

# INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2018



## Tabla de contenido

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTA 2018 .....	6
1 Acerca de Findeter .....	10
1.1 Direccionamiento Estratégico .....	10
1.2 Productos No Financieros – Asistencia Técnica en Desarrollo Territorial Integrado – DTI.....	15
1.2.1 Planificación del Territorio.....	15
1.2.2 Asistencia Técnica a gestión de Proyectos.....	15
1.3 Productos Financieros.....	16
1.3.1 Redescuento y Tasas Compensadas.....	16
1.3.2 Alternativas de Inversión.....	18
1.3.3 Administración y Gestión de Recursos.....	18
1.4 Findeter en Cifras.....	19
planificación territorial .....	21
INDICADORES AMBIENTALES.....	22
1.5 Estructura Organizacional.....	24
1.6 Nuestras sedes .....	25
1.7 Avance del Plan Estratégico.....	27
1.8 Logros y Reconocimientos.....	33
1.9 Contexto Financiero y Económico.....	34
1.9.1 2018 en Retrospectiva .....	34
1.9.2 Análisis del Sistema Financiero - Bancos.....	38
1.9.3 Perspectivas de la Economía Colombiana 2019.....	39
1.10 Acontecimientos Relevantes.....	41
1.10.1 Acontecimientos Significativos Acaecidos Durante el Ejercicio 2018.....	41
1.10.2 Acontecimientos Acaecidos Después del Ejercicio.....	41
2 Gobierno Corporativo .....	42
2.1 Composición y Órganos de Gobierno.....	42
2.1.1 Asamblea General de Accionistas.....	42
2.1.2 Junta Directiva.....	42
2.1.3 Evaluación de la Junta Directiva .....	43
2.1.4 Comités de Apoyo a la Junta Directiva .....	44
2.1.5 Equipo Directivo.....	47
2.1.6 Evaluación del Presidente.....	48
2.1.7 Cambios en la estructura de Findeter.....	49

2.2	Buen Gobierno, Ética, Integridad y Transparencia .....	49
2.2.1	Ética y Buen Gobierno .....	51
2.2.2	Derechos Humanos en la Organización .....	52
2.2.3	Prevención del fraude y la corrupción.....	52
2.2.4	Competencia Desleal.....	53
2.2.5	Ejercicio del Control Interno.....	54
2.2.6	Rendición de cuentas.....	56
3	Sostenibilidad Financiera .....	57
3.1	Resultados Económicos y Gestión Financiera.....	57
3.1.1	Principales Indicadores.....	57
3.1.2	Análisis del Balance General.....	59
3.1.3	Estado de Resultados.....	61
3.1.4	Calificación de Riesgos.....	64
3.2	Presupuesto y Fuentes de Financiación .....	66
3.2.1	Presupuesto.....	66
3.2.2	Captación de Recursos.....	68
3.2.3	Portafolio de Inversiones.....	69
3.2.4	Administración de la Liquidez .....	69
3.2.5	Gestión de Coberturas.....	69
3.3	Posicionamiento Internacional.....	70
3.3.1	Recursos con Entidades Internacionales.....	70
3.4	Alianzas y Asociaciones.....	74
3.4.1	Asociaciones.....	74
3.4.2	Alianzas.....	74
3.4.3	Iniciativas y Compromisos Voluntarios.....	75
3.5	Gestión de Riesgos.....	76
3.5.1	Enfoque de Gestión de Riesgos.....	76
3.5.2	Sistema Riesgos Financieros.....	77
3.5.3	Sistema Integrado de Riesgos No Financieros .....	78
3.6	Estados financieros y Dictamen del Revisor Fiscal .....	81
4	Control Interno .....	82
4.1	Enfoque de Gestión de Control Interno .....	82
4.1.1	Sistema de Control Interno (SCI).....	82
4.2	Auditorías.....	82
4.3	Auditorías del Sistema de Gestión Integrado.....	83

4.4	Auditorías del Sistema de Control Interno Contable.....	83
4.5	Seguimiento e Implementación de los Planes de Acción.....	84
4.6	Informes Internos y Externos del Control de Gestión.....	84
4.7	Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República.....	84
4.8	Comités de Control Interno.....	85
4.8.1	Comité de Auditoría de la Junta Directiva.....	85
4.8.2	Comité de Coordinación de control interno.....	85
4.9	Fomento de la Cultura del Control.....	86
5	Compromiso con la Sostenibilidad de las Regiones.....	87
5.1	Crédito de Redescuento.....	87
5.1.1	Desembolsos Totales.....	88
5.1.2	Descripción de Desembolsos 2018.....	88
5.1.3	Cartera de Redescuento.....	97
5.2	Desarrollo Territorial Integrado.....	99
5.2.1	Planificación del Territorio.....	99
5.2.2	Estructuración de Proyectos.....	108
5.2.3	Asistencia Técnica para la Ejecución de Proyectos.....	111
5.2.4	Mercado Objetivo de la Asistencia Técnica de Findeter.....	131
6	Responsabilidad Social Corporativa.....	133
6.1	Responsabilidad Social.....	133
6.2	Gestión Ambiental.....	136
6.2.1	Uso Eficiente del Agua.....	137
6.2.2	Uso Eficiente de la Energía.....	138
6.2.3	Materiales y Residuos.....	139
6.3	Aporte del Portafolio de Productos y Servicios a la Lucha contra el Cambio Climático.....	141
7	Nuestra Gente.....	143
7.1	Caracterización de los Trabajadores.....	143
7.2	Relaciones Laborales.....	144
7.2.1	Política de Selección y Contratación.....	145
7.3	Conciliación y Desarrollo Profesional.....	146
7.3.1	Conciliación Familiar.....	146
7.3.2	Clima Laboral.....	146
7.3.3	Formación.....	147
7.3.4	Desempeño.....	148
7.3.5	Salud y Seguridad en el Trabajo.....	148

7.3.6	Libre Asociación .....	149
7.3.7	Beneficios.....	149
8	Relación con Grupos de Interés.....	150
8.1	Grupos de interés.....	150
8.2	Cadena de Valor.....	151
8.2.1	Clientes y Mercadeo .....	152
8.2.2	Servicio al Cliente .....	153
8.2.3	Canales de Comunicación con los Grupos de Interés.....	155
9	Procesos y Mejora Continua .....	157
9.1	Sistema de Gestión Integrado (SGI).....	158
9.2	Gestión de la Innovación y Gestión del Conocimiento.....	160
9.3	Gestión Jurídica.....	162
9.3.1	Procesos Judiciales Findeter.....	163
9.3.2	Procesos Relacionados con el Patrimonio Autónomo .....	164
9.4	Gestión de Contratación .....	166
9.5	Gestión Documental .....	167
9.6	Gestión de Operaciones y Tecnología .....	169
9.6.1	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).....	169
10	Análisis de Materialidad.....	172
11	Índice de Contenidos GRI, Pacto Global, y Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	177
	Aprobación .....	178
	Anexos.....	179

## INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTA 2018

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 2018, el cual incluye los logros más relevantes y las perspectivas para el año 2019.

Nuestra Entidad se ha convertido en una de las instituciones del Estado con mayores niveles de confiabilidad para el sistema financiero colombiano y los inversionistas, ello lo ratifica las calificaciones de riesgo crediticio 'AAA (col)', que durante 19 años consecutivos se ha otorgado para deuda de Largo Plazo y 'F1+(col)' para deuda de Corto Plazo, otorgadas por Fitch Ratings Colombia S.A., que muestra emisiones con la más alta calidad crediticia.

Una institución guiada bajo los postulados del buen gobierno, que cumple a cabalidad con los compromisos ineludibles de la gestión pública como la transparencia, la equidad, el pluralismo, la eficiencia, la eficacia, la austeridad y cero tolerancia a la corrupción. En consideración a ello, fuimos reconocidos por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, otorgando a Findeter en julio de 2018, el ingreso al grupo de empresas activas anticorrupción – negocios con principios.

Actualmente Findeter es considerado como el banco de desarrollo especializado para las regiones, gracias al trabajo que se adelanta de la mano del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La Entidad es un instrumento que promueve el fortalecimiento de las capacidades de desarrollo regional y territorial, que facilita y consolida espacios a través de los cuales, en trabajo mancomunado con las autoridades locales y la participación de la ciudadanía, construye el bienestar de las comunidades.

Para lograr este posicionamiento, ha sido fundamental contar con un modelo de gestión de gobierno corporativo, que garantiza la orientación estratégica de la Financiera y el control efectivo por parte del máximo órgano de administración. En este sentido las buenas prácticas de gobierno dan cuenta de la responsabilidad de la organización frente a sus accionistas, genera transparencia en la información que se entrega a los grupos de interés, promueve la competitividad de la empresa y su sostenibilidad.

Como consecuencia de una eficaz gestión financiera, comercial, técnica y administrativa; así como la consolidación del modelo de gestión conformado por los ejes de la "Planeación", "Financiación" y "Ejecución", los resultados de Findeter en el año 2018 han sido altamente satisfactorios. Este informe de gestión incorpora los logros alcanzados por la administración del Dr. Rodolfo Enrique Zea Navarro quien estuvo al frente de Findeter hasta mediados del mes de noviembre de 2018 y fue gracias a su

direccionamiento que se produjeron los resultados que se plasman en este documento.

En términos financieros, somos una Entidad sólida, preparada para asumir los retos que demandan los diferentes compromisos planteados por el Gobierno Nacional. En 2018, los activos ascendieron a \$9,72 billones, es decir, crecieron en 2,9% frente al 2017. El patrimonio aumentó en 5,2% pasando de \$1,08 billones (Dic/2017) a \$1,14 billones (Dic/2018). La utilidad del ejercicio al cierre del año alcanzó un nivel de \$56.560 millones que representó un crecimiento del 8,5% frente a 2017, lo que representa las mayores utilidades obtenidas en la historia de la Entidad; por su parte, la cartera de Findeter presentó un aumento del 3% en el último año ubicándose en \$8,5 billones.

Como consecuencia de una destacada gestión financiera que realizó captaciones por \$3,10 billones, fue posible mantener un nivel de desembolsos de \$2,26 billones que significó una ejecución del 119% respecto a la meta del 2017, en sectores prioritarios de la economía colombiana. Se financiaron proyectos dirigidos tanto a beneficiarios del sector público como privado, en infraestructura, con presencia en 71 entidades municipales de 24 departamentos.

Del total desembolsado, se destaca que \$1.75 billones, es decir, el 78% del total de los créditos, se destinaron a inversiones en los sectores educación, transporte, desarrollo urbano y vivienda; y el 21% de los desembolsos, por valor de \$473 mil millones, a sectores que impactan en el bienestar de los colombianos tales como salud, energía, deporte recreación y cultura, agua potable y saneamiento básico; y el 1% restante, por \$35 mil millones, fueron a financiar infraestructura en sectores tales como medio ambiente, turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones TIC.

De igual forma, en apoyo a las diferentes iniciativas del Gobierno Nacional para el fomento de la inversión y la prestación de servicios públicos esenciales, se dispuso de líneas de financiación diferenciales como la tasa compensada, a través de la cual se logró desembolsar recursos por \$1,11 billones, que representan el 49% del total desembolsado.

En desarrollo de nuestro rol como instrumento de ejecución de políticas públicas y socio estratégico de las regiones, mediante el servicio de asistencia técnica, en 2018 con relación a la vigencia 2017, logramos pasar de 839 proyectos a un total de 963, lo que significó un incremento del 14,78% discriminados así: 394 proyectos liquidados; 256 proyectos terminados; 199 proyectos en ejecución; y 114 proyectos disponibles para iniciar, destinados a sectores tales como: Agua y Saneamiento Básico, Infraestructura Social (Medidas para la seguridad vial, Centros Culturales, Parques, Colegios y Centros de Atención Especializada), Vivienda y Desarrollo Urbano (Vivienda Gratuita y Vivienda Para Ahorradores), y tecnologías de la información y las comunicaciones TIC.

En materia de impulso a programas insignia del Gobierno Nacional como el de vivienda gratuita, primera y segunda fase y programa de vivienda para ahorradores – VIPA, hemos participado en la evaluación de predios públicos presentados por las entidades territoriales. Adelantamos procesos de evaluación, selección y seguimiento de proyectos con los siguientes resultados: el inicio de 12 proyectos VIPA por un monto de \$175 mil millones que generan una oferta cercana a las 3.390 viviendas; terminación de 38 proyectos para

18.308 viviendas valoradas en \$945 mil millones; y continuar la ejecución de 23 proyectos para 5.733 viviendas por valor de \$296 mil millones.

En el sector de agua y saneamiento básico, en 2018 prestamos asistencia técnica en la ejecución de 290 proyectos. De 260 contratados, se derivan 1.382 kilómetros de tubería instalada, así como la construcción de 38 Plantas de Tratamiento y 36 tanques; la adjudicación de 21 proyectos por cerca de \$108 mil millones y la iniciación de 9 proyectos por cerca de \$72 mil millones. En cuanto a infraestructura social, cuyos proyectos en especial los del programa de Equipamientos, están articulados con los programas de vivienda del Gobierno Nacional, prestamos asistencia técnica a 401 de ellos con cobertura en 171 municipios valorados en más un billón de pesos.

En lo relacionado con los servicios ofrecidos por la Entidad con énfasis en la planificación territorial, continuamos con la ejecución de los programas “Ciudades Sostenibles y Competitivas” y “Ciudades Emblemáticas”, destacando durante 2018 los siguientes resultados: Finalizamos 9 planes de acción, de los cuales, 7 para Ciudades Sostenibles y Competitivas y 2 para ciudades emblemáticas, en los cuales se incorporó la estrategia promovida por el Gobierno Nacional y Unicef de Territorios Amigos de la Niñez-TAN; entregamos 10 planes de acción, 4 para las ciudades sostenibles y competitivas de Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, y los 6 restantes, para las ciudades emblemáticas de La Calera, Chinchiná, Lórica, La Dorada, Barrancabermeja y Aracataca.

En materia administrativa, con el direccionamiento de la Junta Directiva, nos hemos preocupado por mantener un equilibrio en la redistribución de cargas operativas entre las áreas, buscando mejorar la eficiencia de los procesos internos, que han hecho posible que brindemos un mejor servicio a nuestros clientes. Continuamos incorporando las mejores prácticas a nuestro Código de Buen Gobierno, atendiendo las recomendaciones de los programas que en ésta materia lidera la Bolsa de Valores de Colombia - BVC en alianza con el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, lo que hizo que renovaran a Findeter por tercer año consecutivo el certificado “Emisor Investor Relations IR”, como una de las mejores empresas en revelación de información al mercado y relación con nuestros inversionistas.

El bienestar de nuestro capital humano siempre es una de las prioridades en el desarrollo de la gestión, es así como continuamos fortaleciendo el modelo de empresa familiarmente responsable – EFR, con el cual se propicia un balance entre el desempeño laboral y la calidad de vida familiar de nuestros trabajadores; consecuencia de esto, seguimos avanzando en el mejoramiento del índice de ambiente laboral (IAL) logrando un puntaje de 97.1 frente a 88.4 obtenido en 2017, calificado como excelente según la metodología de *Great Place to Work*.

Ratificamos nuestro deber institucional con la sostenibilidad. Continuamos madurando nuestro modelo de responsabilidad social corporativa, el cual nos permite operar de una manera ambiental y socialmente responsable, y a demostrar nuestro compromiso con el entorno, responsabilidad que está incorporada en nuestro Código de Buen Gobierno, mediante políticas que aseguran el respeto que profesamos desde el desarrollo de todas nuestras actividades, hacia todos nuestros grupos de interés, ayudando de ésta forma,



al desarrollo sostenible y equitativo de la sociedad colombiana.

Hemos atendido con oportunidad y transparencia los diferentes requerimientos que nos han efectuado los entes de control que vigilan nuestra actuación, no solo como administradores de recursos públicos, sino como agentes del mercado crediticio. Es así como en relación con el ejercicio de auditoría fiscal practicado por la Contraloría General de la República para la vigencia 2017, el resultado de ésta evaluación arrojó que los Estados Financieros de la Entidad presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera a 31 de diciembre de 2017. En razón a ello, en la opinión contable y presupuestal de la CGR FENECE la cuenta fiscal de Findeter, para la vigencia fiscal 2017.

Para el año 2019 seguiremos siendo el aliado estratégico de las regiones, en un modelo basado en planificar, estructurar y ejecutar. Estamos seguros que continuaremos acompañando al Gobierno Nacional, a las regiones, a las empresas y llevando bienestar a los colombianos.

Continuaremos afianzando el posicionamiento institucional tanto interno como externo, contando con un Modelo de Negocio Integral que propicie un mayor crecimiento en las colocaciones; que a través del servicio de estructuración técnica de proyectos, avancemos hacia una banca de inversión respaldada en una oferta amplia de productos y servicios, fortaleciendo la gestión comercial con énfasis en el diseño de soluciones integrales, que respondan a las necesidades de nuestros clientes, soportados en un ambicioso proceso de modernización y transformación tecnológica, así como en un talento humano comprometido, responsable y con actitud de servicio.

Manifestamos que, 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 con 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.

Por último, manifestamos que los logros consignados en el presente informe son el resultado del direccionamiento de la Junta Directiva y la gestión adelantada por el doctor Rodolfo Enrique Zea Navarro, su equipo directivo y los empleados de la Entidad, en unión con los diferentes ministerios, el apoyo y participación activa de la banca comercial y multilateral y demás grupos de interés, con un alto grado de responsabilidad social, misión que se continuará desarrollando en el año 2019.

**Luis Alberto Rodríguez Ospino**  
**Presidente Junta Directiva**

**Sandra Gómez Arias**  
**Presidente**

# 1 ACERCA DE FINDETER

Somos la Banca de Desarrollo que ofrece soluciones integrales para construir territorios sostenibles a través de la planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica de proyectos de infraestructura, que mejoran la calidad de vida de los colombianos.

Fuimos creados por autorización de la Ley 57 de 1989, y en virtud del Decreto-Ley 4167 de 2011, estamos constituidos como una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, organizada como un establecimiento de crédito, con régimen de derecho privado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Nuestra sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C y tenemos presencia para desarrollar nuestras operaciones en todo el territorio nacional a través de cinco regionales, dos zonas y diferentes oficinas satélites. Contamos con una estructura organizacional ajustada a nuestras competencias en materia de asistencia técnica, estructuración y financiación de proyectos, para lo cual tenemos certificados 17 procesos en las normas ISO9001 e ISO14001. Además promovemos la aplicación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social y ambiental.

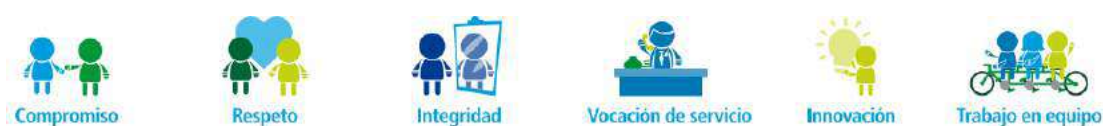
## 1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**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

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

**Valores Corporativos:**



*Aspectos del direccionamiento estratégico establecidos en el Código de Buen Gobierno y en el Plan Estratégico 2015 – 2025, aprobados por la Junta Directiva en su sesión del 15 de diciembre de 2015.*

Durante 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.

En 2016, se definieron los proyectos consolidados de las iniciativas y sus respectivos responsables para ser ejecutados en el periodo 2015-2018, así mismo se ponderó cada una de las perspectivas y objetivos dentro del Plan Estratégico, de la siguiente manera:

Gráfica 1. Peso por perspectiva

% Perspectiva



Posteriormente, para los objetivos de cada perspectiva, se asignó un peso que permitió hacer el seguimiento del avance del Plan Estratégico:

Tabla 1. Peso por Objetivo Estratégico

PERSPECTIVA	OBJETIVO	Peso por Objetivo
Financiera	Optimizar estructura de capital para apalancar el crecimiento sostenible de la Entidad	6,3%
	Buscar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenible de la entidad	10,5%
	Diversificar las fuentes de ingresos de Findeter	6,3%
Cliente Mercado	Perfeccionar y articular la oferta de productos y servicios de Findeter.	5%
	Brindar al mercado un excelente nivel de servicio, soportado en el desarrollo de una cultura organizacional interna, construida de cara al cliente.	5%
Eficiencia	Priorizar la actividad institucional con base en la misión, visión y la promesa de valor.	6,3%
	Optimizar los procesos y procedimientos de los productos de la entidad de forma transversal	10,5%
Innovación	Monitorear y controlar la rentabilidad por línea de negocio	4,2%
	Implementar el Centro de Innovación y Conocimiento - CIC.	15%
Capital Estratégico	Lograr que todos los colaboradores conozcan, aporten y se apropien de la gestión integral de la entidad	7%
	Tener un plan de formación acorde con las necesidades de desarrollo de competencias de los colaboradores.	7%
	Diseñar una herramienta de gestión de desempeño que permita medir la contribución y resultados de cada rol en la organización y establecer planes de desarrollo.	4,7%

	Crear una cultura alineada al nuevo Plan Estratégico	2,3%
	Ser el referente de la Banca del Desarrollo Sostenible	2,5%
<b>Sostenibilidad</b>	Crear cultura de sostenibilidad al interior de la organización.	2,5%
	Apoyar o incluir en proyectos específicos la creación de cadenas de valor compartido.	5%

A partir de estos objetivos estratégicos, en 2017 se continuó con la ejecución del Plan Estratégico 2015 – 2025, cuya primera etapa fue la Megaruta 2018, que contiene el conjunto de objetivos y proyectos por cada una de las seis perspectivas estratégicas, para el logro de nuestra visión.

En abril de 2017, el equipo directivo realizó una jornada de seguimiento y revisión a la ejecución del Plan, en la cual se analizó la información del entorno macroeconómico y sectorial, el benchmarking de las bancas de desarrollo a nivel local e internacional, la matriz FODA consolidada y el estado de ejecución del Plan. Con base en ello, se revisaron las perspectivas estratégicas y se propusieron diferentes iniciativas que luego fueron analizadas y depuradas por cada líder de perspectiva. El resultado de esta revisión generó la incorporación de 10 nuevos proyectos y la cancelación de un proyecto.

Durante el mes de febrero de 2018, se realizó una jornada de seguimiento y revisión a la ejecución de la Megaruta 2018, en la cual se analizó la información del entorno macroeconómico y sectorial, el benchmarking de las bancas de desarrollo a nivel local e internacional, y el estado de ejecución. El resultado de esta revisión generó la cancelación de 5 proyectos, con lo cual el total de proyectos de la Megaruta 2018 es de 39, como se muestra a continuación:

**Ilustración 1. Perspectivas Plan Estratégico**



Para el control y seguimiento a la ejecución de los proyectos, se aplicaron las mejores prácticas de la

gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se utilizó el sistema de información de gerencia de proyectos de la Entidad el cual permitió la administración de los proyectos con datos en línea, con información corporativa actualizada y disponible en ambientes web con altos niveles de seguridad, también con información centralizada con registros históricos de los proyectos que permitieron mantener la memoria corporativa y conocer el estado de los proyectos en un menor tiempo.

En Findeter desarrollamos las siguientes actividades:

- Redescontamos créditos a entidades públicas y a entidades de derecho privado y patrimonios autónomos para proyectos de infraestructura y medio ambiente.
- Captamos ahorro interno mediante la emisión de títulos y la suscripción de otros documentos y celebramos contratos de crédito interno.
- Recibimos depósitos de las entidades públicas, a término fijo o de disponibilidad inmediata, y reconocemos por ellos rendimientos o contraprestaciones especiales.
- Celebramos operaciones de crédito externo.
- Administramos emisiones de títulos y celebramos contratos de fideicomiso, garantía, agencia, o pago, y celebramos contratos de fiducia para administrar los recursos que transfieran otras entidades públicas.
- Prestamos servicios de asistencia técnica, estructuración de proyectos y de consultoría técnica y financiera.
- Administramos títulos de terceros.
- Emitimos avales y garantías.

No estamos en situación de subordinación, ni tenemos relación con sociedades matrices o controlantes, ni tenemos sociedades filiales o subordinadas.

El Portafolio de Productos y Servicios de Findeter es el siguiente:

**Tabla 2. Portafolio de productos y servicios**

Familia de Producto	Producto	Línea de Producto
<b>Asistencia Técnica en Desarrollo Territorial Integrado</b>	Planificación Territorial	Planificación Regional
		Planificación Local
		Planificación Sectorial
		Finanzas Territoriales

		Formulación
		Estructuración
	Gestión de Proyectos	Viabilidad de Proyectos de Vivienda
		Validación de Proyectos APP
		Supervisión de Proyectos
	Redescuento	Redescuento Recursos Ordinarios
		Redescuento Tasa Compensada
<b>Financieros</b>	Alternativas de Inversión	Compra de Cartera
		Emisiones en el Mercado Público de Valores
	Administración y Gestión de Recursos	Administración de Recursos Directos
		Administración de Recursos Tercerizados

Nuestro mercado objetivo son todas las organizaciones, públicas o privadas, dentro del territorio colombiano que se encuentren dentro de los sectores financiables por la Entidad, que son:

- Infraestructura de Transporte.
- Infraestructura para el Desarrollo Energético.
- Desarrollo de Infraestructura Urbana, Construcción y Vivienda.
- Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento Básico.
- Infraestructura de las Tic's.
- Infraestructura de Medio Ambiente.
- Infraestructura de Educación.
- Infraestructura de Salud.
- Infraestructura Turística.
- Infraestructura para el Deporte, Recreación y Cultura.
- Saneamiento Fiscal Territorial

## 1.2 PRODUCTOS NO FINANCIEROS – ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO – DTI

### 1.2.1 PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

- Promovemos el desarrollo del país desde las regiones con soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo, en programas estratégicos como: Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas, y Diamantes.
- Ciudades Sostenibles y Competitivas es una Plataforma liderada por el BID y Findeter para promover proyectos estratégicos, orientados a transformar las ciudades intermedias a través de la planeación ordenada, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.
- El programa Ciudades Emblemáticas tiene como objetivo cerrar las brechas de inequidad y apoyar los procesos de planeación y desarrollo de las ciudades con importancia estratégica para el país, ubicadas en zonas de vulnerabilidad, básicamente en cuatro dimensiones: ambiental, fiscal, urbana, económica y social.
- La iniciativa de Diamantes Territoriales, permite identificar y gestionar proyectos físicos o digitales que mejoren la competitividad de departamentos que integran la región Diamante.
- De otro lado, a través del servicio de asistencia técnica, apoyamos al Gobierno Nacional y a otras entidades gubernamentales, realizando los procesos precontractuales, contractuales y efectuando el seguimiento a la ejecución de programas de infraestructura social, como lo son 100.000 Viviendas Gratis, VIPA, Agua para la Prosperidad, Centros de Integración Ciudadana, de Cero a Siempre, y otros programas de impacto e interés nacional.

### 1.2.2 ASISTENCIA TÉCNICA A GESTIÓN DE PROYECTOS

#### ASISTENCIA TÉCNICA A PROYECTOS

Findeter presta el servicio de asistencia técnica, evaluación y supervisión a proyectos de alto impacto en los sectores de vivienda, agua y saneamiento básico e infraestructura social.

#### FORMULACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Formulamos a nivel de perfil o en Metodología General Ajustada (MGA) proyectos con el fin de evaluar con una información básica la viabilidad de su implementación. Realizamos asistencia técnica, financiera y metodológica a proyectos de infraestructura de sectores como salud, transporte y agua, bajo la MGA.

En etapas de estructuración más avanzadas contratamos, a través del fondo de pre inversión, estudios en pre factibilidad o factibilidad, con el fin de satisfacer las necesidades de las entidades públicas clientes que requieren de asistencia técnica para dicho fin. Estos estudios incluyen los aspectos técnicos, legales y financieros.

## **PRE-INVERSIÓN**

El Fondo de pre-inversión es un instrumento de desarrollo del país, por lo que su acción se dirige a impulsar y apoyar proyectos de pre-inversión (Estudios y Diseños). Se orienta básicamente a la financiación y estructuración de estudios de pre-factibilidad y factibilidad para proyectos de infraestructura física, ejecución de estudios técnicos, económicos, financieros, ambientales, regulatorios y legales y servicios de consultoría para el desarrollo y ejecución de proyectos de infraestructura a través de contratos, mediante los cuales se instrumenten asociaciones público privadas, concesiones, contratos de construcción, operación, y transferencia, contratos de operación y mantenimiento y otros mecanismos similares en Colombia, a partir de los recursos aportados por los Fideicomitentes y cualquier otro aportante.

## **ACOMPañAMIENTO EN MADURACIÓN Y VALIDACIÓN DE APP**

Findeter, en su rol de banco de segundo piso y promotor del desarrollo de la infraestructura del país, tiene como uno de sus objetivos apoyar a las entidades públicas en la evaluación técnica, jurídica y validación financiera de los proyectos de asociación público privada (APP). Adicionalmente se hace acompañamiento a la entidad pública cliente ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) para la valoración y aprobación de pasivos contingentes, así como ante el Departamento Nacional de Planeación (DNP) o Secretaria de Planeación para la aprobación de su implementación mediante el esquema APP.

## **1.3 PRODUCTOS FINANCIEROS**

### **1.3.1 REDESCUENTO Y TASAS COMPENSADAS**

Financiamos operaciones de crédito y de leasing tanto en pesos como en dólares para Inversión, Capital de Trabajo y Sustitución de Deuda, para todos los beneficiarios y proyectos que estén enmarcados en los sectores financiables por la Organización. Estos recursos llegan a los clientes finales a través de los Intermediarios Financieros autorizados por Findeter.

Dentro del producto de Redescuento contamos con dos líneas de producto:

La primera, nuestros recursos ordinarios donde se encuentran las Tasas de Cartelera tanto en pesos como en dólares.

La segunda nuestras tasas blandas, en las que se encuentran las Líneas Especiales, que son desarrolladas por Findeter con recursos propios y donde su objetivo es promover un sector específico, de común acuerdo y en articulación con las disposiciones del Gobierno Nacional.

Adicionalmente contamos con Tasas Compensadas, iniciativas comunes entre Findeter y el Gobierno



Nacional que buscan fortalecer un sector determinado. Estos recursos provienen del Ministerio de Hacienda u otra Entidad del orden Nacional o Territorial (municipio, departamento, entre otros), el uso de estas tasas tiene un monto y una destinación específica, así como la viabilidad de los proyectos es emitida por la Entidad de donde provienen los recursos.

**NUESTRA CADENA DE SUMINISTRO**



El suministro del producto redescuento, inicia cuando el Equipo Comercial traza su estrategia y define un plan de trabajo conducente al cumplimiento de las metas propuestas. Para ello, tiene en cuenta la gestión que se realiza a través de la fuerza comercial de Findeter en las regiones, mediante el acompañamiento que se brinda a los clientes y beneficiarios a nivel nacional, empleando herramientas comerciales para el cumplimiento de los objetivos, destacando entre otras, la Siembra de Negocios y las Bases de Datos de clientes Prospecto, las cuales se utilizan para el seguimiento e identificación de negocios potenciales.

Una vez se presenta la oferta comercial a los clientes y éste tenga alguna necesidad de inversión, pasamos a conocer toda la información del cliente y del proyecto con el fin de asesorar de la mejor manera a nuestros futuros clientes. Una vez el proyecto está definido y estructurado, es presentado a los intermediarios financieros, con el fin que estos evalúen a los clientes de acuerdo a los estándares definidos en el Sistema Financiero Colombiano y conforme con los requisitos establecidos por cada uno de ellos. De no ser aprobada la solicitud de crédito del cliente, no se continúa con el proceso. Acto seguido, si el proyecto es aprobado por el Intermediario Financiero, se realiza el acompañamiento en el proceso de Solicitud de Redescuento. Se recibe la solicitud del intermediario financiero respecto de las operaciones a desembolsar a nivel interno de la Entidad, se verifica toda la información y documentación de la solicitud de crédito y posteriormente se procede a la ejecución del desembolso.

### **1.3.2 ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN**

Findeter ofrece diferentes modalidades de inversión, entre las que se encuentran la compra de cartera de redescuento o inversión en instrumentos que la entidad comercializa en el mercado público de valores.

### **1.3.3 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS**

Findeter cuenta con la **infraestructura** operativa y el conocimiento **técnico** para administrar los recursos de entidades públicas y empresas privadas, cuyo destino sea la gestión de pagos o el desarrollo de proyectos sostenibles y de gran impacto en las regiones del país.

En caso de que el cliente lo requiera, Findeter también puede ejecutar estos recursos en actividades que estén acorde con el objeto social de la entidad, como en la viabilidad y validación de un proyecto, la gestión precontractual y contractual, la supervisión, entre otros.

## 1.4 FINDETER EN CIFRAS

Durante el 2018 Findeter alcanzó el ROE más alto de su historia con un 4,96%, el cual estuvo 15 puntos básicos por encima del ROE registrado el año anterior, el buen desempeño de este indicador corresponde a su vez con el volumen de utilidades netas de la Entidad que nuevamente supero su tope histórico con un total de \$56.200 millones de pesos lo que representa un aumento del 8,46% frente a diciembre de 2017. Dicho resultado esta relacionado con los desembolsos por \$2,26 billones realizados durante el 2018 superando la meta en un 19% frente a lo presupuestado para el año.

Por otra parte, es importante mencionar el incremento del índice de ambiente laboral el cual pasó de 88.4 a 97.1, avance que nos posicionó en el quinto lugar de las empresas catalogadas como Mejor lugar para trabajar en Colombia.

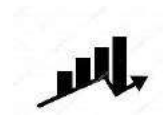
## INDICADORES ORGANIZACIONALES



**\$91.736**

**millones**

Utilidades operacionales



**4,96%**

Rentabilidad Financiera



**\$8,58 billones**

Pasivo



**\$9,72 billones**

Activo



**\$2,26 billones**

Colocación de créditos



**\$1,14 billones**

Patrimonio



**\$3,1 billones**

Captación de recursos



**\$8,5 billones**

Cartera



**AAA**

Largo plazo



**BBB-**

Bonos internacionales



**514<sup>1</sup>**  
Empleados

**efr**

Empresa familiarmente responsable

**Puesto 5**



Mejores empresas para trabajar en Colombia de más de 500 empleados

**97.1**

Índice de Ambiente Laboral



**ISO 9001:2015**  
**ISO 14001:2015**  
17 procesos certificados



**65%**  
Clientes leales



**95%**  
Clientes satisfechos

## Asistencia técnica de Enero a Diciembre 2018

En el año 2018 gestionamos proyectos por \$3,5 billones de pesos que representan un 40% de los recursos totales gestionados por la Vicepresidencia Técnica.

Se logró un cumplimiento en la meta de ingresos de 129%, mediante la ejecución de proyectos emblemáticos en cada una de las gerencias, a destacar, el programa de mejoramiento integral de barrios en San Andrés y Providencia, el centro de desarrollo infantil del programa DAPRE y acueductos como el de Quibdó, Buenaventura, Gualmatán, entre otros.

---

<sup>1</sup>234 empleados de planta, 265 en misión, 14 Senas y 1 funcionario de libre nombramiento y remoción.



**\$3,5 billones**



**391 proyectos supervisados**



**163 proyectos de Infraestructura Social**



**118 proyectos del programa Agua y Saneamiento Básico**



**98 proyectos de vivienda supervisados**



**8 proyectos del programa de desarrollo para San Andrés**



**4 proyectos del Programa TIC**

## Desembolsos de Enero a Diciembre 2018



**24 departamentos beneficiados**  
\*incluido el distrito capital



**192 proyectos financiados**



**71 municipios beneficiados**

### PLANIFICACION TERRITORIAL

Durante el 2018 se adelantaron proyectos de planificación regional, donde se destacan las 3 visiones de desarrollo Territorial y los POD de Santander y Atlántico. Asimismo, se realizaron hojas de ruta para planificación local, donde se destacan los planes de acción de 8 ciudades del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas y 7 más del programa de Ciudades Emblemáticas.

Por otro lado, se encuentra la planificación sectorial, proceso de Asistencia técnica que genera mecanismos que impulsen o potencien un sector estratégico para el desarrollo urbano de los territorios. En este tipo de planificación se destacan durante el 2018 las 3 pre factibilidades para pilotos de Colombia Tod Nama, los 2 proyectos de SETP en Manizales e Ibagué y los 3 planes maestros de movilidad y espacio público en Manizales, Ibagué y Popayán.

## PLANIFICACIÓN DE 1 DE ENERO 2018 A 31 DE DICIEMBRE 2018



**8 ciudades**



**1** proyecto de energía solar renovable en la urbanización Lorenzo Morales (Valledupar)



**1** estructuración de estudios tributarios en Chinchiná



**17** municipios de Cundinamarca beneficiados con estudios de huella urbana



**3** planes maestros de movilidad y espacio público en Manizales, Ibagué y Popayán

**NAMA** Facility

**3** pre factibilidades para pilotos de Colombia ToD Nama



**7 ciudades**



**2** POD para Atlántico y Santander



**3** visiones de Desarrollo Territorial que benefician a **52** municipios



Territorio de oportunidades que beneficia a **3** municipios del Cesar (La Jagua de Ibirico, el Paso y Becerril)



Mecanismos de captura de valor para proyectos TODs en **4** Pasto, Cali, Montería y Manizales.



**2** proyectos de SETP en Manizales e Ibagué

## INDICADORES AMBIENTALES

Estos indicadores forman parte de los controles que tenemos en el Sistema de Gestión Ambiental y buscan promover la cultura de consumo responsable en nuestras actividades diarias. Se destaca los logros en cuanto a eficiencias obtenidas en la disminución del consumo de energía en la sede de la calle 103 en un 3% con respecto a 2017, el incremento del material reciclado en 511 kilogramos en comparación al periodo anterior hasta llegar a 3.515 kilogramos en 2018.

Por último, es importante destacar que la medición de la Huella de Carbono Corporativa se viene efectuando desde el año 2010, dicha medición comprende el inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI y el cálculo del desempeño ambiental, permitiendo identificar las emisiones causadas a través de todo el ciclo de la operación y prestación del servicio. Este inventario de emisiones de GEI contempla actividades como procesos de combustión, consumo de gases refrigerantes, consumo de electricidad, consumo de papel, manejo de residuos, vuelos corporativos, transporte terrestre, entre otros; En este sentido, Findeter ha venido compensado las emisiones por medio de diferentes mecanismos como siembra de árboles y compra de certificados de carbono.

## Indicadores Ambientales



**286.352 kWh**  
energía consumida

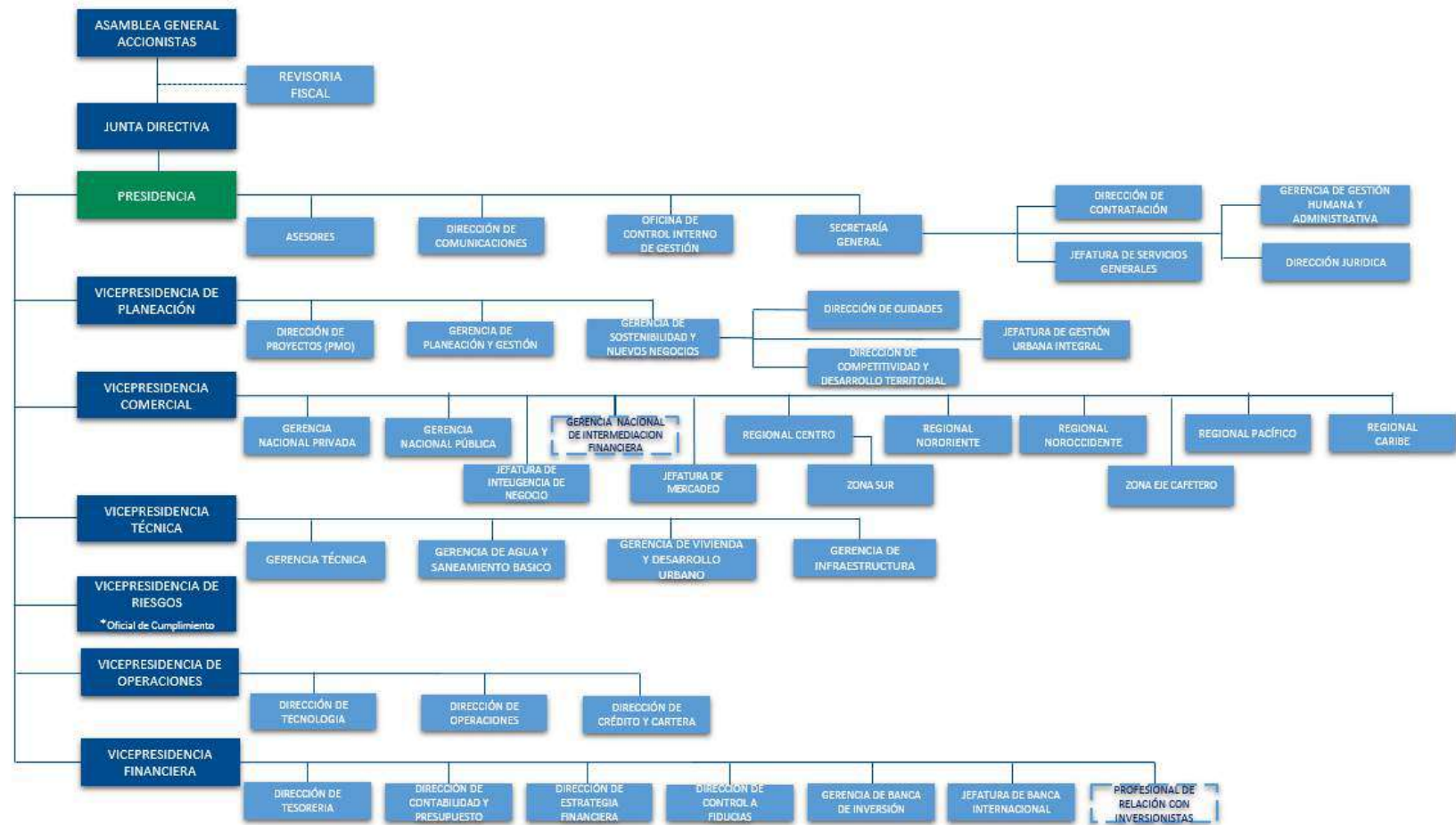


**3.515kg**  
material reciclado



**472,98 tCO2**  
Huella de Carbono 2017

## 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## 1.6 NUESTRAS SEDES

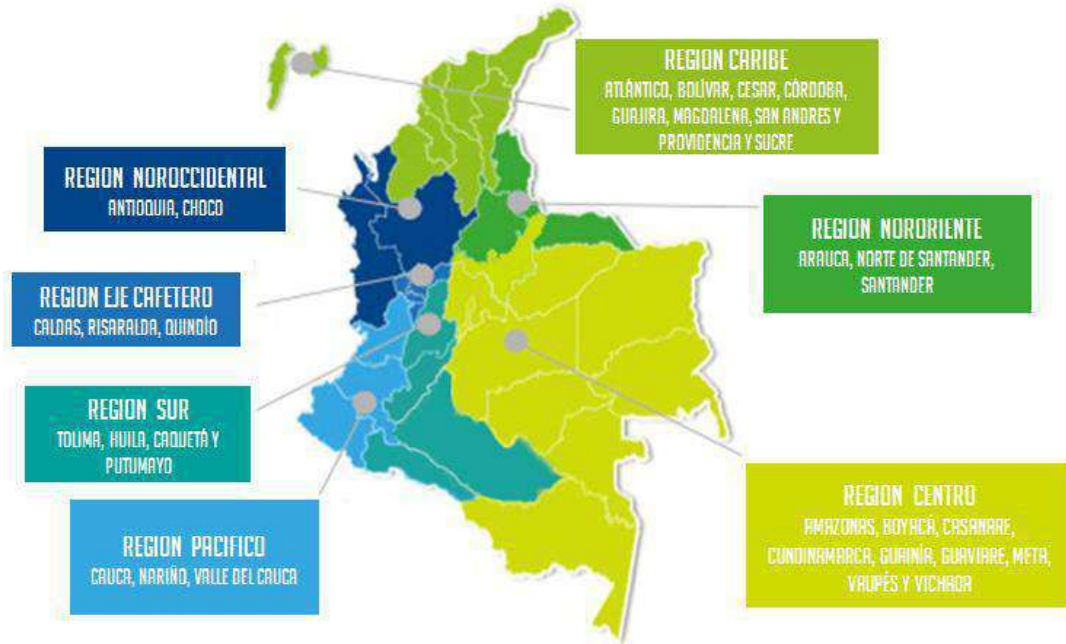


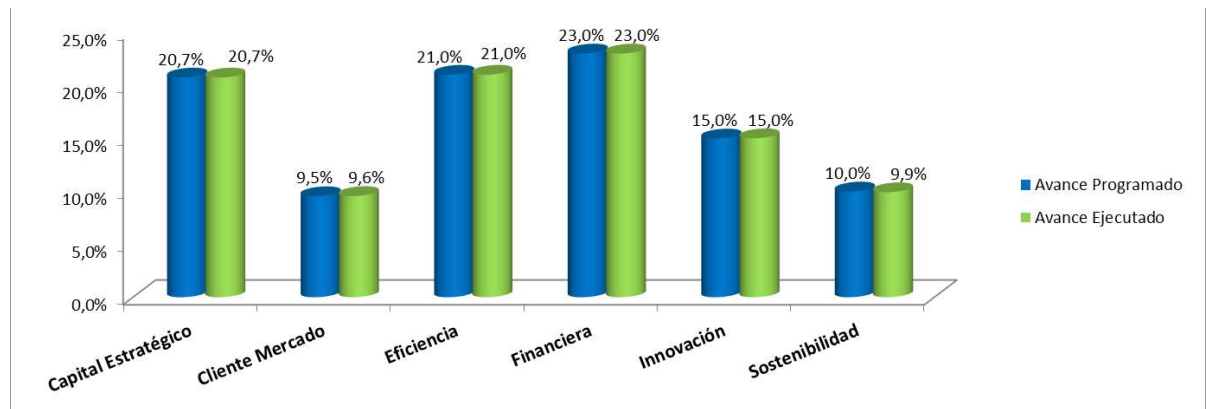
Tabla 3. Sedes de Findeter

TIPO DE SEDE	NOMBRE DE SEDE	CIUDAD	COBERTURA	DIRECCIÓN	CORREO
Regional	Dirección General	Bogotá	Bogotá - Colombia	Calle 103 No. 19-20	<a href="mailto:findeter@findeter.gov.co">findeter@findeter.gov.co</a>
Regional	Centro	Bogotá	Bogotá, Amazonas, Boyacá, Casanare, Cundinamarca, Guanía, Guaviare, Meta, Vaupés y Vichada.	Calle 26 No. 59 - 41 Ofic. 705 Edificio Cámara Colombiana de la Infraestructura	<a href="mailto:regional.bogota@findeter.gov.co">regional.bogota@findeter.gov.co</a>
Regional	Sur	Neiva	Huila, Tolima y Caquetá	Carrera 5 No. 10-49 Local 102 - 103 – Edificio Centro Comercial Plaza Real	<a href="mailto:regional.neiva@findeter.gov.co">regional.neiva@findeter.gov.co</a>
Regional	Nororiental	Bucaramanga	Arauca, Norte de Santander, Santander y Sur del Cesar	Calle 35 No. 19 - 41 Ofic. Torre Sur 411	<a href="mailto:regional.bucaramanga@findeter.gov.co">regional.bucaramanga@findeter.gov.co</a>
Regional	Noroccidental	Medellín	Antioquia y Chocó	Carrera 43B # 16 - 95 Edificio Cámara Colombiana de la Infraestructura Ofic. 1113	<a href="mailto:regional.medellin@findeter.gov.co">regional.medellin@findeter.gov.co</a>
Regional	Eje Cafetero	Pereira	Caldas, Quindío, Risaralda y Municipios del Norte del Valle	Carrera 13 No. 13-40 Ofic. 404B	<a href="mailto:regional.pereira@findeter.gov.co">regional.pereira@findeter.gov.co</a>
Regional	Pacífico	Cali	Cauca, Nariño, Putumayo y Valle del Cauca	Carrera 100 No. 11-90 Ofic. 412	<a href="mailto:regional.cali@findeter.gov.co">regional.cali@findeter.gov.co</a>
Regional	Caribe	Barranquilla	Atlántico, Bolívar, Cesar, Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre	Carrera 52 No. 76 - 167 Ofic. 510	<a href="mailto:regional.barranquilla@findeter.gov.co">regional.barranquilla@findeter.gov.co</a>
Satélite	Santa Marta	Santa Marta	Santa Marta	Calle 24 # 3-95 Edificio Banco de Bogotá Ofic. 807	<a href="mailto:findeter.santamarta@findeter.gov.co">findeter.santamarta@findeter.gov.co</a>
Satélite	Sincelejo	Sincelejo	Sincelejo	Carrera 20 No. 27-87 Piso 3 - Edificio Cámara de Comercio	<a href="mailto:findeter.sincelejo@findeter.gov.co">findeter.sincelejo@findeter.gov.co</a>
Satélite	Montería	Montería	Montería	Calle 31 No. 4-47 Ofic. 603 - Edificio Los Ejecutivos	<a href="mailto:findeter.monteria@findeter.gov.co">findeter.monteria@findeter.gov.co</a>
Satélite	San Andrés	San Andrés	San Andrés	Carrera 2 No. 4 - 61 (Diagonal a Yamaha)	<a href="mailto:findeter.sanandres@findeter.gov.co">findeter.sanandres@findeter.gov.co</a>

## 1.7 AVANCE DEL PLAN ESTRATÉGICO

El avance del plan estratégico 2015-2018 a diciembre de 2018 fue del 99,2%, donde el avance por perspectiva fue el siguiente:

Gráfica 2. Avance PE a diciembre 2018



Los proyectos definidos para el cumplimiento de los objetivos y el avance por cada una de las perspectivas fueron:

**Perspectiva Financiera:** Lograr una rentabilidad sostenible basada en la diversificación de ingresos, la optimización de la estructura de capital y el control preciso de los costos.

