En alianza con Bancompartir, Findeter le apuesta a la construcción de tejido social y disminución de brechas al capacitar a las cabezas de las familias que reciben su nueva vivienda, a través de herramientas y conocimientos básicos sobre decisiones financieras acertadas, uso adecuado y eficiente de los servicios públicos y ahorro a corto, mediano y largo plazo, partiendo de prioridades y metas deseadas. Con cierre a diciembre de 2015 se capacitaron 3.900 familias en las ciudades de Barranquilla, Galapa, Montería, Manizales y Pereira.

Relacionamiento con proveedores:

Comprometidos con el fortalecimiento de la sostenibilidad de Findeter, durante el 2015 se estableció un marco de acción con el cual se promueven las practicas socialmente responsables en nuestra cadena de valor. Esto quiere decir que el Banco tiene cláusulas de sostenibilidad y clausulas declarativas dentro de los contratos que celebra a partir de octubre de 2015 con proveedores y contratistas.

Dichas cláusulas fortalecen la sostenibilidad de la Financiera y garantizan el cumplimiento de las políticas nacionales y normas vigentes, protegen los derechos fundamentales y sociales contenidos en la Constitución Política de Colombia y los tratados internacionales suscritos por el país en materia social.

“Herramientas de apropiación del conocimiento para la gestión pública efectiva en entidades municipales en Colombia” – Estudio Capstone:

En el marco de la iniciativa universitaria Capstone de la Facultad de Finanzas Gobierno y Relaciones Internacionales – FIGRI de la Universidad Externado, en 2015 se realizó el proyecto de investigación **“Herramientas de apropiación del conocimiento para la gestión pública efectiva en entidades municipales en Colombia” como documento de referencia para la toma de decisiones** administrativas en torno a sus planes, programas y proyectos dirigidos a los territorios nacionales, municipios y departamentos.

La investigación Capstone Findeter, realizada por estudiantes de FIGRI fue analizar diversos casos de procesos de fortalecimiento institucional y gestión pública en América Latina con énfasis en las áreas administrativa, fiscal y financiera. La investigación brinda insumos para el Grupo Especial de Apoyo Fiscal y Financiero de la Vicepresidencia Comercial del Banco y propone esquemas de formación y fortalecimiento de los grupos administrativos de entidades territoriales y entidades descentralizadas.

Programa de Voluntariado Corporativo:

El Programa de Voluntariado Corporativo hace parte del espíritu colaborativo de los empleados de Findeter y fortalece el clima laboral, la integración y sinergia entre empresa, colaboradores y comunidad.

En 2015 se llevaron a cabo dos jornadas de voluntariado con la participación de colaboradores de la Financiera y sus familias. En el primer semestre del año se realizaron reparaciones locativas en el colegio Julio Cesar Turbay ubicado en el municipio de Soacha, beneficiando a 1000 estudiantes de educación básica primaria. Durante la jornada, se repararon salones de clase, zonas verdes y se cultivaron plantas ornamentales para cuidado de los estudiantes.

En diciembre de 2015 los colaboradores de Findeter celebraron la Navidad con los niños de la fundación “Niños de Fátima” ubicada en el municipio de Cógua. Con esta actividad hubo intercambio de experiencias de vida con 105 niños en situación de vulnerabilidad.



Navidad en Cógua – Voluntariado corporativo

5.3 BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO

Durante el 2015, se desarrollaron acciones tendientes a mejorar las condiciones de los colaboradores, principalmente a través de los siguientes aspectos: calidad de vida, formación institucional y clima organizacional.

5.3.1 CALIDAD DE VIDA

Durante el año 2015 las actividades desarrolladas dentro del programa de calidad de vida se enfocaron hacia el afianzamiento del equilibrio entre la vida laboral / personal y profesional de los colaboradores de la Financiera, orientados a la mejora continua de sus condiciones laborales y al bienestar de sus familias.

El nivel de respuesta a esta gran iniciativa de Findeter por mantenerse como la mejor empresa para trabajar en Colombia, permitió materializar este programa mediante la implementación y certificación del modelo efr (empresa familiarmente responsable) metodología adoptada por la Fundación Mas Familia de España, la que permite no solo fortalecer el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, sino generar un ambiente propicio para la consecución de altos estándares de productividad y la excelencia organizacional, a través de la búsqueda y utilización de beneficios que actualmente ofrece Findeter a los trabajadores en las siguientes dimensiones:



A continuación se describen las principales iniciativas que conforman las cinco dimensiones del modelo:

1. Calidad en el empleo

- Parqueaderos de Carros y bicicletas
- Servicio médico empresarial
- Apoyo integral al colaborador
- Bicicletas uso compartido
- Media jornada por cumpleaños

2. Flexibilidad temporal o espacial

- Teletrabajo
- Horario de 7:00 a 3:00 pm los días viernes
- Creación tres jornadas laborales
- Permiso para estudio
- Compensación de tiempo para Semana Santa y Navidad

3. Apoyo a las familias

- Auxilio educativo para hijos
- Póliza de servicios de salud
- Regalo para los niños en Navidad
- Horarios madres Findeter
- Acompañamiento por fallecimiento de familiares

4. Desarrollo Profesional

- Programas de inducción y re inducción

- Desarrollo de auto liderazgo y relaciones de confianza
- Capacitación y desarrollo de competencias técnicas y específicas
- Taller de Pre pensionados
- Auxilio Educativo para trabajadores

5. Igualdad de Oportunidades

- Findeter brinda igualdad de oportunidades sin discriminación de género, raza, condición social, religión, región u otra condición.

5.3.2 FORMACIÓN INSTITUCIONAL

La formación en Findeter para el año 2015, se enfocó hacia el desarrollo de los colaboradores a través de la potencialización de las competencias y el trabajo integrado entre las diferentes áreas de la organización, bajo el precepto de las tres dimensiones del aprendizaje SER, SABER Y SABER HACER en su parte humana, para ser mejores personas integralmente, encontrando sentido a su labor y apuntando al balance de vida personal y laboral y así tener la capacidad de aprendizaje para responder con rapidez y flexibilidad a las exigencias del entorno y el avance tecnológico.

Como resultado de lo anterior, el promedio trimestral de la inversión en horas hombre para el 2015 ascendió a 12.6 horas con una cobertura de 85,3%, lo que significó una ejecución de más de \$940 millones. Lo anterior reafirma el compromiso permanente de la Entidad con el desarrollo de sus colaboradores y con la productividad que se proyecta hacia las regiones, al contar cada vez con personal más capacitado.

Cuadro 71 - Horas de Capacitación Talento Humano

Año	Horas	Personas Capacitadas
2013	24.418	358
2014	21.421	448
2015	21.916	481

Cuadro 72 - Inversión en Formación Institucional

Cifras en millones de pesos

Inversión	2013	2014	2015
Formación	706	832	598
Auxilios Educativos	265	223	343
Total	971	1.055	941

5.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Por tercer año consecutivo Findeter midió su ambiente laboral bajo la metodología de Great Place to Work, a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las relaciones básicas que se dan en cualquier lugar de trabajo: credibilidad, respeto, imparcialidad (confianza), camaradería y orgullo, con un nivel de respuesta del 94,7% en una población objetivo de 453 colaboradores.

Los resultados arrojaron un ambiente laboral muy satisfactorio 73,4%, lo que permite hablar de una cultura organizacional arraigada, debido a que las variables permanecieron en la medida habitual del mercado manteniéndose estable en comparación con los resultados anteriores.

Se destaca la excelente percepción que tienen los colaboradores frente a temas como la confiabilidad de los líderes, los recursos con los que cuentan para realizar su trabajo, el balance que perciben entre su vida laboral y personal, la equidad en la remuneración, la fraternidad y el orgullo que sienten por la organización, son aspectos que están fuertemente arraigados y generalizados y por lo tanto, definen un patrón de comportamiento absolutamente predecible. Es así como se destaca que las dimensiones mejor calificadas fueron: la apreciación general que tienen los colaboradores de la Entidad de Findeter como un gran lugar para trabajar 92%, el orgullo 91%, la camaradería 83%.

5.4 GESTIÓN DE OPERACIONES

5.4.1 AVANCES EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA (PETI)

En 2015 continuó la ejecución de los proyectos del PETI, así:

Inteligencia de negocios – (Business Intelligence – BI):

Durante 2015 se dio inicio a este proyecto el cual tiene como objetivo proveer a la Entidad de las capacidades, procesos y herramientas que apoyen efectivamente la toma de decisiones, basándose en los datos de sistemas de información internos y externos. Dentro de las características principales se destacan:

- Accesibilidad a la información que se le brindara a los usuarios con datos confiables ya que son la fuente principal de la solución de inteligencia de negocios.
- Apoyo para toma de decisiones. Se pretende aparte de facilitar la presentación de la información, que los usuarios puedan acceder a la herramienta seleccionada y construir sus propios tableros de control únicamente con los datos que les interesen y de esta manera lograr que los colaboradores de Findeter puedan utilizar estas herramientas de manera independiente.

Como beneficios se espera optimizar la toma de decisiones del área comercial, financiera y planeación; así como habilitar a los usuarios líderes para crear, modificar y reutilizar sus propios tableros de control, reportes e indicadores.

Durante 2015 se realizó la contratación de la solución Olik Sense y se dio inicio a la respectiva implementación, dentro de los principales beneficios del proyecto se encuentran:

- Consolidación de los datos claves de múltiples fuentes en una sola aplicación.
- Análisis de la información y de los datos mediante la asociación.
- Visualización de la información desde cualquier dispositivo móvil.
- Facilidad en la actualización de los datos cuando la estructura de las fuentes cambia.
- Visualización de la información con gráficos atractivos y tecnológicamente avanzados.
- Búsquedas rápidas y eficientes.

Arquitectura orientada a servicios – (SOA):

Es un proyecto que ha venido habilitando a la Entidad para integrar las aplicaciones de software y automatizar procesos de negocio a través de un componente centralizado de intercambio de información como lo es el bus de servicios de empresa (ESB) para la creación, uso y reutilización de componentes informáticos.

Como beneficios, se mejoró el servicio de desarrollo de software, el cubrimiento funcional de las aplicaciones, se logró mayor provecho al potencial de las aplicaciones y se logró la automatización e integración de los procesos de negocio.

Cabe resaltar otros logros que se presentaron durante 2015 en materia de tecnología:

Modelo de Gestión de la demanda de TI:

Se implementó el modelo de Gestión de la demanda de TI el cual permitió establecer un único punto de contacto de los usuarios con la Dirección de tecnología para todo lo referente a los requerimientos de software de la entidad, como resultado se logró mejorar los tiempos de entrega de las soluciones a los usuarios, una mejor comunicación con las diferentes áreas, una metodología para recopilar requerimientos de software de una manera más clara, justificando el beneficio para la Entidad con cada uno de ellos, brindando información periódica para los usuarios acerca del estado de los requerimientos, priorización y centralización de la información de acuerdo a las necesidades de la entidad.

Gestión Integral de Clientes:

Se identificó la necesidad de contar con una visión integral de los clientes o partes interesadas en la entidad, independiente del producto ofrecido. Se decidió implementar la iniciativa a través del sistema CRM, para lo cual durante el año se definieron los requerimientos con los usuarios interesados, se realizaron los respectivos desarrollos y las pruebas finales de las funcionalidades.

Sistema Contratos Asistencia Técnica:

Este sistema busca soportar el proceso de contratación para los servicios de asistencia técnica iniciando desde la publicación en la página web de los términos de referencia hasta entregar el orden de elegibilidad. Durante el año 2015 se realizó el levantamiento de información de las necesidades, se finalizaron los casos de uso con las respectivas aprobaciones y se seleccionó al proveedor para el desarrollo del aplicativo el cual se implementará durante el primer semestre de 2016.

SIGEP (Sistema de Información para Gerencia y Estructuración de Proyectos):

Teniendo en cuenta los cambios presentados en el proceso de Vicepresidencia Técnica se identificaron mejoras requeridas en el sistema SIGEP las cuales facilitarían el manejo de la información en el aplicativo. Para llevar a cabo este mejoramiento continuo durante el año 2015 se realizó el levantamiento de información de los requerimientos de la Vicepresidencia técnica y el desarrollo de los casos de uso realizados y aprobados por los usuarios de las gerencias de infraestructura y agua concluyendo el desarrollo de los mismos.

Gobierno en Línea – GEL:

Mediante el DECRETO 2573 DE diciembre de 2014, el presidente de la república de Colombia redefinió el modelo de la estrategia de gobierno en línea, así como los plazos y alcance. De acuerdo con lo anterior Findeter, redefinió el equipo de trabajo, el alcance y los planes de acción para el año 2015. Se realizó la etapa de entendimiento y planeación del nuevo esquema apoyado siempre por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

FindeLearning:

Se implantó la plataforma Black Board en el modelo de software como servicio con licencias, por un año, para 500 usuarios concurrentes. Se lanzaron los cursos virtuales de Seguridad de la Información, Inducción a Findeter y contratación. A estos cursos se invitaron un total de 360 funcionarios con su correspondiente evaluación final para cada curso. La plataforma tiene una disponibilidad 7 x 24 y entre los principales beneficios se encuentran:

- *Una mayor flexibilidad:* respecto al método convencional de capacitación pues no es necesario el estar programando cada vez la lógica que conlleva cualquier otra acción de formación en la empresa. Se puede recibir en cualquier franja horaria, además el colaborador puede fijar sus propios ritmos de aprendizaje, según el tiempo de que disponga y de los objetivos que se haya fijado.
- *Reducción de los tiempos de aprendizaje:* Según estudios empíricos llevados a tal efecto, se ha comprobado que los tiempos de aprendizaje pueden ser reducidos entre un 40% y 60% si se ofrecen soluciones de e-learning.
- *Comodidad:* FindeLearning evita muchos desplazamientos, lo que se traduce en una gran comodidad para los empleados.
- *Reducción de costos:* FindeLearning puede llegar a ser hasta un 30% más barato que la formación convencional

Sistema de Gestión Documental Electrónica – SGDE:

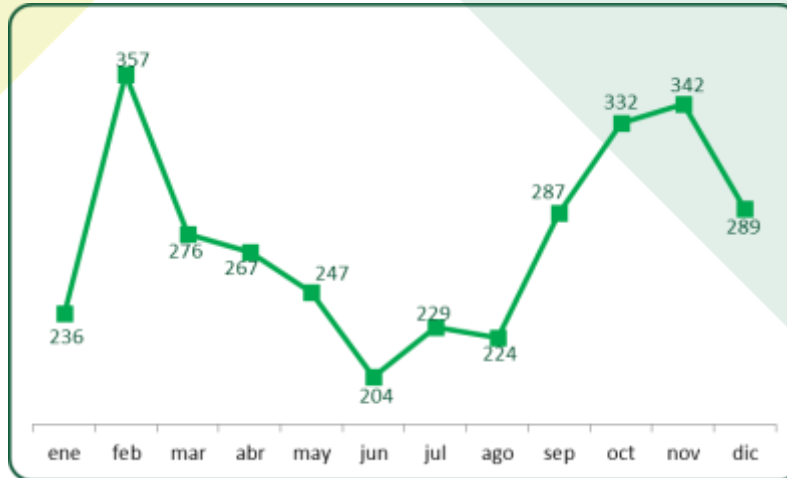
Durante 2015 se dio inicio al proyecto de implementación del nuevo sistema de gestión documental llamado POXTA, el cual ofrece grandes ventajas en cuanto al proceso de la gestión electrónica de los documentos y su flujo dentro de cada uno de los procesos de las diferentes áreas de la entidad. Con este sistema, desarrollado para ambiente SharePoint 2013, se pretende tener un control total de toda la documentación que se genera en Findeter en correspondencia interna, externa, en el archivo de gestión y en el archivo histórico de documentos. Entre los principales beneficios se encuentran:

- *Mayor productividad:* Eficacia y eficiencia en la búsqueda y recuperación de documentos.
- *Ahorro de costos:* En general se reducen los espacios donde preservar la documentación, ya que no ésta en papel.
- *Ahorro de tiempo:* Al tener toda la documentación en un solo repositorio y con las mismas reglas de descripción, creación, clasificación, captura, etc. Toda la documentación es más fácil de encontrar y recuperar, agilizando las tareas dentro de la Entidad y de respuesta a los clientes.
- *Homologación:* En muchas oportunidades una misma tarea puede ser realizada de diferentes maneras por diferentes personas, lo que imposibilita poder medirlas de una forma eficaz. Con POXTA se administran los procesos, y se pueden unificar los procedimientos para realizar todas las tareas, estableciendo un mismo modelo para toda la Entidad.

