

Findeter



Banca de Desarrollo Territorial

Informe de
**GESTIÓN Y
SOSTENIBILIDAD
2019**

Comprometidos con Colombia

**FINDETER - FINANCIERA
DEL DESARROLLO TERRITORIAL S.A.**

Sandra Gómez Arias
Presidenta

Liliana Zapata Bustamante
Secretaria General

María Amparo Arango Valencia
Vicepresidenta Comercial

Richard Martínez Hurtado
Vicepresidente Financiero

Juan José Oyuela Soler
Vicepresidente Técnico

Laura Peña Rodríguez
Vicepresidenta de Planeación

Ingrid Giraldo Cardona
Vicepresidenta de Operaciones

Leonardo Fabio Ramos Lozada
Vicepresidente de Riesgos

Jorge Luis Giraldo González
Gerente de Planeación

Fredy Restrepo Araque
Gerente de Comunicaciones,
Mercadeo y RSE.

FOTO PORTADA

Edificio de la primera parte del Proyecto Campus Sede Centro de la Universidad Central que, gracias al apoyo de Findeter, le da un nuevo aire a esta zona de Bogotá.

Foto: Alejo Arango.
Cortesía: Universidad Central.

FOTOGRAFÍAS

Cortesía Alcaldía de Sincelejo
Carlos Vargas/Findeter
César Nigrinis
Juan Pablo Cohen
Cortesía Alcaldía de Barranquilla

DISEÑO Y PUBLICACIÓN

Gerencia de Comunicaciones,
Mercadeo y RSE

DIAGRAMACIÓN

Una Tinta Medios

IMPRESIÓN

Panamericana Formas e Impresos S.A.

FECHA DE PUBLICACIÓN

Marzo de 2019

Informe de
GESTIÓN Y
SOSTENIBILIDAD
2019

CONTENIDO

01

ACERCA DE
FINDETER

Pág. 22

02

GESTIÓN
INTEGRAL

(Impacto positivo)

Pág. 54

03

ENTORNO
ECONÓMICO

Pág. 90

07

RELACIONES DE
CONFIANZA

Pág. 162

08

GESTIÓN Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL

Pág. 188

09

PERSPECTIVAS
2020

Pág. 214

04

RESULTADOS
FINANCIEROS

Pág. 98

05

GOBIERNO,
**ÉTICA Y
TRANSPARENCIA**

Pág. 130

06

GESTIÓN DE
RIESGOS

Pág. 152

10

ANEXOS

Pág. 228

11

ESTADOS
FINANCIEROS
**Y DICTAMEN DEL
REVISOR FISCAL**

Pág. 234

12

ÍNDICE DE CONTENIDOS
GRI, PACTO GLOBAL Y
**OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE**

Pág. 236

APROBACIÓN

Pág. 260



Panorámica de Pasto (Nariño).

CARTA A LOS ACCIONISTAS

(102-6, 102-7, 102-14, 103-2 Proyectos de agua y saneamiento, 103- 2 Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad, 103-2 Proyectos de infraestructura para educación, 103-2 Oferta de productos con enfoque territorial, 103-2 Ciudades y comunidades sostenibles)

Apreciados Accionistas:

Durante 2019, Findeter continuó consolidándose como el aliado estratégico del Gobierno Nacional y de los territorios a través de la ejecución de compromisos de la agenda nacional y del acompañamiento integral en el desarrollo de proyectos. Como Banca de Desarrollo Territorial de Colombia, logramos realizar un acompañamiento eficiente en la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos de infraestructura que permiten la construcción de un país con equidad, competitivo y sostenible. Este modelo de gestión integral nos dio la posibilidad de cerrar el año con una cobertura acumulada de 626 municipios en todo el país, llegando así a 32 territorios que no habían sido antes atendidos por nuestra entidad. La gestión comercial, junto a nuestro sólido comportamiento financiero, nos permitió culminar 2019 los logros destacados en todos los aspectos.

En lo relacionado con **Planificación Territorial**, acompañamos a los municipios y gobernaciones en la identificación de una hoja de ruta, en el mediano y largo plazo, que permita lograr una visión sostenible de las regiones. Esto nos ha permitido reconocer las virtudes, oportunidades y brechas para proponer soluciones integrales que permitan mejorar la calidad de vida de la población. En 2019, entregamos 4 planes de acción en el marco del programa Ciudades Sostenibles y Competitivas

(Rionegro; Sincelejo – Corozal; Riohacha; y Cúcuta Área Metropolitana), 4 planes de acción del programa Ciudades Emblemáticas (Anapoima, Villa de Leyva, Villanueva y Puerto López), terminamos los proyectos del Plan de Ordenamiento Territorial (POD) Atlántico y Santander y el Plan Maestro de Espacio Público de Popayán. De esta manera, nuestra entidad ha participado en la planificación nacional a través de 26 proyectos por un valor de COP \$40.000 millones.

En noviembre de 2019 lanzamos la estrategia **Ruta del Desarrollo Sostenible**, que busca acompañar a los nuevos mandatarios para que desarrollen los proyectos de infraestructura social que tienen impacto directo en la calidad de vida de los colombianos. Esta es una metodología de análisis para obtener un diagnóstico de los territorios y la identificación de los proyectos que son prioritarios para la sostenibilidad y competitividad del municipio o departamento. Para 93 municipios y los 32 departamentos del país, identificamos 1.296 proyectos que requieren inversiones cercanas a COP \$10,9 billones, los cuales quedaron condensados en cartillas municipales y departamentales, que ya fueron entregadas a los mandatarios y que son insumos para la construcción de sus planes de desarrollo.



**RUTA DEL
DESARROLLO
SOSTENIBLE BUSCA
ACOMPañAR
A LOS NUEVOS
MANDATARIOS
PARA QUE
DESARROLLEN
PROYECTOS
CLAVE DE
INFRAESTRUCTURA
SOCIAL.**

Desde la **Estructuración de Proyectos**, en 2019 validamos cuatro asociaciones público privadas (APP) para Bogotá, estructuramos proyectos de alto impacto como hospitales de alta complejidad y alumbrado público y firmamos un convenio con la Agencia de Renovación del Territorio (ART) para el desarrollo de proyectos de salud, educación y energía, dentro de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Los resultados de **Financiación** alcanzaron niveles no registrados anteriormente en la colocación de créditos. Logramos desembolsos por COP \$2,73 billones, COP \$342.000 millones por encima de lo proyectado, logrando un cumplimiento del 114% de la meta anual. Con estos recursos financiamos 318 proyectos de infraestructura en 93 municipios del país. De esta manera, es así como, apoyando desde las dinámicas territoriales, Findeter participó en la ejecución de iniciativas del Gobierno Nacional que permitieron cerrar el año con un significativo crecimiento económico y un avance importante en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Los sectores más dinámicos en desembolsos fueron transporte (20%), agua potable y saneamiento básico (20%), infraestructura urbana (19%), salud (15%), desarrollo energético (13%) y educación (10%). El porcentaje restante está distribuido en los sectores de turismo, tecnología, medio ambiente y deporte, recreación y cultura. Asimismo, los departamentos que percibieron más recursos fueron Antioquia (21%), Atlántico (18%), Distrito Capital (12%), y Valle del Cauca (10%). Los recursos restantes, que corresponden al 39%, estuvieron distribuidos en otros 20 departamentos del país.

En lo relacionado a **Asistencia Técnica** para ejecución de proyectos al cierre del año, nuestra entidad tenía 354 proyectos en ejecución por valor de COP \$2,43 billones, de los cuales 87 proyectos pertenecían al programa de Agua y Saneamiento Básico, 178 al de Infraestructura Sostenible, 80 a los programas de Vivienda, 7 en San Andrés y 2 proyectos TIC. Nuestra gestión que genera eficiencia en la ejecución de obras permitió que en 2019 iniciáramos 127 proyectos nuevos dentro de los que se encuentran los programas de vivienda, ejecución del Programa Casa Digna Vida Digna, que busca reducir el déficit cualitativo de vivienda en el país.

Asimismo, durante 2019 terminamos y entregamos 193 proyectos de infraestructura, los cuales beneficiaron 24.378 familias y 1,5 millones de personas a través de los proyectos de agua y saneamiento básico, y 8.479 personas por los proyectos de vivienda.

Findeter ha mantenido las calificaciones de excelencia en la gestión. En 2019 recibimos la ratificación de la calificación de riesgo crediticio “AAA” para deuda a Largo Plazo y “F1+” para deuda de Corto Plazo otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A, posicionándonos como una de las instituciones del Estado con mayores niveles de confiabilidad en el sistema financiero. La confianza inversionista quedó ratificada con la acogida que tuvo nuestra emisión de los **Bonos Sostenibles**, los primeros de este tipo emitidos en el país.

Respecto a nuestra gestión financiera, tuvimos un excelente desempeño comparado con años anteriores, resultado principal del uso eficiente de los recursos que se alinea con las metas del Gobierno Nacional. La eficaz administración en el gasto durante el 2019 permitió que nuestra Eficiencia Operativa se ubicara en 1,40%, lo que represento una mejora de 11 puntos respecto al 2018. Nuestro indicador “ROE” tuvo un crecimiento de 1,09 puntos respecto al 2018, ubicándose en 6,05% para el 2019.

La relación de solvencia se ubicó en 21,60%, nivel que nos permite contar con un potencial de crecimiento de la cartera hasta \$15,3 billones de COP, lo anterior teniendo en cuenta la normatividad vigente aplicable y manteniendo constantes todas las demás variables que inciden en el cálculo de ésta. Nuestros activos tuvieron un crecimiento del 5% respecto al año inmediatamente anterior llegando a COP \$10,20 billones y el patrimonio aumentó un 7,22%, el cual paso de COP \$1,14 billones en diciembre de 2018 a COP \$1,22 billones en diciembre de 2019. La utilidad del ejercicio fue de COP \$73.911 millones, lo que representó un crecimiento de \$30,68% frente al 2018.

Adicionalmente, con el propósito de optimizar la generación de ingresos, pusimos en marcha la operación del portafolio propio de inversiones, en el cual se invirtieron recursos de Findeter en el mercado de valores conforme a las políticas fijadas por la Junta Directiva. De mayo a diciembre del 2019, el portafolio generó una rentabilidad bruta de 6,47% E.A, pasando de COP \$55.513 millones a COP \$194.566, lo cual se traduce en una utilidad neta de COP \$2.013 millones.

En Findeter estamos comprometidos con las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial, por ello creamos la estrategia de **Acción Responsable** que nos permite entender las necesidades de los territorios mediante el diálogo y la colaboración, para ofrecer proyectos pertinentes, diferenciados y de impacto positivo, actuando con integridad, generando confianza y participando en el cumplimiento de los compromisos con nuestros grupos de interés y sus prioridades. Ratificamos nuestras responsabilidades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la agenda 2030, el apoyo a la iniciativa de Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus principios referentes en derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

La ejecución de obras en todo el territorio nacional nos impone retos mayúsculos, por ello hacemos seguimiento a que los contratistas que adelantan los proyectos cumplan los estándares de gestión social definidos entre los que se destacan: la caracterización de la población, la participación de las comunidades beneficiadas, equidad de género e inclusión, la vinculación de la fuerza laboral local y la iniciativa de primer empleo para jóvenes.

Estos logros alcanzados por Findeter son el resultado de la gestión realizada con los miembros de la Junta Directiva, quienes con sus conocimientos y experiencia permitieron el cumplimiento de los objetivos misionales y metas, mediante la

expedición de lineamientos generales y objetivos, coherentes en todo caso con los principios de la función administrativa que rigen la gestión de la Entidad. También, destacamos la participación de los miembros de la Junta Directiva en los diferentes comités de apoyo a este órgano colegiado, ya que esto permitió agilizar la toma de decisiones y dotar de seguridad jurídica a las mismas, dado el análisis que se hace en dichos comités.

Findeter ha contribuido de manera decidida a salvaguardar la transparencia en todas las actuaciones inherentes a sus funciones. Los procesos contractuales tienen cronogramas de 28 días salvo situaciones ajenas a la entidad y propias de la dinámica de esta clase de procesos. Desde nuestra Presidencia se impartieron instrucciones tendientes a lograr mayor participación en los procesos de contratación, se tomaron medidas para visibilizar los procesos desde la página web de nuestra entidad, se unificaron las reglas de selección de todos los procesos con independencia de la tipología, en los requisitos habilitantes y en los puntuables, especialmente en la experiencia específica. Se cuenta con criterios de selección que permiten garantizar la escogencia del mejor oferente, que no cuente con sanciones, multas, sentencias ejecutoriadas por delitos contra la administración pública o corrupción. A través de lo anterior se garantiza la no concentración de contratos y la no existencia de conflicto de interés.

Finalmente, 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.

Javier Alexander Gutiérrez Rueda
Presidente Junta Directiva

Sandra Gómez Arias
Presidente



SOBRE ESTE INFORME



(102-3, 102-50)

Este informe consolida la gestión realizada en 2019 y destaca los hechos más relevantes para los grupos de interés y aquellos ligados con la sostenibilidad de Findeter en su acción responsable desde las dimensiones económicas, sociales y ambientales. También integra, por quinto año, el reporte anual presentado a la Junta Directiva y al presidente de la Asamblea General de Accionistas, con el Informe de Sostenibilidad y se constituye en la mejor herramienta para la rendición de cuentas, ante el público en general y los grupos de interés.

Este reporte se desarrolló atendiendo los parámetros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia Financiera de Colombia, al igual que los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI).

ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS DURANTE EL EJERCICIO 2019

(102-10)

Destacamos dentro de los aspectos más relevantes del ejercicio 2019, los siguientes:

- 1** El 26 de marzo de 2019, la Junta Directiva en sesión ordinaria, aprobó la ampliación de la línea de tasa compensada para infraestructura sostenible, adicionando COP \$547.500 millones, destinados exclusivamente a proyectos de inversión que fortalezcan la infraestructura para el desarrollo de las regiones y ampliando de esta forma el programa de financiación Reactiva Colombia. De igual forma, la Junta Directiva aprobó la creación de una línea de tasa compensada hasta por COP \$50.000 millones, destinada a la renovación del parque automotor del Valle de Aburrá hacia energías limpias.
- 2** La Junta Directiva en sesión ordinaria del 29 de abril de 2019, aprobó el Plan Estratégico 2019 - 2022, contenido en el acta No. 350. Este documento contiene la definición de la estrategia corporativa en sus diferentes componentes: misión, visión, lineamientos estratégicos, propuesta de valor, perspectivas, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Por otra parte, en la misma sesión ordinaria, la alta dirección presentó ante la Junta

Directiva los lineamientos para la actualización de la política de Prima Variable Estratégica, que se cataloga como un sistema que recompensa los resultados excepcionales obtenidos por la organización.

- 3** El 25 de junio de 2019, la Junta Directiva aprobó el plan de acción asociado a la visita in situ efectuada por la Superintendencia Financiera de Colombia, entre el 18 de marzo y 5 de abril de 2019, con el objetivo de evaluar la actividad significativa de redescuento, el desempeño de la gestión operativa y de la función de gestión de Riesgo de Crédito. La aprobación quedó contenida en el acta No. 352.
- 4** La Entidad participó en el proceso de reconocimiento de entidades adelantado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el marco de

la estructuración del holding financiero, que se proyecta como el tercer grupo financiero más grande de Colombia; conforme lo anterior, el Gobierno Nacional, mediante Decreto No. 2111 del 24 de noviembre de 2019, creó el Grupo Bicentenario, sociedad responsable de la gestión del servicio financiero público que incidirá en mayores niveles de eficiencia, optimizará las inversiones de la Nación en las entidades de servicios financieros y centralizará los derechos de propiedad de la Nación.

- 5** Durante la vigencia 2019, se generaron los primeros informes de costos trimestrales de Findeter, correspondientes a las áreas misionales que generan ingreso en la Entidad. Estos reportes le permiten a la administración realizar seguimiento y control de los gastos incurridos, facilitando la toma de decisiones.

ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS DESPUÉS DEL EJERCICIO



En sesión de Junta Directiva del 28 de enero de 2020, se aprobó el ajuste en la estructura de la Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia Financiera y Vicepresidencia de Planeación.

6 En 2019 Findeter incrementó gradualmente su Portafolio de Inversiones según las directrices impartidas por su Junta Directiva, el cual tiene como objetivo la generación de ingresos mediante la conformación de un portafolio de títulos de renta fija, consistente con el perfil de riesgo, horizonte de inversión y costo de recursos de la Financiera.

7 En el 2019 logramos posicionarnos en el top-2 del ranking de los emisores que más han evolucionado en el cumplimiento de los estándares y mejores prácticas de revelación de información y relación con inversionistas, según la medición anual que realiza la BVC y el CESA a los emisores IR.

8 Como parte de la estrategia de fidelización y acercamiento con sus grupos de interés, Findeter realizó el 10 de abril de 2019 el evento de reconocimiento a intermediarios financieros, quienes se han convertido en aliados estratégicos para impulsar proyectos sostenibles en el país y a través de los cuales los clientes acceden a los recursos.

Asistentes: 200 personas

Bancos Reconocidos: Banco de Bogotá, Banco GNB Sudameris S.A., Banco de Occidente, Banco Popular S.A., Scotiabank Colpatria S.A., Itaú Corpbanca Colombia S.A., Multibank, Banco Pichincha.

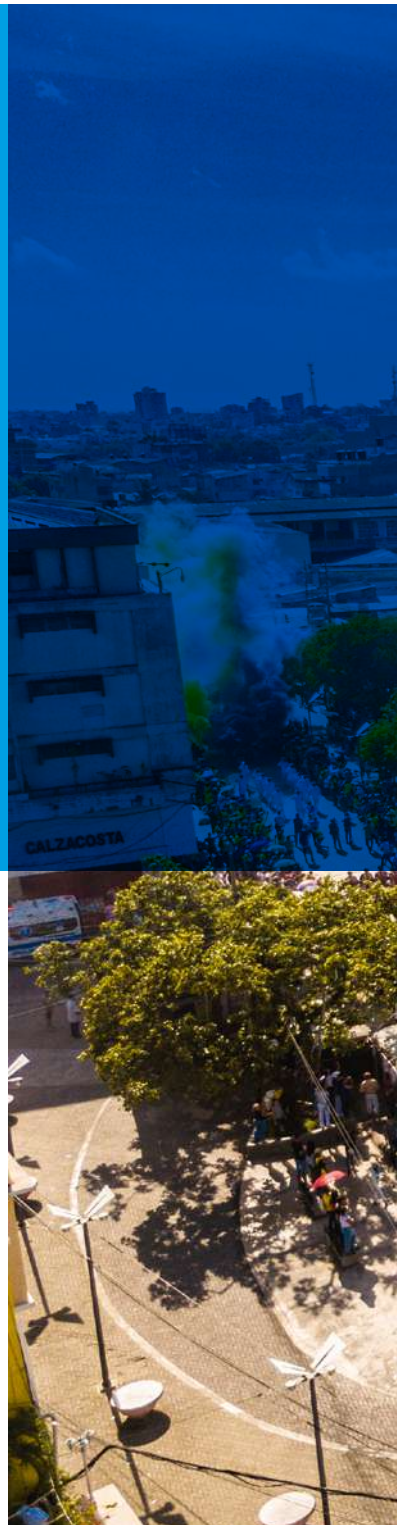
De manera especial se destacó la gestión desarrollada con Bancolombia, Davivienda y BBVA, quienes realizaron los más altos desembolsos durante el año 2018, financiando así obras de gran impacto social en todas las ciudades del país. Proyecto de cable de Ciudad Bolívar - Transmicable; Rehabilitación Vía El Placer - Santa Helena en el municipio de Cerrito (Valle del Cauca) y el Malecón de Barranquilla.



HECHOS Y CIFRAS RELEVANTES

Nuestros indicadores de eficiencia mostraron resultados sobresalientes. Eficiencia Operativa¹ se ubicó en 1,40%, es decir, una mejora de 11 puntos básicos respecto al 2018, explicada principalmente por la administración eficiente del gasto. Los indicadores de rentabilidad también mostraron variaciones positivas. El indicador “ROE” creció 1,09 puntos porcentuales de 2018 a 2019, evidenciado directamente en la utilidad obtenida, derivada del desempeño del margen financiero, el cual aumentó en 26,13% de un año a otro, por la mejor gestión del diferencial entre tasas activas y pasivas de la Entidad, y por una adecuada administración de los gastos operacionales; el patrimonio también experimentó una variación positiva de 7,14%, lo cual repercute en el resultado del indicador.

1 Gastos Administrativos / Activos productivos

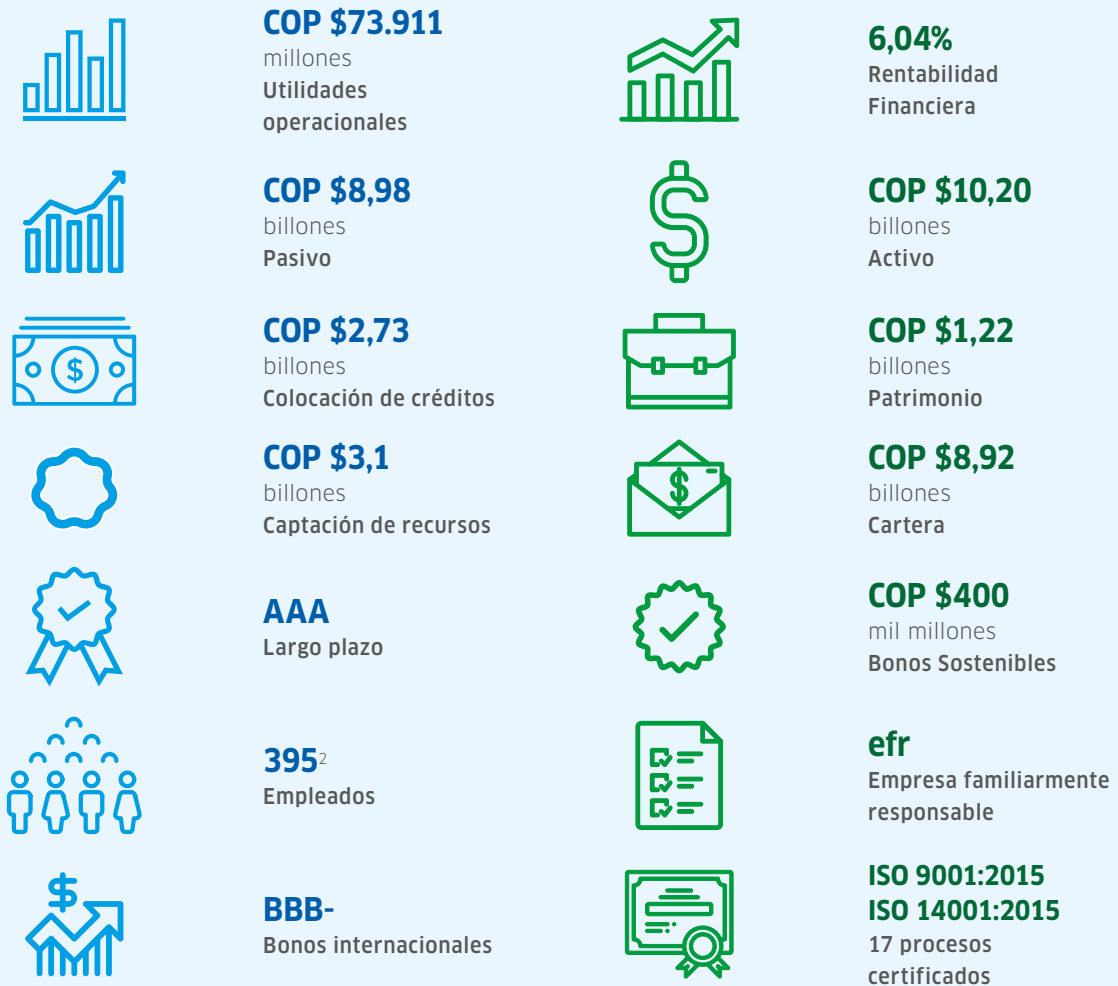




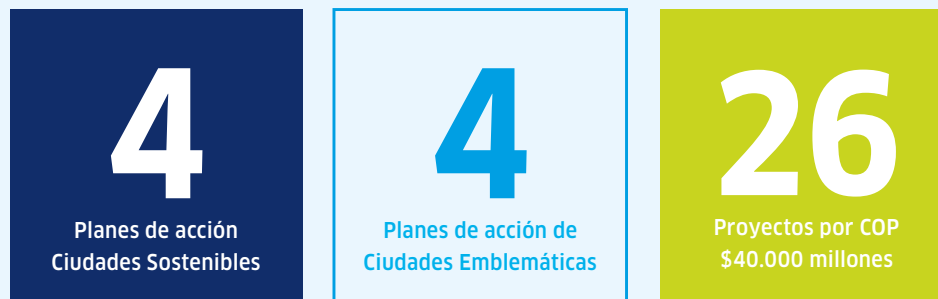
Sincelejo forma parte del programa Ciudades Sostenibles y Competitivas. Junto con su vecina Corozal, hizo parte en 2019 del primer Plan de Acción supramunicipal realizado por Findeter.

Ilustración 1

Cifras relevantes



Desarrollo de los territorios



2 229 empleados de planta incluido 1 de libre nombramiento y remoción, 154 en misión y 12 aprendices Sena.

Asistencia Técnica

354
proyectos supervisados
por valor de
COP \$2,43
Billones



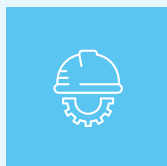
87
Agua y
Saneamiento
Básico



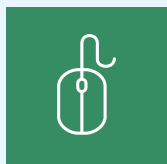
7
San Andrés



80
Vivienda y
Desarrollo
Urbano

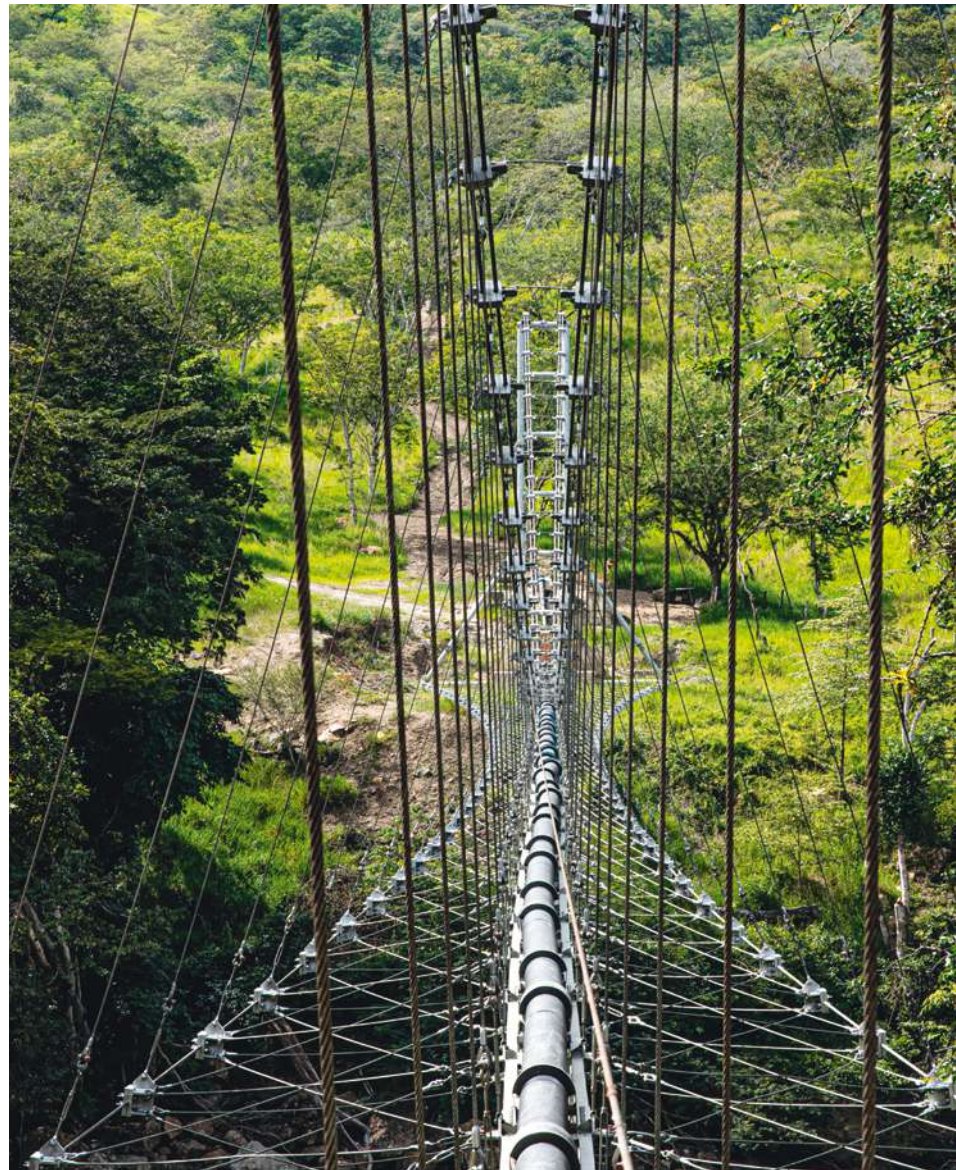
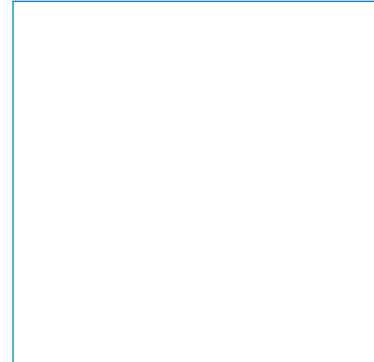


178
Infraestructura
Social



2
Programa
TIC

Fuente: Findeter, 2019



Acueducto de Socorro, Santander.



01

ACERCA DE FINDETER

(102-7)

Somos la Banca de Desarrollo Territorial 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.

(102-5)

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.





Edificio de la sede principal de Findeter, ubicado en el norte de Bogotá.

(102-3, 102-4)

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 cinco oficinas satélites. Contamos con una estructura organizacional ajustada a nuestras competencias en materia de planeación, estructuración, ejecución y financiación de proyectos, para lo cual tenemos certificados 17 procesos en las normas ISO 9001 e ISO 14001. Adicional promovemos la aplicación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social y ambiental.



1.1 Modelo de Gestión Integral

Como banca de desarrollo territorial, en Findeter buscamos superar las fallas de mercado y los obstáculos que tradicionalmente han enfrentado los territorios a la hora de identificar y estructurar proyectos financiados y ejecutables. A través de nuestro modelo de gestión integral, nuestra entidad ofrece servicios de planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica en la ejecución de proyectos de infraestructura que son estratégicos para el desarrollo sostenible de las regiones, buscando así una asignación eficiente y pertinente de recursos económicos y técnicos a través del territorio nacional.

En alianza con los territorios, identificamos las principales fortalezas y oportunidades de la región de modo que, de manera conjunta, podamos construir una hoja de ruta de proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Con la planificación territorial buscamos generar un desarrollo planificado, sostenible, equilibrado e incluyente. Adicionalmente, por medio de la estructuración, profundizamos aún más en los proyectos identificados, buscando reducir la incertidumbre técnica, legal y financiera y dejando listo un escenario de adjudicación, financiación y posterior implementación.



Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.



EN ALIANZA CON
LOS TERRITORIOS,
IDENTIFICAMOS
LAS PRINCIPALES
FORTALEZAS Y
OPORTUNIDADES
DE LA REGIÓN.



También realizamos operaciones de crédito y de leasing, tanto en pesos como en dólares para inversión, capital de trabajo y sustitución de deuda, para proyectos de infraestructura que estén enmarcados en los sectores financiables de la organización. Es así como a través del financiamiento de iniciativas sostenibles y trabajando articuladamente con nuestros intermediarios financieros, apoyamos la ejecución de proyectos de desarrollo en el país a través de financiación con mejores condiciones. Finalmente, mediante la asistencia técnica de proyectos, prestamos la asesoría y acompañamiento integral en el desarrollo y ejecución de proyectos y programas de alto impacto para los

territorios. Nos hemos consolidado como el aliado estratégico y vehículo de ejecución de políticas del Gobierno Nacional, en sectores como vivienda, agua e infraestructura social.

Durante 2019, implementamos la estrategia de Venta Integral, para ofrecer de manera coordinada los productos y servicios a nuestros clientes, y que cuenten con la información necesaria y acompañamiento completo a lo largo de la ejecución de sus proyectos. A continuación, presentamos nuestros productos y servicios financieros y no financieros, que componen el modelo de gestión.

1.2 **Direccionamiento** Estratégico

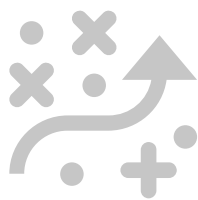
(102-2; 102-6)

Nuestra estrategia corporativa, llamada Plan de Vuelo 2019-2022, está orientada a trabajar de la mano con el Gobierno Nacional y entidades territoriales para planificar, estructurar, financiar y ejecutar proyectos sostenibles que transformen territorios. Este plan, soportado en cinco lineamientos estratégicos, tiene como meta principal a 2022, hacer de Findeter la Banca de Desarrollo Territorial líder con servicios integrales, aumentando nuestra cobertura a nivel nacional, soportada en una estructura eficiente

y rentable que promueve el desarrollo sostenible del país.

El proceso de definición de nuestra nueva estrategia corporativa inició en enero de 2019, contó con el apoyo de una firma asesora y la participación de un grupo interdisciplinario de funcionarios de Findeter de diferentes áreas y niveles, conformado en su base por los miembros del Comité de Presidencia.

Con la orientación y definiciones realizados por la Junta Directiva logramos establecer los lineamientos



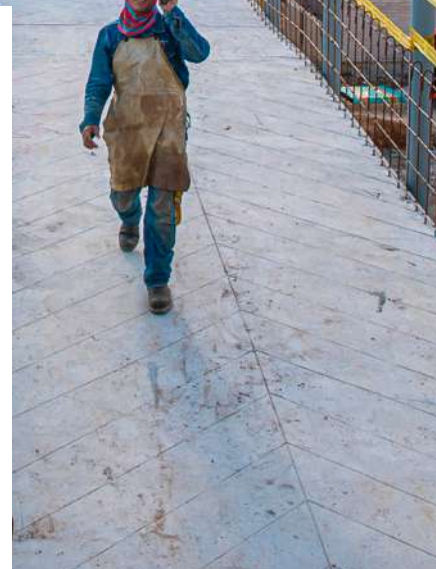
NUESTRA ESTRATEGIA CORPORATIVA ESTÁ SOPORTADA EN CINCO LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

misionales, estructurales y metodológicos para la formulación del plan estratégico para los próximos cuatro años. Así como los indicadores foco de la estrategia que son revisados mensualmente en las sesiones ordinarias de este órgano colegiado, de donde nacen acciones para encausar las decisiones estratégicas que nos permiten lograr nuestros objetivos de futuro, en concordancia con los valores institucionales y las mejores prácticas de gobierno corporativo.



Para este ejercicio decidimos implementar la metodología Balanced ScoreCard, e implementar un sistema de gestión de la estrategia, que tiene como principales beneficios el consenso, entendimiento, integración y alineación de los diferentes.

El Plan Corporativo fue aprobado en la Junta Directiva del 29 de abril de 2019, luego realizamos talleres de comunicación con los trabajadores de la entidad para darles a conocer sus componentes:



Misión:

Somos el socio estratégico del Gobierno Nacional y Entidades Territoriales para la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles que transforman territorios.



Visión:

Al 2022 seremos la Banca de Desarrollo líder con servicios integrales, aumentando nuestra cobertura a nivel nacional, soportada en una estructura eficiente y rentable que promueve el desarrollo sostenible del país.

El plan tiene cinco **lineamientos estratégicos** que son:



➤ Somos reconocidos por ser excelentes en la Gestión Integral de Proyectos.



➤ Contamos con un portafolio de productos y servicios integrado, pertinente y asequible.



➤ Gestionamos eficientemente los recursos que garantizan nuestro crecimiento como Banca de Desarrollo.



➤ Contamos con la tecnología requerida para generar valor a la Entidad.



➤ Somos una Entidad rentable y transparente que genera valor para sus Grupos de Interés.

Propuesta de Valor, donde definimos atributos para los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes:

- Planificación pertinente.
- Estructuración oportuna.
- Financiación competitiva (períodos de gracia, largo plazo, y tasas competitivas).
- Ejecución efectiva.

Mapa Estratégico Corporativo

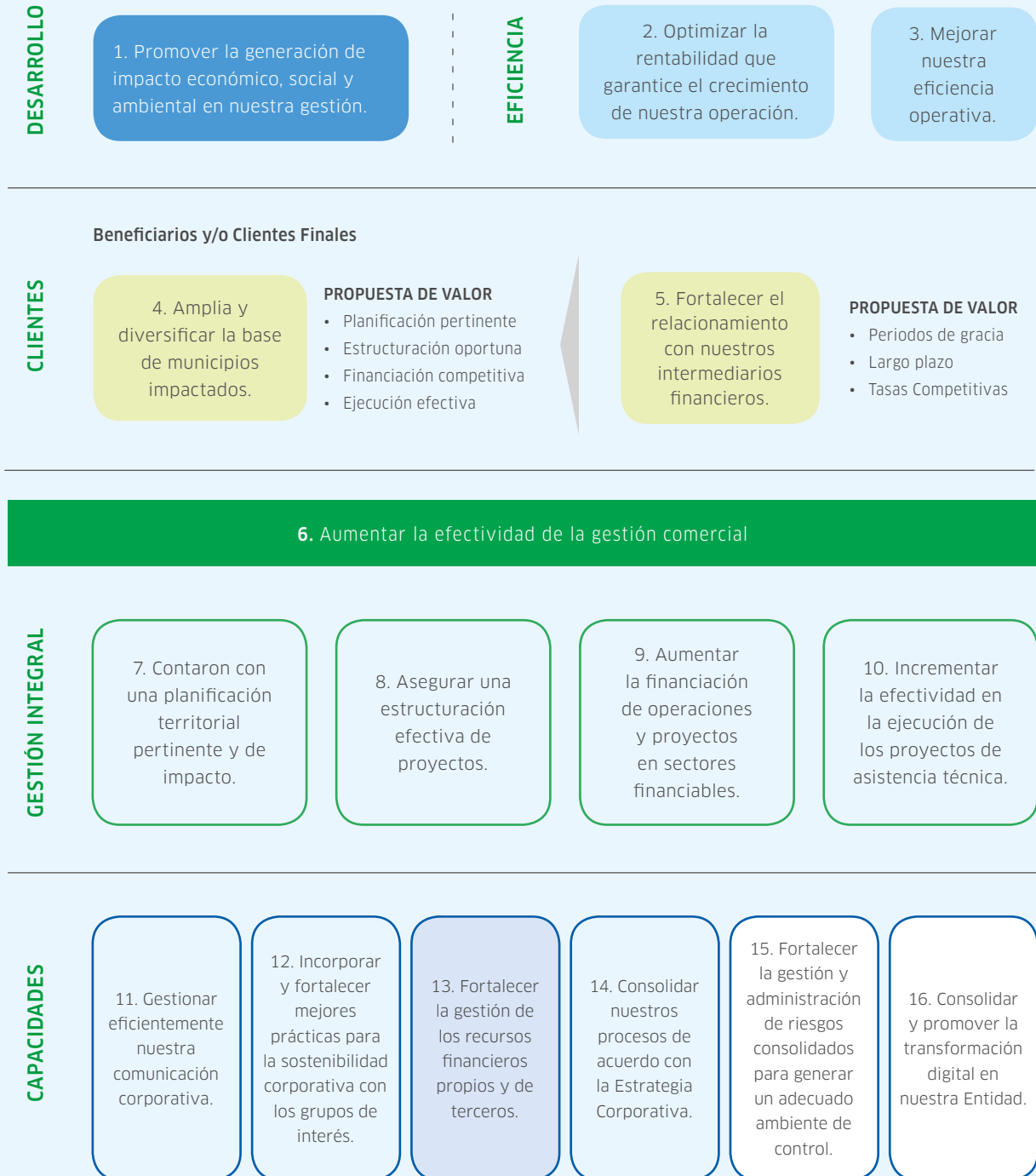
Para representar de manera gráfica la estrategia de Findeter, definimos un mapa con cinco perspectivas, que agrupan los 16 objetivos estratégicos así: Desarrollo, Eficiencia, Clientes, Gestión Integral y Capacidades.

Los 16 objetivos estratégicos se visualizan en la siguiente ilustración:

Cada uno de estos objetivos cuenta con una definición que permite alinear su entendimiento al interior de la organización. Además, para cada uno definimos uno o varios indicadores que nos permiten monitorear su cumplimiento en el tiempo, creando una batería de 35 indicadores. Para cada indicador se establecieron metas a cuatro años, con el propósito de evaluar su cumplimiento año a año.

Ilustración 2

Mapa de Objetivos Estratégicos



Fuente: Findeter, 2019

Iniciativas Estratégicas

Para 2019 definimos las siguientes iniciativas, que desarrollamos como proyectos o tareas estratégicas, considerando su alcance y naturaleza:



Ilustración 3

Iniciativas estratégicas

1. Rediseño del portafolio de productos y servicios ofrecidos por Findeter.	2. Modelo de aproximación comercial por segmentos.	3. Estrategia para consecución y uso de recursos de cooperación.	4. Implementar Plan de Maduración de Gerencia de Proyectos.
5. Ecosistema digital.	6. Ecosistemas canales internos.	7. Auditoría de marca.	8. Modelo de gestión de la reputación.
9. Fortalecimiento de la Sostenibilidad Corporativa.	10. Implementación Metodología de Costeo.	11. Diseño, mejora y actualización de la cadena de valor.	12. Ajuste metodológico del perfil de riesgos.
13. Metodología para la gestión de riesgos por línea de negocios.	14. Definición del PETI y Transformación Digital 2019-2022.	15. Definición procesos a automatizar (BPM).	16. Implementación del modelo operativo de gobierno y gestión de datos.



La presidenta de Findeter, Sandra Gómez Arias, acompañada de un grupo de baile de Chocó, durante el evento Ruta del Desarrollo Sostenible.

(102-16)
(ODS 16)

Valores Corporativos

En Findeter los valores corporativos los definimos como los atributos que regulan la forma de pensar, ser y actuar de nuestros trabajadores en el desarrollo de sus labores, permitiendo llevar a la práctica los principios éticos y garantizando su efectiva contribución a los resultados de la entidad y la satisfacción de los clientes. Estos son:

Valores establecidos en el Código de Buen Gobierno, aprobado por la Junta Directiva en su sesión del 30 de julio de 2019.



Compromiso



Vocación
de servicio



Respeto



Innovación



Integridad



Trabajo en equipo

1.3 Productos y Servicios

(102-2), (103-1) Proyectos de agua y saneamiento, (103-1) Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad, (103-1) Proyectos de infraestructura para educación, (103-1) Oferta de productos con enfoque territorial, (103-1) Ciudades y comunidades sostenibles (102-9 Cadena de Suministro) (102-6)

El compromiso de construir territorios más articulados, sostenibles e inteligentes, así como el aumento de las necesidades de la población y el crecimiento acelerado de las ciudades, nos ha llevado a diseñar un portafolio de productos y servicios que responde a los retos de la gobernabilidad, productividad, la infraestructura y el desarrollo social y medioambiental de las regiones.

Ilustración 4

Portafolio de Productos y Servicios



Fuente: Findeter, 2019

1.4 Estructura organizacional

(102-18)

La Junta Directiva en sesión del 29 de enero de 2019 (Acta No. 346), aprobó una modificación a nuestra estructura organizacional, que tuvo como objetivo reorganizar y alinear la Entidad con la Planeación Estratégica 2019-2022 y el plan de negocios. Las principales modificaciones fueron las siguientes:

➤ Trasladamos los temas del grupo de Responsabilidad Social Empresarial a la Gerencia de Comunicaciones, Mercado y Responsabilidad Social, que a su vez depende de la Vicepresidencia Comercial.