OBJETIVO	Avance del Objetivo a Dic /2018	Proyectos
Optimizar estructura de capital para apalancar el crecimiento sostenible de la Entidad	100%	VF-DT-Bonos Subordinados VF-EF-Titularización de Cartera
Buscar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenible de la entidad	100%	VC-IN-Aplicación recursos de banca internacional VF-EF-Plan de Fondeo Largo Plazo VR- Política de Prepagos
Diversificar las fuentes de ingresos de	100%	VC-EP-Metodología Pricing*

**Findeter**

VF-DT-Fondos de Capital Privado

VF-DT-Fondos de inversión colectiva

VF-DT-Viabilidad administración directa de recursos a gran escala

\*Pricing: metodología para la definición de los precios de los productos ofrecidos por la Entidad.

**Perspectiva Cliente/Mercado:** Desarrollar nuevas soluciones a través de una promesa de valor integral y un excelente servicio.

OBJETIVO	Avance del Objetivo a Dic /2018	Proyectos
Perfeccionar y articular la oferta de productos y servicios de Findeter.	91%	VC-ME-Portafolio productos y servicios VC-Implementación Mejora al Proceso Comercial
Brindar al mercado un excelente nivel de servicio, soportado en el desarrollo de una cultura organizacional interna, construida de cara al cliente.	100%	VC-ME-Desarrollar competencia servicio al cliente

**Perspectiva Eficiencia:** Administrar de forma integral de proyectos y la gestión por procesos.

OBJETIVO	Avance del Objetivo a Dic /2018	Proyecto
Priorizar la actividad institucional con base en la misión, visión y la promesa de valor.	100%	VP-GS-Criterios de Priorización Proyectos Sostenibilidad VR- Riesgos productos no financieros VC-EP-Metodología identificar priorizar y seleccionar productos
Optimizar los procesos y procedimientos de los productos de la entidad de forma transversal	100%	GP-CA-Consultoría procesos VC-EP-Crear proceso APP

		VP-GP-Consultoría Instalación Procesos
		VP-GP-CA-Mejora procedimientos misionales financieros y de apoyo
		VP-Gobierno de Datos Fase I
		VO-DT-Usos y apropiación de BI
<b>Monitorear y controlar la rentabilidad por línea de negocio</b>	100%	VF-DC-Costos por línea y proyecto

**Perspectiva Innovación:** Lograr la gestión eficiente y efectiva del conocimiento y desarrollar cultura de innovación.

OBJETIVO	Avance del Objetivo a Dic /2018	Proyecto
<b>Implementar el Centro de Innovación y Conocimiento - CIC.</b>	100%	GP-IN-Diseño y estructuración del Centro de innovación y conocimiento
		GP-IN-Implementación de la gestión de la innovación
		GP-IN-Implementación de la gestión del conocimiento

**Perspectiva Capital Estratégico:** Alinear el equipo con la estrategia, desarrollando una cultura de servicio al cliente, innovación y sostenibilidad.

Objetivo	Avance Objetivo a Dic/18	Proyectos
<b>Lograr que todos los colaboradores conozcan, aporten y se apropien de la gestión integral de la entidad</b>	96%	DC-Fortalecimiento Grupos Primarios
		DC-Unificación Discurso
		DT-PR-e-learning
		DC-Comunicación para la Integralidad
<b>Tener un plan de formación acorde con las necesidades de desarrollo de</b>	100%	GH-Programa de Desarrollo y Formación
		GH-TAP (Talento de Alto Potencial)

competencias de los colaboradores.		GH-Seguimiento Planes de Desarrollo y Formación
Diseñar una herramienta de gestión de desempeño que permita medir la contribución y resultados de cada rol en la organización y establecer planes de desarrollo.	100%	GH-Equidad Salarial y Competitividad Externa GH-Herramienta de Gestión de Desempeño
Crear una cultura alineada al nuevo Plan Estratégico	100%	GH-Nuevo Plan Cultura Organizacional

**Perspectiva Sostenibilidad:** Involucrar en los proyectos el concepto de valor compartido para generar relaciones gana-gana con nuestros grupos de interés.

OBJETIVO	Avance del Objetivo a Dic /2018	Proyecto
Ser el referente de la Banca del Desarrollo Sostenible	97%	VP-GS-Estrategia Economía Naranja VP-GS-Estrategia de Crecimiento Verde
Crear cultura de sostenibilidad al interior de la organización.	100%	PS-Modelo de Responsabilidad Social
Apoyar o incluir en proyectos específicos la creación de cadenas de valor compartido.	100%	PS-Modelo de Valor Compartido

En el año 2018 se finalizaron 12 proyectos:

Perspectiva	Proyecto	Resultado
<b>Capital Estratégico</b>	GH-SEGUIMIENTO PLANES DE DESARROLLO Y FORMACION	DE Se creó el módulo de Planes de Formación en la herramienta de Gestión del Desarrollo.
	VC-ME-PORTAFOLIO PRODUCTOS Y SERVICIOS	Se definió el portafolio de productos y servicios como insumo para el cumplimiento de la promesa de valor.
<b>Cliente Mercado</b>	VC-ME-DESARROLLAR COMPETENCIA SERVICIO AL CLIENTE	Metodología para la construcción de los ANS (Acuerdos de niveles de servicio), se logró construir 23 acuerdos de niveles de servicio interáreas.
	<b>Eficiencia</b> VO-DT-USO Y APROPIACIÓN DE BI	Desarrollo de tableros de control en BI para:

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de Cartera</li> <li>- Análisis de Riesgo Financiero</li> <li>- Análisis Territorial Integrado</li> </ul>
	VP-GP-CA-MEJORA PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS Y DE APOYO	MISIONALES	Se rediseñaron los procesos Gestión de las Operaciones Pasivas y Gestión de las Operaciones Activas y se diseñó el proceso de Gestión Contractual
	VC-EP-MET SELECC PRODUCTOS	IDENTIFICAR Y PRIORIZAR	Matriz de calificación y priorización de negocios en la que se tienen en cuenta el impacto en términos: social, inversión, ambiente, desigualdad, capacidad económica, postconflicto, y el beneficio en términos de capacidad de endeudamiento del sponsor del proyecto, integración vertical con otras áreas de Findeter, actores y esquema de negocio definidos, porcentaje de contrapartida ADTI y rentabilidad del proyecto
	VP-GOBIERNO DE DATOS FASE I		Metodología de creación, análisis, uso y publicación de la información, y que a su vez determina responsables, compromisos, controles y pautas de calidad que garanticen total transparencia y confianza en la información a lo largo del ciclo de vida completo de los datos de la Entidad.
<b>Financiera</b>	VF-DT-VIABILIDAD DIRECTA DE RECURSOS A GRAN ESCALA	ADMINISTRACION	<p>Estudio de viabilidad para administrar de forma directa recursos de terceros a gran escala, con los siguientes componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de riesgos que representa para Findeter hacer la administración directa de recursos a gran escala.</li> <li>2. Requerimientos de capital humano para su implementación.</li> </ol>
<b>Innovación</b>	GP-IN-SUB-GESTIÓN CONOCIMIENTO	DEL	Modelo de gestión del conocimiento con herramientas tecnológicas y metodológicas.
<b>Sostenibilidad</b>	PS-MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		<p>Modelo de Responsabilidad Social que reúne cuatro iniciativas estratégicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología y línea base para la medición, reporte y verificación (MRV) de la contabilización de la financiación (producto redescuento) en materia de ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) con énfasis en cambio climático.</li> <li>2. Diagnóstico de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y el plan de acción, que involucra a los grupos de interés de la Financiera.</li> <li>3. Sensibilización a los grupos de interés, bajo una visión sostenible del desarrollo en el ámbito de la</li> </ol>

			<p>transparencia y el gobierno corporativo.</p> <p>4. Definición de los indicadores de responsabilidad corporativa de acuerdo con las mejores prácticas para el sector financiero</p> <p>5. Modelo de RSC y su plan de acción y MVR aprobados en 2018.</p> <p>6. concertación con grupos de interés para ejecución del plan de acción.</p> <p>7. Socialización resultados del modelo con grupo de interés interno.</p>
PS-MODELO COMPARTIDO	DE	VALOR	<p>Modelo de valor compartido para Findeter entendido como una estrategia empresarial con la cual se establece el marco de acción a todos aquellos proyectos que generen un valor económico o reputacional a la Entidad al tiempo que generan beneficios sociales o ambientales para la sociedad. Incluye la guía de criterios con los cuales se identifican y clasifican los proyectos que en Findeter se estén ejecutando o se vayan a ejecutar bajo el enfoque de valor compartido</p> <p>Aprobación de la estrategia de Valor Compartido por parte de la alta dirección.</p> <p>Diseño e inclusión de Ficha Valor Compartido en Sigep.</p> <p>Caracterización y ejecución de proyectos de Valor Compartido 2018</p>
VP-GS-ESTRATEGIA CRECIMIENTO VERDE		DE	<p>Diseño de la estrategia de Crecimiento Verde para Findeter, la cual define las líneas de acción tácticas a seguir por la Entidad en concordancia con la política, lineamientos y objetivos resultantes de la misión crecimiento verde del país.</p>



## 1.8 LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

A continuación, resumimos algunos de los principales logros, reconocimientos e hitos de Findeter en el año 2018:

- Durante el año 2018 captamos recursos a través de emisiones de CDT por \$3,10 billones de pesos ratificando a Findeter como el octavo emisor de este instrumento de acuerdo con los registros de la Bolsa de Valores de Colombia, cifra relevante al tener en cuenta que por tamaño de activos ocupamos el lugar 16 dentro de los establecimientos de crédito; reflejando así el buen posicionamiento dentro del mercado de deuda local.
- Logramos la renovación del 59,65% de vencimientos de CDT excediendo en 9,65 puntos porcentuales la meta proyectada, traduciéndose en un ahorro adicional del pago de Gravamen a los Movimientos Financieros para la Entidad de \$1.147 millones, para un ahorro total de \$7.088 millones; también nos permitió promover la permanencia de recursos por parte de los inversionistas, mejorar el perfil de vencimientos y el uso de los excedentes de liquidez.
- Autorización y registro en el Registro Nacional de Valores y Emisores (RNVE) de la Superintendencia Financiera de Colombia de la primera emisión de Bonos Sostenibles en Colombia. Este instrumento cuenta con calificación AAA por parte de BRC Standard & Poor's y con la verificación de sostenibilidad por parte de la firma internacional Vigeo Eiris.
- Findeter lideró la elaboración de la Estrategia de Gestión del Conocimiento y de Innovación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con la participación de las 20 entidades adscritas y vinculadas al ministerio.
- Reconocimiento otorgado por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado a Findeter, por la formulación de la Política de Prevención del Daño Antijurídico para el año 2018, conforme a la metodología de la Agencia, obteniendo con ella la reducción de la litigiosidad de la Entidad.
- MINTIC otorgó a Findeter el sello a la excelencia de Gobierno Digital por la compatibilidad IPV6 de la nueva página web
- Se obtuvo el sello de Excelencia de Gobierno Abierto en septiembre 2018, otorgado por el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones; gracias a la labor adelantada para los trámites y servicios en línea con calidad para mejorar la relación con el Estado y la calidad de vida de los ciudadanos
- Con fundamento en la opinión contable y presupuestal, la Contraloría General de la República (CGR) FENECE la cuenta fiscal de Findeter, por la vigencia fiscal 2017. Opinión contable: sin salvedades y Opinión presupuestal: razonable.
- Ocupamos el puesto número 5 dentro de las mejores empresas para trabajar en Colombia, en la categoría de empresas con más de 500 colaboradores, según el *Great Place To Work (GPTW)*.
- Mejoramos el índice de ambiente laboral (IAL) logrando un 97.1 frente al obtenido en el 2017 de 88.4, calificado como excelente según la metodología del GPTW.
- Findeter obtuvo la distinción de Embajador de la Comunidad Ciclo Siete por su participación en la Semana de la Sostenibilidad, reconocimiento que se llevó a cabo en la ciudad de San Andrés del 31 de octubre al 2 de noviembre del año 2018 en el marco de la segunda cumbre Ciclo Siete.
- En el último año Findeter fue reconocido como un Banco de Desarrollo comprometido con la

mitigación y adaptación del país al cambio climático, al convertirse en el tercer Banco de Desarrollo nacional de América Latina en ser acreditado por el Fondo Verde del Clima (Green Climate Fund). Durante la sesión de Junta No. 21 del Fondo, Findeter y Fondo Acción se convirtieron en las primeras instituciones colombianas acreditadas ante dicho Fondo.



## 1.9 CONTEXTO FINANCIERO Y ECONÓMICO

### 1.9.1 2018 EN RETROSPECTIVA

En materia local, 2018 fue un año de repunte para la economía colombiana. Después de cerca de tres años de desaceleración del PIB, producto de la crisis en los precios de las materias primas y una menor productividad multifactorial, la economía colombiana empieza a mostrar un crecimiento sostenido que alcanza el 2,7 % en el tercer trimestre del 2018. Por el lado de la oferta, dicho crecimiento se ve liderado por un repunte de sectores claves como el de la industria, construcción, transporte y explotación de minas y canteras. Por el lado de la demanda, el buen comportamiento de la confianza del consumidor se refleja en una expansión del consumo privado con respecto al año pasado. A su vez, el consumo del gobierno se recupera, en parte por unos mejores precios de las materias primas, los cuales ayudan a compensar la reducción en volumen de las exportaciones.

En materia inflacionaria, 2018 fue el cierre de la política contra cíclica llevada a cabo por el Banco de la República desde finales del 2016. Dicha política permitió incentivar el consumo y la inversión en con el fin de dinamizar la economía. Por otro lado, la reducción de la tasa de intervención respondió a la convergencia paulatina de la inflación hacia el valor objetivo, cerrando 2018 en 3,18%, tan solo 0,18 puntos porcentuales por encima de la meta. Este panorama refleja las buenas prácticas del país a la hora de mantener una estabilidad macroeconómica de la cual se espera que impulse un mayor crecimiento económico que ayude a reducir el desempleo.

La situación fiscal en el país presenta incertidumbre en el largo plazo. El aumento del presupuesto en 1,4% del PIB, solo evidencia la recaudación de recursos de un 50% con la ley de financiamiento. Por otro lado, preocupa la dependencia del gasto público del país de la situación de los precios de las materias primas, lo cual hace más vulnerable a la economía frente a choques externos.

El inicio de un nuevo gobierno derivó en la estructuración de un plan de desarrollo para el periodo 2018-2022 el cual se constituye en la hoja de ruta para lograr un crecimiento económico sostenible, incluyendo dentro del mismo el desarrollo de actividades productivas enfocadas a la mitigación del cambio climático, dentro de este Plan se destaca la participación de Findeter en actividades productivas sostenibles y mitigantes del cambio climático sobre todo a través de la construcción de edificaciones e infraestructuras sostenibles.

A través de la Entidad se harán los esfuerzos para facilitar el acceso a recursos financieros, que incorporen tecnologías limpias y minimicen impactos ambientales, también se planean diseñar líneas de crédito especiales que promuevan las inversiones bajas en carbono y resilientes al clima.

En materia internacional, 2018 fue un año de expansión para la economía mundial, impulsado principalmente por el crecimiento de EE.UU en dos puntos porcentuales con respecto al año pasado. Sin embargo, también fue un año de volatilidad. Con respecto al 2017, la recuperación de China y la Unión Europea no terminó de consolidarse y la situación de Japón empeoró. Adicionalmente, la guerra comercial entre China y EE.UU impactó negativamente los pronósticos de crecimiento del 2019 y su escalamiento hacia los USD 200.000 Millones en bienes y servicios aumentó las alertas hacia una posible recesión global.

Por otro lado, la situación en América Latina se ha visto afectada por la normalización de las políticas monetarias de las economías avanzadas, limitando el flujo de capital y depreciando sus monedas. A su vez, el empeoramiento de la situación política y económica de Venezuela y Argentina le pasa factura a los pronósticos de crecimiento de la región.

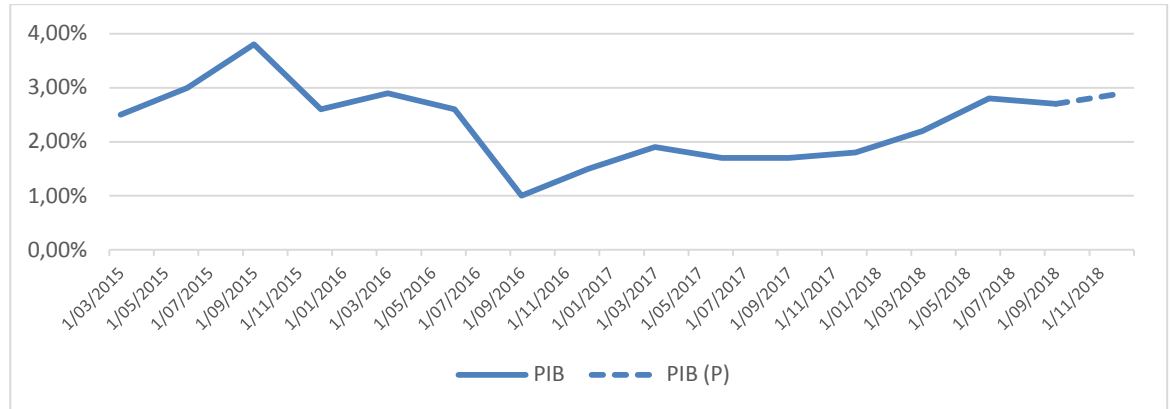
En materia de comercio internacional, en los últimos años la situación se ha caracterizado por la volatilidad de los precios del petróleo y la depreciación del peso. La tensión política en el medio oriente, la falta de consistencia y credibilidad de la OPEP, la crisis venezolana, la reducción de la demanda China y la producción no convencional de EE.UU ha generado que después de una caída fuerte en los precios en los últimos años y un periodo de alza en la mitad de 2018, estos estén de vuelta a la baja al cierre del año.

El año 2019 será clave para consolidar la recuperación que se viene construyendo desde el año pasado por medio de la diversificación productiva y exportadora. A su vez, será necesario poner en marcha reformas estructurales en materia fiscal, pensional y laboral para fortalecer la economía contra una recesión mundial cada vez más probable.

**PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS**

**PIB**

**Gráfica 3. Crecimiento PIB**



Durante el año 2018 se pudo evidenciar la recuperación de la economía impulsada por sus principales sectores, mientras el año 2017 cerró con un crecimiento de 1.8% se estima que para finales de 2018 el crecimiento de la economía cierre en 2.9% según las estimaciones efectuadas por el Banco Mundial.

**Tasa de Cambio**

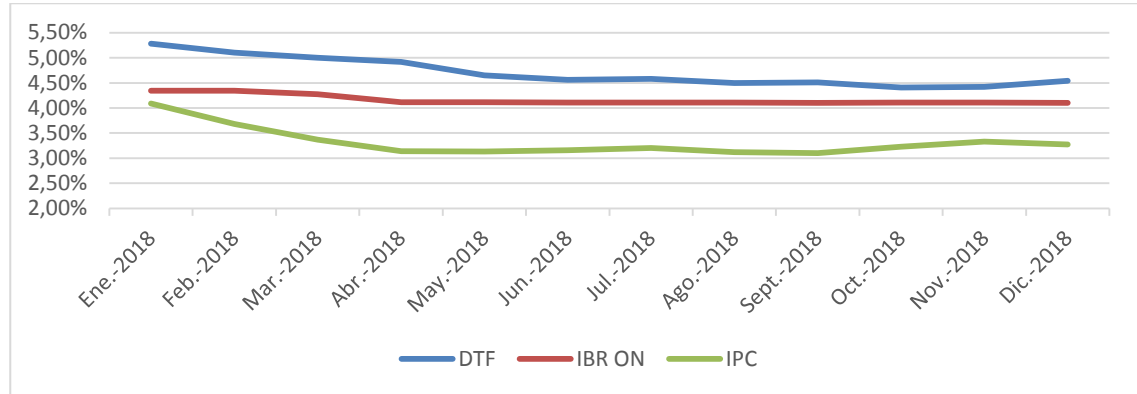
**Gráfica 4. TRM Diaria**



Durante el segundo semestre de 2018 se observó una tendencia creciente en la tasa de cambio generada principalmente por el incremento de la aversión al riesgo derivada de las tensiones comerciales entre China y EE. UU., lo cual sumado a una política contraccionista por parte de la FED llevó a que la TRM cerrara en año en \$3.250 mostrando de esta forma un incremento de 8.94% en comparación al cierre del año 2017. ES importante mencionar que el tipo de cambio alcanzó a tener niveles cercanos a \$3.300 hacia finales del mes de noviembre.

Tasas de Interés

Gráfica 5. Tasas del Mercado Cierre de Mes

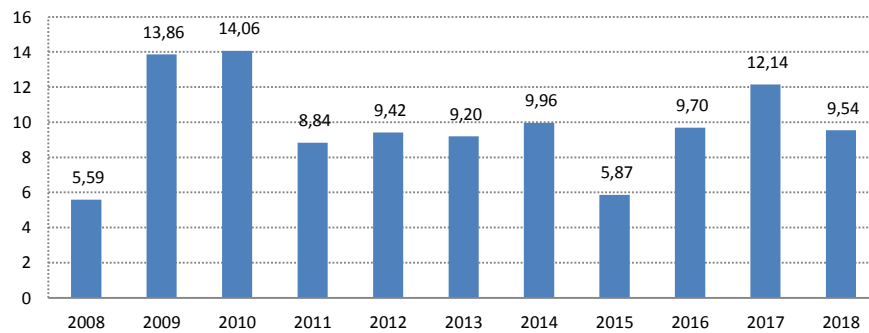


Durante el año 2018 se evidenció la continuación de la política expansionista iniciada el año anterior por parte del Banco de la República, ya que la tasa REPO evidenció una disminución adicional de 25 PB hasta llegar a 4.25% en el mes de mayo manteniéndose en ese mismo nivel hasta finales de año, dicha política generó la disminución de las principales tasas que sirven como referencia de mercado como son IBR y DTF.

Parte de la disminución de la tasa de referencia se justificó en el control de la inflación, ya que dicho indicador mostró una disminución de 4.09% en 2017 a 3.18% manteniéndose en el rango meta fijado por el Banco de la República, el cual se encuentra entre 3% y 4%.

Emisiones Bonos

Gráfica 6. Acumulado Año (billones)



Durante 2018 se observó un menor dinamismo en la emisión de estos papeles que las mismas mostraron una disminución de 21% con respecto a 2017, dicha dicho comportamiento se atribuye principalmente a la disminución de emisiones por parte del sector real.

Pese a esta situación, durante el año se destacaron emisiones efectuadas en denominaciones como bonos verdes y bonos sociales, categorías que ascendieron a \$800.000 millones durante el año.

### 1.9.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA FINANCIERO - BANCOS

2018 marcó una dinámica diferente para los Bancos con relación al año 2017, pues el mejor dinamismo en el crecimiento de la cartera y las inversiones fue el motor de crecimiento para dichas entidades. Con un incremento de \$24,3 billones en la cartera bruta<sup>2</sup>, y una reducción en la velocidad de los crecimientos de la cartera vencida, dicho año mostró indicios de una recuperación económica que podría fomentar mayores crecimientos a futuro. Esta situación ayudó al sostenimiento de los buenos niveles de solvencia y liquidez, reflejando la fortaleza de la banca colombiana.

En ese orden de ideas, el riesgo de crédito del sector financiero mantuvo su perfil en el último año, lo que se evidencia en los indicadores de calidad de cartera (tanto por morosidad como por perfil de riesgo) que comenzaron a recuperarse en comparación con el 2017. Vale la pena resaltar que la mejora en la situación económica de varias empresas del sector corporativo incidió para que inclusive surgieran pagos anticipados, además de la refinanciación de deuda dadas las tasas más bajas impulsadas por las mejores expectativas.

Por su parte, las valorizaciones de los portafolios de inversiones, dado el comportamiento de las tasas de mercado y la política expansiva del Banco de la República ha beneficiado el margen neto de intereses del sector financiero. Esta situación se ha visto traducida de igual manera en el incremento de las utilidades de \$8,5 billones<sup>3</sup> de los bancos y una rentabilidad sobre el patrimonio cercana al 13% durante los últimos 12 meses.

En cuanto a la liquidez del sistema, el indicador de riesgo de liquidez sugiere que los bancos cuentan con niveles suficientes de recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, teniendo en cuenta además que su financiación se incrementó principalmente gracias a los depósitos en cuentas corriente y de ahorro con una variación positiva del 8% y cerrando con \$232 billones a noviembre.

Finalmente, la solidez financiera de los bancos propició una prima temporal aprobada mediante la Ley de Financiamiento relativa al pago de impuesto de renta, lo que se esperaba que fuera contrarrestado con un mayor crecimiento económico y mejor dinamismo en el desembolso de créditos, conjunto al ciclo de incremento de tasas que se espera para los años venideros.

---

<sup>2</sup> Fuente: Informe de la Superintendencia Financiera con corte a noviembre de 2018.

<sup>3</sup> Fuente: Informe de la Superintendencia Financiera con corte a noviembre de 2018.

COMPORTAMIENTO CARTERA SISTEMA FINANCIERO COLOMBIANO

Gráfica 7. Cartera del Sistema Financiero Colombiano



A noviembre de 2018 la cartera total del sistema financiero ascendía a \$488 billones mostrando un crecimiento de 6.3%, de la misma el 55% corresponde a cartera comercial, la cual mostró una variación de 3.6 % con respecto a noviembre de 2017.

Del total de la cartera comercial, el 8.96% corresponde a cartera de redescuento (\$24,3 billones de pesos), de esta cifra Findeter representa el 35% ya que su cartera a dicho corte ascendía a \$8,6 billones de pesos.

1.9.3 PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA 2019

Colombia está experimentando una recuperación que se empieza a expresar paulatinamente en las cifras de crecimiento del PIB de los últimos trimestres de 2018 y en las proyecciones por parte de analistas locales e internacionales para el 2019. Adicionalmente, en materia macroeconómica la estabilización de la tasa de interés y la inflación, la consolidación de la confianza de consumo interno y la recuperación de los precios de las materias primas son buenas señales para creer en una continuación de dicha senda de recuperación.

Sin embargo, alrededor del desempeño económico del 2019 existe una gran incertidumbre principalmente por tres factores. En primer lugar, está la alta volatilidad del precio del petróleo. La menor demanda por parte de China, la menor oferta de Venezuela y la cambiante situación geopolítica de Estados Unidos y la OPEP amenazan con perpetuar la volatilidad en los precios de petróleo que se ha ido experimentando estos últimos meses.

En segundo lugar, están las probabilidades de una recesión global cada vez más evidentes. Después de ocho años de un dólar fuerte, el periodo de expansión más largo de la historia de Estados Unidos empieza

a terminar. Se espera una desaceleración de la economía estadounidense en el 2019, pasando de un 3% en 2018 a un 2,5% pronosticado para el próximo año. Adicionalmente, se están presentando grandes ventas en las acciones de Estados Unidos a pesar de mostrar utilidades históricamente altas y la tasa de interés de los bonos a corto plazo se está acercando a la de largo plazo, señales definitivas de una recesión (Portafolio, Las campanas del dólar ya están sonando..., 2018).

Por otro lado, la guerra comercial entre Estados Unidos y China parece no tener una solución a corto plazo, inyectando mayor volatilidad e incertidumbre a la economía global. Finalmente la recuperación de la Eurozona no termina de consolidarse y los pronósticos de crecimiento de las principales economías como Japón, China, Estados Unidos y la Zona Euro están a la baja para 2019 (Fedesarrollo, 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, el 2019 debe ser tomado con cautela e inteligencia. Aunque los pronósticos de la última encuesta trimestral de analistas locales y extranjeros llevada a cabo por el Emisor se alinea con las perspectivas de recuperación al proyectar un crecimiento del PIB en el 2019 entre el 3% y el 3,5%, rompiendo por primera vez la barrera del producto potencial del 3% en dos años, es necesario que el gobierno lidere reformas estructurales que preparen al país para el escenario económico venidero.

Por un lado, el gobierno deberá implementar recortes al gasto o medidas adicionales de generación de ingreso que permitan cumplir con la regla fiscal. Por otro lado, se debe invertir en la competitividad y productividad multisectorial para consolidar un proceso de diversificación y fortalecimiento de la economía que nos permita afrontar precios bajos en el petróleo, mantener el nivel de inversión pública y consumo en tiempos malos, hacer sustitución de importaciones y fortalecer la oferta de exportaciones, especialmente en tiempos de alta devaluación como los venideros.

Adicionalmente, es necesario que se aborden temas estructurales como las pensiones y la formalización laboral para impulsar los índices de empleo, fortalecer la productividad y alivianar las cargas sobre el presupuesto nacional. Estas reformas, en conjunto con una ley de financiamiento integral, un consumo privado y público consolidado y una inversión creciente permitirían al país tener una mayor resiliencia frente a una desaceleración global cada vez más probable.

En este orden de ideas, es de suprema importancia que bancos de desarrollo como Findeter cumplan con sus deberes constitutivos como motor de desarrollo, especialmente en tiempos de desaceleración. Los años que vienen representan un gran potencial para estos bancos para fomentar la inversión que ha estado estancada en los últimos años por medio de un mayor acceso a financiamiento. Se espera que por medio de créditos de infraestructura a largo plazo, acompañen y fortalezcan el desarrollo de sectores claves para el crecimiento, que hagan parte de la transformación productiva y competitiva que necesita el país y ayuden a cerrar brechas de pobreza multidimensional.



## 1.10 ACONTECIMIENTOS RELEVANTES

### 1.10.1 ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS ACAECIDOS DURANTE EL EJERCICIO 2018

La Junta Directiva atendiendo su facultad estatutaria contenida en el literal c) del artículo 41 de los Estatutos Sociales vigentes, aprobó por unanimidad el nombramiento de Sandra Gómez Arias como nueva Presidenta de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter en reemplazo de Rodolfo Enrique Zea Navarro, quién desempeñó dicho cargo hasta el 7 de noviembre de 2018, asumiendo como Presidente encargado, Fabián Elías Paternina Martínez, hasta el 28 de noviembre de 2018. La decisión quedó contenida en acta No.342 del 30 de octubre de 2018. La SFC autorizó la posesión de la nueva Presidenta a partir del 29 de noviembre de 2018.

El 7 de diciembre de 2018 se llevó a cabo Asamblea Extraordinaria de Accionistas, contenida en acta 056, la cual tuvo como objeto nombrar al primer y quinto renglón principal de la Junta Directiva. Los designados fueron: El cargo del Viceministro Técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público ocupado por Luis Alberto Rodríguez Ospino en el primer renglón principal y el quinto por Juan Gonzalo Zapata, miembro independiente; a diciembre 31 se encontraba en curso el trámite de posesión ante la SFC.

### 1.10.2 ACONTECIMIENTOS ACAECIDOS DESPUÉS DEL EJERCICIO

En sesión de la Junta Directiva del 29 de enero de 2019 se aprobó la nueva estructura organizacional, contenida en acta No. 346.

El 28 de enero de 2019, Findeter en conjunto con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, lanzó el programa “Reactiva Colombia”, estrategia liderada por el Gobierno Nacional, mediante el cual se destinarán recursos por \$1,35 billones para financiar proyectos de infraestructura en el país. Esta es una iniciativa para impulsar la economía y estimular la inversión en sectores que el Gobierno Nacional ha priorizado como potencializadores del desarrollo y la generación de empleo y que claves para el desarrollo del país en términos de infraestructura.

Reactiva Colombia integra recursos del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda Y Crédito Público (Tasa Compensada) y recursos ordinarios de Findeter para estructurar un paquete al cual podrán acceder los sectores público y privado.

## 2 GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.1 COMPOSICIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

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.

A continuación, se describen los diferentes órganos de gobierno de Findeter así como su composición:

#### 2.1.1 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La composición accionaria de la entidad a 31 de diciembre de 2018 era la siguiente:

**Tabla 4. Composición accionaria a 31 de diciembre de 2018**

Accionistas	Porcentaje%
Nación	92,5477
Departamentos	7,2036
IFINORTE	0,2487

#### 2.1.2 JUNTA DIRECTIVA

A continuación se presenta la conformación de la Junta Directiva con corte a 31 de diciembre de 2018 la cual fue presidida por Ana Lucía Villa Arcila, conformación que fue aprobada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 22 de marzo de 2018.

**Tabla 5. Conformación Junta Directiva a 31 de diciembre de 2018**

Junta Directiva	
Ana Lucía Villa Arcila Directora General de Apoyo Fiscal MHCP	*Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe Alto Consejero Presidencial para las Regiones DAPRE - Presidencia de la República
*Sandra Milena Piñeros Calderon Asesor – Dirección General Participaciones Estatales Ministerio de Hacienda y Crédito Público	*Judith Millán Durán Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
Eduardo Verano de la Rosa Gobernador del Atlántico	Carlos Eduardo Osorio Buritica Gobernador del Quindío

Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente
Subdirector Territorial y de Inversión Pública – DNP	Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos Sociales de Findeter y su Código de Buen Gobierno, los miembros de Junta Directiva principales y suplentes son elegidos por la Asamblea de Accionistas, por un periodo de dos años.

\*Sandra Milena Piñeros Calderón, (Segundo renglón principal). Autorizada su posesión ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 17 de mayo de 2018

\* Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe (Primer Renglón Suplente) – Autorizada su posesión ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 4 de octubre de 2018

\* Judith Millán Durán (Segundo Renglón Suplente) Autorizada su posesión ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 18 de octubre de 2018

La remuneración de la Junta Directiva se encuentra establecida en la Resolución No. 2536 del 27 de agosto de 2018 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y equivale a tres (3) Salarios Mínimos Mensuales Vigentes, por sesión, cabe anotar que durante 2018 no se reportaron conflictos de interés.

### Participación de los miembros de Junta en otras Juntas Directivas

\*Cesar Negret Mosquera también participa como miembro principal de la Junta Directiva de Banagrario

\*Álvaro Rodríguez Pérez también participa como miembro suplente de la Junta Directiva de Bancompartir.

Durante el 2018, se llevaron a cabo 12 sesiones ordinarias de Junta Directiva y 2 sesiones extraordinarias de este órgano colegiado.

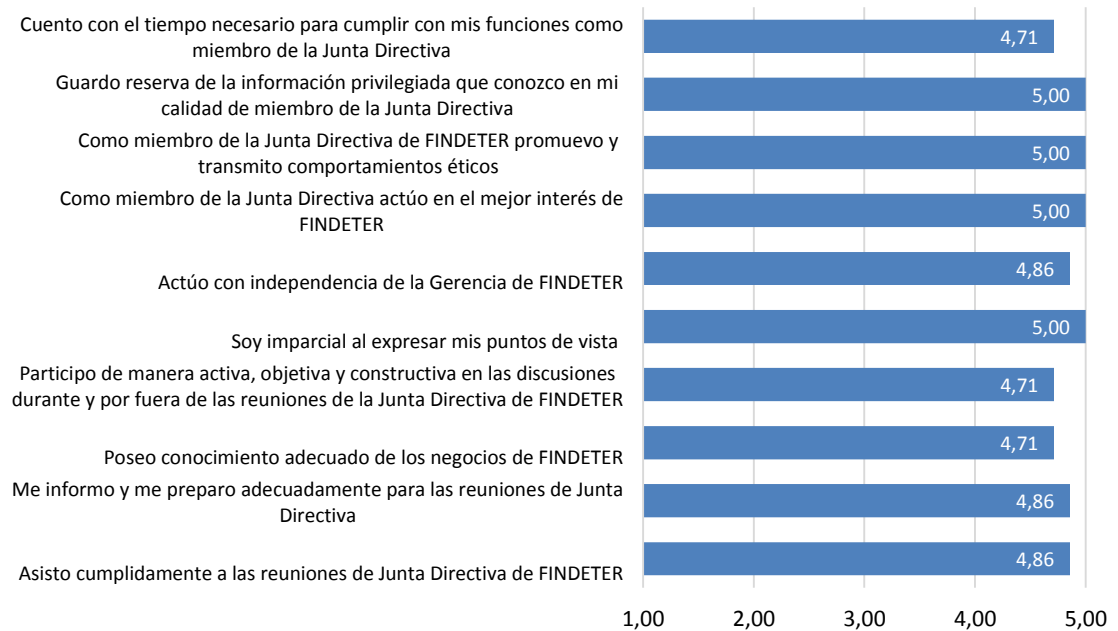
**Para mayor información en Anexos, ver Tabla. Asistencia Miembros de Junta Directiva 2018.**

### 2.1.3 EVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Dentro del cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva de la Entidad realizó su autoevaluación de la gestión desempeñada como miembros de dicho órgano colegiado de Findeter durante 2018. La evaluación se valoró en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre). Se validan los resultados de 7 autoevaluaciones diligenciadas. El resultado obtenido fue el siguiente: en el 40% de las preguntas los miembros consideraron que su desempeño correspondía a la máxima calificación. El restante

60% de los resultados obtuvieron respuesta dentro de un rango de puntaje de 4.86 y 4.71.

**Gráfica 8. Resultados de la evaluación de la Junta Directiva de Findeter**



#### 2.1.4 COMITÉS DE APOYO A LA JUNTA DIRECTIVA

Para el cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva este órgano colegiado, según el Código de Buen Gobierno cuenta con la asesoría y apoyo de los siguientes comités:

##### COMITÉ DE AUDITORÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA

Este Comité apoya en los temas atinentes al control y mejoramiento del Sistema de Control Interno, también le compete definir la estructura y la supervisión de la operación de los Sistemas de Control Interno de FINDETER.

El Comité de Auditoría de Junta Directiva esta compuesto por tres (3) miembros de Junta Directiva, se reúne como mínimo cada tres (3) meses o con una frecuencia mayor cuando así lo ameriten los resultados de las evaluaciones del Sistema de Control Interno o cuando se detecten deficiencias en éste que requieran

la evaluación y correctivos urgentes o cuando existan cambios significativos en las políticas de la Entidad o en la normatividad que regula las operaciones de la misma.

En sesión ordinaria del 26 de junio de 2018 y contenida en Acta 337, la Junta Directiva designó los nuevos miembros que integran el Comité de Auditoría.

En 2018, el Comité sesionó en siete (7) oportunidades: enero 30, febrero 20, marzo 13, mayo 22, junio 24, septiembre 18 y diciembre 10. Entre sus principales actividades se pueden mencionar: Seguimiento a las observaciones generadas por parte de la Contraloría General; Seguimiento a las actividades realizadas por la Oficina de Control Interno de Gestión – y Ernst & Young SAS.

El Comité conoció la validación a los diferentes sistemas: de Riesgos, Control Interno y el Sistema de Control Interno Contable, y dio las recomendaciones para su sostenibilidad y mejoramiento.

La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas 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 mayor información en Anexos, ver Tabla. Comité de Auditoría de Junta Directiva.**

#### COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO

Este Comité es un órgano de apoyo a la gestión respecto del buen gobierno de Findeter, el cual tiene como finalidad recomendar a la Junta Directiva, sistemas para la adopción, seguimiento y fortalecimiento de las mejores prácticas en la organización.

El Comité de Gobierno Corporativo se reúne tres veces al año y extraordinariamente cuando sea convocado.

De acuerdo con la decisión de Junta Directiva del 26 de junio de 2018 y contenida en Acta 337 se designaron los siguientes miembros de Junta Directiva para participar en el Comité de Gobierno Corporativo integrado por tres miembros de Junta Directiva, dos de los cuales tienen la calidad de independientes. A continuación, se detallan sus integrantes y la asistencia durante el 2018.

En 2018, se llevaron a cabo tres sesiones.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla. Comité de Gobierno Corporativo .**

Para el 2018 el Comité de Gobierno Corporativo en su primera sesión nombró su Presidente, se informó sobre las principales actualizaciones de este código aprobadas por la Junta Directiva en el año 2017, conformación, funciones, los reconocimientos que ha obtenido la entidad en temas de Gobierno Corporativo y se estableció el cronograma de reuniones.

En la segunda sesión se aprobaron las propuestas de autoevaluación de los miembros de Junta Directiva y la evaluación del Presidente, se socializó el reconocimiento IR en el cual se posicionó a Findeter como uno de los emisores con mejores prácticas en revelación de información y su relación con inversionistas. Finalmente se informó sobre la participación de Findeter ante el Instituto de Gobierno Corporativo.

Para la tercera sesión de Gobierno Corporativo se presentó el cierre de la Planeación Estratégica de la entidad 2015-2018 y se presentó el cronograma de la Planeación Estratégica 2019-2022.

#### COMITÉ DE RIESGOS Y GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS

Durante 2018 el Comité de Riesgos y GAP se encargó de analizar y definir políticas y controles para apoyar a la Junta Directiva en la gestión de los riesgos de la Entidad. Dentro de los principales temas que se trataron se encuentran:

SISTEMA	TEMA	Frecuencia
SARC	Análisis de Valores de Maxima Exposición (VME)	Semestral
	Informe de comportamiento de principales Intermediarios de redescuento	Mensual
	Análisis de categoría de riesgo de crédito	Mensual
	Calificación de Cartera e Inversiones	Semestral
SARM	Informe de comportamiento de valor en riesgo	Mensual
	Informe de Utilización de VME	Mensual
SARL	Informe de comportamiento del Indicador de riesgo de liquidez	Mensual
	Modelo Interno de Riesgo de Liquidez.	Mensual
	Indicadores de alerta de temprana.	Mensual
SARAS	Resultados y perspectivas de gestión SARAS	A solicitud
SARO	Informe Eventos de Riesgo Operativo- EROS	Mensual
	Informe de desempeño del sistema SARO	Semestral
SGSI	Análisis de Vulnerabilidades	Anual
	Gestión de incidentes de seguridad	Anual
	Prueba de ingeniería social	Anual
	Estado proyectos de Seguridad	Mensual

Se encuentra conformado por el Presidente, quien lo preside, el Secretario General, los Vicepresidentes Financiero, Operaciones, Comercial, Técnico, y de Riesgos, además participa el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión, con voz pero sin voto y sesiona por lo menos una vez al mes.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla. Miembros y asistencias del Comité de Riesgos y Gestión de Activos y Pasivos.**

**COMITÉ DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO SARLAFT**

Con el fin de cumplir el objetivo de este comité en asesorar a la Junta Directiva, durante el año 2018, se llevaron a cabo siete sesiones en las cuales se informó a dicho órgano sobre las siguientes actividades:

- Revisión de los riesgos y monitoreo a la evolución del perfil de riesgo de lavado de activos y Financiación del terrorismo (LA/FT).
- Monitoreo al perfil de riesgo de los factores asociados a los riesgos LA/FT.
- Evaluación de los elementos del sistema el cual arrojó un estado calificado como “óptimo”.