Gestión de la mesa de ayuda:

A continuación el número de solicitudes durante el año 2015.

Gráfico 55 - Incidencias 2015



Proyectos de infraestructura tecnológica:

Findeter, a través de la Dirección de Tecnología, adelantó proyectos de infraestructura tecnológica que tuvieron impacto y beneficios directos a los colaboradores de la entidad:

Control de acceso a la red NAC (Network Access Control):

A partir del proceso de adopción de la norma de seguridad de la información ISO 27001 e implementación de sus controles, se identificó la necesidad de implementar un sistema de Control de Acceso a la red (NAC) que permita proteger la red de datos de la entidad, de conexiones desde equipos y personal no autorizado. Se inició este proyecto con el objetivo de contar con una herramienta que funcione para establecer y administrar políticas y criterios de aceptación de los dispositivos que acceden a la red corporativa de la Entidad y por consiguiente a los sistemas de información de la misma, durante el primer semestre del año 2016 se tiene planeado finalizar con la respectiva implementación. Dentro de los beneficios de NAC se encuentran:

- Control de quién accede a la red.
- Administra y controla centralmente la posición de seguridad de todos los dispositivos que se conectan a la red.
- Permite ver si las máquinas que se conectan a la red de Findeter pasan un análisis básico de seguridad
- Apoya el cumplimiento normativo

Carteleros digitales:

Se realizó la instalación y el montaje de las carteleros digitales en la Entidad con lo cual se logró una comunicación más efectiva y de impacto por tener componente multimedia, gestión remota, oportunidad de la información y reducción de costos de impresión alineados a la política de cero papel.

Remodelación de Oficinas:

La Dirección de TI participó en la adecuación y/o remodelación de las oficinas de Manizales, Buenaventura, Bogotá calle 104 Piso 6, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga. La unidad de gestión de servicios de infraestructura de TI estuvo a cargo de adelantar las adecuaciones en lo que hace referencia al componente eléctrico, cableado estructurado y otros elementos de la infraestructura tecnológica que permitieron a la Entidad ampliar su cubrimiento y operación a nivel nacional.

Gestión de ambientes:

Este proyecto identificó requerimientos funcionales de Findeter en lo referente a la gestión de la seguridad de los ambientes de TI, así mismo implementó la arquitectura de seguridad de los mismo, garantizando la separación y segregación de roles. Se obtuvo como beneficio que el personal de la Dirección de tecnología, cuenta con mejores herramientas para gestionar y monitorear los ambientes de TI, dando una mejor respuesta a los requerimientos del negocio, y garantizando soluciones de mayor disponibilidad y calidad. Así mismo, se mejoró la disponibilidad y calidad de los servicios de tecnología, cumpliendo con los controles definidos en la norma técnica ISO 27001, dando los primeros pasos de acercamiento a la certificación.

En el 2016 Findeter iniciará la definición e implementación del nuevo plan estratégico de Tecnologías de Información (PETI), el cual permita alinear Tecnología con las necesidades del negocio y que mediante la definición de un nuevo portafolio de proyectos tecnológicos se logre soportar a la Entidad en el logro de sus objetivos estratégicos.

5.4.2 DERECHOS DE AUTOR

Durante el año 2015 se desarrollaron acciones de adquisición, actualización y control del software instalado y en uso, por cada elemento de la plataforma tecnológica como son servidores, dispositivos activos y estaciones de trabajo entre otros, comprobando que el software instalado, se encuentra completamente licenciado por el respectivo proveedor.

De igual forma, Findeter mantuvo un inventario detallado de cada uno de los productos licenciados y los respectivos soportes. Lo anterior con el propósito de realizar controles cada vez más automáticos sobre la plataforma que garanticen la adecuada aplicación de la normatividad.

Se garantiza el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor sobre el software instalado en cada servidor, dispositivo activo y en las estaciones de trabajo, tanto en la Dirección General como en las Unidades Regionales, dando cumplimiento así a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la Ley 222 de 1995 modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, sobre derechos de autor.

5.5 GESTIÓN JURÍDICA

Durante 2015 en desarrollo del manejo de los aspectos legales, representación judicial y extrajudicial de la Entidad, así como las gestiones tendientes a la protección integral de los intereses institucionales, la administración y cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación de los Fondos FIU, FCV, FIS y Programa RISR, se destacan los siguientes resultados:

- Se representó judicialmente con éxito a Findeter, en todas las acciones en que está vinculada ya sea como parte activa o pasiva (83 procesos con corte al 31 de diciembre de 2015) y se respondieron 53 acciones de tutela durante lo corrido del año 2015.
- En desarrollo de la reducción de los saldos de las obligaciones derivadas de los convenios suscritos entre los Entes Territoriales y los Fondos de Cofinanciación FIU, FCV, FIS y Programa RISR, se logró terminar 97 procesos de cobro coactivo pasando de 250 a 153, así como reducir los saldos de los entes territoriales deudores, en un valor de QUINCE MIL TRESCIENTOS VEINTITRÉS MILLONES DE PESOS M/CTE (\$15.323 millones), equivalente al 52,36%, del saldo por reintegrar al 31 de diciembre del 2014, así:

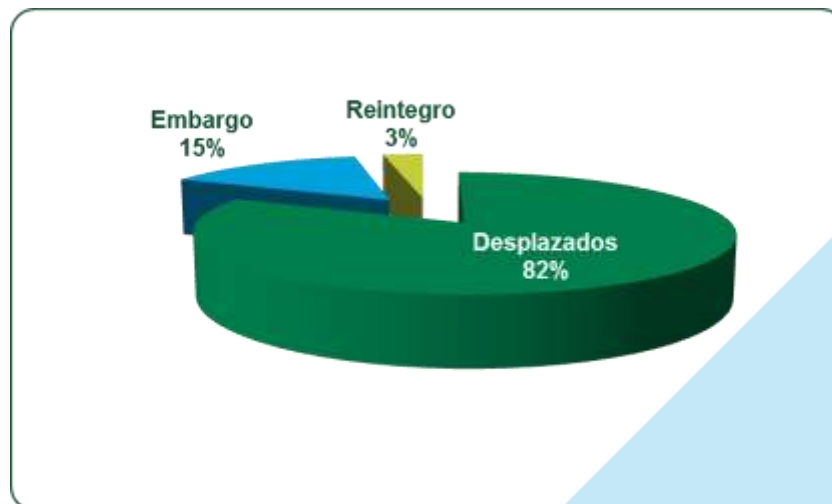
Cuadro 73 - Saldos de Cofinanciación

Cifras en Millones de pesos

Fondo	Saldo por reintegrar Dic 31/2014	Saldo por reintegrar Dic 31/2015	Reducción
Total	32.163	16.840	15.323

Reintegro	Embargo	Desplazados
451	2.282	12.590
Total Reducción		15.323

Gráfico 56 - Distribución Reducción de Saldos 2015



- Se apoyó jurídicamente a la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos con la estructuración del crédito de los “Bonos de Agua” – Fideicomiso Findeter Créditos ET – Agua.
- Participación en la construcción del Decreto 1068 del 26 de mayo de 2015, expedido por la Presidencia de la República y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público” en el cual se compilaron todos los decretos del sector hacienda expedidos en ejercicio de las facultades del numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política Colombiana, incluidos diez decretos de Findeter.
- Se apoyó jurídicamente a la Vicepresidencia Técnica en la revisión y evaluación de los proyectos y lotes de los programas de VIPA II, jornada única del MEN, Megacolegios, entre otros.
- Se realizó el normograma de Findeter, el cual cuenta con notas de vigencias y concordancias, atinentes a toda la normatividad aplicable a la Financiera, el cual cuenta con una función en la intranet, (PRISMA), que permite la publicación y consulta de los conceptos jurídicos emitidos por la Dirección Jurídica de Findeter, desde el año 2008 a la fecha, constituyéndose en dos herramientas muy importantes para los colaboradores de la Entidad y el público en general.

5.5.1 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

En materia de contratación de bienes y servicios entre los principales logros del año 2015, se pueden mencionar:

- Incremento en el porcentaje de ejecución plan de compras pasando de un 80,56% en 2014 al cumplimiento del 84,96% del Plan de Compras de 2015.
- Digitalización de las carpetas de los contratos, aceptaciones de oferta comercial, convenios y contratos interadministrativos, los cuales pueden ser consultados por las áreas a través de aplicativo AZ Digital.
- Desarrollo del programa de capacitación de supervisores a través de la herramienta e-learning, la cual tiene por objeto mejorar las competencias de los funcionarios que cumplen las funciones de supervisión de contratos.

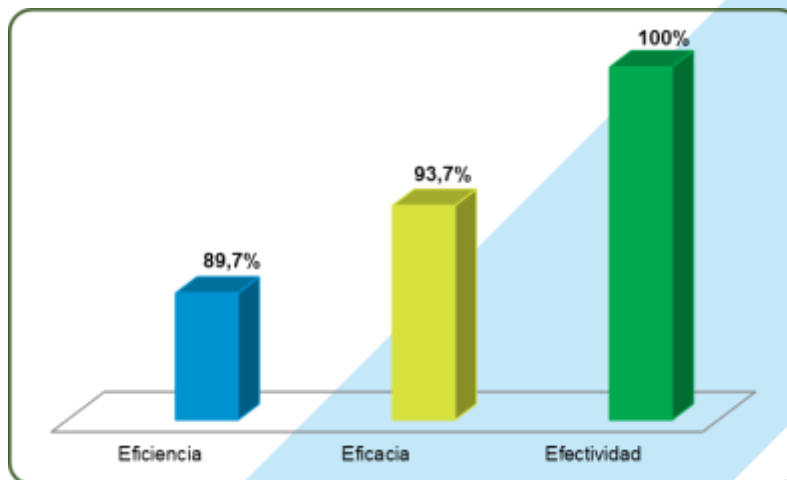
5.6 GESTIÓN DE CALIDAD

El Sistema de Gestión Integrado - SGI, conformado por los Sistemas de Gestión de Calidad -SGC-, Sistema de Gestión Ambiental -SGA-, Control Interno -SCI- y Administración del Riesgo Operativo -SARO-, continuó con su mantenimiento como insumo básico para lograr mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales.

5.6.1 ANÁLISIS DE INDICADORES

El análisis y medición de los indicadores de gestión muestra que la eficacia, eficiencia y efectividad para la Entidad, presentaron un comportamiento positivo con los siguientes resultados.

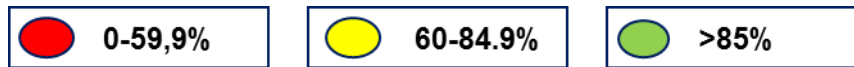
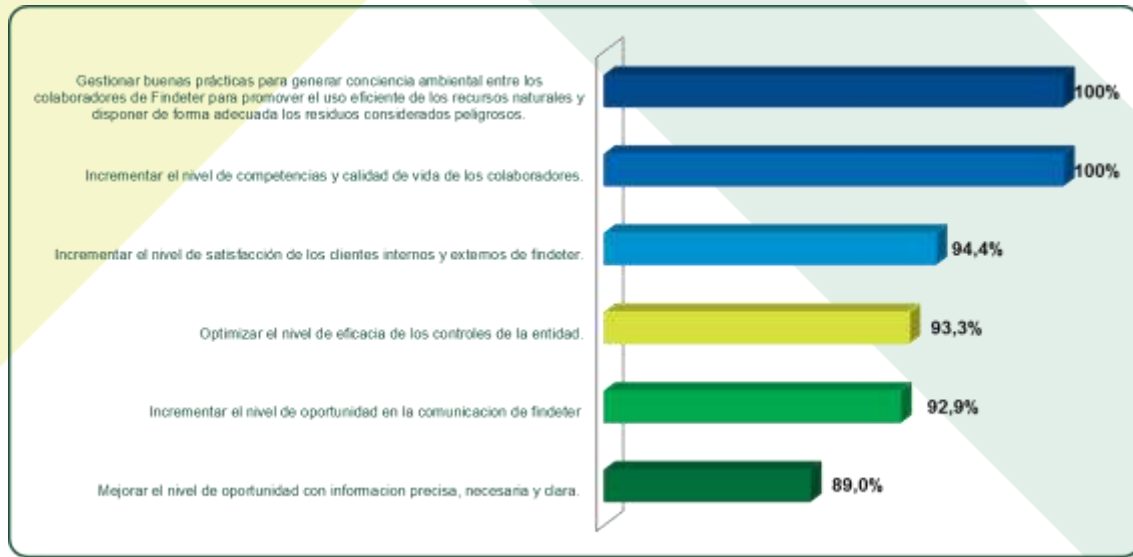
Gráfico 57 - Nivel de Cumplimiento del SGI



5.6.2 OBJETIVOS DEL SGI

Los objetivos del SGI relacionados con: Satisfacción de los clientes internos y externos; Oportunidad de la comunicación; Eficacia de los controles; Competencias del talento humano y Buenas practicas ambientales presentaron cumplimiento por encima del 92%, Por otra parte el objetivo referente a la Oportunidad de la información presentó un cumplimiento del 88,96% debido a que cuatro (4) indicadores asociados a este objetivo no cumplieron la meta

Gráfico 58 - Cumplimiento de Objetivos del SGI



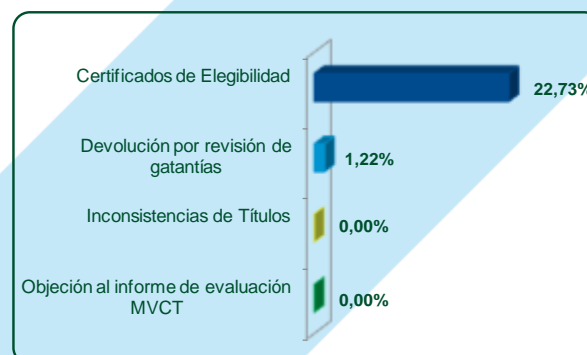
5.6.3 PRODUCTO NO CONFORME

Findeter ha identificado cuatro (4) productos no conformes (PNC) entre los cuales se encuentran: Certificados de Elegibilidad, Objeción al informe de evaluación MVCT, Inconsistencias de títulos, Devolución por revisión de garantías, los cuales durante el 2015 presentaron el siguiente comportamiento.