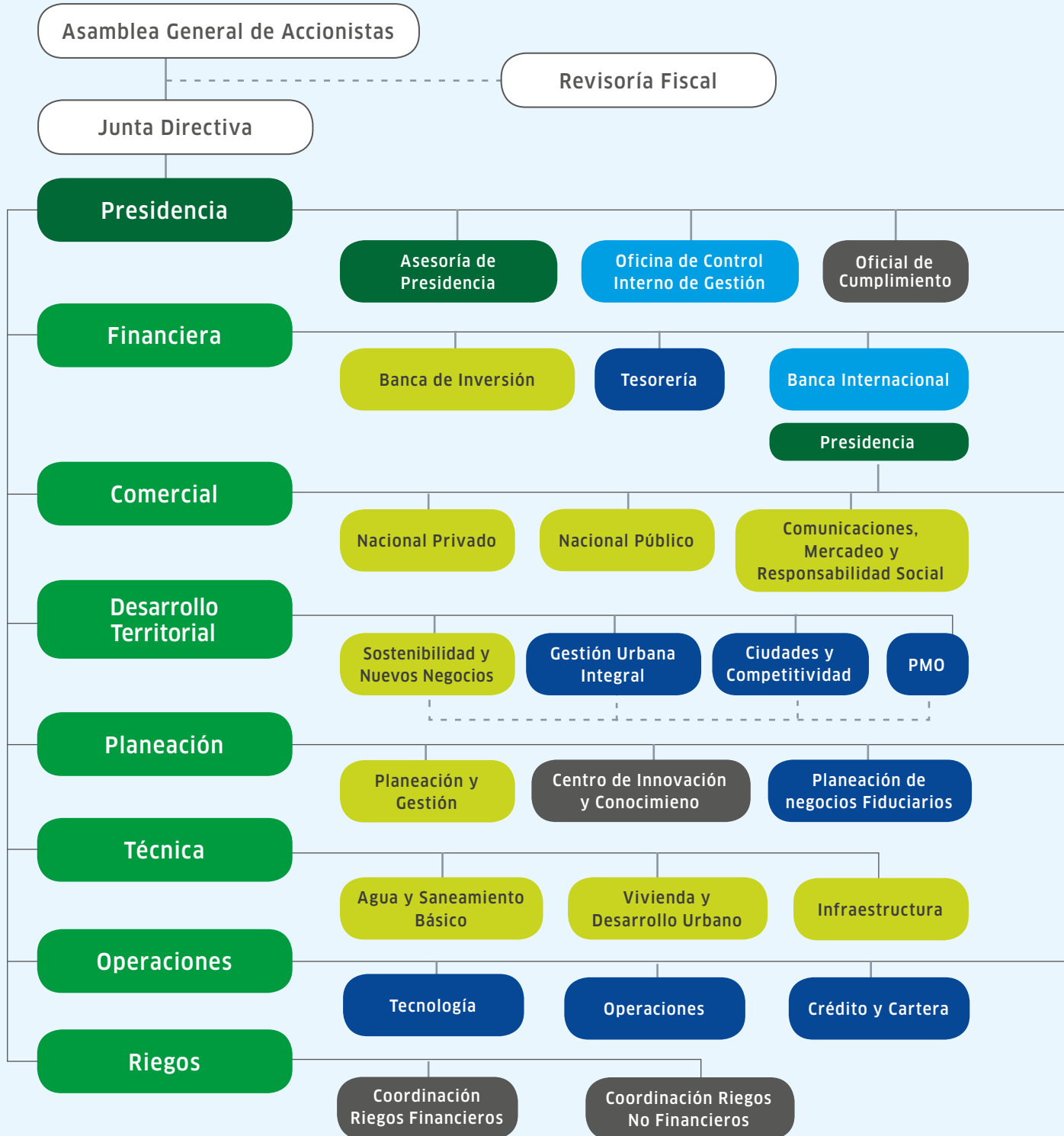


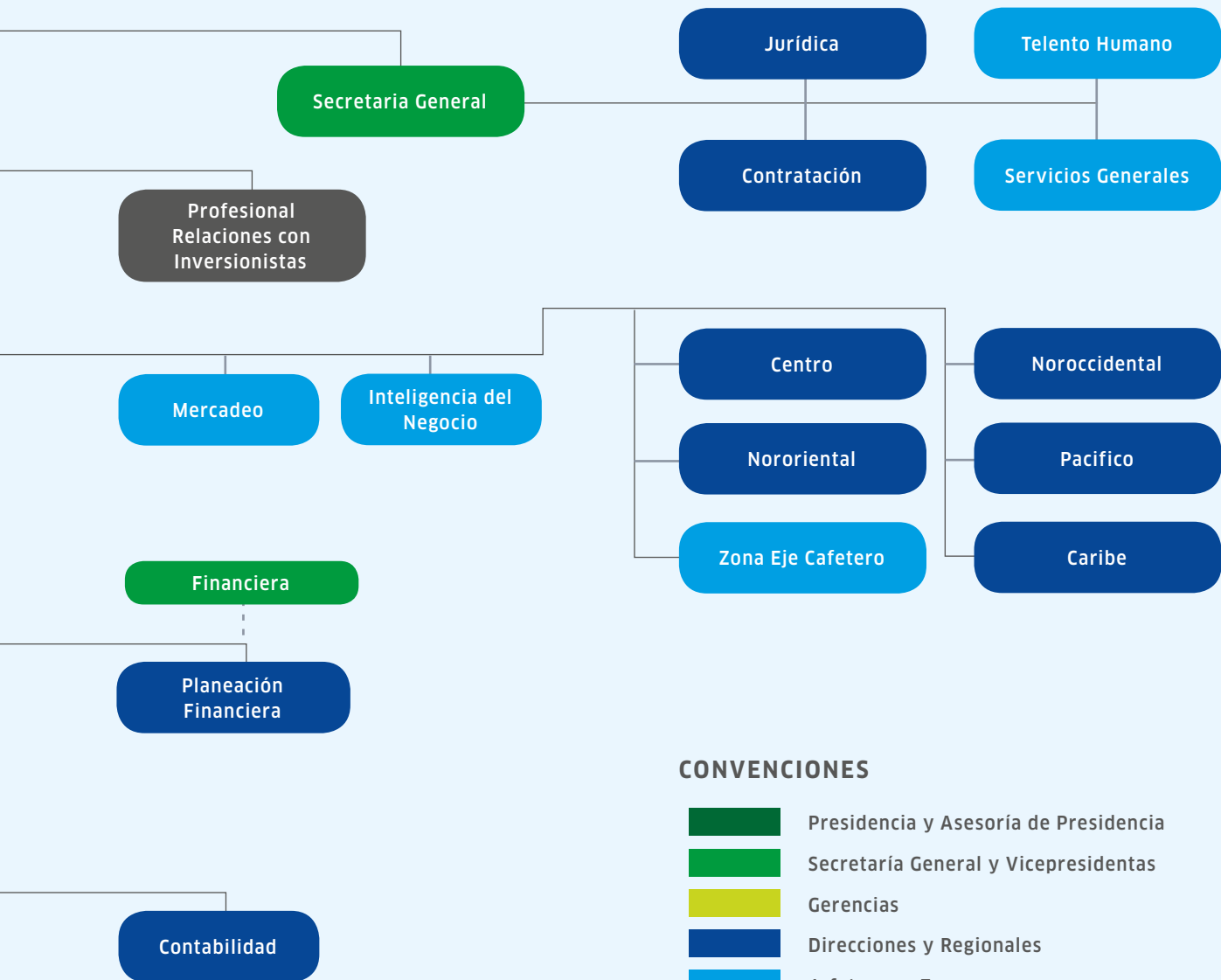
LA MODIFICACIÓN A NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BUSCABA REORGANIZAR Y ALINEAR LA ENTIDAD CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2019 - 2022 Y EL PLAN DE NEGOCIOS.

- En la Vicepresidencia Comercial, la Zona Sur pasó a depender funcional y administrativamente de la Regional Centro.
- El Oficial de Cumplimiento pasó a depender de la Presidencia, con el fin de acoger buenas prácticas solicitadas por la Junta Directiva, además de lograr su independencia de cualquier otra función.
- Trasladamos a la Vicepresidencia de Planeación, la Dirección de Planeación Financiera y la Dirección de Planeación de Negocios Fiduciarios.
- La Gerencia de Gestión Humana y Administrativa pasó a ser la Jefatura de Talento Humano y los temas administrativos de dicha Gerencia fueron asumidos por la Jefatura de Servicios Generales.
- La Dirección de Contabilidad pasó a depender de la Vicepresidencia de Operaciones y las actividades relacionadas con el presupuesto quedaron a cargo de la Vicepresidencia de Planeación.
- En la Vicepresidencia de Riesgos dejamos dos coordinaciones, requeridas por la normatividad en el tema de administración de riesgos, para abordar los temas asociados al riesgo de inversión y liquidez, el riesgo de crédito, el riesgo ambiental y social, los riesgos operativos y de seguridad de la información.

Ilustración 5

Organigrama Institucional



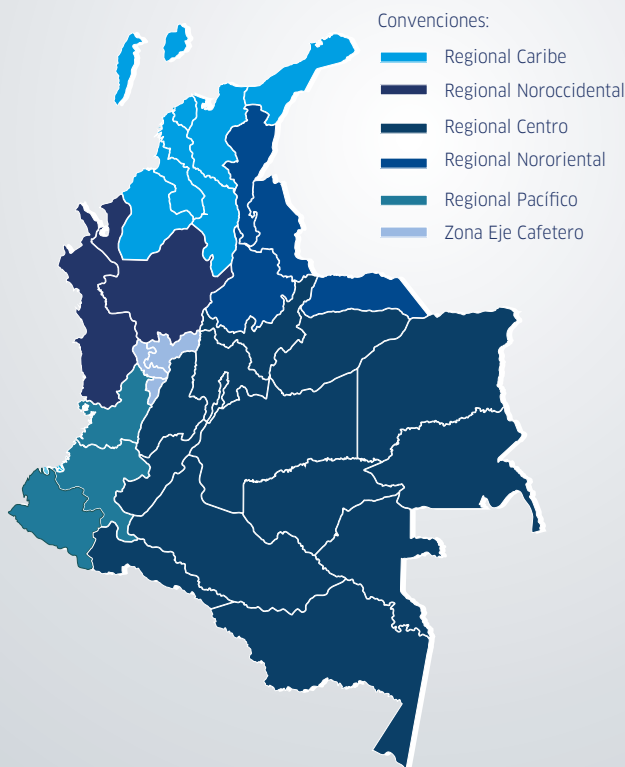


CONVENCIONES

- Presidencia y Asesoría de Presidencia
- Secretaría General y Vicepresidentas
- Gerencias
- Direcciones y Regionales
- Jefaturas y Zonas
- Otros

1.5 Nuestras sedes

Ilustración 6 Nuestras Sedes



Comprometidos con Colombia

Nuestra presencia en las regiones

REGIONAL CARIBE

Incluye los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, La Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre.

BARRANQUILLA

Tel.: (5) 385 4185
regional.barranquilla@findeter.gov.co

CARTAGENA

Tel.: (5) 664 7009
findeter.cartagena@findeter.gov.co

MONTERÍA

Tel.: (4) 781 6480 / Cel.: 321 249 9199
findeter.monteria@findeter.gov.co

SANTA MARTA

Tel.: (5) 385 4185
findeter.santamarta@findeter.gov.co

SAN ANDRÉS

Tel.: (5) 385 4185
Cel.: 315 770 2403
findeter.sanandres@findeter.gov.co

SINCELEJO

Cel.: 310 602 2320
findeter.sincelejo@findeter.gov.co

REGIONAL NOROCCIDENTAL

Incluye los departamentos de Antioquia y Chocó.

MEDELLÍN

Tel.: (4) 604 65 70 604 65 71 604 6946
regional.medellin@findeter.gov.co

ZONA EJE CAFETERO

Incluye los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y municipios del norte del Valle del Cauca.

PEREIRA

Tel.: (6) 3358701 - 3358703
regional.pereira@findeter.gov.co

REGIONAL CENTRO

Incluye Bogotá y los departamentos de Amazonas, Boyacá, Casanare, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Meta, Vaupés y Vichada, Huila, Putumayo, Tolima y Caquetá.

BOGOTÁ

Tel.: (1) 623 0370
regional.bogota@findeter.gov.co

NEIVA

Tel.: (8) 871 4123 / 871 7768
regional.neiva@findeter.gov.co

VILLAVICENCIO

Cel.: 315 770 2403
findeter.villavicencio@findeter.gov.co

REGIONAL NORORIENTAL

Incluye los departamentos de Arauca, Norte de Santander, Santander y municipios del sur del Cesar.

BUCARAMANGA

Tel.: (7) 630 2043 / 652 6569
regional.bucaramanga@findeter.gov.co

CÚCUTA

Cel.: 300 565 4935
findeter.cucuta@findeter.gov.co

REGIONAL PACÍFICO

Incluye los departamentos de Cauca, Nariño y Valle del Cauca.

CALI

Tel.: (2) 3321899 / 332 1900
regional.cali@findeter.gov.co

Findeter
Banca de Desarrollo Territorial

(102-4)

Nuestra sede principal está ubicada en Bogotá D.C. en la Calle 103 No. 19-20, tenemos presencia en todo el territorio nacional y para desarrollar nuestras operaciones contamos con cinco regionales, dos zonas y cinco oficinas satélites.

1.6 Composición y órganos de Gobierno

102-5; 102-18

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 somete 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:

1.6.1 Asamblea General de Accionistas

La composición accionaria de la Entidad a 31 de diciembre de 2019 es la siguiente:

Tabla 1
Composición accionaria

ACCIONISTAS	PORCENTAJE %
Nación	92,5477
Departamentos	7,2036
Ifinorte	0,2487

Fuente: Findeter, 2019

EL RÉGIMEN LEGAL DE LA FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A., FINDETER ES DE DERECHO PRIVADO.

1.6.2 Junta Directiva

La siguiente es la conformación de la Junta Directiva con corte a 31 de diciembre de 2019, la cual fue presidida por Javier Alexander Gutiérrez Rueda, y aprobada en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de marzo de 2019.

De acuerdo con 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. Durante 2019, se realizaron los nombramientos del primer y segundo renglón principal.

*Javier Alexander Gutiérrez Rueda, (primer renglón principal). Su posesión fue autorizada ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir el 22 del abril de 2019

*Felipe Calderón Padilla (Segundo renglón principal) – Su posesión fue autorizada ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 22 de abril de 2019.

La remuneración de la Junta Directiva se encuentra establecida en la Resolución No. 1424 el 14 de mayo de 2019 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y equivale a 4,5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigente, por sesión de Junta y comités. Cabe anotar que durante 2019 no se reportaron conflictos de interés.

Tabla 2

Conformación Junta Directiva

JUNTA DIRECTIVA	
Javier Alexander Gutiérrez Rueda Asesor del Despacho del Ministro MHCP	Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe Alto Consejero Presidencial para las Regiones DAPRE - Presidencia de la República
Felipe Calderón Padilla Miembro Independiente	Judith Millán Durán Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
Eduardo Verano de la Rosa Gobernador del Atlántico	Carlos Eduardo Osorio Buriticá Gobernador del Quindío
Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente
Juan Gonzalo Zapata Giraldo Miembro Independiente	Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente

Fuente: Findeter, 2019

Participación de los miembros de Junta en otras Juntas Directivas:

- Felipe Calderón Padilla hace parte de la Junta Directiva de Satena S.A.
- Cesar Negret Mosquera participa como miembro principal de la Junta Directiva de Banco Agrario de Colombia.
- Álvaro Rodríguez Pérez participa como miembro suplente de la Junta Directiva de Bancompartir.
- Francisco Estupiñán Heredia participa como miembro principal ante la Junta Directiva COINK S.A.



DURANTE 2019, SE LLEVARON A CABO 12 SESIONES ORDINARIAS Y 2 SESIONES EXTRAORDINARIAS DE JUNTA DIRECTIVA.

Durante 2019, se llevaron a cabo 12 sesiones ordinarias y 2 sesiones extraordinarias de Junta Directiva. Para mayor información ver anexos.

aplicables, verificando que existen los controles necesarios.

1.6.3 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. De igual forma, velar porque la preparación, presentación y revelación de la información financiera se ajuste a lo dispuesto en las normas

El Comité de Auditoría de la Junta Directiva está compuesto por cuatro miembros de Junta Directiva, se reúne como mínimo cada tres 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 este 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 sesiones ordinarias del 29 de enero (Acta 346) y 29 de abril de 2019 (Acta 350), la Junta Directiva designó a Juan Gonzalo Zapata Giraldo y Felipe Calderón Padilla como miembros adicionales al Comité de Auditoría de Junta Directiva.

En 2019, el comité sesionó en seis oportunidades: febrero 21, mayo 27, junio 19, agosto 22, octubre 23 y

noviembre, sesiones presididas por Álvaro Rodríguez Pérez, miembro independiente. Entre sus principales actividades están el 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 S.A.S.

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

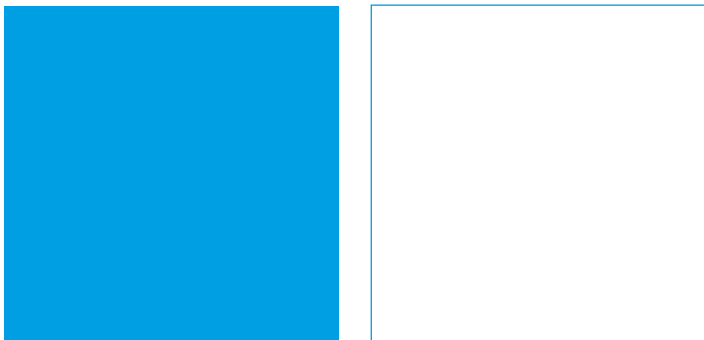
La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas con el fin de establecer una adecuada independencia en relación con las actividades que se auditan, permitiendo los medios para que se cumpliera con el plan de auditoría aprobado para la vigencia.

[Para mayor información ver anexos.](#)

Comité de Gobierno Corporativo

Este Comité es un órgano de soporte a la gestión respecto del buen gobierno de Findeter, el cual tiene como finalidad apoyar a la Junta Directiva en su responsabilidad de mantener relaciones sólidas con todos los grupos de interés y recomendar 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 29 de enero de 2019 (Acta 346), se designaron los siguientes miembros de Junta Directiva para participar en este Comité: Javier Alexander Gutiérrez Rueda, asesor del



despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público; Francisco Estupiñán Heredia, Felipe Calderón Padilla y Juan Gonzalo Zapata Giraldo, los tres últimos miembros en calidad de independientes. En 2019, el comité sesionó en cuatro

oportunidades: abril 12, julio 18, octubre 10 y diciembre 9, sesiones presididas por el Francisco Estupiñán Heredia, miembro independiente.

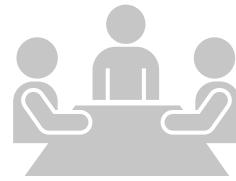
[Para mayor información ver anexos.](#)

Tabla 3

Temas tratados en Comité de Gobierno Corporativo

SESIÓN	TEMA	PRESENTADO EN JUNTA DIRECTIVA
Abril	Actualización Código de Ética	abril
	Planeación Estratégica	
	Modelo de Bonificación Variable Estratégica	
	Cronograma de reuniones	
Julio	Análisis de un posible conflicto de interés frente al nombramiento del Director de FONVIVIENDA como miembro de la Junta Directiva (Segundo Renglón Suplente)	julio
	Informe visita Extra Situ Superintendencia - Alta Gerencia y Junta Directiva	
	Socialización Código de Ética e Integridad y resultados de la evaluación	
Diciembre	Actualización Código de Ética e Integridad y futuras modificaciones al Código de Buen Gobierno.	Julio
	Resultados evaluación Código de Ética e Integridad	Octubre
	Divulgación Código de Ética e Integridad	
	Diagnóstico Gobierno Corporativo - IR	

Fuente: Findeter, 2019



EL COMITÉ DE INVER-
SIONES SE REÚNE
ORDINARIAMENTE
POR LO MENOS
UNA VEZ CADA
TRES MESES Y
EXTRAORDINARIA-
MENTE CUANDO SEA
NECESARIO.

Comité de Inversiones

El Comité de Inversiones de Findeter es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva, el cual tiene como objetivo aprobar y monitorear la estrategia de inversión del portafolio propio de inversiones, con base en las políticas aprobadas por la Junta.

La Junta Directiva en su sesión del 29 de enero de 2019 (Acta No. 346), autorizó la participación en el Comité de Inversiones de dos de sus miembros.

Este comité se reúne ordinariamente por lo menos una vez cada tres meses y extraordinariamente cuando sea necesario.

De acuerdo con la decisión de Junta Directiva del 29 de enero de 2019 (Acta 346), se designaron como miembros de este comité a Francisco Estupiñán Heredia y Álvaro Rodríguez Pérez. Posteriormente, en sesión del 29 de abril de 2019 (Acta 350), la Junta Directiva adicionó un nuevo integrante, Javier Alexander Gutiérrez Rueda,

asesor del despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público.

Álvaro Rodríguez Pérez renunció a la participación en este Comité en sesión de Junta Directiva del 30 de julio de 2019 (Acta No. 353).

En 2019, el comité sesionó en tres oportunidades: junio 13, septiembre 23 y diciembre 3, sesiones presididas por Javier Alexander Gutiérrez Rueda, asesor del despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público.

[Para mayor información ver anexos.](#)

Tabla 4

Temas tratados en Comité de Inversiones

SESIÓN	TEMA	PRESENTADO EN JUNTA DIRECTIVA
JUNIO	Análisis de los resultados del portafolio en términos de rentabilidad e ingresos brutos.	Enero
	Aprobación de los rangos permitidos en la asignación estratégica de activos por plazo y sector (incluyendo liquidez) que aplican de forma trimestral.	
	Aprobación de la duración máxima del portafolio.	
	Ratificación del presupuesto de ingresos del portafolio para 2019.	
	Aprobación de límites por sector deuda pública - deuda privada.	
	Seguimiento a controles de riesgo asociados al portafolio de inversiones.	
SEPTIEMBRE	Análisis de los resultados del portafolio en términos de rentabilidad e ingresos brutos.	Septiembre
	Aprobación de los rangos permitidos en la asignación estratégica de activos por plazo y sector (incluyendo liquidez) que aplican de forma trimestral.	
	Aprobación del proyecto "Derivados Estandarizados BVC".	
	Aprobación de la rentabilidad objetivo del portafolio propio para 2020.	
	Ratificación de duración máxima del portafolio.	
	Seguimiento a controles de riesgo asociados al portafolio de inversiones.	
DICIEMBRE	Análisis de los resultados del portafolio en términos de rentabilidad e ingresos brutos.	
	Aprobación de los rangos permitidos en la asignación estratégica de activos por plazo y sector (incluyendo liquidez) que aplican de forma trimestral.	
	Ratificación de duración máxima del portafolio.	
	Seguimiento a controles de riesgo asociados al portafolio de inversiones.	
	Análisis y revisión de Valores Máximos de Exposición (VME) y cupos de contraparte.	

Fuente: Findeter, 2019

Comité de Riesgos, Gestión de Activos Pasivos y Sarlaft

Este es un comité de origen legal, encargado de apoyar a la Junta Directiva y a la Presidencia de la Entidad en la definición, seguimiento y control e implementación de las políticas, procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión y administración del riesgo.

De acuerdo con la aprobación de la Junta Directiva de mayo 28 de 2019 (Acta No. 351), este comité se fusionó con el Comité del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft).



**EL ENVÍO
OPORTUNO DE
LOS REPORTE DE
NORMA A LA UIAF
FUE UNO DE LOS
ASPECTOS SOBRE
LOS CUALES EL
COMITÉ CONOCIÓ
E INFORMÓ A LA
JUNTA DIRECTIVA.**

El comité sesiona como mínimo una vez al mes con la mitad más uno de sus integrantes y decide con la mitad más uno de los asistentes. Dentro de los principales temas que se trataron se encuentran:

En lo referente al Sarlaft, el comité, atendiendo a lo establecido en sus funciones, conoció e informó a la Junta Directiva, a través del Oficial de Cumplimiento, sobre los siguientes aspectos:

- Perfil del riesgo consolidado, que se mantuvo en un nivel moderado.
- Evaluación del impacto ante la potencial materialización de los riesgos LA/FT.
- Envío oportuno de los reportes de norma a la Unidad de Investigación y Análisis Financiero (UIAF).
- Atención a los requerimientos de los entes de control, incluida la Superintendencia Financiera de Colombia y el seguimiento a los planes de acción derivados.
- Evaluación a los elementos que componen el sistema, el cual se encuentra en un nivel óptimo.
- Informe sobre la capacitación que debe realizar anualmente la Entidad a sus trabajadores.

[Para mayor información ver anexos.](#)

Tabla 5.

Temas tratados en Comité de Riesgos, Gestión de Activos y Pasivos y Sarlaft

SISTEMA	TEMA	FRECUENCIA
SARC	Análisis de Valores de Máxima 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

Fuente: Findeter, 2019

1.6.4 Equipo Directivo

Equipo Directivo a 31 de diciembre de 2019 que define y controla las políticas, objetivos generales y acciones de la Entidad.

Tabla 6

Equipo directivo

SANDRA GÓMEZ ARIAS Presidente	
Liliana María Zapata Bustamante Secretaria General	Laura Mercedes Peña Rodríguez Vicepresidente de Planeación
Richard Orlando Martínez Hurtado Vicepresidente Financiero	Leonardo Fabio Ramos Lozada Vicepresidente de Riesgos
María Amparo Arango Valencia Vicepresidente Comercial	Ingrid Catalina Giraldo Cardona Vicepresidente de Operaciones
Juan José Oyuela Soler Vicepresidente Técnico	María Amparo Arango Valencia Vicepresidente de Desarrollo Territorial (E)

Fuente: Findeter, 2019





Este Fórum hace parte del nuevo desarrollo arquitectónico de la Pontificia Universidad Bolivariana (Medellín), cuya financiación contó con recursos de Findeter.

1.7 Grupos de Interés

(102-40, 102-42, 102-43, 102-44, 102-46)

Los grupos con los que Findeter interactúa en el ejercicio de su objeto social son:

Tabla 7

Grupos de Interés

GRUPO DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN	COMPROMISO DE FINDETER
Órganos de Dirección y Administración	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.	Respecto a los derechos que le confiere la Ley, los estatutos y aquellos derivados de las acciones.
Inversionistas	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 este Banco, 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. Que tengan información financiera de Findeter.
Clientes	Todas aquellas personas naturales o jurídicas con las que Findeter se relaciona 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.

GRUPO DE INTERÉS	DESCRIPCIÓN	COMPROMISO DE FINDETER
Proveedores y contratistas	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.
Entidades de Control	Agrupa 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.
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Es el ente rector al cual se encuentra vinculada la Entidad y por ende se deben acatar las directrices que le competen.	Atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos y directrices establecidos. Colaborar con el buen desempeño en las gestiones encomendadas por el sector. Garantizar resultados de rentabilidad y eficiencia.
Acreedores	La responsabilidad de las relaciones de la Entidad con sus acreedores hace que estos 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.
Trabajadores de planta y en misión	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.
Gobierno y Sociedad	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.

Fuente: Findeter

1.8 Acción responsable

(102-11)
ODS (3,4,6,7,10 y 11)

Nuestro enfoque de sostenibilidad busca formar un negocio responsable, fundamentado en nuestra misión de transformar los territorios de Colombia con un desarrollo sostenible, en un Gobierno Corporativo sólido e integrado.

Con la formulación del Plan Estratégico 2019-2022, en Findeter priorizamos la incorporación y el fortalecimiento de mejores prácticas para la sostenibilidad corporativa, de manera que se maximice el impacto de los proyectos, se construyan relaciones auténticas, empáticas y respetuosas, y se comprenda el entorno territorial junto con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Desde lo misional, los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por considerar aspectos sociales y ambientales, que propenden por disminuir impactos negativos y aumentar los positivos.

Para hacer efectiva dicha sostenibilidad, durante 2019 comenzamos a diseñar una estrategia de Acción Responsable,³ con la cual se puedan entender las necesidades de los territorios mediante el diálogo y la colaboración, para ofrecer

proyectos pertinentes, diferenciados y de impacto positivo, actuando con integridad y generando confianza.

Esta estrategia postuló como temas clave los siguientes: las relaciones de confianza para construir entornos de confianza y cercanía con los grupos de interés; el impacto positivo para entender los riesgos, necesidades y oportunidades territoriales; la cultura de integridad para fomentar la ética, integridad y transparencia en la organización, y las finanzas responsables para integrar criterios ambientales, sociales y económicos en la toma de decisiones y la oferta de productos.

³ Estrategia desarrollada con el acompañamiento de la firma de consultoría Contreebute.



1.9 Materialidad

(102-44, 102-46,
102-47)

Para Findeter la materialidad son aquellos temas que reflejan los impactos que son significativos para la Entidad a nivel económico, ambiental y social, y cómo estos influyen sustancialmente en las valoraciones y decisiones que toman los grupos de interés y/o las partes interesadas.

Durante 2019 realizamos un proceso de revisión de la matriz de materialidad de 2018, con el fin de articular los temas priorizados con la nueva estrategia en desarrollo denominada Acción Responsable. El ejercicio nos permitió identificar temas susceptibles de ser incorporados en las prioridades de la

organización y que están alineados con el Plan Estratégico 2019-2022.

Teniendo en cuenta lo anterior y en el marco del diseño de la estrategia de acción responsable⁴, hicimos una revisión sobre la materialidad tomando como referentes marcos globales de sostenibilidad y documentos internos, con lo cual se resaltó la importancia de ampliar en el desarrollo de la gestión misional, aspectos tales como: la innovación en los productos; la gestión del cambio y los riesgos; finanzas sostenibles; proyectos soportados con una robusta gestión social; relacionamiento con los grupos de interés; gobierno corporativo, y estrategia climática.

Por lo anterior buscamos robustecer la matriz de materialidad enmarcando dentro de la nueva estrategia de acción responsable los 12 temas materiales principales identificados en el ejercicio del año 2018. El resultado de este ejercicio fue la validación y priorización de los siguientes aspectos y focos de trabajo para encaminar la sostenibilidad de la organización en los próximos años.

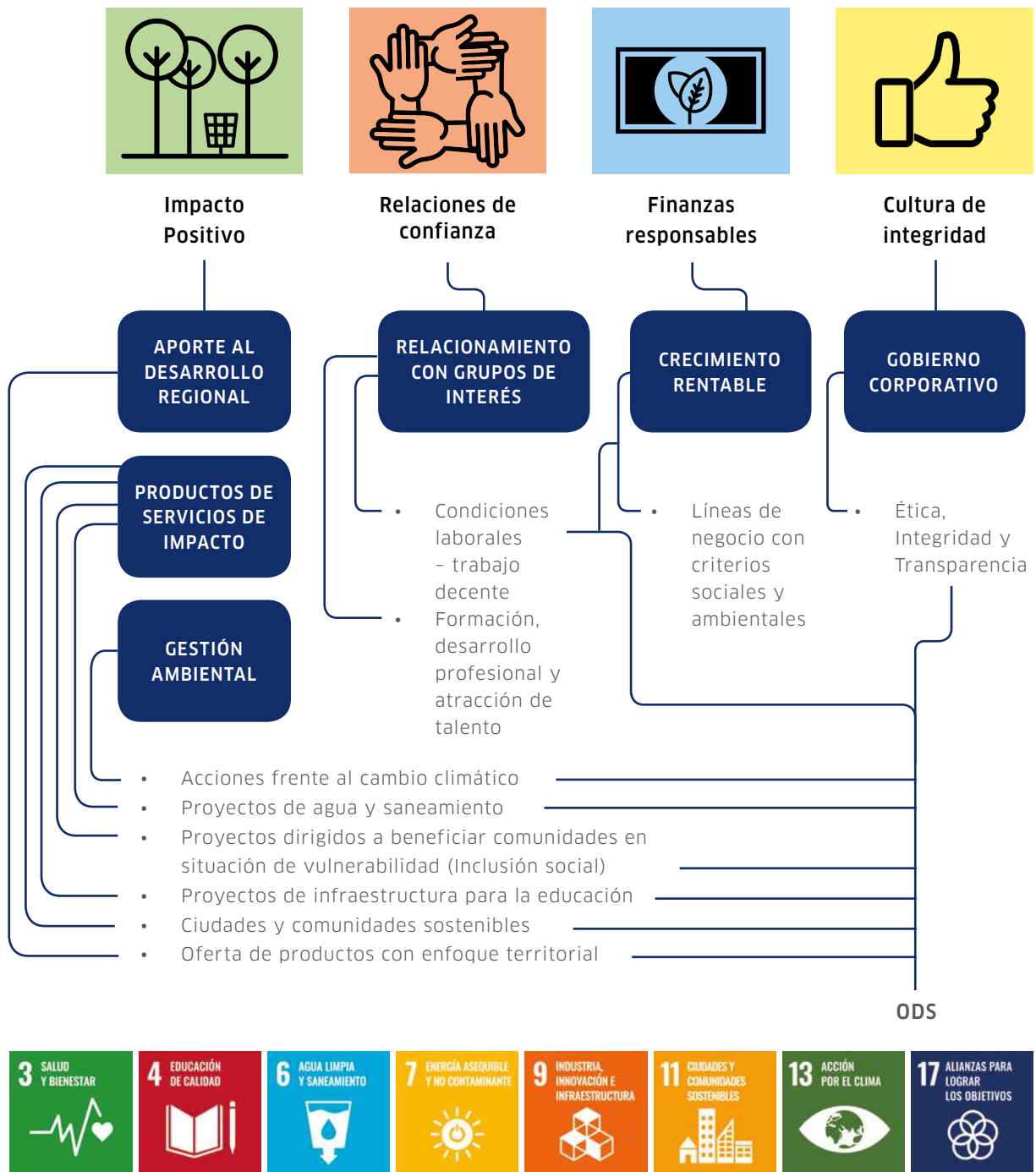
A continuación, se muestra la relación de los temas priorizados con los aspectos materiales identificados en 2018 y los focos de la estrategia de acción responsable:

4 Estrategia desarrollada con el acompañamiento de la firma de consultoría ContREEbute.



Tabla 8

Materialidad

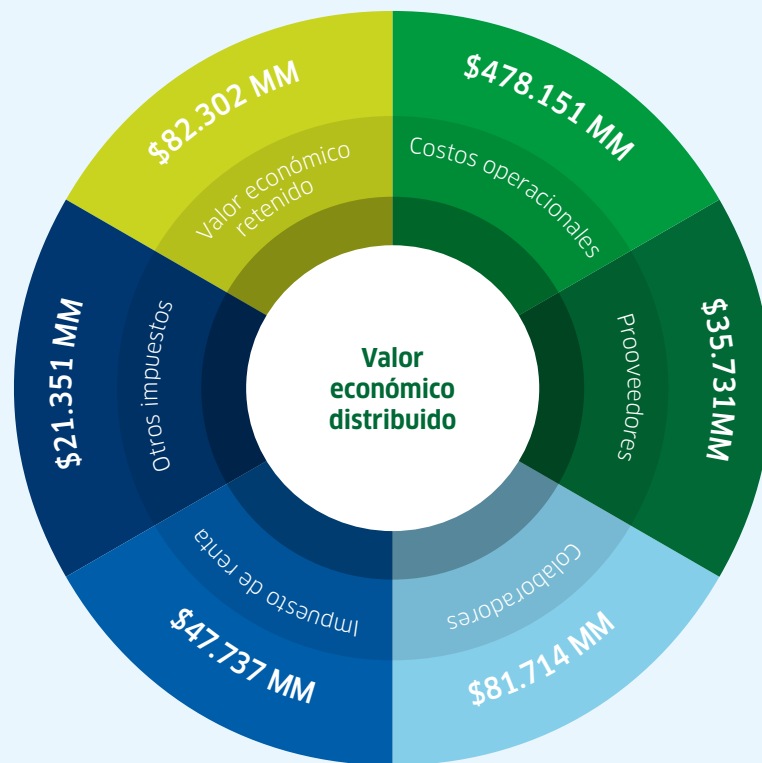


1.10 Valor económico generado y distribuido

Ilustración 7

Valor Económico Generado y Distribuido (VEGD)

Mediante el VEGD se indica la forma cómo Findeter ha generado un valor agregado para sus grupos de interés.



Fuente: Findeter, 2019

COP \$746.787 millones

Valor económico directo
generado y distribuido

02

GESTIÓN INTEGRAL

(IMPACTO POSITIVO)





Niñas del Institución Educativa del Sur - INSUR, ubicado en Ipiales (Nariño).



El Área Metropolitana de Cúcuta cuenta desde 2019 con un Plan de Acción, dentro del programa Ciudades Sostenibles y Competitivas.

2.1 Planificación Territorial

(Crecimiento verde; 103-2, 103-1 Formación y capacitación en materia ambiental.),305-4 (ODS 7, 11, 12, 13, 14 y 15)

En Findeter hemos orientado nuestro accionar hacia aspectos propios de una Banca de Desarrollo al evidenciar la importancia de acompañar procesos de planificación y desarrollo territorial a escalas regionales, supramunicipales y municipales. Por lo anterior, hemos puesto en marcha una estrategia de soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo, que busca acompañar a los entes territoriales en sus procesos de planificación del territorio con visión.

En ese sentido, los programas de planificación a nivel **local se enfocan en** el 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 en el corto, mediano y largo plazo; estos son los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas.

A nivel **regional** hemos desarrollado iniciativas de acompañamiento a los municipios con las metodologías de planificación urbana a una versión ampliada y ajustada para territorios. Igualmente, con el programa Territorio de Oportunidades fomentamos el desarrollo en pro de la complementariedad territorial y 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.

Por otra parte, a nivel **sectorial** contamos con programas regionales que abordan temáticas transversales en diferentes sectores como industrias creativas, transporte y ambiental.



A NIVEL SECTORIAL, CONTAMOS CON PROGRAMAS REGIONALES QUE ABORDAN TEMÁTICAS TRANSVERSALES EN SECTORES COMO INDUSTRIAS CREATIVAS, TRANSPORTE Y AMBIENTAL.

De ahí surgen iniciativas como Industrias Creativas y Culturales, Transformaciones Urbanas y CIUDAT, y Crecimiento Verde, para lograr la mayor integralidad y diversidad en las demandas de los territorios.

Planificación Local

Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC)

Al cierre de 2019 contamos con 17 planes de acción entregados y 23 ciudades beneficiadas: Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Montería, Pasto, Pereira, Valledupar, Santa Marta, Villavicencio, Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, Rionegro, Riohacha, y a escala supramunicipal las ciudades de Sincelejo-Corozal, y Cúcuta Supramunicipal (Cúcuta, Los Patios, El Zulia, Puerto Santander, San Cayetano y Villa del Rosario).

Ciudades Emblemáticas (CE)

Al cierre de 2019 contamos con 17 planes de acción entregados y 28 ciudades beneficiadas: Galapa, San Gil, Quibdó, Tumaco, Buenaventura, Sabana Centro (11 municipios⁵), Magangué, La Dorada, Aracataca, Barrancabermeja, Santa Cruz de Lorica, La Calera, Chinchiná, Villanueva, San Bernardo del Viento, Anapoima y Villa de Leyva.

5 Gachancipá, Chía, Cajicá, Cogua, Cota, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.

Planificación Regional

Bajo este pilar, en 2019 realizamos proyectos en los que se destacan las visiones de desarrollo territorial en los tres ejes urbanos definidos así: Eje Metrópoli del Mar Barranquilla-Cartagena (21 municipios), Eje Montería - Sincelejo (21 municipios) y Eje municipios ribereños del río Magdalena (11 municipios).

Durante el año implementamos el programa Territorio de Oportunidades, que busca la planificación territorial enfocada al área de influencia de las empresas privadas, que pretende aumentar y direccionar la inversión social en la comunidad. El programa

inició con las empresas privadas Geopark S.A. Colombia, que tiene operaciones en los municipios de Tauramena y Trinidad en el departamento de Casanare, y la empresa hidroeléctrica Urrá S.A. E.S.P., que opera en el municipio de Tierralta en el departamento de Córdoba.

Adicionalmente, a nivel de planificación regional se destacan hechos relevantes como: la entrega al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de los resultados de las visiones territoriales que benefician a siete departamentos y 53 municipios, la socialización de los resultados de la formulación del POD del Atlántico, la terminación de la formulación del POD de Santander, el inicio del Convenio No. 0036 celebrado con el Ministerio de Cultura por valor de COP \$750 millones, que tiene por objeto fortalecer las industrias culturales y creativas en Colombia a través de los mapeos de caracterización de los sectores culturales y los lineamientos para la formulación de planes sectoriales. La firma con la Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín del contrato interadministrativo 4600081960 de 2019 por COP \$49 millones, el cual tiene por objetivo la implementación y transferencia de la metodología de mapeos y caracterización de sectores creativos.



EN 2019 IMPLEMENTAMOS EL PROGRAMA TERRITORIO DE OPORTUNIDADES, QUE BUSCA LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL ENFOCADA AL ÁREA DE INFLUENCIA DE LAS EMPRESAS PRIVADAS.

Planificación Sectorial

(ODS 7, 11, 12, 13, 14 y 15)

Transformaciones Urbanas: identifica y formula proyectos que buscan mejorar e impulsar el desarrollo sostenible de las regiones, ofreciendo apoyo técnico y administrativo a proyectos y convenios que se enmarquen en movilidad, transporte, espacio público, urbanismo integral y Smart Cities.

En 2019 contratamos la estructuración técnica, legal, financiera y social para la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros de Manizales, financiado con recursos del Fondo de Prosperidad de la Embajada Británica (Prosperity Fund). Asimismo, estamos realizando la supervisión de dicha contratación.

También realizamos el cierre de la formulación del Plan Maestro de Espacio Público de Popayán.

El 18 de noviembre de 2019 firmamos el Otrosí No.1 y reiniciamos el Convenio Interadministrativo No. 127 de 2016 para los *“Estudios y diseños para la construcción de la estación de bomberos tipo 3 y el Centro Integrado de Control de Operaciones de primeros respondientes del municipio de Ibagué, incluyendo sus accesos, parqueaderos y obras accesorias y que estarán a cargo*

del cuerpo de bomberos municipal”. El plazo de ejecución es de 18 meses contados a partir de la fecha de suscripción del convenio; el municipio debe aportar COP \$690.575.285. Al cierre de 2019, el municipio no había girado los recursos.

El 30 de diciembre, firmamos el Contrato de Consultoría No. 0070, financiado por el Fondo de Prosperidad de la Embajada Británica. Su ejecución inicia en 2020 y es para la estructuración del plan estratégico e incluyente del centro histórico de Santa Marta. Adicionalmente, tuvimos acercamientos de socialización con el Ministerio de Cultura, específicamente con la Dirección de Patrimonio.

En 2019 realizamos los estudios de necesidad para la adquisición del software geográfico ArcGIS y adelantamos el documento técnico que soporta el SIG dentro de la estructura organizacional de Findeter. En diciembre se dio la aceptación del contrato para su compra.

Centro para Intervenciones Urbanas de Desarrollo Avanzado al Transporte (CIUDAT):

tiene como función principal formular e implementar estrategias para generar políticas públicas y proyectos urbanos locales, dirigidos a reducir Gases Efecto Invernadero, mitigando los efectos del cambio climático. Actualmente, a través de CIUDAT, el Gobierno Nacional ejecuta dos iniciativas NAMA para el desarrollo urbano y movilidad sostenible: la Colombia TOD-NAMA, que tiene como objetivo principal transformar el modelo de desarrollo urbano actual a través del Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible-DOTS (TOD son sus siglas en inglés), y la NAMA MovE, que tiene como objetivo fomentar la migración del parque vehicular de Colombia a tecnologías más limpias y amigables con el medio ambiente para disminuir la producción de GEI.

Adelantamos el proceso de construcción de la metodología de Monitoreo y Evaluación para los proyectos vinculados a la NAMA DOTS, que fue construida con la participación de Pasto, Manizales, Medellín y Montería, y de los ministerios de Ambiente, Vivienda y Transporte, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) y algunos privados. La aplicación de esta metodología permitirá dimensionar los verdaderos impactos de este tipo de proyectos en los territorios y la efectividad en el uso de los recursos.

Elaboramos la metodología para realizar el Monitoreo, Reporte y Verificación de los proyectos DOTS, con el fin de reportar su aporte a la Estrategia Colombiana de Desarrollo Baja en Carbono (ECDBC) y a los compromisos internacionales del país en la reducción de los GEI. La

metodología se realizó de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Ambiente.

En movilidad sostenible: respecto a NAMA MovE (movilidad eléctrica), en diciembre firmamos un contrato interadministrativo con el Ministerio de Transporte para recibir recursos de contrapartida por COP \$400 millones, que se suman a €338 mil de la NAMA Facility, para elaborar el diseño de detalle de la propuesta de soporte de NAMA MovE. La entrega de estos recursos por parte de NAMA Facility se realiza a través de un acuerdo de cooperación con GIZ, el cual firmamos para recibir los fondos no reembolsables y ejecutarlos.