Actualizaciones al manual Sarlaft, derivada de auditorías de revisoría fiscal y control interno de gestión.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla. Miembros y asistencias del Comité SARLAFT.**

**2.1.5 EQUIPO DIRECTIVO**

**Tabla 6. Equipo Directivo a 31 de diciembre de 2018**

Equipo Directivo	
Sandra Gomez Arias Presidente	Liliana María Zapata Bustamante Secretaria General
Richard Orlando Martínez Hurtado Vicepresidente Financiero	Ramiro Augusto Forero Corzo Vicepresidente de Riesgos
Laura Patricia Román Pavajeau Vicepresidente Comercial	Hilda Cristina Alzate Martínez Vicepresidente de Operaciones
Alejandro Callejas Aristizabal Vicepresidente Técnico	Saira Alejandra Samur Pertuz Vicepresidente de Planeación

**TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS (TPRs)**

Dentro de las políticas de bienestar de Findeter y de su modelo de Empresa Familiarmente Responsable, la Entidad cuenta para todos sus trabajadores con líneas de crédito blandas para vivienda, vehículo, estudio, libre inversión y calamidad doméstica. De esta manera, durante el 2018 se otorgaron créditos a los directivos de la Entidad por un monto de \$1.178 millones.

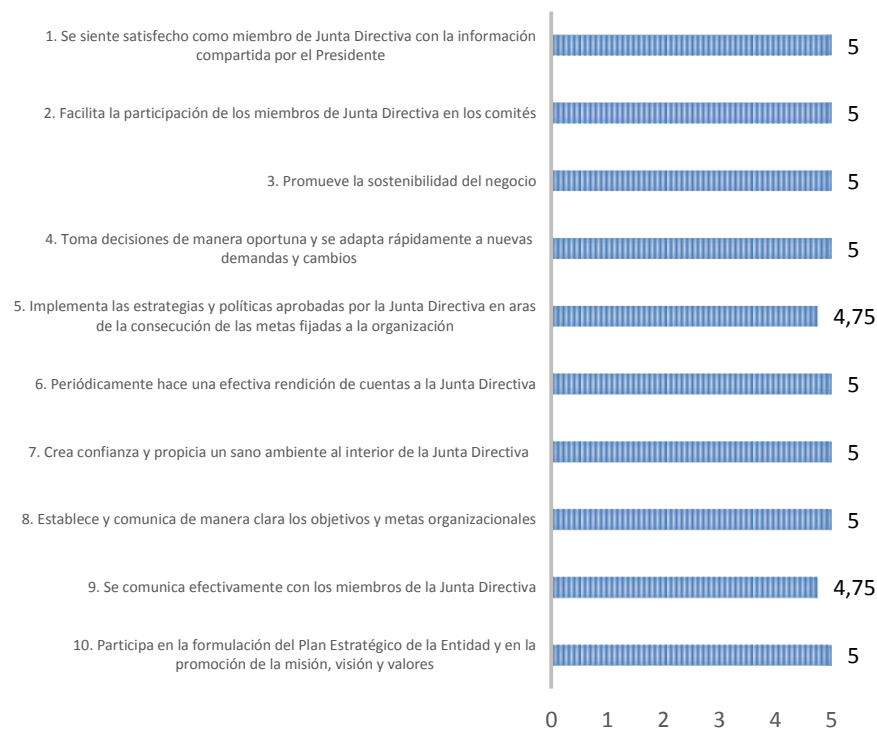
No se reportaron TPRs adicionales.

Para mayor información en Anexos, ver Tabla. **Créditos Internos otorgados a Altos Directivos de Findeter Año 2018.**

### 2.1.6 EVALUACIÓN DEL PRESIDENTE

Dentro del cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva de la Entidad realizó la evaluación de la gestión del Presidente de Findeter, Rodolfo Zea Navarro, para el periodo comprendido entre el primero de enero de 2018 y el 31 de octubre de 2018. La evaluación se valoró en un rango de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima. El resultado obtenido fue el siguiente: el 80% de las preguntas fueron calificadas con 5 por todos los participantes en la encuesta, el restante 20% obtuvo como resultado 4.75.

**Gráfica 9. Resultados de la evaluación del Presidente de Findeter**



Las funciones estatutarias del Presidente de Findeter son:

- Presentar a consideración de la Junta Directiva un informe anual sobre el Gobierno Corporativo y la planeación estratégica de la sociedad y los planes y programas para su cumplimiento y hacer seguimiento a su ejecución.
- Implementar las estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva relacionadas con el control interno, el gobierno corporativo y la administración de riesgos y velar por su cumplimiento.



### 2.1.7 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE FINDETER

La Junta Directiva en sesión del 26 de junio de 2018 y contenida en acta No. 337 aprobó una modificación a la estructura de Findeter, la cual tuvo como objetivo el cambio de la denominación de la Gerencia de Estructuración de Proyectos a Gerencia de Banca de Inversión y que la misma dependa de la Vicepresidencia Financiera. Así mismo, el traslado de la Jefatura de Intermediación a la Vicepresidencia de Planeación cambiando su denominación a Jefatura de Gestión Urbana Integral, dependiente de la Gerencia de Sostenibilidad y Nuevos Negocios, y la fusión de la Jefatura de Cartera y Normalización con la Jefatura de Originación de Cartera, convirtiéndola en la Dirección de Crédito y Cartera, a cargo de la Vicepresidencia de Operaciones.

También se separaron las áreas de Dirección Jurídica y Dirección de Contratación, logrando con ello, especializar a cada área en lo referente a sus competencias.

## 2.2 BUEN GOBIERNO, ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

En el Código de Buen Gobierno de la Entidad se describen los 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 la transparencia, eficiencia, efectividad, y en especial, la confiabilidad de los grupos de interés en los procesos que rodean la gestión institucional. En ejecución 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 permiten obtener un control integral de la gestión.

Findeter remitió a la Superintendencia Financiera de Colombia el reporte de implementación de mejores prácticas corporativas correspondiente al 2017-Encuesta Código País-, el cual se encuentra publicado en la página web Institucional.

Contamos con un Código de Ética en el cual plasmamos los principios y compromisos que rigen las actuaciones de directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés. Incluye políticas de conflicto de interés, las cuales se manejan de acuerdo con la calidad del involucrado: miembros de junta directiva, directivos y trabajadores con sus respectivas instancias que determinan la existencia o no del impedimento.

En septiembre de 2018, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), otorgó por tercer año consecutivo a Findeter el certificado "Emisor Investor Relations IR", mediante el cual se reconoce el cumplimiento e implementación al interior de Findeter de las mejores prácticas en revelación de información al mercado y

relación con nuestros inversionistas, siendo la única banca pública que cuenta con dicho reconocimiento, lo que implica que estamos a la vanguardia de las mejores prácticas en ésta materia, y nos coloca dentro de la lista de emisores más transparentes del mercado. La renovación de este certificado, es un reconocimiento a que hemos logrado mantener por cuatro años consecutivos los estándares requeridos por la BVC, este distintivo posiciona a Findeter como uno de los emisores con mejores prácticas en sus relaciones por cuanto se incrementa la confianza de los inversionistas locales y extranjeros en la Financiera.

Como miembros del programa IR de la BVC, desde la primera medición hemos evolucionado significativamente en el fortalecimiento del gobierno corporativo, tal y como lo demuestran las calificaciones otorgadas, 70% en 2016, 77% en 2017 y 89% en 2018, sobre una calificación de 100%. Este puntaje obtenido en la calificación de 2018, nos posicionó como el Emisor con mayor evolución dentro de las 32 empresas que cuentan con el programa IR de la BVC.

Participamos activamente en los requerimientos del programa de la Presidencia de la República denominado Empresas Activas Anticorrupción, iniciativa liderada por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República, en la que se busca elevar la capacidad del sector privado para identificar y prevenir actos de corrupción. Lo anterior, en desarrollo de lo ordenado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Findeter, llevada a cabo el 22 de marzo de 2018 y contenida en Acta No. 055. Cabe anotar que por primera vez hicieron parte de este grupo de empresas, dos con participación estatal, Colpensiones y Findeter, demostrando que también existe un compromiso serio de las empresas estatales por generar sistemas de gestión de riesgo de corrupción y buenas prácticas empresariales.

Finalmente, en el mes de noviembre de 2018 nos vinculamos al Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), principal asociación en el país sin ánimo de lucro encargada de promover el desarrollo y la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en el país, contribuyendo al mejoramiento de la gestión y el desempeño de las organizaciones. El ICGC cuenta con el apoyo de la Corporación Financiera Internacional (IFC) del Grupo Banco Mundial, que hizo parte de su proceso de fundación, así como con el respaldo de otros organismos multilaterales y de cooperación que desempeñan un rol clave en el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo a nivel mundial, como lo son el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), BID Invest y la Confederación Suiza para la Cooperación Económica y el Desarrollo (SECO). De igual manera, el Instituto pertenece a la Red Latinoamericana de Institutos de Gobierno Corporativo (IGCLA), a través de la cual se desarrollan iniciativas conjuntas que promueven el desarrollo del gobierno corporativo a nivel local y región. De esta manera, el ser parte del ICGC permitirá continuar con el fortalecimiento de la estructura de gobierno corporativo, así como el fortalecimiento de las mejores prácticas de gobierno en nuestra entidad.

### 2.2.1 ÉTICA Y BUEN GOBIERNO

Findeter cuenta con un Código de Buen Gobierno y con un Código de Ética, este último es una herramienta de vital importancia, en él se plasman principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de la Entidad de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general. Adicionalmente se busca generar transparencia, confianza, credibilidad, sentido de pertenencia, respeto, entre otros valores y así mismo, este comportamiento nos permite exigir a la ciudadanía y a nuestros grupos de interés, en particular, la realización de actuaciones acordes con nuestras reglas de conducta, cuando pretendan interactuar con Findeter.

Se introduce en este código temas relativos a: Conflictos de Interés, tratamiento para los regalos e invitaciones, patrocinios y donaciones, prohibición de participación en política y financiación de campañas políticas, control patrimonial, obligación de informar sobre actuaciones ilegales o sospechosas, y tratamiento a las actuaciones ilegales o sospechosas y sanciones entre otros.

Para el cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la Entidad realizó varias campañas en 2018 de comunicación, sensibilización y capacitación, en torno a los asuntos de Ética y Gobierno Corporativo. La capacitación virtual por medio de la plataforma Findelearning estuvo dispuesta para un total de 514 trabajadores de planta y en misión. También se realizó el Blue Day, jornada creativa e innovadora, a través de la cual se reiteró la importancia de los Códigos de Ética y buen Gobierno haciendo el símil de estos al “ancla” institucional que estabiliza la posición de la Entidad en “terreno firme”, esta actividad contó con la participación de 344 colaboradores.

Con motivo del Campeonato Mundial de Fútbol lanzamos el juego “Findegol”, durante el cual se realizaron más de 45 preguntas con distintos grados de dificultad para que nuestros colaboradores de manera didáctica y participativa se apropiasen de los postulados de los mencionados códigos.

Se realizó una evaluación por cada área en la que se valoraron los conocimientos adquiridos con las campañas realizadas durante el año 2018 sobre estos temas.

En la evaluación sobre el Código de Ética, respondieron 409 personas correspondientes al 79,5% de los colaboradores de la Entidad; el promedio de la calificación obtenida fue de 8.7, siendo 10 la nota más conseguida, la cual fue obtenida por el 35,2% de los evaluados.

Por otro lado, la evaluación correspondiente al Código de Buen Gobierno, fue respondida por 420 personas, que equivale al 81,71% de los colaboradores. El promedio de la calificación obtenida fue de 8.2, siendo 9 la calificación más conseguida, la cual representa el 29,2% de los colaboradores evaluados.

Para 2019, el curso virtual será usado en las etapas de inducción y reinducción para los empleados de la Entidad, y se tiene proyectada una estrategia de aprendizaje a través de cápsulas educativas utilizando los canales internos de comunicación.

### **2.2.2 DERECHOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN**

El Código de Buen Gobierno de Findeter señala que “Como parte de su política de Responsabilidad Social Empresarial – RSE, Findeter se compromete en la garantía, promoción y respeto de los Derechos Humanos (DD.HH.) en todas sus actividades y con todos sus grupos de interés, aportando al desarrollo sostenible, justo y equitativo de la sociedad colombiana.

Para lograr esto se velará por el cumplimiento de los siguientes principios en sus respectivos procesos:

1. Garantía, respeto y promoción por los derechos humanos con todos sus grupos de interés.
2. No discriminación por raza, sexo, orientación sexual y afinidad política.
3. Gestión Sostenible Ambiental que no comprometa los recursos de las generaciones futuras con nuestras actividades presentes.
4. Respeto a las comunidades, en especial grupos minoritarios.”

### **2.2.3 PREVENCIÓN DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

Findeter consciente que comportamientos no éticos, o la comisión de actos fraudulentos podrían afectar negativamente la imagen de la Financiera y por tanto el logro de la visión y metas corporativas, aprobó a través de su Junta Directiva El Programa Antifraude y Corrupción en el que se establece la declaración de la política de cero tolerancia frente al fraude y corrupción, las personas responsables de la prevención, detección e investigación de los mismos; así como un procedimiento para el tratamiento de las denuncias que se llegaran a presentar. Adicionalmente cuenta con un sistema de denuncias, que contempla diferentes canales mediante los cuales los empleados de Findeter, sus clientes, proveedores o terceros, pueden poner en conocimiento de la administración de la Financiera, cualquier conducta fraudulenta.

Este programa tiene como finalidad promover entre sus directivos, empleados, clientes, proveedores y demás partes interesadas, las más altas conductas éticas. Adicionalmente, se tiene definido el mapa de riesgos de fraude y corrupción, así como los controles que mitigan la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de materializarse eventos de este tipo. En el año 2018 se modificaron las metodologías de identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos, alineándolas con la “Metodología Integral de Riesgos” adoptada por Findeter, gestión que se lleva a cabo a través de una herramienta tecnológica, así como la inclusión en el Programa de señales de alerta para la prevención de los potenciales riesgos de fraude y corrupción y se realizaron dinámicas dirigidas a los trabajadores, con el fin de ejercitarlos en su identificación.

Por otra parte, cabe resaltar que para el evento originado por la información suministrada a través de medios de comunicación durante 2017 relacionada con presuntos manejos indebidos de los recursos de la Entidad, la vicepresidencia de riesgos evaluó los siguientes aspectos para determinar el grado de afectación a la financiera:

Impacto económico: No se presentó ningún tipo de pérdida económica.

Impacto legal. No hay ningún pronunciamiento oficial por parte de organismos de control, ni sanciones asociadas a la presunta actividad indebida.

Impacto reputacional. No se evidenció ninguna pérdida potencial de clientes, ni pérdida de confianza del mercado o afectación de la imagen debido a la exposición ante la opinión pública, y partes interesadas externas.

Impacto operativo. No se presentó afectación a los procesos de la Entidad, ni en la generación de los productos o prestación de servicios.

Para este caso, el protocolo de comunicación ante los medios se activó y la situación fue manejada exclusivamente por el Presidente y la Directora de Comunicaciones.

Por último, es importante señalar que durante 2018 no se tuvo evidencia que se haya presentado algún evento, o presunto evento de fraude o corrupción al interior de la Entidad.

#### 2.2.4 COMPETENCIA DESLEAL

El artículo 333 de la constitución política, consagra el derecho a la libre competencia como un derecho que tiene todo ciudadano. El Estado, por mandato de la ley, impide que se obstruya o se restrinja la libertad económica y controla cualquier abuso que las empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

El ejercicio de la libertad económica implica la libre competencia, ésta como todos los derechos y libertades dentro del marco del Estado Social de Derecho, no es absoluta, se encuentra limitada por prevalencia del interés general.

Es por esto que los agentes económicos no están legitimados para actuar de forma arbitraria en el mercado sino que deben respetar las reglas establecidas en aras de proteger la libre competencia, permitiendo a clientes y usuarios contar con la posibilidad de obtener en el mercado diversas alternativas de inversión o de consumo, para que puedan acceder en un contexto de absoluta transparencia a los productos o servicios financieros, con elementos de juicio claros y objetivos, que les permitan escoger las mejores opciones del mercado y poder tomar decisiones informadas.

Findeter como entidad vigilada por La Superintendencia Financiera de Colombia, se preocupa por no incurrir en prácticas comerciales restrictivas del libre mercado y desarrolla su actividad crediticia con sujeción a las reglas y prácticas de la buena fe comercial, dando cumplimiento a obligaciones tales como: realizar publicaciones de las tarifas cobradas respecto de los servicios y productos ofrecidos.

Respecto al tema de competencia desleal, es importante analizar que los clientes de Findeter son las

entidades financieras, quienes conocen los parámetros establecidos y autorizados para acceder a las operaciones que desarrolla la Entidad. En consideración a ello, no es posible que se configure el tema de competencia desleal frente a los clientes de la Financiera que serían los Bancos, ya que existe igualdad en las condiciones para acceder a los productos de Findeter, igualmente teniendo en cuenta que estos no son consumidores finales.

Por otra parte, al analizar este aspecto frente a otras entidades que se encuentran dentro del tipo de entidades con régimen especial como Findeter, se evidencia que no se podría configurar un tema de competencia desleal, ya que cada una de estas desarrollan sus actividades de acuerdo a su objeto social, las cuales han sido igualmente aprobadas por la ley, como es el caso de Finagro y Bancoldex, entre otros, por lo tanto no se tendrían como competidoras.

Findeter, en desarrollo de su objeto social, ha mantenido plena observancia en no incurrir en actos que pudieran derivar en competencia desleal, tales como: Desviación de la clientela, actos de desorganización, actos de confusión, actos de engaño, actos de descrédito, actos de comparación, actos de imitación, explotación de la reputación ajena, violación de secretos, inducción a la ruptura contractual y violación de normas.

#### **2.2.5 EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno está concebido y organizado de tal manera que su ejercicio es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la Entidad, y en particular de las funciones asignadas a los cargos directivos. Sin perjuicio de lo anterior, existen cuatro órganos que ayudan en la implementación, desarrollo y seguimiento del control interno, a saber:

- Oficina de Control Interno de Gestión,
- Comité de Auditoría,
- Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y
- Revisoría Fiscal.

#### **OFICINA DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN**

La Oficina de Control Interno de Gestión tiene como responsabilidad realizar la evaluación sistemática de la Entidad, identificando aciertos y desviaciones, así mismo evalúa los controles existentes verificando que sean suficientes y adecuados. Del resultado de las evaluaciones y verificaciones emite las recomendaciones orientadas a fortalecer el Sistema de Control Interno de Findeter.

El Jefe de la Oficina de Control Interno es empleado público, designado por el Presidente de la República a quien le responde directamente. Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con un grupo de

profesionales multidisciplinario, con procedimientos y metodologías debidamente establecidas. Los hallazgos e informes producto de las auditorías que se practiquen, son reportados a la Presidencia y Secretaría General de la Entidad; así mismo, el Jefe en mención prepara los informes necesarios solicitados por la Junta Directiva y los entes de control y vigilancia, que den cuenta del desarrollo de su función.

#### **COMITÉ DE AUDITORÍA**

La Financiera cuenta con el Comité de Auditoría el cual sirve de apoyo a la Junta Directiva en la toma de decisiones atinentes al control y mejoramiento del Sistema de Control Interno. Al Comité de Auditoría le corresponde definir la estructura y la supervisión de la operación de los sistemas Control Interno de Findeter, de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la Entidad, velando por la transparencia de la información financiera y su apropiada utilización y actúa de conformidad con lo estipulado en la Circular Externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, y demás disposiciones que las modifiquen o sustituyan.

#### **COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO**

El objetivo del Comité de Coordinación de Control Interno es ordenar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno según lo establecido en la Ley 87 de 1993, en el Decreto 648 de 2017 y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

#### **REVISORÍA FISCAL**

La Financiera tiene un Revisor Fiscal, designado por la Asamblea General de Accionistas para un periodo de dos (2) años y podrá ser reelegido por un periodo más o removido en cualquier tiempo. Cuenta con un suplente, nombrado por el mismo periodo. El Revisor Fiscal deberá cumplir con las funciones de Ley, las estatutarias y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea General de Accionistas o la Junta Directiva. A 31 de diciembre de 2018 el Revisor Fiscal de Findeter es la firma KPMG.

La Revisoría Fiscal en Findeter acompaña, vela y da fe de todas las operaciones contables y financieras o actos de la Entidad para que estén ajustados a los requisitos legales y estatutarios y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva; debe tener pleno conocimiento de las operaciones o actos de la Entidad sin reserva alguna; se obliga a asegurar la confidencialidad de la información que le sea suministrada, sólo podrá ser comunicada o denunciada en la forma y en los casos que las normas lo señalen.

### 2.2.6 RENDICIÓN DE CUENTAS

El 7 de noviembre de 2018, la Entidad llevó a cabo su evento de rendición de cuentas (<https://www.youtube.com/watch?v=emLJ5IHLrgE>) con el propósito de responder públicamente ante la ciudadanía por la gestión misional realizada durante el periodo comprendido entre septiembre de 2017 a septiembre de 2018. Dicho evento se realizó bajo la modalidad de streaming a través de la página web ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) y de las redes sociales (en Twitter @findeter, Facebook [fb.com/findetercol](https://www.facebook.com/findetercol) y canal en YouTube: FindeterWeb.) a través de entrevistas entre el Presidente de Findeter, sus principales directivos y validadores representativos de los grupos de interés.

Estos resultados se encuentran publicados en el siguiente link (<https://www.findeter.gov.co/publicaciones/500064/participacion-ciudadana/>).

El resultado de la transmisión vía streaming y la participación en redes social, fue el siguiente:

- Alcanzar a 6.435 personas
- 1940 reproducciones
- 1273 reacciones.

Los principales temas abordados en este ejercicio de rendición de cuentas fueron:

Direccionamiento estratégico, régimen legal, modelo de gestión, reconocimientos, modificación de la estructura organizacional y los principales aspectos de la gestión institucional desde los puntos de vista administrativo, de riesgos, financiera, comercial y de asesoría al desarrollo territorial integrado.



## 3 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

### 3.1 RESULTADOS ECONÓMICOS Y GESTIÓN FINANCIERA

#### 3.1.1 PRINCIPALES INDICADORES

Los indicadores de rentabilidad mostraron variaciones durante 2018, el indicador “Margen Financiero Bruto (MFB)/Patrimonio Inicial” presentó una disminución de 2017 a 2018 como resultado de la variación positiva experimentada en el patrimonio el cual creció en 5,4% en el último año. Este crecimiento se presentó por la capitalización de utilidades y apropiación de reservas del 2017 que correspondieron a \$52 mil millones de pesos.

En cuanto a la rentabilidad del activo, esta disminuyó 5 puntos básicos respecto al año anterior como resultado del crecimiento del activo en un 2,98% el cual contrasta con la variación de las utilidades antes de impuestos que entre 2017 y 2018 disminuyeron en 1%. La rentabilidad del Patrimonio, por su parte, mostró un comportamiento positivo pasando de 4,81% a 4,96% en el 2018. Este comportamiento se explica a partir del crecimiento de la utilidad del ejercicio la cual tuvo una variación de \$4.413 millones (8%) ubicándose al cierre de 2018 en \$56.560 millones de pesos.

**Tabla 7. Indicadores de Rentabilidad**

RENTABILIDAD	dic-17	dic-18
Margen Financiero Bruto/Patrimonio Inicial	26,14%	22,77%
Utilidad A.I./Activo Total Promedio (Roa A.I.)	1,01%	0,96%
Utilidad Neta/Patrimonio Inicial (Roe)	4,81%	4,96%

Los indicadores de eficiencia mostraron algunas fluctuaciones, en el caso del indicador “Gastos administrativos / Ingresos operacionales”, su variación se explica principalmente por el aumento de los ingresos operacionales derivado de ajuste en cambio y cobertura de derivados. En este caso cabe destacar que los gastos administrativos tuvieron una disminución equivalente al 11,39%, muestra de una política acertada en cuanto al manejo del gasto.

El indicador de “Gastos administrativos / Cartera Bruta” evidencio un aumento de la participación del gasto sobre los ingresos equivalente a 3 puntos básicos respecto al año pasado. Por otro lado en lo que se refiere a Gastos sobre cartera este indicador se ubicó en 1,70% a Diciembre de 2018 una diferencia de 27 puntos básicos frente a diciembre de 2017 lo anterior consecuencia de la administración eficiente del gasto durante el periodo.

**Tabla 8. Indicadores de Eficiencia**

<b>EFICIENCIA</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>
Gastos administrativos / Ingresos operacionales	22.3%	22.0%
Gastos administrativos / Cartera bruta	1.97%	1.70%

La relación de solvencia pasó del 13.4% en septiembre de 2017 a 21,7% a diciembre de 2018, este comportamiento se justifica en la expedición del Decreto 1333 de agosto de 2017 por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La expedición del mismo tuvo como fundamento los lineamientos contenidos en Basilea III para definir el margen de solvencia, específicamente el cálculo de los activos ponderados por nivel de riesgo. En dicho decreto se definió que las operaciones de redescuento deben ponderar por el 50% dado que el riesgo de las mismas está concentrado en los bancos comerciales y no en el beneficiario final del crédito.

La disminución del indicador de solvencia en 2018 se atribuye al incremento del riesgo de mercado durante el mes de diciembre, este movimiento se justifica en el comportamiento de las coberturas en dólares ya que el plazo de las mismas se incrementó en relación al año anterior incidiendo de esta forma en el cálculo del valor en riesgo. Para 2017 los derivados cerraron en un plazo promedio de 275 días a una devaluación promedio de 2,84%, mientras para el año 2018 el plazo promedio se incrementó a 455 días con una devaluación promedio de 1,84%.

**Tabla 9. Indicador de Solvencia**

<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>	<b>dic-17</b>	<b>dic-18</b>
Relación de Solvencia Básica	18.5%	18.3%
Relación de Solvencia Total	23.6%	21.7%

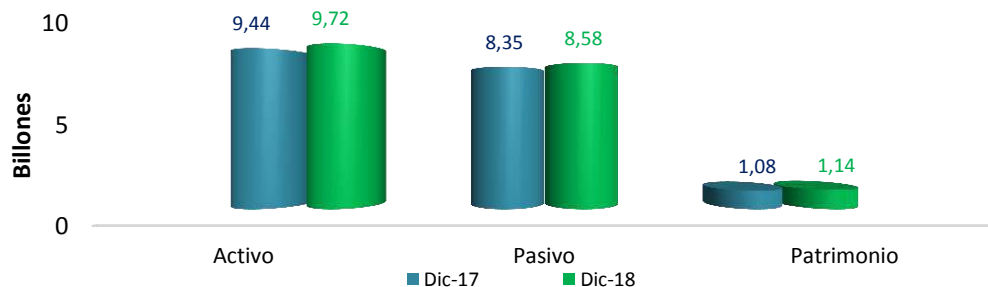
**Tabla 10. Principales Indicadores Financieros**

<b>Principales Indicadores Financieros Organizacionales</b>	<b>Dic 17</b>	<b>Dic 18</b>	<b>Var.</b>
Total Activos (Billones)	9.43	9.72	3.0%
Total Pasivos (Billones)	8.35	8.58	2.7%
Total Patrimonio (Billones)	1.08	1.14	5.26%
Total Utilidad Neta (Millones)	52,146	56,560	8.5%
Captación de Recursos (Billones)	3.32	3.14	5.2%
Calificación Bonos Nacionales Largo Plazo	AA+ (Col)		
Calificación Bonos Internacionales	BBB-		

### 3.1.2 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

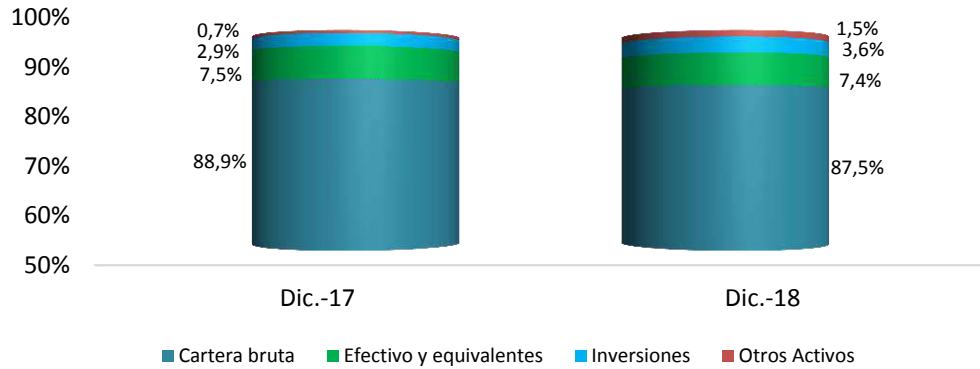
Durante el año 2018, las cuentas principales de Balance crecieron frente al 2017. El activo total de la Entidad se ubicó en \$9,72 billones de pesos creciendo 2,98% frente al ejercicio anterior, el pasivo por su parte mostró una variación anual de 2,69% cerrando el año en \$8,58 billones de pesos y el patrimonio se incrementó en 5,20% situándose en \$1,14 billones de pesos.

Gráfica 10. Balance General



En el caso del activo, los rubros principales continúan siendo la cartera con una participación del 87,54%, el efectivo y sus equivalentes 7,39% y las inversiones al 3,59%. El efectivo tuvo una variación anual de -6,87% y cerró el año en \$717.950 millones de pesos, cumpliendo con el indicador de liquidez regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia. En cuanto a las inversiones, éstas crecieron 26,76% y finalizaron el año en \$348.429 millones de pesos. Durante el año, el portafolio de inversiones mantuvo un perfil conservador favoreciendo la liquidez de la Entidad. Dentro de las inversiones se encuentran TES, el fondo de capital privado Ashmore, el título TER IPC B como respaldo a la titularización de cartera efectuada en 2016 con Titularizadora colombiana, un título de corto plazo emitido por GM Financiera Colombia, CDT de corto plazo recomprados por la Financiera para mejorar el perfil de vencimientos y las inversiones en el Fondo Nacional de Garantías. Los otros activos están compuestos por posiciones en el mercado monetario, cuentas por cobrar, propiedades y equipo.

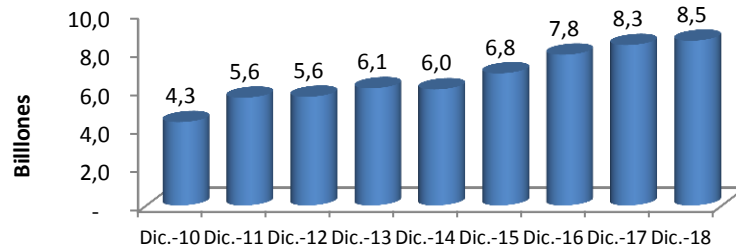
**Gráfica 11. Estructura del Activo**



Por otra parte, la cartera de Findeter creció 2.76% en el último año ubicándose al cierre de diciembre en \$8,50 billones de pesos. Este crecimiento correspondió a \$228.152 millones de pesos manteniendo de esta forma la tendencia positiva de los últimos 5 años. Vale la pena destacar que el 63% de la cartera de redescuento corresponde a tasas compensadas y líneas especiales.

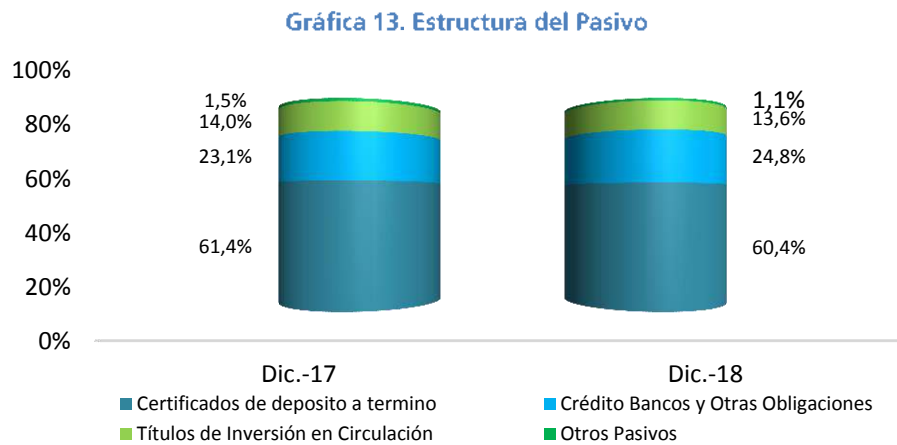
Durante el año se desembolsaron recursos por \$2,26 billones de pesos superando la meta comercial, la cual era de \$1,90 billones de pesos.

**Gráfica 12. Cartera Bruta**



Respecto a la estructura de capital, el pasivo representó el 88.26% y el Patrimonio el 11.74% al cierre de 2018, dentro del pasivo el rubro más representativo corresponde a certificados de depósito a término con una participación de 53.35% equivalente a \$5,18 billones de pesos mostrando un crecimiento de 1.02% con respecto al año anterior, generado por las emisiones efectuadas las cuales ascendieron a \$3,14 billones de pesos. En segundo lugar de participación dentro del pasivo total se ubicaron las obligaciones financieras las cuales representaron el 21.90% equivalentes a \$2,13 billones de pesos, se destaca dentro de este rubro los recursos desembolsados por el BID a Findeter, los cuales ascendieron durante el año a USD67,5 millones así como también los recursos desembolsados por el KfW correspondientes a USD10 millones que dieron pie a la apertura de una línea con recursos destinados a fomentar proyectos enfocados al uso de energía sostenible.

Otro rubro importante dentro del pasivo corresponde a títulos de inversión en circulación los cuales representaron el 12.02% de la cuenta, el mismo está compuesto por 2 emisiones de Bonos, una internacional efectuada en 2014 por USD 500 millones y otra subordinada emitida en 2017 por \$203.680 millones.



En cuanto al Patrimonio de 2018, éste tuvo una variación anual de 5,2% equivalente a \$56.338 millones como resultado del incremento de las utilidades en comparación al periodo anterior.

### 3.1.3 ESTADO DE RESULTADOS

Los ingresos operacionales de Findeter durante 2018 disminuyeron un 10,16% frente a 2017. Este comportamiento se presentó principalmente por el comportamiento de las tasas base de interés las cuales tuvieron una tendencia a la baja durante el transcurso del año. Dentro de los ingresos operacionales, aquellos referentes a intereses de cartera se redujeron en 9,23% como resultado de la política expansionista promovida por el Banco de la República, la cual derivó en una disminución de la tasa REPO<sup>4</sup> en 50 PB<sup>5</sup> pasando del 4,75% en diciembre de 2017 a 4,25% para el mismo periodo de 2018. Esta decisión terminó impactando a la baja las otras referencias de mercado como DTF<sup>6</sup>. Por otro lado la inflación mostró un comportamiento a la baja influenciando el indicador IPC<sup>7</sup>, el cual disminuyó de 4,09% en 2017 a 3,18% en 2018.

<sup>4</sup> Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República

<sup>5</sup> Puntos Básicos de una tasa

<sup>6</sup> Depósito a Término Fijo: Tasa que pagan a los ahorradores, los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento comercial

<sup>7</sup> Índice de Precios al Consumidor

A continuación, se discrimina la composición de la cartera de redescuento (no incluye cartera de empleados y exempleados) según su clasificación por tipo de tasa. Se observa cómo la composición de ésta varió en el 2018 restando participación a la cartera en DTF e incrementando el monto de recursos atados al IBR<sup>8</sup> e IPC. Se destaca como el indicador IBR duplicó su participación al aumentar 13 puntos porcentuales respecto al 2017.

**Tabla 11. Composición de la Cartera de Redescuento por Tasas**

Indices	Saldo 2018	Part.	Saldo 2017	Part.
DTF	3,444,909	40.6%	4,388,922	53.3%
IPC	2,036,904	24%	1,830,660	22.2%
IBR 1 Mes	1,761,990	20.8%	888,545	10.8%
IBR 3 Meses	795,738	9.4%	519,209	6.3%
FIJA	86,898	1%	91,488	1.1%
UVR	5,113	0.1%	19,838	0.2%
Libor 1Mes	22,605	0.3%	21,971	0.3%
Libor 3Meses	188,427	2.2%	273,744	3.3%
Libor 6Meses	142,425	1.7%	203,606	2.5%
<b>SALDO TOTAL</b>	<b>8,485,008</b>	<b>100%</b>	<b>8,237,983</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de COP\$*

Con respecto a los egresos operacionales es importante profundizar en el efecto neto de derivados y diferencia en cambio registrado a diciembre de 2018, el cual ascendió a \$24.575 millones de pesos lo que representa una reducción del 43% en el impacto sobre el PyG<sup>9</sup> respecto a diciembre de 2017; lo anterior fue consecuencia de la tendencia a la baja de las devaluaciones forward<sup>10</sup>, las cuales disminuyeron de 2,8% a 1,8%; así para 2018 la devaluación anual promedio fue del 2,45% con un saldo de USD 322 millones y 303 días promedio de negociación.

<sup>8</sup> Indicador Bancario de Referencia

<sup>9</sup> Estado de Pérdidas y Ganacias

<sup>10</sup> Instrumento financiero derivado. Compromiso entre dos partes de comprar o vender un activo a un precio fijado en una fecha determinada

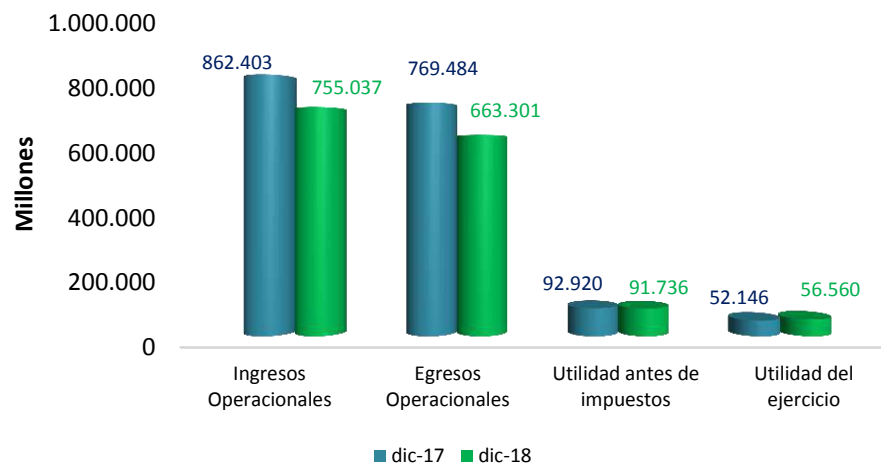
En cuanto al egreso generado por las fuentes de fondeo de la Entidad, se encuentra que la causación de intereses de los Certificados de Depósito a Término (CDT) se redujo 15,75% durante el año, lo que se explica por la caída de las tasas de interés del sistema a las que se encuentran atados estos títulos, así como a la reducción de los spreads<sup>11</sup> requeridos por los inversionistas.

Por otra parte, los intereses de obligaciones financieras se incrementaron en 7,68%, situación que se justifica en el incremento de la tasa LIBOR<sup>12</sup> (London Interbank Offeret Rate), la cual pasó de 1,5% en 2017 a 2,5% al cierre de 2018 impactando los intereses de todas las obligaciones contraídas en dólares.

La utilidad antes de impuestos disminuyó 1,27% durante 2018 ubicándose en \$91.736 millones de pesos. El resultado operacional de la Entidad en conjunto con la disminución del impuesto de renta entre los años fiscales 2017 y 2018 permitió que la ganancia del ejercicio al cierre del año alcanzara un nivel de \$56.560 millones de pesos, lo que resultó en una variación anual de \$4.413 millones frente a 2017, equivalente a un crecimiento de 8,46%, constituyéndose de esta forma en las mayores utilidades en la historia de la Entidad.

Finalmente es importante destacar que los estados financieros de la Entidad fueron sujetos de auditoria por parte de la revisoria fiscal cuyo dictamen fue positivo y sin salvedades sobre los mismos. Esta revisión incluye la situación financiera de Findeter, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo todo lo anterior de acuerdo con las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas.

**Gráfica 14. Estado de Resultados**



<sup>11</sup> Diferencia que hay entre la demanda y la oferta de un mercado; también se refiere al diferencial de rentabilidad entre un producto y otro que pueda compararsele

<sup>12</sup> Tasa de interés determinada por las tasas que los bancos, que participan en el mercado de Londres, se ofrecen entre ellos para depósitos a corto plazo

### 3.1.4 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

#### STANDARD & POOR'S

El 14 de diciembre de 2018, la agencia calificadora S&P publicó un comunicado de prensa mediante el cual ratificó la calificación crediticia del país de "BBB-". Lo expresado en dicho documento señala que la confirmación de la calificación se ha debido a una situación económica compleja a nivel mundial, variaciones en el precio del petróleo y en el ámbito local a los efectos generados por las elecciones de 2018. Sin embargo, la firma recalca un alto grado de confianza en las acciones que pueda llevar a cabo el nuevo gobierno especialmente en lo que se refiere a disminución del déficit fiscal y nivelación de la deuda frente al PIB. La perspectiva se mantiene estable, lo que refleja una expectativa en el fortalecimiento evolutivo de los perfiles fiscal y externo del país, y que las acciones de la nueva administración nacional promoverán exitosamente políticas económicas que impulsen una mejora significativa.<sup>13</sup>

La calificación de Findeter está completamente ligada a la otorgada a la nación. Así las cosas, las declaraciones de estabilidad en la calificación de Colombia se transmiten inmediatamente a la Financiera. De acuerdo a este precedente, Standard & Poor's reafirmó la calificación de "BBB-" con perspectiva estable tanto para la Entidad como para los bonos internacionales emitidos en 2014.

#### FITCH RATINGS

La calificadoradora Fitch Ratings en 2018 confirmó la calificación de Colombia en "BBB" con una perspectiva estable. Según lo declarado por la agencia esta calificación está sustentada en un historial de cautela y coherencia de las políticas macroeconómicas que a su vez ofrecen seguridad financiera. Además, señalan un concepto positivo frente a las acciones que pueda llevar a cabo el nuevo gobierno sobre todo en lo que se refiere a ley de financiamiento y ajuste del déficit fiscal. Entre otros también destacan las proyecciones de crecimiento económico sustentadas en consumo, inversión y proyectos de infraestructura para 4G.<sup>14</sup>

La calificación de Findeter está alineada con la del soberano, reflejando la disposición y capacidad del gobierno colombiano para apoyar a la Financiera en caso de ser necesario. Adicionalmente, Fitch considera a Findeter como un jugador importante del Estado para financiar parte del Plan Nacional de Desarrollo en lo que respecta a infraestructura regional y urbana.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Fuente: "S&P Global Ratings confirma calificaciones soberanas de Colombia; la perspectiva se mantiene estable". S&P. [https://www.standardandpoors.com/es\\_LA/delegate/getPDF?articleId=2145884&type=NEWS&subType=RATING\\_ACTION](https://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=2145884&type=NEWS&subType=RATING_ACTION)

<sup>14</sup> Fuente: "Fitch afirma el soberano de Colombia en "BBB"; perspectiva estable". FitchRatings. <https://www.fitchratings.com/site/pr/10052192>

<sup>15</sup> Fuente: "Fitch afirma el soberano de Colombia en "BBB"; perspectiva estable". FitchRatings. <https://www.fitchratings.com/site/pr/10052192>



Teniendo en cuenta lo anterior, Fitch Ratings afirmó la calificación de Findeter en ‘AAA (col)’ y ‘F1+(col)’; Perspectiva Estable. (9 de Noviembre de 2018):

- Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en ‘AAA(col)’; Perspectiva Estable
- Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en ‘F1+(col)’;

**CALIFICACIÓN DE RIESGOS TITULARIZACIÓN MULTIACTIVOS:**

En 2017 Fitch Ratings afirmó las calificaciones a las series que componen los títulos de contenido crediticio emitidos por la universalidad TER IPC R-1 por \$233.900 millones de pesos:

**Tabla 12. Calificación Títulos Multiactivos**

Serie	Calificación	Perspectiva
TER IPC A	AAA (Col)	Estable
TER IPC B	BBB+ (Col)	Estable

Estas calificaciones ratificadas por la agencia Fitch se basaron en la calidad de la cartera titularizada, los mecanismos de mejora crediticia, cobertura, capacidad operativa, gestión de Findeter y la estructura legal-financiera de la transacción. Actualmente, solo el TER IPC B R-1 se encuentra como parte del portafolio con un valor presente igual a \$29.334 millones a diciembre de 2018.

**CALIFICACIÓN DE BONOS SUBORDINADOS:**

Fitch Ratings asignó la calificación de largo plazo “AA+(col)” a la emisión de bonos subordinados<sup>16</sup> la cual fue finalmente realizada por Findeter con un valor de \$203.700 millones. Esta calificación fue inferior a la de la Entidad ya que refleja su carácter subordinado y el potencial de una recuperación menor con respecto a pasivos senior en caso de incumplimiento de parte de Findeter o la liquidación de éste.

**CALIFICACIÓN DE BONOS SOSTENIBLES:**

El comité técnico de Standard & Poors emitió en el mes de agosto de 2018 la calificación de largo plazo “AAA” a la emisión de bonos sostenibles que en principio la Entidad planea realizar por \$400.000 millones. Esta calificación se vio sustentada en factores como posición de negocio competitiva, altos niveles de solvencia, rentabilidad, calidad del activo reflejada en menor exposición al riesgo y una evolución positiva

<sup>16</sup> Son un instrumento financiero cuyo pago, en caso de liquidación del Emisor, está subordinado irrevocablemente al previo pago del pasivo externo del Emisor. Para estos efectos, se entiende por pasivo externo todas las obligaciones a cargo de Findeter, con excepción de las registradas en cuentas del patrimonio.

en cuanto a la diversificación de las fuentes de fondeo. Estos recursos se destinarán exclusivamente a financiar o re-financiar proyectos que contribuyan a mitigar el cambio climático o que tengan impacto social positivo

## 3.2 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

### 3.2.1 PRESUPUESTO

El presupuesto de fuentes de la Entidad a 31 de diciembre de 2018 asciende a \$814.047 millones.