Cuadro 74 - Producto No Conforme 2015

Nombre	PNC	Total de Productos	PNC (%)
Certificados de Elegibilidad	5	22	22,73%
Devolución por revisión de garantías	7	576	1,22%
Objeción al informe de evaluación MVCT	0	96	0,00%
Inconsistencias de Títulos	0	4	0,00%

Gráfico 59 - Producto No Conforme 2015



5.6.4 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

Durante el 2015 se formularon 271 acciones distribuidas así: 131 correctivas, 133 de mejora y 7 preventivas.

Se observa que las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de auditoría interna de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 90,77%.

Cuadro 75 - Origen de ACPM S del SGI

Fuente	No.	% Part
Administración del Proceso	1	0,4%
Auditoría Externa	9	3,3%
Auditoría Interna del SGI	28	10,3%
Auditoría Interna de Gestión	218	80,4%
Evaluación Independiente	1	0,4%
Indicadores de Gestión	3	1,1%
Otras Fuentes	11	4,1%
Total General	271	100%

La auditoría de recertificación al Sistema de Gestión de Calidad realizada por la firma certificadora COTECNA, confirmó la Certificación hasta el año 2018, al demostrar el cumplimiento con los requisitos de la Normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.2009. Así mismo la primera auditoría de seguimiento de certificación en la Norma ISO14001.2004 Sistema de Gestión Ambiental, demostró que Findeter está comprometido con la identificación de los impactos ambientales que genera la Entidad en su sede central y plantear programas para controlarlos.

Lo anterior se ratifica con el séptimo ciclo de Auditoría Interna del SGI que reflejó el compromiso, sentido de pertenencia y trabajo de los equipos en la interiorización del Sistema en su labor diaria.

También se continuó la implementación de la norma ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, integrándola al Sistema de Gestión de Findeter; y se continuó con el mantenimiento y la mejora del SGI como insumo para lograr el mantenimiento de la certificación en las normas ISO 9001:2008, NTCGP1000.2009 e ISO 14001:2004.

5.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DOCUMENTALES

En el 2015 Findeter ejecutó diversas actividades orientadas a fortalecer su gestión documental, iniciando por la formulación y publicación del Programa de gestión documental y el Sistema integrado de conservación, así como la actualización de otros instrumentos archivísticos fundamentales para la planeación y ejecución de los procedimientos propios del proceso documental.

Esquema de la Gestión Documental

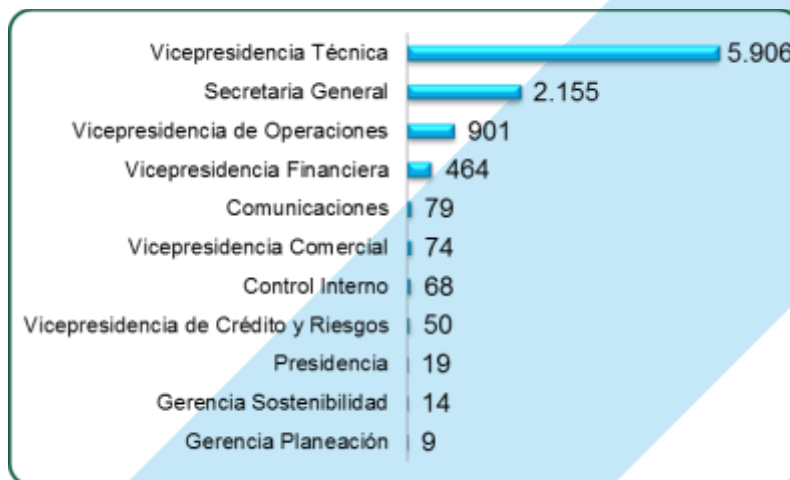


Fuente: Findeter

Una de las actividades más importantes del año consistió en la articulación de los procedimientos e instrumentos documentales, con el sistema de gestión integrado y el sistema de administración de riesgos, lo que busca garantizar la protección y conservación de los registros que hacen parte de la memoria institucional de la Financiera.

Como parte del plan de mejoramiento archivístico adelantado por la Financiera se dio continuidad a los espacios de formación en administración de expedientes de archivo; se realizó el levantamiento de la totalidad de los inventarios documentales de los archivos de gestión arrojando como resultado al cierre de 2015 un total 9.739 unidades documentales en los archivos de gestión de la Entidad, distribuidos de la siguiente forma:

Gráfico 60 – Unidades Documentales según áreas de negocio



5.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Durante el año 2015, Findeter desarrolló una estrategia de comunicación direccionada a humanizar y acercar hacia la opinión pública, los resultados de los proyectos y programas que adelanta la Financiera en las diferentes regiones, de una forma vivencial y con un enfoque regional y social.

Como parte de esta estrategia, la Dirección desarrolló planes de relacionamiento y acciones comunicativas (boletines de prensa, artículos sectoriales, ruedas de prensa, cubrimiento de agenda, eventos y entrevistas), a través de free press (actividades sin costo alguno para Findeter), que se realizaron mediante lobby periodístico, logrando que los medios masivos de Comunicación emitieran 3.918 noticias sobre Findeter a nivel regional y nacional, las cuales, fueron visualizadas a través de 40 medios masivos de comunicación.

La estrategia registró importantes logros a la hora de posicionar el objetivo de Findeter en las distintas regiones donde la Entidad lidera proyectos. Y en el análisis económico de los resultados, encontramos que las menciones obtenidas con estas estrategias de prensa le generaron a Findeter un ahorro de \$4.950 millones en publicidad y un ahorro editorial de \$9.912 millones.

Así mismo, para masificar el mensaje de Findeter y asegurar su conocimiento regional, Findeter continuó con el programa NotiFindeter; un espacio televisivo con una duración de 7 minutos que tiene como propósito destacar **las obras de infraestructura que tienen impacto en las regiones. A través de las cápsulas “Minuto Findeter”** abrió una ventana que le permitió al público externo reconocer a Findeter como la financiera que apoya el crecimiento sostenible de las regiones.

5.8.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Durante el 2015, la Dirección de Comunicación renovó y creó nuevos canales de comunicación interna y externa, para que los clientes y sus trabajadores recibieran información clara, oportuna y permanente.

- Prisma
- FindeHome
- Findenet
- Video de arranque
- @YoungFindeter1 (Instagram)
- Un Café en el Séptimo
- Así nos registran los medios
- Papel tapiz

A nivel interno, trabajó de la mano con las diferentes áreas de Findeter para fortalecer el proceso de comunicación interna, en el que se destaca la implementación de la política efr “Empresa Familiarmente Responsable” y campañas pedagógicas que incrementaron el nivel de cultura organizacional de la compañía.

Ejemplos:



5.8.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Dirección de Comunicaciones creó el mensaje comercial de marca y el discurso para el 2015, centrado en **“Nuestro Proyecto de vida es Colombia”** y con el cual posicionaremos a Findeter durante el 2015 a través de los diferentes medios de publicación masiva.

“Nuestro Proyecto de vida es Colombia” Es la razón de ser de Findeter, y los 25 años fue el escenario perfecto para comunicarlo.

Campaña 25 AÑOS Findeter:



5.8.3 COMUNICACIÓN VIRTUAL

En el caso específico de la comunicación virtual, fortaleció su relación con usuarios y seguidores a través de una estrategia informativa y pedagógica que le permitió contar diariamente los proyectos, programas y actividades de interés público; promocionando y divulgando los diferentes productos, noticias y actividades de la entidad, garantizando una comunicación más cercana con los usuarios y una generación de información mucho más oportuna, directa y concreta.

La comunicación virtual dentro del marco de las comunicaciones de Findeter tomó un nuevo rumbo, el cual va alineado a la demanda de las nuevas políticas de Gobierno en Línea y a los resultados de los diagnósticos realizados por el nuevo recurso humano que está al frente de estos canales.

Con esta estrategia incrementó sus seguidores de Twitter a 14.000, 1.625 en Facebook y 947 en Instagram; obtuvo más de 25.895 reproducciones de los 417 videos subidos a Youtube.



5.9 SERVICIO AL CLIENTE

Durante el 2015, Findeter dedico buena parte de sus esfuerzos a la implementación de una estrategia de Servicio al Cliente que permitiera a los colaboradores de la Entidad, interiorizar la importancia del desarrollo de la competencia de servir en cada uno y del impacto de su comportamiento frente al cumplimiento de este valor institucional. Esto se logró por medio **de capacitaciones tipo taller “Servicio al cliente, una cuestión de actitud e identidad”, esta actividad se realizó a nivel nacional y conto con una participación superior al 80% de colaboradores.**

Reconociendo la importancia de los diferentes canales de comunicación con los que cuenta la Entidad, se trabaja constantemente por su mejoramiento considerando de manera particular las sugerencias y solicitudes de los clientes, es por esto que en el transcurso del 2015 se rediseño el chat y la página web convirtiendo éstos en espacios más completos en información, más amigables y de mayor participación.

A continuación se destaca los resultados de la gestión realizada en el 2015:

5.9.1 SOLICITUDES RECIBIDAS

Hacemos referencia al número total de solicitudes recibidas (Inquietudes – sugerencias), para ser atendidas en el año evaluado, el análisis de tiempos de atención se realizará conforme a los tiempos establecidos en la ley.

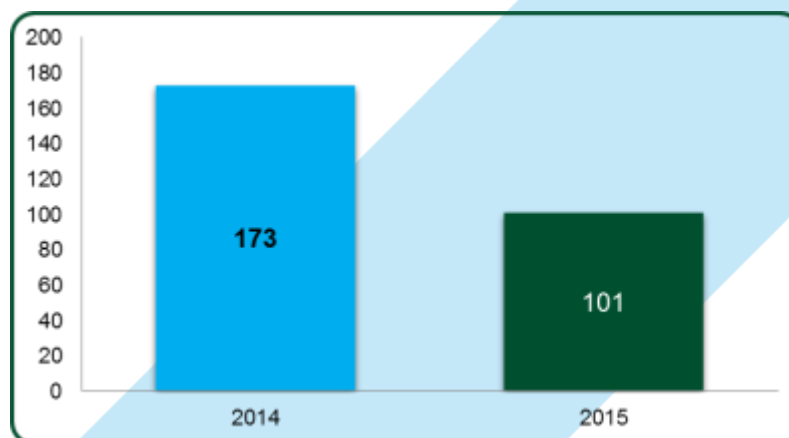
Durante el año 2015 a través de la página Web de la Entidad (www.findeter.gov.co) se recibieron 101 solicitudes de información y/o sugerencias, el 100% de estas fueron atendidas. La atención en la totalidad de las solicitudes se realizó oportunamente en consideración a los tiempos establecidos por la ley, 15 días hábiles.

El indicador se cumple en un 100%.

En el año 2015 las inquietudes de los ciudadanos que ingresaron a través de la página Web disminuyeron en un 41% con respecto a las recibidas en el mismo periodo durante el 2014, lo que nos lleva a concluir que las diversas mejoras que se han implementado en la página web en lo que respecta al contenido, satisface en mayor medida las necesidades de información de los ciudadanos.

Gráfico 61 - Comparativo 2014 – 2015

Solicitudes y/o Sugerencias Recibidas

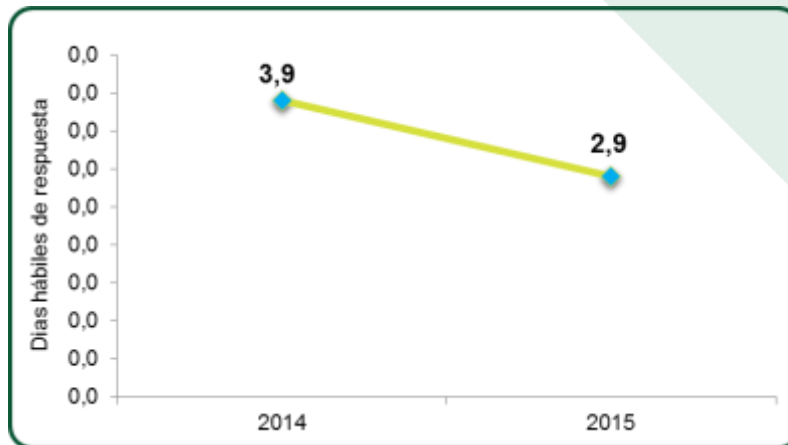


5.9.2 OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN - TIEMPO DE RESPUESTA

De las 101 inquietudes y/o sugerencias recibidas en el año 2015 el 100% fueron resueltas oportunamente, dentro de los 15 días establecidos por la ley.

El tiempo promedio de respuesta en el 2015 fue de 2,9 días mejorando frente al año anterior (2014), donde el tiempos de respuesta fue en promedio de 3,97 días.

Gráfico 62 - Oportunidad en la Atención



5.9.3 PARTICIPACIÓN ÁREAS EN ATENCIÓN DE SOLICITUDES 2015

Las áreas a las que el equipo de Mercadeo & Servicio al Cliente remitió solicitudes de información para ser resueltas a los ciudadanos, dada la especialización de la inquietud a resolver fueron:

Gráfico 63 – Solicitudes atendidas por área



Jefatura de Mercadeo & Servicio al Cliente

Durante el año 2015 esta jefatura recibió 101 solicitudes, de las cuales resolvió directamente 67, el tiempo de respuesta promedio fue de 1,66 días hábiles.

Vicepresidencia Comercial

A la Vicepresidencia Comercial fueron remitidas 23 solicitudes, el tiempo de respuesta promedio fue de 4,4 días hábiles, mejorando con respecto al 2014 donde sus respuestas se daban en promedio en 5,17 días hábiles.

Gestión Humana

A la jefatura de gestión humana se remitió 1 inquietud, la cual tuvo un tiempo de respuesta de 11 días hábiles.