Entregamos al Departamento Nacional de Planeación (DNP) la formulación preliminar de la estrategia que seguirá Findeter para responder a las obligaciones consignadas en el Conpes 3934 sobre la política de Crecimiento Verde.

En crecimiento verde: el Fondo Verde del Clima (GCF, por sus siglas en inglés) aprobó los recursos para la contratación de “el servicio de consultoría externa para desarrollar la estructuración y formulación de la NAMA de residuos sólidos municipales”. La consultoría se desarrollará durante 2020 y deberá dar como resultado principal la formulación de la NAMA, la definición del modelo de disposición final de los residuos sólidos domiciliarios de interés del Gobierno Nacional y la estructuración de los modelos económicos bajo los cuales se realizan esos prototipos determinados.

A finales de 2019, propusimos el Metro de Bogotá como cuarto proyecto piloto

de la TOD. En conjunto con la Empresa Metro de Bogotá, se definió que Findeter, con recursos de cooperación internacional, realizará los estudios y diseños para implementar una estación multimodal con conexión al sistema de

buses públicos y ciclo-infraestructura en la estación del Portal de las Américas del futuro sistema metro. Para este proyecto, se realizará la etapa de prefactibilidad durante el primer semestre de 2020.

2.2 Formulación, Estructuración y Validación de proyectos

(103-2)

Findeter trabaja en brindar una solución integral a los problemas de estructuración y financiación de los proyectos territoriales en Colombia. Por esta razón, nuestra actividad no solo contempla la elaboración de estudios y diseños, sino también presta servicios que permitan la integración del financiamiento-inversión a los proyectos de infraestructura de municipios y departamentos. Los principales **logros** en 2019 en este campo fueron:



La Gobernación de Cundinamarca, la Empresa Férrea Regional y Findeter firmaron un convenio interadministrativo para la elaboración de los estudios de factibilidad de un tren multipropósito que una a Bogotá con Zipaquirá.

- Realizamos la validación del proyecto Asociación Público Privada – APP “HUB de Movilidad Plaza Calle 125” en el sector de Desarrollo Urbano, todo ello dentro del contrato suscrito con el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP).
- Iniciamos el acompañamiento en la evaluación y demás trámites necesarios para la aprobación del proyecto APP “Parqueaderos multimodales carrera 15”.
- Continuamos con la estructuración de dos proyectos de hospitales de alta complejidad de nivel III en Manizales y Soacha, que contribuyen al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicio de salud en las regiones del país. También financiaremos y brindaremos asistencia técnica para la construcción del hospital de Soacha en 2020.
- En eficiencia energética: en mayo de 2019, finalizó la consultoría No. 1 para “definir una metodología de estructuración técnica, legal y financiera de proyectos de

alumbrado público en Colombia” en el marco del convenio de Cooperación Técnica ATN/FM CO 15632 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”. En abril, finalizó la ejecución de la Consultoría No.2, que buscaba identificar y analizar los mecanismos financieros que mejor se ajusten a los productos y servicios de Findeter.

- Con estos insumos trabajamos en la estructuración y promoción del primer proyecto de generación solar para Zonas No Interconectadas (ZNI) en el municipio de Miraflores – Guaviare. Este proyecto contribuye, de manera importante, con la disminución de generación de gases de efecto invernadero dentro del programa de responsabilidad social y ambiental de Findeter, reduciendo la generación de CO₂ en un 95%.
- Firmamos una alianza con la Agencia de Renovación del Territorio (ART) para la estructuración financiera, legal y técnica de proyectos de infraestructura identificados dentro de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), en el marco de la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET). A través de la alianza, ejecutaremos al menos 60 estructuraciones en los sectores de educación (aulas y comedores escolares), salud (hospitales, puestos y centros de salud) y eficiencia energética.



FINDETER TRABAJA EN
BRINDAR UNA SOLUCIÓN
INTEGRAL A LOS PROBLEMAS
DE ESTRUCTURACIÓN
Y FINANCIACIÓN DE LOS
PROYECTOS TERRITORIALES
EN COLOMBIA.

- Ejecutamos el proyecto para la construcción del alumbrado público eficiente LED del eje vial en una longitud aproximada de diez kilómetros entre Aracataca y Fundación en el departamento del Magdalena.
- Realizamos la supervisión financiera y legal de los proyectos derivados de la Cooperación Internacional con la Embajada del Reino Unido a través del Prosperity Fund entre los que se cuentan: Smart Cities Santa Marta, proceso previo a la adjudicación de la factibilidad de los estudios y diseños del tren de carga y pasajeros entre Bogotá y Zipaquirá, diseño de colectores en Ibagué (Tolima) y alcantarillados en centros poblados de Valledupar (Cesar).
- Conformamos y consolidamos un equipo técnico con la capacidad de desarrollar la formulación y la estructuración proyectos de infraestructura en APP y obra pública, en los sectores de salud, desarrollo urbano, energía e infraestructura de transporte.
- Firmamos e iniciamos las actividades del Contrato Interadministrativo suscrito con el Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, con el fin de prestar el servicio de asistencia técnica para el diagnóstico del sistema actual de alumbrado público, análisis de alternativas y estructuración técnica, legal y financiera para el desarrollo del proyecto de modernización del alumbrado público.
- Ejecutamos los estudios y diseños de ingeniería de detalle del tramo de vía de la calle 60 que conectará la carrera 13 con la Avenida Ambalá en Ibagué (Tolima).

2.3 Financiación

(FS 6; FS7; FS8;
201-1,103-2)
(ODS 8 Y 10)

2.3.1 Desembolsos 2019

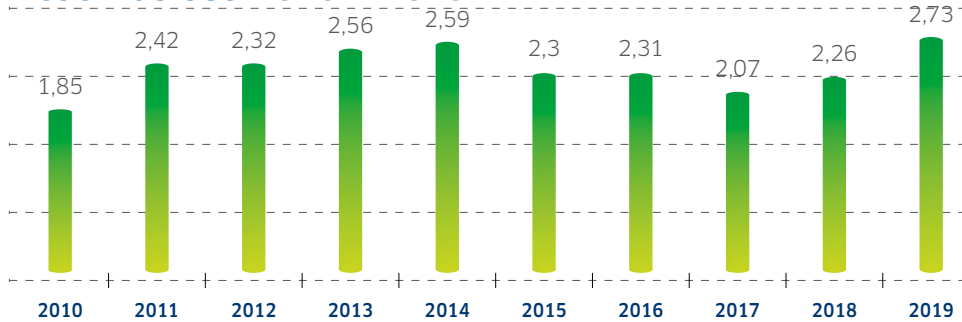
Para 2019 teníamos una meta de COP \$2,39 billones para colocación de créditos de redescuento, que fue cumplida satisfactoriamente alcanzando desembolsos por COP \$2,73 billones, es decir, superamos la meta establecida en COP \$342 mil millones, lo que equivale a una ejecución del 114%. Del total de desembolsos, COP \$1,2 billones corresponden al segmento privado y COP \$1,5 billones al segmento público, representados en 195 proyectos en el territorio nacional.

Edificio perteneciente al campus de la
Universidad CES, en Medellín.



Gráfica 1.

Desembolsos 2010 - 2019



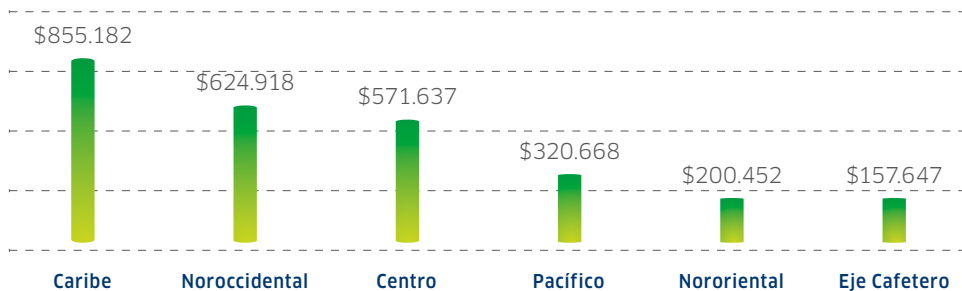
Fuente: Financianet, Cifras en billones de pesos

Desembolsos por regional/zona

Los COP \$2,73 billones que desembolsamos en 2019 llegaron a todas las regiones del país, ayudando al desarrollo sostenible de los departamentos y municipios de Colombia.

Gráfica 2.

Desembolsos 2019 por zona



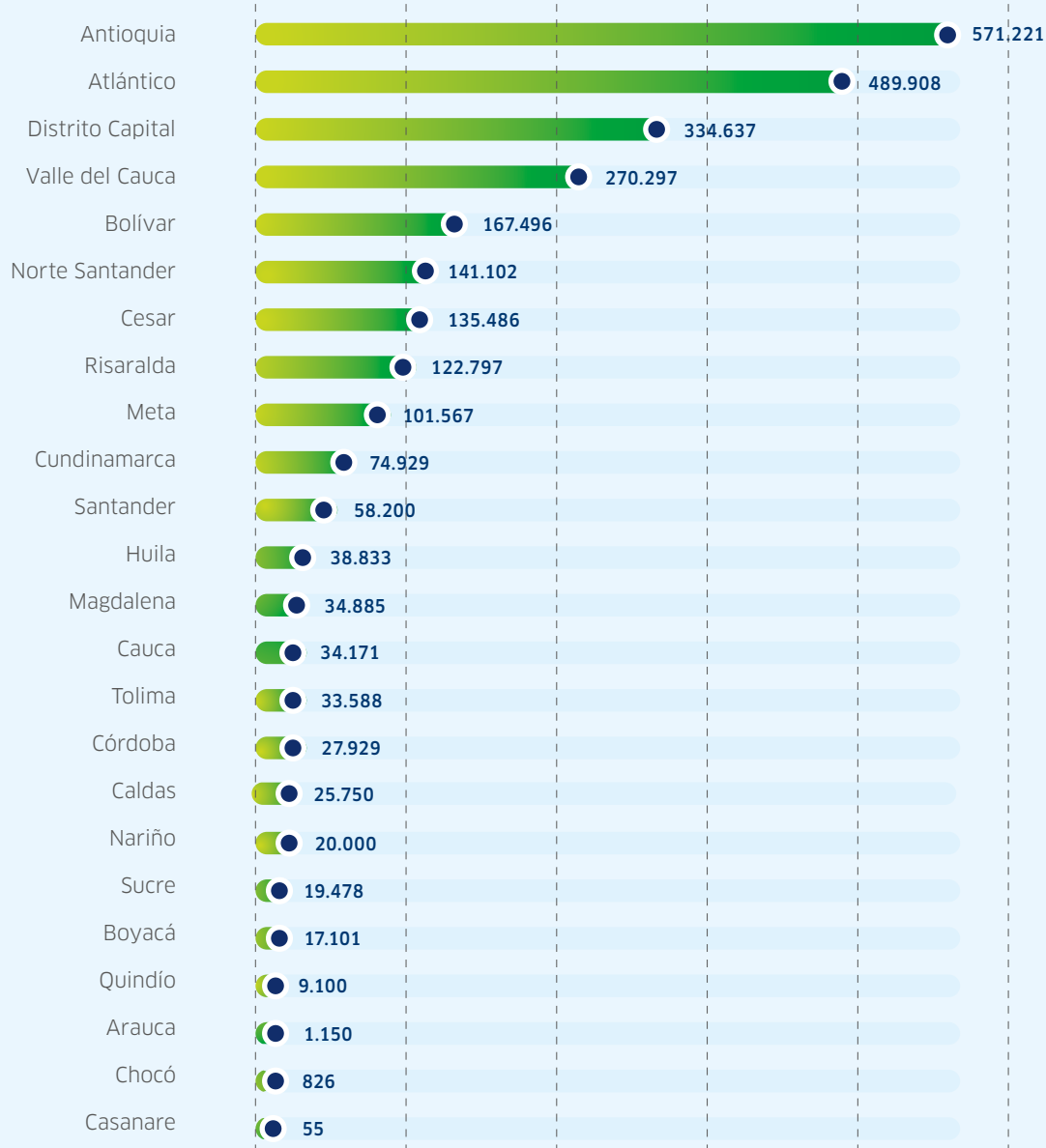
Fuente: Financianet, Cifras en millones de pesos

Desembolsos por Departamento

En 2019, los desembolsos fueron para 93 municipios de 24 departamentos del territorio colombiano, cubriendo el 75% del país en inversiones para infraestructura. Más de la mitad se concentran en los departamentos de Antioquia, Atlántico y el Distrito Capital. En Findeter impulsamos, apoyamos y financiamos proyectos sostenibles en todo el territorio colombiano para seguir siendo la Banca de Desarrollo líder y aliado estratégico de todas las regiones.

Gráfica 3.

Desembolsos por Departamento



Fuente: Financianet - Valores en millones de pesos



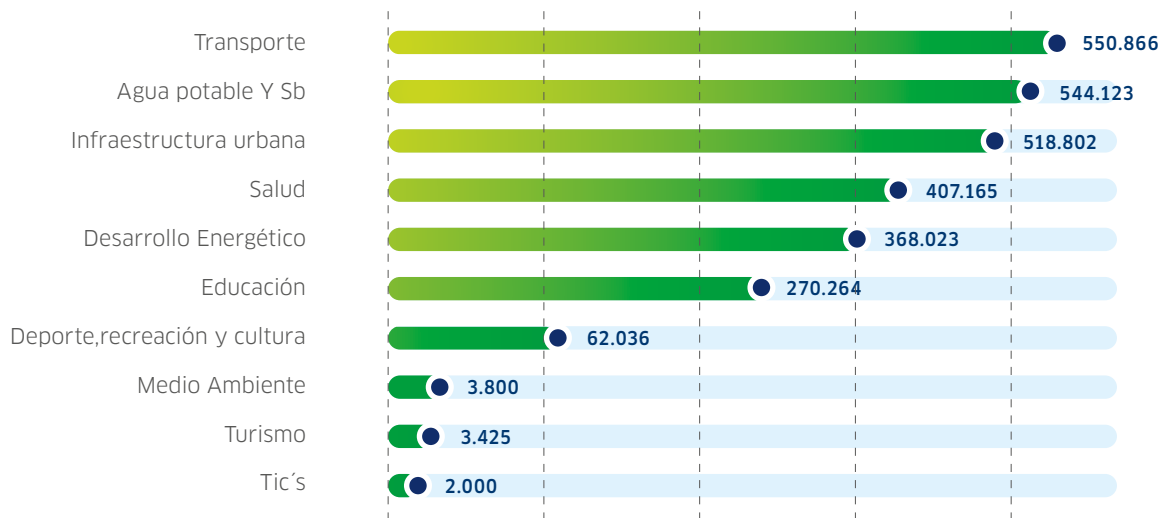
La Clínica Victoria de la IPS Sumimedical contó con recursos de Findeter para su financiación.

Desembolsos por sector

Impulsamos los sectores estratégicos del país, financiando proyectos que apoyen el desarrollo integral de las regiones para mejorar la calidad de vida de los colombianos. En 2019 financiamos proyectos en diez sectores, de los cuales, transporte, agua potable, infraestructura urbana y salud tienen la participación más alta.

Gráfica 4.

Desembolsos por sector



Fuente: Financianet - Cifras en millones de pesos.



Desembolsos por intermediario

De enero a diciembre de 2019, nuestros intermediarios más importantes fueron: Davivienda con una participación del 27,6%, consolidándose como el principal socio estratégico, seguido de Bancolombia con el 19,6%, Banco de Bogotá con el 13,1% y Banco de Occidente con el 12,4%.

Tabla 9

Desembolsos por intermediario

INTERMEDIARIO	MONTO	%PART
Davivienda S.A.	\$754.826	27,60%
Bancolombia	\$535.465	19,60%
Banco de Bogotá	\$357.517	13,10%
Banco de Occidente	\$337.328	12,40%
BBVA	\$237.734	8,70%
Banco GNB Sudameris	\$169.784	6,20%
Banco Popular S.A.	\$113.708	4,20%
FDN	\$100.000	3,70%
ITAU CORPBANCA Colombia S.A.	\$53.425	2,00%
Otros	\$70.717	2,60%
Total	\$2.730.504	100,00%

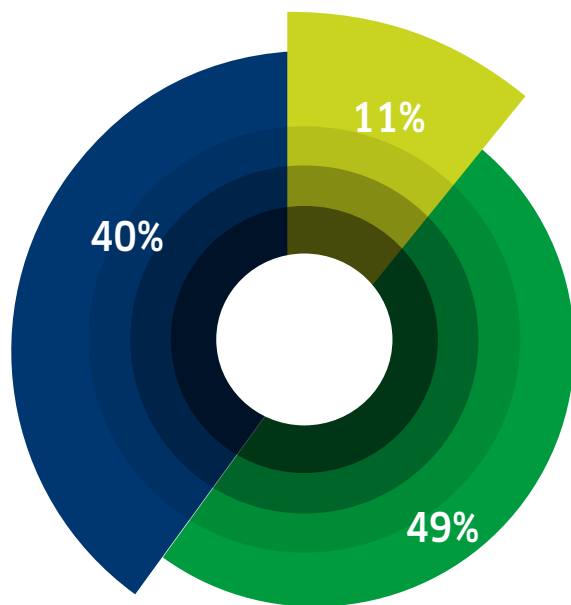
Fuente: Financianet - Cifras en Millones de pesos

Desembolsos por tipo de recurso

En la siguiente gráfica se puede ver la participación de las líneas de recurso en lo corrido de 2019. Se destacan los desembolsos que hicimos con recursos ordinarios, que alcanzan un 64% para un total de COP \$1,7 billones.

Gráfica 5.

Desembolsos por tipo de recursos



- Líneas especiales \$307.237
- Tasas cartelera \$1.334.047
- Tasas compensadas \$1.092.220

Fuente: Financianet - Valores en millones de pesos.

Ejecución de tasas compensadas

Gracias a las iniciativas del Gobierno Nacional, las entidades territoriales y Findeter, para impulsar sectores estratégicos en las regiones, en 2019 desembolsamos recursos de tasa compensada por COP \$1,09 billones:

Tabla 10

Ejecución de tasas compensadas

TASAS COMPENSADAS	MONTO
T.C. - Inf. Sostenible Dec. 2048	\$703.423
T.C. - Agua y SB Dec.1300 - T.2	\$122.239
T.C. - Salud Liquidez Dec. 1681 - T.4	\$113.800
T.C. - Salud Liquidez Dec. 1681 - T.5 - IPS	\$86.423
T.C. - Salud Liquidez Dec. 1681 - T.5 - EPS	\$65.000
T.C. - Turismo Caldas	\$875
T.C. - Turismo Meta	\$290
T.C. - Turismo Guainía	\$170
Total	\$1.092.220

Fuente: Financianet - Cifras en Millones de pesos

La línea de Tasa Compensada Infraestructura Sostenible tiene una participación del 64% de los desembolsos por tasa compensada y ha sido de gran importancia para financiar proyectos de infraestructura con impacto social como:

- Cable aéreo de Ciudad Bolívar en Bogotá.
- Túnel del Toyo en Antioquia.
- Escenario deportivo Coliseo Mayor para los Juegos Nacionales 2019 en Bolívar.
- Construcción y remodelación de parques en Cesar.

- Rehabilitación de la vía Simón Bolívar, tramo El Pailón-Aguaclara en el Valle del Cauca.

Los desembolsos de esta línea por sector fueron así:

- Para transporte, el 40%
- Para educación, el 21%
- Para energía, el 18%
- Para salud, el 8%
- Para desarrollo urbano, el 8%
- Para deporte y cultura, el 5%

Las otras tasas compensadas tuvieron el siguiente comportamiento:

Tabla 11

Líneas de tasa compensada según sector

SECTOR	INF. SOSTENIBLE DEC. 2048	AGUA Y SB DEC.1300	SALUD LIQUIDEZ DEC. 1681	OTRAS	TOTAL	% PART
Infraestructura Urbana	60.588		265.223	-	325.811	30%
Agua Potable	280.204			-	280.204	26%
Educación	146.245			-	146.245	13%
Salud	124.541			-	124.541	11%
Transporte		122.239		-	122.239	11%
Deporte y Cultura	59.641			-	59.641	5%
Desarrollo Energético	32.203			-	32.203	3%
Turismo				1.335	1.335	0%
Total	703.422	122.239	265.223	1.335	1.092.219	100%
% Part	64%	11%	24%	0%	100%	

Fuente: Findeter, 2019

Desembolsos por tipo de beneficiario

En cuanto a los desembolsos por tipo de canal, la mayoría fueron en el sector público con una participación del 57%, mientras que para el segmento privado corresponden al 43%.

Se resaltan los siguientes proyectos:

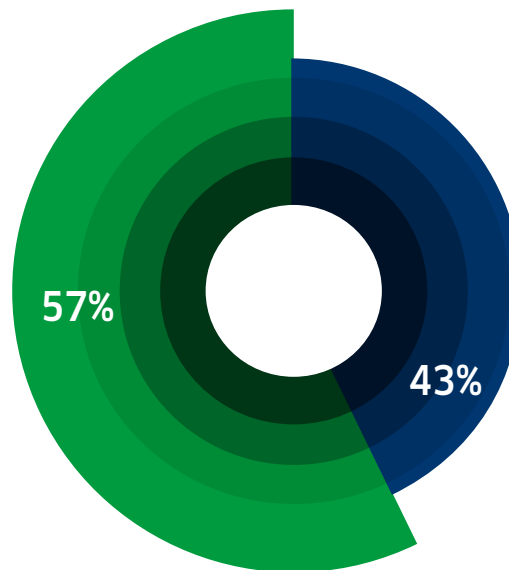
- Proyectos del plan de desarrollo 2016-2019 Barranquilla Capital de Vida por COP \$337.700 millones.
- Canalizaciones de arroyos del área metropolitana de Barranquilla por COP \$100.000 millones.
- Construcción de ocho proyectos de movilidad en los municipios de Envigado, Sabaneta, Medellín, Girardota, Barbosa, Copacabana, Bello, Itagüí, Sabaneta, Caldas y La Estrella en Antioquia. Entre estos se encuentran ciclorrutas, intercambios viales y centros administrativos para el Área Metropolitana del

Valle de Aburrá por COP \$93.000 millones.

- Túnel del Toyo en Antioquia, proyecto que está articulado con las autopistas 4G, por COP \$151.117 millones.
- Construcción y rehabilitación de la vía Remedios - Cauca para Autopistas del Nordeste por COP \$49.672 millones.
- Transmicable de Ciudad Bolívar por COP \$50.000 millones.
- Construcción y remodelación de parques en Valledupar para el departamento del Cesar por COP \$43.467 millones.

Gráfica 6.

Desembolsos por tipo de beneficiario



■ Público \$1.548.717
 ■ Privado \$1.181.787

Fuente: Financianet - Valores en millones de pesos.

Desembolsos en municipios PDET (Programa de Desarrollo de Enfoque Territorial)

Findeter desembolsó recursos a nueve de los 170 municipios priorizados por el Gobierno Nacional dentro del PDET, llegando a zonas de interés para la Nación.

- El Tarra - Norte de Santander
- Miraflores - Guaviare
- San José del Guaviare - Guaviare
- Tierralta - Córdoba
- Valledupar - Cesar

Del total de recursos desembolsados en 2019, el 10% fue para municipios PDET.

Con esta gestión, aportamos a temas de posconflicto y sociedad, potencializando aquellos sectores que generan oportunidades de negocio para todas las regiones, sobre todo las que más necesitan apoyo social.

Adicionalmente, prestamos el servicio de apoyo fiscal a cinco municipios del PDET:

Tabla 12

Porcentaje de participación de los desembolsos en municipios PDET

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO PDET	PRIVADO	PÚBLICO	TOTAL GENERAL
Antioquia	Apartadó	4.800		4.800
Cesar	Becerril		14.923	14.923
Valle del Cauca	Buenaventura		25.808	25.808
Antioquia	Caucasia	43.712		43.712
Cesar	Jagua De Ibirico		17.989	17.989
Cauca	Miranda	34.114		34.114
Córdoba	Montelíbano	1.000		1.000
Magdalena	Santa Marta	400	32.985	33.385
Cesar	Valledupar	24.800	77.774	102.574
Total General		108.826	169.479	278.305

Fuente: Financianet - Cifras en millones de pesos

2.3.2 Cartera de Redescuento

El rubro más representativo del activo de la Entidad lo conforma la cartera de redescuento, que representa el 99,5% del total de la cartera bruta, que para 2019 ascendió a una cifra récord de COP \$8,92 billones y no presentó morosidad al cierre. A continuación, se muestra su distribución al cierre del año:

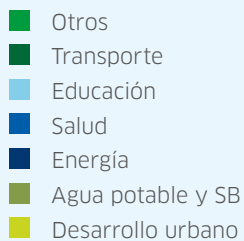
- Planes viales departamentales y construcción de calzadas.
- Inversiones para sistemas de transporte masivo.
- Universidades.
- Pequeñas Centrales Hidroeléctricas.
- Inversiones para clínicas y hospitales.

Los sectores transporte, educación, salud, energía, agua y desarrollo urbano representan el 97% del total de la cartera; se destacan proyectos para:

- Planes de desarrollo.

La Regional Centro tiene el mayor porcentaje de participación con el 31% del total de la cartera, seguida de Caribe y Noroccidental con el 22% cada una. En estas regionales tenemos importantes beneficiarios como:

Gráfica 7.
**Cartera Findeter
por sectores**



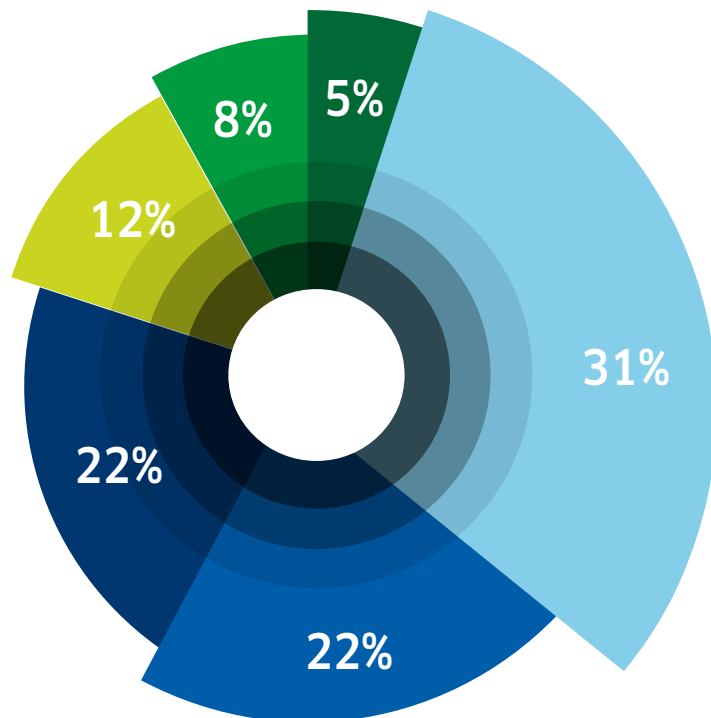
Fuente: Findeter, 2019

Gráfica 8.

Cartera Findeter por regionales



Fuente: Findeter, 2019



- Agencia Distrital de Infraestructura (ADI)
- Bioenergy Zona Franca SAS
- Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla
- Hospital Pablo Tobón Uribe
- Departamento del Valle del Cauca
- Departamento del Cesar
- Departamento de Antioquia
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá
- Coosalud Entidad Promotora de Salud S.A.
- Fundación Valle de Lili
- Bogotá Distrito Capital

Además de cumplir la meta de desembolsos, en Findeter logramos materializar:

- Con la presencia del Presidente de la República, Doctor Iván

Duque Márquez y varios de sus ministros, se llevó a cabo el evento Ruta del Desarrollo Sostenible, en el que participaron más de 150 nuevos mandatarios de ciudades y departamentos del país. La iniciativa nos permitió aportar al fortalecimiento de las capacidades técnicas, de liderazgo y de relacionamiento de los nuevos mandatarios con el Gobierno Nacional, además logramos que se trataran temas fundamentales para el desarrollo de su gestión.

- La adición de recursos por COP \$547 mil millones a la línea de crédito Tasa Compensada Infraestructura Sostenible. Con estos recursos apoyamos la reactivación de 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. La adición del Decreto 755/2019 afecta los decretos: Decreto 1980/18, Decreto 1020/18, Decreto 1460/17 y Decreto 2048/14.

- La creación, en el marco de la Resolución 2617/19 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, de la línea de tasa compensada

de Salud Liquidez tramo 5, por un monto de COP \$387.481 millones asignados así: EPS COP \$290.611 e IPS COP \$96.870 millones.

- En financiación sostenible: gracias a nuestro programa Reactiva Colombia, logramos ofrecer en el mercado tasas más competitivas y mayores plazos de crédito para proyectos que se ejecutan en los sectores de infraestructura social, eficiencia energética, y construcción de vivienda sostenible.

2.4 Ejecución

Findeter 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. A través de este servicio gestionamos en 2019:

Supervisamos 354 proyectos por COP \$2,43 billones, 87 proyectos de agua y saneamiento básico, 178 proyectos de infraestructura social, 80 proyectos de vivienda y desarrollo urbano, 7 proyectos del programa de desarrollo para San Andrés y 2 proyectos del programa TIC.

Tabla 13
Total histórico de proyectos por línea de negocio

LÍNEA DE NEGOCIO	NO. PROYECTOS
Gerencia de Agua y Saneamiento Básico	305
Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano	264
Gerencia de Infraestructura Social	497
Coordinación de San Andrés	15
Coordinación de TIC	9
TOTAL	1.090

Fuente: Findeter, 2019



El Presidente de la República, Iván Duque, interviene durante el evento Ruta del Desarrollo Sostenible.

Línea de Vivienda y Desarrollo Urbano

Gracias a nuestra labor de evaluación y supervisión de 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 en la mayor parte del territorio nacional. Nuestra experiencia adquirida desde 2002 en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, nos ha permitido hacer parte de la política pública para el desarrollo de viviendas de interés prioritario, política que ha sido reformulada por parte del Gobierno Nacional desde 2011. Es por ello, que la dinámica de construcción de vivienda de interés

prioritario se ha mantenido en desarrollo, consolidándonos como la herramienta y el socio estratégico del Gobierno Nacional para el cumplimiento de las metas trazadas en el marco de los programas de vivienda formulados, propiciando mejores condiciones de habitabilidad en los hogares colombianos.

Hemos participado en la evaluación de predios públicos presentados por las entidades territoriales para los programas de vivienda gratuita fase I y fase II y el programa VIPA, en la evaluación de convocatorias para selección de proyectos privados y de los constructores, y en el seguimiento de proyectos.

Programa de Vivienda para Ahorradores – VIPA y Programa de Vivienda Gratuita segunda fase

Los principales **logros** y hechos destacados en materia de Vivienda y Desarrollo urbano durante 2019, en el marco del programa vivienda para ahorradores VIPA, Programa de Vivienda Gratuita Segunda Fase PVGII fueron:



NOS CONSOLIDAMOS
COMO EL SOCIO
ESTRATÉGICO DEL
GOBIERNO PARA EL
CUMPLIMIENTO DE
LAS METAS DE LOS
PROGRAMAS DE
VIVIENDA.

- 13 proyectos PVGII (2.362 viviendas)
- 16 proyectos VIPA (4.906 viviendas)
- Continuamos con la supervisión de obra de 15 proyectos para 4.076 viviendas (COP \$215.534 millones).
- 4 proyectos PVGII (900 viviendas).
- 11 proyectos VIPA (3.176 viviendas).
- Adelantamos los procesos de contratación de ejecutores e interventores de actividades de mejoramiento de viviendas en 13 municipios.
- Durante 2019 expedimos 2.309 certificados de existencia en 25 proyectos y a la fecha quedan pendientes por certificar 2.246 viviendas, del programa VIPA.
- En Findeter hemos adelantado labores de seguimiento a 32 proyectos seleccionados en el esquema privado que suman 5.868 viviendas. A la fecha hemos expedido 5.458 certificados de existencia y están pendientes de certificar 410 viviendas del programa PVGII.
- Al cierre de 2019 contábamos con dos proyectos pendientes por iniciar, que fueron adjudicados en las convocatorias evaluadas por Findeter en el transcurso del año, que suman 400 viviendas en los departamentos de Chocó y Vichada.
- Evaluamos siete convocatorias para proyectos PVGII de los cuales se adjudicaron dos proyectos, y dos convocatorias para proyectos VIPA de los cuales se seleccionaron siete proyectos.
- Certificamos al 100% 29 proyectos para 7.268 viviendas (COP \$369.616 millones).

Programa Casa Digna Vida Digna

Como reto adicional, en 2018, el Gobierno Nacional formuló el programa Casa Digna Vida Digna en respuesta a la necesidad que tienen los colombianos en situación de vulnerabilidad, para efectuar obras de mejoramiento de sus viviendas y lograr disminuir el déficit cualitativo, mejorando las condiciones sanitarias, servicios públicos y calidad de estructura de las viviendas de los hogares beneficiarios. Findeter ofreció sus servicios de asistencia técnica para apoyar tanto el proceso de gestión precontractual como lo relativo a las actividades de supervisión a la interventoría de dichas obras de mejoramiento.

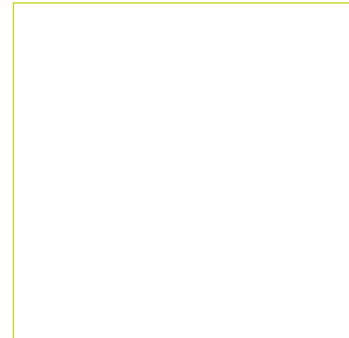
Findeter lleva a cabo actividades en las diferentes etapas de desarrollo del programa:

- **Etapas de inscripción y postulación de hogares:** hemos puesto a disposición de las entidades territoriales una plataforma web en la cual pueden adelantar el proceso de inscripción y postulación de hogares beneficiarios del programa con base en los requisitos establecidos por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y el formulario diseñado por dicha entidad. A la fecha del presente informe, hay 7.191 hogares inscritos en el sistema.
- **Etapas precontractual:** elaboramos el documento de Estudios Previos y Términos de Referencia, que fue aprobado por el Fideicomiso Casa Digna, para cada una de las convocatorias publicadas por la Fiduciaria Bogotá, con el fin de seleccionar a los contratistas de obra

e interventoría en cada uno de los municipios que suscribieron convenios con Fonvivienda y Findeter.

- **Supervisión a la interventoría:** hemos prestado servicios de supervisión a la interventoría de los proyectos seleccionados por el Fideicomiso Casa Digna, en dos fases: Categorización y diagnóstico y Ejecución de obras de mejoramiento.

Actualmente tenemos 13 convenios interadministrativos de cooperación con diferentes municipios del país; de estos se resalta que cuentan con 11.692 cupos de mejoramiento de los cuales 8.164 se encuentran contratados.



Centro de eventos Big Gough en la isla de San Andrés.

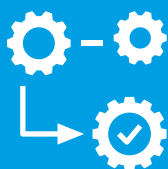


(103-2; 103-3)
(ODS-6)

Línea de Agua y Saneamiento Básico

En 2019 continuamos ejecutando proyectos de los programas del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio (MVCT), la empresa de Servicios Públicos de Ibagué (IBAL) y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), prestando el servicio de asistencia técnica para realizar las gestiones precontractuales, contractuales y de cierre de los proyectos.

Los principales **logros** y hechos destacados en materia de Agua y Saneamiento Básico fueron:



DE LOS 305 PROYECTOS QUE SE TIENEN A CIERRE DE LA VIGENCIA DE 2019, 108 SE ENCUENTRAN LIQUIDADOS, 116 EN PROCESO DE LIQUIDACIÓN, 49 EN EJECUCIÓN Y 32 ESTÁN POR INICIAR.

- Fallo a favor del Patrimonio Autónomo en Tribunal de Arbitramento interpuesto por el contratista de obra (proyecto de alcantarillado en Valledupar). Las pretensiones económicas eran de COP \$2.136 millones.
- La alcaldía de Quibdó, Chocó, recibió a satisfacción el proyecto “Optimización redes del sistema de acueducto de la cabecera municipal”, el cual aumenta la cobertura a un 95% y beneficia a 135.210 habitantes.
- Terminamos las obras del proyecto “Construcción alcantarillado pluvial en el Barrio San Carlos” en Villavicencio, Meta, que permite aumentar la cobertura de alcantarillado pluvial del 10% al 100% en este barrio y beneficia a 13.277 habitantes.
- Terminamos las obras del proyecto “Construcción de la línea de abastecimiento desde la quebrada Cinco Mil, optimización del sistema de tratamiento y almacenamiento del acueducto urbano” en Socorro, Santander. Este proyecto logró dar continuidad de 24 horas al servicio de agua potable y beneficia a 25.125 habitantes.

De los 305 proyectos que se tienen a cierre de la vigencia de 2019, 108 se encuentran liquidados, 116 en proceso de liquidación, 49 en ejecución y 32 están por iniciar.

Algunos de los proyectos emblemáticos de agua y saneamiento básico que estamos desarrollando:



La optimización de la Planta de Tratamiento de Agua Potable de La Esmeralda, ubicada en Villavicencio (Meta) ha contando con la supervisión de Findeter.

Reconstrucción del Sistema de Acueducto del Municipio de Mocoa – Putumayo

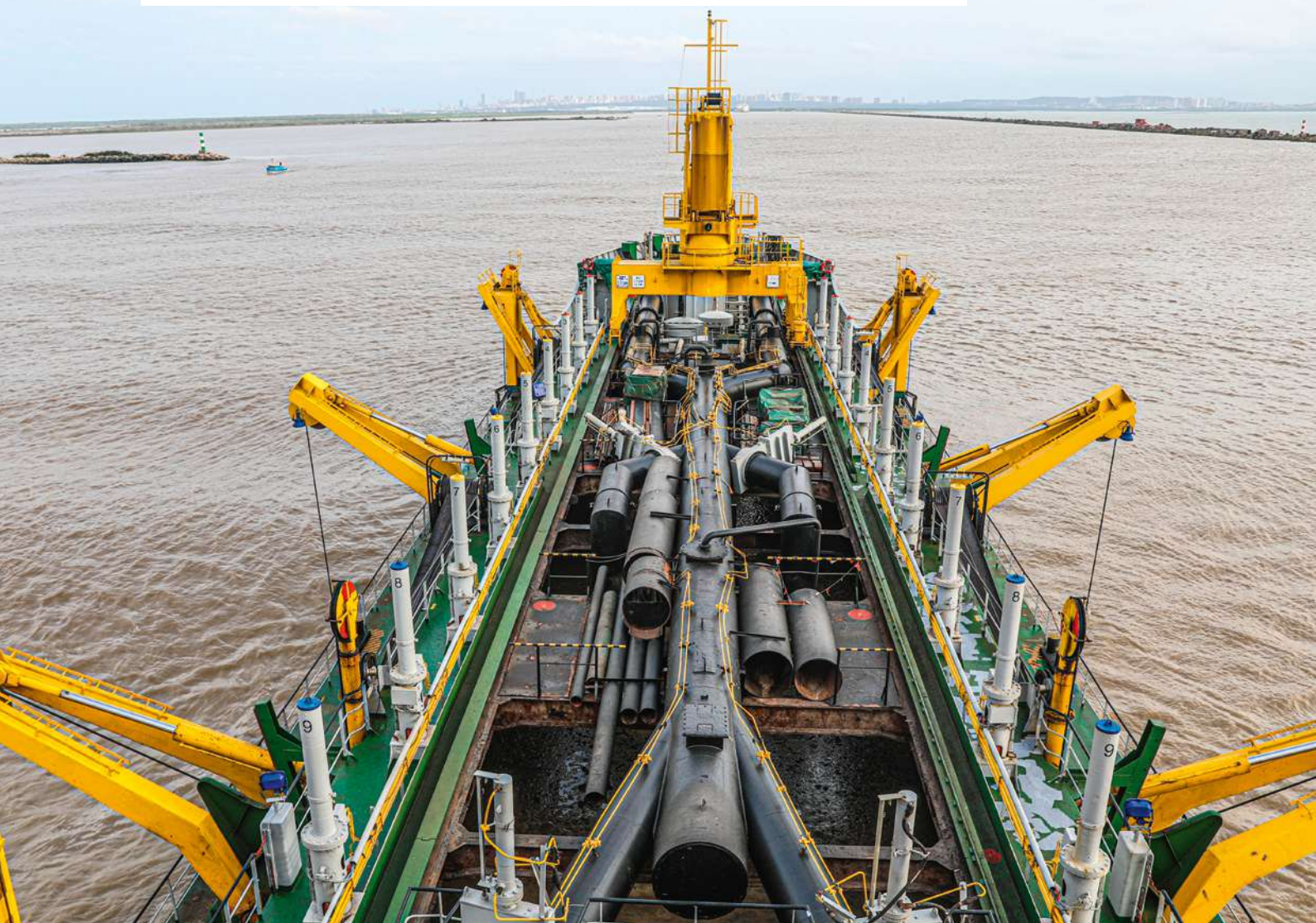
El proyecto va a garantizar el abastecimiento de agua potable a Mocoa para superar el estado de emergencia después de la avalancha que causó daños al sistema de acueducto. Se beneficiarán 45.947 habitantes logrando 7.511 conexiones. El valor del proyecto es de COP \$26.390 millones.

Optimización de la Planta de Tratamiento de Agua Potable La Esmeralda para Villavicencio – Meta

El proyecto brindará servicio de 24 horas del día todo el año y se beneficiarán 25.125 habitantes. El valor del proyecto es de COP \$44.301 millones.

Construcción del Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales del Municipio de Malambo

Se logrará un 100% del tratamiento de las aguas residuales. La población beneficiada es de 116.043 habitantes. El valor del proyecto es de COP \$20.585 millones.



La draga Hang Jun 5001 del Consorcio Shanghai Ingecon ha desarrollado labores de dragado en el canal de acceso al Puerto de Barranquilla.

(103-1, 103-2)
(ODS 4)

Línea de Infraestructura Social

Brindamos Asistencia Técnica y Administración de Recursos a entidades del orden nacional y descentralizadas como el Departamento Administrativo de Presidencia de la República (Dapre), Ecopetrol, la Administración Temporal para el Sector Educativo en el departamento de la Guajira, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Educación, Fonvivienda, Cormagdalena,

el municipio de Pasto, Gobernación de San Andrés, la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (SDCRD); la Secretaria Distrital de Integración Social (SDIS), la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ); Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV), Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Coldeportes, entre otros.



Para cumplir con los objetivos contamos con: la participación de la comunidad en los diseños de las soluciones de infraestructura, un esquema de contratación llave en mano que elimina los riesgos asociados a modificaciones contractuales, articulación interinstitucional para la optimización del uso del suelo, y el uso de sistemas constructivos no convencionales

A diciembre de 2019, prestamos asistencia técnica a 497 proyectos de infraestructura social en 181 municipios por más de COP \$1 billón. Lo anterior, a

través de la suscripción de 34 contratos interadministrativos.

De los 497 proyectos de infraestructura social que teníamos al cierre de 2019, 142 están liquidados, 207 están en proceso de liquidación, 65 están en ejecución y 83, por iniciar.

Para mayor información de los proyectos de infraestructura educativa, ver anexos.

Proyectos emblemáticos de Infraestructura Social:

Teatro el Ensueño - Bogotá (puesta en funcionamiento)	Centro Crecer Campo Alegre Calandaíma - Bogotá	Equipamientos Colegio Acanto - Soacha
<p>Valor: COP \$11.095 millones</p> <p>Estado: proyecto en ejecución en 2019 y 2020, entrega estimada julio de 2020.</p> <p>Impacto: población beneficiada 1.100 niños y jóvenes de la localidad adyacente al colegio y Teatro el Ensueño. Población beneficiada del equipamiento cultural en la localidad: 682.861 habitantes aproximadamente.</p>	<p>Valor: COP \$6.487 millones</p> <p>Estado: proyecto terminado y próximo a entregarse en febrero 2020.</p> <p>Impacto: beneficia a más de 1 millón de personas que habitan en la localidad de Kennedy. El centro cuenta con cupo para 100 niños y niñas menores de 18 años, con discapacidad.</p>	<p>Valor: COP \$16.614 millones</p> <p>Estado: proyecto en ejecución de obra durante el 2019, terminación y entrega en octubre 2020.</p> <p>Impacto: beneficia a 768 familias y ofrece una cobertura de 1.440 cupos</p>
<p>Cormagdalena - Programa de mantenimiento canal navegable del Río Magdalena - dragado canal de acceso al Puerto de Barranquilla</p>	<p>Colegio y parque Urbanización Antonia Santos</p>	
<p>Valor: COP \$14.451 millones</p> <p>Estado: proyecto en ejecución de obra durante el 2019, terminación en enero de 2020.</p> <p>Impacto: el mayor impacto de este proyecto es económico a nivel nacional, ya que contribuye con el transporte de fluvial y la movilización de hidrocarburos y carga seca.</p>	<p>Valor: COP \$10.470 millones</p> <p>Estado: proyecto entregado en diciembre de 2019.</p> <p>Impacto: beneficia a 600 familias y ofrece una cobertura de 1.240 cupos.</p>	

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 un convenio vigente durante 2019.