#### EJECUCIÓN DE FUENTES

A 31 de diciembre de 2018 registra una ejecución por un valor de \$757.073 millones, equivalente al 93% del presupuesto actual conformados por (1) Ingresos de Convenios y/o Programas con una ejecución del 126%, por \$74.469 millones, el cual se origina por el recaudo de los honorarios de asistencia técnica prestados por Findeter, en el marco de los convenios suscritos con los Ministerios. (2) Otros Ingresos Operacionales con un 121% por \$18.291 millones conformado por: ingreso de Comisiones Fiduciarias por \$7.239 millones y de Compromiso por \$10.611 millones y Otras Comisiones por valor de \$441 millones. (3) Ingresos Financieros con una ejecución del 90% por \$663.877 millones, los cuales se originaron principalmente: Por el recaudo de intereses de la cartera activa por valor de \$441.218 millones, Ingreso por Derivados<sup>17</sup> \$60.953 millones y recaudo tasa compensada \$132.800 millones y demás ingresos \$28.906 millones y (4) finalmente el valor de \$436 millones de reintegros por otros ingresos.

Tabla 13. Ejecución de Fuentes

Fuentes	Presupuesto	Ingresos	Diferencia Ejecución	% Cumplimiento
	Actual (1)	Año (3)	(4)=(1)-(3)	(5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	739,494	663,877	75,617	90%
Ingresos Convenios y/o Programas	59,196	74,469	(15,273)	126%
Otros Ingresos Operacionales	15,159	18,291	(3,132)	121%
Otros Ingresos No Operacionales	198	436	(238)	220%
<b>Total Fuentes</b>	<b>814,047</b>	<b>757,073</b>	<b>56,974</b>	<b>93%</b>

(cifras en millones pesos)

<sup>17</sup> Se refieren a las operaciones Forward estas se realizan con el fin de proteger a la entidad de los riesgos asociados a devaluación, el registro en ingresos significa que la liquidación de los contratos genero utilidad.

**EJECUCIÓN DE APLICACIONES**

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de \$666.287 millones, que equivale al 82% de cumplimiento del presupuesto actual.

Dentro de sus capítulos se resaltan: (1) Gastos de Impuestos y Contribuciones: Con una ejecución del 93% por \$30.097 millones, (2) Gastos Financieros con una ejecución de 79% por valor de \$519.982 millones correspondiente a: Cancelación de intereses y comisiones de obligaciones de créditos de banca multilateral, Bonos y CDT por valor de \$492.337 millones, derivados e inversiones por \$24.615 millones y otros gastos financieros por \$3.030 millones. (3) Gastos de Funcionamiento y Administrativos con una ejecución de 93% por \$116.208 millones, los cuales son necesarios para el normal funcionamiento de la Entidad.

**Tabla 14. Ejecución de Aplicaciones**

Aplicaciones	Presupuesto	Meta <sup>18</sup>	Compromisos	Valor no Comprometido <sup>19</sup>	Actual v/s Compromisos
	Actual (1)	Inicial (2)	Acumulados (3)	(4)=(1)-(3)	(5)=(3)/(1)
Gastos Financieros	657,214	662,883	519,982	137,232	79%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	32,251	34,888	30,097	2,154	93%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	123,171	114,899	115,178	7,993	94%
Adquisición de Activos	1,411	1,377	1,030	381	73%
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>814,047</b>	<b>814,047</b>	<b>666,287</b>	<b>147,760</b>	<b>82%</b>

(cifras en millones de pesos)

<sup>18</sup> Meta inicial corresponde al presupuesto inicial de la vigencia 2018

<sup>19</sup> Valor no comprometido es el saldo disponible a 31 de diciembre de 2018 que quedó en cada concepto.

### 3.2.2 CAPTACIÓN DE RECURSOS

Durante 2018 Findeter logró captar recursos por \$3,10 billones a través de emisiones de CDT, reduciendo el monto con relación al 2017 gracias a la diversificación de fuentes con créditos obtenidos de la banca multilateral y a un mayor dinamismo de los pagos anticipados de la cartera activa.

Las emisiones directas efectuadas en el mercado primario alcanzaron \$1,98 billones, adicional a los \$1,11 billones en renovaciones, lo que demuestra la confianza de los inversionistas en nuestros títulos de deuda.

**Tabla 15. Comparativo Captaciones Findeter 2017 -2018**

Tipo	2017	% participación por tipo de emisión	2018	% participación por tipo de emisión	Var %
Emisión Primaria CDT	2.206.176	67%	1.984.960	64%	-10%
Renovación CDT	860.191	26%	1.114.749	36%	30%
Bonos	203.680	6%	0	0%	-100%
<b>Total general</b>	<b>3.270.047</b>	<b>100%</b>	<b>3.099.709</b>	<b>100%</b>	<b>-5%</b>

*Cifras en Millones \$*

En términos de la distribución por tipo de indicador, las emisiones estuvieron lideradas por aquellas indexadas al IBR, sumando el 51% del total con \$1,6 billones de pesos, acompañando así los desembolsos de la cartera activa; mientras que las participaciones de los CDT indexados a la DTF, IPC y a tasa fija fueron del 20%, 17% y 12% respectivamente.

**Tabla 16. Captaciones por Indicador Findeter 2017 -2018**

Indicador	2017	% participación	2018	% participación	Var%
DTF	1.549.110	47%	617.814	20%	-60%
Tasa Fija	209.155	6%	515.150	17%	146%
IBR	729.053	22%	1.581.864	51%	117%
IPC	782.729	24%	384.881	12%	-51%
<b>Total</b>	<b>3.270.047</b>	<b>100%</b>	<b>3.099.709</b>	<b>100%</b>	<b>-5%</b>

*Cifras en Millones \$*

### 3.2.3 PORTAFOLIO DE INVERSIONES

En 2018 el portafolio de inversiones mantuvo un perfil conservador, reportando baja volatilidad en los rendimientos y favoreciendo la liquidez teniendo en cuenta que el carácter de estos excedentes es temporal. La inversión más recurrente se ha concentrado en títulos de deuda soberana colombiana de corto plazo (inferior a un año), mejorando el perfil de vencimientos y aprovechando los excedentes de liquidez.

Por otra parte, se mantuvo la participación en el Fondo de Capital Privado Ashmore, CDT corporativos y los títulos TER IPC B producto de la titularización de cartera de redescuento.

### 3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA LIQUIDEZ

Se administraron los recursos de liquidez necesarios para la operación del negocio y para poder lograr el cumplimiento de las metas de desembolsos, recursos con los cuales fue posible honrar oportunamente las obligaciones de deuda, los gastos administrativos de la Entidad y los requerimientos de liquidez exigidos por los organismos de supervisión. Estos excedentes se manejaron principalmente en cuentas de ahorro e interbancarios con establecimientos de buena calidad crediticia procurando rentar por encima de los niveles de la Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República (Tasa REPO).

### 3.2.5 GESTIÓN DE COBERTURAS

A lo largo de 2018 se mantuvo una cobertura cercana al 100% de los pasivos en moneda extranjera monetizados a través de instrumentos derivados con la constitución de Forwards y cobertura natural lo que ha mitigado el riesgo de tasa de cambio en un año que se caracterizó por la turbulencia en los mercados emergentes. Gracias a los bajos niveles de devaluación en las operaciones Forward se logró alargar la duración de las coberturas contribuyendo de esta manera a la reducción del costo del endeudamiento externo en un escenario de tasas internacionales al alza.

## METAS A 2019

- Ser el primer emisor de Bonos Sostenibles en Colombia; la colocación tendrá lugar dentro del primer semestre del año, cuenta con la aprobación de la Superintendencia Financiera de Colombia hasta por \$400 mil millones; estos recursos se destinarán exclusivamente a financiar o refinanciar proyectos que contribuyan a mitigar el cambio climático o que tengan impacto social positivo.
- Gestionar recursos por \$3,13 billones a través de emisiones de títulos en el mercado local.
- Contar con un portafolio de inversiones más dinámico, buscando el mejor retorno posible al conformar un portafolio de activos consistente con el perfil de riesgo, horizonte de inversión y costo de oportunidad de la Financiera.
- Findeter continuará la gestión y consecución de recursos de cooperación técnica y financiera reembolsable y no reembolsable que le permitan seguir posicionándose como banca de desarrollo en el financiamiento de infraestructura resiliente, así como el desarrollo de proyectos de adaptación al cambio climático.

### 3.3 POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL

Findeter ha logrado consolidar su posicionamiento internacional por medio de participación en eventos internacionales, misiones y capacitaciones por parte de nuestros aliados internacionales y recibimiento de visitas de diversos países.

Durante 2018 participamos en varios eventos tales como: Smart City en Curitiba, Brasil; III Foro Regional de Vivienda y Hábitat en Santo Domingo, República Dominicana; 48 Asamblea General de ALIDE en Lima, Perú; Reunión del Consejo Directivo de ALIDE en Lima, Perú; Colombian Investment Roadshow en Londres, Inglaterra; Asamblea anual del BID en Mendoza, Argentina; G20 y la Banca Local – Motor de Sociedades Sostenibles, Buenos Aires, Argentina; Smart City Expo en Puebla, México; Knowledge and Experience Sharing Program of Korea Water Resources, en Seoul, Korea; Junta Directiva del Fondo Verde del Clima (GCF por sus siglas en inglés) en Bahrain, entre otros.

También estuvimos en el Foro Interamericano de la Microempresa - FOROMIC, el segundo evento más importante del BID después de su Asamblea de Accionistas, como Institución Aliada Local 2018, el cual tuvo lugar en Barranquilla.

Por otro lado, en enero de 2018 participamos del Evento de Lanzamiento del Fondo de Prosperidad del Reino Unido en Santa Marta, en la que nos acompañó la Embajada Británica en Colombia.

Se destacan las capacitaciones que recibieron 6 miembros del equipo de Findeter en China y Corea en las áreas de periodismo, desarrollo de capacidades de gobernanza, desarrollo sostenible, recursos hídricos, planificación y gestión de infraestructura, banca y administración monetaria.

Es de destacar que durante el 2018 recibimos visitas por parte de bancos y gobiernos extranjeros con el ánimo de aprender acerca del modelo de Findeter. Algunos de estos fueron: Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), Banco de Fomento Agropecuario (BFA), miembros del BID y SECO, Misión de seguimiento de la Cooperación BID-GEF, Banco Europeo de Inversiones (BEI), Banco de Desarrollo Alemán (KfW), Agencia Financiera de Desarrollo Paraguay (AFD), Misión del GCF en la que nos acompañó Javier Manzanares Director Ejecutivo del Fondo, entre otros.

#### 3.3.1 RECURSOS CON ENTIDADES INTERNACIONALES

##### CRÉDITO CON ENTIDADES INTERNACIONALES.

- En el mes de diciembre se firmó con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), un contrato de préstamo por EUR 15 millones para financiar e impulsar proyectos en el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico.
- Se realizaron desembolsos de créditos externos por USD 77.4 millones para la financiación de construcción y readecuación de vías, recuperación y readecuación de parques, mejoramiento de viviendas, equipamientos deportivos y recreativos, PCH (Pequeñas Centrales Hidroeléctricas) y alumbrado público..

### COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE

Se obtuvieron los siguientes recursos de cooperación internacional no reembolsables:

En el marco del contrato 068 de 2016 suscrito entre Presidencia de la Republica, el Ministerio de Cultura y Findeter, en marzo de 2018 Findeter y la Embajada de Japón iniciaron la Fase II de la cooperación no reembolsable con la suscripción de 4 convenios para el apoyo en la construcción de 4 Centros de Desarrollo Infantil en Montañita, Anapoima, Tierralta y Yotoco, por un total de USD 336.666.

En enero de 2018 se suscribió por parte de Findeter, el Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi, la Agencia Presidencial para la Cooperación (APC) y la Alta Consejería para la Primer Infancia el Anexo 1 por un monto de USD 9.9 millones para la construcción y equipamiento de Centros de Desarrollo Infantil (CDI) en el marco de la política “De 0 a Siempre”, Findeter se hará cargo de la construcción de los CDI.

El proyecto está dividido en 2 fases, la fase 1 por USD 634.342 para la construcción de los siguientes CDI: San Pedro, Policarpa, El Doncello, Belén de los Andaquíes, Teorama, El Paujil, Clemencia y Bahía Portete. La fase 2 corresponde a USD 7.4 millones para la construcción de los CDI de Yopal, Condoto, Curillo, Mitú, Tibú, Aracataca y Palmira.

El Banco de Desarrollo Alemán (KfW) facilitó recursos de cooperación a través de un agente de licitaciones, quien en conjunto con Findeter definió los términos de referencia para la contratación de una consultoría para la estructuración de una matriz de identificación de riesgos (operativo, técnico, ambiental y social) de los proyectos que podrían ser objeto de financiación a través del crédito enfocado en el sector de agua potable y saneamiento básico.

Se ejecutaron exitosamente recursos de cooperación internacional no reembolsable de la siguiente manera:

- Embajada de Japón: Se ejecutó la totalidad de los recursos de los 7 convenios de donación de las dos fases suscritas por un monto de USD 656.869 para la construcción de los CDI en Leticia, Apartadó, Tesalia, La Montañita, Anapoima, Tierralta y Yotoco.
- Programa de Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono LCRD/USAID: Recursos provenientes de los impuestos de los ciudadanos norteamericanos, los cuales fueron ejecutados para la contratación del diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de un sistema de generación solar fotovoltaica distribuida sobre techo, vinculado a la red eléctrica local, en el Centro de Desarrollo Infantil CDI Lorenzo Morales, ubicado en el Municipio de Valledupar - Cesar. Se instalaron 64 paneles solares que benefician aproximadamente a 300 niños, con el fin reducir las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) y reducir los costos de operación asociados al servicio de energía, ya que los paneles aportan aproximadamente el 30% de la energía que demanda la operación del CDI.

CDI Lorenzo Morales – Valledupar



- En marzo de 2018 finalizó la ejecución del contrato financiado con los recursos del Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés), por parte del consorcio JHER-DYGT-TTMA para la realización de los estudios sobre creación y captura de valor como fuente de financiación de proyectos de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible - DOTS, por un valor total de EUR 350.000. Dichos estudios servirán como insumo para Findeter y autoridades locales para impulsar el desarrollo de este tipo de proyectos en el país.

Logramos los siguientes avances de cooperación internacional no reembolsable:

- NAMA Facility aprobó a la Entidad aproximadamente EUR 14.7 millones de cooperación no reembolsable. En diciembre de 2016, se firmó el contrato entre CCAP y Findeter que compromete la entrada de USD 1.3 millones para la implementación del componente técnico para el desarrollo de proyectos que buscan la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero el desarrollo de un marco de políticas públicas para un Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible - DOTS. Este componente comenzó su ejecución en 2017 y se ha desembolsado un total de USD 338.920.
- En cuanto al Componente Financiero, en octubre de 2017 se firmó el acuerdo separado entre KfW y Findeter, por medio del cual se establece una contribución por EUR 11.7 millones para la implementación del componente financiero, comenzó su ejecución en 2017 y se recibió un primer desembolso por EUR 1.7 millones en 2018.
- Con el fin de avanzar en la estructuración del programa ECO CASA, que tiene como objetivo la creación de un programa de financiación para la construcción de viviendas energéticamente eficientes, con el apoyo de KfW, Findeter recibió en junio de 2018, la visita del consultor Dr. Rolf Hennes, quien sostuvo reuniones con diferentes actores para conocer el mercado de vivienda de interés social y prioritario en el país, la experiencia de la banca comercial y de segundo piso en la construcción de proyectos energéticamente eficientes, las expectativas de los gremios y adicionalmente pudo visitar dos proyectos de vivienda en diferentes zonas climáticas (Bogotá y Barranquilla) con el objetivo de contar con insumos suficientes para la estructuración de los términos de referencia para la contratación del consultor que estructurará el programa para Findeter.
- En el marco de la ejecución del GEF "Mecanismos de Financiamiento para la Inversión en Eficiencia Energética (EE) En Alumbrado Público, Promoviendo la Sustitución de Luminarias de Baja Eficiencia con Luminarias LED de Mayor Eficiencia", en abril de 2018 se contrató a la Unión Temporal Alumbrado Público Deloitte – Concol para definir una metodología de estructuración técnica, legal y financiera de proyectos de alumbrado público en Colombia. Adicionalmente, en noviembre de 2018 se contrató una consultoría con el fin de identificar y analizar los mecanismos financieros que mejor se ajusten a los productos y servicios de Findeter, con el fin de establecer, socializar y acompañar su implementación para promover proyectos de modernización de alumbrado público en Colombia.



- A partir de los recursos gestionados ante el Foreign and Commonwealth Office del Reino Unido, en el marco de la ejecución del Prosperity Fund en Colombia, durante el 2018 Findeter abrió cinco procesos de contratación para tres proyectos de infraestructura, a saber: los estudios y diseños del Sistema Estratégico de Transporte Público de Manizales; los estudios y diseños e interventoría de los colectores inmersos en el Plan de Saneamiento Hídrico Mirobindo-Picalaña de Ibagué; y los estudios y diseños e interventoría del Plan Maestro de alcantarillado de los centros poblados rurales y urbanos de Valledupar.
- BID-SECO: en 2018 se avanzó en la estructuración y aprobación de la emisión de los bonos sostenibles por hasta \$500.000 millones. Por medio de estos recursos se financió el análisis y selección de la cartera potencial, la estructuración del framework de la emisión conforme a estándares internacionales. Adicionalmente se contrató la Segunda Opinión del bono, que es una opinión independiente sobre sostenibilidad, elegibilidad y gestión de la emisión de bono sostenible, de acuerdo a los principios de los Bonos Verdes y de los Bonos Sociales; es emitida por una firma externa, en este caso Vigeo Eiris. Se espera que este bono salga al mercado local el primer semestre de 2019.
- Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi: se ejecutó la primera fase de construcción de los Centros de Desarrollo Infantil en los siguientes municipios San Pedro, Policarpa, El Doncello, Belén de los Andaquíes, Teorama, El Paujil, Clemencia y Bahía Portete, ejecutando en su totalidad los USD 634.342 destinados para esta actividad.

**Centros de Desarrollo Infantil**

San Pedro, Sucre



Policarpa, Nariño



El Doncello, Caquetá



Belén de los Andaquíes (Caquetá)



Teorama, Norte de Santander

El Paujil, Caquetá



Clemencia, Bolívar



Bahía Portete, La Guajira



### 3.4 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

#### 3.4.1 ASOCIACIONES

Actualmente Findeter forma parte de las siguientes asociaciones:

- Asobancaria
- Alide (Asociación Latinoamericana de Bancos de Desarrollo)
- World Energy Council – WEC Colombia



#### 3.4.2 ALIANZAS

Findeter mantiene actualmente las siguientes alianzas y está vinculada con diferentes iniciativas tales como:

- Protocolo Verde de Asobancaria
- Comité Financiero del Sistema Nacional de Cambio Climático (Sisclima)
- BEA Bogotá (Building Efficiency Accelerator)
- Comité Ejecutivo del Clúster de Energía de la Cámara de Comercio de Bogotá
- UNIÓN EUROPEA
- Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- United States Agency for International Development (USAID)
- Banco KfW
- COFIDES (España)
- Consejo Colombiano para la Construcción Sostenible
- Andesco – UPME (Premio eficiencia energética)
- Reinos de los Países Bajos
- SPRI (España)
- Reino Unido
- WRI (World Resource Institute)
- Consejo Nacional de Economía Naranja
- Comité Coordinador del Modo Ferroviario
- Colombia Líder
- Reconciliación Colombia
- Ministerio de las Tecnologías e Información (Mintic)
- Ministerio de Educación
- Computadores para Educar
- Fundación Real Madrid
- Fundación Revel
- Fundación Batuta

### 3.4.3 INICIATIVAS Y COMPROMISOS VOLUNTARIOS

- Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global
- UNEP Finance Initiative
- Empresas Activas Anticorrupción
- Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo



## 3.5 GESTIÓN DE RIESGOS

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Se mantuvieron los indicadores de riesgo de crédito en niveles que ubican a la Entidad entre las mejores del sistema financiero, para el corte el indicador de calidad de la entidad se ubicó en un nivel del 0,03%, mientras que el índice de calidad del sector se ubica a noviembre de 2018 en 4,85%.
- Se fortaleció la cultura de riesgos expresada en el incremento del Reporte de Eventos de Riesgo Operativo (RERO).
- Diseñamos una metodología propia para la gestión de riesgos estratégicos.
- Se implementó la metodología propia para la gestión de los riesgos de proyectos.
- Se consolidó el uso de la herramienta para la administración del riesgo Wynyard Risk Management (WRM) en grupos focalizados.
- Implementamos revisiones a los documentos y procedimientos que posee la organización y que hacen parte del SGI.
- Diseño e implementación de metodología de debida diligencia para certificar los Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (ARAS), de los IF que cumplan con las políticas, directrices y estándares del SARAS de FINDETER.
- Ajuste de formatos FIRAS y FARAS para alinearlos a estándares internacionales.
- Fortalecimiento del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información y la gestión integral de sus riesgos, mediante la implementación y mejora de medidas de seguridad orientadas a proteger y preservar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.
- Fortalecimiento de la cultura de seguridad de la información.
- Definición de modelo para evaluar el nivel de riesgo de los servicios en la nube a contratar por la Entidad.
- Realizamos un diagnóstico del nivel del cumplimiento de la CE 007 de 2018 de la SFC que establece una serie de requerimientos mínimos para la gestión de la seguridad de la información y la ciberseguridad.
- Realizamos una evaluación del cumplimiento de lineamientos de seguridad de la información y ciberseguridad para la infraestructura crítica la Entidad, alineado a las mejores prácticas establecidas en estándares internacionales tales como, ISO/IEC 27032, NIST Cybersecurity Framework, CIS Vs7 Center for Internet Security Center Versión 7.

#### 3.5.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos tiene como finalidad administrar los diversos riesgos que afronta la Entidad en la ejecución de sus actividades. Esto implica la construcción e implementación de políticas, procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos, ya sea por cumplimiento normativo o como resultado de la adopción voluntaria de buenas prácticas. Para ello, en Findeter contamos con un recurso humano idóneo y un adecuado soporte tecnológico.

La administración del riesgo es una herramienta clave para la generación de confianza, ya que prepara a la Entidad para afrontar los retos asociados al cumplimiento de sus objetivos, en procura de la protección de

los intereses de los diferentes grupos involucrados con su gestión. Para esto definimos los siguientes sistemas de riesgos:

### 3.5.2 SISTEMA RIESGOS FINANCIEROS

#### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO (SARC)

Dado que la línea de negocio principal de Findeter es el redescuento y que en virtud de esto la cartera de créditos con corte a diciembre es el 86,73% de los activos de la Entidad, es primordial contar con un sistema como el SARC.

Durante el período de reporte el sistema tuvo las siguientes modificaciones:

- Implementación de nueva política la cual limita la concentración de la cartera por grupo financiero.
- Ampliación de las políticas para el desarrollo de auditorías externas en las que se valida la adecuada originación de obligaciones redescontadas.

En 2018 se mantuvieron los indicadores de riesgo de crédito en niveles que ubican a la Entidad entre las mejores del sistema financiero, para el corte el indicador de calidad de la Entidad se ubicó en un nivel de 0,03%, mientras que el índice de calidad del sector se ubica a noviembre de 2018 en 4,85%.

Con respecto a la cartera por calificación, en categoría A se encuentra el 98,88% de cartera total de la Entidad. Es importante mencionar que la cartera clasificada en "E" está provisionada al 100%.

#### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO (SARM)

A través de la aplicación del SARM identificamos, medimos, controlamos y monitoreamos el riesgo de mercado al que está expuesta la Entidad; es decir, el riesgo de pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo de mercado que inciden sobre la valuación o sobre los resultados esperados de las operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, entre otros. El valor en riesgo de mercado lo estimamos empleando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Dentro de las actividades realizadas se encuentra la estimación del valor en riesgo por medio del modelo estándar. El resultado del valor en riesgo (VaR) al cierre de 2018 fue de \$58.300 millones, que representa un 4,98% del valor del patrimonio técnico (\$1.171 millones en noviembre) de FINDETER, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva que es del 8%.

El monitoreo de la volatilidad de los precios de las inversiones es analizado e informado diariamente al front office, asimismo, de los resultados mensuales a l Comité de Riesgos y GAP y a la Junta Directiva.

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)**

En el mismo sentido que el SARM, a partir de la gestión del SARL identificamos, medimos, controlamos y monitoreamos el riesgo de liquidez al que está expuesta la Entidad; es decir, el riesgo de no contar con disponibilidad de recursos suficientes para el cumplimiento de nuestras obligaciones o el que incurramos en pérdidas excesivas debido a la necesidad de vender parte o la totalidad de nuestros activos por estas necesidades de recursos.

Aplicando del modelo estándar, para el cierre de 2018 el IRL fue de \$617.256 millones para la banda de 1 a 7 días y de \$565.824 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que mantenemos un nivel adecuado de recursos para cumplir con nuestras obligaciones. El seguimiento a la liquidez se realiza diariamente a través de un informe a la tesorería y de proyecciones del IRL semanales, además mensualmente se calcula un modelo interno ajustado a la realidad de la actividad financiera de Findeter.

### **3.5.3 SISTEMA INTEGRADO DE RIESGOS NO FINANCIEROS**

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS (SARO)**

A través del SARO gestionamos y administramos el riesgo en que puede incurrir la entidad por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, lo anterior en cumplimiento a lo dispuesto en la normatividad emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

De igual forma, dentro del sistema administramos el Plan de Continuidad del Negocio, el cual tiene como objetivo establecer las actividades y contingencias que debe tener implementadas FINDETER, con el fin de prever posibles situaciones que comprometan el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos.

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)**

En Findeter tenemos implementado el SARLAFT, el cual contempla la infraestructura organizacional, políticas, metodologías, procedimientos, y la adopción de controles que permiten la mitigación de los riesgos que se generen a través de los factores de riesgo asociados a lavado de activos y financiación del terrorismo.

A través del SARLAFT gestionamos riesgos identificados en los procesos que tienen actividades relacionadas a la vinculación de un tercero relacionado con actividades de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LAFT) y a las operaciones de que realicen con Findeter. También gestionamos riesgos de fraude y corrupción que están asociados al proceso de contratación y negociaciones propias de las actividades financieras de la Entidad.

La relevancia del sistema SARLAFT y el Programa Antifraude y Corrupción radica en la transparencia y confianza generada en los grupos de interés y en la población del país en general respecto a las

actuaciones de los colaboradores de la Entidad, e igualmente para preservar la imagen y reputación de la misma.

Los indicadores estuvieron dentro de los rangos de las metas establecidas.

- No se evidenció ningún evento de fraude y corrupción que involucre a trabajadores de la Entidad.
- Miembros de los órganos de gobierno a quienes se comunicaron las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización, 44 personas equivalentes al 100%
- Empleados a quienes se comunicaron las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización: Profesionales y analistas: 177, auxiliares y secretarías: 14, correspondientes al 100% en cada categoría.
- Nuestro Programa Antifraude y Corrupción se encuentra publicado en la página web de la entidad, la cual es de consulta pública.
- En 2018 no tuvimos ningún caso confirmado de corrupción.
- Tampoco estuvimos inmersos en casos jurídicos públicos relacionados con la corrupción, interpuestos contra la organización o sus empleados durante el periodo objeto del informe.

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES (SARAS)**

Desde 2015, en FINDETER contamos con un SARAS para proyectos y/o inversiones financiados a través de las líneas de crédito de redescuento.

Mediante la aplicación del SARAS identificamos, evaluamos y controlamos los riesgos ambientales y sociales asociados a proyectos financiados con recursos del Entidad, gestionando así el riesgo reputacional. El análisis de riesgo lo hacemos conforme a la normativa ambiental colombiana vigente y a estándares internacionales como los del International Finance Corporation (IFC), desde la perspectiva de una banca de desarrollo.

Adicional al análisis de impactos ambientales, también se tienen en cuenta los siguientes aspectos relacionados con seguridad laboral, salud y seguridad de las comunidades, la gestión para adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de recursos naturales renovables, pueblos indígenas, patrimonio cultural y derechos humanos:

- Discriminación
- Igualdad de género
- Trabajo forzoso
- Compensaciones laborales justas
- Libertad de asociación

- Mecanismo de queja para trabajadores
- Trabajo infantil
- Seguridad y salud en el trabajo (Decreto 1076 de 2015)
- Afiliación a ARL, EPS, pensiones

Cabe aclarar que la Entidad no ha recibido multas o sanciones monetarias por el incumplimiento de leyes o normativas en materia ambiental.

#### **SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (SGSI)**

A través del SGSI establecemos un Modelo Seguridad y Privacidad de la Información con lineamientos, políticas, procedimientos, controles, roles y responsabilidades para proteger la Disponibilidad, Integridad y Confidencialidad de la información de FINDETER.

Cabe aclarar que no hemos identificado ninguna reclamación fundamentada recibida por terceras partes por filtraciones robos o pérdidas de datos de clientes.

## **METAS A 2019**

### **SARLAFT**

- Revisar la metodología de segmentación y lograr su migración a una herramienta tecnológica.

### **SGSI**

- Continuar con la implementación y fortalecimiento de medida de seguridad en cumplimiento del Modelo de Seguridad y Privacidad de la estrategia de Gobierno en Línea, la política de seguridad digital del Gobierno Nacional y las normatividades impartidas por la SFC y entes de control.
- Continuar con las campañas de seguridad orientadas a fortalecer la cultura de seguridad de la información de la Entidad.
- Implementar controles de seguridad orientados a mitigar riesgos asociados a la pérdida, uso no adecuado, divulgación no autorizada y fuga de información institucional o de carácter personal de tipo reservada o clasificada que administran los diferentes procesos de la Entidad.
- Incluir dentro de los proyectos de seguridad de la información los planes de acción para atender los hallazgos encontrados en las revisiones realizadas a la CE 007 de 2018 de la SFC y en las auditorías realizadas.



## METAS A 2019

### SARC

- Implementar el Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR).
- Fortalecer los reportes del SARC a través de la herramienta de Business Development (BI)
- Ampliar el alcance de las auditorías externas para validar la correcta constitución de garantías por parte de los intermediarios clasificados en la menor categoría de riesgo.

### SARM y SARL

- Fortalecer la gestión de riesgos de liquidez a través de análisis adicionales de los factores que se relacionan con la estructura de posiciones en el libro bancario.
- Implementar la nueva normatividad emitida por la SFC en temas de riesgos.

### SARO

- Implementar la nueva normatividad emitida por la SFC en temas de riesgos.
- Capacitar y concientizar a los colaboradores acerca de la gestión del riesgo por procesos.
- Implementar la metodología para la administración de riesgos estratégicos como una herramienta para la toma de decisiones de la Alta Dirección.

### SARAS

- Alinear el SARAS en su totalidad con los estándares de desempeño del IFC.
- Fortalecer el análisis SARAS en derechos humanos (inclusión y equidad de género) y en aspectos relacionados con cambio climático.
- Continuar liderando la gestión de riesgos ambientales y sociales de créditos en el sector financiero.
- Analizar la posibilidad de realizar visitas a campo con el fin de asegurar la gestión y análisis de riesgos ambientales y sociales.
- Identificar potencialidades para aplicar el SARAS en la Asistencia para el Desarrollo Territorial Integrado (ADTI).
- Analizar la posibilidad de alinear el sistema a los Principios del Ecuador.
- Continuar fortaleciendo y propender por automatizar el SARAS en una herramienta digital.

## 3.6 ESTADOS FINANCIEROS Y DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

Ver anexos.

## 4 CONTROL INTERNO

### 4.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

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 diferentes componentes tales como ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, así como de los controles asociados a las transacciones contables y los controles generales de la tecnología.

#### 4.1.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

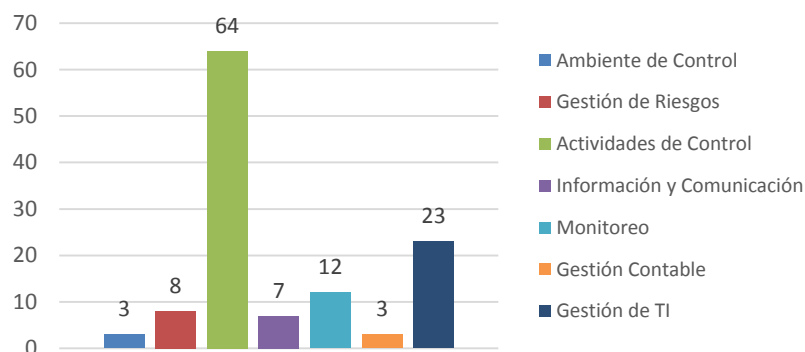
Findeter tiene implementados y desarrollados al interior de la organización los elementos del MECI, así como los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia - SFC; Sin embargo, de manera general, se ha sugerido a la administración continuar en la identificación y evaluación de los riesgos emergentes a los que se podría ver expuesto la Financiera, considerando los factores macroeconómicos del sector, los cambios contables y fiscales aplicables a la Entidad y los aspectos legales que se puedan generar producto de los programas del Gobierno Nacional administrados desde la Vicepresidencia Técnica y la Vicepresidencia de Planeación.

### 4.2 AUDITORÍAS

Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2018 se generaron un total de 120 observaciones y oportunidades de mejora, sobre los cuales se establecieron los 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 - SFC.

El comportamiento de las observaciones y las oportunidades de mejora generadas por los elementos de control, se presenta gráficamente así:

**Gráfica 15. Elementos de control**



Como parte de la ejecución del Plan Anual de Auditoría, se llevaron a cabo auditorías especiales y regulatorias en relación con:

1. Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)
2. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)
3. Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y de Liquidez (SARL)
4. Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)
5. Evaluación independiente de control intreno
6. Contratos de Consultoría
7. Seguridad de la Información
8. Seguimiento al Programa Antifraude y Corrupción

Los resultados fueron presentados a los dueños de los procesos y se definieron planes de acción para el fortalecimiento del sistema.

### **4.3 AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**

Durante el año 2018, Findeter S.A., obtuvo nuevamente su certificación al Sistema de Gestión Integrado (SGI), por un tiempo de 3 años. El ente certificador que otorgó dicha certificación fue SGS.

### **4.4 AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE**

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2018, 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 cuenta con los procedimientos y controles que permiten gestionar la información financiera y contable y que aplica las Normas Internacionales de Información Financiera aceptadas en Colombia, aprobadas por la Junta Directiva y los principios de contabilidad para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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.

#### **4.5 SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) realiza 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), verificando el cumplimiento oportuno de las actividades mediante los soportes correspondientes.

Resultado del seguimiento efectuado a los ciento veinte (120) planes de acción generados para la vigencia 2018, se observó que ciento cuatro (104) planes de acción están cerrados, dos fueron reprogramados hasta el 15 de abril de 2019 y catorce serán implementados durante el primer semestre del año 2019. Adicionalmente, durante el año corriente, se dio cierre a cuarenta y un planes de acción que estaban pendientes de la vigencia 2017.

#### **4.6 INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS DEL 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 2018, ha elaborado entre otros, los siguientes informes y requerimientos de los Entes de Control: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República (CGR), Certificaciones Seguimiento Sistema Único de Información Litigiosa del Estado Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 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.

#### **4.7 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

La Contraloría General de la República, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, realizó Auditoría Financiera a los estados financieros de Findeter, a la vigencia 2017, los cuales comprenden: el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados, Estado de Otros Resultados Integrales, el Estado de Cambios en el Patrimonio de los Accionistas, el Estado de Flujos de Efectivo y las notas a los mismos, así como la Información Presupuestal.

La opinión de la Contraloría frente a los estados financieros de Findeter, es que los mismos presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera a 31 de diciembre de 2017, y los resultados de sus operaciones, de conformidad con los principios y normas de contabilidad prescritas y adoptadas en el marco de la información financiera aplicable. Sobre la ejecución del Presupuesto, la opinión es razonable, toda vez que el presupuesto de Findeter fue ejecutado en todos los aspectos

materiales de conformidad con el marco normativo aplicable.

Adicionalmente, Findeter elaboró y suscribió el Plan de Mejoramiento, para subsanar los hallazgos relacionados con: el Proyecto ampliación red de acueducto tanques Charrasquero I y II y línea de distribución via Nariño en el Municipio de Girardot, de 7 actividades propuestas para subsanar 3 hallazgos, se han adelantado 6, quedando pendiente 1 por cumplir el 31 de enero de 2019. Avance: 86% y con los planes, programas y proyectos con ejecución directa en el Distrito de Buenaventura. Vigencia 2013 a 30 de junio de 2017, de las 9 actividades propuestas para subsanar 2 hallazgos, se han adelantado 8, quedando pendiente 1 por cumplir el 31 de enero de 2019. Avance: 89%.

## 4.8 COMITÉS DE CONTROL INTERNO

### 4.8.1 COMITÉ DE AUDITORÍA DE LA 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 sesionó en siete (7) oportunidades durante el periodo, en los meses de enero, febrero, marzo, mayo, junio, septiembre y diciembre de 2018, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

### 4.8.2 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, 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 tres (3) oportunidades: marzo, septiembre y diciembre de 2018.

En las sesiones realizadas por el Comité, la Oficina de Control Interno de Gestión presentó los resultados de las auditorías internas de gestión y el seguimiento a los planes de acción generados producto de las oportunidades de mejora y observaciones identificados, los ajustes de los manuales de administración de riesgos de la Financiera por parte de la Vicepresidencia de Riesgos, el seguimiento al plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República y en general aspectos para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

## 4.9 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL

La Oficina Control interno en el desarrollo de su rol “Fomento de la Cultura del Control”, desarrolló actividades de Auto Control, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes son los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

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.

### METAS A 2019

- Entrega de resultados que generen valor agregado para el mejoramiento de la gestión de los procesos, mediante la alineación del enfoque de auditoría con los objetivos estratégicos definidos por Findeter.
- Ejecutar las evaluaciones presentadas como valor agregado por parte del outsourcing de auditoría tales como a) Gobierno de Datos, b) Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, c) Auditoría de riesgo de terceros y d) Pruebas de Red Team y Blue Team.
- Generar recomendaciones que consideren aspectos preventivos para el logro de los objetivos y los propósitos institucionales.
- Llevar a cabo auditorías integrales que permitan identificar 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 FINDETER con el fin de alcanzar los objetivos de la Entidad. Lo anterior, direccionando las evaluaciones a los controles clave de los procesos y considerando entre otros: personal clave, sistemas de información, contabilización y la interacción con otros procesos y con los terceros involucrados.

## 5 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD DE LAS REGIONES

### 5.1 CRÉDITO DE REDESCUENTO

#### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Findeter cumplió la meta de \$1,9 billones de pesos con desembolsos aproximados de \$2,26 billones, llegando a un 119% de cumplimiento. Se destacan Eje Cafetero, Caribe y Centro con más del 120% de cumplimiento en cuanto a regionales.
- Financiación para universidades a través del apoyo a proyectos para infraestructura universitaria, destinados a construcción, remodelación, dotación, restauración, por un valor superior a \$551 mil millones.
- Adición de recursos para Tasa Compensada Infraestructura Sostenible.  
En el marco del Decreto 1020 del 14 de junio de 2018 el cual adiciona a los Decretos 1460 del 4 de septiembre de 2017 y 2048 del 16 de octubre de 2014, se implementó la línea de redescuento con tasa compensada de Infraestructura Sostenible con el fin de reactivar la economía nacional a través de la financiación de inversiones relacionadas con estudios y diseños, construcción, rehabilitación, mantenimiento, mejoramiento, ampliación, interventoría, equipos y bienes, en múltiples sectores.

Monto: \$600 mil millones de pesos

Gracias a la adición de estos recursos, se ha logrado impactar los sectores con:

- ✓ Generación de nuevos empleos a través de financiamiento de obras de infraestructura.
  - ✓ Generación de nuevos cupos universitarios.
  - ✓ Construcción de edificios de laboratorios universitarios.
  - ✓ Financiación de equipos y maquinaria terrestre para obras de planes viales.
  - ✓ Pasajeros movilizados en sistemas de transporte masivo, multimodales y alternativos.
  - ✓ Financiación de construcción de terminales de transporte.
  - ✓ Cambio de luminarias en alumbrado público de varios municipios y departamentos.
  - ✓ Financiación de camas hospitalarias y equipos médicos.
  - ✓ Ayuda para la ampliación de cobertura médica.
  - ✓ Vías terciarias
  - ✓ Financiación de estudios para sistemas de acueducto y alcantarillado.
- Gestión de Línea especial KFW para energía sostenible en mayo de 2018. Findeter Con el apoyo del Banco de Desarrollo Alemán (KFW), tiene interés en promover los proyectos que usen las tecnologías de Energías Renovables y Eficiencia Energética en Colombia mediante créditos para inversiones en este ámbito y para contribuir a la protección global y nacional del clima, así como aumentar la calidad y seguridad de abastecimiento de energía.

Valor de la línea: USD 82,5 millones.

Proyectos por financiar:

- ✓ Proyectos de alumbrado público.
- ✓ Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH).
- ✓ Generación de energía a través de sistema solar fotovoltaico.

### 5.1.1 DESEMBOLSOS TOTALES

Para 2018 Findeter tenía una meta de \$1,9 Billones para colocación de créditos de redescuento, la cual fue cumplida satisfactoriamente, alcanzando desembolsos por \$2,26 Billones, es decir, superando la meta establecida en \$360 mil millones, equivalente a una ejecución del 119% de la misma. De este total de desembolsos, \$1,2 Billones para el segmento privado y \$1,05 para el segmento público, representados en 192 proyectos en el territorio nacional.

**Gráfica 16. Desembolsos 2010 – 2018**

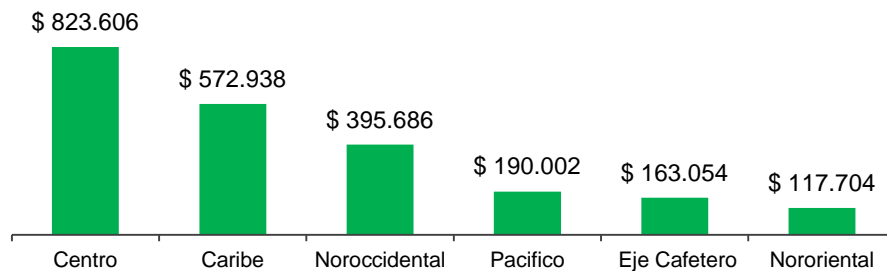


### 5.1.2 DESCRIPCIÓN DE DESEMBOLSOS 2018

#### Desembolsos por Regional/Zona

De los \$2,26 Billones que se desembolsaron en el 2018, se destaca que estos recursos fueron destinados a todas las regiones del país, ayudando así al desarrollo sostenible de los Departamentos y Municipios de Colombia.

**Gráfica 17. Desembolsos 2018 por Zona**



Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

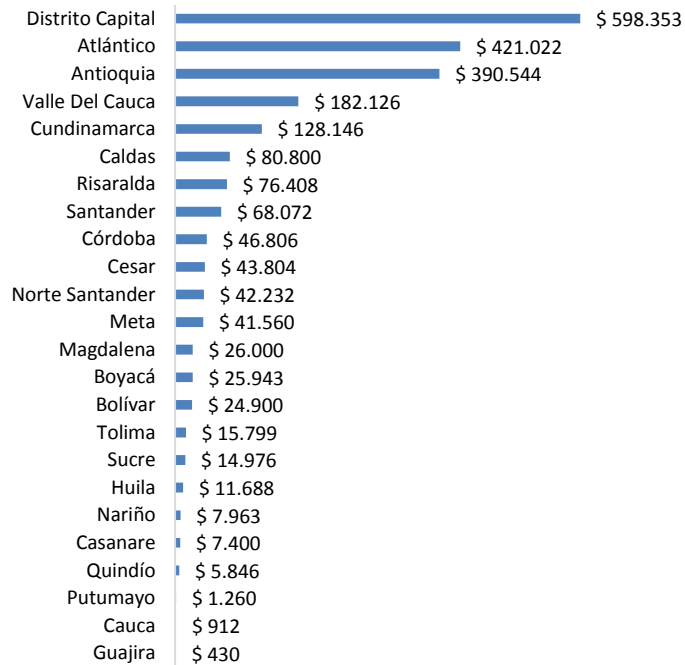
#### Desembolsos por departamento

En 2018, los desembolsos se hicieron en 71 municipios de 24 departamentos del territorio colombiano, cubriendo el 75% del país en inversiones para infraestructura; más de la mitad de los desembolsos se concentran entre los departamentos de Atlántico, Antioquia y el Distrito Capital. Findeter impulsa, apoya y



financia proyectos sostenibles en todo el territorio colombiano para seguir siendo la Banca de Desarrollo líder y aliado estratégico de todas las regiones.

**Gráfica 18. Desembolsos por Departamento**

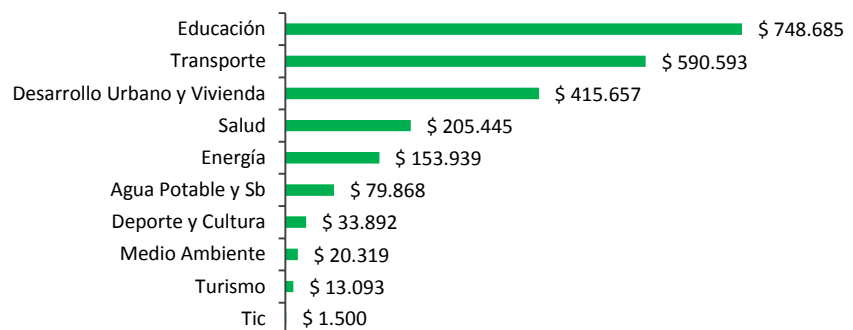


Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

**Desembolsos por sector**

Impulsamos los sectores estratégicos del país, financiando proyectos que apoyen al desarrollo integral de las regiones para mejorar la calidad de vida de los colombianos, la financiación en el 2018 se ha reflejado en 10 sectores, en donde educación, transporte y Vivienda y Desarrollo Urbano y salud tienen la participación más alta.

**Gráfica 19. Desembolsos por Sector**



Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

## Desembolsos por Intermediario

De enero a diciembre de 2018, los intermediarios más importantes para Findeter fueron: Bancolombia con una participación del 20.5%, consolidándose como el principal socio estratégico, seguido de Davivienda con el 19.1%, BBVA con el 17,4% y Banco de Bogotá con el 16,5%.