Vicepresidencia Técnica

A la Vicepresidencia Técnica fueron remitidas 10 solicitudes, las cuales tuvieron un tiempo de respuesta promedio de 8 días hábiles.

5.9.4 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS SOLICITUDES RECIBIDAS A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB

De las 101 solicitudes recibidas en el transcurso del 2015, el 11,8 % de éstas fueron calificadas, recibiendo una calificación promedio de 4,92 Esto en una escala de 1 a 5, donde 1 es deficiente y 5 es excelente.

El nivel de satisfacción del servicio prestado a través de la página Web en el 2015 se mantiene en un nivel superior y mejora con respecto al indicador del año 2014 donde éste fue de 4,25.

Cuadro 76 - Resultados Encuesta de Satisfacción Solicitudes Página Web (Nexura)

Nombre Asunto / Actividad	Responsable	Calificación					Atendida	Indicadores	
		1	2	3	4	5		Satisfacción	Atención
Inquietud o Sugerencia	Angélica Arzuza	0	0	0	1	11	101	4,92%	100,00%

Chat

Durante el año 2015 a través de la página Web de la Entidad (www.findeter.gov.co) por la opción del chat ingresaron 625 personas con sus respectivas inquietudes o solicitudes, a cada una de ellas se le dio respuesta.

Encuesta

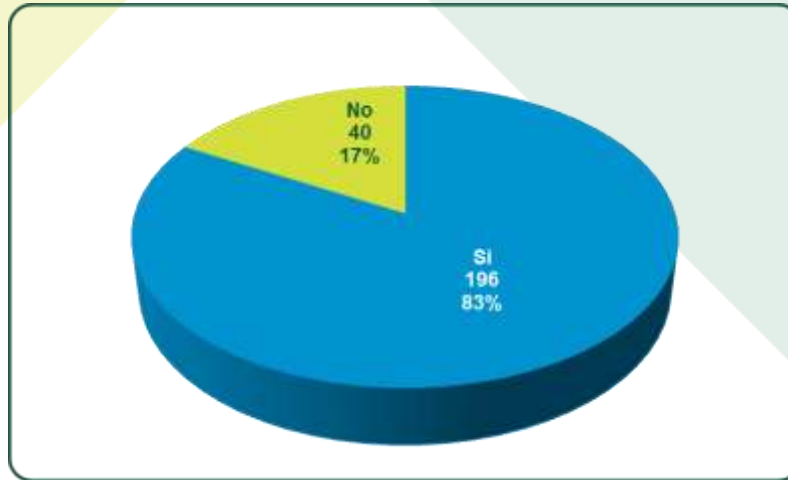
Esta se realiza con el fin de conocer el nivel satisfacción del servicio prestado en el chat, al cerrar esta ventana, arroja el sistema una encuesta que consta de cuatro preguntas:

1. ¿Logro solucionar su requerimiento?
2. ¿Calidad de la información?
3. ¿Trato del asesor?
4. ¿experiencia del chat?

Con esta encuesta se espera que la opinión de los usuarios del chat permita realizar las mejoras pertinentes, buscando satisfacer sus necesidades y requerimientos.

1. ¿Logro solucionar su requerimiento?

Gráfico 64 - ¿Logro solucionar su requerimiento?



De las 625 solicitudes recibidas, 236 personas respondieron la primera inquietud de la encuesta. Un 80% es decir 193 personas respondieron que su requerimiento había sido resuelto, esto se debió a:

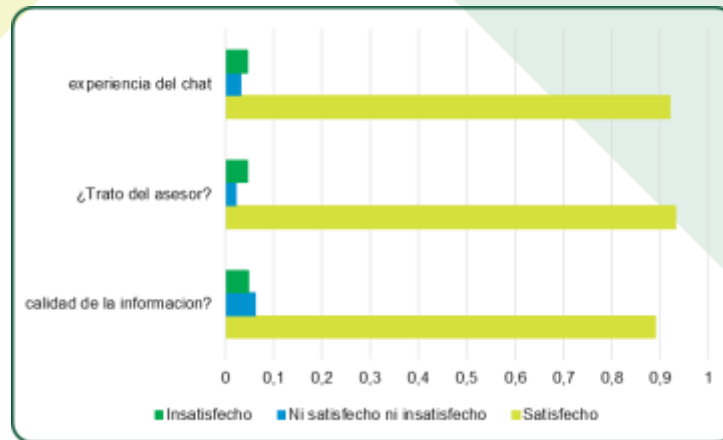
- Se remitió a la persona que tiene la información asertiva
- Se le dio indicaciones específicas de las acciones que debía hacer
- Obtuvo la información requerida
- Se sintió muy bien atendido
- Muy efectiva y cordial la asesoría

El 20 % faltante hace referencia a las personas que dijeron que su requerimiento no fue resuelto y esto se dio por:

- No estaba la información requerida
- No era el medio que necesitaba
- Pendientes por enviar respuesta a correo

Las siguientes preguntas de la encuesta del chat, las preguntas 2,3 y 4, presentan los siguientes niveles de satisfacción:

Gráfico 65 – Niveles de Satisfacción encuesta chat



Lo que nos da como resultado que durante el año 2015 se tuvo un índice de:

- Satisfacción de 91%
- Ni satisfecho, ni insatisfecho de 4%
- Insatisfacción de 5%

Al 9% de personas que no se encontraba satisfecho se les hizo seguimiento a fin de conocer con exactitud las causas de su insatisfacción, una vez establecidas se trabajó para dar nuevas respuestas que cumplieran en mayor medida con sus expectativas.

5.10 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

En un escenario de alta competitividad, globalización, desarrollo tecnológico, y reducción de los tiempos de vida de los productos y servicios, resulta clave la gestión de la innovación y del conocimiento para lograr el éxito sostenible de cualquier empresa o entidad.

Para Findeter la Innovación es entendida como un suceso derivado de las actividades de investigación y desarrollo, en el cual se alinean y ejecutan estratégicamente procesos para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales, y económicos con el objetivo de adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo a la organización, compartirlo rápidamente y ponerlo en práctica para la generación de ideas que permitan desarrollar nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes.

En su nuevo Plan Estratégico 2015-2025, Findeter reconoce la importancia de desarrollar estas nuevas estrategias, capacidades y habilidades organizacionales para el cumplimiento de su misión y decide implementar la perspectiva de Innovación con el único objetivo de crear el Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) a través de las siguientes iniciativas:

Gráfico 66 - Iniciativas de la perspectiva de Innovación del Plan Estratégico 2015-2025



El desarrollo de estas iniciativas permitirá a Findeter el fortalecimiento institucional y la mejora de su eficacia, competitividad y posicionamiento como banca de desarrollo.

Qué es el CIC?

El Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) de Findeter se concibe como un espacio de carácter abierto y colaborativo que promueve la gestión de la Innovación y del conocimiento para la generación de valor de la entidad.

Misión del CIC

La misión del Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) de Findeter es promover estrategias institucionales que faciliten la gestión de la innovación y del conocimiento, como elementos esenciales para la competitividad, el desarrollo y la creación de valor organizacional y social de la entidad.

La visión del CIC

La visión es ser reconocido como el Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) líder de la banca de desarrollo de América Latina.

Objetivos del CIC

- Promover la cultura de innovación y competitividad de la institución.
- Activar, capitalizar y compartir el conocimiento generado de la interacción entre las personas, instituciones, empresas, y la sociedad, derivado de las acciones de financiación, desarrollo de proyectos, la provisión de cooperación técnica y otros servicios especializados prestados por Findeter en los sectores público y privado.
- Promover alianzas y sinergias estratégicas con la academia, empresa, entes territoriales y gobierno para apoyar el desarrollo sostenible del País, y generar bienestar en las regiones.
- Facilitar la formación de redes de colaboración y conocimiento.
- Facilitar la formación de comunidades de práctica en conocimiento especializado en los temas relacionados con la misión de Findeter.
- Promover la investigación básica y aplicada sobre temas del desarrollo territorial.

¿Cuáles son los servicios que proveerá el CIC?

El CIC deberá apoyar la *Gestión de la Innovación* de Findeter a través de:

- La búsqueda de oportunidades para ser más eficaz y competitiva la entidad
- El diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos
- La mejora continua en productos, servicios y procesos

- La gestión
- de un banco de proyectos innovadores
- La gestión de un banco de ideas

Promover la *Gestión del Conocimiento* mediante:

- La creación de la biblioteca virtual
- El centro de documentación
- La elaboración de publicaciones de las diferentes áreas
- El desarrollo de la revista Pensamiento Urbano
- La divulgación de los casos de éxito, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- El seguimiento al portafolio de indicadores en el escalafón de ciudades.
- Apoyo en los programas de capacitación

¿Con qué equipo de trabajo se desarrollará el CIC?

El CIC al ser una dependencia que provee servicios de manera transversal a la organización, cuenta con un equipo base de trabajo para cada una de las líneas de actuación, Gestión de la innovación y Gestión del Conocimiento, e interactúa con equipos multidisciplinarios conformados a medida de acuerdo con las iniciativas a desarrollar.

Findeter cuenta dentro de su plantilla con profesionales expertos en diferentes áreas, entre sus perfiles se tienen investigadores, especialistas en proyectos de Ingeniería, arquitectura, medio ambiente, desarrollo, urbanismo, tecnologías de la información, ingeniería de procesos, gestión de la innovación, mercadeo, ventas, finanzas, riesgos, comunicaciones, diseño y desarrollo de nuevos productos, desarrollo organizacional entre otras.

El avance alcanzado en el 2015 para el desarrollo de la perspectiva de Innovación y sus diferentes iniciativas se resumen en los siguientes apartados:

- Formalización de un equipo base mínimo de trabajo para gestión de la innovación y gestión del conocimiento.
- Conceptualización inicial de las líneas, productos y servicios que debe proveer el CIC a la organización.
- Gestión interna para la elaboración de estudios previos para la contratación de las consultorías que formularán los modelos de gestión de la innovación y conocimiento.
- Apoyo al desarrollo de publicaciones de los diferentes programas que adelanta Findeter.
- Desarrollo del segundo número de la revista Pensamiento Urbano.

6 PREVENCIÓN DEL RIESGO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

6.1 GESTIÓN DE RIESGOS

Durante el año 2015, Findeter dentro de sus planes de acción en materia de riesgos trabajó en una nueva metodología para el cálculo de las provisiones de su cartera de redescuento, en el cálculo del capital económico y en un nuevo modelo de riesgo de contraparte para comisionistas, lo cual le permitió realizar una eficiente gestión de crédito de acuerdo con la estrategia de inversiones de la Financiera. Adicionalmente se fortaleció el sistema administración de riesgos operativos en la medida en que se continuó la implementación y aplicación del sistema de seguridad de la información, se realizaron pruebas al plan de continuidad del negocio y se adoptó el sistema antifraude y anticorrupción.

Conforme a la política de mejoramiento continuo establecida en la Financiera, se han venido actualizando y optimizando los procedimientos de identificación, medición, seguimiento, control y monitoreo de cada uno de los Sistemas de Riesgo como son: Riesgo de Liquidez (SARL), Riesgo de Mercado (SARM), Riesgo Crediticio (SARC), Riesgo Operativo (SARO), Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Cada uno de estos sistemas cuenta con modelos, metodologías, políticas y límites definidos en cada uno de los respectivos manuales. Todos estos componentes son aprobados por la Junta Directiva de la Financiera y enfocados a la toma de sus decisiones estratégicas.

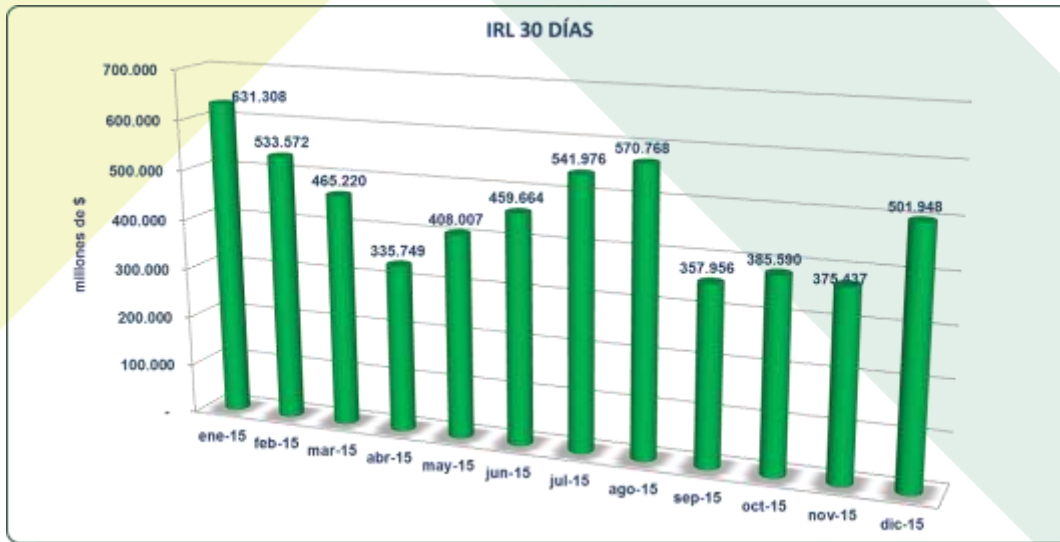
6.1.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL

Durante el año 2015, como se puede observar en los cortes mensuales, el indicador de riesgo de liquidez (IRL) para las bandas de 7 y 30 días se mantuvo positivo:

Gráfico 67 - IRL 7 Días



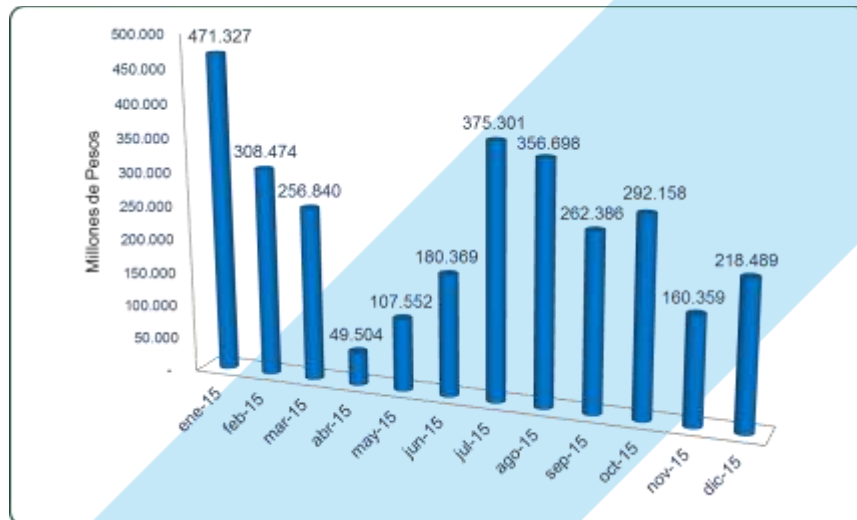
Gráfico 68 - IRL 30 Días



Al cierre del año el indicador fue de \$551.853 millones para la banda de 1 a 7 días y de \$501.948 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que se mantuvo un nivel adecuado de recursos en la Entidad para cumplir con sus obligaciones y realizar sus actividades.