Terminamos la supervisión de los proyectos: **Comercio electrónico**, cuyo objetivo era desarrollar la cadena de valor a las mipymes colombianas. La iniciativa buscaba beneficiar un 10% de mipymes cuya propiedad estuviera en cabeza de mujeres, y a un 15% de las mipymes que se encontraran fuera de las cinco ciudades principales del país. Proyecto de **Masificación**, cuyo principal objetivo era 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 en áreas como: administración, dirección, operación, mercadeo y ventas.

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 la ejecución de 15 proyectos, que al cierre de 2019 siete estaban terminados, siete en ejecución y uno por iniciar.

Tabla 14.

Logros y hechos destacados coordinación San Andrés

PROYECTO	VALOR	CARACTERÍSTICAS
Construcción de la planta desalinizadora en la isla de San Andrés	COP \$45.000 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Captación (200 l/s) - Estación de Bombeo - Planta Desalinizadora (50 l/s) - Tanque (1.000 m³)
Reposición de redes de acueducto en San Andrés	COP \$25.223 millones	<ul style="list-style-type: none"> - Redes (26,1 km) - Barrios en Loma, San Luis y el Cove - Sectorización (válvulas y macro medidores) - 3.700 acometidas domiciliarias
Obras complementarias del acueducto de Providencia	COP \$4.881 millones	<ul style="list-style-type: none"> - 2 tanques prefabricados (405 m³ cada uno)

Fuente: Findeter, 2019

2.5 Gestión Social

Cada proyecto es una oportunidad para promover la inclusión social y equidad de género, apoyar la diversidad, impulsar comunidades sostenibles y facilitar la creación, participación e interacción entre los gobiernos nacionales y locales con las poblaciones, de manera que se fortalezcan los tejidos sociales integralmente. De esta forma venimos trabajando transversalmente en:

- La estructuración de los lineamientos sociales para el programa de crédito directo.
- En la estructuración del componente de gestión social y equidad de género para los procesos precontractuales y de adjudicación de seis proyectos del Prosperity Fund - Embajada Británica y el componente social para los Proyectos de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) de la Agencia de Renovación del Territorio.
- El ajuste de la matriz de riesgos para los contratos de ejecución respecto a los aspectos sociales, ambientales y reputacionales, con lo cual se fortaleció la gestión del riesgo contemplada en los lineamientos de gestión social.
- La ejecución del proyecto de movilidad: Sistema Estratégico de Transporte Público de Manizales, y también la estructuración y ejecución de dos proyectos correspondientes a Territorio de Oportunidades: Geopark e Hidroeléctrica Urrá.
- El desarrollo del componente social para los proyectos de ejecución desde el proceso precontractual hasta la



**HEMOS
MANTENIDO LA
INVERSIÓN SOCIAL,
FOCALIZADA EN
EL DEPORTE Y
LA RECREACIÓN,
DIRIGIDA A
POBLACIONES
VULNERABLES.**

liquidación, como lo hicimos con el programa Casa Digna Vida Digna.

- La revisión jurídica para la elaboración e implementación de los lineamientos de gestión social y las obligaciones contractuales.

El seguimiento de la gestión social a cada uno de los proyectos y/o programas de la Entidad, a través del relacionamiento con tres actores clave. El primero es el supervisor delegado, con el cual se lleva la trazabilidad del estado técnico, ambiental, social, reputacional, jurídico y financiero del proyecto y/o programa; el segundo es la interventoría, para acompañar



el cumplimiento de las obligaciones contractuales, y el tercero es la comunidad, con quienes se verifica la implementación de los procesos de participación y diálogo social que están establecidos en los lineamientos de gestión social y así asegurar que se está avanzando en la apropiación y sostenibilidad de los proyectos.

Adicionalmente en Findeter continuamos participando en iniciativas voluntarias y comités que promueven el compromiso privado y público con la sostenibilidad a través del Comité Financiero del Sistema Nacional de Cambio Climático, el Consejo Nacional de Economía Naranja, el Comité Coordinador del Modo Ferroviario, el Protocolo Verde que lidera Asobancaria, Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global.

Y por último hemos mantenido la inversión social, focalizada en el deporte y la recreación, dirigida a poblaciones vulnerables, a partir de las siguientes acciones:

- En alianza con la Fundación Revel, continuamos con las escuelas socio deportivas de fútbol que iniciamos en 2018 y que en 2019 contaron con 800 niños, niñas y adolescentes, en los municipios de Pasto, Tumaco, Rionegro, Codazzi y Manizales.
- En alianza con el municipio de Quibdó, desarrollamos el proyecto EN BICI, mediante el cual entregamos 80 bicicletas y 80 cascos, con el objetivo de fortalecer los procesos colectivos de apropiación cultural hacia la sostenibilidad territorial,

mediante la práctica deportiva y recreativa en bicicleta, y fortalecer la consolidación de sistemas alternativos de movilidad y reducción de la deserción escolar en la capital chocoana.

➤ Entregamos 50 cascos, con el fin de fortalecer la consolidación de sistemas alternativos de movilidad y reducción de la deserción escolar y complementar la seguridad de las bicicletas entregadas en 2018.

2.6 Gestión Ambiental

(305-1; 305-2;
305-3)

(ODS 13 y 15)

(103-3) Ciudades
y comunidades
sostenibles (103-
3) Formación y
capacitación en
materia ambiental
(103-1) (103-2)

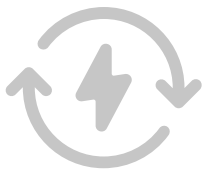
Contamos con un Sistema de Gestión Ambiental - SGA, enmarcado dentro del Sistema de Gestión Integral de la Entidad, que nos ha permitido mantener la certificación en ISO 14001:2015 para el año 2019.

Los objetivos estratégicos de la política del SGA son: Promover la generación de impacto económico, social y ambiental de nuestra gestión, e Incorporar y fortalecer mejores prácticas para la sostenibilidad corporativa con los

grupos de interés. Para cumplir estos objetivos y partiendo de los análisis de los requisitos legales, de los riesgos y de los aspectos e impactos ambientales generados por las actividades de Findeter, desarrollamos cinco programas (ver ilustración siguiente).

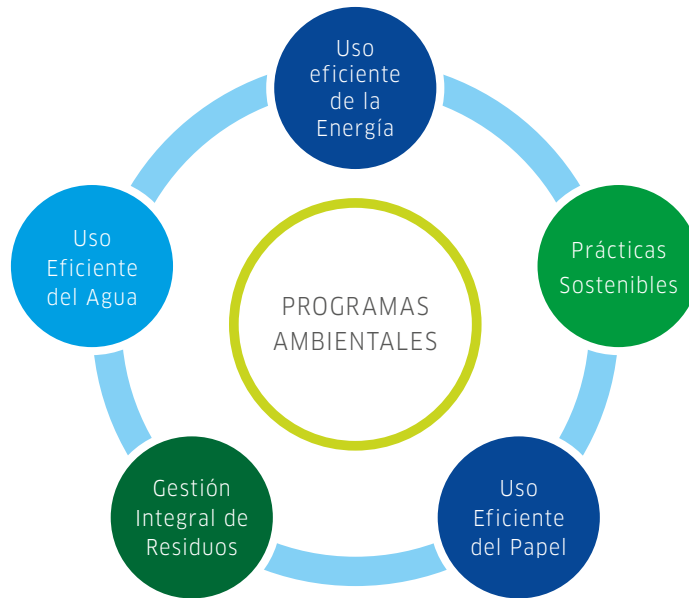
En el marco de estos programas, realizamos la campaña ambiental "Ser Consciente es Ser Findeter" con el lema: con los pies en la tierra, que nos permitió divulgar los programas ambientales que tenemos a través de diferentes actividades y canales de comunicación internos, para cumplir con las metas establecidas para cada aspecto ambiental priorizado.

Los resultados en el cumplimiento de las metas establecidas para 2019, para cada uno de nuestros programas se muestra en la ilustración. Para el programa **Uso Eficiente del Agua** la meta se cumplió en un 70%, se mantuvo constante el nivel de consumo de la sede principal en 2.176 m³/año.



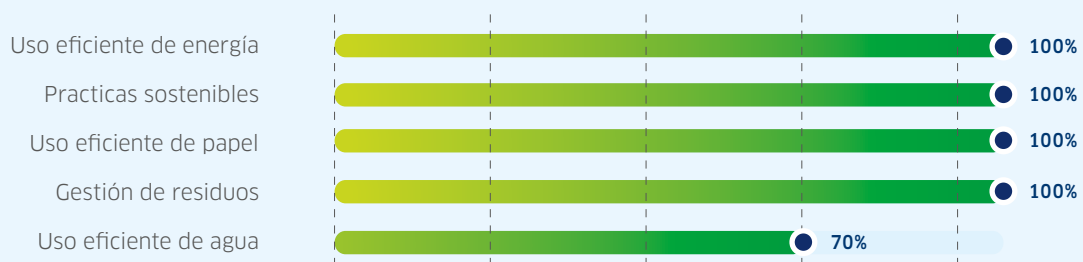
FINDETER CUMPLIÓ EN UN 100% LA META PARA LOS PROGRAMAS DE USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA Y USO EFICIENTE DEL PAPEL.

Ilustración 8 Programas Ambientales



Para el programa de **Uso Eficiente de la Energía** cumplimos la meta en 100%, puesto que el gasto promedio por persona se había establecido en 125 KWh/mes, pero logramos llegar a 46 KWh/mes, es decir, por debajo de lo esperado. Esto en buena medida se debe al cambio en los hábitos de consumo y en la aplicación de tecnologías más eficientes en los servicios de cafetería.

Gráfica 9. Programas Ambientales



Fuente: Findeter, 2019



Funcionarios llegando en bicicleta a la sede principal de Findeter.

El consumo de papel promedio en todas las sedes de Findeter, a noviembre de 2019, fue de 2.681 resmas, con lo cual logramos cumplir la meta para el programa de **Uso Eficiente de Papel** en 100%. Con el avance en la estrategia de transformación digital, la digitalización documental y el uso de tecnologías esperamos para el año 2020 reducir aún más el consumo de papel a nivel nacional en la operación de Findeter.

En cuanto a los residuos peligrosos generados, estos fueron dispuestos adecuadamente y entregados en su totalidad a los gestores autorizados por la Autoridad Ambiental competente cumpliendo con el indicador del programa de **Gestión Integral de Residuos** en un 100%, llegando a reciclar este año 3.746 kg.

Estos resultados fueron posibles gracias a las inspecciones periódicas a los sitios de almacenamiento temporal de residuos en la sede central, la

capacitación del personal de servicios generales sobre manipulación de los residuos peligrosos, el cambio de canecas con el nuevo código de colores según resolución 1397 de 2018, y las auditorías y seguimiento de la Secretaría Distrital de Ambiente.

El resultado del programa de **Prácticas Sostenibles**, que tiene como fin generar conciencia ambiental y promover el uso eficiente de los recursos naturales para aportar en disminuir la huella de carbono generada por la Entidad, fue el de lograr compensar en un 100% la huella de carbono de los años 2017 y 2018. También cumplimos satisfactoriamente la programación de las campañas ambientales y promocionamos actividades como: la promoción y préstamo de bicicletas a los colaboradores para el traslado del trabajo a la casa y viceversa y la participación masiva en charlas dirigidas a todos los trabajadores de Findeter acerca del “Consumo Sostenible”.

2.7 Huella de carbono

(305-4)

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.

En ese sentido, desde el 2010 hemos venido midiendo la huella de carbono de nuestras actividades empresariales

como buena práctica sostenible, y compensado las emisiones por medio de diferentes mecanismos como siembra de árboles y compra de certificados de carbono.

Alcance 1. Combustible para fuentes móviles, combustibles para fuentes fijas, fugas de gases refrigerantes.

Alcance 2. Emisiones asociadas al consumo de energía eléctrica.

Grupo de colaboradores que viajó a Vaupés a conocer los árboles que Findeter, junto a la comunidad Tayazú, sembró en esta región del país para compensar las emisiones de 2018 y 2017.



Alcance 3. Emisiones por vuelos, emisiones por insumos de impresión (papel, tóner), emisiones por manejo y disposición de residuos, emisiones por transporte tercerizado.

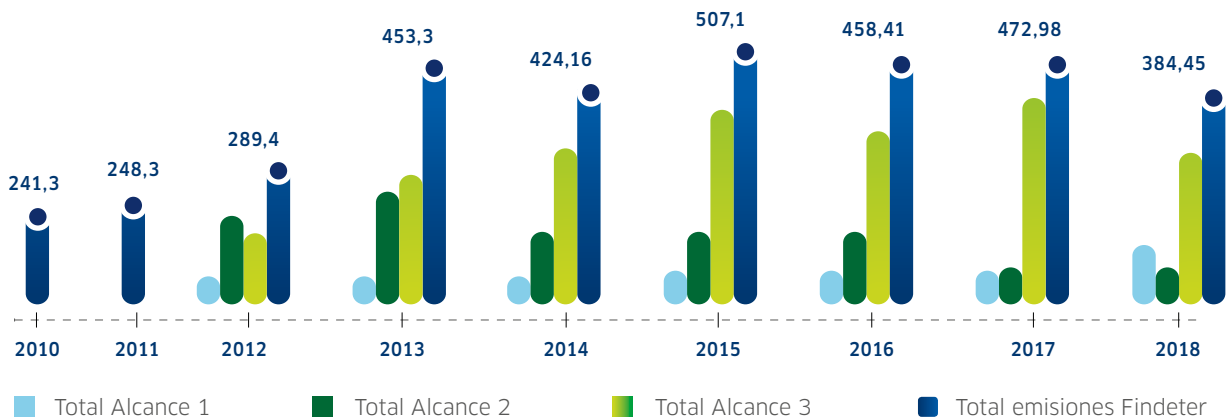
Para el 2018, la huella de carbono - HC de Findeter fue de 384,45 tCO₂e. Las emisiones generadas tuvieron una variación positiva debido a una reducción del 19% respecto a las emisiones generadas en el 2017 (458,42 tCO₂e). Esto se dio gracias a las políticas de la alta dirección en cuanto a reducción de viajes corporativos y al uso de recursos

tecnológicos en las telecomunicaciones que permiten en algunos casos sustituir los desplazamientos nacionales.

En 2019 compensamos las emisiones de 2018 y 2017 con la siembra de 1.165 y 1.434 árboles respectivamente, en el departamento del Vaupés, uno de los territorios más afectados por la deforestación. Este proyecto de siembra de árboles en el territorio impacta positivamente el desarrollo social de comunidades como el Gran Resguardo Indígena del Vaupés, protectores de los bosques ancestralmente.

Gráfica 10.

Evolución de la huella de carbono de Findeter



Fuente: Findeter, 2019



03

ENTORNO ECONÓMICO





Malecón Bahía de la Cruz en Buenaventura (Valle del Cauca).

3.1 Contexto económico – 2019 en retrospectiva

El 2019 cerró con una actividad económica mundial débil. El crecimiento global proyectado para el cierre de este año es de 2,9% por el Fondo Monetario Internacional (FMI), de 2,9% por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y de 2,6% por el Banco Mundial; siendo todos estos niveles los más bajos predichos desde la crisis financiera del 2008⁶.

Lo anterior fue resultado de tres hechos generales: el primero, fue la incertidumbre alrededor de las relaciones comerciales mundiales debido a la guerra de aranceles entre Estados Unidos y China⁷. La situación comercial causó la cancelación o postergación de proyectos y cambios en decisiones de inversión que afectaron inmediatamente los mercados

6 Se utilizan proyecciones dado que no se tienen cierres del 2019 a enero del 2020.

7 Mayores aranceles sobre los productos importados de China a Estados Unidos y reiterada con la respuesta China del aumento de aranceles a los productos americanos.



financieros. Las pérdidas para la economía global por este hecho se estimaron en US \$700.000 millones, lo que equivale al 0,8% del producto interno bruto mundial⁸.

El segundo hecho, fue la desaceleración de la economía británica y el enfriamiento de la zona euro debido a los riesgos derivados del Brexit. La incertidumbre en torno a la salida organizada de Gran Bretaña de la Unión Europea generó una contracción en la inversión del país y afectó a sus socios comerciales europeos, quienes disminuyeron las exportaciones y moderaron su consumo privado. El crecimiento proyectado para la zona euro al cierre de 2019 era de 1,2%, cinco puntos porcentuales por debajo de su crecimiento del 2018. Alemania (0,5%), Francia (1,3%) e Italia (0,2%) fueron países que contribuyeron negativamente al indicador. Gran Bretaña, por su parte, tuvo un crecimiento de tan solo 1.3% en el 2018 y se espera que mantenga la misma cifra en el 2019.

Finalmente, la contracción de la actividad manufacturera y del comercio internacional es una tercera causa del débil comportamiento de la economía mundial. El aumento de aranceles y la incertidumbre afectó la inversión y demanda de bienes de capital, lo que hizo que el comercio internacional creciera tan solo 1% en el primer semestre del 2019, el nivel más bajo desde el 2012.

Para América Latina, las economías más grandes (Chile y México) tuvieron una desaceleración a comienzo



EL CRECIMIENTO ECONÓMICO GLOBAL PROYECTADO POR EL FMI Y POR LA OCDE PARA EL CIERRE DE ESTE AÑO ES DE 2,9%.

del año debido principalmente a factores idiosincráticos, es decir ambientes políticos y sociales al interior de estos países. Asimismo, los choques internacionales mencionados anteriormente afectaron la zona a través de los precios y las exportaciones de commodities. El FMI ajustó la proyección de crecimiento anual para América Latina a 0,1%, disminuyendo en 1,3 puntos porcentuales lo proyectado a inicios del año. Para el 2019 se esperaba un crecimiento de 0% para México, una gradual recuperación en Argentina tras pasar por recesión y un crecimiento moderado de 1,2% en Brasil. Por otro lado, Chile, Colombia y Perú muestran una mayor capacidad de recuperación frente a un entorno mundial menos favorable: las previsiones de crecimiento se mantienen alrededor de 3,5% para el 2019.

⁸ Fondo Monetario Internacional. Rueda de Prensa, Pekín 21 Nov 2019.



Si bien las condiciones exteriores tuvieron un impacto en la economía nacional, Colombia ha logrado mantener una recuperación económica ordenada y gradual. Para el tercer trimestre del 2019, el PIB nacional creció en un 3,3% respecto al mismo periodo del año anterior, siendo éste el mayor crecimiento reportado desde el 2015 (ver Gráfica). El dinamismo del consumo privado ha sido una figura importante para este indicador: el gasto de consumo final individual de los hogares creció en el tercer trimestre de 2019 al 4,9% y el gasto de consumo final del gobierno general creció 3,5%.

El aumento de endeudamiento permitió que el sector de actividades financieras y de seguros tuviera un crecimiento de un 8,2% respecto al mismo periodo del año anterior y que los sectores comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida reportaron un crecimiento del 5,9%.

Sin embargo, estas cifras son difíciles de compaginar con el deterioro del mercado laboral, el cual tuvo una tasa de desempleo de 10,8% para septiembre 2019⁹, con una devaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense que alcanzó transacciones por \$3.522¹⁰ y con una inflación de 3,82% ubicándose

por encima de la meta inflacionaria¹¹. Adicionalmente, a septiembre del 2019 la deuda pública continuaba al alza, ubicándose en \$363 miles de millones, equivalente al 58,8% del PIB, un 5% más que en septiembre del 2018.

Colombia fue uno de los pocos países latinoamericanos que mantuvo una tendencia de crecimiento positiva frente a los choques externos. Si bien la región estuvo caracterizada por movimientos sociales que crearon ambientes de incertidumbre y mermaron la actividad económica, la economía del país se destacó positivamente ante un entorno internacional caracterizado por un débil avance y cargado de riesgos a la baja por acciones proteccionistas.

La economía colombiana mostró resiliencia, respaldada por su fuerte demanda interna, esencialmente por el alto consumo de los hogares, que gastaron sus ingresos adicionales y se endeudaron más. Las principales incertidumbres para el país en el 2020 se presentan en dos frentes: el mercado laboral y el sector exportador.

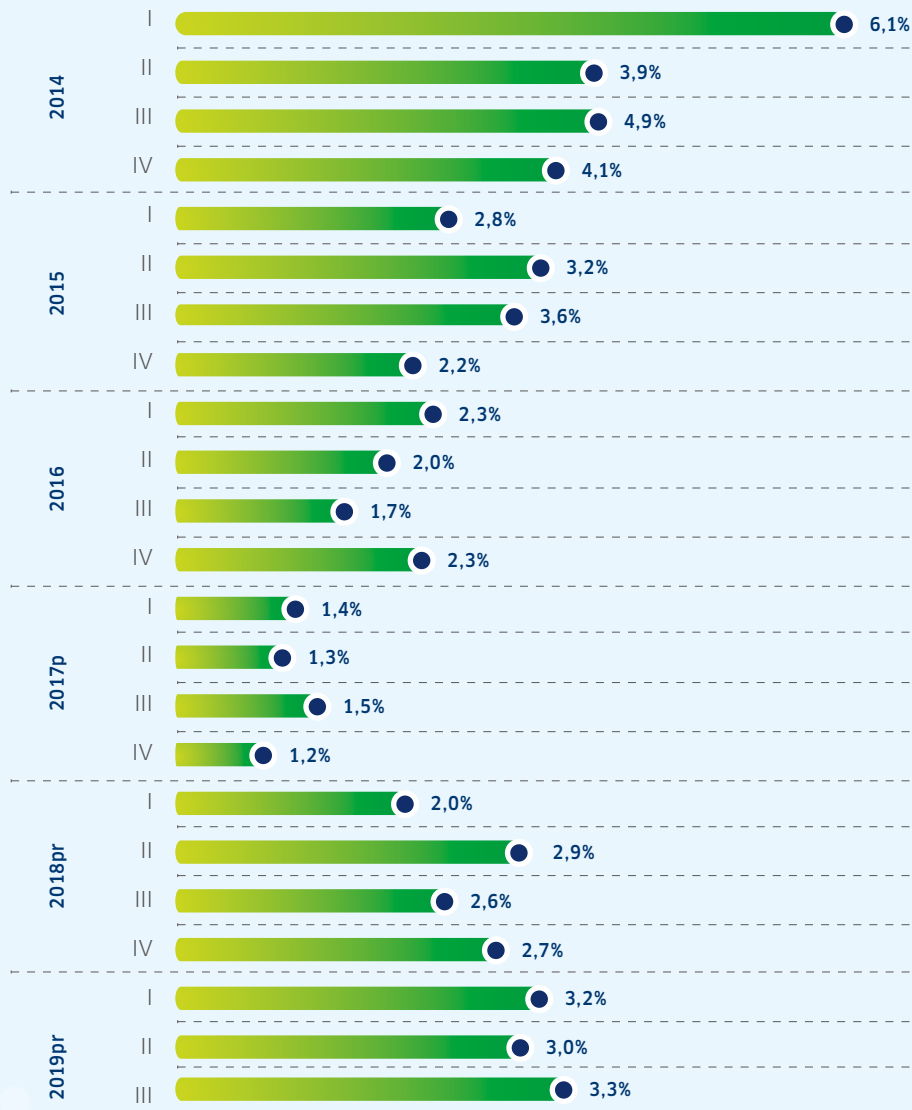
11 Banco de la República. Política Monetaria: La estrategia de la inflación objetivo.

9 DANE. Gran Encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral.

10 Banco de la República. Tasa Representativa del Mercado.

Gráfica 11.

Producto Interno Bruto Colombia. Variación Porcentual Anual



Fuente: DANE. Cálculos propios.

3.2 Análisis del sistema financiero – Bancos

El 2019 marcó una dinámica diferente para los bancos con relación al 2018, pues el mejor dinamismo en el incremento de la cartera y las inversiones fueron el motor de crecimiento para el sector bancario. Con un aumento de COP \$38,6 billones en la cartera bruta¹² y una reducción en la velocidad del crecimiento de la cartera vencida, dicho año mostró los 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 en Colombia.

En ese orden de ideas, el riesgo de crédito del sector financiero mantuvo su perfil en el último año, lo cual 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 2018. 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 por las tasas más bajas, impulsadas por las mejores expectativas.

Por su parte, las valorizaciones de los portafolios de inversiones, dado

12 Fuente: Informe de la Superintendencia Financiera con corte a octubre de 2019



El Forum Mons. Tulio Botero Salazar de la Universidad Pontificia Bolivariana (Medellín) tiene capacidad para 800 personas.

el comportamiento de las tasas de mercado y la política expansiva del Banco de la República, han beneficiado el margen neto de intereses del sector financiero. Esta situación se ha visto traducida en el incremento de las utilidades de COP \$9.3 billones¹³ de los bancos.

13 Fuente: Informe de la Superintendencia Financiera con corte a octubre de 2019

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 11% y cerrando con COP \$249 billones a octubre.





04

RESULTADOS FINANCIEROS



4.1 Principales indicadores

Los indicadores de eficiencia mostraron resultados sobresalientes. El indicador “Eficiencia Operativa”¹⁴, se ubicó en 1,40%, presentando una mejora de 11 puntos básicos respecto al 2018, explicada principalmente por la administración eficiente del gasto, el cual presentó únicamente un aumento equivalente al 3,86% de un año a otro, lo cual refleja una política acertada de nuestra alta dirección en cuanto al manejo y control de los egresos.

Tabla 15
Indicadores de Eficiencia

INDICADOR	DIC-18	DIC-19
Eficiencia Operativa	1,51%	1,40%

Fuente: Findeter

¹⁴ Gastos Administrativos / Activos productivos

Los indicadores de rentabilidad también mostraron variaciones positivas durante el año 2019. El indicador “ROE” presentó un crecimiento de 2018 a 2019 de 1,08 puntos porcentuales, evidenciado directamente en la utilidad obtenida, derivada del desempeño del margen financiero, el cual se ha incrementado en un 26,13% de un año a otro, por la mejor gestión del diferencial entre tasas activas y pasivas de la Entidad, y por una adecuada administración de los gastos operacionales; el patrimonio también experimentó una variación positiva de 7,14%, lo cual repercute en el resultado del indicador.

En cuanto al EBITDA¹⁵, este aumentó en COP \$23.498 millones respecto al 2018, principalmente como resultado del crecimiento de la utilidad operacional en COP \$29.912 millones. La importancia de este indicador radica en que nos muestra la rentabilidad de la Entidad antes de la deducción de los gastos asociados con la deuda y fiscales, es decir refleja la capacidad que tiene Findeter para generar beneficios teniendo en cuenta exclusivamente su actividad productiva.

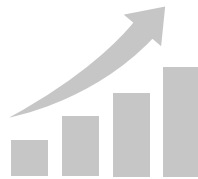
Con el propósito de optimizar la generación de ingresos, en mayo de 2019, pusimos en marcha la operación del portafolio propio de inversiones, en el cual se invirtieron recursos propios en el mercado de valores conforme a las políticas de inversión fijadas por la Junta Directiva. El portafolio al cierre de mayo de 2019 contaba con un valor de COP \$55.513

millones y al cierre del año alcanzó un valor total de COP \$194.566 millones, generando una rentabilidad bruta de 6,47% EA, lo cual se traduce en una utilidad neta de COP \$2.013 millones.

Tabla 16
Indicadores de Rentabilidad

INDICADOR	DIC-18	DIC-19
ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	4,96%	6,04%
EBITDA	\$95.496 millones	\$119.443 millones
Rentabilidad bruta del portafolio propio	N/A	6,47%

Fuente: Findeter



EL EBITDA AUMENTÓ EN COP \$23.498 MILLONES RESPECTO A 2018, PRINCIPALMENTE COMO RESULTADO DEL CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD OPERACIONAL EN COP \$29.912 MILLONES.

15 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization



El Banco de Desarrollo Alemán - KfW suscribió un contrato de préstamo con la Banca de Desarrollo Territorial - Findeter, por €15 millones para financiar proyectos en los sectores de agua, saneamiento básico y residuos sólidos.

La relación de solvencia presentó una reducción del 0,11% de diciembre de 2018 a diciembre de 2019, la cual se atribuye al incremento de los activos ponderados por nivel de riesgo de 4,28% como consecuencia del aumento del valor de la cartera, inversiones y derivados. Por otra parte, el riesgo de mercado presentó una reducción del 30,18%, justificado por el comportamiento de las coberturas en dólares en virtud a que el monto y plazo de las mismas se incrementó en relación al año anterior, incidiendo de esta forma en el módulo de tasa de interés del valor en riesgo.

Tabla 17

Indicadores de Solvencia

INDICADOR	DIC-18	DIC-19
Relación de Solvencia Total	21,7%	21,60%

Fuente: Findeter

A continuación, presentamos el resultado consolidado de los componentes principales de los Estados Financieros de la Entidad

Tabla 18

Componentes principales Estados Financieros

INDICADOR	DIC-18	DIC-19	VAR.
Total Activos (Billones)	\$ 9,72	\$ 10,20	5,00%
Total Pasivos (Billones)	\$ 8,58	\$ 8,98	4,71%
Total Patrimonio (Billones)	\$ 1,14	\$ 1,22	7,22%
Total Utilidad Neta (Millones)	\$ 56.560	\$ 73.911	30,68%

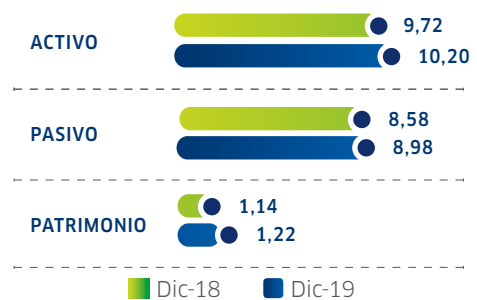
Fuente: Findeter

4.2 Análisis del Balance General

Durante el año 2019, las cuentas principales de balance crecieron frente a 2018. El activo total de la Entidad se ubicó en COP \$10,20 billones, creciendo 5,00% frente al ejercicio del 2018. El pasivo, por su parte, mostró una variación anual de 4,71%, cerrando el año en COP \$8,98 billones y el patrimonio se incrementó en 7,22% situándose en COP \$1,22 billones.

Gráfica 12.

Balance General



Fuente: Findeter - Cifras en Billones de Pesos

En el caso del activo, los rubros principales continúan siendo la cartera con una participación del 87,16%, el efectivo y sus equivalentes con 6,81% y las inversiones con el 4,20%. El efectivo tuvo una variación anual de -3,17% y cerró el año 2019 en COP \$695.223 millones, cumpliendo con el indicador de liquidez regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia. En cuanto a las inversiones, éstas crecieron 22,9% y finalizaron el año en COP \$428.202 millones, producto de la puesta en marcha del portafolio propio de inversiones, a través del cual se realizaron inversiones principalmente en títulos de deuda pública TES, tanto en UVR como Tasa Fija y también de títulos de deuda privada como CDT y bonos. Un segundo



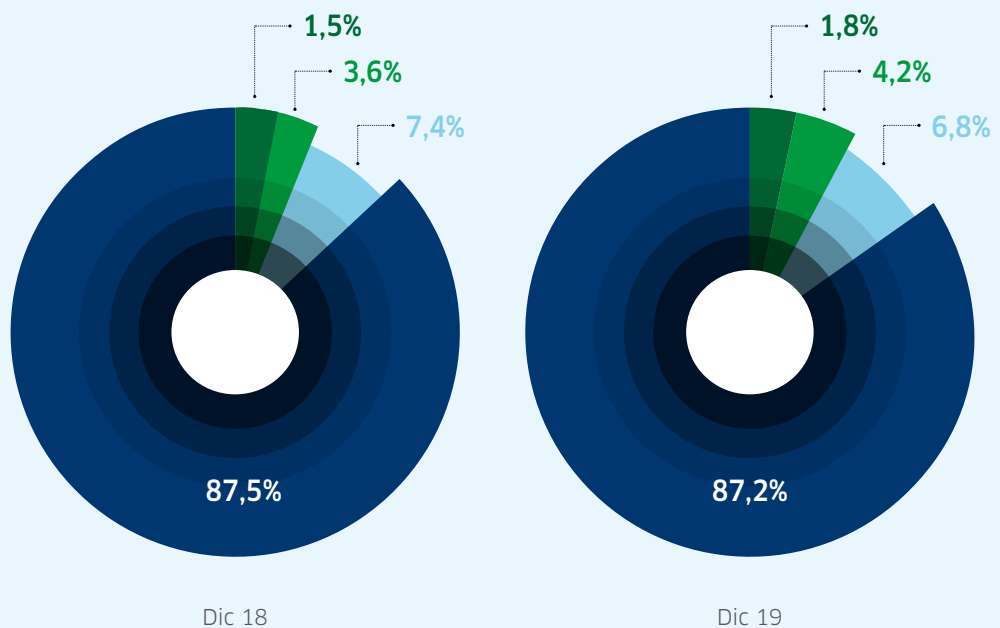
LAS INVERSIONES CRECIERON 22,9% Y FINALIZARON EL AÑO EN COP \$428.202 MILLONES.

elemento que explica la variación es la valoración de los contratos forward, producto del incremento en saldo de coberturas en un 20,48% frente a 2018 y a la devaluación promedio de la tasa de cambio, la cual paso de 1,84% a 2,06% de un año al otro.

Gráfica 13.
Estructura del Activo

- Cartera bruta
- Disponible
- Inversiones
- Otros Activos

Fuente: Findeter





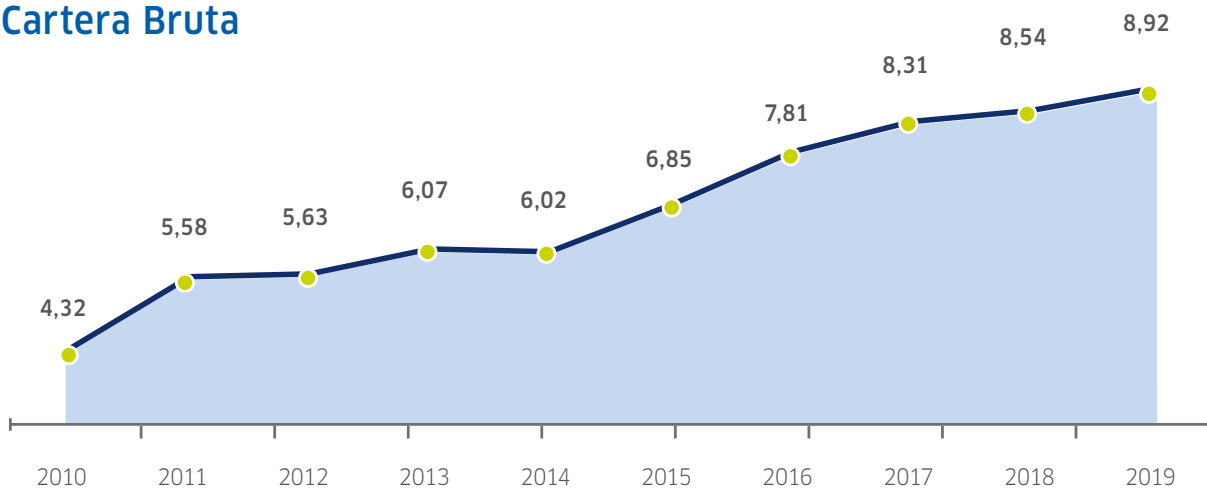
Por otra parte, la cartera bruta de Findeter creció 4,47% en el último año, ubicándose al cierre de diciembre de 2019 en COP \$8,92 billones. Este crecimiento correspondió a COP \$381.180 millones, manteniendo de esta forma la tendencia positiva de los últimos seis años, pese a que el volumen de prepagos registrado durante 2019

ascendió a COP \$1,5 billones. Vale la pena destacar que el 59,19% de la cartera de redescuento corresponde a tasas compensadas y líneas especiales.

Adicionalmente, durante 2019, desembolsamos recursos por COP \$2,73 billones, superando la meta comercial, la cual era de COP \$2,39 billones.

Gráfica 14.

Cartera Bruta



Fuente: Findeter - Cifras en Billones de Pesos

Respecto a la estructura de capital, el pasivo representó el 88,02% y el patrimonio el 11,98% al cierre de 2019. Dentro del pasivo, el rubro más representativo corresponde a Certificados de Depósito a Término con una participación de 60,63%, equivalente a COP \$5,4 billones y mostrando un crecimiento de 5,03% con respecto al 2018, generado por las emisiones efectuadas, las cuales ascendieron a COP \$2,76 billones. En segundo lugar, de participación dentro del pasivo total se ubicaron las obligaciones financieras, las cuales representaron el 20,56% equivalentes a COP \$1,85 billones; se destaca dentro de este rubro los recursos desembolsados por el BID a Findeter, los cuales ascendieron durante el año a US \$41,3 millones, así como también

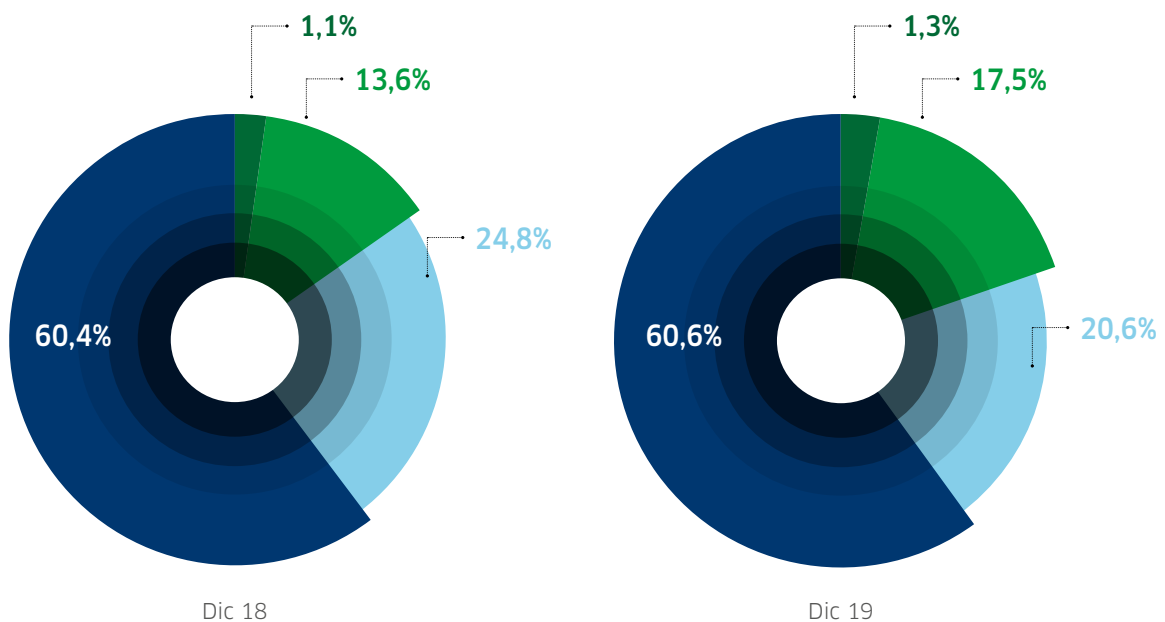
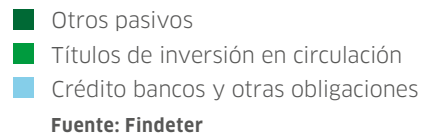
los recursos desembolsados por el KFW correspondientes a USD \$6,5 millones.

Otro rubro importante dentro del pasivo corresponde a títulos de inversión en circulación, los cuales representaron el 17,49% de la cuenta del pasivo; el mismo está compuesto por tres emisiones de bonos, una internacional efectuada en 2014 por US \$500 millones, otra subordinada, emitida en 2017 por COP \$203.680 millones y la emisión de bonos sostenibles efectuada en 2019 por COP \$400.000 millones.

En cuanto al patrimonio de 2019, éste tuvo una variación anual de 7,22% equivalente a COP \$82.385 millones, como resultado del incremento de las utilidades en comparación con el ejercicio anterior.

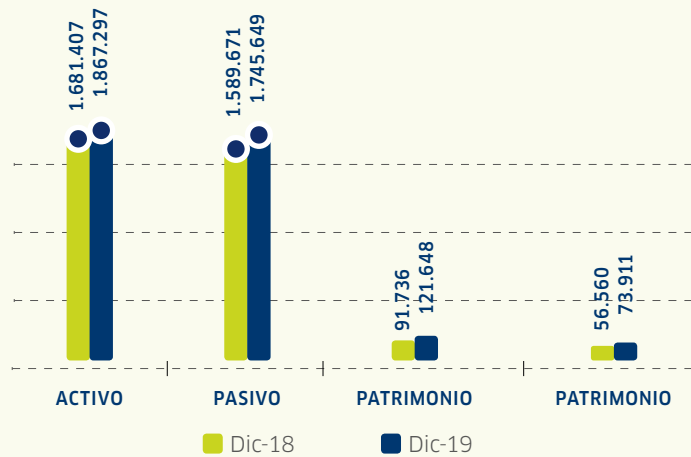
Gráfica 15.

Estructura del Pasivo



4.3 Estado de resultados

Gráfica 16.
Estado de Resultados



Fuente: Findeter - Cifras en Millones de Pesos

Los ingresos operacionales de Findeter durante 2019 aumentaron un 11,06% frente a 2018. Uno de los factores que apalancaron los resultados es el asociado a la valoración de los derivados, producto de una menor devaluación promedio en 2019 de 1,87% en comparación al 2,47% del año 2018. Adicionalmente, la implementación del portafolio propio de inversiones generó ingresos brutos del orden de COP \$5.637 millones y por último, es importante resaltar la valorización en la unidad del fondo de capital privado Ashmore en 18,68% de noviembre a diciembre de 2019, debido al incremento del valor de las empresas que hacen parte del portafolio de inversiones del Fondo.

Por otra parte, es importante precisar que los ingresos referentes a intereses de cartera se redujeron en 4,02%, como resultado de la política expansiva promovida por el Banco de la República desde el mes de abril de 2018, momento



en el cual se efectuó una disminución de la tasa REPO¹⁶ en 25 PB¹⁷, manteniéndose inalterada en 4,25% hasta el cierre de 2019; esta decisión terminó impactando a la baja las otras referencias de mercado como DTF¹⁸ e IBR¹⁹, lo cual repercute directamente en la generación de los ingresos. Por otro lado, el indicador

IPC²⁰, mostró un comportamiento alcista hasta llegar al 3,8% acercándose al límite superior del rango de inflación definido por el Banco de la República.

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 2019, restando participación a la cartera en DTF e incrementando el monto de recursos atados al IBR. Se destaca como el indicador IBR duplicó su participación al aumentar 17 puntos porcentuales respecto al 2018.

16 Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República

17 Puntos Básicos de una tasa

18 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

19 Indicador Bancario de Referencia

20 Índice de Precios al Consumidor

Tabla 19

Composición de la Cartera de Redescuento por Tasas

ÍNDICES	SALDO 2019	PART.	SALDO 2018	PART.
DTF	2.541.175	28,65%	3.444.909	40,60%
IPC	1.768.910	19,94%	2.036.904	24,01%
IBR 1 Mes	3.058.134	34,48%	1.761.990	20,77%
IBR 3 Meses	1.195.047	13,47%	795.738	9,38%
FIJA	78.084	0,88%	86.898	1,02%
UVR	2.875	0,03%	5.112	0,06%
Libor 1 Mes	-	0,00%	22.605	0,27%
Libor 3 Meses	121.186	1,37%	188.427	2,22%
Libor 6 Meses	103.785	1,17%	142.425	1,68%
Saldo Total	8.869.196	100,00%	8.485.008	100,00%

Fuente: Findeter - Cifras en millones de Pesos

En referencia a otros ingresos de índole operacional, también encontramos los ingresos por comisiones y honorarios, los cuales tuvieron una importancia relevante en 2019, por la directriz impartida por nuestra alta dirección de diversificar las fuentes de ingresos no financieros. En este aspecto se definieron cuatro grandes líneas de negocio que nos permitieron obtener ingresos del orden de COP \$65.324 millones y los cuales seguirán fortaleciéndose en los próximos años, que son: Venta Integral²¹, Planificación Territorial, Estructuración de Proyectos²² y Ejecución de Proyectos.