**Tabla 17. Desembolsos por Intermediario**

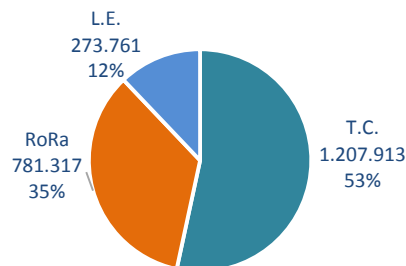
Intermediario	Monto	%Part
Bancolombia	\$ 464,784	20.5%
Davivienda	\$ 431,188	19.1%
BBVA	\$ 393,014	17.4%
Bogotá	\$ 373,619	16.5%
Sudameris	\$ 179,080	7.9%
Occidente	\$ 131,739	5.8%
Popular	\$ 113,253	5.0%
Colpatria	\$ 52,513	2.3%
Itaú Corpbanca	\$ 47,556	2.1%
Otros	\$ 76,244	3.4%
<b>Total General</b>	<b>\$ 2,262,990</b>	<b>100%</b>

Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

Se resalta la participación del Banco Davivienda con unos desembolsos de \$431.188 millones y una variación con respecto al 2017 del 105%.

Desembolsos por tipo de recurso

Gráfica 20. Desembolsos por Tipo de Recursos



Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

En la gráfica anterior se puede ver la participación de las líneas de recurso en lo corrido del 2018, donde se destacan los desembolsos hechos por tasas compensadas que alcanzan un 53% para un total de \$1.2 billones.

Ejecución de Tasas Compensadas

Gracias a las diferentes iniciativas del Gobierno Nacional, las Entidades Territoriales y Findeter, con el ánimo de impulsar sectores estratégicos para la infraestructura en las regiones, en el 2018 las Tasas Compensadas se desembolsaron así:

Tabla 18. Ejecución de Tasas Compensadas

Tasas Compensadas	Monto	%Part
Inf. Sostenible Dec. 2048	\$ 915,454	82.5%
Salud Liquidez Dec. 1681 - T.1	\$ 115,393	10.4%
Agua y SB Dec.1300 - T.2	\$ 74,991	6.8%
Educación Superior Dec. 1722	\$ 3,480	0.3%
Turismo Meta	\$ 292	0.03%
Turismo Caldas	\$ 220	0.02%
Turismo Villavicencio	\$ 197	0.02%
Turismo Norte de Santander	\$ 114	0.01%
Turismo Huila - T.1	\$ 100	0.01%
<b>Total</b>	<b>\$ 1,110,241</b>	<b>100%</b>

Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

La Tasa Compensada Infraestructura Sostenible ha sido de gran importancia para el financiamiento de proyectos de infraestructura e impacto social en proyectos como:

- Distrito de Bogotá: Financiación del cable aéreo Ciudad Bolívar.
- Departamento de Caldas: Plan de desarrollo departamental con énfasis en educación.
- Departamento de Cundinamarca: Proyecto Regiotram de Occidente.
- Departamento de Huila: Sistema estratégico de transporte público.
- Departamento del Cesar: Construcción y remodelación de parques.

Gracias a las diferentes iniciativas del Gobierno Nacional, las Entidades Territoriales y Findeter, con el ánimo de impulsar sectores estratégicos para la infraestructura en las regiones, en el 2018 las Tasas Compensadas desembolsaron \$1,1 billones. Donde Infraestructura sostenible decreto 2048 tiene el 82% de participación del total, destacándose por sectores así:

- Para educación el 56%
- Para transporte el 14%
- Para salud el 13%
- Para energía el 7%
- Para desarrollo Urbano el 2%

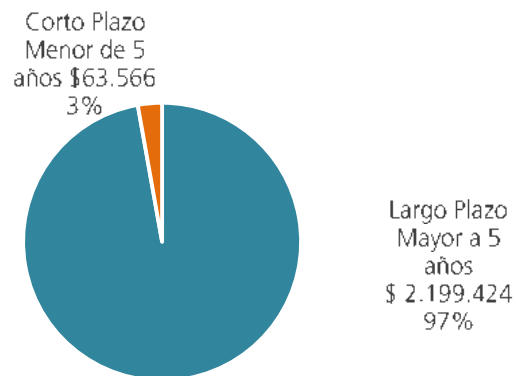
Las otras tasas compensadas tuvieron una gestión así:

**Tabla 19. Líneas de Tasa Compensada según Sector**

Sector	Inf. Sostenible Dec. 2048	Salud Liquidez Dec. 1681	Agua y SB Dec.1300	Otras T.C.	Total	% Part
<b>Educacion</b>	621.608			3.480	625.088	56%
<b>Transporte</b>	157.484				157.484	14%
<b>Salud</b>	29.661	115.393			145.054	13%
<b>Energia</b>	80.049				80.049	7%
<b>Agua pot y SB</b>			74.991		74.991	7%
<b>Urb, Cons y Viv</b>	26.651				26.651	2%
<b>Turismo</b>				923	923	0%
<b>Total</b>	<b>915.454</b>	<b>115.393</b>	<b>74.991</b>	<b>4.403</b>	<b>1.110.241</b>	<b>100%</b>
<b>% Part</b>	<b>82%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	

Desembolsos por plazo otorgado

Gráfica 21. Desembolsos por Plazo

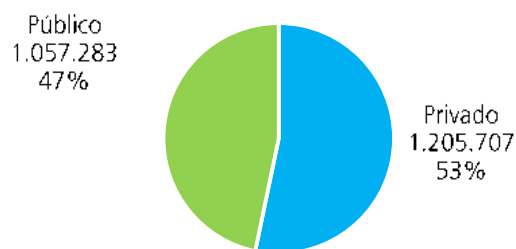


Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

Findeter sigue posicionándose como socio estratégico con desembolsos a largo plazo, así como lo muestra la gráfica, el 97% de las operaciones de crédito, están otorgados a desembolsos con plazos mayor a 5 años.

Desembolsos por tipo de beneficiario

Gráfica 22. Desembolsos por Tipo de Beneficiario



Fuente: Financianet – Valores en Millones de Pesos

En cuanto a los desembolsos por tipo de canal, vemos como la mayoría están en el sector Privado con una participación del 53%, para el segmento público, los desembolsos corresponden al 47%.

Vale la pena destacar los siguientes proyectos:

- Financiación de Proyectos sujetos al plan de desarrollo 2016-2019 Barranquilla Capital de Vida para el Distrito Industrial, Especial y Portuario de Barranquilla por \$337.700 millones.
- Construcción de 8 proyectos de movilidad en los municipios de Envigado, Sabaneta, Medellín, Girardota, Barbosa, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Caldas y La Estrella. Entre estos se encuentran ciclorrutas, intercambios vales y centros administrativos para el Área Metropolitana del Valle de Aburrá por valor de \$93.000 millones.
- Proyecto Regiotram de Occidente para el Departamento de Cundinamarca por \$88.900 millones.
- Construcción y rehabilitación de la vía Remedios – Caucasia para Autopistas del Nordeste por valor de \$49.672 millones.
- Financiamiento del plan de inversiones para la Central Hidroeléctrica de Caldas por valor de \$43.000 millones.
- Proyecto de inversión y mejoras en el aeropuerto de Barranquilla para el Grupo Aeroportuario del Caribe por valor de \$42.500 millones.
- Proyectos de construcción y remodelación de parques en Valledupar para el Departamento del Cesar por \$42.303 millones.

#### Desembolsos en Municipios PDET (Programa de desarrollo de enfoque territorial).

De acuerdo con la priorización PDET de los 170 municipios priorizados por el Gobierno Nacional dentro del postconflicto, Findeter desembolsó recursos en 10 de estos municipios, llegando a zonas de interés para el Gobierno Nacional.

Porcentaje de participación de los desembolsos en municipios PDET de acuerdo con el total desembolsado: 5%

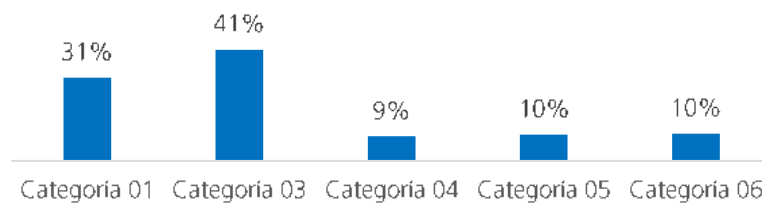
**Tabla 20. Porcentaje de participación de los desembolsos en Municipios PDET**

Municipio PDET	Privado	Público	Total General
Valledupar		\$ 43,804	\$ 43,804
Santa Marta		\$ 17,000	\$ 17,000
Buenaventura	\$ 15,744		\$ 15,744
Caucasia	\$ 10,385		\$ 10,385
Apartado	\$ 9,707		\$ 9,707
Aracataca		\$ 5,000	\$ 5,000

María La Baja		\$ 2,500	\$ 2,500
Carepa		\$ 1,530	\$ 1,530
Fundación	\$ 1,200		\$ 1,200
Dibulla	\$ 430		\$ 430
<b>Total General</b>	<b>\$ 37,466</b>	<b>\$ 69,834</b>	<b>\$ 107,300</b>

Fuente: Finanzanet – Valores en Millones de Pesos

**Gráfica 23. Participación de desembolsos de acuerdo a la categoría del municipio PDET**



Adicionalmente, se prestó el servicio de apoyo fiscal a 7 municipios dentro del PDET en el 2018:

- Chigorodó – Antioquia
- Valledupar – Cesar
- Tierralta – Córdoba
- Fonseca – Guajira
- Aracataca – Magdalena
- Ciénaga – Magdalena
- Chaparral – Tolima

Con esta gestión, Findeter aporta a temas de postconflicto y sociedad lo que permite encontrar oportunidades de negocio que impliquen desarrollo y mejoras para todas las regiones, sobre todo las que necesitan más apoyo social.

## METAS A 2019

- Desembolsos por: \$2,38 billones de pesos.
- Programa de financiación Reactiva Colombia: Findeter pone a disposición de las entidades públicas y privadas REACTIVA COLOMBIA con el fin de generar soluciones en energías renovables, incrementar la eficiencia energética, impulsar la infraestructura en agua y saneamiento básico, recuperar vías secundarias y terciarias, impulsar la industria cultural y creativa y la financiación de proyectos en los sectores sociales como salud, educación, medio ambiente, cultura, recreación y deporte, entre otros.

Este programa está compuesto por 4 líneas:

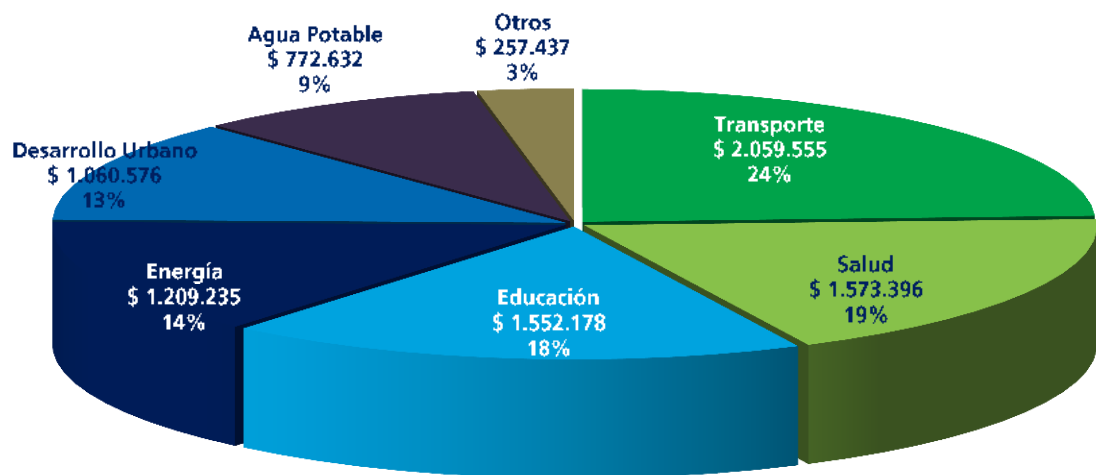
- Línea 1: Sectores financiados - Transporte, Desarrollo Urbano, Salud, Educación, Deporte, Recreación, Medio Ambiente, Economía Naranja e Industria Cultural y Creativa.  
Recursos: \$450.000 millones.
  - Línea 2: Sector - Agua y Saneamiento Básico  
Recursos: \$350.000 millones.
  - Línea 3: Proyectos en Eficiencia Energética - Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización y Energías Renovables.  
Recursos: \$300.000 millones.
  - Línea KFW – Energía: Proyectos de alumbrado público, Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH): Con rango de generación entre (3 MW – 19.9 MW), Generación de energía a través de sistema solar fotovoltaico con una capacidad mínima de 2 MW.  
Recursos: \$250.000 millones.
- Adición de recursos para la Tasa Compensada Salud Decreto 1681 de 2015: Esta adición de recursos permitirá seguir participando en el sector salud, otorgando liquidez, saneamiento de pasivos y capital de trabajo a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – I.P.S.  
Recursos de la línea: \$96.860 millones.



### 5.1.3 CARTERA DE REDESCUENTO

El rubro más importante dentro del activo de la Entidad lo conforma la cartera de redescuento; a continuación se muestra como es su distribución al cierre de 2018:

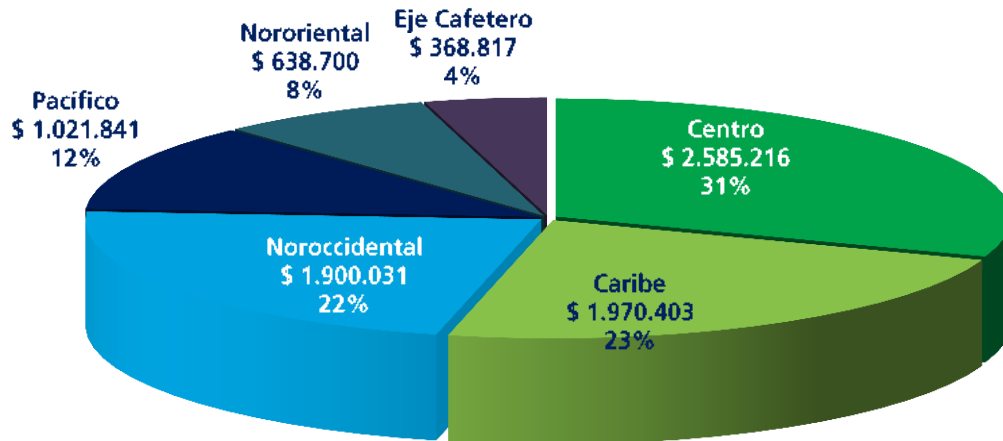
**Gráfica 24. Cartera Findeter por Sectores**



Los sectores Transporte, Salud, Educación, Energía, Desarrollo Urbano y Agua representan el 97% del total de la cartera, dentro de estos sectores se resaltan proyectos para:

- Planes de Desarrollo.
- Planes viales Departamentales y Construcción de calzadas.
- Inversiones para sistemas de transporte masivo.
- Universidades.
- Pequeñas Centrales Hidroeléctricas.
- Inversiones para clínicas y hospitales.
- Sustituciones de deuda.

**Gráfica 25. Cartera Findeter por Regionales**



La Regional Centro tiene el mayor porcentaje de participación con el 31% del total de la cartera seguido de Caribe y Noroccidental con el 23% y 22% respectivamente. En estas regionales tienen importantes beneficiarios como:

- Bogotá Distrito Capital.
- Universidad de los Andes, Javeriana, El Bosque.
- Departamento de Cundinamarca.
- Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla.
- Departamento del Cesar.
- Grupo Aeroportuario del Caribe.
- Hospital Pablo Tobón Uribe.
- Generadora Luzma.
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

## 5.2 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

### 5.2.1 PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Los programas de planificación a nivel local están enfocados en construir una visión de largo plazo, que involucre criterios de sostenibilidad y al cierre de brechas sociales y económicas a través de una metodología de diagnóstico, priorización e identificación de proyectos estratégicos que definen una hoja de ruta para las ciudades; estos son los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas (15 ciudades), y Ciudades Emblemáticas (29 ciudades).

A nivel supramunicipal hemos desarrollado iniciativas de acompañamiento a los municipios con las metodologías de planificación urbana a una versión ampliada y ajustada para territorios supramunicipales como, Sincelejo-Corozal (Sucre) y Cúcuta con su Área Metropolitana (Norte de Santander) sumando 8 ciudades bajo esta metodología de Ciudades Sostenibles y Competitivas ajustada. Igualmente, el programa Territorio de Oportunidades fomenta la definición de una estrategia de desarrollo económico territorial y el acompañamiento en la formulación de los Planes de Ordenamiento Departamental (POD), instrumento que promueve la articulación y armonización de apuestas tanto nacionales como municipales.

#### PLANIFICACIÓN LOCAL

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Se finalizaron nuevos planes de Acción en las ciudades de Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, Rionegro, Riohacha, Chinchiná, Villanueva y Anapoima.
- Se incorporaron en los Planes de Acción de Cartagena, Ibagué, Neiva, Rionegro, San Bernardo del Viento, Anapoima y Villa de Leyva la estrategia promovida por el Gobierno Nacional y Unicef de Territorios Amigos de la Niñez- TAN.
- Se entregaron:  
10 planes de acción en Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, La Calera, Chinchiná, Lorica, La Dorada, Barrancabermeja y Aracataca.  
La estructuración de Estatutos de Presupuesto y Tributario y Reglamentos de Fiscalización y Cobro para el municipio de Chinchiná y su estudio de Acueductos Rurales.  
Los estudios bases de vulnerabilidad al cambio climático, Inventario de Gases Efecto Invernadero y Crecimiento de Huella Urbana al municipio de Rionegro.
- Findeter acompañó la formulación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Villa de Leyva y Anapoima.
- Estamos en la etapa final de formulación de dos planes de acción: Villa de Leyva y San Bernardo del Viento.
- Se estructuró la estrategia de Ciudades Emblemáticas 2.0, que busca ofrecer a los municipios una solución integral para la planificación y gestión de su territorio.
- Se dio inicio a la formulación de un plan de acción bajo la nueva estrategia de Ciudades Emblemáticas 2.0: Puerto López.
- Se ajustó la metodología de los estudios base para municipios con una población menor a los 100.000 habitantes.

Findeter, en asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) implementa en Colombia el programa Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC). El objetivo del programa es identificar, validar, priorizar y apoyar la implementación de intervenciones estratégicas y transformadoras en el corto, mediano y largo plazo, en las ciudades intermedias del país con el propósito de promover su desarrollo Sostenible. Asimismo, Findeter implementa el Programa Ciudades Emblemáticas (CE), el cual adapta la metodología CSC al contexto y desafíos de municipios de menor escala, en el cual se busca la reducción de las brechas sociales para así potencializar el territorio de conformidad con sus vocaciones.

### **Ciudades Sostenibles y Competitivas - CSC**

El programa que en resumen se compone de tres etapas - Planeación, Priorización y Ejecución – cubriendo cuatro grandes dimensiones (ambiental, urbana, económica y social y fiscal y gobernanza), busca ser un articulador de las políticas nacionales en temas de vivienda, agua, educación, movilidad, temas ambientales, gestión pública, entre otros. Es así como al terminar las etapas iniciales de la metodología, se entrega como resultado un Plan de Acción enmarcado dentro de las dimensiones estudiadas con el fin de promover el desarrollo sostenible de las ciudades e incrementar la competitividad de la región. Así pues, los temas de ordenamiento territorial, planificación urbana y regional y el impulso institucional para el desarrollo urbano, la planeación y la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico, han sido identificados como imprescindibles para brindar una asistencia en la ejecución de proyectos específicos, todo en virtud de los diagnósticos que se desarrollan en las ciudades.

A la fecha, a escala local<sup>20</sup>, contamos con quince (15) ciudades participantes: Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Montería, Pasto, Santa Marta, Valledupar, Villavicencio, Cartagena, Neiva, Ibagué, Popayán, Riohacha y Rionegro.

### **Ciudades Emblemáticas - CE**

La misión del programa de CE se enfoca en cerrar brechas de inequidad y apoyar sus procesos de planeación y desarrollo. La metodología se enfoca en cuatro (4) dimensiones de sostenibilidad: i) Ambiental ii) Urbana iii) Socio-económica iv) Fiscal y Gobernanza, las cuáles se desagregan en diferentes temas de relevancia para cada una de las dimensiones. Además, se tiene en cuenta los instrumentos de planificación existentes en las ciudades y la información disponible que producen las diferentes entidades territoriales y nacionales.

A la fecha, a escala urbana, contamos con veintinueve (29) ciudades participantes: Galapa, San Gil, Tumaco, Buenaventura, Sabana Centro (11 Municipios<sup>21,22</sup>), Magangué, Quibdó, La Dorada, Aracataca,

---

<sup>20</sup> A escala supramunicipal hay 8 ciudades participantes.

<sup>21</sup> Esta estrategia se construyó a partir de un ejercicio retrospectivo de nuestra labor de los últimos años, de recopilar las lecciones aprendidas y por medio de una prospectiva que buscaba ajustarse a las nuevas

Barrancabermeja, Santa Cruz de Lorica, La Calera, Chinchiná, Villanueva, San Bernardo del Viento, Anapoima, Villa de Leyva y Puerto Lopez.

#### PLANIFICACIÓN REGIONAL

Ejecutamos procesos de planificación supramunicipal (aglomeraciones, asociaciones de municipios, departamentos y regiones) para el diseño e implementación de programas y/o estrategias de desarrollo económico local y de planificación urbano-rural, buscando que cada programa o proyecto cuente con un diálogo con los actores territoriales (sector público, academia, sector productivo y sociedad civil), que permita apalancar procesos ambiciosos, de mediano y largo plazo para el desarrollo y bienestar de los habitantes, con una visión campo-ciudad y ciudad-región. Los programas y estrategias se enmarcan bajo dos grandes pilares: la competitividad territorial y el ordenamiento territorial.

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Se finalizaron: el Plan de Acción de Sincelejo-Corozal, el Estudio de Competitividad en el municipio de Rionegro y el documento de definición de las visiones territoriales de tres aglomeraciones, y/o ejes urbanos definidos por la Misión del Sistema de Ciudades; 1) Eje Caribe, metrópoli del mar; 2) Eje Montería - Sincelejo; y 3) Municipios Ribereños.
- Se estructuró la metodología CSC para su aplicabilidad en regiones supramunicipales, como piloto en el Área Metropolitana de los municipios de Cúcuta, Los Patios, El Zulia, Villa del Rosario, San Cayetano y Puerto Santander.
- Se estructuraron y formularon los Planes de Ordenamiento Departamental de Santander y Atlántico.
- Se formuló la primera etapa de alistamiento del POD Santander.
- Se desarrollaron las etapas de formulación y de diagnóstico del POD de Atlántico.
- En el marco del contrato FINDETER – PRODECO, al finalizar 2018 entregamos el resultado de etapa exploratoria que logro identificar lo siguiente: i) iniciativas, planes, proyectos y/o documentos en materia de reconversión económica; ii) conceptualizar una opción de desarrollo pertinente con las condiciones del territorio, por lo cual se propuso, el desarrollo económico alternativo, iii) identificar lecciones de casos similares en otros países y iv) realizar un análisis sobre el aprovechamiento de la infraestructura.
- Se entregó el estudio de crecimiento y evolución de la huella urbana para Bogotá Región, que conforman 17 municipios de Cundinamarca y Bogotá Distrito Capital. Estudio que busca identificar y caracterizar las dinámicas físicas y económicas de crecimiento y concentración, y constituir una herramienta técnica de apoyo que permita a los entes territoriales articular y direccionar los esfuerzos en el planeamiento de sus políticas de crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta la estructura ecológica y las necesidades de infraestructura de movilidad, servicios públicos y sociales a nivel regional.

necesidades que los territorios estaban demandando.

<sup>22</sup> Gachancipá, Chia, Cajicá, Cogua, Cota, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.

### **Competitividad Territorial**

El pilar de Competitividad Territorial puede definirse como la capacidad de los actores locales para actuar juntos y crear vínculos entre sectores, integrando componentes económicos, sociales y ambientales en el territorio, que permitan mantener in situ el máximo valor agregado, valorizar el entorno, establecer relaciones eficientes y mostrar ventajas frente al resto del mundo. Bajo este pilar se trabajan los Estudios de Competitividad y Desarrollo Económico Local y el programa Territorio de Oportunidades.

El objetivo de los estudios de Competitividad y Desarrollo Económico Local ha sido identificar estrategias concretas para lograr la mejora competitiva y el desarrollo económico local de la ciudad objeto de estudio, así como apoyar la generación de empleo productivo.

Dados nuestros esfuerzos por acompañar la consolidación de territorios más sostenibles y competitivos, y derivado de la experiencia de nuestra entidad en implementar programas de planificación urbana y planificación a escala regional, durante el año 2018 se implementó el programa “Territorio de Oportunidades” en el Departamento del Cesar, en los municipios de La Jagua de Ibirico, El Paso y Becerril, el cual tiene como objetivo satisfacer la necesidad de los territorios en la identificación y formulación de proyectos a partir de una mirada más amplia del territorio. Una mirada en que los límites administrativos de los municipios pueden resultar insuficientes a la hora de comprender las relaciones e interdependencias del territorio para generar apuestas de desarrollo económico. De igual forma, una aproximación que trasciende el objetivo del cierre de brechas socio - económicas, para enfocarse en las oportunidades y las capacidades instaladas en el territorio como elementos clave para articular una estrategia de desarrollo económico, en este sentido, se ejecutó una primera etapa exploratoria que logro identificar lo siguiente: i) iniciativas, planes, proyectos y/o documentos en materia de reconversión económica; ii) conceptualizar una opción de desarrollo pertinente con las condiciones del territorio, por lo cual se propuso, el desarrollo económico alternativo, iii) identificar lecciones de casos similares en otros países y iv) realizar un análisis sobre el aprovechamiento de la infraestructura minera.

### **Ordenamiento Territorial**

La Ley 1454 de 2011 define el ordenamiento territorial como un instrumento de planificación y de gestión de las entidades territoriales y un proceso de construcción colectiva que se da de manera progresiva, gradual y flexible, con responsabilidad fiscal, “tendiente a lograr una adecuada organización político administrativa del Estado en el territorio, para facilitar el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo territorial”. El proceso de ordenamiento territorial departamental y en particular la formulación de los POD se desarrolla bajo las condiciones socioeconómicas y capacidades institucionales propias de cada departamento. La claridad de tales condiciones se debe adaptar a las etapas y fases principales de un POD, en donde primero se realiza primero un diagnóstico mediante el cual se analiza el territorio, bajo múltiples perspectivas, en aras de tener una idea clara de su evolución y estado actual. Con base en dicho diagnóstico, se concibe un modelo de territorio deseado y se establecen las

políticas, estrategias, programas y proyectos para ser implementados en el corto, mediano y largo plazo. Bajo este pilar en 2018 iniciamos la estructuración de los proyectos de asistencia técnica para la formulación de los Planes de Ordenamiento Departamental – POD de Santander y Atlántico.

### Visiones Territoriales

El Conpes 3819 de 2014 (Política Nacional para consolidar el Sistema de Ciudades en Colombia) identificó, entre otras cosas, la necesidad de formular visiones de desarrollo territorial para los siguientes ejes urbanos: Eje caribe (municipios ubicados en el territorio entre Barranquilla y Cartagena); Eje Montería – Sincelejo; y Eje Ribereño (Barrancabermeja y los centros urbanos vecinos a los largo del Río Magdalena). En respuesta a esta necesidad Findeter, en conjunto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, estructuraron el proyecto para la formulación de estas visiones, vinculando la planeación sectorial y territorial, mediante la articulación de acciones territorializadas para las diferentes dimensiones del desarrollo (económico, social, ambiental, infraestructura, etc.).

### TRANSFORMACIÓN URBANA Y MOVILIDAD

A través de CIUDAT el Gobierno Nacional ejecuta tres NAMA para el desarrollo urbano y movilidad sostenible:

La Colombia TOD-NAMA, tiene como objetivo principal el transformar el modelo de desarrollo urbano actual hacia uno de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible - DOTS (TOD son sus siglas en inglés). Por otro lado, la NAMA TAnDem (NAMA de Transporte Activo y Gestión de la Demanda), busca incentivar los modos de transporte no motorizados (modos activos) y desincentivar el uso del vehículo particular. La NAMA MoVE tiene como objetivo la transformación de los vehículos que circulan por las vías de Colombia, a tecnologías más limpias y amigables con el medio ambiente para disminuir la producción de GEI.

Trabajamos en diferentes proyectos de planeamiento urbano y movilidad en el territorio como se muestra a continuación:

- Se entregaron los planes maestros de movilidad de Ibagué y Manizales.
- Se presentó el proyecto del Sistema de Transporte Fluvial de pasajeros por el Río Sinú en la ciudad de Montería al sistema general de regalías.
- Estamos en desarrollo de la Estructuración Técnica, Legal y Financiera para la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros del Municipio de Ibagué, y del Sistema Semafórico y Plataforma Tecnológica como complemento al SETP.
- Estamos elaborando el Plan Maestro de Espacio Público del Municipio de Popayán.
- Realizamos los diseños a detalle del Parque Biosaludable en el Municipio de Popayán.
- Entregamos una metodología que, a través de los instrumentos y mecanismos de captura de valor, impulsa la ejecución de proyectos de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (DOTS) en las ciudades colombianas.

## Industrias Creativas y Culturales

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Consolidación de la estrategia nacional de Economía Naranja.
- Firma de convenio con Mincultura para desarrollar la segunda etapa de mapeos culturales en el territorio nacional a partir de la metodología de caracterización de los sectores creativos desarrollada por Findeter.
- Entrega al Municipio de Aracataca de 1 motocarro adecuado como biblioteca y ludoteca itinerante, a fin de beneficiar a la población del sector rural del municipio.
- Entrega de recursos para el fortalecimiento de la Orquesta Sinfónica Libre de Quibdó, a través del programa Nacional de Batuta.
- Patrocinio del Festival Naranja 2018 con la participación de la Presidencia de la República.
- Organización del “Foro Economía Naranja - Lórica: Pueblo Patrimonio de Colombia”, con el objetivo de plantear retos y reflexiones para dinamizar el patrimonio cultural de Santa Cruz de Lórica.
- Inclusión de las nuevas líneas de acción de Findeter en los documentos de planeación y normatividad del nuevo Gobierno: a). Borrador Plan Nacional de Desarrollo. b). Bases para la Política Integral de Economía Creativa. c). Decreto 2120 de 2018 (Modifica la Estructura de MinCultura) Artículo 23.
- Participación en la primera sesión del Consejo Nacional de Economía Naranja, del cual hace parte.

La economía naranja es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual (Duque, Buitrago 2013). En su labor de banca de desarrollo Findeter brinda a los territorios soluciones integrales para la dinamización de la economía cultural y creativa, a través de planificación, financiación y asistencia técnica para la ejecución de proyectos innovadores y sostenibles.



## Ciudad– Movilidad Sostenible

**LOGROS Y HECHOS DESTACADOS**

- Se definió la metodología de Gestión Urbana Integral producto de la consultoría desarrollada con apoyo de la AFD, que busca a través de los instrumentos y mecanismos de captura de valor, la ejecución de proyectos de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (DOTS) en las ciudades colombianas.
- En la NAMA de Movilidad Eléctrica se cuenta con una pre aprobación de € 19.9 millones, con una aprobación inicial de € 338.000 para la estructuración del Proyecto.
- Se realizó un taller con cooperantes donde se presentó la NAMA TanDEM en búsqueda de recursos.
- Se contrató el estudio de construcción del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la NAMA TOD.
- Se completaron los Términos de Referencia para el estudio de la formulación de lineamientos y recomendaciones de política pública para la promoción de iniciativas DOTS en el país.

Gracias a nuestra experiencia nos hemos mostrado ante el Gobierno Nacional y los gobiernos locales como la entidad en Colombia que está a la vanguardia en materia de Movilidad Sostenible, Urbanismo Integral y Reducción de Gases Efecto Invernadero gracias a la implementación de NAMAs.

NAMAS: comprende políticas, regulaciones, programas u otro tipo de acciones que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas de desarrollo sostenible desde el nivel territorial, y que a su vez reducen las emisiones de Gases Efecto Invernadero de sus niveles tendenciales o “Business As Usual”, bajo la cual CIUDAT trabaja en las fases de formulación e implementación según lo requiera la iniciativa. Es así como desde CIUDAT se realiza la implementación directa del “Colombia TOD NAMA” y se apoya la formulación de las NAMA TAnDem y la NAMA de vehículos eléctricos.

Se encuentran en ejecución los estudios de pre factibilidad para los proyectos piloto de la Colombia TOD NAMA en las ciudades de: Manizales, Cali y Pasto.

A continuación relacionados algunos de los eventos más relevantes en 2018:

- Febrero 14 – 15: Seminario “innovación para la gestión y financiación de proyectos de desarrollo urbano” atendieron 64 personas.
- 3 de Agosto: CIUDAT presentó los principios de TOD en el Taller “Taller de fortalecimiento de los Sistemas Estratégicos de Transporte Público” y “Gestión Inteligente de Estacionamientos” en Santa Marta con la asistencia de más de 50 Personas.
- 22 y 29 de septiembre: Semana de la Movilidad (Saludable, Segura y Sostenible). CIUDAT formó

parte de la Semana de la Movilidad en las ciudades de Cúcuta, Neiva y Popayán, en la que CIUDAT organizó talleres sobre TOD y Gestión Inteligente de Estacionamientos.

- 6 de noviembre: Seminario “CIUDAT la Apuesta por el Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible en Colombia” se llevó a cabo en el Hotel Hilton en Bogotá con más de 80 asistentes y la participación de Robert Cervero, Francisco Burgos de IDOM, Dario Hidalgo de WRI, y Steve Winkelman de CCAP.
- 7 de noviembre: Taller “CIUDAT la Apuesta por el Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible en Colombia”. Este fue un evento más pequeño con alrededor de 20 participantes, entre los que se encontraban el Secretario de Planificación de Popayán, Francisco León Zuñiga.

### **Crecimiento Verde**

Durante el año 2018 continuamos construyendo la Estrategia de Crecimiento Verde para Findeter (ECVF), La cual busca alinear nuestros esfuerzos y fortalezas para dar respuesta a los compromisos establecidos para Findeter en el CONPES 3934 de 2018 (política de Crecimiento Verde del país), el cual fue el resultado del trabajo de la Misión de Crecimiento Verde para Colombia liderada por el DNP.

Aunque el crecimiento económico de los últimos dos siglos ha conllevado al mejoramiento del bienestar de la población mundial, el crecimiento demográfico y algunas de las actividades humanas degradan los ecosistemas afectando el capital natural si no se realizan acorde con las necesidades ambientales. Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la misión, la visión y la promesa de valor de la entidad, se han priorizados cuatro líneas de acción dentro de la estrategia de crecimiento verde:

1. NAMAs donde se han identificado la de residuos sólidos, TanDem, TOD, Vehículos Eléctricos.
2. La línea de energía con tasas especiales para alumbrado público, generación limpia, eficiencia energética.
3. Los estudios bases con sus componentes en: Estudio de gases efecto invernadero, estudio de vulnerabilidad y riesgos naturales y estudio de crecimiento urbano.
4. La estrategia de Bosques 20/30 que se ha planteado como un programa para la implementación de las políticas públicas de crecimiento verde y cambio climático, que busca ayudar en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por Colombia en el marco de la COP21 París, de reducir la emisión de gases de efecto invernadero en un 20% a 2030. El programa está enfocado principalmente, en la recuperación y conservación de las principales cuencas abastecedoras de acueductos en el país y sobre las áreas de especial importancia ecosistémica, a través, de la reforestación y el ordenamiento predial de los suelos, para mejorar sus procesos productivos y asegurar la sostenibilidad de los proyectos de reforestación, con la construcción de gobernanza en los territorios. Adicionalmente, Bosques 20/30 se presenta como una herramienta en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por Naciones Unidas, pues varios de sus componentes están directamente relaciones con dichos objetivos, como agua limpia y saneamiento básico, captura de gases de efecto invernadero, equidad de género y superación de la pobreza.

### Territorios de Reconciliación y Estabilización

Esta es una estrategia de Findeter cuyo objetivo busca contribuir a la construcción de paz formulando, estructurando, financiando y ejecutando proyectos, en los municipios priorizados para la implementación del Acuerdo de Paz, mediante la administración y gestión de recursos y asistencia técnica.

Tras la aprobación del Acuerdo Final en diciembre de 2016, se dio inicio a su implementación. Se evidenció la necesidad de poner en marcha un proceso de planificación de largo plazo que tuviera en cuenta los procesos y la arquitectura institucional disponible y requerida para lograr la construcción de una paz estable y duradera. La Alta Consejería para el Posconflicto y la Agencia de Renovación Territorial - ART hicieron parte de dicho robustecimiento. El Gobierno Nacional y entes territoriales, focalizarán y proyectarán su gestión a 10 y 15 años en los 170 municipios PDET (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) para garantizar el cumplimiento de lo estipulado en el Plan Marco de Implementación – PMI (CONPES 3932 de 2018). Territorios de Reconciliación y Estabilización, tiene como uno de sus objetivos planificar, estructurar y/o ejecutar los proyectos contemplados en los Planes de inversión contenidos en los Planes de Acción para la Transformación Rural – PATR, en articulación con las entidades nacionales y territoriales competentes.

Nos encontramos en 111 de los 170 municipios PDET, y a 40% de estos hemos llegado con productos y servicios de Asistencia Técnica.

En 2018 cruzamos la información del Banco de Proyectos del Gobierno Nacional en los PATR, y sus respectivos Planes de inversión contra el Portafolio de Productos y Servicios (financieros y no financieros) de Findeter e identificamos negocios potenciales para implementar a partir del primer semestre 2019 con horizonte 2022, priorizando 4 de los 8 Pilares Estratégicos sobre los cuales los PDET fueron formulados y donde el *Know-how* facilitaría intervención:

- Infraestructura
- Reactivación económica
- Vivienda, y
- Agua y saneamiento básico.

Asimismo, logramos suscribir un convenio interinstitucional 06 de 2018 con la Agencia de Renovación Territorial, llamada a formular, gestionar e implementar los proyectos de los municipios PDET. La falla de mercado que esto nos permitirá atender son 16 subregiones, 19 departamentos, 170 municipios, para un total de 7 millones de habitantes.

## 5.2.2 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Validación de 7 proyectos APP en los sectores de la Salud y Desarrollo Urbano, así como la estructuración Financiera de un proyecto en el sector transporte consolidándonos en el sector de formulación y evaluación de este tipo de proyectos en el país.
- Inicio de la estructuración de tres proyectos de Hospitales de Alto Nivel de Complejidad en las ciudades de Manizales y Soacha, contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicio de Salud en las regiones del país, labor que se continuará en el 2019.
- Avance en la estructuración y promoción del primer proyecto de generación Solar para Zonas No Interconectadas (ZNI) en el Municipio de Miraflores – Guaviare.

#### ELABORACIÓN DE ESTUDIOS Y DISEÑOS: FONDO DE PRE-INVERSIÓN

El Fondo Pre-inversión es un Patrimonio Autónomo constituido con recursos de Findeter el año 2012 y actualmente administrado por la Fiduciaria Bogotá. El Fondo se encuentra conformado por dos subcuentas: la Subcuenta de Responsabilidad Social, y la Subcuenta Estratégica de Pre-inversión. A través de cada una de estas subcuentas Findeter contrata firmas consultoras para la elaboración de estudios y diseños, en los sectores financiados de la entidad, requeridos para el desarrollo de proyectos de infraestructura en entidades territoriales. Cada una de ellas mencionadas cuenta con políticas y requerimientos específicos para la asignación de recursos y aprobación de proyectos, los cuales están definidos en el manual de políticas y manuales operativos del Fondo.

#### Subcuenta de Responsabilidad Social

En 2018 se comprometieron recursos de la subcuenta de responsabilidad social por un valor de \$175 millones para realizar los estudios y diseños a detalle del proyecto “Sistema de Generación Solar en el Municipio de Miraflores”. En el mes de noviembre fue seleccionada la empresa SUNCOLOMBIA SAS para el desarrollo de la consultoría por un valor de \$165 millones.

**Tabla 21. Proyectos Financiados Cuenta de Responsabilidad Social 2018**

Objeto Proyecto	Municipio - Departamento	Valor Contrato/Convenio (Mill \$COP)	Estado
Consultoría para la elaboración de los estudios y diseños a detalle del proyecto “Sistema de Generación Solar en el Municipio de Miraflores Guaviare”	Miraflores - Guaviare	175	En desarrollo
<b>TOTAL</b>		<b>175</b>	

De acuerdo con el último informe enviado por la Fiduciaria Bogotá, el saldo de la Subcuenta de Responsabilidad Social al cierre de diciembre de 2018 incluyendo rendimientos es de \$1.208 millones.

**Subcuenta Estratégica de Pre-inversión**

Al cierre del año 2018, el fondo de pre-inversión cuenta con 2 proyectos que se encuentran en proceso de contratación y 2 que se encuentran en etapa de desarrollo. Todos los proyectos vigentes se están ejecutando a través de aportes realizados por los clientes de cada proyecto, lo que implica que no se han utilizado los recursos inicialmente destinados por Findeter para la conformación de la subcuenta estratégica de pre-inversión (\$9.000 millones). Para el desarrollo de estos estudios Findeter recibe los recursos aportados por los municipios o empresas descentralizadas del estado para administrarlos a través de la Fiduciaria Bogotá.

**Tabla 22. Proyectos en Ejecución Cuenta Estrategica de Pre Inversión 2018**

Objeto Proyecto	Municipio - Departamento	Valor Contrato/Convenio (Mill \$COP)	Estado
Consultoría para la estructuración del proyecto IPS universitaria de Caldas (mediana y alta complejidad) – Prefactibilidad	Manizales - Caldas	286	En desarrollo
Consultoría para los estudios, diseños técnicos detallados, permisos y licencias para la construcción de una nueva planta física para el Hospital Mario Gaitán Yanguas de Tercer Nivel.	Soacha - Cundinamarca	2.545	En proceso de contratación
Consultoría para los estudios y diseños de ingeniería de detalle del tramo de vía de la calle 60 que conectará la carrera 13 con la avenida Ambala del Municipio de Ibagué	Ibagué - Tolima	286	En proceso de contratación
Realizar los estudios y diseños detallados para la nueva planta física de la E.S.E Hospital Departamental Universitario Santa Sofia de Caldas	Manizales - Caldas	3.303	En desarrollo
<b>TOTAL</b>		<b>6.789</b>	

### Asociaciones Público Privadas - APP

En el transcurso de 2018, Findeter avanzó en su labor relacionada con Banca de Inversión en la revisión y evaluación técnica para el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) de los proyectos de APP de iniciativa privada HUB 100, HUB 136 y parqueaderos multimodales de la carrera 15. Igualmente, se realizó la validación técnica, legal y financiera para la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá del proyecto APP de iniciativa privada de tres Centros de Atención Prioritaria en Salud (CAPS) en la ciudad de Bogotá.

Por otra parte, se realizó para la Agencia APP de Medellín la evaluación financiera del proyecto de APP de iniciativa privada que tiene por objeto la construcción, operación, mantenimiento y administración de baños públicos y agua dispensada en la ciudad de Medellín.

Por último, se firmó contrato con el DADEP para realizar la evaluación financiera de 4 proyectos en etapa de factibilidad de 4 APP en la ciudad de Bogotá. En la tabla a continuación se puede ver un resumen de los proyectos evaluados y/o en etapa de evaluación realizados a lo largo de 2018:

**Tabla 23. Evaluación y Validación de Proyectos APP 2018**

Objeto Proyecto	Municipio - Entidad	Valor Contrato/Convenio (Mill \$COP)	Estado
Validación técnica del APP para la construcción, operación y mantenimiento de los proyectos HUB 100 y HUB 136 en Bogotá + APP Iniciativa privada parqueaderos multimodales de la carrera 15	Bogotá – DADEP	997	Terminado
Validación técnica, legal y financiera de un Proyecto APP para la construcción, operación y mantenimiento de 3 CAPS en Bogotá.	Bogotá – Secretaría Distrital de Salud	650	Terminado
Evaluación del proyecto de Asociación Público Privada, de Iniciativa Privada, para el diseño, construcción, instalación, operación, mantenimiento y administración de baños públicos y agua dispensada en la ciudad de Medellín	Medellín – Agencia APP	75	En desarrollo
Servicio de asistencia técnica para realizar la evaluación financiera de 4 proyectos en etapa de factibilidad y apoyo a la evaluación técnica y legal de los mismos, acompañando al DADEP en la obtención de aprobaciones de los proyectos de Asociación Público Privadas APP en los diferentes escenarios dispuestos en el presente contrato	Bogotá – DADEP	1.940	En desarrollo
<b>TOTAL</b>		<b>3.662</b>	

### ASISTENCIA TÉCNICA

Durante el 2018 se elaboró el perfil del proyecto de generación de energía eléctrica solar fotovoltaica en el municipio de Miraflores, Guaviare, con el objetivo de establecer a nivel conceptual su viabilidad técnica, legal y financiera, y realizar la planificación del mismo. Como resultado se definió el modelo de negocio más adecuado para la implementación de un Sistema de Generación de Energía Eléctrica Solar Fotovoltaica en el municipio, capaz de incrementar la prestación del servicio de energía de 16 a 24 horas al día y minimizando el consumo de combustibles fósiles.

Como parte de esta asistencia técnica se realizó la presentación del perfil ante posibles inversionistas y se contrató la consultoría para realizar los estudios y diseños a detalle del proyecto.

Adicionalmente, Findeter estuvo acompañando durante 2018 el desarrollo técnico y financiero de diferentes proyectos y programas dentro de los que sobresalen:

Supervisión técnica del programa de cooperación técnica no reembolsable con el BID-GEF “Mecanismos de Financiamiento para la Inversión en Eficiencia Energética (EE) en Alumbrado Público, Promoviendo la Sustitución de Luminarias de Baja Eficiencia con Luminarias LED de Mayor Eficiencia”. Específicamente la gestión de banca de inversión de la Entidad se ha enfocado en los componentes 1 y 2, los cuales contemplan temas de asistencia técnica, mecanismos legales y mecanismos financieros de proyectos de eficiencia energética en alumbrado público.

Evaluación técnica y financiera de los proyectos en alumbrado público, Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH) y energía solar, presentados a la Entidad para ser financiados con los recursos de la Línea Especial de Crédito KfW para Energías Sostenibles.

Supervisión financiera y legal de los proyectos derivados de la Cooperación Internacional entre la Embajada del Reino Unido y Findeter.