Findeter, con el objetivo de monitorear y controlar el riesgo de liquidez de mediano y largo plazo, desarrolló un modelo interno que se fundamenta en los requerimientos de liquidez y flujos contractuales definidos en el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia, pero incluyendo el análisis del indicador de riesgo de liquidez en otras bandas de tiempo de acuerdo con la naturaleza de las operaciones de la Financiera. Durante el 2015, el resultado acumulado en la banda de 90 días fue positivo:

Gráfico 69 - Brecha de Liquidez Acumulada 90 Días



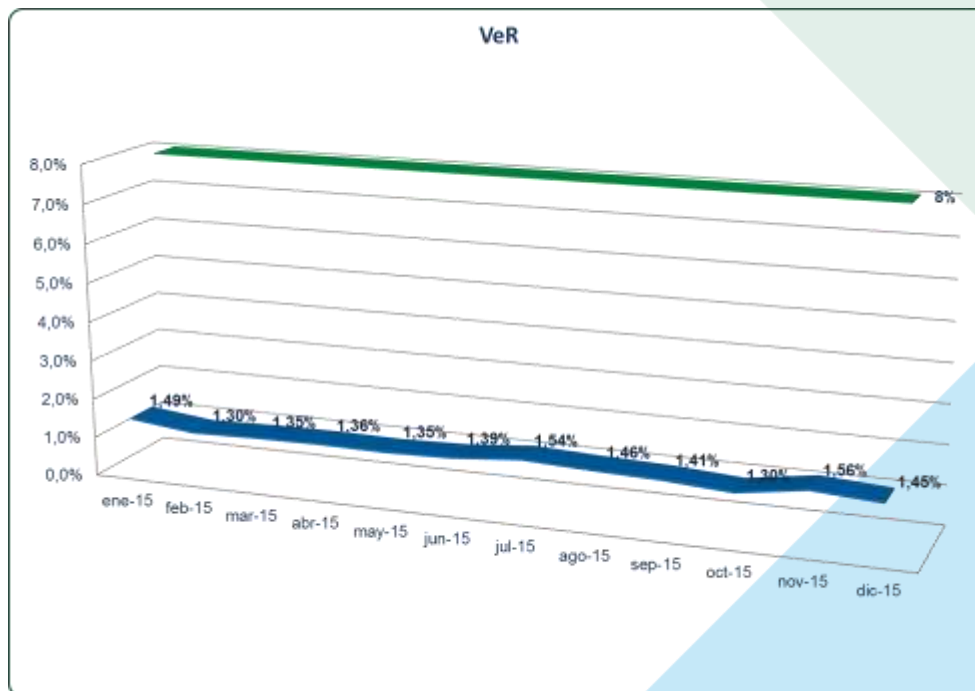
En este mismo sentido, Findeter realiza el monitoreo del riesgo de liquidez a través de proyecciones semanales del IRL, obteniendo así el indicador de hasta 60 días a partir de la fecha de corte de cada proyección. Esto permite anticipar los cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad.

6.1.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO – SARM

El valor en riesgo de mercado se estima usando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado del valor en riesgo (VeR), al cierre de 2015 fue de \$13.156 millones, esto representa un 1,45% del valor del patrimonio técnico de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva, que es del 8%.

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento del valor en riesgo (VeR), que se mantuvo por debajo del límite establecido por la Junta Directiva de la Entidad.

Gráfico 70 – VeR



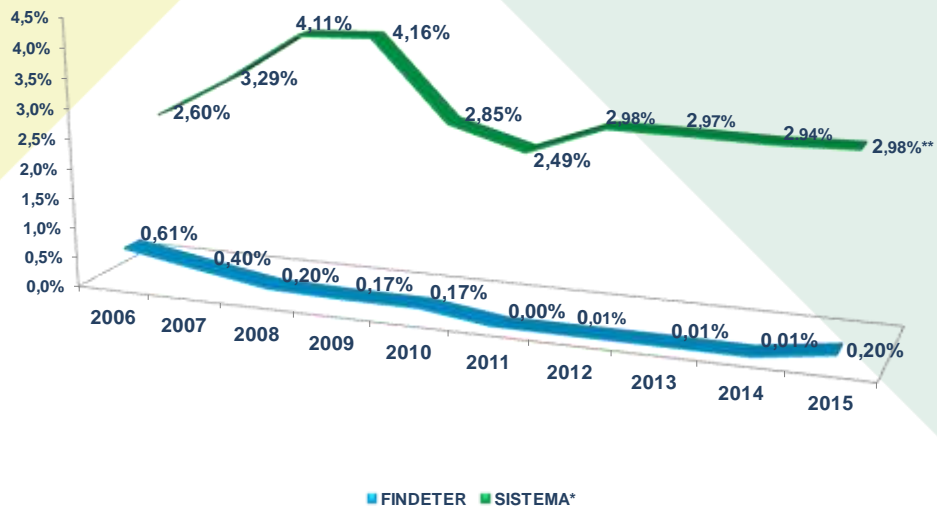
6.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO – SARC

La gestión del Riesgo de Crédito dentro de la Financiera se realiza conforme a las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y los lineamientos establecidos por la Junta Directiva. Las políticas, límites, procedimientos, modelos y metodologías de asignación de Valor de Máxima Exposición - VME, seguimiento y control para cada tipo de intermediario están consignadas en el Manual SARC de la Entidad, cuya última actualización fue el 15 de diciembre de 2015.

Las metodologías implementadas en la Financiera se diferencian por el tipo de intermediario a evaluar, calificar y controlar; estas metodologías se fundamentan en análisis financiero, probabilidad de incumplimiento, aspectos cualitativos, y visitas in situ (esta última para intermediarios no vigilados por la Superintendencia Financiera). Estos distintos frentes de análisis permiten asignar de manera objetiva el Valor de Máxima Exposición - VME para cada intermediario. Es de resaltar que todos los VME son aprobados exclusivamente por la Junta Directiva de la Financiera, previo análisis del Comité de Riesgos y GAP.

Findeter, como resultado de la aplicación de sus modelos de evaluación, calificación y seguimiento a las contrapartes que componen la cartera de créditos, mantuvo los indicadores de riesgo de crédito en niveles que los ubican entre los mejores del sistema financiero, situación que se muestra en las siguientes graficas:

Gráfico 71 - Calidad de Cartera = (Cartera Vencida / Cartera Bruta)

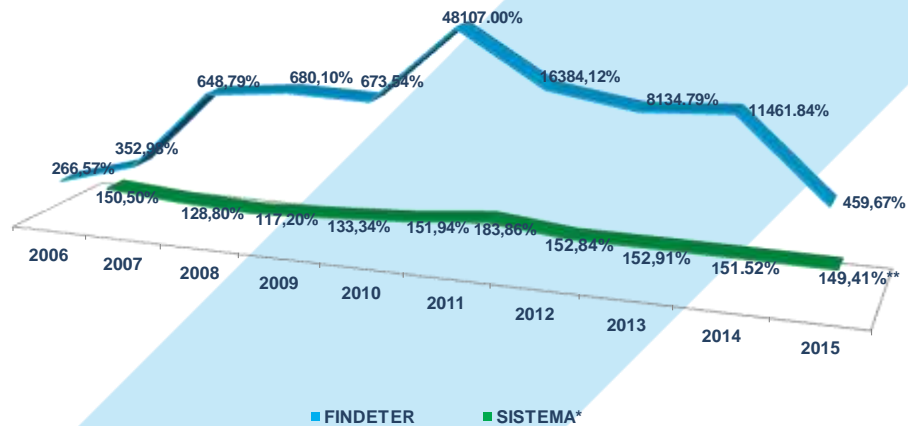


* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

**Cifra con corte a octubre de 2015.

En cuanto al indicador de calidad de cartera, históricamente se ha situado en niveles muy bajos con respecto al sistema. Para diciembre de 2015 este indicador sufrió un pequeño crecimiento con respecto a diciembre de 2014 ubicándose en un nivel del 0,2006%. Es importante mencionar que dentro de esta cartera está incluida la cartera a exmpleados.

Gráfico 72 - Cubrimiento = (Provisiones / Cartera Vencida)



* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

** Cifra con corte a octubre de 2015.

En cuanto a la gráfica de cubrimiento es importante aclarar que debido al efecto que tuvo la disminución de cartera vencida, como resultado de un castigo de cartera en el año 2011, el indicador de cubrimiento a partir de esa fecha ha tenido valores que no permiten ser visibles a escala en la gráfica. Para diciembre de 2015 se ubicó en niveles de 459,67% inferior a lo reportado el año inmediatamente anterior; esta disminución se debió principalmente al cambio en la metodología de provisiones dando cumplimiento a la Circular Externa 032 de noviembre de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta nueva metodología permite a la Financiera ser más eficiente al reconocer el riesgo asociado a cada intermediario adicionándole el componente de riesgo sistémico y de esta manera calcular las pérdidas esperadas por este riesgo.

La distribución de la cartera por calificación es la siguiente:

Cuadro 77 - Calificación de la Cartera
Corte 31 de Diciembre de 2015

Cifras en Millones de Pesos

Categoría	Saldo de Cartera	% Participación
Categoría A "Riesgo Normal"	6.832.632	99,79%
Categoría B "Riesgo Aceptable"	1.630	0,02%
Categoría C "Riesgo Apreciable"	173	0,00%
Categoría D "Riesgo Significativo"	9.424	0,14%
Categoría E "Irrecuperable"	3.126	0,05%
Total Cartera Bruta	6.846.985	100,00%

Como puede observarse, en categoría A se encuentra el 99,79% de la cartera total de la Entidad, el incremento más importante se encuentra en la categoría D, que se debe a la intervención para liquidación por parte de la Superfinanciera de una compañía de financiamiento, situación por la cual Findeter clasificó en D a este cliente. La **mayor participación en la Categoría E "Riesgo de Incobrabilidad" es dada por la cartera de las obligaciones reestructuradas Ley 550/99 y 617/00.**

6.1.4 RIESGO CAMBIARIO

Cumpliendo con lo dispuesto en la Circular Reglamentaria Externa DODM 285 del Banco de la República, en el sentido de cubrir la exposición cambiaria de la Entidad, y con lo dispuesto en la Circular Externa No. 041 de la Superintendencia Financiera de Colombia, en cuanto a la transmisión de la Posición Cambiaria Global, Findeter ha venido cubriendo la exposición cambiaria de sus pasivos en moneda extranjera.

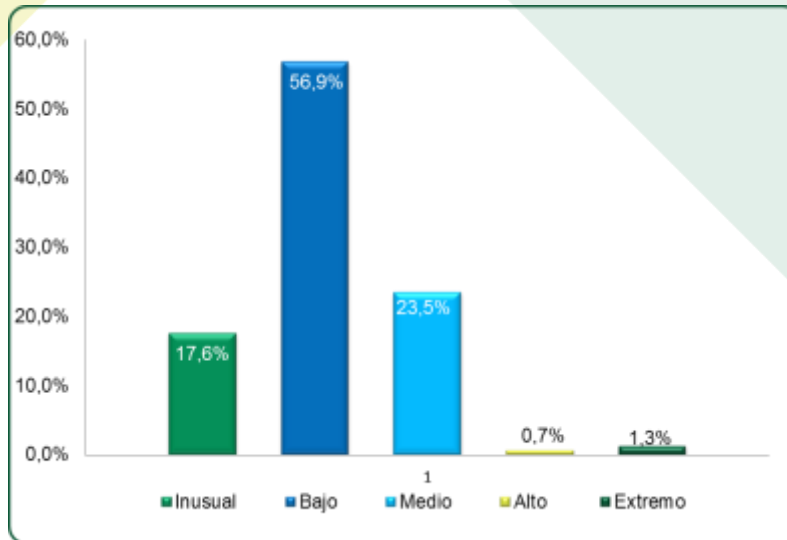
Por lo anterior, la Financiera adoptó la política de cobertura de sus pasivos en moneda extranjera con anterioridad a la emisión de la normatividad en 2005 dado el estricto cumplimiento de la Junta Directiva a lo establecido en la Circular Externa 014 de 1998 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, tal como consta en el Acta de Junta No. 131 del 23 de enero de 2003.

Como parte de su estrategia para reducir su riesgo cambiario, durante el año 2015 Findeter realizó operaciones forward y se efectuaron desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera llegando a USD257.356.393 y USD85.123.233 respectivamente, en el corte de diciembre. El programa de cobertura de los pasivos de la Financiera cerró 2015 con una cobertura cambiaria de 99,93%.

6.1.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO- SARO

Durante el año 2015 se actualizaron las matrices de riesgo de cada proceso, identificándose un total de 153 riesgos que, de acuerdo con su zona de riesgo residual, se distribuyeron de la siguiente forma:

Gráfico 73 - Participación por Zonas de Riesgo



El Comité de Riesgos y GAP definió tres (3) riesgos que requirieron tratamiento durante el 2015, ubicados en los procesos de asistencia técnica, gestión de cartera y gestión administrativa.

Se registraron dieciséis (16) eventos de riesgo en la Financiera que no generaron pérdida a la Entidad, a los cuales el Comité de Riesgos y GAP hizo el respectivo seguimiento.

En el mes de noviembre se dio inicio a las **dos primeras fases del taller denominado: “Hacia la cultura del riesgo operativo”, el cual tiene como objetivo fortalecer** al interior de la Entidad la gestión de los riesgos no financieros mediante la aplicación de mejores prácticas. Adicionalmente se adquirió una herramienta especializada en la gestión de estos riesgos, con el fin de integrar la administración y gestión de los sistemas de SARO, SARLAFT, Seguridad de la Información y Cumplimiento normativo.

En lo referente al Programa Antifraude y Anticorrupción, una vez evaluado el perfil de riesgo no hubo elementos que lo modificaran manteniéndose en moderado. Adicionalmente, se realizó la evaluación de los elementos que componen el Programa, obteniendo un resultado aceptable.

6.1.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT

Durante el año 2015 se actualizó el perfil de riesgo consolidado de la Entidad, basado en la calificación de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, el cual arrojó como resultado un perfil de riesgo bajo.

Se presentaron los informes periódicos a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas por el Oficial de Cumplimiento así como las transmisiones del Reporte de Operaciones Sospechosas ROS y el Reporte Productos a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero – UIAF.

Se realizó la capacitación y evaluación anual a los funcionarios de la Entidad sobre el SARLAFT, al que asistieron 357 colaboradores.

De acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Jurídica, se efectuó el seguimiento al SARLAFT mediante la evaluación de los elementos que lo componen, obteniéndose un resultado óptimo del mismo, buscando de esta forma blindar adecuadamente a la Entidad ante este riesgo.