Dentro de estas líneas de negocio, es importante resaltar la generación de ingresos por valor de COP \$2.561 millones²³ por Venta Integral (nueva línea de negocio incluida en el plan de vuelo 2019-2022) y el crecimiento que experimentaron los ingresos de Planificación Territorial en 146,87%.

El incremento de los egresos operacionales en 2019 fue del 8,94%, cifra que estuvo explicada principalmente por el aumento de los gastos asociados a la valoración de las coberturas con forward, en virtud a que el monto de la deuda externa cubierto se incrementó con respecto

al año 2018. Pese a lo mencionado anteriormente el efecto neto de los derivados y diferencia en cambio mostró una disminución de 16,11% frente a 2018, lo cual equivale a COP \$20.522 millones, como resultado de la estrategia de negociación de derivados.

En cuanto al egreso generado por las fuentes de fondeo de la Entidad, encontramos que la causación de intereses de los Certificados de Depósito a Término (CDT) se redujo 12,67% durante el 2019, lo cual 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 spreads²⁴ de captación de mercado.

De igual forma, los intereses de obligaciones financieras disminuyeron en 11,01%, situación que se justifica en la disminución de la tasa LIBOR²⁵ (London Interbank Offeret Rate), la cual pasó de 2,50% en 2018 a 1,75% al cierre de 2019, impactando los intereses de todas las obligaciones contraídas en dólares, esta disminución en la tasa está en línea con los tres recortes consecutivos de tipo de interés efectuados por la FED²⁶ en el año 2019. Es importante destacar el comportamiento que tuvieron los gastos administrativos de la entidad, ya que los

21 Vender más de un producto al mismo proyecto. buscando generar soluciones integrales a los territorios y convertir sus iniciativas en proyectos reales

22 Estructurar los proyectos estratégicos del Gobierno Nacional, las gobernaciones, alcaldías y el sector privado.

23 Del total de estos ingresos, únicamente \$1.104 corresponden a comisiones y el valor restante corresponde a ingresos por intereses de cartera.

24 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

25 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. El dato corresponde a la Libor 3 Meses.

26 Federal Reserve System

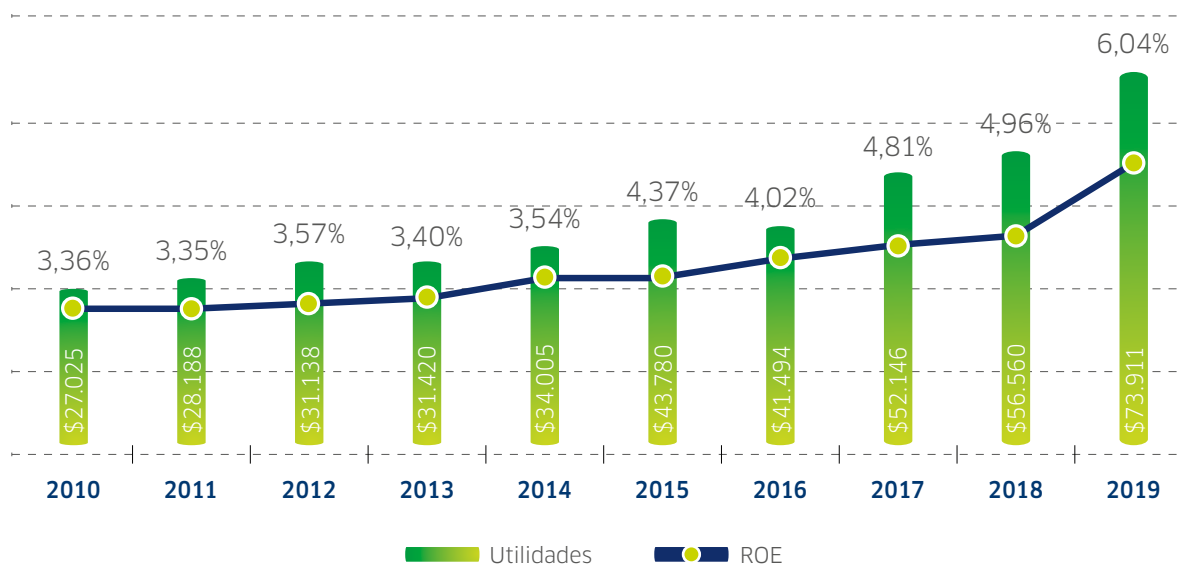


mismos crecieron únicamente al 3,86% mientras la inflación para todo 2019 fue de 3,8%. Al revisar el detalle de los mismos se puede observar que el rubro gastos de personal tuvo un incremento únicamente de 1,95% con respecto al año anterior mientras otros egresos como servicios temporales, gastos de viaje además de contribuciones, afiliaciones y transferencias mostraron reducciones de 8,14%, 9,04% y 13,32% respectivamente evidenciando de esta forma el adecuado control de los mismos liderado por la alta gerencia.

Como resultado del incremento del margen financiero y de la adecuada gestión de los gastos administrativos, la utilidad antes de impuestos aumentó 32,61% durante 2019, ubicándose en COP \$121.648 millones. Es importante

tener en cuenta que, en el ejercicio del 2019, la Entidad afectó en sus estados financieros COP \$7.775 millones correspondientes a la autoretención de renta año 2018, la cual no generó repercusiones de índole operacional. El resultado operacional de la Entidad en conjunto con la disminución de la provisión del impuesto de renta de 4% conforme la inexecutable de la sobretasa del sector financiero consignada en la ley de financiamiento, permitió que la ganancia del ejercicio al cierre del año alcanzara un nivel record de COP \$73.911 millones, lo que resultó en una variación anual de COP \$17.351 millones, frente a 2018, equivalente a un crecimiento de 30,68% y constituyéndose de esta forma en las mayores utilidades en la historia de la Entidad.

Gráfica 17.
Utilidad vs ROE



Fuente Findeter Cifras en Millones de Pesos

Se destacan en materia financiera otros **logros** obtenidos durante la vigencia 2019, tales como:

- Gestión continua de la tasa pasiva de la Entidad, lo cual permitió obtener un margen financiero superior a la meta establecida.
- Alto grado de acierto en las proyecciones financieras, evidenciando el adecuado ejercicio de planeación financiera efectuado por la Entidad.
- Estructuración de una herramienta financiera que permite determinar el impacto máximo de un cupo asignado directamente a los clientes en el proceso de gestión comercial, que a su vez permite a la Entidad un mayor control del margen financiero.
- Construcción del modelo de costeo de negocio, el cual es una herramienta fundamental para determinar el precio de los productos no financieros contemplando todos los costos tanto directos como indirectos, así como la rentabilidad esperada.
- Mejora continua del modelo de proyecciones financieras, el cual fue desarrollado de forma in house por Findeter.
- Presentación del PyG por regionales ante la Junta Directiva de la Entidad, el cual permite identificar de forma dinámica los márgenes de contribución de cada regional.
- Consolidación de la propuesta de modelo de retribución variable aplicable a los Gerentes de Cuenta de la Entidad.

4.4 Riesgo Cambiario

Como parte de nuestra estrategia para reducir el riesgo cambiario, realizamos operaciones con instrumentos financieros derivados y efectuamos desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera, conforme a las regulaciones del Banco de la República y de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Con corte a diciembre de 2019 llegamos a USD \$473.500.000 en contratos forward y a USD \$68.676.069 en créditos de redescuento. Como consecuencia de esto, monitoreamos

nuestras posiciones en moneda extranjera, a través del seguimiento del valor en riesgo en moneda extranjera, que se ha mantenido en niveles tolerables con respecto al límite definido por la Junta Directiva (95%).

Para finales del periodo de reporte, el programa de cobertura de los pasivos de la Entidad presentó una cobertura cambiaria del 99.72%.

Durante 2019, continuamos con las actividades de seguimiento semanal

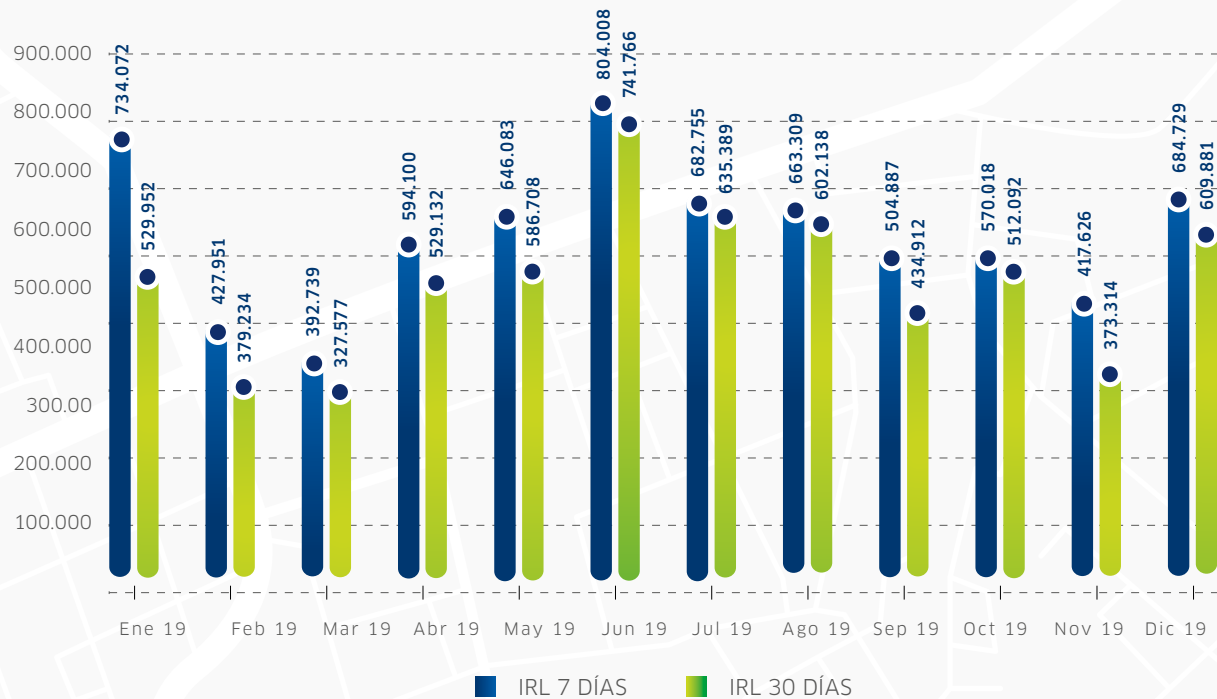
del manejo de la liquidez, así como con la proyección del indicador de liquidez IRL de hasta 90 días (calculado semanalmente), con el objeto de anticipar cambios en dicho indicador y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de Findeter.

En las siguientes gráficas observamos los niveles de liquidez de acuerdo

con el IRL para los cortes mensuales (para las bandas de 7 y 30 días, respectivamente) y evidenciamos que el resultado es positivo:

Al cierre de diciembre de 2019, el IRL fue de COP \$684.729 millones para la banda de 1 a 7 días y de COP \$609.881 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que mantenemos un nivel adecuado de recursos para cumplir con nuestras obligaciones y actividades.

Gráfica 18.
IRL 7 días - IRL 30 días



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos - Cifras en millones de pesos

4.5 Calificación de Riesgos

Standard & Poor's

El 28 de octubre de 2019, la agencia calificadora S&P publicó un comunicado de prensa, mediante el cual ratificó la calificación crediticia del país de “BBB-”. De acuerdo con dicho documento, esta decisión refleja la recuperación de la economía local, lo que debería ayudar a la estabilización de la deuda del gobierno. Adicionalmente, reconoce la gestión de la política monetaria por parte del emisor, en donde advierte la importancia anclar a la misma las expectativas de inflación.

Respecto a la perspectiva estable, la calificadora señala que se encuentra a la expectativa sobre la mejora gradual del perfil externo que mantiene el país, mientras que en el crecimiento del PIB ayudaría a mantener los resultados fiscales bajo control. La calificación de Findeter está completamente ligada a la otorgada a la Nación. De acuerdo con este precedente, S&P reafirmó la calificación de “BBB-” con perspectiva estable tanto para la Entidad como para los bonos internacionales emitidos en 2014.

Fitch Ratings

En 2019, Fitch Ratings confirmó la calificación de Colombia en “BBB” con perspectiva negativa. De acuerdo con esta agencia calificadora, la perspectiva negativa refleja los continuos riesgos para la consolidación fiscal y la trayectoria de la deuda pública, el debilitamiento de la credibilidad de la política fiscal y el aumento de las vulnerabilidades externas derivadas de mayores desequilibrios externos, así como un aumento del endeudamiento. Adicional, observan un incremento constante en la relación deuda/PIB, que ha venido en aumento constante en los últimos seis años.

Teniendo en cuenta lo anterior, el 28 de noviembre de 2019 Fitch Ratings ratificó la siguiente calificación:



EL 28 DE OCTUBRE DE 2019, LA AGENCIA CALIFICADORA S&P, RATIFICÓ LA CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL PAÍS DE “BBB-”. UNA DECISIÓN QUE REFLEJA LA RECUPERACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL.



**Calificación Nacional de Largo
Plazo afirmada en 'AAA';
Perspectiva Estable**



**Calificación Nacional de Corto
Plazo afirmada en 'F1+'**

Calificación de riesgos titularización multiactivos

El 19 de marzo de 2019, Fitch Ratings afirmó las calificaciones a las series que componen los títulos de contenido crediticio emitidos por la universalidad TER IPC R-1 por COP \$233.900 millones.

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 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 COP \$29.403 millones a diciembre de 2019.

Calificación de bonos subordinados

Fitch Ratings asignó la calificación de largo plazo "AA+ (col)" a la emisión de bonos subordinados realizada por nosotros. 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 o liquidación.

Calificación de bonos sostenibles

El comité técnico de S&P afirmó en agosto de 2019 la calificación de largo plazo "AAA" a la emisión de bonos sostenibles. Esta 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 en cuanto a la diversificación de las fuentes de fondeo.



**S&P AFIRMÓ LA CALIFICACIÓN
"AAA" A LA EMISIÓN DE
BONOS SOSTENIBLES.**



Findeter se convirtió en pionera en la emisión de bonos sostenibles al colocar en junio pasado papeles de este tipo por COP \$400.000 millones en el mercado público de valores.

4.5 Presupuesto y fuentes de financiación

4.5.1 Presupuesto

El presupuesto de fuentes de la Entidad a 31 de diciembre de 2019 ascendió a COP \$832.462 millones.

Ejecución de Fuentes

Como se observa en la siguiente tabla, la ejecución de fuentes al 31 de diciembre de 2019 presentó un cierre

de COP \$699.173 millones equivalente al 84% del presupuesto, principalmente debido a una sub ejecución en los ingresos financieros por COP -\$138.500 millones (-18%) como consecuencia de:

a) un menor recaudo de intereses de cartera de redescuento por COP -\$73.906 millones (-16%) debido al incremento en el volumen de prepagos apalancado con menores desembolsos de créditos de enero a abril/19 y menores tasas de mercado

con respecto a lo presupuestado; b) un menor recaudo de tasa compensada por COP -\$36.702 millones (-19%), debido a que en la ejecución durante 2019 se presentó estabilidad de tasas de mercado cuando el presupuesto contemplaba un incremento de las mismas, así como, a una menor ejecución en los cronogramas de desembolsos versus lo estimado durante el primer semestre del año; y c) menores ingresos por derivados de COP -\$26.350 millones (-55%) resultante de la adopción de una estrategia de negociación mayor a un año soportada en la disminución del costo de las devaluaciones de largo plazo.

Adicionalmente el desempeño se vio favorablemente impactado por una sobre ejecución en los ingresos de convenios y/o programas por COP \$8.112 millones (14%), debido a una dinámica favorable en el recaudo

de la cartera de años anteriores (principalmente en el programa de infraestructura), compensando completamente la sub ejecución en otros ingresos operacionales por COP -\$2.847 millones (-16%) debido a un menor recaudo de los ingresos de banca de inversión COP -\$2.092 millones (-45%) y comisiones por COP -\$755 millones (-6%), tanto de compromiso, como fiduciarias.



EL DESEMPEÑO SE VIO FAVORABLEMENTE IMPACTADO POR UNA SOBRE EJECUCIÓN EN LOS INGRESOS DE PROGRAMAS POR COP \$8.112 MILLONES.

Tabla 20

Ejecución de Fuentes

FUENTES	PRESUPUESTO	INGRESOS	DIFERENCIA EJECUCIÓN	% CUMPLIMIENTO
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (2) / (1)
Ingresos Financieros	756.164	617.663	-138.501	82%
Ingresos Convenios y/o Programas	58.329	66.442	8.112	114%
Otros Ingresos Operacionales	17.598	14.751	-2.847	84%
Otros Ingresos No Operacionales	371	317	-54	85%
Total Fuentes	832.462	699.173	-133.289	84%

Fuente: Findeter - Cifras en millones de pesos



LA EJECUCIÓN DE APLICACIONES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 REFLEJO UN CIERRE DE COP \$673.885 MILLONES, EQUIVALENTES AL 81% DE EJECUCIÓN.

Ejecución de Aplicaciones

La ejecución de aplicaciones al 31 de diciembre de 2019 reflejó un cierre de COP \$673.885 millones, equivalentes al 81% de ejecución, presentando como inductor principal los gastos financieros cerrando al 77% del presupuesto (equivalente a \$487.354 millones) debido principalmente por:

a) un menor pago de intereses de obligaciones con una ejecución del 85% (equivalente a \$476.910 millones), asociados a una menor necesidad de fondeo (captación de recursos y créditos de la banca multilateral) por la liquidez resultante del incremento en el volumen de los prepagos de la cartera de redescuento; y b) menores egresos por derivados cerrando con una ejecución del 13% (equivalente a \$8.299 millones) resultante de la adopción de una estrategia de negociación mayor a un año soportada en la disminución del costo de las devaluaciones de largo plazo.

La adecuada gestión y racionalización de los gastos de funcionamiento y administrativos permitió cerrar con una ejecución al 89% (equivalente a \$115.924 millones), dentro de los cuales es importante resaltar por su eficiente administración, los contratos

de servicios (ejecución al 89%; \$4.312 millones de ahorro), honorarios (ejecución al 81%; \$2.126 millones de ahorro), gastos de viajes (ejecución al 77%; \$1.197 millones de ahorro), publicidad y divulgación (ejecución al 63%; \$1.113 millones de ahorro) y mantenimientos-reparaciones-adequaciones (ejecución al 87%; \$384 millones de ahorro). Finalmente debido a la adecuada gestión de la estructura de personal y sus procesos se permitió obtener una optimización en el gasto de personal total (ejecución al 93%; \$3.585 millones de ahorro). La ejecución de adquisición de activos (ejecución al 78% equivalente a \$1.588 millones) se vio condicionada a un inicio posterior en la implementación del cambio del software de gestión documental de la Entidad y menor requerimiento de licenciamiento de software.

Tabla 21.

Ejecución de Aplicaciones

FUENTES	PRESUPUESTO	META INICIAL (18)	COMPROMISOS	VLR. NO COMPROMETIDO (19)	% CUMPLIMIENTO
	(1)	(2)	(3)	(4) = (1) - (3)	(5) = (3) / (1)
Gastos Financieros	629.211	647.751	487.355	141.857	77%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	70.848	54.411	69.019	1.829	97%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	130.356	128.787	115.924	14.431	89%
Adquisición de Activos	2.047	1.513	1.588	459	78%
Total Aplicaciones	832.462	832.462	673.885	158.577	81%

Fuente: Findeter - Cifras en millones de pesos

La gestión presupuestal de la entidad fue orientada desde un inicio a promover el uso adecuado y eficiente de los recursos, monitoreada mes a mes en el comité Gestión Contable y Presupuestal, permitiendo adoptar las medidas necesarias y aportar a la construcción del buen desempeño de indicadores organizacionales tales como Eficiencia Operativa, Ebitda - Utilidad Neta.

4.5.2 Captación de recursos

Durante el año pasado, logramos captar recursos por COP \$3.164 billones, a través de emisiones de CDT, y Bonos Sostenibles, lo que incrementó el monto con relación a 2018 y el dinamismo de los pagos anticipados de la cartera activa, como se evidencia en la siguiente tabla.

Las emisiones directas efectuadas en el mercado primario alcanzaron COP \$2,21 billones. Además, realizamos la primera emisión de bonos sostenibles por un valor de COP \$400 mil millones; en tanto que las renovaciones totalizaron COP \$1,3 billones, lo que representó un incremento del 17%, a pesar de la alta liquidez que se obtuvo por la emisión, lo que demuestra la confianza de los inversionistas en nuestros títulos de deuda.



Tabla 22

Emisiones por tipo de emisión

TIPO	2018	% PARTICIPACIÓN POR TIPO DE EMISIÓN	2019	% PARTICIPACIÓN POR TIPO DE EMISIÓN	VAR %
Emisión Primaria CDT	1.984.960	64%	1.458.281	46%	-27%
Renovación CDT	1.114.749	36%	1.306.507	41%	17%
Bonos	0	0%	400.000	13%	100%
Total general	3.099.709	100%	3.164.788	100%	2%

Fuente: Findeter - Cifras en millones de pesos

En términos de la distribución por tipo de indicador, las emisiones estuvieron lideradas por aquellas indexadas al IPC, sumando el 53% del total con COP \$1,7 billones; mientras que las participaciones de los CDT indexados a IBR, tasa fija y DTF fueron del 32%, 14% y 1%.

Los **logros** más relevantes en materia de tesorería durante 2019 fueron:



LA PRIMERA
EMISIÓN DE BONOS
SOSTENIBLES
RECIBIÓ DEMANDAS
POR COP \$1,03
BILLONES, CON UNA
SOBREDEMANDA
DE 3,44 VECES EL
MANTO OFERTADO.

Captamos recursos a través de emisiones de CDT por COP \$2,76 billones, ratificando a Findeter como emisor recurrente de este instrumento en el Mercado de Valores de Colombia, reflejando así el buen posicionamiento dentro del mercado de deuda local, lo que nos permitió promover la permanencia de recursos por parte de los inversionistas y mejorar el perfil de vencimientos.

Realizamos la primera emisión de bonos sostenibles de Colombia el 18 de junio de 2019, en donde se captaron recursos por COP \$400 mil millones. La emisión recibió demandas por COP \$1,03 billones, con una sobredemanda de 3,44 veces el monto ofertado. Se subastaron dos series: 5 años al IPC+2.54% y 7 años al IPC+2.90%. Los bonos cuentan con calificación AAA, la máxima otorgada por BRC S & P.

Los recursos le permitirán a Findeter financiar proyectos que generan beneficios ambientales y sociales, y facilitan la transición hacia una economía más sostenible; así como diversificar las fuentes de financiamiento y alargar la duración del pasivo.

Portafolio de inversiones

En 2019, Findeter incrementó gradualmente su Portafolio de Inversiones según las directrices impartidas por la Junta Directiva, reglamentando el Comité de Inversiones y definiendo la Política de Inversión. Buscamos generar ingresos mediante la conformación de un portafolio de títulos de renta fija, consistente con el perfil de riesgo (moderado), el horizonte de inversión y el costo de recursos de Findeter.

Nuestro portafolio está compuesto por Títulos de Tesorería TES, Clase "B", tasa fija o indexada a la UVR, y Certificados de depósitos a término, en establecimientos bancarios vigilados por la SFC. La duración ponderada del portafolio no podrá superar los seis años.

La rentabilidad del Portafolio de Inversiones en 2019 fue del 6,47%, generando COP \$5.636,8 millones de ingresos. Al cierre de mayo de 2019 contaba con un valor de COP \$55.513 millones, que al cierre del año alcanzó un valor total de COP \$194.566 millones. Con los incrementos desde mayo en el valor nominal del portafolio, se construyó el referente de mercado "Benchmark" y se realizaron las asignaciones estratégicas de activos que componen el portafolio implementando estrategias de *trading*.

Por otra parte, mantuvimos 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.

4.5.4 Administración de la liquidez

Con los recursos de liquidez, pudimos 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 Repo.

4.5.5 Gestión de coberturas

A lo largo de 2019, mantuvimos una cobertura cercana al 100% de los pasivos en moneda extranjera monetizados a través de instrumentos derivados como los *Forwards* y cobertura natural, lo que ha mitigado el riesgo de tasa de cambio. Las operaciones *Forward* se fueron acoplado a las situaciones cambiantes del mercado en un año que empezó con expectativas de tasas internacionales al alza pero que terminó con tres ajustes de tasa de la FED a la baja.

4.6 Recursos con entidades internacionales

(103-2)

Crédito con entidades internacionales

Efectuamos desembolsos por valor de USD \$7,9 millones en el marco del Contrato de Préstamo BID 3392/OC-CO, a través del cual se financiaron proyectos en materia de desarrollo urbano en el Distrito de Barranquilla.

El 23 de diciembre de 2019, suscribimos con el BID el Contrato de Préstamo 3842/OC-CO (Tramo 3 de la Línea CCLIP), por valor de USD \$150.000.000, con el objeto de contribuir a la sostenibilidad fiscal y urbana en tres ciudades del país (Cartagena, Santa Marta y Cali), sus entidades descentralizadas y áreas metropolitanas.

En cuanto al Contrato de préstamo BID 3596/OC-CO, se ejecutaron USD \$33,3 millones, en proyectos para el desarrollo urbano y la mejora de los servicios públicos en Medellín y su área metropolitana, Pereira y Pasto.

Realizamos desembolsos de créditos externos con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW, por su sigla en alemán) por valor de USD \$6,5 millones para continuar con la construcción de la PCH (Pequeña Central Hidroeléctrica) de La Chorrera en Antioquia y la financiación del alumbrado público del municipio de Montelíbano, Córdoba.

Cooperación Internacional No Reembolsable

Obtuvimos los siguientes recursos de cooperación internacional no reembolsable en 2019:

En el marco del Programa de Protección Ambiental Municipal del KfW del 30 de octubre, conseguimos recursos de cooperación no reembolsable por valor de EUR €910.000. Estos recursos buscan generar mayores capacidades al interior de la Entidad y apoyar el fortalecimiento del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), asistiendo a los municipios en la financiación de estudios complementarios para proyectos elegibles y creando mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de



EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE PROTECCIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL DEL KfW DEL 30 DE OCTUBRE, CONSEGUIMOS RECURSOS DE COOPERACIÓN NO REEMBOLSABLE POR VALOR DE EUR €910.000.

los requisitos técnicos y ambientales de los proyectos que se financian en el marco de la línea de crédito para Agua, Saneamiento Básico y Manejo de Residuos Sólidos impulsada con el apoyo de esta institución alemana.

Asimismo, suscribimos un acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (Unops, por su sigla en inglés) por valor de USD \$310.000 provenientes del Fondo Verde del Clima (GCF, por su sigla en inglés). Estos recursos de cooperación técnica no reembolsable buscan apoyar la puesta en marcha del Proyecto NAMA Residuos Sólidos.

También el 26 de diciembre de 2019, suscribimos un Acuerdo de Cooperación Internacional con la Agencia Alemana para la Cooperación y el Desarrollo (GIZ, por su sigla en alemán), para la ejecución de la Fase de Preparación (DPP) del proyecto NAMA MovE. El DPP contará inicialmente con aportes equivalentes a EUR €121.417,80, sin embargo, el proyecto NAMA MovE espera recibir EUR €216.479,21 adicionales, para el desarrollo de las siguientes fases.

En el marco de la NAMA de Desarrollo Orientado al Transporte (TOD, por su sigla en inglés). La cooperación se divide en dos componentes: 1) Componente Técnico (CCAP-GIZ): que se firmó el 20 de diciembre de 2016, contrato con CCAP que asegura la entrada de USD \$1,1 millones. Este componente comenzó su ejecución en 2017 y a 2019 se han ejecutado un total de USD \$511.206, correspondiente a un 44%. En diciembre de 2019, se realizó la sexta solicitud de desembolso a CCAP por USD \$216.080, con lo cual el porcentaje de ejecución

para 2019 llegaría al 63%. 2) Componente Financiero (KfW): firmado el 20 de octubre de 2017, Acuerdo Separado que acompaña el Acuerdo Financiero con KfW, que establece una contribución por EUR €11,7 millones para la implementación del componente financiero del Programa NAMA TOD. Este componente comenzó su ejecución en 2017 y, a través de él, se recibió un primer desembolso por valor de EUR €1,7 millones en 2018. Del total de los recursos recibidos, se han reconocido EUR €177.371, lo que corresponde a 1,5% de la contribución. Los recursos están destinados para la financiación de la factibilidad, estudios de diseño y subsidio de tasa para la construcción de, al menos, tres proyectos piloto en el país.

Adicionalmente se logró ejecutar el 100% de los recursos del Crédito BID 3392, correspondiente a USD \$100 millones, cuyo énfasis fue el mejoramiento de la gestión fiscal y el desarrollo urbano en Barranquilla. Cabe señalar que el préstamo se ejecutó en un tiempo menor al plazo previsto contractualmente.

Firmamos un acuerdo con la GIZ, por EUR \$337.897. Estos recursos de cooperación técnica no reembolsable serán destinados al proyecto NAMA MOVE, que busca la sustitución de vehículos oficiales y taxis impulsados por combustibles fósiles, por vehículos eléctricos.

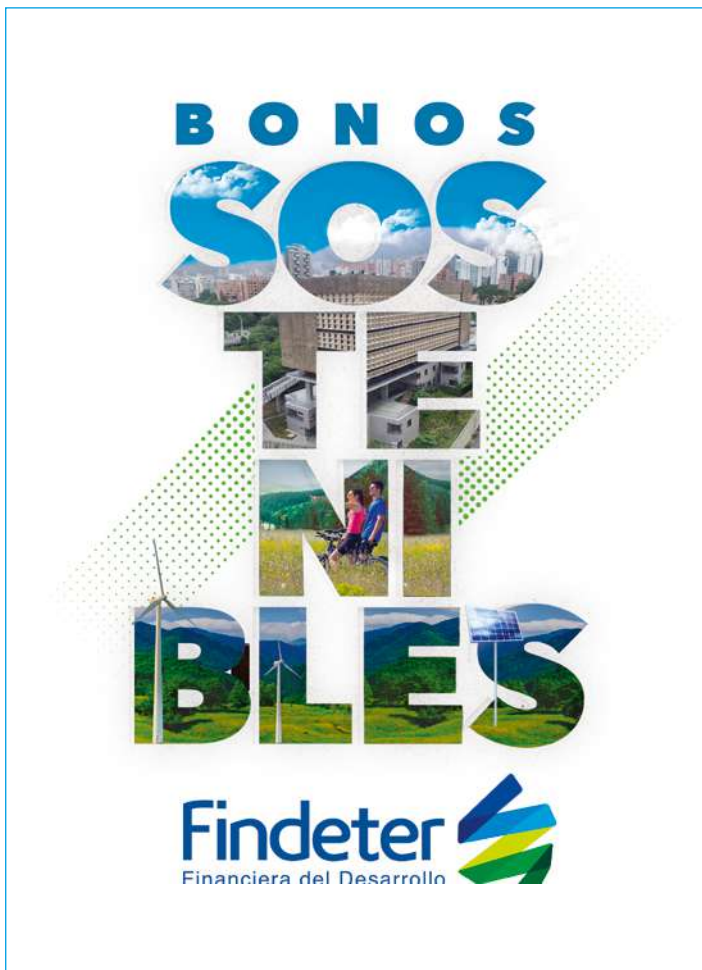
En diciembre de 2019, logramos la adjudicación del contrato para la "Estructuración de los estudios de factibilidad del tren entre Bogotá y Zipaquirá", un proceso que fue desafiante tanto por su complejidad como por el impacto que tendrá en la transformación de la movilidad de Cundinamarca.

Finalmente, dentro de los **logros** más importantes de 2019 estuvo la consecución de COP \$730 millones en recursos de cooperación internacional no reembolsable para el evento “Ruta del Desarrollo Sostenible”, provenientes de algunos de nuestros principales socios internacionales: KFW, el Gobierno del Reino Unido y el BID.

4.7 Bonos Sostenibles

(103-2 ; 103-3.)

(ODS 1,3,4,6,11,12,13)



El pasado 18 de junio Findeter realizó la primera emisión de bonos sostenibles del país, con el objetivo de financiar proyectos que generan beneficios ambientales y sociales y que facilitan la transición hacia una economía más sostenible. Estos proyectos están orientados a mejorar las condiciones socioeconómicas de la población, financiando la infraestructura de servicios, con el propósito de mejorar la calidad de vida, promover el bienestar de los colombianos y aportar al cumplimiento de 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Para la estructuración de esta emisión, contamos con el apoyo del BID, a través de un programa de asistencia técnica financiado por la Embajada Suiza en Colombia – Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), quienes orientaron la estructuración de la emisión en su carácter sostenible para que cumpliera con los Principios de los Bonos Verdes y con los Principios de los Bonos Sociales de la Asociación de Mercados de Capitales (ICMA). Además de seguir estos principios,

la emisión contó con la valoración de un tercero independiente, en este caso, la firma Vigeo Eiris, que expresó su más alto nivel de garantía sobre los bonos que se colocaron en el mercado.



En cumplimiento de los compromisos adquiridos con esta emisión, a partir de este año y de manera anual, reportaremos el impacto socioambiental positivo generado por todos los proyectos financiados. Este reporte se realizará con indicadores seleccionados, de manera agregada, atendiendo las normas de reserva bancaria, por categoría de sostenibilidad y la distribución regional del uso de los recursos.

LA EMISIÓN CONTÓ CON LA VALORACIÓN DE UN TERCERO INDEPENDIENTE, EN ESTE CASO, LA FIRMA VIGEO EIRIS, QUE EXPRESÓ SU MÁS ALTO NIVEL DE GARANTÍA SOBRE LOS BONOS QUE SE COLOCARON EN EL MERCADO.

Emisión

Colocamos en el mercado de valores colombiano bonos sostenibles por COP \$400 mil millones con plazos de 5 y 7 años y a una tasa de IPC + 2,54 % y IPC + 2,90 % respectivamente, siendo esta la primera emisión de este tipo en el país. La emisión fue adjudicada a través del mecanismo subasta holandesa de la Bolsa de Valores de Colombia a inversionistas institucionales, empresas y personas naturales.

Durante la subasta se recibieron demandas por COP \$1,03 billones, es decir, 3,44 veces el monto inicialmente ofertado, lo que ratifica el interés de los inversionistas por este tipo de títulos. Igualmente, este resultado confirma la confianza del mercado en nuestra solidez y capacidad para impulsar proyectos que generan desarrollo económico y social. Los bonos recibieron la máxima calificación de riesgo crediticio AAA por la agencia calificadora BRC - Standard & Poor's.

Comité del Bono Sostenible

Atendiendo las buenas prácticas del gobierno corporativo que recomiendan la existencia de un número controlado de comités, el Comité del Bono Sostenible, establecido en el marco de referencia, cambió su denominación y sus funciones pasaron al Comité de Riesgos y Gestión de Activos y Pasivos de Findeter, que tiene mayor jerarquía por ser un comité de apoyo a la Junta Directiva de la entidad.

De esta manera, en tres sesiones del Comité de Riesgos y Gestión de Activos y Pasivos de Findeter, se revisaron los temas de bonos sostenibles, haciendo seguimiento a los lineamientos del marco de referencia, especialmente en lo relacionado con el control de la cartera de los proyectos elegibles a ser financiados y refinanciados por la emisión bajo los criterios de los bonos.

Características de los proyectos

Los recursos provenientes de este tipo de bonos únicamente podrán financiar o refinanciar proyectos originados hasta 24 meses antes de la emisión, o después de la emisión del bono, donde la refinanciación puede darse por hasta el 100% de los saldos de cartera de los proyectos seleccionados al momento de la emisión.

Para esta primera emisión, los proyectos en la cartera priorizada fueron en su totalidad de inversión financiados por tasas compensadas, es decir tasas de interés subsidiadas por el Gobierno Nacional a través de sus ministerios o instituciones gubernamentales.

Estos proyectos, no solo cuentan con beneficios financieros como resultado de la compensación de la tasa, sino que además deben contar con la viabilidad del ministerio o institución gubernamental correspondiente. Estas viabilidades dan cuenta de los análisis realizados por el gobierno nacional en términos técnicos, financieros, ambientales, sociales y legales, lo que nos garantiza que los proyectos financiados cumplen con la normatividad nacional vigente y con los lineamientos de sostenibilidad del gobierno nacional.

A continuación, presentamos el análisis del uso de los recursos provenientes de la emisión que de acuerdo con lo establecido en el marco de referencia de los Bonos Sostenibles se realiza de modo agregado. Igualmente, mostramos los indicadores de impacto y resultado del uso de los recursos.



LOS RECURSOS DE LA EMISIÓN SE ENCUENTRAN ASOCIADOS A UN TOTAL DE 16 PROYECTOS DE 14 BENEFICIARIOS.

Principales impactos y resultados

Indicadores Financieros / Uso de los recursos

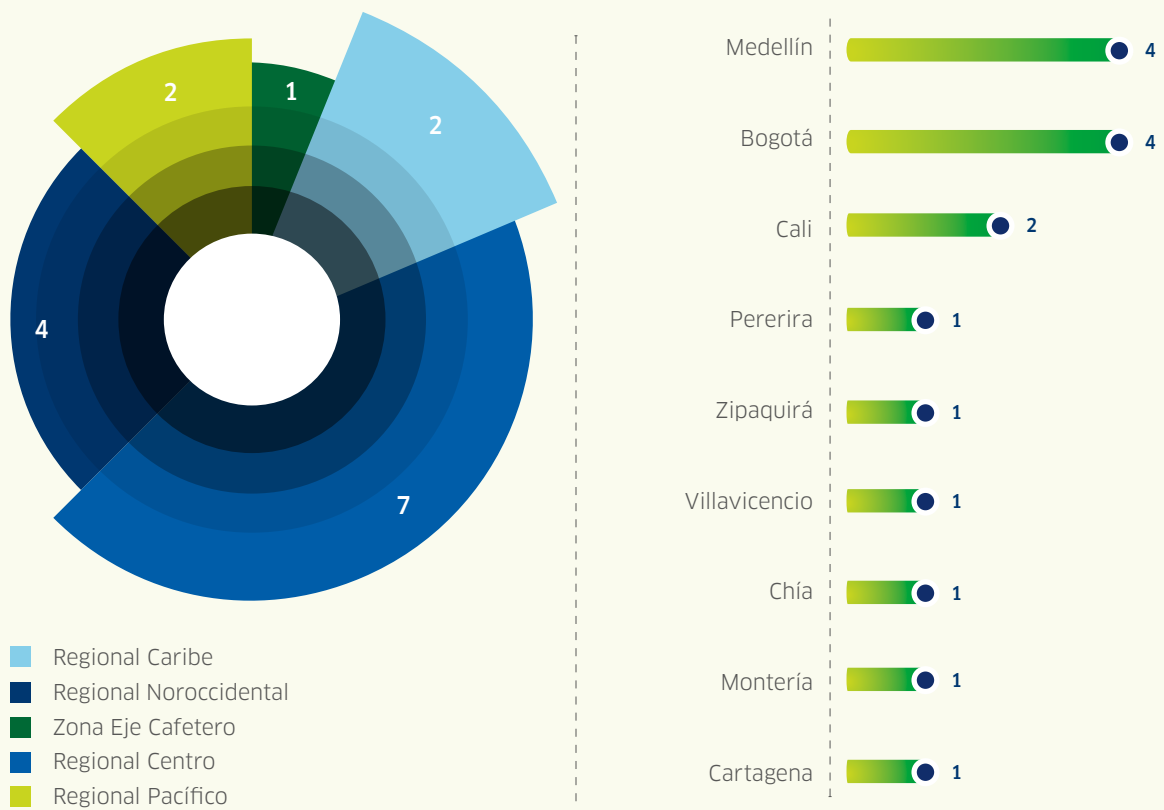
Al 31 de diciembre no se tenían fondos aún no utilizados, es decir que los recursos de la emisión en su totalidad habían sido colocados en proyectos que cumplen con los criterios de elegibilidad mencionados. Por esta misma razón no se tienen colocaciones temporales de los fondos en la medida que el 100% de estos ha sido asignado a los proyectos.

El 100% de los recursos obtenidos en la emisión han sido utilizados para la refinanciación de proyectos ya existentes en nuestra cartera que cumplen con los principios de bonos verdes o los principios de bonos sociales.

Los recursos de la emisión se encuentran asociados a un total de 16 proyectos de 14 beneficiarios, donde el valor promedio de los préstamos fue de COP \$35,4 mil millones. Estos proyectos se encuentran en 9 municipios, de 8 departamentos, en 5 regiones del país.

Gráfica 19.

Proyectos por región y municipio



Fuente Findeter

Finalmente, los proyectos refinanciados corresponden a cuatro de las categorías o sectores financiables de los bonos sostenibles. A continuación, se presentan los resultados por categoría.

Tabla 23

Sectores financiados por bonos sostenibles

CATEGORÍA	NO. DE PROYECTOS	SALDO CARTERA	TOTAL DESEMBOLSADO
		(DIC. 2019)	
Educación	12	\$314.388	\$325.408
Salud	2	\$105.777	\$109.661
Transporte masivo	1	\$40.000	\$40.000
Agua	1	\$19.927	\$20.616
Total	16	\$480.092	\$495.685

Fuente Findeter
 Cifras en Millones de Pesos

Como se muestra en la tabla anterior, los 12 proyectos de educación participan con el 66% del valor refinanciado, seguido por los 2 proyectos de salud que representan un 22% y donde los proyectos de las categorías Transporte masivo y Agua cuentan respectivamente un 8% y un 4% del valor total refinanciado.

Educación

En la categoría educación, refinanciamos 12 proyectos de inversión. Dentro de estas construcciones se resaltan las instituciones de educación superior públicas y privadas, buscando la ampliación de la oferta física de los centros para permitir la ampliación de los cupos educativos. Lo anterior

incrementará la capacidad educativa de las instituciones en 14.003 cupos.

Estas inversiones en educación tienen externalidades positivas en actividades económicas y sociales alrededor de la construcción de los proyectos. Ya que permitieron la generación de nuevos empleos directos e indirectos, el incremento en los espacios públicos, la implementación de obras que permiten la reducción de consumo de energía (iluminación LED, iluminación natural, y uso de energía solar) y el uso razonable de recursos como el agua.

Mediante estos proyectos se generan aportes a las metas de los ODS 1; 4 y 11 (Fin de la pobreza, Educación de calidad, y Ciudades y comunidades sostenibles).

Salud

Para esta categoría se destaca la sinergia existente con la categoría educación debido a que en la cartera seleccionada se encuentran hospitales y clínicas universitarias. Lo anterior es importante, ya que este tipo de proyectos tienen mayores externalidades positivas en la medida que facilitan las mejoras en calidad de vida derivadas de la atención médica, pero a la vez son espacios que permiten la educación del cuerpo médico y demás profesiones de la salud o relacionadas.

Los proyectos generaron la oferta de 719 nuevas camas de hospitalización, lo cual ha permitido el incremento de la capacidad de atención anual de estos centros hospitalarios en 21.155 pacientes, igualmente, a través de estas inversiones, se aportan a las metas de los ODS 1 y 3 (Fin de la pobreza y Salud y bienestar).

Agua

Hacer realidad proyectos de agua potable y saneamiento básico permite mejorar los niveles de calidad de vida de las poblaciones en la medida en que reduce la vulnerabilidad y el riesgo de salud pública que representa la deficiencia en el acceso a las redes de alcantarillado o el consumo de agua no potable. Obras de este tipo permiten la reducción en la incidencia de enfermedades transmitidas por el consumo de agua contaminada y generan aportes a las metas de los ODS 1; 6 y 12 (Fin de la pobreza, Agua limpia y saneamiento y Producción y consumo responsable).

En esta categoría se refinanciamos un proyecto de modernización de una planta de tratamiento de agua potable, con el que se logra la potabilización

de un total de 172.800 metros cúbicos de agua al día. Proyecto que también contemplaba intervenciones para la recuperación de pérdidas de agua posible gracias a la intervención de 400 metros de red de acueducto y 350 metros de red de alcantarillado.