### 5.2.3 ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Findeter a través del proceso de Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado – ADTI, presta el servicio de Asistencia Técnica y Administración de Recursos para el desarrollo de los programas y proyectos del Gobierno Nacional, Entidades Territoriales y Entidades Descentralizadas del Estado. Es así, como a través de sus diferentes Gerencias ha logrado posicionarse a nivel nacional gracias al conocimiento y experiencia adquirida durante más de cinco años, con un equipo interdisciplinario dinámico y flexible que ha permitido alcanzar las metas propuestas con calidad y eficiencia, dando como resultado la buena reputación que hoy la caracteriza.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Con relación a la vigencia 2017 logramos incrementar el número proyectos gestionados en 15% lo que significa un crecimiento en 124 proyectos.
- En términos financieros Findeter alcanzó un cumplimiento del 130% con relación a la meta definida por la Junta Directiva para la vigencia 2018, incrementando en 16 mil millones de pesos la meta esperada, pasando de 53.9 mil millones de pesos a 69.9 mil millones de pesos.
- Parametrización y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y control de los contratos y proyectos que desarrolla Findeter en el marco de su Asistencia Técnica, denominada MiObra, la cual permitirá realizar entre otros beneficios el seguimiento en tiempo real de la supervisión que adelanta la Entidad a los proyectos en ejecución.
- Consolidación y fortalecimiento de la herramienta Prisa que tiene como objetivo la administración y seguimiento de los trámites que se gestionan con las Entidades Fiduciarias. Producto de esta interacción en 2018 se crearon 2533 trámites, de los cuales 2093 (83%) solicitudes ya fueron resueltas por las Fiduciarias.
- De acuerdo con la estrategia de la Entidad, definida en el marco del Plan Táctico 2018, nos enfocamos en el cierre de los contratos gestionados por Findeter obteniendo como resultado un total de 149 liquidaciones entre contratos derivados, contratos o convenios interadministrativos y contratos de prestación de servicios.

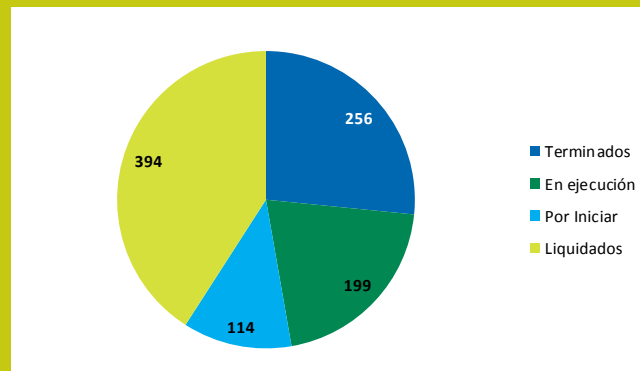


## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

A través de la Asistencia Técnica hemos gestionado 963 proyectos en el marco del servicio de asistencia técnica y administración de recursos, con corte a 31 de diciembre de 2018 presentamos los siguientes resultados:

Tabla 24. Proyectos por línea de Negocio, Ingresos y Estado

Línea de Negocio	No. Proyectos	Ingresos \$
Gerencia de Agua y Saneamiento Básico	290	24.931 *
Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano	249	24.655
Gerencia de Infraestructura Social	401	17.500
Coordinación de San Andrés	14	2.156
Coordinación de TIC	9	610
<b>TOTAL PROYECTOS</b>	<b>963</b>	<b>69.852</b>
* Ingresos 2018		



## VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO

Gracias a la labor de Findeter de evaluar y supervisar los proyectos de vivienda, contemplados en los programas liderados por el Gobierno Nacional, logramos coadyuvar a que un mayor número de colombianos accedan a mejores condiciones de vida. Nuestra experiencia adquirida, desde el año 2002 en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, nos ha permitido hacer parte de la nueva política pública para el desarrollo de viviendas de interés prioritario, política que ha sido reformulada por parte del Gobierno Nacional desde el año 2011. Es por ello, que la dinámica de construcción de vivienda de interés prioritario se ha mantenido en desarrollo, consolidándonos como la herramienta del Gobierno Nacional para el cumplimiento de las metas de los programas de vivienda, propiciando mejores condiciones de habitabilidad en los hogares colombianos.

Es así como a través de Findeter, en el desarrollo de los programas de vivienda gratuita, primera y segunda fase y programa VIPA hemos participado en la evaluación de predios públicos presentados por las entidades territoriales, en la evaluación de convocatorias para selección de proyectos privados y constructores y en el seguimiento de proyectos.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Iniciar 12 proyectos VIPA para 3.386 viviendas. (\$174.853 millones)
- Terminar 38 proyectos para 18.308 viviendas. (\$945.428 millones)
- 11 Proyectos PVGII (1.895 Viviendas)
- 27 Proyectos VIPA (16.413 Viviendas)
- Continuar la Ejecución de 23 Proyectos para 5.733 Viviendas. (\$296.053 millones)
- 9 Proyectos PVGII (1.996 Viviendas)
- 14 Proyectos VIPA (3.737 Viviendas)

Los programas de vivienda están representados principalmente en:

### PROGRAMA VIVIENDA PARA AHORRADORES VIPA

En el marco de este programa se ha generado una oferta de más de 63.000 viviendas de interés prioritario. Se implementó un esquema de seguimiento de proyectos consistente en la revisión de los aspectos técnicos de las viviendas, para que a través de una Fiduciaria en calidad de vocera del Fideicomiso – Programa de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores - VIPA, pueda adquirirlas una vez se encuentren totalmente terminadas, tanto en el esquema privado como en el esquema público-privado, los cuales suman 63.625

viviendas a la fecha del presente informe.

De 2013 a 2018, hemos adelantado labores de supervisión para un total de 149 proyectos por 63.625 viviendas de los cuales ya se han certificado 59.883 viviendas y se han culminado labores de seguimiento a 97 proyectos. Durante el año 2018 se expidieron 4.392 certificados de existencia y a la fecha aún queda pendiente certificar 3.742 viviendas.

**PROGRAMA DE VIVIENDA GRATUITA SEGUNDA FASE**

Como respuesta a los déficits cuantitativos de viviendas de interés prioritario, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio gestionó recursos de la Nación para operar una segunda fase del Programa para beneficiar familias localizadas en municipios de categorías 3, 4, 5 y 6. En Findeter hemos adelantado labores de seguimiento a 31 proyectos seleccionados en el esquema privado que suman 5.668 viviendas. A la fecha se han expedido 4.253 certificados de existencia, quedando pendiente certificar 1.415 viviendas.



Ciudadela El Porvenir Manzanas 22AB Etapa VB  
viviendas Bogotá D.C. - 90 viviendas



La Casona - Bogotá D.C. - 216



Ciudadela Terranova - Jamundí, Valle del Cauca - 1.140 viviendas

**METAS A 2019**

- 23 proyectos de vivienda, reflejados en más de 5.000 soluciones de vivienda.

## AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO

En el 2018 logramos ratificar nuestro compromiso con el desarrollo de las regiones y dar continuidad a los programas que se tienen con el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio - MVCT, al igual que con la empresa de Servicios públicos de Ibagué, La Agencia de Desarrollo Rural y La Asociación de Bananeros del Magdalena y la Guajira (ASBAMA), la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de aceite (Fedepalma), prestando el servicio de asistencia técnica para realizar las gestiones precontractuales, contractuales y de cierre de los proyectos:

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Adjudicar 53 contratos
  - ✓ 27 contratos de obra
  - ✓ 26 contratos de interventoría

Producto de la ejecución de estos nuevos contratos, contratamos 260 proyectos, con los cuales hemos generado un gran impacto a nivel nacional, tal y como se puede observar con los siguientes logros:

- Se han instalado 1.382 kilómetros de tubería
  - ✓ 908 km de Acueducto (94 proyectos de Acueducto)
  - ✓ 474 km de Alcantarillado (92 proyectos de Alcantarillado)
- Se han construido 38 Plantas de Tratamiento. Caudal tratado: 6.509 l/s
  - ✓ 24 plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP). Caudal: 6.349 litros por segundo
  - ✓ 14 plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Caudal: 160 litros por segundo
- Se han construido 36 tanques. Capacidad: 33.335 metros cúbicos.
- 1 diagnóstico hídrico para soluciones multipropósito en la región del centro y norte del departamento del Magdalena.

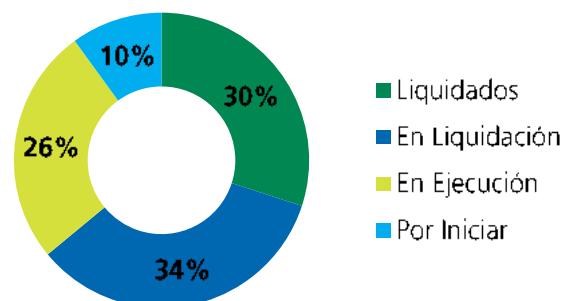
**Tabla 25. Contratos Interadministrativos Agua y Saneamiento Básico**

No. Contrato	Cliente	TOTAL*
438	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	794.078
159	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	517.639
36	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	730.612
766	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	138.092

541	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	24.814
547	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	38.070
451	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	21.081
IBAL	IBAL (Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Ibagué)	18.483
ADR	ADR (Agencia de Desarrollo Rural)	55.193
<b>Agua Para la Paz</b>	Fedepalma / ASBAMA (Asociación Bananeros del Magdalena y la Guajira)	892
*Valores en millones de pesos		<b>2.338.954</b>

Estos 290 proyectos se agrupan en los siguientes estados al cierre de la vigencia 2018:

**Gráfica 26. Proyectos de Agua y Saneamiento Básico por Estado**



**Proyectos Emblemáticos de Agua y Saneamiento Básico**

**Optimización Redes de Alcantarillado Barrio Las Ferias III Fase en el municipio de La Dorada, Caldas**

Valor \$ 5.322.707.080

Permitió el aumento de la capacidad de recolección y evacuación aguas residuales y pluviales en el barrio las Ferias - Dorada Caldas. Población beneficiada: 20.828 habitantes

**Construcción de la Nueva Planta de Tratamiento de Agua Potable Quebrada La Cinco Mil del Municipio de Socorro, Santander**

Valor \$ 5.348.784.442

Este proyecto amplió la oferta de agua tratada del 48% al 100%. Población beneficiada: 25.125 habitantes

### **Optimización del Sistema de Alcantarillado Sanitario Zona sur y norte del municipio de San Gil**

Valor \$ 5.727.522.572

Es un proyecto que mejora las condiciones de saneamiento de las zonas intervenidas, mediante la prevención de revisiones del sistema de alcantarillado. Población Beneficiada: 40.102

### **Mejoramiento y Optimización del Sistema de Acueducto del Municipio de Miranda, Cauca**

Valor \$ 3.393.933.424

Este proyecto permitió mejorar y garantizar la prestación del servicio de acueducto a los usuarios del sistema, ampliar la capacidad de los caudales en niveles mínimos que atiendan demandas futuras. Población Beneficiada: 29.290 habitantes.

### **Construcción Colector Aranda Pasto, Nariño**

Valor \$ 18.711.397.979

Con la ejecución del Proyecto se incrementa la cobertura de alcantarillado sanitario y pluvial en la zona de expansión del sector Aranda. El área del Proyecto habilita el suelo de la zona de expansión de Aranda, que es un área no consolidada. Población beneficiada: 172.556 habitantes

### **PROGRAMA MINISTERIO DE VIVIENDA CIUDAD Y TERRITORIO**

Algunos de los proyectos que hemos desarrollado en el marco de este programa y que han sido de vital importancia para el mejoramiento de la calidad de la vida de sus beneficiarios son:

- La construcción del sistema de abastecimiento y tratamiento de agua potable para el casco urbano de Yopal, Casanare

**Impacto** Almacenamiento de 17.000 metros cúbicos  
Disminución Índice IRCA a sin riesgo  
Población beneficiada: 120.000 habitantes.

- Construcción línea abastecimiento desde la quebrada Cinco Mil y optimización sistema tratamiento y almacenamiento del acueducto urbano del municipio de Socorro, Santander

**Impacto** Servicio 24 horas del día todo el año  
Calidad y continuidad 100%  
Población beneficiada presente: 25.125 habitantes  
Población beneficiada futura: 39.004 habitantes

- Reconstrucción del sistema de acueducto del municipio de Mocoa – Putumayo

**Impacto**

Garantizar el abastecimiento de agua potable del municipio de Mocoa para superar el estado de emergencia después de la avalancha que causó daños al sistema de acueducto

Población beneficiada: 45.947 habitantes

**PROGRAMA AGENCIA DE DESARROLLO RURAL ADR**

Durante la gestión del año 2018, se comprometieron recursos por \$46 mil millones de pesos, definidos en los siguientes ejes de Inversión:

- Componente 1.** Apoyo para la implementación de sistemas alternativos de adecuación de tierras nacional.
- Componente 2.** Análisis, diseño y construcción de distritos de riego y drenaje a nivel nacional - Fondo Nacional de Adecuación de Tierras.
- Componente 3.** Contribuir al abastecimiento de agua y mejorar las condiciones de saneamiento básico de la población rural en Colombia.

**PROGRAMA IBAL**

En el marco del contrato interadministrativo suscrito con el Municipio de Ibagué y la Empresa Ibaguería de Acueducto y Alcantarillado S.A. E.S.P. Oficial – IBAL S.A. E.S.P., por un valor de \$ 18.483 millones, logramos ejecutar las obras que consisten en:

- ✓ Instalación de 4.7 Km de tubería.
- ✓ Construcción 3 viaductos.
- ✓ Construcción de túnel lineal de 30 m.
- ✓ Paso subfluvial

Acompañamos la realización de las obras de estabilización en una de las líneas del proyecto por valor de \$ 5.800 millones en un plazo de 12 meses, estimado terminar el proyecto en el tercer trimestre del año 2019, beneficiando a más de 600 mil habitantes del municipio de Ibagué.

**PROGRAMA AGUA PARA LA PAZ**

En el marco del programa denominado Agua para la Paz, durante el 2018 terminamos la consultoría con la cual se realizó el "*Diagnostico hidrico para soluciones multipropósito en la región del centro y norte del departamento del Magdalena*". Dicha consultoría se desarrolló en 19 municipios del Magdalena y permitió entre otras, la realización de la caracterización hídrica de la zona de influencia del proyecto, la evaluación de la infraestructura existente, etc. También se realizó la socialización de estos resultados con los grupos de interés de la región y del Gobierno Nacional, y se espera que este diagnóstico sea el insumo para la priorización de próximas inversiones.



**Acueducto Pozo 51 - Sincelejo, Sucre**



**Acueducto - Riohacha, La Guajira**



**Protección ribereña Acueducto - Yopal, Casanare**



**Acueducto (Bocatoma) - Socorro, Santander**



## METAS A 2019

Se finalizaron 74 proyectos, por un valor aproximado de \$800 mil millones de pesos, con los cuales se adelantan las siguientes obras:

- Instalación 567 kilómetros de tubería
  - ✓ 377 km de Acueducto
  - ✓ 190 km de Alcantarillado
- Se están construyendo 14 Plantas de Tratamiento. Caudal tratado: 2.136 l/s
  - ✓ 10 plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP). Caudal: 1.618 litros por segundo
  - ✓ 4 plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Caudal: 518 litros por segundo
- Se están construyendo 29 tanques. Capacidad: 50.165 metros cúbicos.
- Adjudicar 21 proyectos por cerca de \$ 108 mil millones
- Iniciar 9 proyectos por cerca de \$ 72 mil millones de pesos.

Con el desarrollo de estos 30 proyectos, obtendremos los siguientes impactos:

- Iniciar la instalación de 160.9 nuevos km de tubería
  - ✓ 149.7 km de Acueducto
  - ✓ 11.2 km de Alcantarillado
- Se construirán 4 Plantas de Tratamiento. Caudal tratado: 2.202 l/s
  - ✓ 3 plantas de Tratamiento de Agua Potable (PTAP). Caudal: 2.149 litros por segundo
  - ✓ 1 planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Caudal: 53 litros por segundo
- Se están construyendo 8 tanques. Capacidad: 9.103 metros cúbicos.

De igual forma:

- Terminar 43 proyectos.

### INFRAESTRUCTURA SOCIAL

Brindamos Asistencia Técnica y Administración de Recursos a entidades del orden nacional y descentralizadas como son el Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio Del Interior, la Agencia Nacional de Seguridad Vial - ANSV, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, Departamento Administrativo de Presidencia de la República - DAPRE, Fonvivienda, Coldeportes, entre otros, con el objetivo de promover el desarrollo nacional y regional por medio de la supervisión en la ejecución de proyectos como Intervenciones de Medidas de Seguridad Vial a nivel nacional, Adecuaciones de Centros de Atención Especializada e infraestructura del ICBF, Centros de Desarrollo Infantil, Bibliotecas, Parques Recreo-Deportivos, restauración y recuperación de Construcciones Emblemáticas, Centros de Integración Ciudadana y Museos entre otros. Muchos de los proyectos de infraestructura social, en especial del programa de Equipamientos, son articulados con los programas de vivienda del Gobierno Nacional.

Para cumplir con los objetivos contamos con:

- ✓ Participación de la comunidad en los diseños de las soluciones de Infraestructura
- ✓ Esquema de contratación llave en mano que elimina los riesgos asociados a modificaciones contractuales.
- ✓ Articulación interinstitucional para la optimización del uso del suelo.
- ✓ Impacto en regiones de difícil acceso (ejemplo: proyectos en resguardos indígenas).
- ✓ Uso de sistemas constructivos no convencionales

A diciembre 2018, FINDETER ha prestado asistencia técnica a 401 proyectos de Infraestructura Social en 171 municipios por un valor de más un billón de pesos. Lo anterior, a través de la suscripción de 19 contratos interadministrativos.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Iniciamos 70 proyectos por más de \$159 mil millones de pesos.
  - ✓ 9 proyectos de los programas ICBF (3 adecuaciones CAE, 3 hogar Infantil, 2 consultoría y 1 obras nueva)
  - ✓ 29 proyectos del programa Equipamientos que incluyen 22 Parques recreo deportivos, 3 Colegios y 4 CDI
  - ✓ 32 proyectos del programa Jornada Única 620 (9 mejoramientos y 3 obras Nuevas de Instituciones educativas en La Guajira y Putumayo, entre otros)
- Terminamos 40 proyectos por más de \$103 mil millones de pesos.
  - ✓ 6 proyectos de los programas ICBF (3 adecuaciones CAE, 2 hogar Infantil, 1 consultoría)
  - ✓ 15 proyectos del programa DAPRE (14 CDI y 1 consultoría)
  - ✓ 3 colegios del programa Equipamientos
  - ✓ 16 instituciones Educativas del programa Jornada Única 620 (8 mejoramientos y 8 obras nuevas).
- Suscribir 4 nuevos contratos interadministrativos con el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte, la Secretaría Distrital de Integración Social y la Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia por un valor aproximado de \$152 mil millones de pesos.

Tabla 26. Contratos Suscritos y Vigentes en Infraestructura Social

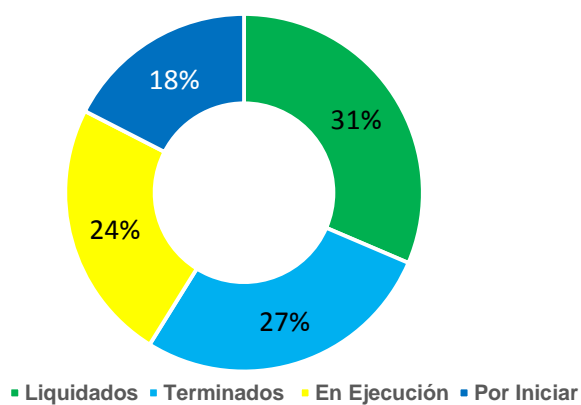
Tipo de Proyectos	No. Contrato	Cliente	TOTAL*
Medidas de Seguridad Vial	025-2018	ANSV (Agencia Nacional de Seguridad Vial)	35.000
Escuela de Danza	3290-2017	Ministerio de Cultura	960
Infraestructura ICBF	1743-2017	ICBF	47.630
Infraestructura ICBF	1564-2016	ICBF	26.370
Cero a Siempre	068-2016	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)	63.840
Equipamientos	330-2015	Fonvivienda	420.000
Bibliotecas	2453-2015	Ministerio de Cultura	3.600
Hacienda Cañasgordas	3024-2015	Ministerio de Cultura	1.900
Jornada Única	620-2015	Ministerio de Educación	142.260
Jornada Única	1013-2014	Ministerio de Educación	73.800
Espacios de Vida	2808-2014	Ministerio de Cultura	20.260
Parques Recreodeportivos	887-2013	Coldeportes	35.860
Megacolegios	1000-2013	Ministerio de Educación	52.000
Megacolegios	1260-2013	Ministerio de Educación	57.910
Recuperación y Restauración	2717-2013	Ministerio de Cultura	11.250
CDI (Centro de Desarrollo Infantil)	238-2013	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)	11.700
CIC (Centro de Integración Ciudadana)	F442-2013	Ministerio del Interior	28.160
Malecón	Convenio No. 8	Alcaldía de Buenaventura-Gobernación del Valle	27.000
CIS (Centro Integrado de Servicios)	378-2014	DNP	250
*Valores en millones de pesos			<b>1.059.750</b>

**Tabla 27. Contratos suscritos y por Iniciar en 2019**

Tipo de Proyectos		No. Contrato	Cliente	TOTAL*
Mejoramiento Rurales	Instituciones	1229-2018	Ministerio de Educación	28.220
Infraestructura Penal Adolescente	Responsabilidad	249-2018	Secretaria Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	33.400
Infraestructura Social		9318-2018	Secretaria Distrital de Integración Social	29.690
Infraestructura Cultural		1153-2018	Secretaria Distrital de Cultura Recreación y Deporte	61.620
*Valores en millones de pesos				<b>152.928</b>

De los 401 proyectos Infraestructura Social se agrupan en los siguientes estados al cierre de la vigencia 2018:

**Gráfica 27. Proyectos de Infraestructura Social por Estado**





CDI – Anapoima, Cundinamarca  
Cundinamarca



Colegio **Torrente** – Soacha,



Colegio + CDI – Popayán, Cauca



Colegio - San Roque de la Frontera, Chocó



CDI Valencia, Córdoba

## Proyectos Emblemáticos de Infraestructura

### Jornada Unica

#### **Armando Luna Roa – Quibdó**

Valor. \$4.900 millones

Estado. Proyecto ejecutado en 2018 y por entregar en 2019

Impacto. Población beneficiada 720, cantidad de cupos 1.200 alumnos en Primaria básica y secundaria

#### **Centro Educativo Indígena N° 6 de Paraguachón**

Valor. \$3.670 millones

Estado. Proyecto terminado y entregado en 2018

Impacto. Población beneficiada 360, cobertura en primaria básica y secundaria – 600 Cupos

### DAPRE

#### **Centro de Desarrollo Infantil de Bahía Portete**

Valor. \$2.123 millones

Estado. Proyecto terminado y entregado en 2018

Impacto. Población beneficiada 100, proyecto sostenible con instalación de paneles solares ejecutado en zonas de difícil acceso

### Equipamientos

#### **Ciudadela Mia – Quibdó 2019**

Valor. \$18.803 millones

Estado. Proyecto en ejecución de obra durante el 2018, termina y entrega marzo 2019

Impacto. Población beneficiada 1.500 familias, cobertura de 1.100 Cupos

## METAS A 2019

- 95 proyectos de infraestructura social:
  - ✓ 7 proyectos de medidas de seguridad vial definidos en 7 zonas de intervención
  - ✓ 18 proyectos del programa ICBF (11 adecuaciones, 6 Obras Nuevas, 1 Hogar Infantil, 1 parque zonal redentor),
  - ✓ 3 CDI del programa DAPRE
- 38 proyectos del programa Equipamientos (22 Parques recreo deportivos, 12 Colegios y 4 CDI)
- 26 proyectos de los programas de Jornada Única (9 mejoramientos y 17 obras nuevas)
- 1 casa de danza
- 1 Biblioteca
- Restauración de la Hacienda Cañas Gordas.

## COORDINACIÓN TIC

Prestamos asistencia técnica al Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – FONTIC, del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MINTIC, a través de los convenios suscritos obtuvimos durante la vigencia 2018 los siguientes resultados:

- **Ciudades Inteligentes:** identificamos las distintas variables de las ciudades inteligentes de Colombia, creamos una clasificación no competitiva que muestra el estado de la ciudad frente a las variables definidas. Como logros puntuales de esta iniciativa se realizó:
  - ✓ Ranking de ciudades inteligentes de Colombia.
  - ✓ 10 prototipos de proyectos de ciudades inteligentes.
  - ✓ Estudio de política de ciudades inteligentes.
- **Metodología de Evaluación de Impacto Vive Digital:** realizamos el estudio que diseña la metodología para la evaluación del impacto de los programas y proyectos del "Plan Vive Digital" del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones".  
Así las cosas, desarrollamos:
  - ✓ Metodología de evaluación de impacto Plan Nacional Vive Digital
  - ✓ 3 talleres de socialización de la metodología
- **Plataforma Educativa Integral – PEGUI:** mejoramos distintos aspectos en la administración de la educación en los territorios beneficiados, mediante el incremento en el desempeño académico de los estudiantes de establecimientos educativos oficiales del país, en donde hemos logrado avances importantes en la consecución de esa meta.

Durante la ejecución de este proyecto logramos:

- ✓ Plataforma educativa con 1000 objetos virtuales de aprendizaje
- ✓ 196 Instituciones educativas públicas atendidas
- ✓ 7.490 Profesores capacitados, logrando impactar las ciudades de Valledupar, Pasto, Montería y Bucaramanga.
- **Bootcamps o cursos virtuales:** es un proyecto donde realizamos dos (2) contenidos para la capacitación gratuita en línea de los usuarios de la plataforma de entrenamiento de Apps.co en los temas de Datos Abiertos y Gobierno Digital. El objetivo de la elaboración de los contenidos es dar a conocer las oportunidades de negocios TIC sostenibles y capacitar a los emprendedores y desarrolladores para adquirir habilidades técnicas e identificar posibilidades de ideas de negocio enfocados en resolver problemáticas públicas y sociales a través de las TIC.
- **Emprende con datos:** es un proyecto que brindó acompañamiento a equipos de emprendedores a través de mentorías y asesorías para la construcción de modelos de negocio sostenibles y desarrollo de aplicaciones web y/o móviles que utilicen datos abiertos. Aquí participaron emprendedores, entidades públicas y pequeñas empresas TIC de Colombia, quienes se interesaron en resolver problemáticas de interés público y social, a partir del uso de Datos Abiertos publicados por las diferentes entidades del Gobierno.

Con la ejecución de este proyecto logramos:

- ✓ 49 Aplicaciones que **utilizan** Datos Abiertos en 6 Ciudades del país, siendo estas: Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Bogotá.
- **Comercio electrónico:** el objetivo de esta línea es el desarrollo de la cadena de valor a las MiPymes colombianas. Con este proyecto se busca respaldar 10% de MiPymes en dónde las propietarias sean mujeres; así como garantizar que el beneficio llegue a la mayor parte del país, en donde se cumpla que el 15% de dichas MiPymes se encuentren fuera de las cinco ciudades principales de Colombia. Página web: [www.comercioelectronico.gov.co](http://www.comercioelectronico.gov.co)
- **Mentalidad y Cultura:** es el corazón de la estrategia, es la encargada de dinamizar las otras líneas a través de la masificación, apropiación y comunicación que permita superar las barreras percibidas por los empresarios. Mediante este proyecto logramos:
  - ✓ 49.582 MiPymes impactadas
  - ✓ 50 casos de éxito
  - ✓ 3 campañas presenciales y 2 virtuales
- **Formación y Empresarios:** en esta línea se desarrolló un programa virtual que mejora el acceso al conocimiento de herramientas TIC para que los empresarios MiPymes en Colombia puedan desarrollar estrategias de transformación digital. En noviembre de 2017 fue entregada la plataforma virtual: [www.mintic.gov.co/empresariodigital](http://www.mintic.gov.co/empresariodigital). Mediante el desarrollo de este proyecto se obtuvo:
  - ✓ Plataforma virtual de aprendizaje con 36 cursos virtuales impartidos en las áreas de Comercio electrónico, productividad y operaciones, administración y planeación estratégica y decisiones para MiPymes
  - ✓ 20 casos de éxito
  - ✓ 20.000 empresarios MiPymes formados (meta 100.000).
- **Masificación:**  
El principal objetivo es unir la oferta y la demanda, cerrando la brecha que existe entre las empresas desarrolladoras de soluciones y las Mipyme que buscan implementar soluciones tecnológicas en sus empresas para su Transformación Digital. Áreas: administración, dirección, operación, mercadeo y ventas. Hoy contamos con:
  - ✓ 20 soluciones tecnológicas contratadas
  - ✓ 17 casos de éxito

## METAS A 2019

- 2 proyectos en la coordinación de TIC relacionados con los componentes de comercio electrónico y masificación.

### COORDINACIÓN SAN ANDRÉS

Durante el desarrollo del contrato suscrito con la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), logramos asistir



técnicamente las gestiones para la ejecución de proyectos en los componentes de Mejoramiento Integral de Barrios y Agua y Saneamiento Básico, los cuales se describen a continuación:

Escenario deportivo y cultural Big Gough, beneficiando un aproximado de 1500 habitantes de la isla, esta infraestructura se complementa con la adecuación de 2.4 km de andenes

El proyecto Simpson Well en San Andrés, en donde se viene trabajando en un parque, que contará con infraestructura cubierta para encuentro social de la comunidad, baterías de baños y cancha de fútbol, la ciclo ruta (267 m) beneficiando a población de Simpson Well, Bight II y Barker, complementado con la adecuación de 330 m de andenes en la vía de acceso principal a esta zona.

Por otra parte, nos encontramos en la construcción del Colegio Bomboná en el sector de South West en Providencia, en donde se espera beneficiar a aproximadamente 150 niños y niñas de primaria.

Diseño, suministro e instalación de una planta desalinizadora nueva, con capacidad efectiva de agua desalinizada potable de 50l/s, diseño, suministro y construcción de un tanque de almacenamiento de 1000 metros cúbicos, un sistema de bombeo y conducción, hasta el nuevo tanque, así como la operación y mantenimiento durante 4 meses. Este es un proyecto contará con una captación de 200 l/s de agua para desalinizar, se generará agua desalinizada apta para consumo humano en un caudal de 50 l/s y se contará además con un almacenamiento de 1000 metro cúbicos de agua desalinizada, apta para consumo humano.

Renovación de redes de acueducto San Andrés donde se ejecutarán las obras correspondientes a la renovación de redes de acueducto mediante la renovación y rehabilitación de redes como mínimo en 26,1 km. Se realizará la sectorización hidráulica mediante válvulas reguladoras de presión, así como la construcción de acometidas domiciliarias, generando un impacto positivo en la isla toda vez que se renovarían y/o rehabilitarían las redes de acueducto para tres de los sectores más complejos de la isla como lo son: La Loma, San Luis y El Cove.



Escenario deportivo y cultural Big Gough – San Andrés y Providencia

## METAS A 2019

- 5 proyectos en la coordinación de San Andrés, relacionados con los componentes de Agua y saneamiento básico y Mejoramiento Integral de Barrios.

### GESTIÓN TÉCNICA Y GESTIÓN SOCIAL EN LA ASISTENCIA TÉCNICA

Para el cumplimiento del objetivo misional de la Vicepresidencia, brindamos un apoyo transversal a todas las Líneas de Negocio buscando la mejora de los procesos internos que nos permiten ser más eficientes en la prestación del servicio. Además, somos el equipo que interactúa, con las otras áreas de Findeter a través de los equipos de Aseguramiento a la Calidad, Planeación y Control, Gestión Institucional, Estudios Previos y Liquidaciones. Entre los logros más representativos tenemos:

En el 2018 logramos revisar 22 proyectos viabilizados o estructurados por los clientes, estructurar 75 Estudios previos y evaluar los requisitos técnicos de más de 450 propuestas. Por otra parte, logramos liquidar 149 relaciones contractuales entre contratos derivados, convenios bipartitos y tripartitos y contratos de prestación de servicios.

En Findeter hemos puesto en marcha soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de todas las regiones del país permitiendo acompañar estos procesos llenándolos de experiencias, creación y participación de la mano con todos los colombianos. Es por ello por lo que la estrategia de **Gestión Social** tiene por objetivo fomentar la eficacia de la Entidad con la gestión de lineamientos sociales para construir tejido social en los territorios.

La estrategia de gestión social, en la asistencia técnica, se concreta con lineamientos sociales que incluyen actividades interinstitucionales y comunitarias que identifican los posibles cambios del entorno ambiental, social y económico de los habitantes. A partir de ello se definen acciones que aseguren la inclusión social, el respeto y protección de los derechos humanos, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y el empoderamiento social; de manera que la comunidad beneficiada acepte y se apropie de los proyectos.

Durante el año se logró:

- El reconocimiento de las comunidades sobre la labor de Findeter en la ejecución de proyectos de prefactibilidad, factibilidad y ejecución.
- La construcción de tejido social con las comunidades a través de la gestión dirigida a la apropiación y sostenibilidad de los proyectos.
- Un desarrollo de gestión social enfocada en la prevención y no en la reacción, a través de la implementación de lineamientos sociales.
- La sensibilización sobre la importancia de la gestión social para todos los proyectos contemplados dentro de la asistencia técnica de Findeter.

#### 5.2.4 MERCADO OBJETIVO DE LA ASISTENCIA TÉCNICA DE FINDETER

En Findeter prestamos los servicios de Asistencia Técnica y Administración de Recursos, principalmente al sector público, para el desarrollo a los proyectos financiados con presupuesto de del Gobierno Nacional, haciendo un acompañamiento desde su gestión precontractual, contractual hasta el cierre y liquidación de los proyectos.

Ejemplo de esto, son los más de treinta y cinco (35) contratos interadministrativos suscritos con entidades como son los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Educación, Ministerio del Interior, Ministerio de Cultura, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, así como Coldeportes, DNP, Departamento Administrativo de la Presidencia de la República DAPRE, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Cecilia de la Fuente de Lleras, entre otros; de igual forma, mediante la implementación de los Programas de Vivienda del Gobierno Nacional, hemos supervisado la construcción de más de 120.000 viviendas, beneficiando cerca de 160.000 familias en condiciones de vulnerabilidad, desplazamiento, pobreza y que a lo largo de los últimos años han podido impactar positivamente en el déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas, mejorando condiciones de habitabilidad.

Por otra parte, Alineados con las iniciativas del Gobierno Nacional en su Plan de Desarrollo Nacional, los programas, en los diferentes proyectos de Infraestructura social, han beneficiado directamente alrededor de 1.000.000 de colombianos mediante la construcción de más de 600 mil metros cuadrados, representados en 192 Establecimientos educativos, de los cuales 41 son colegios nuevos, generando más de 63 mil cupos y 157 espacios de recreación, entre parques, bibliotecas, casas de cultura y mejoramientos de espacio público.

Como aporte al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional, hemos prestado Asistencia Técnica para la instalación de 1.286 kilómetros de tubería representados en sistemas de acueducto y alcantarillado, construcción de 60 plantas de tratamiento de agua potable y residual y 94 tanques de almacenamiento de agua potable con una capacidad de más de 93 mil metros cúbicos, beneficiando a más de 15 millones de colombianos.

También en temas relacionados con la Tecnología de la Información y Comunicaciones hemos desarrollado programas para implementar la estrategia nacional MiPymes Vive Digital del Ministerio TIC, que busca la masificación de la conectividad y la transformación de los procesos productivos en las MiPymes colombianas a partir del aprovechamiento, uso y apropiación de productos y servicios TIC, logrando así impactar a más de 70 mil MiPymes con más de mil páginas web, logrando así fomentar e incentivar la creación de empresa y la sostenibilidad de las mismas, llegando de igual forma a regiones como San Andrés en donde logramos entregar un Plan Director de Recurso Hídrico, estudios y diseños de revitalización del centro urbano y recuperación de playas y apoyar 50 emprendimientos con el Fondo Emprender del SENA.

En el 2019 continuaremos con la prestación del servicio de Asistencia Técnica a las Entidades del Gobierno Nacional, incluyendo las Regiones y Entidades Territoriales que así lo requieran.

A continuación, presentamos la distribución de los proyectos, por las líneas de negocio, a nivel nacional

**Gráfica 28. Distribución de proyectos por líneas de negocio a nivel nacional**



**Gráfica 29. Distribución de contratos por entidades**



## 6 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### 6.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Inició la ejecución del Plan de Acción de Responsabilidad Social, el cual busca posicionar a nuestra Entidad como una organización líder en la gestión de mejores prácticas sociales, económicas y ambientales con acciones en el corto, mediano y largo plazo para cada ámbito.
- Aprobación de la estrategia de Valor Compartido la cual caracteriza las acciones que se llevan a cabo en Findeter que demuestran la inversión responsable y la generación de valor para las partes involucradas.
- Consolidación del modelo para la Medición, Reporte y Verificación de Financiamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Cambio Climático, para el producto Redescuento; se realizaron los desarrollos que nos permiten facilitar el rastreo para los ODS dentro de nuestros sistemas de información, contando a la fecha con tableros específicos para 11 de los 12 ODS priorizados que impacta redescuento.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) integra los ámbitos económico, social y ambiental, partiendo desde el Plan Estratégico corporativo que contiene una perspectiva exclusiva para la sostenibilidad de la empresa, cuyos objetivos para 2018 fueron: i) Ser el referente de la Banca de Desarrollo Sostenible, (ii) Crear cultura de sostenibilidad al interior de la organización y (iii) Apoyar o incluir en proyectos específicos la creación de cadenas de valor compartido.

Dicho direccionamiento estratégico se materializa en la gestión institucional a través de las iniciativas estratégicas de la Perspectiva de Sostenibilidad<sup>23</sup>, como el Modelo de Responsabilidad Social Corporativa - MRSC<sup>24</sup>, su Plan de Acción, el Sistema de Gestión Ambiental – SGA con sus programas, la oferta de productos y servicios socialmente rentables y ambientalmente responsables, las buenas prácticas incorporadas al proceso de análisis crediticio (Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales) y la gestión social que se desarrolla para la sostenibilidad de los proyectos.

El Plan de Acción del Modelo de Responsabilidad Social Corporativa, aprobado por la alta dirección de la Financiera y que está en ejecución, contiene líneas de acción e iniciativas concretas de corto, mediano y largo plazo, para los ámbitos de la responsabilidad social que son: (i) Gobierno corporativo, (ii) Empleados, (iii) Proveedores y contratistas, (iv) Clientes, (v) Medio Ambiente y, (vi) Gobierno y sociedad.

<sup>23</sup> Ver Avance del Plan Estratégico

<sup>24</sup> El Modelo permite a la Financiera ayudar a operar de una manera ambiental y socialmente responsable y a demostrar su compromiso con el entorno así como con las partes interesadas, en resumen es la herramienta de gestión para continuar ejecutando y promoviendo la gestión de las mejores prácticas corporativas.

Para evaluar periódicamente el nivel de madurez de la sostenibilidad institucional, Findeter cuenta con una batería de 157 indicadores cualitativos, aplicables periódicamente para ajustar el Plan de Acción de responsabilidad social. Así mismo, el plan estratégico corporativo, en su perspectiva de sostenibilidad, cuenta con indicadores de seguimiento asociados al avance de las iniciativas estratégicas. Adicionalmente, los programas ambientales que ejecutamos de forma permanente como parte de la gestión ambiental, cuentan con indicadores cuantitativos y metas para su seguimiento y control.

En cuanto al Gobierno Corporativo, que es el conjunto de principios, valores, políticas e instrumentos de control que fortalecen y preservan nuestra cultura basada en la transparencia, la ética y el desarrollo sostenible e integral, se priorizó dentro del Plan de Acción el tema de los derechos humanos, por lo que al Código de Buen Gobierno le fue incluida la declaración del compromiso de la Financiera de garantizar, promocionar y respetar los Derechos Humanos (DD.HH.) en todas sus actividades y con todos sus grupos de interés. Para lograr esto, se adoptaron los siguientes principios:

- Garantía, respeto y promoción por los derechos humanos con todos sus grupos de interés.
- No discriminación por raza, sexo, orientación sexual, o afinidad política.
- Gestión Sostenible Ambiental que no comprometa los recursos de las generaciones futuras con nuestras actividades presentes.
- Respeto a las comunidades en especial grupos minoritarios.

Finalizando la descripción del enfoque de sostenibilidad de la Financiera, la interacción de la compañía en temas medioambientales y sociales con sus Clientes se realiza a través de: i) el Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y sociales (SARAS) para crédito, al cual aplican una parte de las operaciones crediticias ya sea por la sensibilidad ambiental del proyecto o por su valor y, ii) la gestión social que hace parte del valor agregado del servicio de Asistencia Técnica con los proyectos de la Vicepresidencia Técnica y Vicepresidencia de Planeación.

Durante 2018 se actualizó la Perspectiva de Sostenibilidad con temas importantes para el país, cuando incluimos dos nuevas iniciativas, las Estrategias de Crecimiento Verde de la organización y la de Economía Naranja, lo que evidencia la dinámica de la Entidad para dar respuesta a las necesidades del país y mantenerse a la vanguardia, adicionales a las tres iniciativas que se venían ejecutando desde el 2017 (Ver Avance del Plan Estratégico – Perspectiva de Sostenibilidad).

Como parte de las estrategias para la implementación del Modelo de Responsabilidad Social, realizamos una campaña de divulgación y socialización al interior de la institución con el fin de dar a conocer el modelo, sus dimensiones y su plan de acción. Así mismo, realizamos en el 2018 la divulgación y sensibilización interna del Código de Buen Gobierno aprobado en el 2017, capacitación que incluyó la declaración y principios adoptados para derechos humanos (Ver Ética y Buen Gobierno).

También capacitamos a los trabajadores en prevención del fraude y la corrupción, como parte de los aspectos de riesgo operativo y de lavado de activos y financiación del terrorismo.

En la línea de acción “Financiamiento y asistencia técnica socialmente responsable”, hemos puesto a disposición de los clientes líneas de crédito para promover negocios verdes y continuamos fortaleciendo nuestro Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), para seguir en la vía del financiamiento social y ambientalmente responsable.

Igualmente, continuamos participando activamente en el acuerdo de voluntades entre la Banca Colombiana y el Gobierno Nacional, Protocolo Verde, que desarrolla estrategias para que la banca sea cada vez más ambiental y socialmente responsable y ofrezca en su portafolio de productos lo que el país requiere para el crecimiento verde de Colombia.

Adicionalmente, como parte de la gestión como Ciudadano Corporativo, es decir aquel que se hace parte en la formulación y puesta en marcha de políticas públicas, continuamos participando activamente en el Comité de Gestión Financiera del Sistema Nacional de Cambio Climático SISCLIMA, el World Energy Council Colombia (WEC) y el programa Building Energy Efficiency Accelerator Bogotá (BEA).

Otra de las líneas de acción del Plan de Acción de Responsabilidad Social, es el Relacionamiento Integral con Proveedores. En este sentido, hemos venido dando pasos importantes en nuestra política de contratación al ampliar el compromiso de las partes al cumplimiento de estándares y normatividad relacionados con derechos humanos, medio ambiente, así como el conocimiento de las políticas de sostenibilidad y responsabilidad social de la Organización. En esta vía continuaremos trabajando para incorporar criterios ambientales y sociales en los procesos de selección y evaluación, junto con un plan de socialización de nuestras mejores prácticas.

La Humanización de la Banca y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional, línea de acción basada en el programa de voluntariado corporativo, tuvo enfoque social y ambiental. Se consolidó el programa de voluntariado el cual es el conjunto de actividades que facilitan el desarrollo de los empleados desde sus fortalezas y valores con el fin de crear una cultura de servicio que trascienda a los grupos de interés de la compañía. A continuación, los proyectos ejecutados:

- Voluntariado social en la “Fundación Ciudad de Dios La Gloria”, que presta el servicio gratuito de almuerzos a la comunidad de Usme en Bogotá (135 personas impactadas).
- Dos voluntariados ambientales en la “Casa de la Esperanza” ubicada en Cajicá impactando a 76 mujeres adultas mayores con discapacidad cognitiva.
- Voluntariado de navidad en la Fundación La Alborada (300 niños beneficiados)

Por otra parte, como banca de desarrollo dentro del plan de acción se ha identificado la necesidad de fortalecer el aporte al posconflicto. En 2018 formulamos la iniciativa de “Territorios de Reconciliación y Estabilización”, así como también se continuó con la prestación del servicio de Apoyo a la Gestión Fiscal a municipios del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET, que acumula 35 municipios atendidos desde 2017, de los cuales siete se realizaron en el 2018.

Como apoyo a la ejecución de los proyectos de Asistencia Técnica, se continuó consolidando la estrategia de gestión social que tiene por objetivo fomentar la eficacia de la empresa con la gestión de lineamientos sociales para construir tejido social en los territorios. Dentro de la ejecución integramos la realización de obras técnicas con el establecimiento de condiciones sociales que promueven la apropiación y sostenibilidad de las mismas. También en la Planificación Territorial se identificaron fortalezas y oportunidades para la construcción de proyectos territoriales en escalas regional, local y sectorial de la mano con la gente.

En la ejecución, durante 2018 desde la gestión social continuamos fomentando la eficacia de los proyectos de infraestructura social, agua potable y saneamiento con lineamientos y gestión para 197 proyectos.

Para planificación territorial, incluimos lineamientos de gestión social a cinco proyectos, liderados por el grupo de CIUDAT con los Sistemas Estratégicos de Transporte Público de Ibagué y Manizales. Así como también a los proyectos del Prosperity Fund para el Sistema Urbano de Drenajes Sostenibles en Santa Marta, los Colectores del Plan de Saneamiento Hídrico en Ibagué y el Sistema de Alcantarillados en Valledupar.

En cuanto al Valor Compartido, Findeter es una organización comprometida con el desarrollo territorial integrado y participativo. En 2018 los proyectos de valor compartido priorizados por la organización se focalizaron en deporte, recreación y cultura, todos dirigidos a poblaciones vulnerables. A continuación se describe su alcance y logros:

- Por sexto año consecutivo, apoyamos a través de la Fundación BATUTA a la Orquesta Sinfónica Libre de Quibdó, conformada por más de 168 niños, niñas y adolescentes que encontraron en la música una opción de vida diferente a los peligros de la calle.
- Con el programa de escuelas socio-deportivas de fútbol, en alianza con la Fundación Revel se desarrollaron escuelas para 800 niños, niñas y adolescentes, en los municipios de Pasto, Tumaco, Rionegro, Codazzi y Manizales.
- En alianza con Inderportes del departamento del Atlántico, se entregaron a la escuela de surf de Puerto Colombia 20 tablas de surf para fortalecer los procesos colectivos de apropiación cultural hacia la sostenibilidad territorial; dicha escuela beneficia a 100 alumnos en promedio.
- En alianza con los municipios de Montería, Aracataca y Cereté, se desarrolló el proyecto EN BICI, donde se entregaron 330 bicicletas, con el fin de fortalecer la consolidación de sistemas alternativos de movilidad y reducción de la deserción escolar.