6.1.7 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Durante el año 2015, la gestión de Crédito y Riesgos enfocó sus esfuerzos en fomentar en la Entidad una cultura de seguridad de la información mediante campañas de sensibilización, la elaboración del curso virtual de seguridad y la socialización del modelo de seguridad de la información con todas las áreas de la Entidad.

Se implementó un conjunto de controles orientados a fortalecer la seguridad de la información de la Entidad de acuerdo a los planes de acción definidos en el año 2014.

Se revisó el Modelo de Seguridad y Privacidad de la información en el marco de la Estrategia de Gobierno en Línea y se determinaron las acciones a seguir con el objetivo de dar cumplimiento a los diferentes requerimientos establecidos en dicho modelo.

Se evaluaron cada uno de los requerimientos de la Ley 1712 de 2014 ‘Ley de Transparencia y del Derecho de acceso a la información pública...’ con el objetivo de dar cumplimiento a los mismos. Se publicó en la página web de la Entidad el índice de información solicitado en dicha ley.

6.1.8 GESTIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS Y RIESGOS AMBIENTALES – SARAS

A comienzos de 2015 y con el apoyo del BID, Findeter diseñó el Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS, para evaluar los impactos que las inversiones en distintos sectores de la economía que se **colocan en crédito mediante el “Redescuento”**. En el sistema de análisis de riesgo SARAS participan diferentes dependencias de la Entidad, con roles distintos en materia de análisis del riesgo, la colocación del crédito y la efectividad y ejecución SARAS.

El SARAS, que inició operaciones el 1 de julio de 2015, abarca las operaciones con los Intermediarios Financieros y los proyectos de inversión que cumplan los criterios contenidos en el Manual del SARAS aprobado por la Junta Directiva de Findeter, con exclusión de las operaciones de redescuento para la financiación de adquisición, compra o mejoramiento de vivienda de Interés social.

El sistema permite identificar, evaluar, reducir y hacer seguimiento a posibles riesgos ambientales y sociales asociados a los proyectos y beneficiarios que son objeto de la financiación de Findeter, de manera que se minimice la posibilidad de que la Financiera asuma costos transferidos por este tipo de riesgos.

La evaluación SARAS es Favorable, Favorable con Compromisos o No Favorable. El SARAS aporta información relevante a riesgos financieros producto de impactos ambientales y sociales y hace recomendaciones a las instancias de aprobación de los redescuentos del Banco, para la toma de decisiones de financiación de proyectos.

La evaluación Favorable con Compromisos aporta recomendaciones y seguimiento a los compromisos establecidos, y verifica que el riesgo financiero producto de impactos sociales y ambientales de inversiones financiadas por Findeter no materialice el riesgo o crezcan en el impacto calificado.

En 2015 se evaluaron 13 proyectos mediante el análisis de riesgo SARAS.

Cuadro 78 - Resultados operación SARAS Findeter

Detalle	No. Proyectos	Valor Crédito (\$ Millones)
No. De Proyectos evaluados	13	
Proyectos "Favorables" o "Favorables con Compromisos"	12	303.081
Proyectos "No Favorables"	1	17.233
Redescuentos realizados para proyectos "Favorables" o "Favorables con Compromisos"	7	99.764

Es directriz de la política institucional de mejoramiento continuo que haya mejoras a los instrumentos internos y externos utilizados por Sistema SARAS, de manera tal que en octubre de 2015 se actualizaron las herramientas internas de tipo procedimental y operativo y otras acciones de gestión del sistema para ampliar responsabilidades de los distintos actores del Sistema de Gestión.

A través de los conocimientos adquiridos por Findeter en torno al análisis SARAS y de la evaluación de los riesgos sociales y ambientales de la Línea Especial de Crédito de Energías Alternativas y Eficiencia Energética, la gestión del SARAS permite también a la Financiera analizar las condicionalidades de los recursos de fondeo.

En 2015, Findeter estudió, definió y negoció las cláusulas relacionadas con las condiciones de la Gestión ambiental y Social para la ejecución de los proyectos a financiar con el contrato de préstamo BID 3392/OC-CO, para Barranquilla, entre otros.

6.2 CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

6.2.1 ENFOQUE

Las auditorías internas de gestión se realizaron con un enfoque de trabajo estructurado e integral, basado en riesgos, apalancado en una metodología que permite evaluar en cada proceso los componentes de: Ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, así como de los controles asociados a las transacciones contables y los de las aplicaciones que lo soportan. Evaluaciones que han permitido identificar las posibles situaciones de riesgo y asuntos que puedan impactar las operaciones del negocio y su ambiente de control.

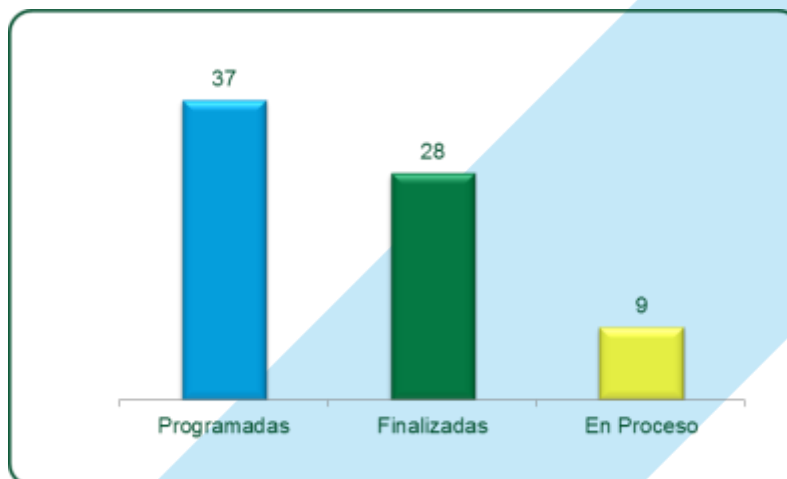
Gráfico 74 – Esquema Metodológico Auditorías Internas de Control



6.2.2 DESARROLLO PLAN DE AUDITORÍA

Conforme con el Plan de Auditoría 2015-2016 aprobado por el Comité de Auditoría de Junta Directiva, en su sesión del 17 de Febrero de 2015, la Oficina de Control Interno de Gestión, con el apoyo de la firma Ernst & Young, realizó un total de treinta y siete (37) auditorías, así: Diez y siete (17) evaluaciones especiales, once (11) auditorías internas de gestión y nueve (9) auditorías que se encuentran en etapa de ejecución y validación con el dueño del proceso.

Gráfico 75 - Estado Plan de Auditorías

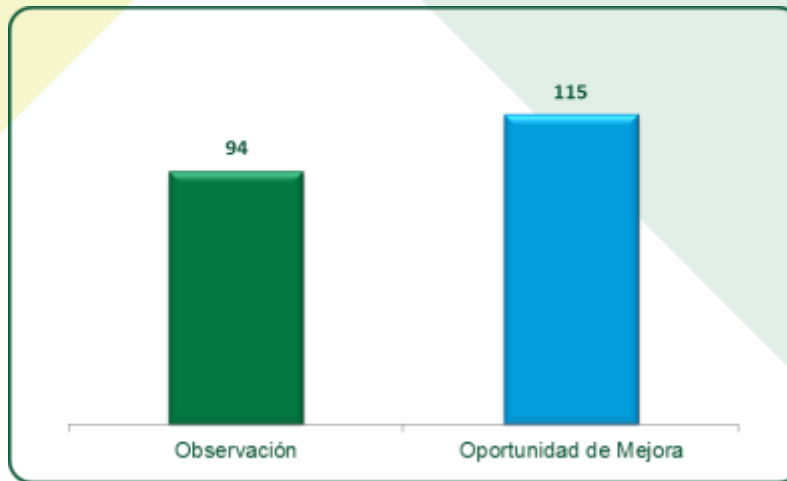


Resultados Auditorías

Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2015, se generaron un total de 209 observaciones y oportunidades de mejora, sobre los cuales se han establecido 262 planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la Financiera y los diferentes elementos de control definidos en la Parte I, Título

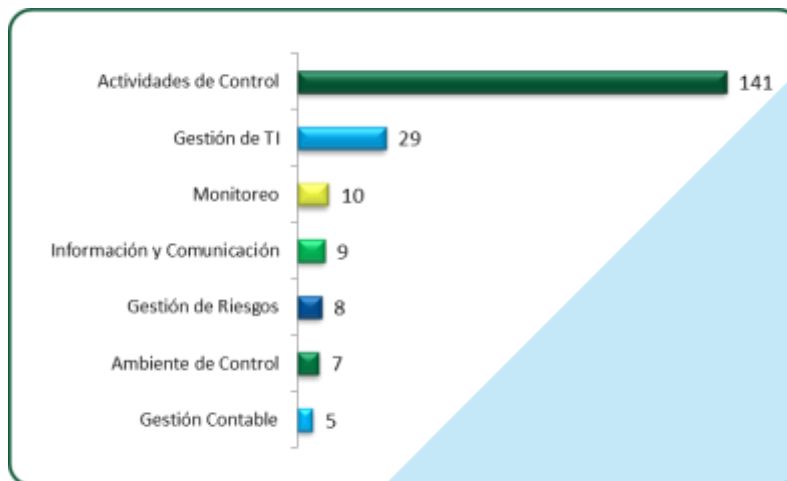
I, Capítulo IV de la circular externa 029 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfico 76 - Tipo de Observación - Resultados 2015



Se presenta en la siguiente grafica el número de observaciones y oportunidades de mejora por elemento de control:

Gráfico 77 - Elementos de Control



Producto de la ejecución de las auditorías, se identificaron situaciones que le permitirán a la Financiera continuar con el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno en cada uno de los procesos. Algunos de los aspectos más relevantes que se recomendaron son los siguientes:

- Revisar la metodología y diseño de la matriz de riesgos operativos de la Entidad, en cuanto a la identificación de los riesgos que afectan las operaciones de cada proceso, la documentación y efectividad de los controles para que los mismos mitiguen los riesgos identificados, la calificación de los riesgos inherentes y el registro de los eventos de riesgos.
- Continuar con las campañas de sensibilización sobre los reportes de eventos operativos por parte de las áreas.
- Identificar los activos de información y clasificar de acuerdo a su criticidad, la información generada durante los procesos.

- Efectuar capacitaciones sobre, los procedimientos de supervisión de los contratos y consecuencias de la no observación del Manual de Supervisión, el manejo de las solicitudes recibidas y la importancia de la oportunidad y calidad de las respuestas entregadas y capacitar a los Sponsor respecto a la elaboración del reporte de avances de ejecución de actividades y de los recursos utilizados en los objetivos estratégicos.

Resultados Auditorías Especiales

Ley de Transparencia

Una vez efectuada la revisión del cumplimiento por parte de Findeter sobre la Ley de Transparencia N°. 1712 de 2014 y del Decreto reglamentario 103 del 20 de enero de 2015, se generaron recomendaciones sobre la publicación de información en sección particular, el criterio diferencial de accesibilidad, la información mínima obligatoria, el esquema de publicación, los activos de información, la información publicada con anterioridad y el programa de gestión documental.

Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe

En cuanto a la implementación de las diferentes metodologías de los 3 programas evaluados, se generaron las siguientes recomendaciones:

- Identificar y documentar las políticas, manuales, procedimientos, formatos, riesgos operativos inherentes asociados a los diferentes proyectos y los controles que los mitiguen.
- La documentación formal soporte del programa que permita validar los criterios o las razones utilizadas para la selección y decisión de incluir al programa a las ciudades beneficiadas del proyecto.
- La definición de controles que le permita llevar la relación de los recursos ejecutados en la implementación de las metodologías y los ingresos obtenidos producto de los tres (3) programas.
- Los controles definidos para la Supervisión de los contratos celebrados para la ejecución de los programas.

Evaluación al Gobierno Corporativo

Se verificó el cumplimiento de los 9 elementos sugeridos por el Documento Conceptual de Gobierno Corporativo emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia, las Buenas prácticas de Gobierno establecidas por la OCDE y el modelo de tres partes de Gobernabilidad del documento de buenas prácticas para entidades de ahorro y crédito.

Como conclusión de esta evaluación, se observó que Findeter está dando cumplimiento a los elementos mínimos establecidos por el documento conceptual de Gobierno Corporativo emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia. No obstante, toda vez que los temas de Gobierno Corporativo se caracterizan por ser dinámicos, es necesario que la Entidad de manera permanente, revise las medidas propuestas y dado el caso, desarrolle nuevas medidas, de manera que el Código se ajuste siempre a la situación del mercado y de la Financiera.

Gestión de Riesgos

Se ejecutó una validación a los diferentes sistemas de administración de riesgos que administra la Financiera, de acuerdo con la normatividad vigente emitida por Superintendencia Financiera de Colombia. Así mismo,

producto de los resultados de las auditorías, se presentaron las recomendaciones de forma oportuna a los diferentes dueños de proceso y se socializó a la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos sobre los mismos.

A continuación detallamos los Sistemas de Administración de Riesgos revisados y las recomendaciones generadas para cada uno.

Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

Como resultado de nuestra revisión, se evidenció que la Financiera está dando cumplimiento a los elementos y etapas del capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia, no obstante, se generaron recomendaciones que le permitirán continuar con el fortalecimiento del sistema en las etapas de identificación y control y en los elementos de plataforma tecnológica y registro de eventos.

Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

Findeter está dando cumplimiento a las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), frente a lo estipulado en la parte I, título IV, capítulo IV de la Circular Básica Contable y Financiera emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia. Sin embargo, se generaron recomendaciones para el fortalecimiento del Sistema, en la etapa de monitoreo y los elementos de plataforma tecnológica y políticas y procedimientos.

Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y de Liquidez (SARL)

El trabajo realizado para el primer semestre de 2015, estuvo enfocado a la revisión del cumplimiento de la Financiera a cada uno de las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y de Liquidez (SARL), frente a lo estipulado por el Capítulo XXI “Reglas Relativas Al Sistema De Administración De Riesgo De Mercado” y el capítulo VI “Reglas Relativas Al Sistema De Administración Del Riesgo De Liquidez” de la Circular Básica Contable y Financiera emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia, de lo anterior, se presentaron recomendaciones en las etapas de Control y Monitoreo y en el elemento de políticas y procedimientos.

Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)

El trabajo realizado estuvo enfocado a la revisión del cumplimiento de la Financiera a cada uno de las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), frente a lo estipulado en la Circular Externa 032 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Seguimiento Implementación Planes de Acción

La Oficina de Control Interno de Gestión realizó seguimiento mensual a los planes de acción que implementan los dueños de procesos como resultado de las recomendaciones generadas, para lo cual se efectúa una verificación en la herramienta dispuesta por la Entidad, (ISOLUCIÓN), en cuanto al cumplimiento en el tiempo y actividades allí incluidas así como los soportes que se requieran. Resultado del seguimiento efectuado por parte de la OCI de Gestión a los 262 planes de acción generados para la vigencia 2015, se observó que: Ciento sesenta y seis (166) planes de acción están cerrados y noventa y seis (96) se encuentran pendientes por implementar.