Transporte masivo

Finalmente, en la categoría de transporte, refinanciamos la construcción del cable aéreo de Pereira que hace parte del sistema integrado de transporte del municipio y facilita el transporte de 12.000 pasajeros. Este tipo de proyectos, pretenden aumentar la oferta de transporte y reducir los tiempos de desplazamiento con alternativas de baja emisiones que le brinden acceso a los colombianos a opciones de movilidad seguras y sostenibles y aportan a las metas de los ODS 11 y 13 (Ciudades y comunidades sostenibles y Acción por el clima).

Otros impactos y resultados

La mayoría de los proyectos, sin importar la categoría, son inversiones en la construcción de nuevas infraestructuras, seguido por las modernizaciones y/o ampliaciones de las ya existentes. Se destaca que, de la totalidad de proyectos, el 75% corresponde a construcciones que siguieron las disposiciones de construcción sostenible escrito en la Resolución 0549 de 2015. De aquellas que reportaron la alineación al mencionado decreto se resalta que el consumo de energía y agua en el último año fue de 5,3 millones de KWh, y de 70.284 metros cúbicos, respectivamente. Adicionalmente, los proyectos seleccionados aportaron a la infraestructura vial generando 6 km de vías de acceso.



05



GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

5.1 Avance del Plan Estratégico

(103-3 Proyectos de agua y saneamiento, 103- 3 Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad, 103-3 Proyectos de infraestructura para educación, 103-3 Oferta de productos con enfoque territorial.)
(ODS 8, 10 y 11)

Principales resultados Mapa Estratégico Corporativo

El Mapa Estratégico Corporativo cuenta con un cuadro de control, foco de la estrategia, que es monitoreado por la Presidencia y la Junta Directiva mensualmente para evaluar el cumplimiento de nuestras metas.

A continuación, se presentan los principales resultados del Mapa Estratégico Corporativo, por perspectivas:

La **perspectiva de Desarrollo** se creó con el fin de visibilizar el impacto de la labor de Findeter en los territorios, en línea con lo definido en la misión. En esta perspectiva durante lo corrido del 2019 logramos habilitar la medición de los indicadores de impacto definidos, donde dos de ellos cumplieron la meta: “Beneficiarios Directos por proyectos” y “Proyectos con impacto en más de un municipio”, mientras el indicador “Impacto en Municipios sin capacidad de estructuración” obtuvo un resultado por debajo de lo esperado, alcanzando 46 municipios frente a un esperado de 50 con un 92% de cumplimiento.

La medición de estos indicadores es un paso importante, porque nos permite

consolidar los impactos finales de la gestión realizada, indicadores que por primera vez en la historia de la entidad se vincularon al mapa estratégico y habilitan el monitoreo de los avances que se presenten en estos frentes como resultado de la implementación del Plan Estratégico.

La **perspectiva de Eficiencia** consolida los objetivos enfocados a lograr los resultados financieros de la entidad, que se resumen en rentabilidad y eficiencia operativa. Los indicadores asociados alcanzaron resultados por encima de lo esperado, ROE con un cumplimiento del 112% y Eficiencia operativa con el 108%. La TIR social, que es un nuevo indicador definido en esta perspectiva, se encuentra en proceso de medición y establecimiento de línea base y meta.

En la **perspectiva de Clientes** se encuentran los objetivos que evidencian los resultados de la satisfacción de nuestros clientes y la cobertura que tiene nuestros productos y servicios en el territorio nacional. Desde inicios de 2019 se definió como indicador la cobertura de municipios, donde se logró cumplir la meta en 100,3%, llegando a 626 municipios de los 1.122 de la base total.

Ilustración 9

Resultados por perspectivas

PERSPECTIVA: DESARROLLO

PROYECTOS

con impacto en más
de 1 municipio

30



BENEFICIARIOS

Directos

11,1 millones

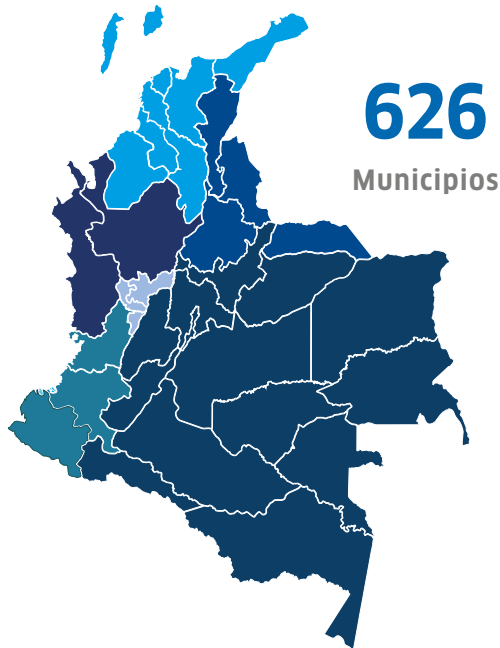


MUNICIPIOS

sin capacidad de
estructuración

46

PERSPECTIVA: CLIENTES



PERSPECTIVA: EFICIENCIA



ROE
6,04%



**Eficiencia
operativa**
1,4%

PERSPECTIVA: GESTIÓN INTEGRAL

Fuente	Ingresos 2019
Venta Integral	\$ 2.561
Planificación territorial	\$ 2.567
Ejecución	\$ 59.374
Estructuración	\$ 2.278
Financiación	\$ 596.775

Desembolsos
\$ 2,73



PERSPECTIVA: CAPACIDADES

RSE

Buenas
prácticas
implemetadas

9



Mesa de dinero

\$ 2.013
millones de utilidad



9,47%

Rentabilidad del
portafolio

Plan de intervención de procesos



4 Procesos
intervenidos

4 Procesos en
intervención

Transformación Digital



**Hoja de ruta de
proyectos PETI**

Fuente Findeter

La **perspectiva de Gestión Integral** reúne los objetivos relacionados con la gestión misional de Findeter, es decir los que indican el cumplimiento de nuestro modelo de gestión, a través de indicadores relacionados con los ingresos y la operación de los productos y servicios que ofrecemos. En cuanto a los ingresos, el indicador de ingresos por la venta de productos y servicios asociados a la Planificación Territorial alcanzó un cumplimiento sobresaliente de 118,7%, mientras que los indicadores de ingresos por Ejecución y Financiación lograron cumplimientos satisfactorios de 100% y 95%, respectivamente. Los ingresos por venta integral y por estructuración alcanzaron resultados por debajo de lo esperado, logrando cumplimientos de 47% y 34% respectivamente. Los desembolsos tuvieron un

comportamiento sobresaliente con un sobrecumplimiento en las metas del 114% llegando a los COP \$ 2,73 billones.

En la **perspectiva de Capacidades** se encuentran agrupados los objetivos con los que buscamos fortalecer nuestras condiciones y habilidades para lograr nuestra efectividad en la gestión. En el indicador orientado a la incorporación de buenas prácticas para la sostenibilidad corporativa, se resaltan dentro de las nueve buenas prácticas implementadas la primera emisión de bonos sostenibles en el país y la puesta en marcha de la Estrategia de Sostenibilidad Corporativa, donde se define la hoja de ruta en materia de sostenibilidad que asegura una mejor planeación y mayor dinámica del tema en el horizonte de tiempo del plan estratégico.



Los indicadores de Utilidad de la mesa de dinero y Rentabilidad del portafolio presentaron un cumplimiento del 89% y 91%, respectivamente, un avance significativo considerando que 2019 fue el primer año de operación de la mesa de dinero, lo que en un futuro representará una importante fuente de ingresos para Findeter.

En respuesta a los nuevos desafíos estratégicos y el fortalecimiento de nuestras capacidades para responder a los requerimientos de nuestros grupos de interés, venimos desarrollando un programa en cuya fase inicial se logró rediseñar la cadena de valor de Findeter partiendo de la definición de nuestro modelo de gestión integral, y en cuya fase inicial se intervinieron los procesos de: Estructuración, Administración de

recursos tercerizados y Planificación territorial, así como la validación del Proceso de gestión comercial con cuatro subprocesos. Adicionalmente, se dio inicio a la intervención de los procesos: Ejecución y Supervisión Proyectos, Planeación estratégica, Planificación financiera y presupuestal y Ejecución y control presupuestal.

De la mano de la intervención de los procesos hemos logrado mantener las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 que también hacen parte de las mediciones asociadas al mapa estratégico.

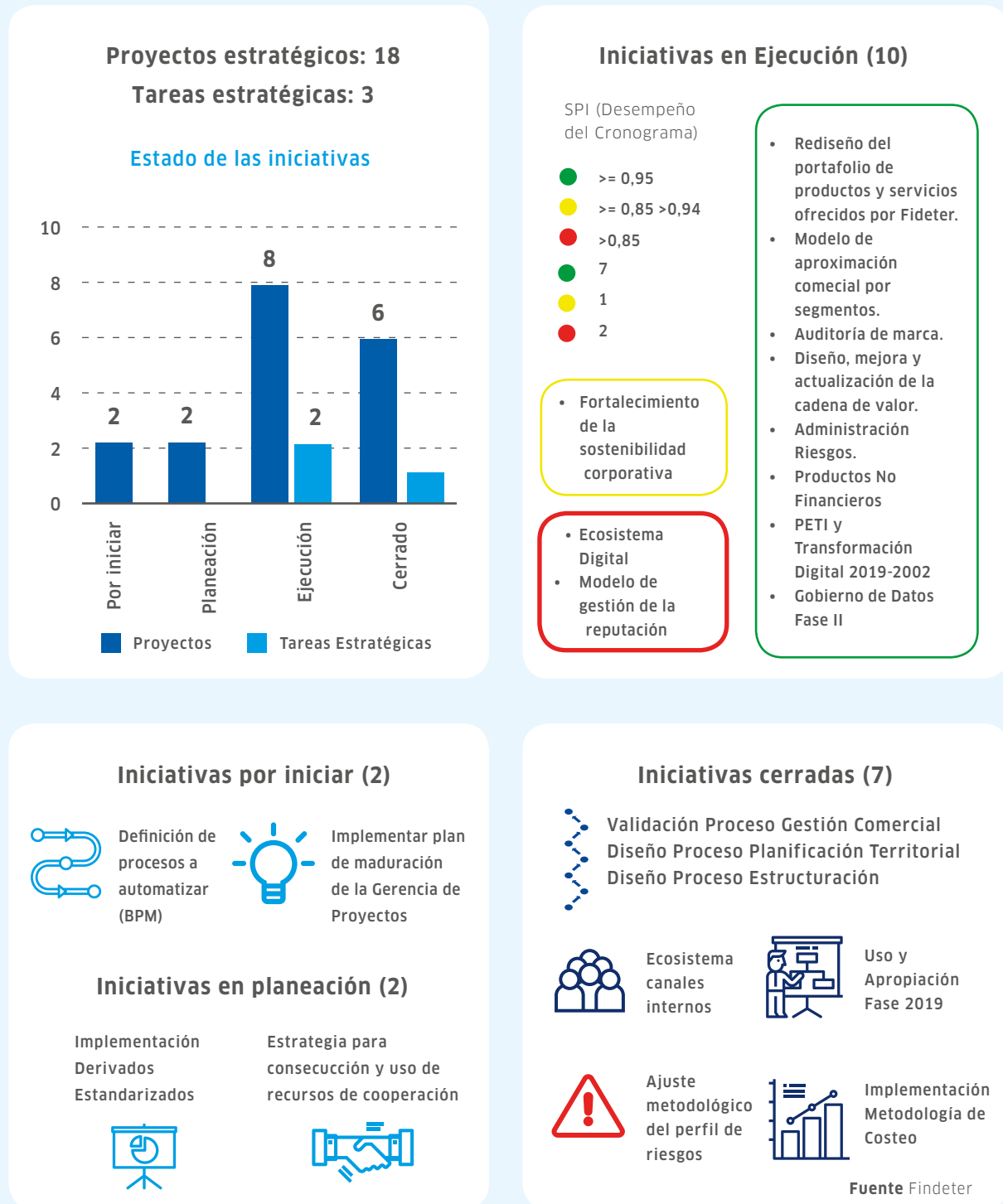
El avance de la transformación digital de la entidad se está monitoreando en dos frentes: por un lado, con el cumplimiento de los proyectos del Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI), que para este año se centró en la definición del plan incluyendo la hoja de ruta para su ejecución y que al cierre del año alcanzó un avance de 95 y dio inicio también a uno de los proyectos definidos en la hoja de ruta que fue la “Implementación del aplicativo Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo” con un avance del 47%; por otra parte, con el uso y apropiación de las herramientas tecnológicas, donde se ejecutaron planes de trabajo con tres herramientas: Mi obra, Catálogo de servicios y Findeter aprende.

Iniciativas del Plan Estratégico

El estado y descripción de nuestras principales iniciativas desarrolladas en 2019 que apalancan el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos para las perspectivas de Gestión Integral y Capacidades corresponden a:

Ilustración 10

Avance iniciativas Plan Estratégico



Fuente Findeter

5.2 Evaluación de la Junta Directiva

(102-18 ; 102-28.)

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 2019. La evaluación se valoró en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre). Se validan los resultados de 9 autoevaluaciones diligenciadas. Para esta vigencia el Comité de Gobierno Corporativo revisó y avaló el nuevo esquema de autoevaluación de Junta Directiva y Presidencia para 2019. Este nuevo esquema amplió el cuestionario de preguntas para la Junta al pasar de 10 preguntas individuales a 15 individuales, 16 grupales y 15 para comités de apoyo (5 para cada uno).

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el resultado promedio fue de 4,70, donde en el 24% de las preguntas los miembros consideraron que su desempeño correspondía a la máxima calificación (5,00). En el 48% de las preguntas la calificación osciló entre un rango de 4,50 a 4,99. En el 28% restante la autoevaluación estuvo entre un puntaje de 4,11 a 4,49.

Para mayor información ver anexos.

Tabla 24

Resultado autoevaluación de la Junta Directiva por componente

COMPONENTE	NÚMERO DE PREGUNTAS	RESULTADO PROMEDIO
1. Estructura	7	4,7
2. Dinámica y funcionamiento	17	4,6
3. Rol en la gobernanza	20	4,8
4. Procesos de información financiera, auditoría interna y controles internos	2	4,8
Total general	46	4,7

Fuente: Findeter

5.3 Evaluación del Presidente

(102-16;103-1)

Dentro del cumplimiento de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva de la Entidad realizó la evaluación de la gestión de la Presidente de Findeter, Sandra Gómez Arias, para el periodo comprendido entre el primero de enero de 2019 y el 31 de diciembre de 2019. La evaluación se valoró tomando en consideración un nuevo esquema de evaluación que incorporó un cuestionario de 11 preguntas (siendo 5 la máxima calificación y 1 la mínima) y un tablero de indicadores de resultado.

El resultado consolidado fue de 5,21 superior a la meta, que agrupa la calificación del cuestionario con un promedio de 4,85 (50%) y el tablero de resultados con 5,57 (50%). Como se observa en la siguiente gráfica, el 27% de las preguntas fueron calificadas con 5 y el restante 73% osciló entre 4,5 y 4,9.

Se presentaron cumplimientos sobresalientes en el tablero de indicadores de resultado, particularmente en la meta de desembolso, utilidad neta y rentabilidad sobre el patrimonio como se observa en la tabla a continuación.



Gráfica 20.

Resultado de la evaluación del presidente de Findeter



Tabla 25

Resultado tablero de indicadores del presidente de Findeter

INDICADOR	META 2019	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
Cumplimiento de la Utilidad	\$ 64.861	\$ 73.911	114%
Cumplimiento de desembolsos	\$ 2,388	\$ 2,730	114%
ROE	5,38%	6,04%	112%
Clima Laboral	90	80,4	89%

Fuente: Findeter

5.4 Buen gobierno, ética e integridad y transparencia

(102-16; 103-1, 103-2; 103-3, 103-1, 205-2)

En el Código de Buen Gobierno se describen los valores, políticas, mecanismos e instrumentos, procesos y mejores prácticas con las cuales la Entidad 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 SFC, actualizamos el Código de Buen Gobierno para fortalecer la organización, logrando el mejoramiento continuo de los 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.

En Findeter atendimos el reporte de implementación de mejores prácticas corporativas correspondiente a 2018 (Encuesta Código País), requerido por la SFC, que se encuentra publicado en la página web institucional y en la sección de Relación con el inversionista.

Además de contar con un Código de Buen Gobierno tenemos un Código de Ética e Integridad, que es una herramienta de vital importancia, ya que en él se plasman principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de la Junta Directiva, directivos y trabajadores de la Entidad, de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general. Este instrumento busca generar transparencia, confianza, credibilidad, sentido de pertenencia, respeto, entre otros valores; comportamientos que nos permiten 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.



CONTAMOS CON UN CÓDIGO DE ÉTICA E INTEGRIDAD, QUE PLASMA LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN LAS ACTUACIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA, DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA ENTIDAD.

Introducimos en este código temas relativos a: conflictos de interés, tratamiento para los regalos e invitaciones, patrocinios, prohibición de participación en política y financiación de campañas políticas, control patrimonial, obligación de informar y dar tratamiento sobre actuaciones ilegales o sospechosas.

Para abril de 2019, el Comité de Gobierno Corporativo analizó la alineación del Código de Ética de la Entidad al documento “Valores del Servicio Público - Código de Integridad” del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (Decreto 1499 de 2017), propuesta que fue aprobada por la Junta Directiva realizada en abril de 2019 (Acta No. 350). Como consecuencia del mencionado alineamiento, se hizo una homologación de nuestros valores del direccionamiento estratégico y los valores del Código de Integridad del DAFP, generando la adopción en Findeter del “Código de Ética e Integridad”.

Por otro lado, en cumplimiento de las buenas prácticas éticas, realizamos en el primer semestre de 2019 varias campañas de comunicación, sensibilización y capacitación, en torno a estos asuntos, utilizando recursos tecnológicos internos como el correo electrónico, cartelera, redes sociales internas - Findetergente, *banner* de Intranet, papel tapiz, entre otros. Posteriormente a la socialización, se llevó a cabo la evaluación del Código de Ética e Integridad, de acuerdo con los temas socializados en las campañas, obteniendo resultados satisfactorios y con una alta participación de todos los directivos y trabajadores.

Un total de 444 trabajadores fueron evaluados, de los cuales aprobaron 369, que corresponden a un 83% y no aprobaron 75, equivalentes al 17%; estos últimos presentaron nuevamente el examen aprobándolo en su mayoría.

Otra campaña de socialización que hicimos fue la suscripción del Formato de Adhesión al Código de Ética e Integridad por parte de todos los trabajadores de la Entidad, que hace parte de lo aprobado por Junta Directiva, significando la ratificación del compromiso con los valores y pautas de comportamiento contenidos en el Código de Ética e Integridad.

De igual manera, durante el segundo semestre de 2019, llevamos a cabo la campaña de interiorización del Código de Buen Gobierno, utilizando las herramientas tecnológicas antes mencionadas y actividades lúdicas, a través del juego con la participación de la mayoría trabajadores de la Entidad a nivel nacional.

Relación con inversionistas

En octubre de 2019, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) otorgó por quinto año consecutivo a Findeter el certificado emisor "Investor relations IR", mediante el cual se reconoce el cumplimiento e implementación al interior de la Entidad de las mejores prácticas en revelación de información al mercado y relación con nuestros inversionistas, siendo el único banco del sector gobierno que cuenta con dicho reconocimiento, lo que implica que estamos a la vanguardia de las mejores prácticas en la materia y nos coloca dentro de la lista de emisores más transparentes del mercado. La renovación de este certificado nos posiciona como uno de los emisores con mejores prácticas en sus relaciones por cuanto se incrementa la confianza de los inversionistas locales y extranjeros.

Mediante el cumplimiento de los estándares IR, hemos logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas, suministrando información relevante, oportuna y completa que facilita el comportamiento del mercado financiero y la toma de decisiones en el mismo.

Dentro de las acciones realizadas para cumplir con los requisitos IR de la Bolsa de Valores de Colombia, destacamos los eventos trimestrales de presentación de resultados a inversionistas. En estas presentaciones dimos un parte acerca de la Entidad desde el punto de vista financiero, comercial y técnico, y atendimos las preguntas que los diferentes inversionistas generaron respecto a nuestra gestión. Durante 2019, los eventos *online* fueron realizados en inglés en las siguientes fechas: 24 de mayo, 11 de septiembre



LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA OTORGÓ POR QUINTO AÑO CONSECUTIVO A FINDETER EL CERTIFICADO "EMISOR INVESTOR RELATIONS IR".

y 17 de diciembre. En cada una de las presentaciones contamos 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, realizamos la administración y gestión de la página web de relación con inversionistas en español e inglés, manteniendo la información actualizada oportunamente, 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/

Como miembros del programa IR, la BVC en alianza con el CESA, anualmente realiza una medición a los estándares de gobierno corporativo y revelación de información de cada uno de los emisores. De esta manera, desde la primera medición realizada hemos evolucionado significativamente en el fortalecimiento de nuestro gobierno corporativo, logrando a 2019 estar posicionados en el top-2 del ranking de los emisores que más han evolucionado en el cumplimiento de los estándares y mejores prácticas de revelación de información y relación con inversionistas en el periodo 2016-2019 dentro de las 32 empresas que cuentan con el programa IR de la BVC, y continuamos siendo la única banca pública que cuenta con el reconocimiento IR.

5.5 Derechos humanos en la organización

(103-1; 103-2
Condiciones laborales -
trabajo decente, 103-2
Respeto a los derechos
humanos, 406-1)
(205-2)
(ODS 11 Y 16)

El Código de Buen Gobierno de Findeter señala: “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:

- Garantía, respeto y promoción por los derechos humanos con todos sus grupos de interés.
- No discriminación por raza, sexo, orientación sexual y 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”.

Como ejemplo de la materialización de estos principios con el grupo de interés Proveedores y Contratistas, incluimos en el clausulado de los contratos disposiciones en materia social y prácticas laborales, articuladas con las Políticas de Sostenibilidad y de Responsabilidad Social. Asimismo, en la estrategia de Acción Responsable, foco “Cultura de Integridad”, tenemos

previsto trabajar en el 2020 en el fortalecimiento de la gestión en derechos humanos.

En consonancia con este postulado, durante 2019 se realizó la “Semana de la igualdad” del 26 al 28 de junio, liderada desde la Presidencia de la Entidad como producto de la política de Derechos Humanos contenida en el Código de Buen Gobierno. Esta tuvo como objetivo apoyar y promover la igualdad al interior de Findeter, a través del conocimiento y la interiorización de los Derechos Humanos y los Valores Corporativos, tal y como se establece en la declaratoria de Derechos Humanos en la Organización de nuestro Código de Buen Gobierno. El lema de la campaña fue “En Findeter practicamos la igualdad”. Esta actividad se llevó a cabo en el auditorio con la participación del personal de la Entidad.

5.6 Ejercicio del control Interno

El sistema de control interno es un ejercicio 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:

- Oficina de Control Interno de Gestión²⁷.

27 El jefe de la Oficina de Control Interno es empleado público, designado por el presidente de la República a quien le responde directamente

- Comité de Auditoría.
- Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y
- Revisoría Fiscal²⁸.

Enfoque de gestión de control interno

Las auditorías internas de gestión fueron realizadas con un enfoque basado en riesgos, evaluando en cada proceso 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.

Sistema de Control Interno (SCI)

Implementamos los elementos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), las fortalezas evidenciadas son las siguientes:

- Una estructura organizacional que define los niveles de autoridad.
- Principios básicos que rigen la entidad divulgados a toda la organización por la alta dirección.
- Divulgación en el Sistema de Gestión Integral (SGI) del Código de Buen Gobierno y Código de ética.
- Establecimiento de objetivos alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad.
- Implementación y mantenimiento de los Sistemas de Administración de Riesgos.



LAS AUDITORÍAS INTERNAS DE GESTIÓN FUERON REALIZADAS CON UN ENFOQUE BASADO EN RIESGOS.

- Identificación de riesgos y controles operativos para los 17 procesos del Banco.
- Implementación de los procesos para administrar la continuidad de la operación, para responder a las fallas e interrupciones específicas de un sistema o proceso.
- Capacitaciones a los trabajadores sobre los mapas de riesgos y políticas definidas para su administración.
- Definición de procedimientos de registro, medición y reporte de los eventos de pérdidas por materialización de riesgos a través de la herramienta anónimo.
- Definición de limitaciones de acceso a las distintas áreas de la organización, según su nivel de riesgo.
- Establecimiento de revisiones de alto nivel y presentaciones a la Junta Directiva para analizar y monitorear el progreso de la entidad.

28 A 31 de diciembre de 2019 el Revisor Fiscal de Findeter es la firma KPMG.

Auditorías

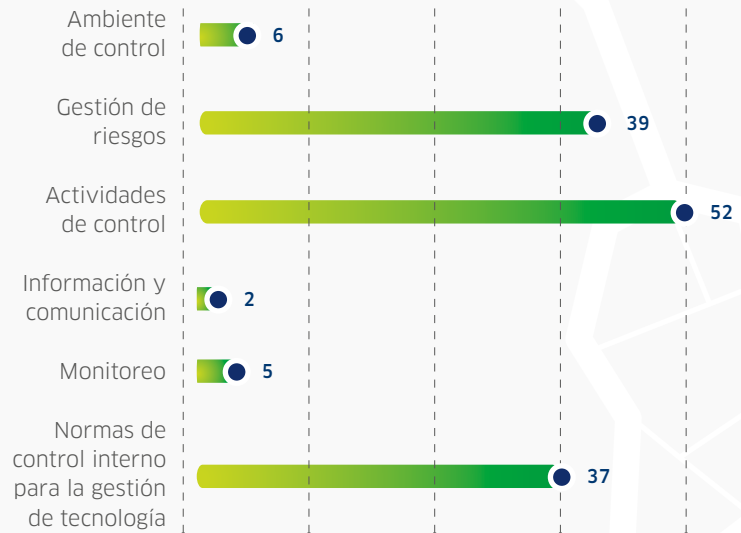
Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2019, se generaron 141 observaciones y oportunidades de mejora, para lo cual establecimos planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de los objetivos de Findeter y los diferentes elementos de control definidos por la SFC.

La Oficina de Control Interno realizó evaluación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con las Normas de auditoría generalmente aceptadas y según lo establecido en la Parte I, Título I, Capítulo IV, de la Circular Externa 029 de 2014. Este ejercicio incluyó un entendimiento del sistema, que nos permitió evaluar y probar la efectividad y la operación del mismo. También aplicó la observación de evidencia suficiente sobre los componentes de control que indican las normas establecidas.

El resultado de la revisión y el grado de madurez administrativa y organizacional de la Entidad, nos permiten concluir que el sistema cumple con las características mínimas establecidas por la normatividad vigente.

Las recomendaciones, producto de las evaluaciones realizadas, fueron comunicadas a la Administración en los diferentes informes de auditoría. También fueron presentadas al Comité de Auditoría los resultados obtenidos para los procesos de Gestión de Talento Humano, Gestión de Tecnología, Seguridad de la información, Estrategia Financiera, Derechos de Autor, Operaciones Financieras, Gestión del Mejoramiento Continuo, Gestión Administrativa,

Gráfica 21.
Elementos de control



**Fuente: Findeter-
 Base Oficina de Control Interno**

Ciberseguridad, SAC II semestre 2018 y I Semestre 2019, Gestión Jurídica, Direccionamiento y Planeación, Evaluación Independiente 2018, Regionales, Gobierno de Datos, Auditoría Especial de Liquidación de Contratos, Diagnóstico de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC), Gestión Comercial, Gestión de las Operaciones Pasivas, Gestión de las Operaciones Activas, Gestión de Cartera, Gestión de Riesgos de Terceros de Tecnologías de Información, Programa Antifraude y Corrupción, Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) II semestre de 2018 y I semestre de 2019, Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) II semestre de 2018 y I semestre de 2019, Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y de Liquidez (SARL), Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC).

Estas recomendaciones nos han permitido fortalecer el Sistema de Control Interno de la Entidad.

Auditorías del Sistema de Gestión Integrado

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) coordinó el Ciclo de Auditorías Internas del SGI, los días 15 al 25 de julio de 2019, apoyándose en el equipo auditor interno de la Entidad. Como resultado del noveno ciclo de auditoría, se concluye que el Sistema de Gestión Integrado en Findeter muestra un nivel satisfactorio, de conformidad con las disposiciones; el ente certificador fue SGS. En total se identificaron 23 oportunidades de mejora (21 de calidad y 2 de ambiental) y 1 No conformidad.

Auditorías del Sistema de Control Interno Contable

Con base en los procedimientos de auditoría 2019, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

En Findeter contamos con los procedimientos y controles que permiten gestionar la información financiera y contable, puesto que aplicamos 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 Entidad, 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.

Seguimiento e implementación de planes de acción

La OCI realiza seguimiento mensual a los planes de acción que implementan los dueños de procesos como resultado de las recomendaciones generadas, verificando en la herramienta dispuesta por la Entidad para tal efecto (ISolución), el cumplimiento oportuno de las actividades mediante los soportes correspondientes.

Resultado del seguimiento efectuado por parte de la OCI, en 2019 cerramos 14 observaciones y oportunidades de mejora que estaban pendientes de la vigencia 2018.

De igual manera, para las 141 observaciones y oportunidades de mejora generadas en la vigencia 2019, observamos: 88 cerradas, 3 con plan de acción por parte del dueño del proceso y 50 en desarrollo y serán implementadas durante 2020.

El Comité de Auditoría solicitó que los planes de acción deben ser diseñados e implementados para atacar la causa raíz de las observaciones generadas y el cumplimiento de los cronogramas planteados.

Informes Internos y Externos de Control de Gestión

La OCI, en el desarrollo del rol “Relación con los entes Externos” y como componente dinamizador

Los derechos humanos

Son inherentes a todas las personas sin distinción de **género** o cualquier **condición**.



Ser Humano | Ser Íntegro

- En Colombia, casi el **50%** de mujeres en hogares rurales no tienen acceso a la asistencia médica cuando van a dar a luz.



del Sistema de Control Interno, elaboró durante 2019 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 preparación de estos informes está reglamentada por las normas existentes para tal fin, así como su periodicidad establecida.



EL COMITÉ DE AUDITORÍA SESIONÓ EN SEIS OPORTUNIDADES, EN LOS MESES DE FEBRERO, MAYO, JUNIO, AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE DE 2019.

Plan de Mejoramiento de la CGR

La Contraloría General de la República (CGR), con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, realizó auditoría financiera a los estados financieros de la Entidad, para la vigencia 2018, los cuales comprenden: el estado de situación financiera, el estado de resultados, estado de otros resultados integrales, el estado de cambios en el patrimonio, el estado de flujos de efectivo y las notas a los mismos, así como la información presupuestal.

- **Opinión contable:** los estados financieros de Findeter presentan razonablemente en todos los aspectos significativos, la situación financiera a 31-Dic-2018, así como los resultados de las operaciones y sus flujos de efectivo por el año que terminó en esta fecha, de conformidad con el Marco de Información Financiera Aplicable.
- **Opinión presupuestal:** 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.

➤ **Evaluación Control Interno**

Financiero: el resultado de la evaluación del C.I. Financiero es eficiente, efecto de contar con políticas, actividades de control y monitoreo para cada una de las labores realizadas por la entidad, relacionadas con el manejo financiero. Si bien el concepto del C.I. Financiero fue eficiente, se evidenciaron debilidades no materiales en ejecución de contratos, relacionadas con faltantes de obra, no cumplimiento de especificaciones técnicas y vencimiento de plazos con actividades pendientes por ejecutar y entregar.

- **Relación de hallazgos:** La CGR estableció 2 hallazgos, con incidencia disciplinaria, uno de los cuales tiene connotación fiscal por valor de COP \$686.191.227. Se implementaron 6 actividades, que tienen fecha de inicio el 25 de julio de 2019 y fecha final el 28 de febrero de 2020. El seguimiento al plan de mejoramiento con corte al 30 de junio de 2019, se transmitió a la CGR a través del Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (Sireci), el 19 de julio de 2019, de acuerdo con el consecutivo: 27762019-06-30.

Seguimiento a:

- Comunicación de resultados de la Solicitud Ciudadana 2015-889343-82111-D. Proyecto ampliación red de acueducto tanques Charrasquero I y II y línea de distribución vía Nariño en el municipio de Girardot.

- Las 7 actividades propuestas para subsanar 3 hallazgos se cumplieron y serán reportadas en enero de 2020. Avance 100%.
- Auditoría de cumplimiento a la gestión adelantada por Findeter en planes, programas y proyectos con ejecución directa en el Distrito de Buenaventura. Vigencia 2013 a 30 de junio de 2017.
- Las 2 actividades propuestas para subsanar 2 hallazgos se cumplieron y fueron reportadas con corte al 30 de junio de 2019. Avance: 100%.
- Comunicación de resultados de la Solicitud Ciudadana 2016-99799-80134-D. Construcción de planta de tratamiento de agua potable de 400 lps y suministro e instalación de bomba de reserva en la estación de Gambote. (Arjona, Turbaco).

Las 2 actividades propuestas para subsanar 2 hallazgos, se cumplieron y fueron reportadas con corte 30-06-2019. Avance: 100%. Asimismo, el 15 de agosto de 2019 la CGR radicó el informe de Auditoría de cumplimiento al programa de apoyo al desarrollo sostenible del departamento archipiélago San Andrés, Providencia y Santa Catalina, vigencias 2012 a 2018. Para lo cual, Findeter implementó plan de mejoramiento con el fin de subsanar 7 hallazgos a través de 16 actividades.

Comités de Control Interno

Comité de Auditoría de la Junta Directiva

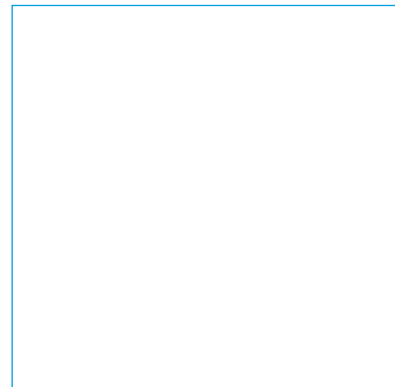
Para efectos de establecer las directrices generales para la supervisión, monitoreo y mejoramiento del Sistema de Control Interno (SCI), así como el proceso utilizado para la



revisión de la efectividad del SCI, y los aspectos relacionados con la Gestión de Riesgos, el Comité de Auditoría sesionó en seis oportunidades durante el periodo, en los meses de febrero, mayo, junio, agosto, octubre y noviembre de 2019, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

Comité de Coordinación de Control Interno

Este Comité 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 OCI 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 oportunidades: enero, agosto y octubre de 2019. 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.

Fomento de la cultura del control

La OCI, en el desarrollo de su rol “Fomento de la Cultura del Control”, desarrolló actividades de autocontrol, encaminadas 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 identificamos que Findeter posee una cultura organizacional enfocada en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo.

The background of the page is a photograph of an office. On the left, there is a solid blue vertical bar. The rest of the page shows an office desk with a computer monitor, keyboard, mouse, and a blue mug. In the background, there are office shelves and a window with a view of a landscape. A large green rectangular overlay is positioned in the center of the page, containing the text '06' and 'GESTIÓN DE RIESGOS'.

06

GESTIÓN DE RIESGOS



Equipo de la Vicepresidencia de Riesgos de Findeter.

6.1 Sistema de Riesgos Financieros

(102-10;102-11)

Conforme a la política de mejoramiento continuo establecida en la Entidad, hemos actualizado y optimizado los procedimientos de identificación, medición, seguimiento, control y monitoreo de los sistemas SARC, SARL y SARM. Cada uno de estos sistemas cuenta con modelos, metodologías,

políticas y límites definidos en cada uno de los respectivos manuales, enfocados a fortalecer la toma de sus decisiones estratégicas.

Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

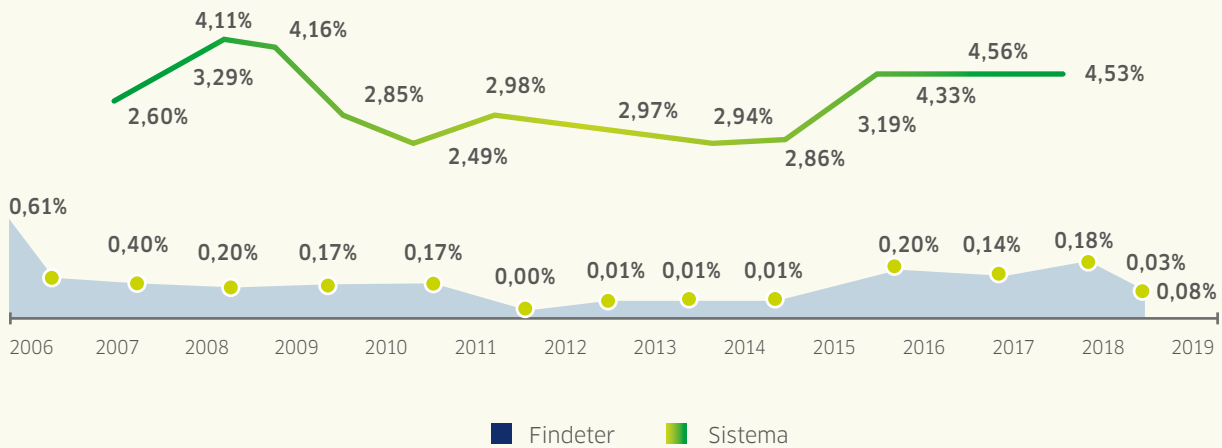
A través del SARC implementamos metodologías para evaluar, calificar y controlar periódicamente a cada intermediario. Se fundamentan en el análisis cuantitativo, aspectos cualitativos, visitas in situ, auditorías a las operaciones desembolsadas, entre otros. De este modo, revisamos y evaluamos mensualmente los diferentes riesgos crediticios a los que está expuesta la Entidad y la correcta constitución de las provisiones y reservas asociadas a estos riesgos. Adicionalmente se evalúan las diferentes exposiciones y sus potenciales deterioros con el fin de tomar las medidas pertinentes cuando haya a lugar. En el 2019 mantuvimos los indicadores de riesgo de crédito en niveles que ubican a la Entidad entre las mejores del sistema financiero, situación que se muestra en la siguiente gráfica.



EN 2019 MANTUVIMOS
LOS INDICADORES DE
RIESGO DE CRÉDITO EN NIVELES
QUE UBICAN A LA ENTIDAD
ENTRE LAS MEJORES DEL
SISTEMA FINANCIERO.

Gráfica 22.

Calidad de Cartera (Cartera Vencida / Cartera Bruta)



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Para diciembre de 2019 el indicador de calidad de cartera aumentó con respecto a diciembre de 2018, ubicándose en un nivel del 0,08%, esto como consecuencia del aumento en la cartera vencida de exempleados que paso de COP \$1.765 millones a COP \$2.435 millones. Es importante mencionar que dentro del total de la cartera está incluida la cartera de empleados y exempleados.

El indicador de cubrimiento, para diciembre de 2019 se ubicó en niveles de 792,77%, inferior al reportado en diciembre de 2018.

El 96.89% de la cartera de redescuento de Findeter se encuentra colocada en 16 bancos, el restante está distribuido entre los otros tipos de intermediarios. Es importante aclarar que los Institutos Financieros de Fomento y Desarrollo Territorial (Infis) no vigilados o con calificación diferente de AAA, cajas de compensación familiar, cooperativas de ahorro y crédito y los fondos de empleados no se encuentran autorizados para realizar nuevas operaciones con Findeter, esta cartera está en recuperación.

Tabla 26.

Distribución de la cartera de la Entidad por calificación de riesgo

	SALDO CARTERA	% PARTICIPACIÓN
Categoría A “Riesgo Normal”	\$8.910.043	99,93%
Categoría B “Riesgo Aceptable”	\$776	0,01%
Categoría C “Riesgo Apreciable”	\$0	0,00%
Categoría D “Riesgo Significativo”	\$796	0,01%
Categoría E “Irrecuperable”	\$5.106	0,06%
Total Cartera Bruta	\$8.916.721	100,00%

Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Cifras en Millones de Pesos

Sistema de Administración de Riesgo de Mercado y Liquidez (SARM y SARL)

A través de la aplicación del SARM y SARL identificamos, medimos, controlamos y monitoreamos el riesgo de mercado y liquidez al que estamos expuestos en desarrollo de nuestras operaciones autorizadas, incluidas las de tesorería, atendiendo su estructura y tamaño. A diferencia del SARM, el SARL aplica tanto, para las operaciones del libro bancario, como del libro de tesorería.

El resultado del valor en riesgo (VaR) al cierre de diciembre de 2019 fue de COP \$40.702 millones, que representan un 3,43% del valor del patrimonio técnico (COP \$1.187 billones en noviembre) de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva que es del 8%.

En línea con la activación del portafolio de inversiones propias, se implementó un grupo de controles que nos permite gestionar de una manera eficaz el cumplimiento a las políticas internas, la normatividad vigente y las buenas prácticas establecidas por el Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia (AMV).

También se realizaron cambios dentro de nuestros aplicativos relacionados al sistema SARL, debido a cambios normativos, lo que permitió mantener el sistema actualizado y seguro.

Finalmente se evaluaron nuevos indicadores para medición del riesgo de tasa de interés del libro bancario, su seguimiento se iniciará en 2020.

6.2 Sistema de riesgos no financieros

Durante 2019 continuamos gestionando los riesgos bajo el esquema de un sistema integrado de riesgos no financieros, el cual busca administrar bajo un mismo modelo y metodología los riesgos operativos, de seguridad de la información, de continuidad del negocio, ambientales y sociales, de proveedores y de lavado de activos y financiación del terrorismo, teniendo como marco los procesos definidos en nuestro Sistema de Gestión Integrado (SGI).

Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

A través del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (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 SFC.

Anualmente realizamos capacitación a todos los trabajadores en cumplimiento a las disposiciones de la norma expedida por la SFC.

Asimismo, semestralmente evaluamos el diseño y la efectividad de los controles que gestionan el SARO. Esta evaluación se deriva de la valoración de los controles que gestionan los riesgos realizada durante la etapa de control. La efectividad de los controles fue de 89.85% Muy bueno; 9,21% Bueno y 0.94% Regular.

Se desarrolló el modelo de cálculo de imprevistos, hace parte del modelo de costeo para la venta integral. Este permite ajustar los costos de los productos que ofrecemos de acuerdo con

el nivel de riesgo interno y externo al que nos vemos expuestos en su ejecución.

Fortalecimos la cultura de reporte de riesgos en los procesos, reflejada a través del incremento del Reporte de Eventos de Riesgo Operativo (RERO).

A través de la implementación de pruebas de recorrido a los procesos, en donde se validan aspectos sobre el

diseño, apropiación y efectividad de los controles, fortalecimos el ambiente de control de la Entidad.

Cumplimos con el cronograma de pruebas del Plan de Continuidad del Negocio, generando un nivel adecuado de control.

Finalmente, reforzamos la metodología para el cálculo del perfil de riesgo de la entidad.

(205-1; 103-1; 103-2;
103-3) (205-3)

Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)

Con el fin de contar con una infraestructura de control frente a los riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT) contamos con un sistema que permite la mitigación de estos riesgos. Dentro de este sistema, también tenemos un Programa Antifraude y Anticorrupción donde se establecen las políticas, actividades que se consideran fraude y mecanismos para evitar el uso indebido de información privilegiada o reservada, que se encuentra publicado en la página web de la entidad y es de consulta pública. En este mismo sentido, establecimos canales de denuncias (correo electrónico, línea telefónica y página web), así como un procedimiento que establece el

tratamiento frente a la materialización de eventos de fraude y corrupción.

Por otro lado, contamos con un Código de Ética donde están descritos los principios y compromisos que rigen las actuaciones de directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés, así como lo relacionado con las políticas de conflicto de interés, que se manejan de acuerdo con la calidad del involucrado (miembros de junta directiva, directivos y trabajadores) y las instancias que determinan la existencia o no del impedimento. También hace referencia al manejo de regalos, invitaciones y donaciones, la prohibición de participación y financiación de campañas políticas y las herramientas que permiten tener un conocimiento del estado patrimonial de los trabajadores de acuerdo con el cargo que ocupan



Todo lo anterior, nos permite generar confianza y transparencia en nuestros grupos de interés respecto a las actuaciones de los colaboradores de la Entidad, preservando la imagen y reputación de esta.

Durante 2019, logramos comunicar las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización, desglosados por categoría laboral y región a todos los niveles de la organización y a nuestros grupos de interés. Asimismo, nuestras actuaciones aseguraron no estar inmersos en casos jurídicos públicos relacionados con la corrupción, que no se presentaran operaciones evaluadas en relación con los riesgos asociados con la corrupción y por lo tanto no se presentó ningún caso confirmado de corrupción.