## METAS A 2019

Continuar posicionándonos como la Banca de Desarrollo líder en las mejores prácticas sociales, ambientales y económicas mediante:

- Formulación del programa insignia de Responsabilidad Social hacia comunidades.
- Diseño del tablero gerencial de indicadores para monitorear la sostenibilidad organizacional.
- Desarrollo de acciones que fortalezcan el relacionamiento integral con proveedores.
- Ampliación de la cobertura de la gestión social dentro del modelo de gestión de la Entidad.

## 6.2 GESTIÓN AMBIENTAL

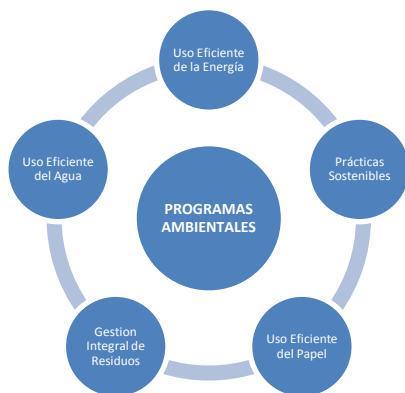
Findeter cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental - SGA, enmarcado dentro del Sistema de Gestión Integral de la Entidad y en el 2018 logramos la certificación en la nueva versión ISO 14001:2015.

El SGA se basa en la política ambiental, en el análisis de los requisitos legales, de los riesgos y de los



aspectos e impactos ambientales generados en el desarrollo de las actividades de la Entidad desde una perspectiva de ciclo de vida, y los cuales, son gestionados principalmente con el desarrollo de iniciativas, programas y actividades que observamos en la grafica No 33, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, la preservación del ambiente y el desarrollo sostenible.

**Gráfica 30. Programas ambientales Findeter**



En el marco de estos programas, en el 2018 se realizó una campaña ambiental basada en el aprendizaje, comunicación asertiva y generación de cultura ambiental tendiente a generar cambios en el comportamiento y hábitos de los colaboradores, aumentando su compromiso y responsabilidad frente a su actuar con el medio ambiente y el uso de los recursos.

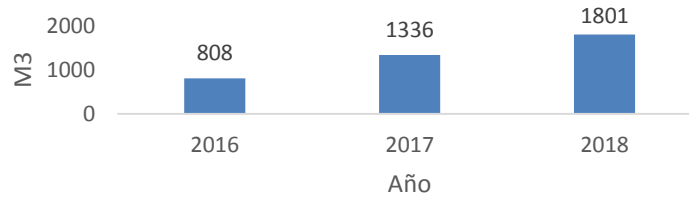
Asi mismo como parte de la estrategia de fortalecimiento de la Gestión Ambiental se cuenta con el grupo Findeterra Team, cuyos integrantes de diferentes áreas de la Entidad colaboraron en la promoción de acciones y prácticas sostenibles.

### **6.2.1 USO EFICIENTE DEL AGUA**

Realizamos varias actividades de sensibilizaciones a los colaboradores de la Entidad por medio de piezas comunicativas alusivas al ahorro y uso eficiente del agua, los impactos y beneficios que generan cambios de hábitos asociados al uso eficiente de este recurso.

Durante el año 2018 el consumo de agua en la sede central calle 103 ascendió a 1.801 m<sup>3</sup>, debido principalmente a un error en la facturación, el cual, fue gestionado ante la empresa de Acueducto de Bogotá y se espera que en el 2019 se normalice el consumo habitual reportado.

**Gráfica 31. Consumo de Agua sede Calle 103**



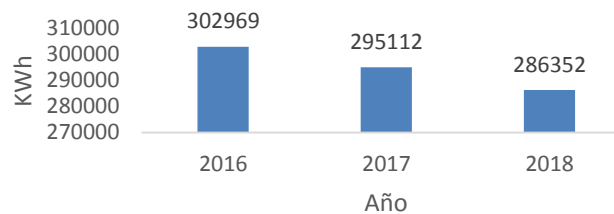
### 6.2.2 USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA

Entre las diversas actividades que se realizaron en 2018 sobresale el “Salón de la Energía”, una experiencia interactiva en la cual se les enseñó a los colaboradores el concepto de energía vampiro, además de informar sobre los beneficios económicos y ambientales de los bombillos LED y prácticas sostenibles para lograr un uso más eficiente de la energía tanto en el trabajo como en la casa.

Se promovió el programa posconsumo de luminarias y demás Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos - RAEEES, para garantizar una adecuada disposición y se realizó una charla dirigida a todos los colaboradores sobre energías renovables en Colombia.

En 2018 se ha cumplido la meta 125 KWh/persona/mes del indicador Consumo de energía per-cápita sede calle 103, ya que el consumo promedio fue de 97,06 KWh/persona/mes, siendo el consumo total de energía de 286.352 kWh/año en esta sede.

**Gráfica 32. Consumo de Energía sede Calle 103**



Se observa en 2018 una disminución en el consumo con respecto a años anteriores, lo cual se debe, a las prácticas implementadas por la Entidad a lo largo de estos años: Cambio de luminarias a led, modernización del ascensor, campañas de concientización de ahorro y uso eficiente de la energía.

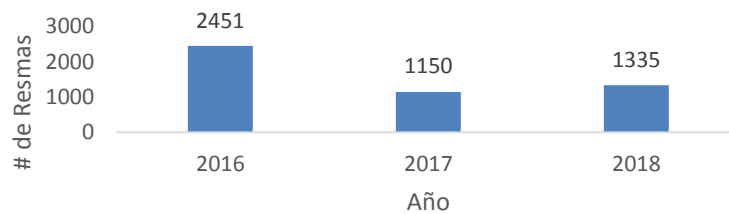
**6.2.3 MATERIALES Y RESIDUOS**

**USO EFICIENTE DE PAPEL**

En la campaña ambiental 2018 se realizó un concurso entre los colaboradores de la Entidad, en el que se premió la propuesta más innovadora sobre el ahorro de papel.

El consumo de papel de Findeter a nivel nacional fue de 1335 resmas lo que equivale a 3145,74 kg/año, y como se observa en el siguiente gráfico hubo una disminución en el consumo con respecto al 2016 y se mantiene una diferencia mínima con respecto al 2017.

**Gráfica 33. Consumo de papel a nivel Nacional**



**GESTIÓN DE RESIDUOS**

Se llevaron a cabo actividades para el manejo integral de los residuos peligrosos y no peligrosos generados en la Entidad entre las cuales están las siguientes:

- Inspecciones periódicas a los sitios de almacenamiento temporal de residuos en la sede central
- Sensibilización en el manejo adecuado por medio de piezas comunicativas.
- Capacitación al personal de servicios generales sobre manipulación de los residuos peligrosos.

Este año fueron destinados a reciclaje 3.515 kg, correspondiente al 23% del total de residuos no peligrosos.

En cuanto a los residuos peligrosos generados, éstos fueron dispuestos adecuadamente y entregados en su totalidad a los gestores autorizados por la Autoridad Ambiental Competente.

**PRÁCTICAS SOSTENIBLES**

El programa Prácticas Sostenibles permite gestionar buenas prácticas ambientales a través de la promoción de la ecoeficiencia, la educación para la sostenibilidad, la participación en actividades que fomentan la prevención de riesgos ambientales y sociales, y apoyan los esfuerzos para atender el cambio climático.

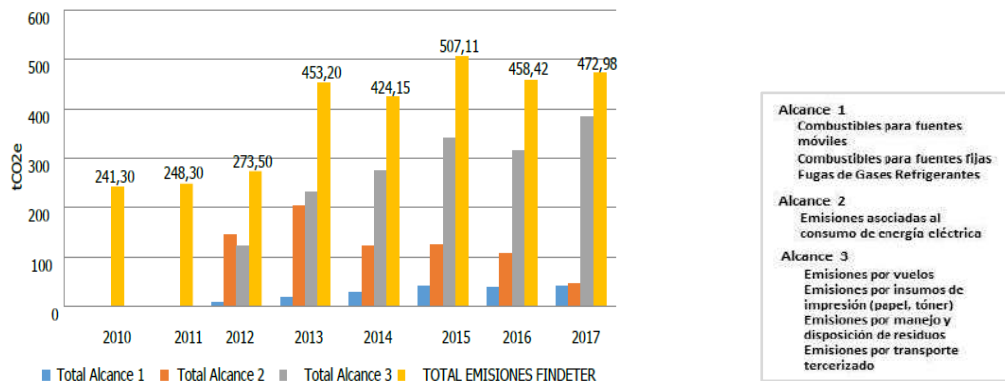
En este año las actividades que se realizamos fueron:

- Se continuó con la promoción y préstamo de las bicicletas a los colaboradores para el traslado del trabajo a la casa y viceversa.
- Se realizó un voluntariado ambiental que consistió en la construcción de una huerta en la Fundación Esperanza en el Municipio de Cajicá, en la cual, se sembraron diferentes vegetales y semillas; se espera recibir prósperos frutos para poder venderlos y así obtener recursos para la manutención de las 70 mujeres de la tercera edad que viven en la Fundación.
- Lideramos el taller "Consolidación Buenas Prácticas Ambientales en las Bancas", en la que se contó con la participación de 20 instituciones entre ellas 18 bancos, y el cual consistió en el intercambio de buenas prácticas ambientales implementadas en dichas instituciones como alternativas para contribuir al uso eficiente de los recursos y la disminución de impactos ambientales negativos.
- Se realizó una charla dirigida a todos los colaboradores sobre el Cambio Climático, donde se hizo una contextualización del tema, exponiendo el panorama y las distintas amenazas en relación con los efectos adversos que genera; así mismo, se socializó los resultados de la medición de la Huella de Carbono de Findeter del 2017.
- En 2018 se realizó la medición de la huella de carbono correspondiente al 2017:

La medición de la Huella de Carbono Corporativa comprende el inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI y el cálculo del desempeño ambiental, permitiendo identificar las emisiones causadas a través de todo el ciclo de la operación y prestación del servicio. Este inventario de emisiones de GEI contempla actividades como procesos de combustión, consumo de gases refrigerantes, consumo de electricidad, consumo de papel, manejo de residuos, vuelos corporativos, transporte terrestre, entre otros.

En este sentido, Findeter desde el año 2010 ha venido midiendo la huella de carbono de sus actividades empresariales, y compensado las emisiones por medio de diferentes mecanismos como siembra de árboles y compra de certificados de carbono.

**Gráfica 34. Evolución de la huella de carbono de Findeter**



Para el año 2017, la huella de carbono - HC de Findeter fue de 472, 98 tCO<sub>2</sub>e. Las emisiones generadas aumentaron en un 3% respecto a las emisiones generadas en el 2016 (458,42 tCO<sub>2</sub>e). Esto se debe principalmente al aumento de personal en las regionales de un 2%, así como la incorporación en el inventario de nuevas regionales aumentando el consumo de recursos y al incremento de viajes corporativos, ya que se reportaron destinos nuevos y se aumentó el flujo de los mismos, incrementándose el 30% con respecto al 2016.

### 6.3 APORTE DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS A LA LUCHA CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

Como banca de desarrollo que transforma las regiones en territorios sostenibles, la gestión del cambio climático permea el modelo de gestión, Planeación, Financiación y Ejecución, y se materializa en nuestros productos financieros y no financieros, de la siguiente manera:

- Desde la Planeación, con el servicio de Planificación Sectorial, somos implementadores de Acciones Nacionalmente Apropriadas de Mitigación - NAMA en las que están depositadas parte de las metas de reducción de emisiones de gases efecto invernadero del país (Contribución Determinada Nacional – NDC por sus siglas en inglés).

Con el servicio de Planificación Local se elaboran estudios base a las ciudades (de Emisión de Gases Efecto Invernadero, de Vulnerabilidad al Cambio Climático y de Huella Urbana) que permiten a los territorios contar con una herramienta clave para la planificación sostenible y definir una hoja de ruta de mitigación y adaptación.

- Desde la Financiación, el producto Redescuento, ofrece líneas de crédito especiales para proyectos de energías sostenibles, eficiencia energética, infraestructura sostenible e impacto ambiental, entre otras, adicionales a la oferta de crédito permanente.

El Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales, incluyó en 2018 la solicitud de información respecto a las emisiones de gases efecto invernadero de los proyectos a financiar, un primer paso para su fortalecimiento en materia de riesgos asociados al cambio climático.

- Desde la Ejecución, en la Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos, en la infraestructura social que se gestiona, se han introducido medidas activas y pasivas de construcción sostenible, tales como el uso de energía solar o el diseño bioclimático. También con el programa “Bosques 20/30”, que mediante la restauración y conservación de zonas estratégicas, contribuye a la adaptación y mitigación del cambio climático.

Así mismo, el modelo de Medición, Reporte y Verificación de Financiamiento Climático - MRV, aporte institucional a las finanzas climáticas nacionales, rastrea la movilización de recursos de crédito asociados con acciones de mitigación y adaptación al cambio climático; algunos de sus resultados se reportan a continuación:

El producto Crédito de Findeter ha desembolsado \$11,5 billones en el periodo 2014-2018, de los cuales hemos rastreado \$1,8 billones destinados a proyectos que se asocian a acciones para enfrentar el cambio climático; de estos el 78% son proyectos que aportan a la mitigación. Por otra parte, geográficamente

dichas inversiones han estado principalmente en los departamentos de Antioquia, Meta, Norte de Santander y Santander.

En 2018 Findeter realizó desembolsos de crédito por \$2,26 billones de los cuales el 13% (\$0,3 billones) se destinaron a proyectos de inversión directos o asociados a la mitigación y/o adaptación; de estos últimos el 89% está concentrado en proyectos que aportan a la mitigación, manteniéndose la tendencia de los últimos cinco años rastreados.

Estos \$0,3 billones principalmente han sido destinados a la generación de energía renovable hidráulica, producción de biocombustibles, mayor acceso a la energía a través de inversiones en los Sistemas de Transmisión Nacional y Regionales, sistemas de transporte masivo, gestión del riesgo asociado a deslizamientos o inundaciones y gestión de saneamiento básico.

Se resalta que en 2018 se rastrearon por primera vez recursos movilizados para “Eficiencia Energética en procesos Industriales”. A continuación los resultados del periodo 2014-2018:

**Gráfica 35. Recursos de crédito movilizados por subsector del MRV Nacional de Financiamiento Climático**

**Periodo 2014-2018**



(Cifras en Millones de Pesos)

## 7 NUESTRA GENTE

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- La medición de cultura en 2018 arrojó un crecimiento frente al año 2017, obteniendo 2.79 puntos frente a 2.58 puntos respectivamente, lo que refleja la implementación de diferentes acciones alineadas con la estrategia corporativa que impactan las nueve dimensiones de la cultura: principios, sostenibilidad, clientes, innovación, logro, liderazgo, talento, relaciones y comunicación.
- En marzo de 2018 fue notificado el Laudo Arbitral para una vigencia de dos años que puso fin al conflicto colectivo entre la Administración y el Sindicato de Trabajadores de la Entidad – SINTRAFINDETER, permitiendo afianzar las relaciones con la Organización Sindical.
- Implementación de una nueva herramienta de gestión del desarrollo para los trabajadores, alineando las competencias y el potencial con la cultura y el clima organizacional, incluyendo los indicadores de gestión individuales (KPI) como una nueva variable. Como complemento a esta, se desarrolló el módulo de los planes individuales de formación, relacionados con los planes de acción de cada trabajador.

### 7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Findeter, cuenta con el apoyo de trabajadores en misión para la ejecución de los programas y proyectos que tiene a cargo, personal con estudios especializados y experiencia en las distintas áreas técnicas que impactan los procesos, lo anterior ha permitido fortalecer el equipo humano con que cuenta la Organización, para asumir con la capacidad profesional y técnica, los retos que demandan las actividades que se desarrollan, así como responder por los nuevos programas que el Gobierno Nacional determina, mediante Convenios y/o Contratos Interadministrativos de asistencia técnica.

El número de trabajadores directos no varió significativamente entre 2017 y 2018, sin embargo el número de trabajadores en misión disminuyó frente a lo reportado para 2017, básicamente por culminación de proyectos para los cuales éstos fueron contratados.

**Para mayor información en Anexos, ver Tablas: -Número de empleados por sexo; -Nuevas contrataciones desglosadas por sexo y región;**

Nuestra tasa de rotación en 2018 fue de 6.8, calculada de la siguiente manera:

**Tabla 28. Tasa de Rotación**

$$\text{Rotación} = \frac{[(\text{ingresos} + \text{retiros}) / 2] * 100}{\text{Total de colaboradores}} = 6.8$$

	INGRESOS	RETIROS	TOTAL DIRECTOS
HOMBRES	17	15	98
MUJERES	16	20	137
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>235</b>

Para mayor información en Anexos, ver Tablas: -Número de empleados por tipo de contrato laboral y género; - Número de empleados por tipo de contrato, sexo y grupo étnico; - Número de empleados directos por región y sexo; - Número de empleados en misión por región y sexo.

## 7.2 RELACIONES LABORALES

En Findeter nos acogemos a las normas vigentes en materia de legislación laboral Colombiana, a continuación relacionamos algunas de nuestras prácticas laborales:

- Realizamos la medición anual del Clima Organizacional desde diferentes variables que orientan el mejoramiento del ambiente laboral.
- También realizamos la medición anual de la Cultura Organizacional y los valores corporativos como base del plan de trabajo para disminuir brechas entre la cultura actual y la cultura deseada.
- Implementamos el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en cumplimiento de la normatividad vigente.
- Respetamos el derecho a la libre asociación y fomentamos la comunicación con la Organización Sindical a través del diálogo social, a fin de afianzar la cooperación y la generación de confianza, espacio de escucha y aprendizaje en el que se comparte información y conocimiento.
- Procuramos la alineación de los colaboradores con los valores y procesos que requiere la empresa para el logro de su plan estratégico.

En materia de respeto de los derechos humanos, en Findeter iniciamos su abordaje mediante los procedimientos certificados con las normas de calidad ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 y el modelo de gestión efr como empresa familiarmente responsable, no realizamos discriminación en la selección de personal, ofrecemos condiciones laborales justas y espacios de trabajo adecuados, contamos con facilidades de acceso a la sede principal de la Entidad para personas en condición de discapacidad y baños adecuados en el primer piso para esta población, no se promueve ni el trabajo infantil ni el trabajo forzoso tanto para su personal directo como para quienes están en misión o con sus proveedores, dando cumplimiento en su



clausulado de contratación a las disposiciones sociales y prácticas laborales según la legislación colombiana. Así mismo se cuenta con el Comité Copasst y el Comité de Convivencia Laboral, a fin de atender las necesidades de los trabajadores.

Cabe anotar que en 2018 no se reportaron casos de discriminación por ninguna causa, en ninguna de las instancias dispuestas para tal fin.

A continuación se presenta la conformación por género de los cargos por nivel, donde se resalta la participación superior que tienen las mujeres en todos los niveles de la Organización:

**Tabla 29. Distribución de trabajadores por nivel y género**

CARGOS	Género Femenino	Género Masculino	Total general
Nivel Directivo	24	20	44
Otros niveles*	258	212	470
Total general	282	232	514
% participación de mujeres en el total	55%		
% participación mujeres en nivel directivo	55%		

\*Incluidos practicantes: SENA y Universitarios

### 7.2.1 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Findeter en la política de selección y contratación de personal idóneo y competente, tiene establecida la igualdad de oportunidades, la no discriminación de sexo, raza, condición social, religión, región u otra circunstancia.

Así mismo dentro del modelo efr (empresa familiarmente responsable) en la dimensión Igualdad de oportunidades se establece que la empresa realizará ofertas de trabajo en su actividad de selección de personal, sin discriminación de ningún tipo.

De otro lado, en el procedimiento de selección, contratación e inducción, está alineado con las competencias generales requeridas, los aspectos relacionados con la cultura y clima organizacional, iniciando desde la búsqueda de potenciales candidatos a los diferentes cargos, hasta la contratación de los

mismos.

Los controles están determinados desde el mismo procedimiento al analizar las hojas de vida, estudios de seguridad, de los aspirantes en relación al cumplimiento de los estudios, experiencia y competencias específicas de los postulantes, adicionalmente y para procesos puntuales, se aplican pruebas de voz mediante un sistema avanzado de validación lo que permite una mayor seguridad..

#### **COMPENSACIÓN SALARIAL**

En Findeter la remuneración salarial está establecida según la escala salarial vigente y de acuerdo a lo descrito en el manual de funciones y requisitos generales vigente respetando la igualdad de género, primando los años de experiencia laboral y los estudios del candidato. La Junta Directiva es la instancia que autoriza los incrementos cada año para el nivel directivo y para los demás cargos, el incremento se produce según lo que se acuerde en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente.

Así mismo se han realizado estudios salariales con consultores externos expertos en la materia con el objeto de obtener técnicamente, la competitividad de los salarios de la Entidad frente al mercado, reconociendo que esta es una variable que permite atraer y retener el talento requerido para lograr las metas, resultado de esto permite hacer nivelaciones salariales de manera objetiva.

### **7.3 CONCILIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

#### **7.3.1 CONCILIACIÓN FAMILIAR**

La certificación efr permite presentar a Findeter como una empresa que desarrolla políticas y prácticas Familiarmente Responsables, sobre la base que la familia del empleado y el proyecto de vida de cada uno es prioridad para la Financiera, con lo cual se refuerza la política de sostenibilidad al interior de la Organización.

La certificación efr pone a Findeter a la vanguardia en temas de gestión de personas al permitirle bajo estándares de calidad, agrupar todo el portafolio de beneficios para sus trabajadores permitiéndonos ser sostenibles al interior de la organización.

#### **7.3.2 CLIMA LABORAL**

El resultado de la medición del índice de ambiente laboral (IAL) es la variable que permite a las organizaciones potencializar la gestión de personas y afianzarse como familiarmente responsables. Findeter en la búsqueda de hacer de la Entidad el mejor lugar para trabajar, ha medido por cinco años el IAL bajo estándares internacionales, con la metodología del Great Place to Work® Institute, modelo para el

entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo
- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

Es así como en diciembre de 2018 Findeter entró en el grupo de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia ocupando el puesto No. 5, en la categoría de empresas con más de 500 trabajadores, reconocimiento que motiva a continuar en la búsqueda de la excelencia.

### 7.3.3 FORMACIÓN

A partir de las necesidades de formación de las distintas dependencias, las competencias organizacionales a desarrollar y la línea del plan estratégico, se construye el plan de formación de cada año, el cual se ejecuta acorde con la dinámica del negocio. De otro lado se fomenta la participación de los trabajadores en distintos programas que permiten afianzar la cultura organizacional y desarrollar sus habilidades blandas como complemento al entrenamiento técnico que reciben.

La priorización de las actividades de formación está dada con las diferentes temáticas que se relacionan con la inducción, reinducción, temas corporativos, educación técnica o específica, complementaria y el mejoramiento de competencias, que permiten soportar la dimensión capital estratégico del corporativo que busca tener trabajadores integrales que piensen en crecimiento sostenible y rentable.

De igual forma existe el apoyo económico como incentivo para que nuestros trabajadores se profesionalicen y especialicen en temas que contribuyan al logro de los objetivos de Findeter.

En los últimos años, el proceso de formación en Findeter se ha potencializado, dado el impulso que la administración de la Entidad le ha dado a los diferentes programas, promoviendo no solo la actualización y el conocimiento sino la asistencia permanente a las diferentes jornadas que se organizan, es así como para el año 2018 se registraron 701 personas en los distintos programas de formación con una inversión de 59,05 horas hombre en un año de alta ejecución de proyectos al cierre de la vigencia.

**Tabla 30. Horas de Formación de los Colaboradores**

Año	Total Horas	Participantes	HH anuales
2016	29,040	590	49,22
2017	32,759	672	48,75
2018	41.397	701	59,05

Llevamos un control de la participación de cada trabajador en la que se registra el tiempo invertido en el aprendizaje y programa al cual asistió, a que dimensión estratégica corresponde o que competencia organizacional se quiere desarrollar o potencializar con dicha capacitación.

En 2018 se registraron 471 eventos de capacitación.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla: - Capacitación a trabajadores según género y cargo**

#### **7.3.4 DESEMPEÑO**

En septiembre de 2018 se llevo a cabo el proceso de evaluación de gestión del desarrollo del año, el cual tuvo una cobertura en promedio de 551 personas, cumpliendo con el 90% de la población a evaluar, cuyos resultados promedio fueron: 88.1% en competencias, 74.8% en cultura y 73.7% en clima, se incorporó el módulo de indicadores de gestión.

Dentro de los resultados que arrojó la evaluación se evidencia que las competencias con bajo porcentaje dentro de la Entidad son: Cambio, Innovación y Creatividad, Desarrollo de Personas y Pensamiento Estratégico.

Con respecto a clima y cultura se encontró que según la percepción de los líderes dentro de la evaluación los valores corporativos con puntuación más baja fueron: Innovación; y Vocación al Servicio.

Para el año 2019 los trabajadores deben ingresar a la herramienta para la elaboración de cada uno de los planes de mejoramiento individual.

#### **7.3.5 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

De acuerdo con la actividad económica de Findeter, y según la codificación dada por la Administradora de Riesgos Laborales – ARL, se clasifica el riesgo mínimo en clase I (Financieras, trabajos de oficina, administrativos, centros educativos, restaurantes), por lo que se puede afirmar que en la Entidad no se tiene exposición a riesgos elevados de enfermedades determinadas.

Durante 2018 se reportaron 5 accidentes leves ocurridos en actividades recreo deportivas y/o propias de las labores diarias, estos tuvieron afectación en miembros inferiores y superiores y su incidencia fue baja. De los accidentes presentados 1 caso correspondió a una mujer y 4 en hombres, los eventos se presentaron en la ciudad de Bogotá; en total se presentaron 46 días de incapacidad relacionados con los 5 accidentes presentados.

En 2018 se presentaron 4 licencias de maternidad y ninguna de paternidad.

De acuerdo con la calificación de origen dada por la ARL POSITIVA, a la fecha en Findeter no se presentaron casos de enfermedad profesional.

La representación de los trabajadores en los comités de COPASST y de Convivencia es del 50% y su elección se hace mediante elecciones participativas.

### 7.3.6 LIBRE ASOCIACIÓN

Findeter cuenta con un Sindicato de trabajadores desde agosto de 1999, el cual cuenta con 67 trabajadores afiliados equivalente al 35% del total de trabajadores habilitados para asociarse a la organización sindical.

Así mismo en 2018 se implementó el Dialogo Social que busca afianzar la cooperación y la generación de confianza, espacio de escucha y aprendizaje en el que se comparte información y conocimiento, una alternativa para la prevención y solución de conflictos, lo que ha permitido afianzar las relaciones como parte de la cultura organizacional.

### 7.3.7 BENEFICIOS

La convención colectiva de trabajo suscrita entre la Administración y el Sindicato de Trabajadores de la Financiera, agrupa los beneficios acordados para los trabajadores directos que se acojan a esta, los cuales contemplan:

- |   |   |
|---|---|
| ▪ Prima Técnica mensual   | ▪ Póliza servicios de salud                               |
| ▪ Auxilio de Alimentación   | ▪ Reconocimiento de incapacidad y licencias de maternidad |
| ▪ Préstamos: Vivienda, Vehículo, Estudio, Libre Inversión, Calamidad doméstica. | ▪ Jornada de trabajo                                      |
| ▪ Primas Extralegales (en junio y en noviembre)                                 | ▪ Capacitación  |
| ▪ Prima Anual de Antigüedad   | ▪ Auxilio Educativo Para hijos                            |
| ▪ Auxilio de Transporte   | ▪ Auxilio para el Sindicato                               |
| ▪ Auxilio Educativo   | ▪ Reconocimiento Quinquenal                               |
| ▪ Auxilio Funerario en caso de fallecimiento del trabajador                     | ▪ Bonificación por retiro por pensión                     |

En 2018 el 81% de los trabajadores directos de la Entidad estuvieron cubiertos por la convención colectiva.

## 8 RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

En el entorno global donde los cambios son cada vez más significativos, el rol de los Grupos de Interés se torna fundamental en términos del negocio, ya que mientras más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de estos, más posibilidades tendrá la empresa de identificar nuevas oportunidades y desafíos, y a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio ambiente.

Findeter en su proceso de acercamiento, con sus Grupos de Interés investigó para cada uno de ellos sus necesidades, expectativas e intereses, a través de una relación directa con algunos y con encuestas con los otros, dentro del proceso de materialidad que llevo a cabo, con el fin de lograr y valorar en qué medida se les puede y se les seguirá respondiendo.

### 8.1 GRUPOS DE INTERÉS

En 2017 Findeter realizó un ejercicio de actualización y priorización de sus Grupos de Interés (GI) a partir de los diferentes tipos de relacionamiento que se han establecido con estos. Así, a partir de la construcción de un mapa de grupos y posterior validación a través de grupos focales de trabajo, se identificaron 9 grandes GI que, desde diferentes dimensiones, encierran la multiplicidad de actores con los cuales se relaciona la Financiera:

**Tabla 31. Grupos de Interés de Findeter**

Grupo de Interés	Descripción	Compromiso de Findeter
<b>Órganos de Dirección y Administración</b>	Son los órganos de gobierno internos que dictan las normas principios y procedimientos éticos bajo los cuales deben regirse y operar Findeter; Junta Directiva, Accionistas, Administración, Directivos.	Respeto a los derechos que le confiere la Ley, los estatutos y aquellos derivados de las acciones.
<b>Inversionistas</b>	Son considerados como inversionistas: 1) quienes adquieren los CDT, u otros títulos de contenido crediticio, colocados por Findeter y 2) Las personas que adquieran acciones de esta Financiera a partir de la expedición del Decreto 4167 de 2011.	Velar porque tengan un tratamiento equitativo, de acuerdo a su naturaleza y en los términos establecidos por la Ley.
<b>Clientes</b>	Todas aquellas personas naturales o jurídicas con las que Findeter se relacionan por medio de las operaciones de redescuento, asistencia técnica o convenios de cooperación en pro del desarrollo del país.	Calidad y oportunidad en la prestación de servicios y productos.
<b>Proveedores y contratistas</b>	Personas naturales o jurídicas con las que Findeter contrata la prestación de un servicio o la compra de un producto.	Mantener relaciones de confianza con eficacia y oportunidad.
<b>Entidades de Control</b>	Agrupar aquellos entes de control interno y externo que cumplen diferentes funciones de vigilancia, seguimiento y control sobre las operaciones, obligaciones y actividades de Findeter.	Mantener una relación fluida y de cooperación, atender las recomendaciones e instrucciones en forma diligente y oportuna.
<b>Ministerio de Hacienda y</b>	Es el ente rector al cual se encuentra vinculada la Entidad y por ende se deben acatar las directrices que le	Atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos y

<b>Crédito Público</b>	competan.	directrices establecidos. Colaborar con el buen desempeño en las gestiones encomendadas por el sector.
<b>Acreedores</b>	La responsabilidad de las relaciones de la Entidad con sus acreedores hace que éstos mantengan su interés en los negocios por su capacidad financiera y el pago oportuno de sus acreencias.	Respetar las condiciones de la negociación, brindando confianza en la gestión.
<b>Trabajadores de planta y en misión</b>	Todas aquellas personas vinculadas con la Entidad y que constituyen su principal recurso.	Fomentar un clima organizacional adecuado para el óptimo desarrollo de las actividades institucionales.
<b>Gobierno y Sociedad</b>	Personas naturales, jurídicas y organizaciones de la sociedad civil que: 1. Pueden verse impactados, directa o indirectamente por las acciones de Findeter. . 2. Pueden presentar en el corto, mediano o largo plazo algún interés particular por la organización o viceversa.	Generar impactos positivos en la sociedad colombiana.

## 8.2 CADENA DE VALOR

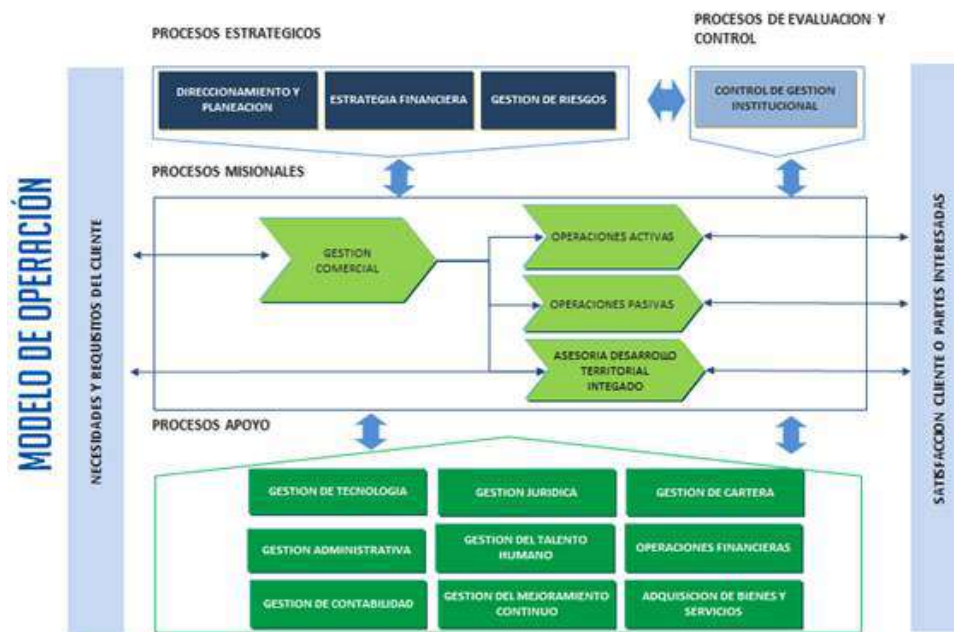
Durante 2018 Findeter continuó fortaleciendo su relación con sus grupos de interés, a través de los canales de información y comunicación, cumpliendo con la política de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Esta relación la hemos venido construyendo no solo desde la confianza mutua y la transparencia, sino también hemos buscado enfatizar en sus intereses y la satisfacción de estos, considerando que son primordiales por su gran potencial en los resultados de la empresa y por ser actores importantes en la sostenibilidad, por su impacto directo e indirecto en su gestión.

En el entorno global donde los cambios son cada vez más significativos, el rol de los Grupos de Interés se torna fundamental en términos del negocio, ya que mientras más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de estos, más posibilidades tendrá la empresa de identificar nuevas oportunidades y desafíos, y a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello a la larga dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio ambiente.

Findeter en su proceso de acercamiento, con sus Grupos de Interés investigó para cada uno de ellos sus necesidades, expectativas e intereses, a través de una relación directa con algunos y con encuestas con los otros, dentro del proceso que llevo a cabo de materialidad, con el fin de lograr y valorar en qué medida se les puede y se les seguirá respondiendo.

Nuestra cadena de valor está fundamentada en el Mapa de Procesos de la Entidad, a través del cual se tiene como punto de partida, el conocimiento e identificación de las necesidades y requisitos de los clientes y partes interesadas, para mediante una adecuada interrelación de los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Control, lograr los resultados que nos permitan satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas.

**Ilustración 2. Cadena de Valor – Mapa de Procesos**



### 8.2.1 CLIENTES Y MERCADEO

En cuanto a nuestros clientes finales o beneficiarios, la relación yace directamente de las Regionales y Zonas de la Entidad. Cada gerente de cuenta, de acuerdo a nuestros valores institucionales, está orientado a la vocación de servicio, respeto y compromiso que como resultado ha llevado a una lealtad del 68% de nuestros Beneficiarios, según la encuesta de satisfacción más reciente realizada por la Entidad.

Por otra parte contamos con los Intermediarios Financieros, quienes son aliados de la Entidad en la colocación de créditos. A través de ellos llegan los créditos al Beneficiario Final, por este motivo La Financiera del Desarrollo da suma importancia a estos actores.

Se mantiene una relación cercana con las directivas de las entidades financieras y como resultado obtenemos negocios o proyectos que se consiguen desde las Regionales por intermedio de las sucursales de los bancos.

Siempre estamos buscando lograr una comunicación eficiente y relacionamiento con los Intermediarios financieros, que permitan la divulgación de información de interés para ellos en todos los temas relacionados sobre el redescuento con Findeter. Esto lo logramos a través de la estrategia conjunta que nos fijamos con cada uno de los Intermediarios Financieros enfocadas al logro de los objetivos trazados por la Vicepresidencia Comercial en materia de redescuento.

Por último, siempre estamos trabajando en el posicionamiento de la Entidad y sus productos entre los



Intermediarios Financieros, generando presencia en los eventos, acompañamiento comercial, con el fin de lograr credibilidad y prestigio en los mismos. Constantemente realizamos capacitaciones a los Intermediarios con el propósito de dar a conocer nuestras nuevas líneas y demás aspectos del redescuento, y tenerlos actualizados sobre las ya vigentes.

### 8.2.2 SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes actualmente no sólo buscan rentabilidad y calidad, sino también, una buena atención y asesoría profesional, un trato personalizado y un excelente servicio, por lo que cuando un cliente queda insatisfecho podrá afectar la reputación corporativa.

En este proceso durante 2018 se implementó la estrategia interna de Servicio denominada "personas sirviendo a personas", donde cada colaborador reconoce en el otro a un cliente y en sus acciones un rol de importancia en el resultado final de la satisfacción de los clientes externos de la Entidad. Para esto se desarrollaron actividades que permitieran fortalecer las competencias: Visión del proceso; Gestión integrada del cliente y Relacionamiento efectivo.

También se realizó el estudio de satisfacción interno cuyos resultados permitieron entender las necesidades de los colaboradores e identificar debilidades y fortalezas del servicio, así como reconocer la interacción de los procesos en términos de calidad, cumplimiento, compromiso y nivel técnico del equipo, para crear planes de acción para la política de Servicio a desarrollarse en 2019.

Se crearon protocolos de respuesta y se realizaron cambios en la imagen de la página web para mejorar la interacción con los clientes, disminuyendo los tiempos de respuesta a sus solicitudes e inquietudes contribuyendo a obtener un nivel de satisfacción superior al 90%.

#### Solicitudes Recibidas

Se recibieron 126 solicitudes de información (Inquietudes – Sugerencias) a través de la página Web de la Entidad ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)), el 100% de estas fueron atendidas oportunamente.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla: - Comparativo Total de Solicitudes 2016 a 2018**

#### Oportunidad en la Atención - Tiempo de respuesta

El tiempo promedio de respuesta en 2018 fue de 2.2 días hábiles, cumpliendo así con la meta propuesta desde el 2016 de no superar los 3 días.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla: - Tiempo de Respuesta en días 2016 a 2018**

#### Participación áreas en atención de solicitudes 2018

Dada la especialización de las inquietudes recibidas a través de la página web [www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co) su

respuesta es desarrollada por las áreas competentes.

**Para mayor información en Anexos, ver Tabla: - Participación áreas en atención de solicitudes 2018**

#### SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Para Findeter es importante no solo conocer los momentos que conforman el ciclo de servicio, si no identificar los elementos y factores que hacen de este ciclo una experiencia memorable, para lo cual realiza anualmente un completo estudio que le permite generar herramientas de medición para monitorear y mejorar el desempeño basándose en los factores claves que determinan el servicio al cliente.

De acuerdo con el último estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría, los clientes de Findeter manifiestan estar en un 95% satisfechos con el servicio prestado durante el año 2017.

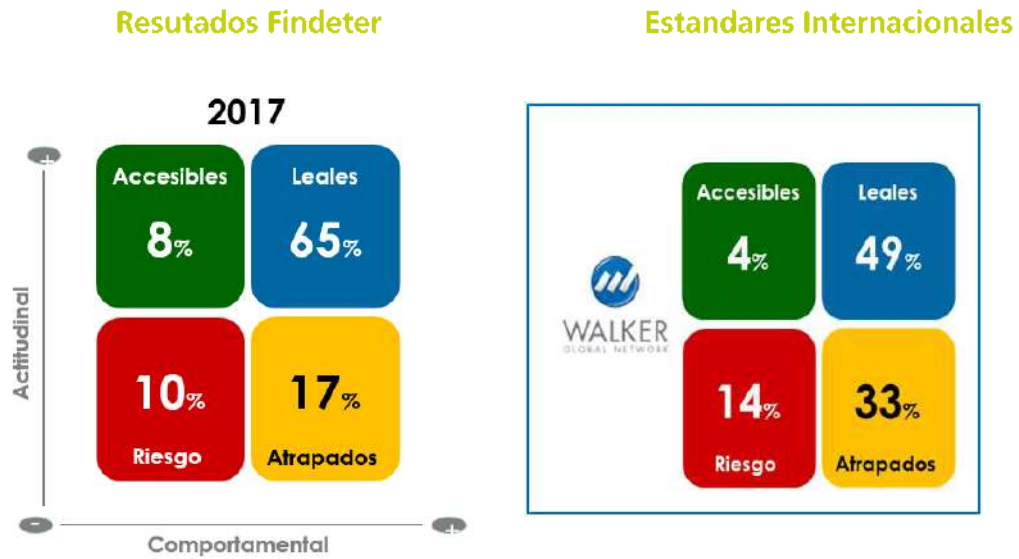
**Tabla 32. Satisfacción del Cliente**

Año	% de clientes satisfechos**
2017	95%
2016	95%
2015	94%
2014	93%

#### CLIENTES LEALES

A partir del análisis de los comportamientos deseados Findeter evalúa la Lealtad de sus clientes, entendiendo el concepto de clientes leales como todos aquellos que se sienten comprometidos con la Entidad y que expresan la intención de seguir manteniendo la relación. El estudio realizado para 2017 registro los siguientes resultados, que son comparables con referentes Internacionales manejados por *Walker Global Network* de empresas similares a Findeter y del mismo sector.

Gráfica 36. Lealtad de los clientes



De acuerdo con los resultados del estudio el 65% de los clientes de Findeter son leales, 16 puntos por encima de los estándares internacionales, lo que evidencia que Findeter cumple con los más altos niveles de calidad en sus productos generando en sus clientes satisfacción y lealtad.

### 8.2.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La gestión de las Comunicaciones es un aspecto transversal a toda la empresa y su fin primordial es poner la comunicación al servicio de la estrategia corporativa, facilitar los flujos de información al interior y exterior de la empresa, administrar el relacionamiento con diferentes grupos de interés y acompañar a las áreas de la Entidad en la comunicación asertiva de los mensajes corporativos.

En 2018 el plan de las comunicaciones se enfocó al apoyo del cumplimiento de los objetivos misionales de Findeter mediante los siguientes procesos:

- Comunicaciones internas
- Divulgación y prensa
- Comunicación digital
- Publicaciones

Cada uno de ellos sirvió de vehículo para acompañar las prioridades estratégicas de la empresa:

- Divulgación del portafolio de servicios los diferentes grupos de interés (internos y externos).
- Fortalecimiento de la presencia de Findeter en medios nacionales y regionales.
- Conocimiento de los territorios donde Findeter tiene presencia a través de la ejecución de proyectos.
- Generación de sinergias entre las diferentes áreas de la empresa.
- Incursión en la comunicación digital: redes sociales y otros medios digitales.
- Aprovechamiento del conocimiento de la empresa y ponerlo a disposición de los grupos de interés.

Adicional, contamos con canales de denuncias a través de correo electrónico, línea telefónica y la página Web de la Entidad, así como un procedimiento de **“Atención de derechos de petición, quejas y reclamos” (PQRD)**, el cual establece las actividades, políticas o condiciones, controles y formatos que deben tenerse en cuenta para lograr respuestas precisas y oportunas a los clientes. Estas además de recibirse verbal o escritas, pueden ingresar por las redes sociales: chat, twitter, Facebook, instagram; en estos casos se les indica que realicen la solicitud por el correo electrónico [findeter@findeter.gov.co](mailto:findeter@findeter.gov.co) o a través del link: <http://www.findeter.gov.co/loader/>.php

Algunas cifras:

3.930 noticias publicadas en medios = ahorro de inversión cercano a los \$15.500 millones.

3 talleres en lo que se capacitaron 100 periodistas en temas de desarrollo urbano

Redes sociales:



33.986 seguidores con más de 10.600 interacciones.



10.950 seguidores compartieron casi 5.000 contenidos.



3.491 seguidores con cerca de 194.028 impresiones



684.000 visitas al sitio web Findeter.

Publicaciones:

9 publicaciones que dan cuenta de ejercicios de planificación territorial y que son las guías para los planes de acción de las regiones del país.

### RELACIÓN CON INVERSIONISTAS:

La Entidad ha logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas, suministrando información oportuna y completa que facilita el comportamiento del mercado financiero y la toma de decisiones en el mismo.

Dentro de las tareas realizadas para cumplir con los requisitos IR de la Bolsa de Valores de Colombia, se destacan los eventos trimestrales de presentación de resultados a inversionistas. En estas presentaciones se da un parte de la Entidad desde el punto de vista financiero, comercial y técnico, y se resuelven las preguntas que los diferentes inversionistas puedan tener respecto a nuestra gestión. Los eventos online fueron realizados en idioma inglés en las siguientes fechas: 30 de mayo; 27 de septiembre; y 13 de diciembre. En cada una de las presentaciones se contó con una importante asistencia de inversionistas y otros miembros de los grupos de interés de Findeter interesados en conocer la gestión de la Entidad.

De igual manera, se llevó a cabo una actualización en diseño y estructura de nuestra página web de relación con inversionistas en español e inglés, facilitando así el acceso a la información financiera y corporativa para nuestros inversionistas locales e internacionales, logrando un mayor tráfico de consulta en estos portales. El link de consulta es el siguiente:  
[https://www.findeter.gov.co/publicaciones/302823/relacion\\_con\\_inversionistas\\_new/](https://www.findeter.gov.co/publicaciones/302823/relacion_con_inversionistas_new/)

## 9 PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

La Planeación Estratégica 2015 – 2025 evidenció la importancia de mejorar la operación de la entidad por lo tanto se hizo necesario la inclusión e iniciativas para optimizar los procesos y procedimientos de la entidad.