Auditorías del Sistema de Gestión Integrado

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) coordinó el Séptimo Ciclo de Auditoría Interna del SGI, los días 14 al 20 de noviembre de 2014, apoyándose en el equipo auditor con que cuenta la Entidad. El resultado de la auditoría se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 79 - Auditoría Interna del Sistema de Gestión Integrado

Tipo de Proceso	Proceso	Tipo de Hallazgo					
		NC		OB		OM	
		Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental
Estratégicos	Direccionamiento y Planeación			2	1	3	1
	Gestión de Riesgos	1		3		3	
Misionales	Gestión Comercial	1		5			
	Asistencia Técnica	1		2			
Apoyo	Gestión de Contabilidad			1			
	Gestión de Cartera					1	
	Gestión Jurídica			1			
	Gestión de Mejoramiento Continuo	1	1		1		
	Gestión Administrativa			1		1	1
Evaluación y Control	Control de Gestión Institucional						
Regionales, zonas y satélites	Regional Nororiental			1		2	
	Regional Noroccidental					3	
Total		4	1	16	2	13	2

NC= No Conformidad

OB=Observación

OM=Oportunidad de mejora

De acuerdo con los resultados del octavo ciclo de auditoría, se puede concluir que el Sistema de Gestión Integrado en Findeter muestra un nivel satisfactorio de conformidad con las disposiciones.

Seguimiento Auditoría del Sistema de Gestión Integrado

Durante el año 2015 se efectuó seguimiento trimestral al cumplimiento de los planes de acción del sexto y séptimo ciclo de auditorías internas del SGI (calidad y ambiental). Como resultado de este seguimiento se obtuvo lo siguiente: A 31 de diciembre de 2015 quedaron cerrados todos los planes de acción definidos por los dueños de proceso para el sexto ciclo.

Del séptimo ciclo de auditorías, se cerraron 23 planes de acción y se encuentran pendientes por implementación 3 oportunidades de mejora las cuales están orientadas a la actualización de documentos del SGI y la radicación de la correspondencia recibida.

6.2.3 INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS DE CONTROL DE GESTIÓN

La Oficina de Control Interno de Gestión en el desempeño del rol “Relación con los entes Externos” y como componente dinamizador del Sistema de Control Interno, durante el año 2015, ha elaborado entre otros, los siguientes informes y requerimientos de los Entes de Control: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento CGR, Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (PDA), Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno – Ley 1474 de 2011, Seguimiento a los Derechos de Petición, Informe de Austeridad del Gasto. La elaboración de estos informes está reglamentada por las normas existentes para tal fin, así como su periodicidad: Mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral y semestral.

6.2.4 COMITÉ DE AUDITORÍA JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

Comité de Auditoría Junta Directiva

Para efectos de establecer las directrices generales para la supervisión, monitoreo y mejoramiento del Sistema de Control Interno-SCI, así como el proceso utilizado para la revisión de la efectividad del SCI, y los aspectos relacionados con la Gestión de Riesgos, el Comité de Auditoría realiza en las diferentes sesiones un seguimiento al resultado del Plan de Auditoría presentado en año 2015.

La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas por la Oficina de Control Interno, con el fin de establecer una adecuada independencia en relación con las actividades que se auditan, permitiendo los medios para que se cumpliera con el plan de auditoría aprobado para la vigencia para lo cual sesionó en cuatro (4) oportunidades: Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de 2015, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

Comité de Coordinación de Control Interno

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno de Findeter, como órgano colegiado de apoyo a la Administración, y en concordancia con lo dispuesto en la normatividad aplicable y demás Decretos reglamentarios, es el encargado de ordenar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno y del SGI.

La Oficina de Control Interno de Gestión ejerce la Secretaría Técnica de este Comité, siendo responsable de la elaboración, compilación y custodia de las actas respectivas. Durante esta vigencia, el Comité sesionó en cuatro (4) oportunidades: Dos (2) en Febrero, Mayo y Noviembre de 2015.

En las sesiones realizadas por el comité, la Oficina de Control Interno de Gestión presentó las evaluaciones realizadas a los modelos de gestión con que cuenta Findeter, así como el seguimiento a los planes de acción, generados de acuerdo con las observaciones y oportunidades de mejora resultado de las auditorías realizadas, actividades realizadas en cuanto al fomento de la cultura del control y relación con entes externos.

6.2.5 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL

La Oficina de Control interno en desarrollo de su rol "Fomento de la Cultura del Control", desarrolló una campaña de Auto Control, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes sean los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional. Para dicha campaña se estableció un propósito con el fin de postular a los empleados destacados en aplicar el autocontrol en su trabajo en cuanto a: Calidad, oportunidad y actitud.

Resultado de esta actividad se identificó que Findeter posee una Cultura Organizacional enfocada en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo.

6.2.6 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General de la República, con fundamento en las facultades otorgadas por la Ley, llevo a cabo la Auditoría a la Financiera de Desarrollo Territorial — Findeter S. A., en la que se evaluaron los principios de la gestión fiscal: economía, eficiencia y eficacia, con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en las áreas, actividades y procesos examinados, así mismo se efectuó el examen al Balance General y el Estado de Resultados a 31 de Diciembre de 2014.

Resultado de esta evaluación la Contraloría General de la República conceptúa con fundamento en los principios de, eficiencia, eficacia y economía de la Función pública, que la gestión adelantada por Findeter respecto de las actividades evaluadas para la vigencia 2014, es favorable, con una calificación de 91,09 puntos sobre 100. Con base a la calificación obtenida en los componentes de Gestión y Resultados de la Contraloría General de la República.

Fenece la cuenta para la vigencia 2014, a continuación relacionamos el resultado obtenido por los componentes evaluados:

Cuadro 80 - Componentes de Control de Gestión CGR

Componentes	Peso(%)	Calificación Componentes	Calificación Ponderada
Control de Gestión	20	90,75	18,15
Control de Resultados	30	87,5	26,25
Control de Legalidad	10	90	9
Control Financiero	30	100	30
Control Interno	10	76,95	7,69
Total Calificación Gestión General	100		91,09

Findeter elaboró y suscribió con el Plan de Mejoramiento a través del Sistema de Rendición Electrónico de Cuentas e Informes – SIRECI. Dicho plan se establece para diez y seis (16) hallazgos con treinta y un (31) actividades programadas durante el año 2015 y 2016, a diciembre 31 de 2015 presenta un porcentaje de ejecución del 77% equivalente a veinticuatro actividades (24) realizadas conforme a lo programado de las treinta y un (31) propuestas.

De otra parte se transmitió a través de SIRECI, el seguimiento al Plan de Mejoramiento correspondiente a la vigencia 2013 de la Entidad y el seguimiento al Plan de Actuación Especial de Fiscalización – Popayán Vig.2009-2013, los cuales se cumplieron con el 100% de lo programado en las fechas establecidas.

6.2.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Findeter tiene implementados y desarrollados al interior de la organización los elementos del MECI, así como los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable. La Alta Dirección y en general todos los niveles de la Entidad, están comprometidos con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y participan activamente en las actividades encaminadas a fomentar el autocontrol. No obstante lo anterior, es necesario continuar trabajando en las acciones definidas en los planes de acción suscritos con las áreas responsables, con el fin de avanzar en el mejoramiento de los procesos y en el fortalecimiento y sostenibilidad del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, se concluye que la Financiera cuenta con un SCI definido documentado y está operando. Así mismo, presenta un esquema de monitoreo que permite efectuar un seguimiento al cumplimiento de sus objetivos en busca de la mejora continua, la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema.

6.2.8 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2015, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable de la Financiera se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

Findeter aplica los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta aplicación incluye: el diseño, implementación y mantenimiento del control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libre de errores de importancia relativa, selección y aplicación de las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables.

La Entidad cuenta con los manuales, procedimientos y controles documentados e implementados que permiten gestionar la información financiera y contable. En las auditorías a los procesos de la financiera, las observaciones y oportunidades de mejora identificadas fueron gestionadas por los responsables del proceso, los cuales suscribieron planes de acción encaminados a fortalecer la gestión contable.

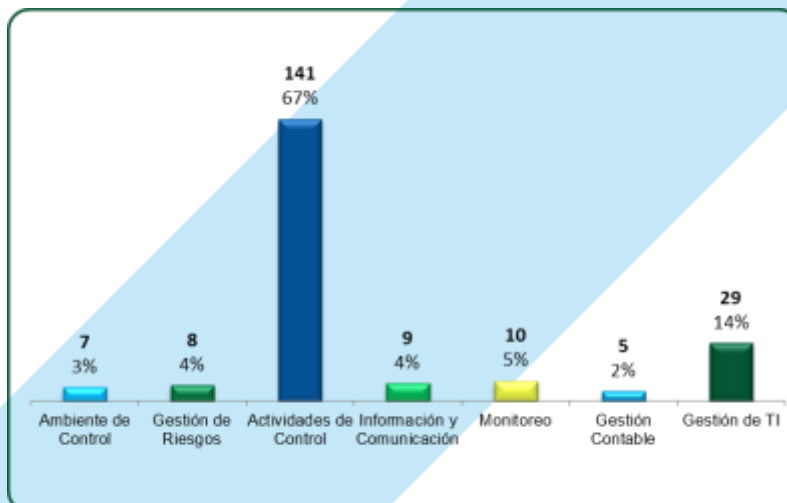
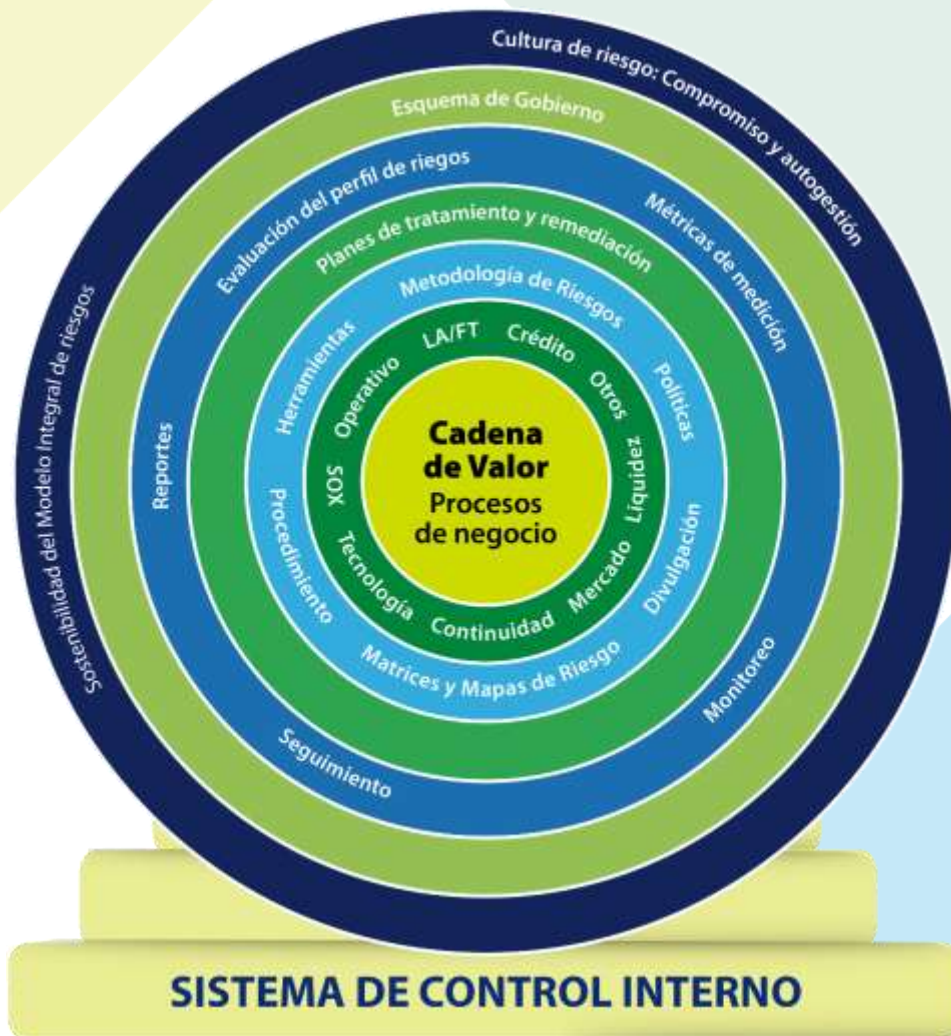
6.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

El Sistema de Control Interno de Findeter busca su sostenibilidad y fortalecimiento en prácticas líderes y aplicando los lineamientos establecidos en la normatividad vigente relacionadas con la revisión, adecuación del Sistema de Control Interno lo que ha permitido que la Entidad cuente con sistemas de gestión orientados a apalancar el cumplimiento de los objetivos basados en su modelo de negocio.

La evaluación del Sistema de Control Interno se efectuó de acuerdo con:

- El Decreto 943 (21 de mayo de 2014), por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, en lo referente a los 2 módulos, 6 componentes, 13 elementos y un eje transversal.
- Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superfinanciera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

Gráfico 78 – Sistema de Control Interno



De acuerdo con la gráfica anterior, las recomendaciones permitieron el fortalecimiento de los diferentes elementos de control así:

- *Ambiente de Control:* Se vio fortalecido a través de la actualización del normograma aplicable a los procesos de la Entidad, la definición y documentación de las políticas y procedimientos aplicables a las nuevas áreas y programas o proyectos administrados por la Financiera.
- *Gestión de Riesgos:* Se generaron recomendaciones respecto a las diferentes etapas y elementos de los sistemas de administración de riesgos operativos, de lavado de activos y financiación del terrorismo, de mercado y de liquidez. Por otra parte, se generaron recomendaciones respecto a la matriz de registro de eventos de riesgos así como la documentación de todos los eventos de riesgos identificados por las áreas o por las auditorías.
- *Actividades de Control:* Las recomendaciones generadas apunta al fortalecimiento del diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes dueños de proceso, para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización. Producto de nuestras evaluaciones, se emitieron recomendaciones a cada área, relacionados con la identificación de nuevos controles y la ejecución y mejoramiento de la eficiencia de los controles vigentes.
- *Información y Comunicación:* Se generaron oportunidades de mejora para el fortalecimiento de los activos de información en cuanto a la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad) y el cumplimiento de la información generada.
- *Monitoreo:* Se generaron recomendaciones sobre la definición de indicadores de gestión para las nuevas áreas, proyectos o programas que administra la Financiera. Así mismo, se generaron oportunidades de mejora sobre la definición de planes de acción para el cumplimiento de las metas establecidas.
- *Gestión Contable:* Se efectuaron recomendaciones para el fortalecimiento de las políticas y procedimientos definidos por la Entidad, en cuanto a la ejecución de conciliaciones, el establecimiento de límites de transacciones y los controles definidos en las causaciones contables.
- *Gestión de TI:* Las recomendaciones estuvieron orientadas al control de acceso y segregación de funciones en las nuevas herramientas, la administración de datos, la administración de desempeño y capacidad de infraestructura, la administración de operaciones de tecnología, la administración de cambios, la adquisición, desarrollo e implementación de nuevas aplicaciones, el manejo de incidentes, la administración del centro de cómputo y la gestión de inventario.