Cumplimos oportunamente con el envío de los reportes a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero (UIAF).

Se mantuvo el riesgo consolidado del Programa Antifraude y Corrupción en un nivel moderado. Adicionalmente, efectuamos la evaluación de los elementos que lo componen obteniéndose un resultado considerado óptimo.

En el mes de noviembre, acogimos la invitación de la vicepresidente de la República, Marta Lucía Ramírez, para ser parte de la Red Interinstitucional de Transparencia y Anticorrupción (RITA), cuya finalidad es fortalecer los mecanismos de lucha contra la corrupción y acercar a los ciudadanos a las instituciones públicas, a través de canales de participación ciudadana y transparencia.

Finalmente, no se presentó ningún caso jurídico público relacionado con corrupción, interpuesto contra Findeter o algunos de sus empleados.

Competencia desleal

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.

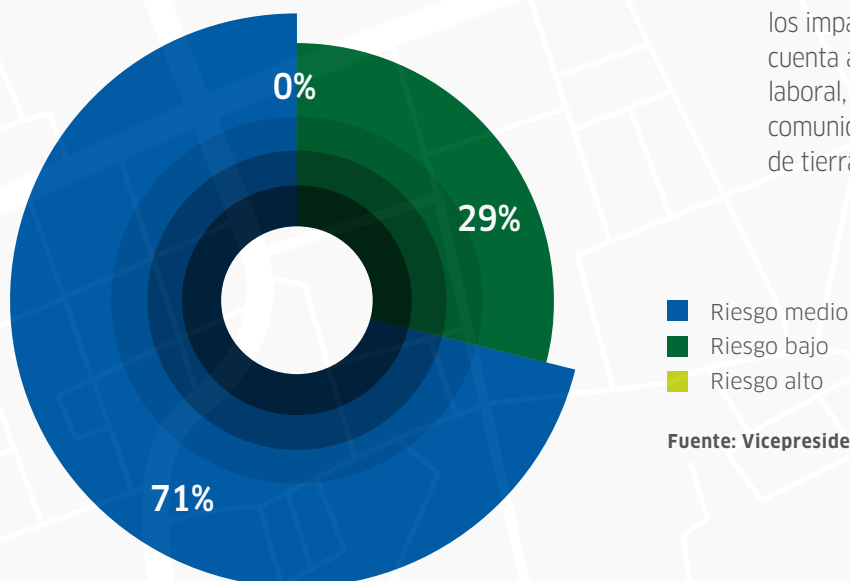
Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)

(103-1 y 103-2)

Este sistema que tenemos implementado desde 2015, tiene como objetivo identificar, evaluar y controlar los impactos ambientales y sociales que generen los proyectos y/o inversiones financiados a través de las líneas de crédito de redescuento. El análisis de estos proyectos se realiza 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. Además de los impactos ambientales, se tienen en cuenta aspectos tales como la seguridad laboral, salud y seguridad de las comunidades, la gestión para adquisición de tierras y reasentamiento involuntario,

Gráfica 23.

Categorización de riesgo de los proyectos analizados a través del SARAS



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2019.

conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de recursos naturales renovables, pueblos indígenas, patrimonio cultural y derechos humanos.

En la gráfica siguiente, se presenta la categorización de riesgo de los proyectos analizados a través del Saras. El 71% de los riesgos se encuentran en medio y el 29%, en bajo.

Durante 2019 el monto total del valor aprobado a financiar de los proyectos que les aplicamos el análisis Saras fue de COP \$115.825.895.955:

Sistema de Administración de Riesgos de Seguridad y Ciberseguridad de la Información (Sarsicib)

A través del Sarsicib se gestionan y administran los riesgos, eventos, amenazas, vulnerabilidades y situaciones que pueden afectar la seguridad de la información y ciberseguridad, lo anterior de acuerdo con los requerimientos del negocio y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes emitidas por la SFC y el Gobierno Nacional. Asimismo, incorpora las políticas aprobadas por la Junta Directiva, que establecen las medidas, límites, responsabilidades, controles, procedimientos y estándares requeridos.

El objetivo primordial del sistema es garantizar que los riesgos asociados a la seguridad de la información, seguridad digital y ciberseguridad sean conocidos, gestionados y tratados de forma documentada, sistemática, estructurada, repetible y eficiente. Para tal fin, empleamos la metodología integral de riesgos definida en el manual SARO de la Entidad.

Durante 2019:

- Fortalecimos el sistema a través de la implementación de los requerimientos establecidos en la Circular Externa 007 de 2018 de la SFC, acorde con las políticas aprobadas por la Junta Directiva.
- Formalizamos las funciones de la unidad encargada de gestionar los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad.
- Ejecutamos pruebas de vulnerabilidades, de acuerdo con lo establecido en la CE 008/2018 de la SFC y mejoramos la debida gestión, superando la meta del 85% establecida para su mitigación.
- Ejecutamos pruebas de intrusión con el objetivo de establecer el nivel de exposición de nuestra infraestructura tecnológica ante atacantes internos o externos que puedan comprometer su seguridad, operación y continuidad.
- Fortalecimos los contratos que se celebran con terceros críticos, las medidas y obligaciones pertinentes para la adopción y el cumplimiento de políticas para la gestión de los riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad.

07



RELACIONES DE CONFIANZA



El equipo de la fuerza comercial durante el evento Findeter Suma.

(102-8, 401-
1,103-1 Condiciones
laborales – trabajo
decente, 103-1
Respeto a los derechos
humanos)

7.1 Nuestra gente



(102-8, 401-1)
(ODS 8)

7.1.1 Caracterización de los trabajadores

En findeter contamos con el apoyo de trabajadores en misión para la ejecución de los programas y proyectos que tenemos a cargo, personal con estudios especializados y experiencia en las distintas áreas técnicas que impactan los procesos; lo anterior nos ha permitido fortalecer el equipo humano con que cuenta la Entidad, para asumir con la capacidad profesional y técnica, los retos que demandan las actividades que desarrollamos 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 2018 y 2019, sin embargo, el de trabajadores en misión disminuyó frente a lo reportado para 2018, básicamente por culminación de proyectos para los cuales fueron contratados.

Tabla 27.

Número de empleados por sexo

MUJERES	HOMBRES	TOTAL
210	185	395

Fuente: Findeter, 2019



La presidenta Sandra Gómez Arias y un grupo de colaboradores durante la actividad Desayunemos Juntos.

Tabla 28

Nuevas contrataciones desglosadas por sexo y región

GÉNERO	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Bogotá	19	15	34
Bucaramanga		1	1
Cali		1	1
Total	19	17	36

Fuente: Findeter, 2019

Nuestra tasa de rotación en 2019 fue de 7.25, calculada de la siguiente manera:

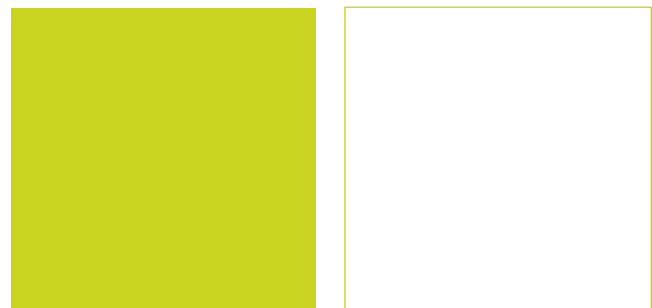
$$\text{Rotación} = \frac{\{[(\text{ingresos} + \text{retiros}) / 2] * 100\}}{\text{Total de colaboradores}} = 7.25$$

Tabla 29

Tasa de Rotación

	INGRESOS	RETIROS	TOTAL DIRECTOS
Hombres	17	26	93
Mujeres	19	24	136
Total	36	50	229

Fuente: Findeter, 2019



A continuación, relacionamos la información estadística que brinda mayor conocimiento sobre la caracterización de talento humano de Findeter:

Tabla 30

Número de empleados por tipo de contrato laboral y género

GENERO	FEMENINO			MASCULINO			TOTAL GENERAL
	TIPO DE CONTRATO						
Contrato Laboral	Indefinido	Obra o labor	Total Femenino	Indefinido	Obra o Labor	Total Masculino	
Directos (Planta)	136		136	93		93	229
Trabajador en Misión		67	67		87	87	154
Total	136	67	203	93	87	180	383

Fuente: Findeter

*Estas cifras no incluyen 12 aprendices SENA

Tabla 31

Número de empleados por tipo de contrato, género 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	72	50	14	136	57	30	6	93	229
Aprendices	3		4	7			5	5	12
Trabajador en misión	38	4	25	67	59	4	24	87	154
Total	113	54	43	210	116	34	35	185	395

Fuente: Findeter, 2019

Tabla 32

Número de empleados directos por región y sexo

REGIÓN	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Atlántico	8	4	12
Bogotá D.C.	184	159	343
Santander	2	2	4
Valle del Cauca	2	5	7
Bolívar	1	2	3
Caldas		1	1
Antioquia	5	4	9
Córdoba	1	4	5
Huila	2		2
Risaralda	4	1	5
San Andrés		1	1
Magdalena	1	1	2
Sucre		1	1
Total	210	185	395

Fuente: Findeter, 2019

Tabla 33

Número de empleados en misión por región y sexo

REGIÓN	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Atlántico	1		1
Bogotá	63	78	141
Santander		1	1
Valle del Cauca	2	1	3
Bolívar		1	1
Caldas		1	1
Antioquia	1		1
Córdoba		3	3
San Andrés		1	1
Magdalena		1	1
Total	67	87	154

Fuente: Findeter, 2019

(103-2 Derechos humanos; 403-1, 407-1)

7.1.2 Relaciones laborales

En Findeter acogemos la normativa vigente en materia de legislación laboral y 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.
- 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 permanente de los colaboradores con los valores y procesos que requiere la empresa para el logro de su plan estratégico.

En materia de respeto a los derechos humanos, 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, que responde a una nueva cultura sociolaboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

No realizamos discriminación en la selección de personal, ofrecemos condiciones laborales justas y espacios de trabajo adecuados. Además, contamos con facilidades de acceso a la sede principal de la Entidad para personas en condición de discapacidad y baños en el primer piso adaptados 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. Asimismo, contamos con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst) y el Comité de Convivencia Laboral, para atender las necesidades de los trabajadores.

Cabe anotar que en 2019 no se reportaron casos de discriminación por ninguna causa, en ninguna de las instancias dispuestas para tal fin.



PROCURAMOS LA ALINEACIÓN PERMANENTE DE LOS COLABORADORES CON LOS VALORES Y PROCESOS QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE SU PLAN ESTRATÉGICO.

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 Entidad:

Tabla 34.

Distribución de trabajadores por nivel y género

CARGOS	GÉNERO FEMENINO	GÉNERO MASCULINO	TOTAL GENERAL
Nivel Directivo	23	20	43
Otros niveles*	187	165	352
Total general	210	185	395
% participación de mujeres en el total	53%		
% participación mujeres en nivel directivo	53%		

Fuente: Findeter, 2019

* Incluidos aprendizaje SENA y Universitarios

7.12.1 Política de selección y contratación

Contamos con una política de selección y contratación de personal idóneo y competente que establece la igualdad de oportunidades, la no discriminación de sexo, raza, condición social, religión, región u otra circunstancia. Asimismo, dentro del modelo *efr* (empresa familiarmente responsable) en la dimensión de Igualdad de oportunidades, está establecido que la empresa realiza ofertas de trabajo en su actividad de selección de personal, sin discriminación de ningún tipo.

De otro lado, 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.

7.1.2.2 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, respetando la igualdad de género, dando prioridad a los años de experiencia laboral y los estudios del candidato. La Junta Directiva es la instancia que autoriza los incrementos salariales que se realizan cada año tanto para el nivel directivo como para

los demás colaboradores, y este se otorga con base en los acuerdos que se realicen en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente.

De igual manera, nuestros salarios, frente al mercado, resultan competitivos. Precisamente esta es una de las variables que permite atraer y retener el talento requerido para lograr las metas, así como hacer las nivelaciones salariales de manera objetiva.

(102-41, 103-3
Condiciones laborales -
trabajo decente, 401-2,
103-3 Respeto a los
derechos humanos,
407-1)

7.1.3 Conciliación y desarrollo profesional

7.1.3.1 Conciliación familiar

La certificación *efr* nos permite presentarnos como una empresa que busca avanzar y lograr la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, realizando una autorregulación voluntaria en la materia y un compromiso con la mejora continua sobre la base que la familia del empleado y el proyecto de vida de cada uno es prioridad para el Banco, con lo cual se refuerza la política de sostenibilidad al interior de la Entidad.

La certificación *efr* nos pone a la vanguardia en temas de gestión de personas al permitirnos, bajo estándares de calidad, agrupar todo el portafolio de beneficios para nuestros trabajadores y ser sostenibles.

7.1.3.2 Clima laboral

El resultado de la medición del Índice de Ambiente Laboral (IAL) es la variable que permite a las organizaciones potenciar la gestión de personas y afianzarse como familiarmente responsables. En nuestra búsqueda por hacer de esta Entidad el mejor lugar para trabajar, hemos medido por seis 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 2019, nuevamente ocupamos el puesto No. 5 en esta medición; ingresamos dentro del grupo de las 20 mejores

empresas para trabajar en Colombia, en la categoría de empresas con más de 500 trabajadores, y obtuvimos el sexto mejor lugar para trabajar las mujeres en Colombia, reconocimientos que nos motivan a continuar en la búsqueda de la excelencia.

7.2 Formación

(404-1, 404-3; 103-1;103-3)

Hemos construido nuestro plan de formación anual, a partir de las necesidades de las distintas dependencias, las competencias organizacionales a desarrollar y la línea del plan estratégico. Dicho plan es ejecutado de acuerdo con la dinámica del negocio. También, fomentamos 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 brindan la posibilidad de contar con 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, por el impulso que la administración de la Entidad les ha puesto a los diferentes programas, promoviendo no solo la actualización y el conocimiento, sino la asistencia permanente a las diferentes jornadas



**EXISTE EL APOYO ECONÓMICO
COMO INCENTIVO PARA QUE
NUESTROS TRABAJADORES
SE PROFESIONALICEN EN
TEMAS QUE CONTRIBUYAN A
LOS LOGROS DE FINDETER.**

que se organizan, es decir, del total de 395 personas, varias asistieron a más de una capacitación. Es así como para el año 2019 se registró la asistencia de 674 personas durante el año para los distintos programas de formación para un total de 29.297 horas, equivalente a 43.47 horas hombre anuales en promedio en un periodo de alta ejecución de proyectos y colocaciones de créditos al cierre de la vigencia.

Tabla 35

Horas de formación de los colaboradores

AÑO	TOTAL HORAS	PARTICIPANTES	HH ANUALES
2019	29.297	675	43.40

Fuente: Findeter, 2019



Un grupo de colaboradores de la Entidad asiste a la capacitación de Colombia Accesible.

(404-1, 404-3; 103-2)

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 qué dimensión estratégica corresponde o qué competencia organizacional se quiere desarrollar o potencializar con dicha capacitación.

En 2019 se registraron 355 eventos de capacitación.

Tabla 36

Capacitación a trabajadores según género y cargo

CATEGORÍA EMPLEADO	NO. PARTICIPANTES FEMENINO	NO. PARTICIPANTES MASCULINO	TOTAL NO. PARTICIPANTES	HORAS CAPACITACIÓN FEMENINO	HORAS CAPACITACIÓN MASCULINO	TOTAL NO. HORAS
Aprendiz universitario y practicante Sena	6	12	18	31	174	205
Auxiliar administrativo, secretaria, conductor y mensajero	22	10	32	727	222	949
Analista y profesional	289	277	565	14.407	10.499	24.906
Directores	11	11	22	649	550	1.199
Gerentes	5	9	14	173	680	853
Jefes	9	2	11	294	102	396
Presidente	1	-	1	21	-	21
Secretario General	1	-	1	62	-	62
Vicepresidentes	4	6	10	490	216	706
Total	348	327	674	16.854	12.443	29.297

Fuente: Findeter, 2019

7.3 Desempeño

En 2019, se generaron cambios sustanciales en nuestra estructura organizacional, por lo que se dio inicio al proyecto de revisión y reformulación de los roles y funciones específicas de todos los

trabajadores, cuyo complemento será el establecimiento de las cargas de trabajo y posterior evaluación de desarrollo de los trabajadores, tarea que culminará en el primer trimestre de 2020.

7.4 Salud y seguridad en el trabajo

(403-1,403-2)

De acuerdo con nuestra actividad económica 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 no tenemos exposición a riesgos elevados de enfermedades determinadas.

Durante 2019, se reportaron dos accidentes leves ocurridos en actividades recreo-deportivas y propias de las labores diarias, que afectaron miembros inferiores y superiores, y su incidencia fue baja. De los accidentes presentados, un

caso correspondió a una mujer y uno a un hombre. Los eventos se presentaron en Bogotá y Pasto.

Asimismo, el año pasado se presentaron seis licencias de maternidad y ninguna de paternidad.

De acuerdo con la calificación de origen dada por la ARL Positiva, a la fecha 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 un ejercicio participativo.

(102-41; 407-1)
(ODS 8)

7.5 Libre asociación

Desde agosto de 1999, contamos con un sindicato, del que hacen parte 71 trabajadores afiliados, equivalentes al 38% de los colaboradores habilitados para asociarse a dicha organización.

La administración de la Entidad y el sindicato de trabajadores mantienen excelentes relaciones, basadas en la cooperación y la generación de confianza, mediante espacios de escucha y aprendizaje en los que se comparte información y conocimiento. Esto ha permitido la prevención y solución de conflictos, y el afianzamiento de las relaciones como parte de la cultura organizacional.



(401-2)

7.6 Beneficios

La convención colectiva de trabajo suscrita entre la administración y el sindicato de trabajadores, agrupa los beneficios acordados para los colaboradores directos que se acojan a esta y entre los que se contemplan:

En 2019, el 81% de nuestros trabajadores directos estuvo cubierto por la convención colectiva.

Tabla 37
Beneficios

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

Fuente: Findeter, 2019

(102-42; 102-43)

7.7 Transacciones con Partes Relacionadas (TPRs)

Dentro de nuestras políticas de bienestar y de nuestro modelo de Empresa Familiarmente Responsable, tenemos para todos los trabajadores líneas de crédito blandas para vivienda, vehículo, estudio, libre inversión y calamidad doméstica. De esta manera, durante el 2019 otorgamos créditos a los directivos de la Entidad por un monto de COP \$222.5 millones.

Por efectos de las actividades propias de la Junta Directiva, se pagaron honorarios a sus miembros por la suma de \$505.6 millones al 31 de diciembre de 2019, por concepto de asistencia a reuniones de la Junta Directiva y Comités.

No se reportaron TPRs adicionales.

(102-12 y 102-13)
(ODS 17)

7.8 Alianzas y asociaciones

En Findeter tenemos alianzas con diferentes organizaciones y hacemos parte de iniciativas o asociaciones que contribuyen al desarrollo de nuestra misión o nos facilitan ejercer ciudadanía corporativa con nuestros grupos de interés. A continuación, mencionamos dichas alianzas:

Adicionalmente, participamos en iniciativas voluntarias y comités, en los

cuales se promueve el compromiso del sector privado y el sector público para trabajar en temáticas de política pública, agenda global y promoción del desarrollo sostenible, entre otros, como el Comité Financiero del Sistema Nacional de Cambio Climático, el Consejo Nacional de Economía Naranja, el Comité Coordinador del Modo Ferroviario, el Protocolo Verde (liderado por Asobancaria), Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global.

Tabla 38

Alianzas y asociaciones

Asociaciones	Asociación Latinoamericana de Bancos de Desarrollo (Alide)	Gobiernos e Instituciones Oficiales Internacionales	Gobierno del Reino Unido, Gran Bretaña e Irlanda del Norte
	Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria)		Gobierno de Japón
	Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado (ColCapital)		Instituto de Crédito Oficial (ICO)
	Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia (AMV)		Unión Europea (UE)
	Colombia Líder	Organismos Multilaterales y Fondos Multidonantes	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
	Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC)		Banco Europeo de Inversión (BEI)
	World Energy Council Colombia (WEC, por sus siglas en inglés)		Banco Mundial (BM)
Bancos Nacionales de Desarrollo	Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)		Green Climate Fund (GCF)
	Banco de Crédito Alemán para la Reconstrucción (KfW, por sus siglas en alemán)		NAMA Facility
Agencias Internacionales de Cooperación	Agencia Alemana para la Cooperación (GIZ, por sus siglas en alemán)	Organizaciones No Gubernamentales	Center for Clean Air Policy (CCAP)
	Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (SPRI)		Coalition for Green Capital (CGC)
	United States Agency for International Development (USAID)		Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)
	Fondo para el Desarrollo de Abu Dhabi		World Resource Institute (WRI)
			World Wildlife Fund (WWF)

Fuente: Findeter

7.9 Gestión de las comunicaciones

La evolución que tuvimos en 2019, gracias al nuevo modelo de gestión integral y a la revisión de la estrategia corporativa, motivó la creación de esta gerencia encargada de responder a los requerimientos de la organización, el mercado, los clientes y potencializar la marca como un activo estratégico. Profundizar el relacionamiento con los diferentes grupos de interés y aprovechar nuestra naturaleza territorial y el conocimiento regional fueron las prioridades de la gestión.

La gestión de las comunicaciones es un aspecto transversal a toda la organización, por eso, para lograr un mayor alcance y tener más impacto, la Dirección de Comunicaciones pasó a ser la Gerencia de Comunicaciones, Mercadeo y Responsabilidad Social, que tiene como objetivos fundamentales:

- Poner la comunicación y los demás procesos de la gerencia al servicio de la estrategia corporativa.
- Divulgar al interior y exterior de la empresa la gestión de la organización.
- Coordinar el relacionamiento con diferentes grupos de interés.
- Apoyar los procesos de comercialización de sus productos y servicios y los asuntos de servicio al cliente.
- Incorporar buenas prácticas de acción responsable.

Desempeño Comunicaciones 2019

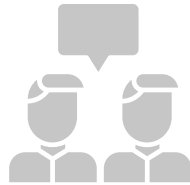
En 2019, el plan de comunicaciones se enfocó en gestionar de manera eficiente nuestra comunicación corporativa y transmitir, al interior y hacia los demás grupos de interés, el valor diferencial de nuestra gestión, mediante:

Comunicación interna

- Estructuramos y desarrollamos la estrategia macro de comunicación interna **“Ser Findeter”**.
- Renovamos la plataforma digital de canales internos de comunicación.
- Estructuramos, desarrollamos y acompañamos los eventos de planeación estratégica “Ser Findeter”.
- Consolidamos la red de corresponsales regionales de Findeter.
- Desarrollamos campañas de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Desarrollamos 18 campañas internas.
- Acompañamos y asesoramos a las diferentes áreas en actividades de comunicación: Reactiva Colombia, ABC del negocio, MI obra, Findeter Suma, líneas de crédito, bonos sostenibles, EFR, convocatorias internas, Findeter tiene talento, *Great Place to Work*, Código de Ética, Código de Buen Gobierno, Plan Estratégico, millas Findeter, PETI, Findeter virtual, entre otras.



- Publicamos 213 boletines de Findeter es Noticia.
- Emitimos 58 videos de Findeter empieza el día.



Divulgación y prensa:

- Desarrollamos de manera efectiva la estrategia “Aliados de la comunicación”, que ha permitido contar con información actualizada para emitirla de manera oportuna a los grupos de interés externos e internos a través de los diferentes canales de comunicación.
- Para posicionarnos y visibilizar nuestra gestión, mediante estrategias de *free press*, enviamos a medios de comunicación y líderes de opinión, información relevante

EL PLAN DE COMUNICACIONES SE ENFOCÓ EN GESTIONAR DE MANERA EFICIENTE NUESTRA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y TRANSMITIR EL VALOR DIFERENCIAL DE NUESTRA GESTIÓN.



de Findeter: modelo de gestión integral, líneas de crédito (Reactiva Colombia), entrega y socialización de planes de acción, financiación de proyectos, emisión de bonos sostenibles, estrategia Ruta del Desarrollo Sostenible, estructuración de proyectos de alumbrado público, entre otros.

- Continuamos con la estrategia de acercamiento a los periodistas, de tal forma que encuentren en Findeter un aliado para sus publicaciones. Para ello, gestionamos entrevistas con periodistas de medios nacionales y regionales, organizamos tres ruedas de prensa (Reactiva Colombia, Bonos Sostenibles, Ruta del Desarrollo Sostenible), un desayuno con periodistas de Bogotá y, además, atendimos más de 15 requerimientos de periodistas sobre distintos proyectos de asistencia técnica y financiada por Findeter.
- Como resultado de esta labor, en 2019 los medios publicaron 4.941 noticias sobre Findeter, 18% en medios nacionales y 82%, en medios regionales. La publicación de esta información representó para Findeter un ahorro publicitario cercano a COP \$16.143 millones.



EN 2019 LOS MEDIOS PUBLICARON 4.941 NOTICIAS SOBRE FINDETER, 18% EN MEDIOS NACIONALES Y 82%, EN MEDIOS REGIONALES.

Comunicación y marketing digital

El Sitio web es el eje central de la comunicación digital. Por ello, venimos trabajando en contar con uno pensado en términos de funcionalidad, usabilidad, contenidos relevantes de cara a los ciudadanos y transaccionalidad (mejorar la experiencia de uso de nuestras herramientas transaccionales).

Como tácticas nuevas, implementamos cinco *landing pages*:

- Reactiva Colombia: https://www.findeter.gov.co/reactiva_colombia/
- Industrias Creativas y Culturales (ICC): https://www.findeter.gov.co/economia_naranja/
- Bonos Sostenibles: https://www.findeter.gov.co/bonos_sostenibles/
- Ruta del Desarrollo Sostenible: <https://www.findeter.gov.co/rutadeldesarrollo/>
- Estrategia de 'Repesca': https://www.findeter.gov.co/creditos_findeter/

Implementación de Ecosistema digital:



durante 2019, elaboramos un diagnóstico a profundidad sobre los activos digitales de la entidad e identificamos la necesidad de desarrollar y ejecutar el ecosistema digital de Findeter. Todo el proceso se llevó a cabo en 2019 y será implementado en 2020.

Redes sociales: nuestro trabajo ha estado enfocado en concebir las redes sociales como un canal estratégico de comunicación con los grupos de interés y establecer una metodología editorial para captar, seleccionar y publicar información que agregue valor y de cuenta de la actividad diaria de Findeter.

Algunas cifras:

Tabla 39




Seguidores en las distintas redes sociales, 2019

	ENERO	DICIEMBRE	GANADOS	VARIACIÓN
	10.970	11.873	903	8,20%
	3.787	4.702	915	24,10%
	3.4116	35.458	1.369	3,93%

Fuente: Findeter, 2019

Tabla 40

Involucramiento en distintas redes sociales, 2019

	ENERO	DICIEMBRE	VARIACIÓN
	7,86%	9,25%	17,68%
	10%	16,30%	63%
	2,53%	4,57%	80,60%
	1,47%	5,36%	116,68%

Fuente: Findeter, 2019

Otras cifras



11.209
seguidores



28.530 vistas
107 suscriptores ganados



Desde 2019 todos nuestros perfiles sociales (Facebook, Twitter e Instagram) tienen insignia de verificación.

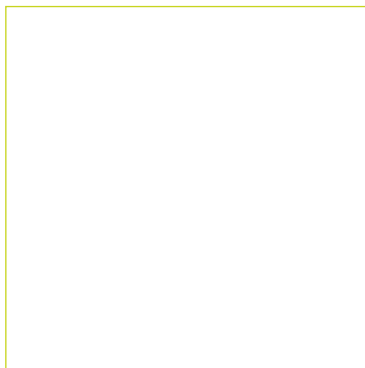
Producción editorial

El objetivo principal del proceso de Producción editorial ha sido el de apoyar la estrategia corporativa y de posicionamiento de Findeter, mediante la elaboración de productos editoriales que faciliten la divulgación del conocimiento que generamos. Para ello, logramos una mayor eficiencia en la producción y unificamos el estilo editorial y gráfico de todas las publicaciones editadas por la Gerencia de Comunicaciones, Mercadeo y RSE.

Durante 2019, logramos la publicación de:

- Siete planes de acción: Rionegro, Sincelejo - Corozal, Villanueva, Villa de Leyva, Riohacha, Puerto López y Cúcuta.

- 108 cartillas del proyecto Ruta del Desarrollo Sostenible: 93 municipios y 15 departamentos.
- 32 cartillas departamentales en convenio con la Federación Nacional de Departamentos.
- Un Plan Maestro de Movilidad: Ibagué y dos piezas asociadas a dicho Plan: Infografía de Semaforización y folleto de transporte público.
- El primer número de la revista Territorios.
- También apoyamos a otras áreas en los siguientes proyectos:
- El desarrollo y puesta en producción de la Biblioteca Virtual de Findeter (este trabajo se realizó en equipo con el CIC y Tecnología).
- Participamos en dos publicaciones externas: Informe MinHacienda y libro Colombia Líder.



7.10 Reconocimientos

Findeter recibió los siguientes reconocimientos en 2019:

- 6ta Mejor Empresa para trabajar en Colombia para las mujeres (Marzo/2019)
 - 5ta Mejor Empresa para trabajar en Colombia (Diciembre/2019)
 - Única banca pública que cuenta con el reconocimiento IR, por permanecer durante 5 años con las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.
 - Durante 2019, recibimos la recertificación de la Titularizadora Colombiana como administradores de cartera con calificación global AAA.
- Nos hemos posicionado en el contexto internacional a través de la participación en misiones, eventos y jornadas de capacitación, promovidas por nuestros principales aliados internacionales.
 - En 2019, hicimos presencia en la Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (Alide) en Madrid; la Reunión del Consejo Directivo de Alide en Buenos Aires; la Asamblea Anual del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en Washington D.C. entre otros. Durante estas visitas sostuvimos reuniones de trabajo con múltiples actores internacionales, como bancas multilaterales, bancos nacionales de desarrollo, organismos internacionales, fondos multidonante, representantes de gobiernos extranjeros, agencias de cooperación y organizaciones no gubernamentales. Estos encuentros nos permitieron posicionarnos como la Banca de Desarrollo de las regiones en Colombia.
 - En agosto de 2019, la presidenta de Findeter entró a hacer parte del Consejo Directivo de Alide, jugando un rol fundamental en este escenario.



**SOMOS LA ÚNICA
BANCA PÚBLICA
QUE CUENTA CON EL
RECONOCIMIENTO IR,
POR PERMANECER
DURANTE 5 AÑOS
CON LAS MEJORES
PRÁCTICAS
DE GOBIERNO
CORPORATIVO.**

7.11 Rendición de cuentas

La estrategia de rendición de cuentas durante 2019 estuvo orientada a informar nuestra gestión, focalizando los resultados de una manera transparente y participativa para satisfacer las necesidades de nuestros grupos de interés, generando espacios de dialogo y adopción de los principios del buen gobierno.

Para este fin, hemos empleado una serie de mecanismos y canales constantes de dialogo e interacción con sus grupos de interés a través de:

1. Las redes sociales que se consultan en nuestra página web www.findeter.gov.co, donde encontramos la forma de comunicarnos a través de:
 - Facebook- Findetercol
 - Twitter-@Findeter
 - Youtube
 - Instagram- @Findetercol @ FindeterGente
 - LinkedIn- Chat Findeter S.A.
2. La participación en seminarios, foros y espacios con diferentes gremios, asociaciones, líderes comunales y ciudadanía en general para tratar los asuntos relacionados con la contribución de Findeter al desarrollo del país tales como²⁹:

- Andesco: “Seminario de Eficiencia Energética” (25 y 26 de abril - Bogotá).
- Invest Cartagena: “Proyectos detonadores del Desarrollo de Cartagena” (7 mayo Cartagena).
- Asobancaria: “Tercer congreso de Sostenibilidad” (2 y 3 de mayo Bogotá).
- Acodal: Acodal “62” “Congreso Internacional de Acodal” (29 al 31 de mayo Cartagena).
- Taller de diagnóstico por Santander (mayo Bucaramanga).
- Reunión de socialización metodología estructuración de proyectos alumbrado público (8 de mayo Bogotá).
- Misión Embajada Francesa (4 de Julio, Bogotá)
- Rueda de negocios plan de impacto Valledupar (4 de mayo).

3. La intervención en la Audiencia Pública de rendición de cuentas del sector Hacienda como empresa vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, donde el pasado 8 de noviembre de 2019, participamos en un panel desarrollado por Previsora Seguros, SAE y Supersolidaria, en el que la presidenta Sandra Gómez Arias expuso aspectos relacionados con la gestión de la Entidad con relación a la financiación de infraestructura.

4. El desarrollo de la feria de servicios, Ruta al Desarrollo, que contó con la

29 <https://www.findeter.gov.co/loader.cio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=302960>

participación de actores públicos y privados como: la Presidencia de la Republica, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, La Contraloría General de la República, el Viceministerio de Vivienda, Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico, Procuraduría General de la Nación, Ministerio de Transporte, Ministerio de Cultura, Embajada de Alemania en Colombia, Director para Colombia y Ecuador KFW, Departamento Nacional de Planeación, y Universidad del Rosario entre otros.

En este evento contamos con la participación de 144 alcaldes, 28 gobernadores elegidos, se identificaron 1300 proyectos y se entregaron 108 cartillas.

Para conocer más sobre estos espacios visita:

[https://www.findeter.gov.co/documentos/202066/informe de inquietud o sugerencias.](https://www.findeter.gov.co/documentos/202066/informe-de-inquietud-o-sugerencias)

6. La interacción con nuestros colaboradores es igual de activa y constante, para esto Findeter mantiene informado a su talento humano a través de: reuniones institucionales “Ser Findeter” para mostrar el avance en los resultados, cambios organizacionales y realizar actividades de integración. Mediante la creación del concepto Ser Findeter, transmitimos los valores y estrategias de cultura y organización en torno a ser estratégico, competitivo, seguro, competente, y consciente.

Gracias a Ruta del Desarrollo, se registró comunicación directa con los grupos de interés, quienes trinaron en las redes sociales así:

Noviembre 14 de 2019:

Luis Carlos Velásquez Cardona, gobernador electo de Caldas: *“Estos días en el Irotama, permiten que nos sentemos los gobernadores de Colombia, pero también muchos alcaldes, para planear, para mirar nuestras situaciones financieras, pero sobre todo para entender, cómo el Gobierno Nacional es nuestro mejor amigo para llevar desarrollo a las regiones, soy un enamorado de Findeter. En Findeter encuentro el soporte para sacar Aerocafé adelante y otros proyectos de interés”.*

Vicente Blel Scaff, gobernador electo de Bolívar: *“Feliz de estar en este gran evento por parte de Findeter, donde hemos recibido el apoyo técnico de ésta valiosa Entidad que nos está mostrando las bases para la verdadera ruta para el desarrollo sostenible que necesita nuestro departamento”.*

V. También desarrollamos espacios para la participación ciudadana en las etapas de formulación, ejecución, promoción del control social del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas y/o Ciudades Emblemáticas de Findeter, y a través de un chat virtual con ocasión trimestral, cuyos resultados hacen parte de nuestros informes integrados de gestión del servicio de atención al ciudadano.



08

GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

8.1 **Cadena** de valor

Nuestra cadena de valor está fundamentada en el Mapa de Procesos, que tiene como punto de partida, el conocimiento e identificación de las necesidades y requisitos de los clientes y partes interesadas, para que, a través de una adecuada interrelación de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y control, se logren los resultados que nos permitan satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas.

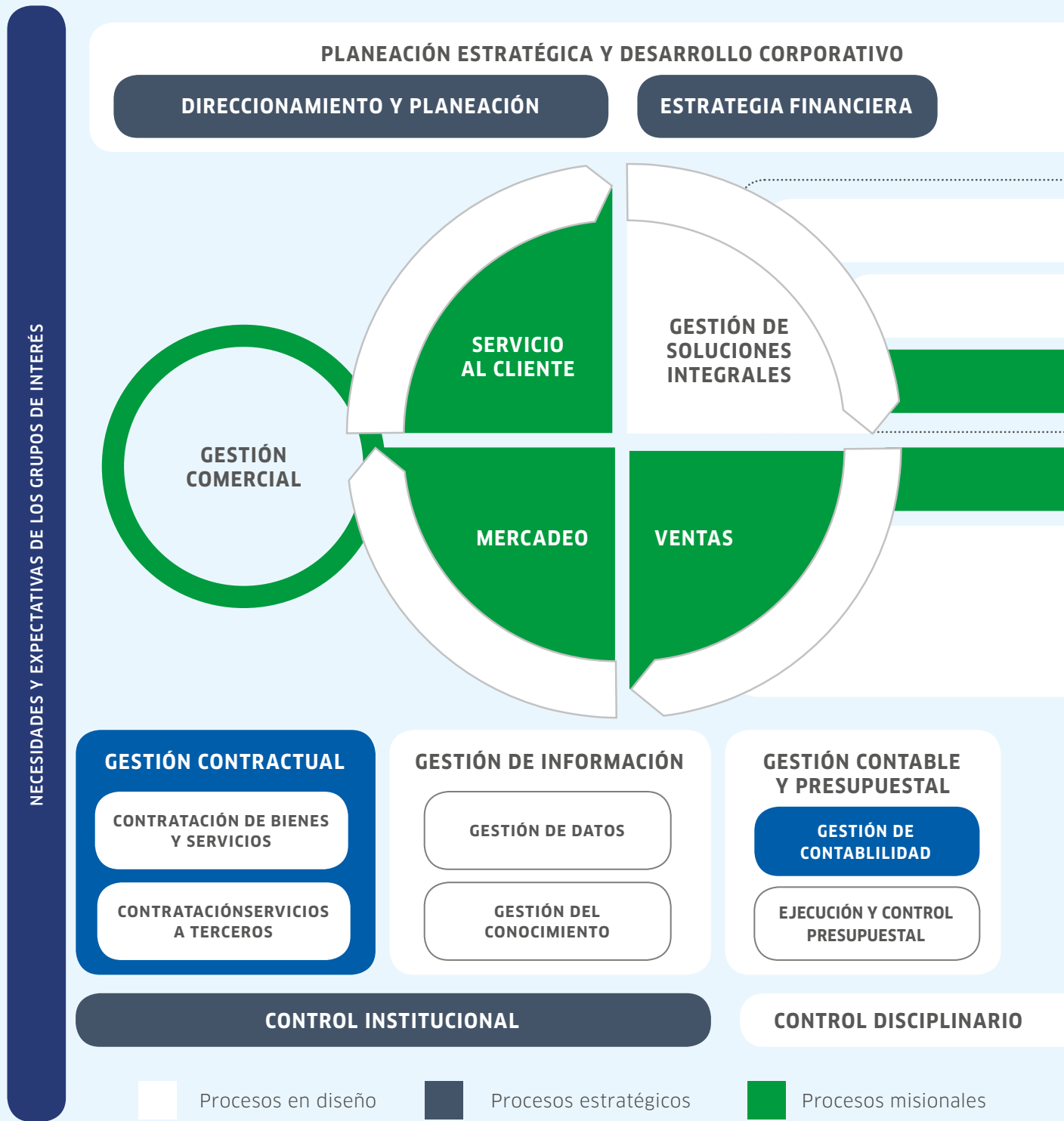




Niños de la Urbanización Villas de San Pablo en Barranquilla, donde Findeter brindó asistencia técnica.

Ilustración 11

Cadena de Valor – Mapa de Procesos



COMUNICACIÓN CORPORATIVA

GESTIÓN TIC

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

FORMULACIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN O VALIDACIÓN DE PROYECTOS

ASESORÍA AL DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

Asistencia Técnica

GESTIÓN DE LAS OPERACIONES ACTIVAS

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

GESTIÓN DE LAS OPERACIONES PASIVAS

OPERACIONES FINANCIERAS

GESTIÓN DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS

GESTIÓN DE CARTERA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

GESTIÓN JURÍDICA

GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Procesos de apoyo

Procesos de control

SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

La puesta en marcha de las estrategias definidas en el Plan de Vuelo 2019-2020, planteó la necesidad de formular el Programa de diseño, mejora y actualización de la cadena de valor, que busca que todos los procesos se encuentren acordes con la dinámica de la empresa, operando de una manera coordinada y dirigida en términos de eficacia y eficiencia para una adecuada comprensión del modelo de operación y administración de nuestro Sistema de Gestión Integrado, respondiendo a su vez a los lineamientos de la estrategia corporativa y los nuevos desafíos del mercado. Es así como en la primera fase de este programa, se logró actualizar la arquitectura de procesos y el rediseño de cuatro procesos misionales.



(403-2)

Sistema de Gestión Integrado

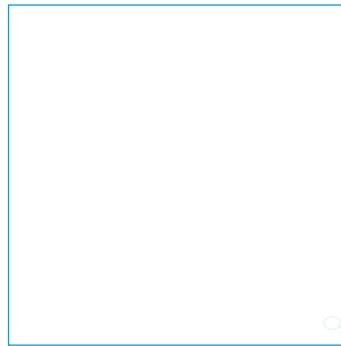
Nuestro Sistema de Gestión Integrado compuesto por: el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el Sistema de Control Interno, el Sistema de Administración de Riesgo Operativo

(SARO), y el modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral efr, continuó siendo el insumo básico para lograr mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales.



RECIBIMOS POR PARTE DE SGS COLOMBIA S.A.S, LOS CERTIFICADOS QUE DEMUESTRAN LA CONFORMIDAD CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD NTC ISO 9001:2015 E ISO 14001:2015.

Recibimos por parte de SGS Colombia S.A.S, los certificados que demuestran la conformidad con los Sistemas de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. La renovación obtenida, producto de la auditoría realizada a finales de septiembre a diferentes procesos de la entidad, permitió demostrar la conformidad del ente certificador, lo que constituye un respaldo en el mercado financiero. Asimismo, fortalece la imagen de los productos y servicios, y genera confianza entre los clientes, el Gobierno, entes de control y la comunidad en general.



Los resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad aseguran el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado que están alineados con la estrategia corporativa, que para 2019 presentaron un comportamiento positivo con un nivel de eficacia del 125%, de eficiencia del 110% y de efectividad del 104%.

Con respecto a la eficacia, el cumplimiento sobresaliente se explica por los altos resultados en los indicadores asociados a la comunicación interna y externa, la atención al cliente y la formación y capacitación del talento humano.

En términos de eficiencia, el rendimiento por encima de lo esperado se debe al buen desempeño en los indicadores de implementación de buenas prácticas ambientales, el

manejo de los riesgos y los niveles de servicios tecnológicos.

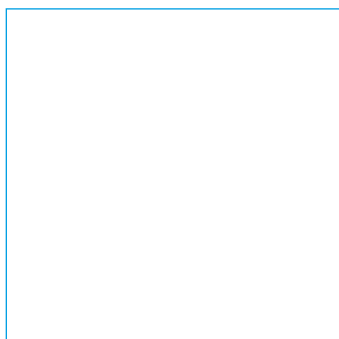
En cuanto a la efectividad del Sistema, el buen desempeño en la adopción de planes de acción ante los hallazgos encontrados por las auditorías internas y externas, el resultado de la gestión jurídica de los diferentes procesos que lleva la Entidad, y la gestión de la seguridad de la información permitió que los resultados superaran las expectativas.

Para 2019, hemos identificado las Salidas No Conformes de acuerdo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 de los procesos misionales: Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado (ADTI), Gestión de las Operaciones Activas (GOA), y Gestión de las Operaciones Pasivas (GOP), logrando resultados favorables en el control de las mismas, 6,25% por debajo del máximo permitido como se muestra en la siguiente:

Tabla 41
Salidas No Conformes 2019

PROCESO	SNC	TOTAL SALIDAS	% SNC	META
ADTI	599	3736	13,75%	<20%
GOA	63	436		
GOP	0	642		
TOTAL	662	4814		

Fuente: Findeter



Con respecto a las Acciones Correctivas y de Mejora (ACM), en 2019 formulamos 191 acciones distribuidas así: 78 correctivas (40,8%) y 113 de mejora (59,2%), mostrando una tendencia positiva para el sistema al bajar las acciones correctivas en 18,4% con respecto a 2018.

El 43% de las acciones formuladas se originó en los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión Comercial y Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado. Se encuentran en ejecución 74 acciones (42 correctivas y 32 de mejora). Los procesos en su gestión lograron el cierre de 162 acciones, correspondientes a 45 correctivas y 117 de mejora, de las cuales 118 fueron formuladas en 2019 y los 44 restantes entre e2016 y 2018. Las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 89% dentro del total de las acciones que administra el sistema.