Con estas iniciativas se introducen cambios del rediseño o mejora de sus procesos, y por lo tanto en el modelo de operación, facilitando el logro de los resultados de la organización como un todo y no solo de las áreas funcionales, alineándolo a las necesidades del mercado y de la planeación estratégica, con lo cual se espera contar con un modelo de operación acorde con las mejoras que se están realizando.

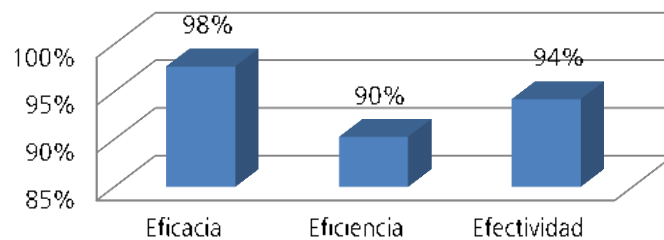
Durante el año 2018, se ha venido trabajando en el fortalecimiento del entendimiento de la Gestión por procesos, de tal forma que la cadena de valor del negocio se vuelve un factor determinante para la adecuada comprensión del modelo de operación y administración de nuestro Sistema de Gestión Integrado. Desarrollando actividades de diseño de procesos nuevos asociados a Control de Fiducias y Gobierno de datos.

## 9.1 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)

El Sistema de Gestión Integrado compuesto por: el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), y el modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre de 2018, 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.

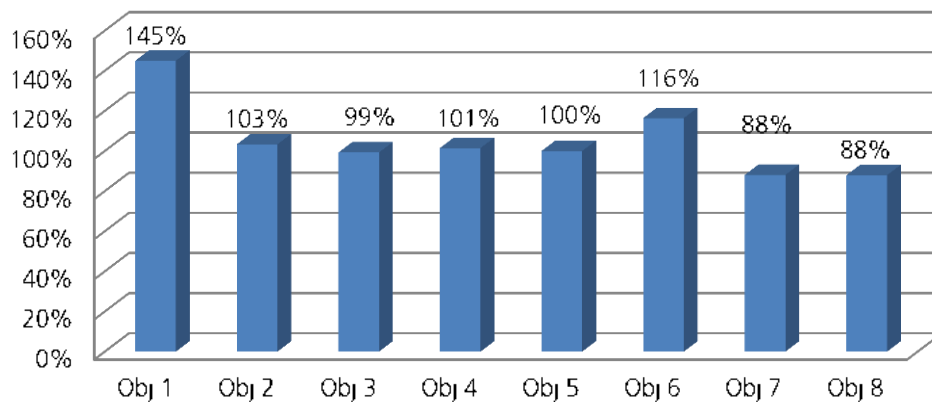
El análisis y medición de los indicadores de gestión muestra que la eficacia, eficiencia y efectividad para la Financiera, presentaron un comportamiento positivo con los siguientes resultados:

**Gráfica 37. Nivel de cumplimiento del SGI**



Los objetivos del SGI presentaron cumplimiento por encima del 90%. Con excepción de los indicadores asociados a Privacidad y Seguridad de la información, como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfica 38. Cumplimiento Objetivos del SGI**



## Objetivos:

1. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de FINDETER.
2. Incrementar el nivel de competencias y la calidad de vida de los colaboradores.
3. Generar un ambiente seguro para todos los trabajadores y terceros, frente a una adecuada identificación de peligros, evaluación y control de los riesgos, por medio de la realización de actividades de promoción y prevención.
4. Gestionar buenas prácticas para generar conciencia ambiental entre los colaboradores de Findeter para promover el uso eficiente de los recursos naturales.
5. Disponer de forma adecuada los residuos considerados peligrosos.
6. Optimizar el nivel de efectividad de los controles de la Entidad.
7. Incrementar el nivel de conciencia de los trabajadores en seguridad de la información para promover el uso adecuado de los activos de información.
8. Fortalecer la seguridad de la información a través de la gestión oportuna de los incidentes y vulnerabilidades.

Para 2018, hemos identificado las Salidas No Conformes de acuerdo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 de cada uno de los procesos misionales como son: Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado - ADTI, Gestión de las Operaciones Activas- GOA y Gestión de las Operaciones Pasivas- GOP. El comportamiento de las Salidas No conformes – SNC para el año 2018 se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 33. Salidas No Conformes 2018**

PROCESO	SNC	TOTAL SALIDAS	% SNC
ADTI	1966	7225	27,21%
GOA	34	166	20,48%
GOP	0	681	0%

Este comportamiento se encuentra dentro del porcentaje de salidas no conformes definidos para el año 2018, desde el SGI se realizan mensualmente reuniones de seguimiento y control a los resultados y a la generación de toma de acciones frente a las desviaciones que se presenten.

Con respecto a las Acciones correctivas y de mejora, se formularon 151 acciones distribuidas así: 51 correctivas y 100 de mejora lo que indica que la evolución sobre la mejora continua del sistema ha sido del 66.2%, esto representa una disminución con respecto al año 2017 donde la mejora fue del 70%. El 55%

de las acciones formuladas estuvieron en los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión de Tecnología y Gestión Comercial. A 31 de diciembre se encuentran en ejecución 50 acciones equivalente a 9 acciones correctivas y 41 de mejora. Así mismo, los procesos en su gestión lograron el cierre de 181 acciones correspondientes a 63 correctivas y 118 de mejora, de las cuales 105 fueron formuladas en el 2018 y las 76 restantes fueron formuladas entre el 2015 y 2017. Las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de auditoría interna de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 75%.

Durante el mes de Julio se realizó la auditoría interna de nuestro Sistema de Gestión a las nuevas versiones de las normas ISO9001 Sistema de Gestión de Calidad y e ISO14001 Sistema de Gestión Ambiental y en el mes de Septiembre se realizó la auditoría externa obteniendo favorables resultados para la entidad y el logro de la certificación de las normas ISO 9001 e ISO 14001 en la versión 2015.

Se logró la migración de la versión 4.6 de Isolución para la administración del Sistema de Gestión Integrado logrando mejoras y cambios en la herramienta que son necesarias para la gestión y administración del sistema. Se realizaron capacitaciones a todos los funcionarios de la entidad que manejan el sistema en cada uno de los procesos.

## **METAS A 2019**

- Incorporación de las actividades de Gobierno de Datos y de Control de Fiducias dentro de nuestro Sistema de Gestión a través del diseño o rediseño de los procesos que se definan para ellas.
- Rediseñar los proceso asociados a los productos de Planificación Territorial con base en los cambios que se están definiendo para éstos.
- Diseñar los procesos para los productos o servicios que no están identificados dentro de nuestro mapa de procesos.
- Mejorar el modelo de operación de la entidad (Mapa de Procesos) a través de las herramientas para la mejora de procesos con las que cuenta la entidad para tal fin.
- Continuar trabajando en conjunto con la Vicepresidencia de Riesgos en la implementación del Sistema de Seguridad y Privacidad de la Información para su inclusión dentro de nuestro SGI.
- Acompañar a la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo y lograr su inclusión dentro del SGI.

## **9.2 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

A partir del Plan Estratégico 2015-2025, Findeter planteó como eje fundamental la perspectiva de Innovación. Su objetivo es el diseño, estructuración e implementación del Centro de Innovación y Conocimiento (CIC), dado que la Financiera se ubica entre los bancos de desarrollo más innovadores del país y de América Latina, se propuso a través de la creación de modelos, la sistematización y formalización



de sus procesos internos de innovación y conocimiento.

Para lograrlo, en 2018 se desarrollaron ocho proyectos estratégicos: tres con un enfoque que incentiva la cultura innovadora y cinco que gestionan el conocimiento al interior de la Financiera, para generar iniciativas con mayor valor agregado en los diferentes programas, productos y/o servicios para nuestros grupos de interés.

Los proyectos fueron:

En Gestión de la Innovación

- **BLUEDAY** cuyo objetivo era lograr que todos los colaboradores conocieran y se apropiaran de la gestión integral de los procesos de la Entidad, el Centro de Innovación y Conocimiento - CIC de Findeter estructuró y ejecutó, a través de sus #Héroesdeinnovación, las fases de observación y de ideación del proyecto. En total participaron veinte y siete #Héroesdeinnovación acompañando a los dueños de los diez y siete procesos de Findeter, en la ideación y puesta en escena de los aspectos claves a resaltar para dar a conocer a toda en la Entidad.
- **Gestión del conocimiento y de innovación del Ministerio de Hacienda y Crédito Público** cuyo objetivo era definir dicha estrategia en donde se logró definir qué es innovación específicamente para el sector hacienda y por qué se usa la innovación como medio para lograr el cumplimiento de la misión institucional y a dónde desea llegar el sector hacienda a través de la innovación.
- **Competitividad de Redescuento** cuyo objetivo era “Identificar áreas de actuación para potenciar la competitividad comercial del producto “Redescuento” para los Intermediarios Financieros y mejorar los atributos financieros para el beneficiario final”.

En Gestión del Conocimiento

- **Storytelling** – transferencia del conocimiento emanado de las experiencias exitosas bajo la premisa “cada negocio tiene una historia, cada organización tiene una visión, cada empresario tiene un sueño, cada producto tiene magia y todos tenemos una historia que contar”, historias socializadas en el marco de la estrategia “Findeter inspira”.
- **Alianzas con el Sector Académico**
- **Conecta2** – aplicativo desarrollado con el objetivo de retener la información crítica y estratégica y el conocimiento institucional generado durante la gestión de la Entidad.
- **Lecciones Aprendidas** - módulo sobre la plataforma Inteligencia de Negocios para la consulta de las lecciones aprendidas documentadas en el Sistema de Gestión de Proyectos – SIGEP y en marzo de 2018 se publicó la Guía Lecciones Aprendidas.
- **Revista Pensamiento Urbano** – Siete ediciones, a partir de la cuarta con versiones en Español e Inglés.

## 9.3 GESTIÓN JURÍDICA

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Reducción del 40% de los procesos de cobro coactivo, representada en la suma de \$2.668 millones de pesos.
- Respuesta de diferentes acciones de tutela, todas ellas con fallo favorable para FINDETER.
- Expedición de los manuales fiduciarios y contables, a través de los cuales se organizaron las políticas que rigen el negocio fiduciario, relacionado con la asistencia técnica que presta FINDETER a sus clientes.
- Apoyo en la expedición del Decreto 2468 del 28 de diciembre de 2018, a través del cual se amplió de la vigencia de la línea de tasa compensada de agua y saneamiento básico, hasta el 31 de julio de 2022.

El proceso de Gestión Jurídica se encarga de asesorar a la entidad en todos los aspectos jurídicos, ejerce la representación judicial y extrajudicial de manera oportuna, para la protección integral de los intereses institucionales, y ejerce la administración y el cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación. Para esto Findeter cuenta con tres procedimientos:

- Asesoría jurídica y representación judicial (Procesos, denuncias, tutelas)
- Administración y cobro
- Análisis e implementación de nueva normatividad

Participa en los comités:

- Fondo Pre Inversión
- Préstamos de Trabajadores
- Sostenibilidad Contable
- Comité de Acuerdos de Pago
- Comité de seguimientos de pasivos de los entes territoriales sometidos a Ley 550 de 1999
- Comité del Sistema de Gestión Integrado SGI
- Comité de Contratación.

A continuación presentamos las cifras más relevantes de las principales actividades del proceso de gestión jurídica:

9.3.1 PROCESOS JUDICIALES FINDETER

Contamos a 31 de diciembre de 2018 con 117 procesos judiciales de la siguiente manera:

**Tabla 34. Procesos judiciales contra Findeter**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	Nº de Procesos
Abogados externos	Ordinario Laboral	7.871.969.608	945.351.625	23
	Insolvencia	156.951.168	-	1
	Reparación Directa	8.618.828.490	-	19
Abogados de Planta	Ordinario Laboral	2.147.509.225	1.481.381.681	4
	Reparación Directa	2.855.187.726	-	10
	Insolvencia	187.317.555	-	1
	Acción Contractual	65.127.640.521	-	6
	Acción Popular	57.261.850	-	7
	Acción de Grupo	7.567.300.000	-	3
	Acción Contractual – Fondo	1.250.000.000	-	1
	Nulidad y Restablecimiento del Derecho – Fondo	16.275.917	11.393.142	1
	<b>Total</b>	<b>95.856.242.060</b>	<b>2.438.126.448</b>	<b>76</b>

**Tabla 35. Procesos judiciales promovidos por Findeter:**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	Nº de Procesos
Abogados Externos	Civil Ordinario	5.836.738.878	-	2
	Ejecutivo - Exfuncionario	1.415.195.133	-	18
Abogados de Planta	Ejecutivo - Internacional	8.355.704.266	-	1
	Ejecutivo – BCH	75.468.541	-	2
	Ejecutivo - INSFOPAL		251.779.963	10

	4.909.452.999		
Ejecutivo - Monitor Local	24.960.000	-	1
Ejecutivo - Utilidades	88.371.684	-	4
Insolvencia	58.333.339	-	1
Acción Contractual	20.487.560	-	1
Monitorio	2.228.520	-	1
<b>Total</b>	<b>20.786.940.919</b>	<b>251.779.963</b>	<b>41</b>

### 9.3.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL PATRIMONIO AUTÓNOMO

Así mismo, contamos con 23 procesos judiciales contra y 2 dos procesos judiciales promovidos por el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica – Findeter, en donde en 5 de ellos no está demandado Findeter, de la siguiente manera:

**Tabla 36. Procesos contra el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica - Findeter:**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Reserva	Nº de Procesos	Demandado Findeter
Abogados externos	Ordinario Laboral	2.423.987.133	2.423.987.133	16	1
	Reparación Directa	4.024.264.179	4.024.264.179	5	2
Abogados de Planta	Acción Popular	3.000.000	3.000.000	1	0
	Controversias Contractuales	1.088.203.966	-	1	1
<b>Total</b>		<b>7.539.455.278</b>	<b>6.451.251.312</b>	<b>23</b>	<b>4</b>

**Tabla 37. Procesos judiciales promovidos por el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica – Findeter:**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Reserva	Nº de Procesos	Demandante Findeter
Abogados externos	Ordinario Civil	2.387.767.213	-	1	0
Abogados de Planta	Declarativo de Mayor Cuantía	184.792.353	-	1	1
<b>Total</b>		<b>2.572.559.566</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

De los contratos derivados de Asistencia Técnica, se encuentran en curso en los siguientes Tribunales de Arbitramento:

**Tabla 38. Tribunales de Arbitramento contra el Patrimonio Autónomo**

Contrato	Apoderado	Proyecto	Valor Demandado	Convocante	Demandado Findeter	
036/2012	Juan Pablo Giraldo	Socorro Santander, Consultoría	-	1.155.124.818	HIDROSAN SAS	No
	Juan Pablo Giraldo	Valledupar, Obra	-	2.089.577.258	Unión Temporal de Aguas de Valledupar	No
	Juan Carlos Expósito	San Juan de Pasto, Obra	-	5.761.056.376	Unión temporal Fase II	No
	Juan Carlos Expósito	Amaga, Obra	-	1.277.349.387	Unión Temporal de Redes de Amaga 2014	No
	De Vega & Asociados Abogados SAS	Espinal (Tolima) Obra	-	2.410.801.133,51	Recursos de Extraordinario de Anulación - Laudo KMA	No
159/2013	Oscar Ibáñez	Armenia - Quindío, Obra	-	1.531.703.554	Consorcio PTAR	No
	Victor Julio Rey	Guamo Tolima	-	189.000.000	Consorcio Acueducto para el Guamo	Si
<b>Total</b>				<b>14.414.612.527</b>		

**DENUNCIAS:** Existe un total de 31 denuncias, 9 en contra de Findeter y 22 promovidas por la Entidad.

**TUTELAS:** Respondimos 56 tutelas en los diferentes despachos del país, todas ellas con fallo favorable para Findeter.

**CONCEPTOS:** En el transcurso de 2018, la Dirección Jurídica emitió 82 conceptos, solicitados por las diferentes áreas de la Entidad.

## 9.4 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Concentración del Proceso de Gestión Contractual de Findeter en la Dirección de Contratación.
- Implementación del procedimiento de contratación de servicios para terceros para la ejecución de la contratación que se derive de los convenios y contratos de asistencia técnica y administración de recursos celebrados por Findeter.
- Creación del Manual de Supervisión e Interventoría, aplicable tanto a la contratación de bienes y servicios de Findeter, como a la contratación de servicios para terceros.
- Modificación de la cuantía para contratación directa estableciendo la ordenación de gasto para adquisición de bienes y servicios por cuantía de hasta 2 SMMLV.
- Diseño de acta de cierre y liberación de recursos aplicable a contratos o aceptaciones de oferta comercial suscritos por Findeter en los que hayan transcurrido más dos años del plazo contractual para su liquidación y presenten recursos por liberar.
- Establecimiento del procedimiento para liquidación de contratación de servicios para terceros suscrita por Findeter.

La contratación en Findeter se clasifica en las siguientes modalidades:

**Tabla 39. Tipo de Contratación**

Modalidad o Tipo de Contratación	Cuantía o Condición
Convocatoria Abierta	Mayor a 500 SMMLV
Invitación a Ofertar	De 50 a 500 SMMLV
Contratación Directa	De 2 hasta 50 SMMLV
Selección Consultorías	Se refieren a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tienen por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de cualquier tipo. Son estudios que se contratan de manera externa dado su grado de especificidad y a que la labor encomendada puede desarrollarse desde diferentes metodologías o puntos de vista técnicos.
Compras Superficies Almacenes Grandes	Opera para compras de bienes que pueden ser adquiridos en establecimientos que correspondan a la definición de "gran almacén" señalada por la Superintendencia de Industria y Comercio y acorde a los nuevos postulados del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011).

Se suscribieron:

- 36 contratos por valor total de \$74.163 millones, celebrados con 34 Proveedores ubicados en las ciudades de: Amaga; Bogotá; Cereté; Ibagué; Manizales Medellín; Montería; Miraflores Puerto Lopez; Quibdó y Valledupar.
- 141 aceptaciones de oferta comercial por valor total de \$5.647 millones, celebrados con 132 Proveedores ubicados en ciudades colombianas: Barranquilla; Bello; Bogotá; Cali; Cartagena; Ibagué; Maicao; Manizales Medellín; Montería; Neiva; Pasto; Popayán; San Andrés y Yopal, y 3 Proveedores ubicados en el exterior: Italia; Holanda y Perú.
- 18 consultorías (terceros) por valor de \$7.830 millones, celebrados con 17 Proveedores ubicados en tres ciudades colombianas: Barranquilla; Bogotá y Popayán.

Es importante mencionar que en todos los contratos y aceptaciones de oferta comercial de Findeter se incluye la cláusula de cumplimiento de disposiciones sociales y prácticas laborales.

## 9.5 GESTIÓN DOCUMENTAL

Durante 2018, la gestión documental mostró cifras superiores en los resultados obtenidos con relación a los años anteriores. Es así como la cantidad de unidades conservadas en el archivo central creció en un 38% con relación al 2017, con 55.438 nuevas unidades conservadas, y la digitalización de documentos en un 14% con 97.396 nuevos documentos digitalizados. Con base en lo anterior se logró atender 9.490 consultas, 40% más que el año anterior.

Aun cuando el número de comunicaciones se mantuvo, los resultados alcanzados obedecen a la estrategia que se desarrolló con el fortalecimiento de los equipos de apoyo, y jornadas laborales adicionales, para recolectar expedientes de contratos de patrimonio autónomo ya liquidados, lograr la transferencia de 17.100 carpetas que se encontraban en las diferentes unidades de archivo al Centro de Administración Documental-CAD, adelantar la digitalización de los documentos y centralizar, integrar y organizar los expedientes de contratos derivados de proceso de contratación para terceros.



2016 126.450  
2017 143.187  
2018 198.625  
UNIDADES  
CONSERVADAS  
ARCHIVO CENTRAL

2016 4.700  
2017 12.254  
2018 17.100  
UNIDADES  
TRANSFERIDAS

2016 3.590  
2017 3.831  
2018 3.820  
COMUNICACIONES  
MENSUALES

2016 2.461  
2017 6.798  
2018 9.490  
UNIDADES  
CONSULTADAS

Con relación al Plan de Mejoramiento Archivístico, el avance en los aspectos que el Archivo General de la Nación formuló para Findeter es el siguiente: 1) El Inventario Único Documental –FUID, cuenta con la totalidad de los inventarios documentados, 2) Los Archivos de Gestión en la Entidad, están acorde con los lineamientos legales establecidos, 3) Las Tablas de Retención Documental fueron ajustadas y cuentan con concepto favorable emitido por el Comité Evaluador de Documentos del Archivo General de la Nación. 4) La convalidación de las tablas de valoración para la conformación de los archivos públicos, se encuentra en proceso, acorde con el cronograma establecido.

Como una estrategia de sostenibilidad del sistema de gestión archivística, se adelantaron ciclos permanentes de capacitación en tres sentidos: a) 12 sesiones de inducción a nuevos funcionarios. B) 21 talleres de formación a servidores de las diferentes áreas encargadas de gestionar los archivos y c) 4 piezas publicitarias en los diferentes medios de comunicación interna para promocionar los servicios que ofrece el equipo de Servicios Generales.

Impactos:

- El tiempo de respuesta para la atención de consultas documentales es menor a 24 horas, de expedientes que se encuentren en el archivo.
- Cierre anticipado de las actividades del Plan de Mejoramiento.
- Mejora en el posicionamiento a nivel del sector Hacienda en FURAG pasando del 7º al 3er lugar



## 9.6 GESTIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Implementación nueva página web que integró diferentes beneficios en términos de facilidad de administración, seguridad, usabilidad y accesibilidad para el usuario final impulsando el cumplimiento de la estrategia de Gobierno Digital. La página fue certificada por MinTic con el cumplimiento AA en usabilidad y en accesibilidad.
- Ejecución de un proceso de *Ethical Hacking* para certificar la seguridad para diferentes sistemas de información.
- Fortalecimiento de nuestro aplicativo del Sistema de Gestión Integrado (ISOLUCION)
- Rediseño de la herramienta Findeter Virtual en cumplimiento de los estándares definidos por Gobierno en Línea y certificamos la seguridad de la aplicación (*Ethical Hacking*).
- Nuevo sistema de control patrimonial
- Implementación de mejores prácticas y metodologías ágiles que permitieron la optimización de los recursos, logrando cada vez mejores resultados que permitieron respaldar los productos y servicios de la Entidad.
- Se tercerizó la administración y liquidación de nómina
- Renovación de cerca del 35% del parque computacional de la Entidad.
- Ampliación de la capacidad de los canales de comunicaciones e Internet, la cual fue del 50%.
- Implementación de un nuevo portal web para Findeter ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)).
- Migración de la Base de Datos Core de Financianet, Portafolio, Sivis, Plan vivienda VIPA a un motor de Base de Datos más actual.
- Se actualizó la infraestructura tecnológica de los servidores donde se encuentra alojado el aplicativo Dynamic AX.
- Se realizó la ampliación de los canales de comunicación MPLS.
- Se gestionaron 1955 vulnerabilidades y 633 tickets de alarmas, con un indicador de cero (0) incidentes de seguridad materializados, adicionalmente se mitigaron el 80% de las vulnerabilidades críticas.
- Se implementaron mecanismos para el aseguramiento de los portales web, con el fin de proteger a la Entidad de los piratas informáticos o hackers. De manera complementaria, capacitamos a los funcionarios de la Entidad y habilitamos el portal para intercambio seguro de información con terceros externos.

#### 9.6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (PETI)

Durante el periodo realizamos las revisiones del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI 2016-2020) de Findeter, el cual fue actualizado.

Dentro de los proyectos del año 2018 se encuentran:

- Uso y apropiación de inteligencia de negocios (BI por sus siglas en inglés)
- Sistema de gestión de proyectos de desarrollo territorial integrado - Mi Obra
- Gobierno y gestión de datos
- Sistema de evaluación de propuestas - E-valúa

**Uso y apropiación de inteligencia de negocios:** Finalizamos el proyecto de uso y apropiación de BI, mediante el cual se busca promover la utilización de tableros de inteligencia de negocio. A la fecha hemos entregado nuevos tableros de Análisis de Cartera, Análisis Territorial Integrado y Riesgo Financiero, igualmente, hemos realizado mejoras a tableros de Proyectos Táctico y Estratégicos. Con esto, se aporta en eficiencia operativa al reducir las manualidades en la consolidación de información, y en la toma de decisiones basados en información, haciéndola fácilmente accesibles a los interesados. Adicionalmente, ampliando el cubrimiento y alcance de los tableros de inteligencia de negocio ya construidos, que son de utilidad para diferentes áreas de Findeter.

**Sistema de gestión de proyectos de desarrollo territorial integrado - Mi Obra:** Realizamos la puesta en producción del sistema de información Mi Obra, que permite soportar de forma estandarizada la información del seguimiento y ejecución de proyectos de planificación territorial y asistencia técnica que apoya Findeter en los territorios. Con esta herramienta habilitamos las capacidades mediante las cuales se gestiona la información de interés de forma unificada y compartida con interventores y partes interesadas externas, propendiendo así por mayor transparencia y facilidad en el acceso a esta información.

Dentro de las características principales se destacan:

- Relacionamiento de los proyectos con los contratos marco y derivados que los soportan.
- Caracterización de los indicadores de alcance e impacto en los territorios, de cada uno de los proyectos.
- Soporte de la información de estado de avance y ejecución de los proyectos y contratos apoyados por Findeter.

Se presentan las siguientes cifras que indican el apoyo al proceso:



**Gobierno y gestión de datos:** Proyecto para implementar la capacidad de Gobierno y Gestión de datos, con el que se busca diseñar e implementar mecanismos que propendan por la adecuada gestión de información y de los datos en la Entidad. Con ello, lograremos eficiencias en la creación, gestión, distribución y publicación de información, mejorando la calidad de información y reduciendo los tiempos de consolidación, validación y reporte de información.

**Derechos de autor:** En el año 2018 cumplimos las normas de propiedad intelectual y derechos de autor del software instalado en los equipos de la Entidad, dando cumplimiento así a la legislación vigente sobre derechos de autor. Obtuvimos la certificación SAM por un año, la cual será renovada anualmente.

Realizamos pruebas de recorrido y muestras de información que cumplieron con los requerimientos establecidos en la norma y realizamos verificaciones del software instalado en los equipos de cómputo de la

entidad bajo la guía de importantes fabricantes de software, donde se constata que el software instalado se encuentra licenciado por el respectivo proveedor.

En la Organización mantenemos el inventario detallado de cada producto licenciado y sus respectivos soportes.

En el desarrollo de la operación de tecnología realizamos mediciones de Porcentaje de cumplimiento de los tiempos de acuerdos de nivel de servicio a:

#### **Solicitudes de equipos y acceso básico**

Este indicador permite conocer el porcentaje de cumplimiento de los tiempos de los acuerdos de nivel de servicio a las solicitudes de equipos y acceso básico, con el fin de mejorarlo desde el momento en que el técnico inicia el servicio.

Durante el año 2018 se logró un resultado de 93%, superando la meta (70%) y el límite superior establecido (85%), lo cual nos permitirá aumentar nuestra meta para el año 2019.

#### **Solicitudes de redes y comunicaciones**

Este indicador permite conocer el porcentaje de cumplimiento de los tiempos de los acuerdos de nivel de servicio a las solicitudes de redes y comunicaciones, con el fin de mejorarlo desde el momento en que el técnico inicia el servicio. Durante el año 2018 se logró un resultado de 81%, superando la meta (70%), lo cual nos permitirá aumentar nuestra meta para el año 2019.

#### **Solicitudes de Aplicaciones**

Este indicador permite conocer el porcentaje de cumplimiento de los tiempos de resolución a las solicitudes de los usuarios. Durante el año 2018 se logró un resultado de 87%, superando la meta (80%)

Referente a nuestros servicios cabe destacar los siguientes avances:

**Servicio de correo:** Realizamos en Findeter la migración del servicio de correo y Skype Empresarial a la nube, donde se obtuvo como beneficio mayor capacidad de almacenamiento en cada uno de los buzones de correo los cuales pasaron de 3GB a 50 GB, adicionalmente obtuvimos una mayor disponibilidad del servicio, la cual paso de 99.85% al 99.98%.

**Mesa ayuda:** Logramos una mejora en el nivel de satisfacción del usuario final en el servicio de la mesa de ayuda realizando un análisis y seguimiento a las calificaciones bajas para identificar oportunidades de mejora en el servicio y así lograr la mejora continua basándonos en la experiencia de los usuarios. Gracias a esta gestión logramos mejorar el nivel de satisfacción del cliente usuario del 94,73% al 97,66%.

**Prisa:** Con esta herramienta logramos soportar la gestión integral de servicios con Entidades externas a Findeter. Gracias a este software facilitamos la gestión y seguimiento a 2661 trámites de los cuales se gestionaron 2497 con la Fiduciaria Bogotá (Fidubogotá).

Por otra parte, a nivel de infraestructura tecnológica en 2018 se continuo con el énfasis en el fortalecimiento y ampliación en el uso y apropiación de las tecnologías implementadas en la Organización,

dentro de las que se destaca la culminación de la migración de servicios de la plataforma de procesamiento de datos principal a un modelo de autogestión, con lo que hemos alcanzado, reducir los costos, mejores tiempos de respuesta y atención a solicitudes de ampliación de recursos de procesamiento y almacenamiento.

Finalmente y no menos importante destacamos como logro los avances que hemos realizado en la implementación de las capacidades de Arquitectura Empresarial y de TI en la Organización, cumpliendo con lo establecido por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Para ellos hemos adelantado ejercicios de arquitectura para la revisión del PETI 2016-2020 (Plan Estratégico de Tecnologías de Información) que define los proyectos con componente tecnológico que deben ser desarrollados en el corto y mediano plazo, y para soluciones puntuales como la definición de los requerimientos técnicos para la adecuación del CRM alineados a la necesidad de perfeccionar y articular la oferta de productos y servicios de Findeter, entre otros.

## METAS A 2019

- Alineación del PETI acorde con el nuevo direccionamiento estratégico de la Entidad
- Transformación digital aplicada a la Entidad .

## 10 ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Findeter, en el marco de su política de Responsabilidad Social, ha promovido espacios de consulta, participación y diálogo con sus grupos de interés de manera periódica, para la definición de los asuntos relevantes tanto para los grupos de interés o actores con quienes se relaciona Findeter, así como para la Entidad, llamados “asuntos materiales. Fruto de estos ejercicios, en el año 2016, se obtuvo una matriz de asuntos materiales.

No obstante, el cambio de contexto, y las dinámicas propias de los grupos de interés, de los entornos de operación y de la organización en sí misma, hacen que estos asuntos materiales varíen en el tiempo. Por esta razón, a finales de 2018, en aras de responder al compromiso de Findeter con una gestión responsable y atenta a nivel social, ambiental, económica y de buen gobierno, se realizó un nuevo análisis de materialidad, en un trabajo colaborativo con Lavola Colombia, y teniendo como referente los estándares del *Global Reporting Initiative*, (GRI por sus siglas en inglés).

Es así como se formuló una estrategia de diálogo constructivo con la empresa (Junta Directiva y Equipo Directivo) y con grupos de interés priorizados en el Código de Buen Gobierno de Findeter (colaboradores, proveedores, contratistas, clientes, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y otros entes

gubernamentales), que permitió la recolección, sistematización y análisis de información con el propósito de presentar una nueva matriz de materialidad<sup>25</sup> para Findeter, siendo ésta una herramienta de gestión organizacional prioritaria no solo en términos de reporte sino también como foco de gestión.

Este dialogo contó con la participación de 289 personas, 41 en talleres, y 248 via una encuesta en línea, lo que da luces de la importancia dada por la entidad al mismo. Así mismo, el haber contado con la presencia de varios funcionarios de la alta dirección, evidencia el compromiso de los líderes de Findeter con la Sostenibilidad no solo de las regiones sino a nivel global.



La identificación de los asuntos materiales se realizó a partir de un proceso de recolección y análisis de información primaria y secundaria, información pública y documentos de la empresa, dando como resultado un abanico de asuntos a nivel social, ambiental, económico y de buen gobierno, que posteriormente fueron priorizados hasta revelar una nueva matriz de la materialidad de la Entidad.

Este proceso consideró, entre otros:

- La existencia de un equilibrio en relación con los pilares de la sostenibilidad: el progreso social, el crecimiento económico y la protección del medio ambiente, incluyendo asuntos en cada una de las categorías.
- Aspectos relacionados con la estrategia y los objetivos corporativos, con el fin de evidenciar coherencia.
- Asuntos que hayan sido contemplados en la gestión de riesgos corporativos.

<sup>25</sup> Matriz de materialidad: Es aquella matriz que permite identificar los asuntos prioritarios en los que las organizaciones deben centrar sus intervenciones considerando los intereses y expectativas de las partes interesadas en relación con los aspectos de mayor impacto para la organización, temas sobre los que deben propiciar y ampliar la participación de las partes interesadas y realizar la divulgación a las mismas.

- Temas fundamentales para el sector bancario y de servicios financieros.
- Aspectos de índole regulatorio o normativo que apliquen a la organización.
- Temas de interés para las diferentes partes interesadas, considerando especialmente a las más vulnerables y/o minorías.
- Asuntos que subsanen impactos negativos causados por la empresa.

Para la identificación de asuntos materiales, se tuvieron en cuenta estándares de referencia internacionales en materia de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, así como otros específicos para el sector, entre los que figuran:

- Guía de Responsabilidad Social ISO 26000
- Principios del Pacto Global
- Estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI) y los aspectos de sostenibilidad por sectores del GRI
- “*Sustainability Topics for Sector: What do stakeholder want to know?*”
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas, “El sector privado ante los ODS - Guía práctica para la acción” de la Red Española de Pacto Global y los estándares GRI.
- Las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional – IFC.
- Guía de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) de debida diligencia para la participación significativa de partes interesadas.

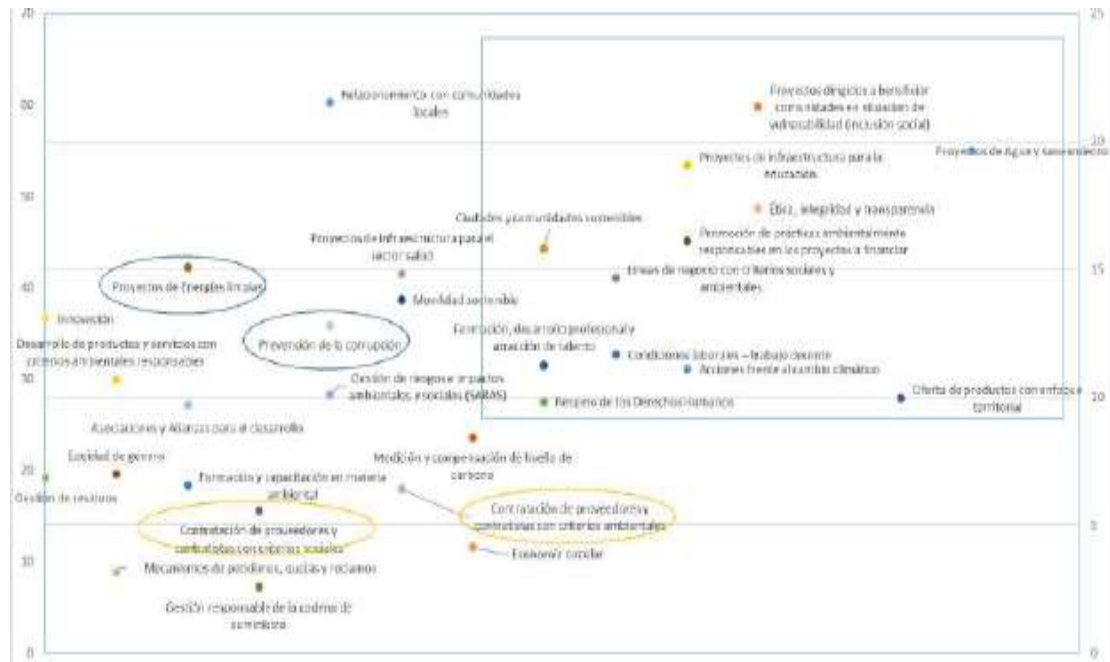
También fueron consultadas fuentes de información internas como:

- Indicadores de gestión Findeter
- Plan estratégico Findeter 2015 – 2025
- Materialidad 2016 Findeter
- Informes de Gestión y Sostenibilidad Findeter 2016 y 2017

Una vez completado el proceso de búsqueda, consulta y recolección de información de las fuentes señaladas anteriormente, se procedió con el análisis de los asuntos materiales en función de su riesgo e impacto (real o potencial), de su coherencia y relación con el core del negocio, y del nivel asociativo con las expectativas e intereses de los grupos de interés. Así mismo, este análisis incluyó otros asuntos relevantes transversales y de aplicación indistinta para cualquier organización que desee trabajar en pro de su sostenibilidad y la de sus entornos de operación, y permear con su actuación a las diferentes entidades presentes en su cadena de valor.

La matriz resultante del ejercicio de priorización para 2018 fue:

Gráfica 39. Matriz de Materialidad FINDETER 2018



Los 12 aspectos priorizados que guiaron parte del contenido de este informe, fueron:

1. Proyectos de Agua y saneamiento
2. Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (inclusión social)
3. Ética, integridad y transparencia
4. Proyectos de infraestructura para la educación
5. Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar
6. Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales
7. Condiciones laborales – trabajo decente
8. Acciones frente al cambio climático
9. Oferta de productos con enfoque territorial
10. Ciudades y comunidades sostenibles
11. Formación y capacitación en materia ambiental
12. Respeto de los Derechos Humanos

La participación multidisciplinaria de los actores, entre ellos, los grupos de interés internos: miembros de Junta Directiva, Equipo Directivo y colaboradores, así como de algunos grupos de interés externos priorizados por FINDETER según el Código de Buen Gobierno, como los proveedores, los clientes, miembros del Gobierno y la sociedad, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que en términos de construcción colaborativa en los talleres y encuesta, legitiman el ejercicio. Ya que este no ha sido una percepción unilateral de la entidad sino el resultado de las expectativas de los mencionados frente a su relación con Findeter.

Lo anterior fortalece de manera directa la institucionalidad y enfatiza la importancia de la participación ciudadana desde los diferentes ámbitos a los que se encuentre vinculada la Entidad.



## 11 INDICE DE CONTENIDOS GRI, PACTO GLOBAL, Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

## APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión, Sostenibilidad y Resultados Financieros del año 2018 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 Extraordinaria del día **26 de febrero** de **2019** y suscrito en el Acta No. **348**.

## ANEXOS

**Tabla 40. Asistencia Miembros de Junta Directiva 2018.**

PRINCIPAL	ASISTENCIA SESIONES ORDINARIAS	SUPLENTE	ASISTENCIA SESIONES ORDINARIAS
Ana Lucía Villa Arcila Directora General de Apoyo Fiscal MHCP	10	Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe Alto Consejero Presidencial para las Regiones DAPRE - Presidencia de la República	3
Sandra Milena Piñeros Calderon Asesor – Dirección General Participaciones Estatales Ministerio de Hacienda y Crédito Público	8	Judith Millán Durán Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	2
Eduardo Verano de la Rosa Gobernador del Atlántico	8	Carlos Eduardo Osorio Buritica Gobernador del Quindío	12
Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	11	Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente	11
Subdirector Territorial y de Inversión Pública DNP	0	Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente	11

Jemay Alcione Parra Secretario General del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorial, participó en 6 sesiones de Junta Directiva, motivo del retiro renuncia al cargo como Secretario General del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

Tabla 41. Comité de Auditoría de Junta Directiva

MIEMBROS	ASISTENCIA SESIONES
Dr. Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente Presidente	7
Dr. Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	7
Dra. Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe Alto Consejero Presidencial para las Regiones DAPRE - Presidencia de la República	0

Tabla 42. Comité de Gobierno Corporativo

MIEMBROS	ASISTENCIA SESIONES
Dr. Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente Presidente	3
Dra. Sandra Milena Piñeros Calderon Asesor – Dirección General Participaciones Estatales Ministerio de Hacienda y Crédito Público	3
Dr. Eduardo Verano de la Rosa Gobernador del Atlántico	0

Tabla 43. **Miembros y asistencias del Comité de Riesgos y Gestión de Activos y Pasivos**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>ASISTENCIA A SESIONES</b>
Rodolfo Enrique Zea Navarro	Presidente	4
Fabian Elias Paternina Martinez	Secretario General	17
Richard Orlando Martinez Hurtado	Vicepresidente Financiero	17
Hilda Cristina Alzáte Martinez	Vicepresidente de Operaciones	16
Ramiro Augusto Forero Corzo	Vicepresidente de Riesgos	18
Laura Patricia Román Pavajeau	Vicepresidente Comercial	16
Rubiela de Jesús Hernández Velasco	Jefe Oficina de Control Interno	7
Ana Maria Palau Alvargonzález	Vicepresidente de Planeación	4
Gladys Janneth López Rico	Vicepresidente de Operaciones (E)	3
Diana Jimena Pereira Bonilla	Vicepresidente de Planeación (E)	1
Alejandro Callejas Aristizábal	Vicepresidente Técnico	3
Liliana María Zapata Bustamante	Secretaria General	1
Saira Alejandra Samur Pertuz	Vicepresidente de Planeación	1
Álvaro Alexander Ardila Molano	Vicepresidente de Riesgos (E)	1

Tabla 44. Miembros y asistencias del Comité SARLAFT

NOMBRE	CARGO	ASISTENCIA A SESIONES
Rodolfo Enrique Zea Navarro	Presidente	1
Fabian Elias Paternina Martinez	Secretario General	7
Richard Orlando Martinez Hurtado	Vicepresidente Financiero	6
Hilda Cristina Alzate Martinez	Vicepresidente de Operaciones	5
Ana María Palau Alvargonzález	Vicepresidente de Planeación	2
Laura Patricia Román Pavajeau	Vicepresidente Comercial	6
Ramiro Augusto Forero Corzo	Vicepresidente de Riesgos - Oficial de Cumplimiento	7
Alejandro Callejas Aristizábal	Vicepresidente Técnico	2
Gladys Janneth López Rico	Vicepresidente de Operaciones (E)	1

Tabla 45. Créditos Internos otorgados a Altos Directivos de Findeter Año 2018

Línea de Crédito	Monto
Vivienda	\$ 1.143.215.565
Libre Inversión	\$ 35.000.000

Tabla 46. Número de empleados por sexo

MUJERES	HOMBRES	TOTAL
282	232	514

Tabla 47. Nuevas contrataciones desglosadas por sexo y región

GENERO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Bogotá	16	14	30
Cali		1	1
Medellín		2	2
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>33</b>

Tabla 48. Número de empleados por tipo de contrato laboral y género

GENERO		FEMENINO			MASCULINO			TOTAL GENERAL
TIPO DE CONTRATO	DE	Indefinido	Obra o labor	Total Femenino	Indefinido	Obra o Labor	Total Masculino	
Contrato Laboral								
Directos (Planta)		137		137	98		98	235
Trabajador en Misión			138	138		127	127	265
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>138</b>	<b>275</b>	<b>98</b>	<b>127</b>	<b>225</b>	<b>500</b>

\*Estas cifras no incluyen 14 aprendices



Tabla 49. Número de empleados por tipo de contrato, sexo y grupo etáreo.

GENERO	FEMENINO			Total FEMENINO	MASCULINO			Total MASCULINO	TOTAL
	TIPO DE VINCULACIÓN	ENTRE 31 Y 50 AÑOS	MAYORES DE 51 AÑOS		MENORES 30 AÑOS	ENTRE 31 Y 50 AÑOS	MAYORES DE 51 AÑOS		
Directo	76	44	17	137	60	30	8	98	235
Aprendices			7	7			7	7	14
Trabajador en misión	75	12	51	138	86	12	29	127	265
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>56</b>	<b>75</b>	<b>282</b>	<b>146</b>	<b>42</b>	<b>44</b>	<b>232</b>	<b>514</b>

Tabla 50. Número de empleados directos por región y sexo

REGIÓN	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Atlántico	7	4	11
Bogotá	111	80	191
Santander	3	1	4
Valle del Cauca	1	4	5
Bolívar	1	1	2
Antioquia	5	4	9
Córdoba	1	1	2
Huila	2		2
Risaralda	4	1	5
Magdalena	1		1
Sucre		2	2
Meta	1		1
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>98</b>	<b>235</b>

**Tabla 51. Número de empleados en misión por región y sexo.**

REGIÓN	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Atlántico	2	1	3
Bogotá	117	106	223
Santander	1	3	4
Valle del Cauca	7	1	8
Bolívar		2	2
Nte de Santander	1	1	2
Caldas		1	1
Antioquia	4		4
Putumayo		1	1
Córdoba	2	3	5
Huila	1		1
Nariño		2	2
Risaralda	1	1	2
Cauca		1	1
Chocó		1	1
San andrés	1	1	2
Magdalena	1	1	2
Meta		1	1
Total	138	127	265

Tabla 52. Capacitación a trabajadores según género y cargo

CATEGORIA EMPLEADO	No PARTICIPANTES FEMENINO	No PARTICIPANTES MASCULINO	TOTAL No PARTICIPANTES	HORAS CAPACITACION FEMENINO	HORAS CAPACITACION MASCULINO
Aprendiz universitario y practicante sena	15	6	21	294	86
Auxiliar administrativo, secretaria, conductor y mensajero	30	12	42	1,015	384
Analista y profesional	326	264	590	19,003	14,539
Director	9	9	18	1,575	954
Gerente	5	5	10	433	680
Jefe	9	3	12	774	475
Presidente	0	1	1	-	143
Secretario general	0	1	1	-	116
Vicepresidente	3	3	6	517	413
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>304</b>	<b>701</b>	<b>23,609</b>	<b>17,788</b>

Tabla 53. Comparativo Total de Solicitudes 2016 a 2018

AÑO	No. TOTAL DE SOLICITUDES
2016	217
2017	211
2018	126

**Tabla 54. Tiempo de Respuesta en días 2016 a 2018**

AÑO	TIEMPO DE RESPUESTA (DIAS)
2016	3
2017	3
2018	2,2

**Tabla 55. Participación áreas en atención de solicitudes 2018**

ÁREA	% SOLICITUDES	TIEMPO DE RESPUESTA
Jefatura de Mercadeo	86%	1,7
Vicepresidencia Comercial	3%	5,5
Vicepresidencia técnica	9%	5,9
Gestion Humana y administrativa	1%	5
Dirección Jurídica	1%	1