Para atender las recomendaciones, Findeter elaboró planes de acción orientadas al fortalecimiento y mejoramiento del Sistema de Control interno de la Financiera, las cuales se han venido implementando atendiendo las fechas definidas en los informes de auditoría y evaluaciones especiales.

Findeter ha implementado y desarrollado al interior de la organización las directrices impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública – MECL y los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia. Se observa el compromiso y la gestión de los directivos y en general de todos los niveles de la Entidad para el mejoramiento continuo de los procesos y la identificación e implementación de buenas prácticas del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, se concluye que la Financiera cuenta con un ambiente de control definido y documentado, sistemas de riesgos identificados y monitoreados, actividades de control implementadas en sus procesos, sistemas de información y comunicación transversales y un esquema de monitoreo para el cumplimiento de sus objetivos lo que ha permite la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema de Control Interno.

7 LOGROS 2015

Findeter se mantuvo como una Entidad financiera sólida, rentable y en continuo crecimiento. Se alcanzaron colocaciones por \$2.298.334 millones, manteniéndose en el rango de las cifras más altas en toda la historia de la Entidad, resultado de una efectiva labor comercial, un eficiente manejo financiero que incrementó los activos en 6,29% y por ende de la cartera neta en 13,98% con respecto al año anterior, sobre la base de un modelo eficiente de gestión, sustentada en el liderazgo y empoderamiento de su capital humano.

Se destacan los siguientes aspectos de la gestión en el año 2015:

- Durante el periodo de Gobierno del Presidente Santos entre el 7 de agosto de 2010 al 31 de diciembre de 2015, Findeter contribuyó como Banco de Desarrollo a promover la infraestructura del país con desembolsos en sectores prioritarios de la economía nacional por un monto de \$13,07 billones.
- Durante el año 2015 los desembolsos de crédito ascendieron a \$2,3 billones, con una cobertura en 117 Municipios de 27 departamentos a través 859 operaciones, de los cuales el 73% por valor de \$1,68 billones, se destinó a la financiación de proyectos en los sectores Transporte (34%), Salud (27%) y Educación (11%).
- Se lograron utilidades por \$27.852 millones y un incremento del patrimonio del 2,69%, alcanzando un valor de \$985.524 millones, lo anterior demuestra la solidez de la Entidad y la capacidad patrimonial para continuar con el crecimiento sostenido de la cartera.
- Destacar en desarrollo de la gestión referente a Estructuración de proyectos los siguientes aspectos: Validaciones de Proyectos de Asociaciones Público Privadas – APP para entidades territoriales; Apoyo Fiscal y asesoría integral a entidades públicas del orden territorial (alcaldías, gobernaciones, entidades descentralizadas); Formulación de proyectos de inversión bajo la Metodología General Ajustada – MGA para la solicitud de tasas compensadas en el sector de salud y agua.
- Se logró la consecución de recursos por \$2,35 billones en el mercado local a través de la emisión de CDT.
- En desarrollo de la gestión técnica, Findeter ha logrado apoyar los procesos adelantados por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de manera conjunta y acelerada para alcanzar la meta de contribuir a la generación de viviendas dignas para la población más vulnerable del país.
- Respecto al programa de Vivienda Gratuita, en el proceso de supervisión, Findeter ha logrado certificar 49.962 viviendas prioritarias a finales de 2015, las cuales han podido ser entregadas a los beneficiarios del subsidio y sus familias de la mano del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; en cuanto al Programa Viviendas de Interés Prioritario para Ahorradores, en el año 2015 se certificaron 15.274 viviendas que benefician alrededor de 61 mil habitantes.
- En cuanto a la participación de Findeter en la Elegibilidad de Proyectos VIS, a diciembre de 2015 se han expedido un total de 4.272 certificados para una oferta de 295.139 viviendas.
- **Con relación al programa ‘Agua para la Prosperidad’, se logró la terminación de 33 proyectos y la adjudicación de 85 convocatorias hoy en ejecución y de las cuales 14 eran de consultoría, 38 de interventoría y 33 de obra.**
- Entrega de los Planes de Acción de Montería, Pasto, Valledupar como parte del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, y de Barrancabermeja, Buenaventura, Magangué, Quibdó y Tumaco, del programa Ciudades Emblemáticas.

- Implementación y certificación del modelo efr (empresa familiarmente responsable) de Findeter, por parte de la Fundación Mas Familia de España, lo que permite no solo fortalecer el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, sino generar un ambiente propicio para la consecución de altos estándares de productividad y la excelencia organizacional.
- El crecimiento en horas hombre de formación pasando de 9 HH en el 2014 a 12.6 con una cobertura de 85,3%, lo que ha permitido potencializar las habilidades de los colaboradores y el mejoramiento de las competencias en el desarrollo de sus funciones, alineadas con el direccionamiento estratégico de la Entidad.
- Producto de la planeación estratégica para el periodo 2015 – 2025 se incluyeron dos nuevos valores institucionales: Innovación y Trabajo en Equipo. Así mismo, a finales del año se realizó la medición de la cultura actual y la esperada, resultados que serán el insumo para el nuevo plan estratégico.
- Resultado de la gestión de Control Interno, la Entidad ha fortalecido las herramientas tecnológicas que soportan los procesos de negocio y de manera preventiva, se han generado recomendaciones que han mejorado los sistemas de administración de riesgos, los controles asociados a los procesos misionales de la Entidad, la formalización de nuevos procesos, el sostenimiento del Sistema de Gestión Integrado y la optimización del Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

8 RECONOCIMIENTOS

EMISOR INVESTOR RELATIONS-IR

La Bolsa de Valores de Colombia otorgó a Findeter el reconocimiento “Emisor IR” por sus mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con los inversionistas.

- Información corporativa y financiera actualizada en la página web en español e inglés.
- Eventos trimestrales de revelación de información financiera a los inversionistas y analistas.
- Designación de un responsable de relación con los inversionistas.

PREMIO MUNDIAL DE CIUDADES INTELIGENTES

En el Marco del “Smart Cities Expo World Congress” en Barcelona-España, Findeter fue premiado gracias al Programa Diamante Caribe y Santanderes, como la mejor idea innovadora a nivel mundial, el cual significa un reconocimiento a esta nueva visión territorial que desde hace dos años viene trabajando la Entidad con alcaldes y gobernadores de la región Caribe y los Santanderes, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

9 ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES ACAECIDOS DESPUES DEL EJERCICIO (31 DE DICIEMBRE DE 2015)

En lo corrido del 2016 y como resultado de la implementación del plan de fondeo, Findeter realizó el pasado 3 de Febrero una subasta holandesa de CDT a través de la Bolsa de Valores de Colombia donde se captaron recursos por \$317,1 mil millones a 18 meses, 2 años y 3 años a partir de demandas que alcanzaron los \$415,7 mil millones.

En este mismo sentido, en Febrero 9 finalizó la negociación de un crédito por USD50 millones con el banco Citibank N.A. cuyo desembolso se realizó el 11 de Febrero. Estos recursos están incluidos en el plan de fondeo 2016.

10 PERSPECTIVAS 2016

Findeter asume el 2016 con importantes retos para seguir creciendo en competitividad y consolidarse como el banco de desarrollo de las regiones. Lo anterior estará enmarcado en el proceso de implementación del nuevo Plan Estratégico 2015-2025, con el cual se espera trazar el direccionamiento, objetivos estratégicos e iniciativas a desarrollar en los próximos años, en apoyo a las prioridades estratégicas del Gobierno Nacional.

En este sentido resulta prioritario realizar la alineación e implementación del nuevo plan estratégico corporativo, así como el acompañamiento y asesoría a los diferentes procesos (Estratégicos, Misionales, de Control y Apoyo) en la formulación de los planes de acción que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales. Para el control y seguimiento a la ejecución de los proyectos correspondientes a las iniciativas planteadas, se aplicarán las mejores prácticas de gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se utilizará la herramienta SIGEP para un adecuado control.

Dentro de las acciones que se adelantarán en el corto plazo se destacan las siguientes:

Gestión Comercial

- Coadyuvar al cumplimiento del enfoque planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018) “Paz, Equidad y Educación”, **trabajando de la mano con las entidades del estado que intervienen** en la regulación y financiación de los diferentes sectores estratégicos tanto para Findeter como para el Gobierno Nacional.
- En un año donde inician nuevos ciclos en las administraciones locales, continuar la estrategia de acercamiento y fidelización dirigida a los principales grupos de interés de la Entidad, buscando generar sinergias con los líderes regionales y el posicionamiento de Findeter como Banca de Desarrollo.
- Materializar los proyectos de los sectores estratégicos y promover la planeación y ejecución sostenible de las inversiones proyectadas, a través del fortalecimiento de instrumentos que generen mayor valor agregado y que enriquezcan la gestión comercial de una manera integral tales como: Asesoría en Financiación de Proyectos; Asistencia Técnica; y Análisis y Apoyo Fiscal a los entes territoriales.
- Fomentar la formulación y estructuración de proyectos de infraestructura en los territorios que involucren recursos del Sistema General de Regalías y/o que incorporen mecanismos de vinculación de capital privado como las APP, así como capacitar a las Entidades Territoriales en temas relacionados con Estructuración de Proyectos, MGA – Regalías y APP.

Gestión Financiera

- Continuar con un manejo financiero prudente no obstante la turbulencia que asoma en el panorama económico nacional e internacional, logrando una adecuada consecución de recursos que posibiliten el cumplimiento de las metas comerciales, mediante adecuados mecanismos de captación del mercado y el apoyo de la banca multilateral, aminorando los riesgos que genera la volatilidad de las variables macroeconómicas y transmitiendo confianza al mercado financiero.
- Consecución de recursos por \$1,82 billones a través de emisiones de títulos en el mercado local.

Desarrollo Territorial Integrado

- Evaluar y seleccionar los constructores de la segunda fase de las 100 mil viviendas gratis, y entregar 35.000 viviendas del programa VIPA.
- Apoyar la ejecución de 81 proyectos de obras y consultorías de acueducto y saneamiento básico
- Entrega de alrededor de 84 proyectos correspondientes a: 13 centros de integración ciudadana; 9 Megacolegios; 17 equipamientos públicos colectivo; 27 Parques Recreodeportivos; 16 Bibliotecas; 2 casas de la cultura; el museo de Arte Moderno de Barranquilla, entre otros proyectos, dando cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes.
- Asistencia técnica a estudios y diseños, la construcción e interventoría de 76 Colegios del programa de Jornada única, así como también a la Intervención de la Casona y Trapiche Hacienda Cañasgordas.
- Recibir el 100% de los resultados del Diamante Caribe y Santanderes que contendrá los proyectos estratégicos Regional y de Ciudad, así como gestionar con las nuevas administraciones locales la inclusión en los planes de desarrollo departamentales, los proyectos a escala Diamante.
- **Estructurar conjuntamente con la Gobernación de Bolívar la iniciativa “Innovatur” (Ciencia, Tecnología e Innovación)** para fortalecer el sector de turismo en el departamento para su posterior presentación a Colciencias.
- **Estructurar el modelo de “Agrópolis” para dos nuevas regiones.**
- **Gestionar los estudios para la formulación del master plan del Valle de la Salud, proyecto “Santander Life”.**

Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente

- En materia de servicio al cliente y atención al ciudadano, continuar desarrollando los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano que lidera el Departamento Nacional de Planeación, así como el fortalecimiento de los mecanismos de Participación Ciudadana y de Rendición de Cuentas que hagan más estrecha la relación con nuestros diferentes grupos de interés.

Gestión de Crédito y Riesgo

- Integrar las metodologías de los riesgos no financieros, SARO, SARLAFT y Seguridad de la Información y continuar con las fases III y IV del taller “Hacia la cultura del riesgo operativo”.
- Implementar la herramienta para la gestión de los riesgos no financieros de la Entidad y poner en operación el Sistema de Seguridad de la Información.
- Continuar con la ejecución de pruebas al Plan de Continuidad del Negocio en Findeter, así como establecer parámetros y lineamientos para las pruebas de resistencia asociadas a la actividad de Findeter.
- Implementar la metodología interna de cálculo de ajustes CVA y DVA para la valoración de instrumentos derivados de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 041 de 2015 de la Superintendencia Financiera de Colombia; implementar la metodología para el cálculo del capital económico.

Gestión de Operaciones

- Implementar de forma automática las conciliaciones bancarias de las cuentas de Findeter, dando prioridad a las cuentas de proveedores que se manejan con bancos comerciales, donde se controla un alto volumen de operaciones relacionadas con viáticos, nomina, servicios, pensiones voluntarias, entre otras.
- Sistematizar el proceso de redescuento en pesos con recursos de la banca multilateral que posibilite contar con información precisa y en tiempo real.

Gestión Humana

- Implementación del Plan de Desarrollo Cultural de la Entidad cuya base la conforman el Plan Estratégico y los resultados de la medición de la cultura organizacional, en el que se definirán los elementos más relevantes para contribuir a entender el rol de la Cultura, como un tema estratégico hacia la construcción de una ventaja competitiva **y apoyar el crecimiento sostenible del negocio. “La cultura apalanca la Estrategia”**
- Transición de la evaluación de desarrollo por competencias hacia un modelo de gestión del desempeño integrado, que contenga indicadores estratégicos, competencias generales, específicas y/o comportamientos relacionados con Cultura y Clima, de modo que permita que los procesos de retroalimentación, evaluación y desarrollo arrojen información relevante para los planes de formación y crecimiento.
- Evolución y seguimiento al modelo efr (Empresa Familiarmente Responsable) que permita potencializar la apropiación del mismo por parte de todos los colaboradores y se adhiera a la cultura organizacional.

Gestión de Control Interno

- Llevar a cabo auditorías integrales para los diferentes procesos, así como para las evaluaciones adicionales que se requieran para continuar con el fortalecimiento del Sistema de Control interno, identificando oportunidades de mejora con base en prácticas líderes y en el conocimiento del negocio para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia de los controles y procesos de modo que fortalezca el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión y Resultados Financieros del año 2015 de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter, fue aprobado por el Representante Legal y por la mayoría de los votos de los miembros de la Junta Directiva de Findeter en su sesión del día 16 de Febrero de 2016 y suscrito en el Acta No. 306.