8.2 Innovación y Conocimiento

(102-4)

Durante 2019 el Centro de Innovación y Conocimiento (CIC), cumpliendo con su objetivo de promover y facilitar soluciones para la creación de valor a través de la innovación y la gestión del conocimiento en la entidad, ejecutó un programa de retos junto con un equipo transversal de la entidad denominado “Héroes de innovación”, quienes han sido formados en metodologías de innovación. Para este fin, y de la mano del Comité de Presidencia definimos cuatro retos estratégicos para la entidad, en los cuales se concentraron en solucionar los héroes en sesiones posteriores. Como resultado, obtuvimos prototipos livianos, que serán validados durante 2020, fortalecimos el conocimiento de los “Héroes de innovación” para el uso de herramientas de innovación contenidas en un *toolkit* y realizamos un evento de sensibilización abierto a toda la comunidad de Findeter, para conocer algunas tecnologías emergentes enfocadas a la transformación digital, con actividades demostrativas y participativas, que contó con una participación de más de 100 colaboradores.

También, presentamos por primera vez un proyecto a la convocatoria de Beneficios Tributarios del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, logrando deducción tributaria de aproximadamente COP \$240 millones. Esta iniciativa se desarrolló junto a



EN 2019
PRESENTAMOS POR
PRIMERA VEZ UN
PROYECTO A LA
CONVOCATORIA
DE BENEFICIOS
TRIBUTARIOS DEL
MINCIENCIAS,
LOGRANDO
DEDUCCIÓN
TRIBUTARIA DE
COP \$240 MILLONES.

la Corporación Tecnova UEE, en el marco del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Dentro de las actividades planteadas en el proyecto realizamos visitas a diferentes centros de innovación de entidades con características similares a las de Findeter con el objetivo de identificar diseños estructurales alternativos y aplicar buenas prácticas que han sido exitosas en estas entidades, diseñamos el modelo de gestión del CIC, dos programas para gestionar el conocimiento y generamos el plan estratégico del CIC

Finalmente, implementamos la Biblioteca Virtual con los activos de conocimiento producidos en la entidad, que cuenta con un amplio repositorio de publicaciones como son investigaciones económicas, libros, planes de acción, revistas, imágenes y videos. Adicionalmente, elaboramos los mapas de conocimiento y

vigilancias para la Vicepresidencia de Planeación y la Vicepresidencia de Operaciones que se complementó con una encuesta a cada una de las áreas sobre el conocimiento que se considera crítico, esto a fin de identificar las brechas que existe en cada una de las áreas y así ejecutar los programas en estas líneas.

8.3 Gestión tecnología

8.3.1 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)

Comprometidos con el Pacto por la transformación digital del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, con el lineamiento estratégico de Findeter de contar con la tecnología requerida para generar valor y con el objetivo estratégico de consolidar y promover la cultura digital, en 2019 definimos la estrategia y la aspiración digital así: “la transformación digital de Findeter busca escalar nuestra capacidad operativa, comercial y de servicio, generando alta eficiencia, apalancados en tecnologías digitales y el desarrollo de una cultura que promueva el desarrollo dinámico de la Entidad”.

De este modo, orientamos la estrategia en torno a cinco ejes interconectados:

- 1. Optimización de la jornada del cliente:** busca que los servicios ofrecidos logren enfocarse en mejorar lo que los clientes requieren de Findeter desde la identificación de la oportunidad, la compra (adquisición), la incorporación y la expansión de la relación comercial.
- 2. Digitalización y optimización de procesos:** pretende que la totalidad o, al menos, la gran mayoría de los procesos de Findeter se ejecuten de manera electrónica, optimizando los tiempos y pasos que requieren para su realización. Como consecuencia, buscamos identificar aquellos registros o documentos que pueden y deben ser completamente electrónicos desde su nacimiento hasta su transferencia al archivo central.

3. Innovación en modelos de negocio, productos y canales:

busca implementar tendencias innovadoras, desde temas digitales hasta llegar a los modelos internos de negocio y a los productos y servicios que presta Findeter, apoyado desde los nuevos y variados canales digitales o con componentes automatizados.

4. Alta disponibilidad con calidad y seguridad:

busca garantizar que los servicios tecnológicos de las capas inferiores (comunicaciones, procesamiento, almacenamiento, transporte) operen, garantizando la más alta disponibilidad, pero de manera eficiente y segura.

5. Garantizar el camino a la experiencia digital:

tiene como finalidad que los usuarios y clientes comprendan, asimilen, adopten y apliquen los servicios del portafolio maximizando su productividad y eficacia. El mecanismo de apropiación se ha definido como el “camino a la experiencia digital de Findeter”.

Por otra parte, en el desarrollo de la operación de tecnología en 2019 acompañamos este camino a través de:

➤ **Analítica de datos:** ampliamos el sistema de inteligencia de negocios

(BI), desarrollando e implementando tableros gerenciales, que facilitan la toma de decisiones.

➤ **Gestión documental:** implementamos el software Doc4us, que permite apoyar la gestión de archivo.

➤ **Uso y apropiación:** realizamos ejercicios de uso y apropiación para aplicativos como MIObra, Findeter aprende y para los servicios de TI establecidos en el nuevo catálogo de servicios.

➤ **Gobierno y gestión de datos:** adelantamos el proyecto para fortalecer la capacidad de gobierno y gestión de datos, mejorando la calidad de información y reduciendo los tiempos de consolidación, validación y reporte de información para los conjuntos de datos de Contratación.

➤ **Viáticos:** se realizó el desarrollo ajustado a la funcionalidad óptima del proceso interno, que garantice el cumplimiento de las políticas de seguridad del mismo.



8.4 Clientes y mercadeo

Clientes leales

De acuerdo con el último Estudio de Lealtad realizado por el Centro Nacional de Consultoría³⁰, el 64% de nuestros clientes son leales, ya que manifiestan tener impresiones positivas, confianza y credibilidad hacia Findeter. Adicionalmente, expresan su intención de continuar manteniendo relación con el Banco.

Para Findeter es muy importante no solo tener satisfechos a sus clientes, sino también realizar acciones que permitan fidelizarlos. Es por eso que constantemente nos encontramos

desarrollando oportunidades de mejora definidas por las diferentes áreas, como resultados de la retroalimentación brindada por los clientes.

Satisfacción de los clientes

Según el último Estudio de Satisfacción desarrollado por la misma empresa³¹, el 98% de nuestros clientes ha manifestado sentirse satisfecho con el servicio ofrecido en 2019, demostrando una vez más los resultados de contar con políticas claras de servicio, que superen las expectativas y necesidades de los clientes.

Tabla 42

Porcentaje de clientes leales 2015 -2018

AÑO	% DE CLIENTES LEALES*
2018	64%
2017	65%
2016	68%
2015	60%

Fuente: Centro Nacional de Consultoría

Tabla 43

Porcentaje de clientes satisfechos 2015 - 2018

AÑO	% DE CLIENTES SATISFECHOS**
2018	98%
2017	95%
2016	95%
2015	94%

Fuente: Findeter

30 Este estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría en 2019, evalúa la lealtad de los clientes de Findeter en 2018.

31 Este estudio realizado por el Centro Nacional de Consultoría en 2019, evalúa la satisfacción de los clientes de Findeter en 2018.



Definiciones de clientes:

- Clientes leales*: son los clientes que se sienten comprometidos con la entidad y expresan la intención de seguir manteniendo relaciones con la misma.
- Clientes satisfechos**: son los clientes en los cuales se están cumpliendo las expectativas con respecto al trabajo realizado por el Banco.

8.5 Servicio al cliente

Findeter orientó en 2019 sus acciones no solo en el cliente externo, sino también al mejoramiento del servicio al cliente interno, reconociéndolo como parte fundamental de la cadena de satisfacción del primero y en pro de mejorar los procedimientos.

La atención al cliente externo se basó en acciones cimentadas en estudios de satisfacción externa y en las diferentes interacciones que se tuvieron con este.



RECONOCEMOS QUE EL MERCADO EN EL QUE SE MUEVE FINDETER ES MUY COMPETITIVO, POR LO QUE TRABAJAMOS PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE CARA AL CLIENTE.

Reconocemos que el mercado en el que se mueve Findeter es muy competitivo, por lo que trabajamos constantemente, desde cada una de las vicepresidencias, por mejorar tanto los procedimientos de cara al cliente como el servicio ofrecido por nuestros colaboradores.

Para tal fin, realizamos 27 acciones en 2019, en los que trabajamos el servicio desde diferentes frentes. Adicionalmente, efectuamos dos capacitaciones de servicio al cliente: una a los gestores de servicio, como parte fundamental de la estructura de servicio al cliente³², y otra a todos los colaboradores de Findeter, incluidas las regionales, cuyo objetivo fue sensibilizarlos para que redimensionen el servicio y puedan entenderlo como elemento formador y generador de confianza.

³² Se realizó un taller de 32 horas, cuyo principal objetivo fue darles a los gestores de servicio las herramientas necesarias para que puedan ejercer su rol de la mejor manera.

Paralelamente, trabajamos en mejorar la interacción con los clientes por los diferentes canales con que contamos. Para tal fin realizamos cambios en la imagen de la página web, disminuimos los tiempos de respuesta y creamos protocolos de respuesta para canales, lo que nos permitió contar con un nivel de satisfacción del 85%. De la gestión de 2019, queremos destacar los siguientes resultados:

Solicitudes recibidas

En 2019, a través de la página web de Findeter (www.findeter.gov.co) recibimos 415 solicitudes, de las cuales el 100% fueron atendidas oportunamente.

Hacemos referencia al número total de solicitudes recibidas por el área de Mercadeo y Servicio al Cliente (peticiones, quejas, reclamo e inquietudes y sugerencias), para ser atendidas en el año evaluado. El análisis de tiempos de atención se realiza conforme a lo establecido en la ley.

Oportunidad en la Atención - Tiempo de respuesta

El tiempo promedio de respuesta en 2019 fue de 9 días hábiles, cumpliendo así con la meta establecida de dar respuesta a todas las solicitudes en un tiempo menor de 15 días hábiles.

Encuesta de satisfacción del total de solicitudes 2019

Para la validación del servicio recibido a través de los diferentes canales de atención, hacemos una encuesta de satisfacción a las personas que registran su solicitud. Una vez el usuario recibe la respuesta, al finalizar puede calificar el nivel de satisfacción del servicio obtenido.

Si se realiza un comparativo entre 2018 y 2019, se puede ver que en el último la satisfacción aumentó y llegó a un nivel de 4,5.



Chat

La página web (www.findeter.gov.co) cuenta con un chat para interactuar con los usuarios que buscan resolver de forma rápida sus inquietudes. Para medir el nivel satisfacción del servicio, estos pueden diligenciar al cierre de la conversación la respectiva encuesta, con el objeto de conocer su opinión y realizar las mejoras pertinentes, buscando satisfacer sus necesidades y requerimientos.

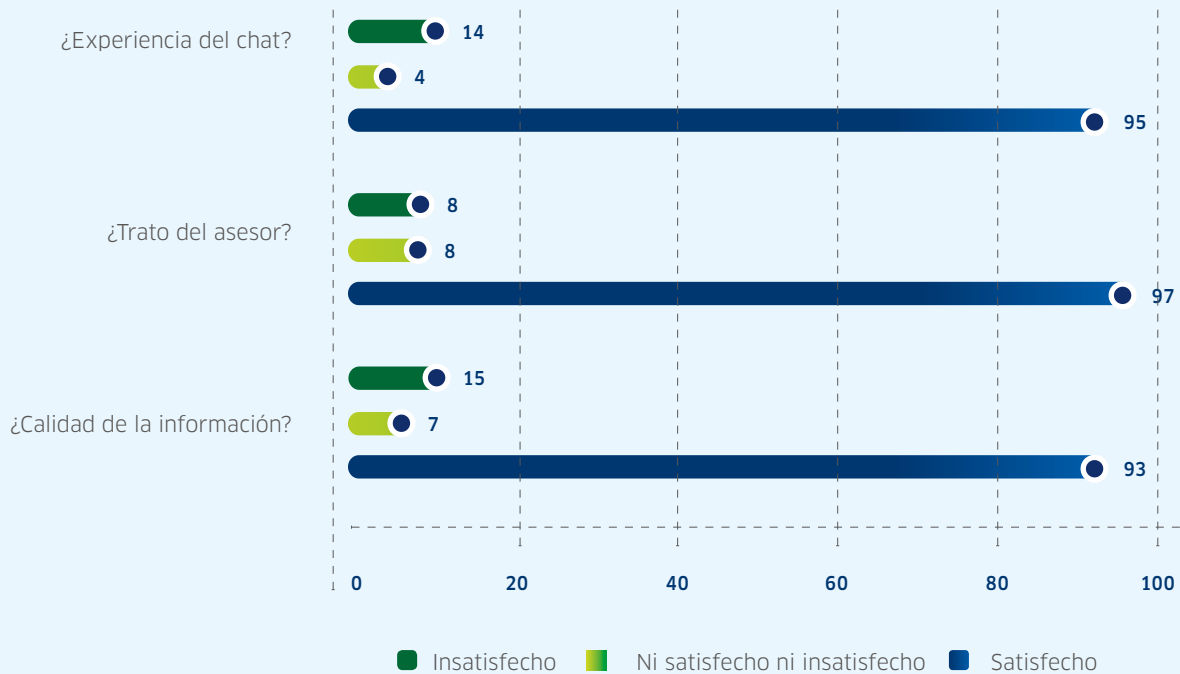
La encuesta presenta las siguientes preguntas:

- ¿Calidad de la información?
- ¿Trato del asesor?
- ¿Experiencia del chat?

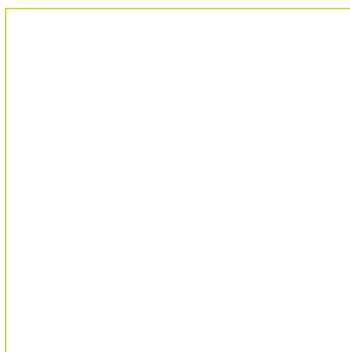
Encontramos como resultado que para 2019, el servicio calificado por los usuarios se encuentra en un nivel de satisfacción del 85%, porcentaje mayor al de 2018, cuando llegó al 80%, es decir que todas las actividades establecidas para mejorar la atención a los usuarios han sido muy satisfactorias y los clientes lo perciben.

Gráfica 24.

Niveles de satisfacción en los canales de atención al cliente



Fuente: Findeter



8.6 Gestión jurídica

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, cuenta con cuatro procedimientos:

- Representación judicial y extrajudicial
- Conceptualización y asesoría
- Administración y cobro coactivo
- Trámite de embargos

A continuación, presentamos las cifras más relevantes de las principales actividades del proceso de gestión jurídica:

8.6.1 Procesos judiciales Findeter

Contamos a 31 de diciembre de 2019 con 119 procesos judiciales de la siguiente manera:

Tabla 44.

Procesos judiciales contra Findeter

APODERADO	CLASE DE PROCESO	VALOR DEMANDADO	VALOR PROVISIÓN	Nº DE PROCESOS
Abogados Externos	Ordinario Laboral	6.463	393	20
	Insolvencia	157	-	1
	Reparación Directa	8.293	-	18
Abogados Internos	Ordinario Laboral	2.116	1481	2
	Reparación Directa	9.698	-	13
	Insolvencia	187	-	1
	Pertenencia	212	-	1
	Acción Contractual	69.525	-	9
	Acción Popular	54	-	10
	Acción de Grupo	7.809	-	4
	Nulidad y Restablecimiento	16	11	1
	Total		104.530	1.885

Fuente: Findeter

Cifras en millones de pesos

Tabla 45.

Procesos promovidos por Findeter

APODERADO	CLASE DE PROCESO	VALOR DEMANDADO	VALOR PROVISIÓN	N° DE PROCESOS	
Abogados Externos	Civil Ordinario	5.837	-	2	
	Ejecutivo - Ex funcionario	1.038	-	16	
Abogados Internos	Ejecutivo - Funcionario	-	-	1	
	Ejecutivo - BCH	75	-	2	
	Ejecutivo - INSFOPAL	4.909	252	10	
	Ejecutivo - Monitor Local	25	-	1	
	Ejecutivo - Laboral	5	-	1	
	Ejecutivo - Utilidades	88	-	4	
	Insolvencia	58	-	1	
	Acción Contractual	20	-	1	
	Total		12.055	252	39

Fuente: Findeter
 Cifras en millones de pesos

Tutelas: interpusimos dos acciones de tutela alegando la afectación del debido proceso y del derecho de petición. Asimismo, atendimos 35 acciones en contra, relacionadas con la presunta vulneración de los derechos fundamentales a la vivienda digna y el derecho de petición por parte de Findeter.

8.6.2

Procesos administrativos y cobro coactivo Findeter

Tabla 46.

Procesos de cobro coactivo

N°	NIT	ENTE	DEPARTAMENTO	NUEVO VALOR MANDAMIENTO
1	800094462	Campo de la Cruz	Atlántico	16
2	800094466	Candelaria	Atlántico	66
3	891500978	El Tambo	Cauca	7
4	800188492	Florencia	Cauca	18
5	800188492	Florencia	Cauca	58
6	891502169	La Sierra	Cauca	56
7	800095978	Padilla	Cauca	149
8	891680196	Unguía	Chocó	149
9	800100134	Natagaima	Tolima	46
10	800099662	Moniquirá	Boyacá	36
11	800099092	Iles	Nariño	36
12	800018650	Colón	Putumayo	16
Total				653

Fuente: Findeter

Cifras en millones de pesos

Conceptualización

Atendimos 43 consultas elevadas por las diferentes áreas, relacionadas con el desarrollo del objeto social de Findeter, en las mismas consideramos los precedentes conceptuales, la normatividad y jurisprudencia correspondiente.

Nuestros principales **logros** y hechos destacados durante 2019 fueron:



LOGRAMOS QUE SE PROFIRIERAN CINCO DECISIONES DEFINITIVAS A FAVOR DE FINDETER EN PROCESOS JUDICIALES DENTRO DE LA JURISDICCIÓN ORDINARIA-LABORAL, EN LOS CUALES LA ENTIDAD ESTABA DEMANDADA.

- Logramos la desvinculación de Findeter dentro del trámite de conciliación prejudicial, evitando el inicio de (14) procesos judiciales en contra cuyas pretensiones correspondían a COP \$1.912 millones.
- Obtuvimos una tasa de éxito procesal del 100%.
- Logramos que se profirieran cinco decisiones definitivas a favor de Findeter en procesos judiciales dentro de la jurisdicción ordinaria-laboral, en donde la entidad se encontraba vinculada como demandada (3 de ellos por la reestructuración de personal realizada en el año 2003 y 2 de ellos por contratación derivada en los que se pretendía que la entidad asumiera las responsabilidades laborales del contratista); el valor de las

pretensiones correspondía a la suma de COP \$10.012 millones.

- Obtuvimos en primera instancia decisiones favorables para Findeter en 17 procesos judiciales, 10 procesos laborales, 1 acción de reparación directa, 3 acciones de grupo, 1 acción popular, 1 acción de controversias contractuales y 1 acción de nulidad y restablecimiento del derecho; el valor de las pretensiones corresponde a la suma de COP \$15.001 millones.
- A partir de la gestión en procesos ejecutivos, obtuvimos la recuperación por COP \$8.368 millones. Estos procesos se derivan de nuestro papel como banca de primer piso ante la liquidación de Internacional y un proceso contra un expleado, quien canceló el valor parcial del crédito.

- Conseguimos reducir los procesos de cobro coactivo por la recuperación o certificación de aportes a víctimas, dicha reducción equivale al 64% de la suma total en cobro correspondiente a COP \$1.054 millones.
- Obtuvimos fallo favorable en las 35 tutelas interpuestas en contra de Findeter.
- Se elaboraron y se aprobaron por el Comité de Defensa Judicial y Conciliación, las Políticas, Líneas de Defensa Judicial y Directrices de Conciliación de Findeter, en aras de ejercer una efectiva defensa, disminuir el riesgo antijurídico, tanto en etapa extrajudicial, como judicial y facilitar la labor que desarrollan los apoderados de la Entidad a cargo de las conciliaciones judiciales, extrajudiciales y procesos.
- La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, certificó a Findeter por la Formulación de Políticas de Prevención del Daño Antijurídico para 2019.
- Revisaron y ajustamos los valores asegurados del Programa de Seguros Corporativos de la entidad.
- Hicimos dos capacitaciones a los funcionarios de Findeter relacionadas con Código General del Proceso y Derecho de los Seguros.
- Elaboramos 44 viabilidades jurídicas relacionadas con la elegibilidad de proyectos de vivienda.
- Promovimos la expedición del Decreto 755 de 2019, mediante el cual se adicionaron recursos para la tasa compensada en proyectos de Infraestructura General.

8.7 Gestión de contratación

La Gestión Contractual se rige por las disposiciones del derecho privado y los principios de la Función Administrativa y Gestión Fiscal. En Findeter organizamos la contratación por dos tipos de compra, regidos por dos políticas internas de contratación y diferentes modalidades de selección: a) Bienes y servicios Findeter, y b) Bienes y servicios para terceros; dentro de este último subclasificamos en las contrataciones realizadas a través de patrimonios autónomos, y las contrataciones que suscribe directamente Findeter en cumplimiento de sus compromisos con la cooperación y la banca internacional, este último lo denominamos terceros directos Findeter.

Las modalidades de selección contractual son, en Bienes y servicios Findeter: convocatoria abierta; selección de consultorías, invitación a ofertar, contratación directa y compras almacenes grandes superficies. En Bienes y servicios para terceros se encuentran las siguientes modalidades: convocatoria pública; convocatoria privada; invitación a ofertar; y contratación directa.

De la gestión realizada en esta materia en 2019, destacamos aspectos tales como:

- Consolidamos el proceso de liquidaciones contractuales, mediante la implementación de un plan de atención, seguimiento y control del proceso; implementamos una base de datos y desarrollamos un aplicativo propio como herramientas de gestión.
- Capacitamos a nuestros supervisores contractuales, mediante el desarrollo de un ciclo de capacitaciones en tres jornadas, teniendo como metodología el estudio y aplicación de casos prácticos orientados a fortalecer el conocimiento de las reglas e impactos legales de dicha función.
- Le dimos curso a la revisión y trámite de más de 859 requerimientos de las áreas técnicas entre solicitudes de procesos contractuales (estudios previos y estudios de necesidad), derechos de petición, requerimientos de antes de control, certificaciones



SE REALIZÓ UN ESFUERZO ECONÓMICO EN MATERIA DE TECNOLOGÍA, COMO INSUMO INDISPENSABLE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TRAZADOS POR LA ALTA DIRECCIÓN.

contractuales, modificaciones contractuales, revisión y ajustes de propuestas comerciales, entre otros.

- Logramos consolidar el papel preponderante del Comité de contratación de la Entidad.

Adquisición de bienes y servicios Findeter

Este tipo de compra se rige bajo su propia política interna de contratación y tiene como objetivo proveer a la Entidad todas sus necesidades en obras, bienes y servicios necesarios para su funcionamiento, fortalecimiento y promoción, en función del cumplimiento de sus fines legales y estratégicos. De la cifra comprometida podemos destacar las siguientes:

- **142** aceptaciones de Oferta Comercial realizadas
- **46** contratos
- **11** adiciones contractuales.
- **COP \$62.084** millones de recursos comprometidos

Rubros más relevantes

Se realizó un esfuerzo económico en materia de tecnología, como insumo indispensable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la alta dirección. No obstante, la dotación de herramientas y la provisión de servicios para la gestión de la Entidad, se tiene como máxima cifra la contratación de servicios temporales, rubro responsable de mantener el equipo técnico y de apoyo indispensable en la prestación de los diferentes servicios a disposición de nuestros clientes, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 47.

Rubros más relevantes en la contratación de Bienes y Servicios Findeter

RUBRO	VALOR COMPROMETIDO	% PARTICIPACIÓN POR RUBRO
Servicios temporales	33.826	54%
Otras asesorías (Mesa de ayuda, Asistencia Técnica, Control interno, Fábrica de software)	6.564	11%
Equipo de computo, comunicación y multifuncionales	3.461	6%
Locales, oficinas, parqueaderos y otros	2.326	4%
Mantenimiento de software	1.899	3%
Pasajes y transporte aéreos	1.860	3%
Archivos Técnicos	1.370	2%
Promoción y divulgación	1.259	2%
Gastos de viaje servicios temporales	1.083	2%
Compra de software	1.031	2%
Útiles de escritorio y papelería	732	1%
Servicio de aseo y cafetería	636	1%
Revisoría fiscal	429	1%
Mantenimiento de edificios y locales	225	0%
Salud ocupacional	116	0%

Fuente: Findeter

Bienes y servicios para terceros

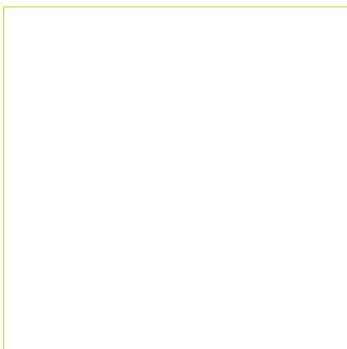
- Este tipo de compra está regida por su propia política de contratación, que actualizamos en 2019, logrando fortalecer jurídicamente los procesos de selección y disminuir los tiempos de los mismos de 52 a 28 días. Mediante este tipo de compra, materializamos el cumplimiento de nuestros compromisos con nuestros clientes nacionales, de la banca y cooperación internacionales, destacamos los siguientes:
- **98** contratos celebrados a través de patrimonios autónomos por valor de COP \$323.217 millones.
- **23** contratos celebrados de terceros directos de Findeter por valor de COP \$7.900 millones.

Plan de compras y adquisiciones

El Plan de compras es una herramienta de control de la contratación de bienes y servicios de Findeter, que nos permite realizar esta actividad de forma planificada, eficiente y eficaz sin que se generen traumatismos en la prestación de servicios.

Día a día consolidamos esta importante herramienta de control de la gestión contractual, implementando y mejorando la aplicación de indicadores de cumplimiento y el apoyo a las áreas técnicas de la Entidad con la generación de alertas frente al cumplimiento de los cronogramas de contratación de sus requerimientos. Actividades como la mejora en los formatos de los estudios de necesidad (sondeos de mercado), aportaron a la eficiencia de los recursos

Nuevas estaciones de trabajo de la Universidad CES, cuya adecuación contó con recursos de Findeter.



y generaron importantes ahorros en la contratación, destacamos lo siguiente:

- **99%** de ejecución de los recursos planificados en el periodo, con ello cumplimos el 100% de la meta del plan de compras y, en consecuencia, la contratación del 100,00% de las necesidades en obras, bienes y servicios de la Entidad.

Comité de Contratación

Creado mediante la circular No 026 de 2018 como instancia de “revisión de los documentos precontractuales”, donde tienen asiento la Secretaria General, el Director Jurídico, el Director de Contratación y el vicepresidente a cargo de la dependencia interesada en cada tema que se somete a estudio, se dio revisión a los siguientes documentos:

- **156 estudios** previos y términos de referencia
- **86** estudios de necesidad y requerimientos mínimos
- **49** solicitudes de modificación contractual
- **186 informes** de verificación de requisitos habilitantes

Incurción de las TIC en la gestión contractual

Como hechos destacables en esta materia podemos enumerar los siguientes:

- Mejoramos la opción de consulta de convocatorias en curso en la página web de la entidad, haciendo más práctico y atractivo el acceso por parte de los interesados en los procesos contractuales de la entidad, reduciendo los tiempos de consulta de manera importante.



MEJORAMOS LA OPCIÓN DE CONSULTA DE CONVOCATORIAS EN CURSO EN LA PÁGINA WEB DE LA ENTIDAD, HACIENDO MÁS PRÁCTICO Y ATRACTIVO EL ACCESO.

- Actualizamos y mejoramos la calidad de la información contractual reportada en el aplicativo MiObra, herramienta de control y seguimiento de proyectos y contratos.
- Desarrollamos un aplicativo para el control de los procesos de liquidación contractual.
- Implementamos el cargue masivo de archivos en la publicación de convocatorias, con ahorros en tiempo de cargue en más del 65%.
- Desarrollamos múltiples tableros de análisis de información para el control del proceso de gestión contractual en sus diferentes etapas.
- Participamos en el proceso de la construcción de la arquitectura de una base de datos corporativa que alojará la data del proceso de gestión contractual de la entidad.
- Participamos en el diseño del caso de uso para el control de los trámites contractuales, mediante el nuevo sistema de gestión documental que se encuentra en etapa de implementación.

8.8 Gestión documental

Durante 2019, tramitamos, por medio del Centro Administrativo Documental (CAD), préstamos por 8.161 unidades, transferencias por 8.365 unidades. De igual manera, digitalizamos 30.517 imágenes y en correspondencia radicamos y tramitamos 70.483 comunicaciones oficiales.

Con el fin de establecer controles en las actividades del CAD y en aras de

optimizar los tiempos de servicio, establecimos, mediante la Circular No. 22 de 2019, que las transferencias documentales se realizarán los 10 primeros días de cada mes en dicho centro. También, logramos que las Tablas de retención documental fueran aprobadas y convalidadas por el Archivo General de la Nación; publicamos el Banco Terminológico y presentamos ante el Comité



El equipo de Héroes de Innovación de Findeter al finalizar una jornada de capacitación.

Institucional de Gestión y Desempeño la eliminación de copias de subsanaciones e informes de las propuestas presentadas para las convocatorias.

Como una estrategia de sostenibilidad del sistema de gestión archivística, realizamos 28 capacitaciones relacionadas con los procesos archivísticos a 181 colaboradores.

Gestionamos la adquisición de un nuevo aplicativo del Gestor documental amigable, que además de controlar de modo eficiente y seguro los flujos de documentos electrónicos, digitales y físicos desde la recepción hasta la disposición final, brindará organización, confiabilidad, accesibilidad y seguridad en la disposición de la información, como respaldo para la Entidad.

Otros aspectos clave de nuestra gestión corresponden a:

- La Jefatura de Servicios Generales participó en la mesa sectorial de gestión documental para simplificar y unificar los procesos del sector. Gracias a ello logramos que el tiempo de respuesta para la atención de consultas de expedientes que se encuentren en el archivo, sea menor a 24 horas.

- En trabajo conjunto entre los equipos de gestión documental y gobierno de datos, permitió la elaboración de las políticas de gestión de documentos digitales.
- Establecimos una estructura estándar para el tratamiento de los documentos electrónicos de manera que puedan mantenerse, recuperarse y consultarse a lo largo del tiempo, manteniendo las características de disponibilidad, integridad, confiabilidad, legibilidad, autenticidad, sin importar los cambios o avances tecnológicos.



ESTABLECIMOS UNA ESTRUCTURA ESTÁNDAR PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS DE MANERA QUE PUEDAN MANTENERSE, RECUPERARSE Y CONSULTARSE A LO LARGO DEL TIEMPO.



09

PERSPECTIVA
2020



El malecón Puerta de Oro, en Barranquilla, logró acercar a la ciudad a uno de sus mayores atractivos: el río Magdalena.

9.1 Perspectivas de la economía colombiana para 2020

A pesar del debilitamiento que vivió la economía mundial 2019, las perspectivas económicas en general proyectan una leve recuperación a nivel global y local para 2020. El Fondo Monetario Internacional FMI, por ejemplo, prevé un crecimiento mundial de 3,4% para el próximo año, mientras que el Banco Mundial proyecta uno de 2,4%, siendo ambas cifras mayores respecto a lo esperado para el cierre 2019. Estos escenarios están condicionados a que se logre un acuerdo comercial entre China y Estados Unidos, haya un Brexit organizado que no incite a una recesión de la zona, y que se reimpulse la industria manufacturera y comercial de las economías emergentes.

Un ambiente con relaciones políticas sólidas y condiciones comerciales estables permitirá que repunte el buen desempeño económico de varios mercados de América Latina, Oriente Medio y economías de Europa que se encuentran sometidas a las tensiones predominantes del 2019. Para las economías avanzadas (Estados Unidos, Japón y zona del euro) se espera un crecimiento de 1,4% para el 2020, explicado principalmente por una continuidad en el comportamiento

débil en la industria manufacturera. En contraste, se espera que los mercados emergentes y en desarrollo (como China, Indonesia, Turquía, India, Egipto) crezcan en promedio un 4,1%, ya que sus economías se encuentran en etapas más estables a periodos recesivos o de estancamiento económico³³.

Paralelamente, tanto el Banco Mundial como el FMI proyectan un crecimiento para América Latina por debajo al promedio mundial durante el 2020: 1,8% y 1,6% respectivamente. Estas proyecciones, que fueron ajustadas hacia abajo respecto a pronósticos anteriores, se explican por la baja expectativa de crecimiento en Bolivia, Chile y Ecuador, que pasan por importantes transiciones políticas que generan incertidumbre en sus ambientes económicos, la constante recesión que afronta Argentina y las pobres condiciones económicas y sociales de Venezuela. El Banco Mundial es un poco más optimista a la recuperación de mercados como

33 Perspectivas Económicas Mundial. Banco Mundial. Enero 2020.

Colombia, Brasil y México, por lo que ubicar su proyección de crecimiento 0.2 puntos por encima. Cabe resaltar que ambas proyecciones para 2020 en la región se encuentran por encima de las de cierre del 2019 (0,8% para el Banco Mundial y 0,2% por el FMI).

Para el caso colombiano, las tasas de crecimiento esperadas para 2020 se ubican por encima de las del 2019. De acuerdo con el Banco Mundial, el país podría llegar a tener un crecimiento de 3,6% en la economía explicado principalmente por el aumento de inversión en la zona para la ejecución de proyectos de infraestructura. Por su parte, el FMI proyecta que Colombia crezca en un 3,5% explicado por la Ley de Crecimiento Económico, dinamizará la inversión en el país, el apoyo monetario, las obras civiles y las remesas. Finalmente, el Gobierno Nacional ubicó su meta de crecimiento en 3,6%, cifra que coincide con las proyecciones antes mencionadas.

Para lograr lo anterior, es importante que el Gobierno Nacional centre sus esfuerzos en dos aspectos relevantes: el primero es la dinamización del sector real para 2020, buscando generar mayor productividad y que se minimicen los efectos de una posible contracción natural del consumo individual que explicó el crecimiento del 2019. Tras la subasta de energía renovable, la de exploración de gas y petróleo y las metas de construcción de vivienda del Gobierno en 2019, podría esperarse un escenario más dinámico en estos sectores para el 2020, lo cual jugará a favor de las expectativas de crecimiento. Asimismo, buscar esta reactivación del sector real permitirá minimizar



DE ACUERDO CON EL BANCO MUNDIAL, EL PAÍS PODRÍA LLEGAR A TENER UN CRECIMIENTO DEL 3,6%, EXPLICADO PRINCIPALMENTE POR EL AUMENTO DE INVERSIÓN EN LA ZONA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA.

los efectos adversos que se generan de la volatilidad de la TRM ante las situaciones políticas globales.

El segundo aspecto es el manejo que logre dar el Gobierno Nacional, respecto al comportamiento negativo que tuvieron las variables de desempleo e inflación al cierre del 2019. Ya que se espera que el Banco de la República mantenga inalterada la tasa de interés de política monetaria en el 2020 (57,4% de los analistas, Encuesta de Opinión Financiera Fedesarrollo), es probable que se mantenga una dinámica expansiva en la economía nacional permitiendo contrarrestar los choques negativos antes mencionados.

9.2 Perspectivas de la entidad para el 2020

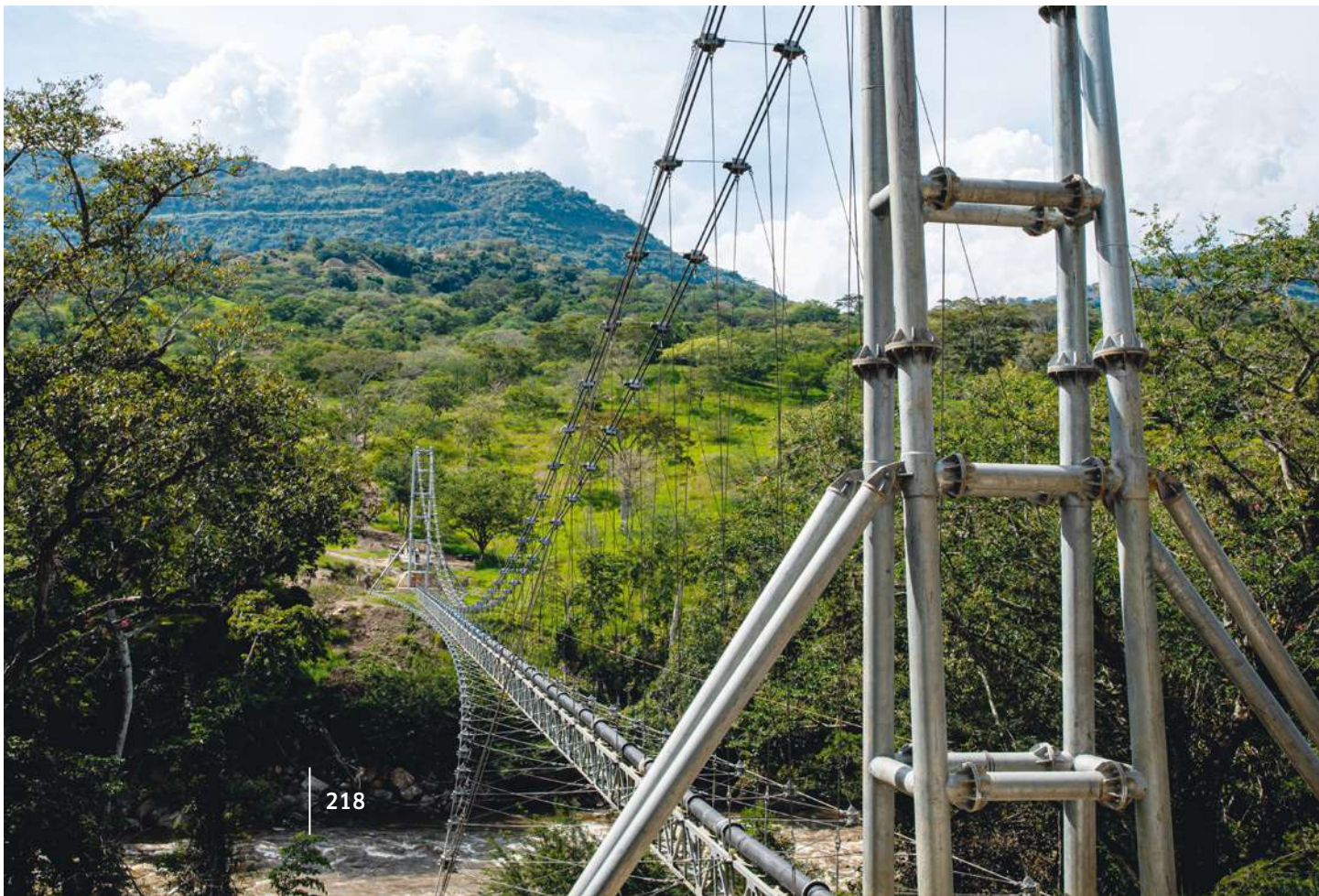
Gestión Integral – Impacto Positivo

Planificación:

➤ Continuar con los “Estudios y diseños a nivel de factibilidad para la estructuración técnica, legal, financiera y de equidad de género e inclusión social de un tren de carga y pasajeros entre Bogotá y Zipaquirá”.

➤ Continuar con la ejecución del Convenio Interadministrativo No. 127 de 2016 de los “Estudios y diseños para la construcción de la estación de bomberos tipo 3 y el Centro Integrado de Control de Operaciones de primeros respondientes del municipio de Ibagué, incluyendo sus accesos, parqueaderos y obras accesorias y que estarán a cargo del cuerpo de bomberos municipal”.

Cerca de 39.000 habitantes de Socorro (Santander) disfrutaron del acueducto y la nueva Planta de Tratamiento de Agua Potable que contó con asistencia técnica de Findeter.



- Ejecución del Contrato de Consultoría No. 0070, que busca estructuración del plan estratégico e incluyente del centro histórico de Santa Marta.
- Revisión aprobación y ejecución de las fases: Formulación de marco y lineamientos de políticas públicas para la apropiación, promoción e implementación de iniciativas DOTS e Informe ejecutivo y recomendaciones, correspondientes al estudio “*Formulación del marco y lineamientos de política pública de iniciativas DOTS para Colombia*”.
- Realizar la etapa de prefactibilidad de los estudios y diseños para implementar una estación multimodal con conexión al sistema de buses públicos y ciclo-infraestructura, en la estación del Portal de las Américas del futuro sistema Metro.
- Ejecución de “*consultoría externa para desarrollar la estructuración y formulación de la NAMA de residuos sólidos municipales*”, para la formulación de la NAMA, la definición del modelo de disposición final de los residuos sólidos domiciliarios –de interés del Gobierno Nacional– y la estructuración de los modelos económicos bajo los cuales se realizan esos prototipos determinados.
- Ejecución del contrato interadministrativo con el Ministerio de Transporte para elaborar el diseño de detalle de la propuesta de soporte de NAMA MovE.
- En cuanto a la estructuración integral y venta de proyectos, buscaremos tercerizar para lograr una mayor eficiencia y mejorar rentabilidad.
- Crearemos una estrategia para la estructuración de proyectos con recursos del Sistema General de Regalías (SGR), que nos permitirá identificar iniciativas, estructurarlas y hacerles seguimiento, de acuerdo con la aprobación de los proyectos por el OCAD.
- Continuaremos con el convenio BID-GEF para la estructuración de proyectos de alumbrado público en municipios con hasta 55.000 luminarias tales como Saravena, Paipa, entre otros.
- La Gerencia de Banca de Inversión trabajará de la mano con la Vicepresidencia Técnica y con la Vicepresidencia Comercial con el fin de prestar los servicios de estructuración/validación de los proyectos identificados en los programas Ciudades Sostenibles y Ciudades Emblemáticas, así como en los diferentes territorios del país.

Ejecución:

Las metas para 2020 en materia de Vivienda y Desarrollo Urbano son:

- Ejecutar 14 proyectos de vivienda, reflejados en más de 4.000 soluciones de vivienda.
- Iniciar la supervisión de siete proyectos del Programa VIPA con un desarrollo de 3.236 viviendas.
- Iniciar la supervisión de dos proyectos del Programa de Vivienda Gratuita Fase 2 por 400 viviendas.
- Iniciar los contratos de obra e interventoría que al 31 de diciembre de 2019 ya se

Estructuración:

Con base en los proyectos territoriales identificados para 2020, las áreas de gestión de la Gerencia de Banca de Inversión estarán focalizadas en los siguientes segmentos:



Grupo de jóvenes beisbolistas de Sincelejo (Sucre).

encontraban suscritos y en proceso de legalización en el marco del programa Casa Digna Vida Digna.

Las metas para 2020 en materia de Agua y Saneamiento Básico son:

- Terminar las obras del proyecto de optimización sistema de acueducto en Mocoa, Putumayo, que garantizará el abastecimiento de agua potable para superar el estado de emergencia luego de que una avalancha causara daños en el sistema de acueducto. Beneficiará a 45.947 habitantes.
- Culminar las obras del proyecto “Construcción de obras de optimización del sistema de alcantarillado” en Jambaló, Cauca, que permitirá optimizar la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales y ampliará la cobertura de alcantarillado del municipio del 43% al 100% y beneficiará 1.208 habitantes.
- Finalizar las obras del proyecto “Optimización del sistema de acueducto de la ciudad” en Valledupar, Cesar, para aumentar la continuidad de servicio de 17 a 24 horas. Beneficiará a

69.527 habitantes mediante la construcción de tanques de almacenamiento de agua tratada y redes matrices de acueducto.

- Terminar las obras del proyecto “Construcción de los colectores No. 2, 2A y 4 de aguas lluvias y negras” en Madrid, Cundinamarca, para aumentar la capacidad hidráulica de las redes de alcantarillado sanitario y pluvial, evitando inundaciones y rebosamiento de aguas negras al interior de las viviendas. Beneficiará 85.000 habitantes.

Las metas para el 2020 en materia de Infraestructura son:

- 146 proyectos de infraestructura social:
- 1 museo de Arte Moderno de Barranquilla MAMBQ
- contratos de dragado y uno de dotación con Cormagdalena
- centros de integración ciudadana del programa Dapre-Ecopetrol
- 5 proyectos de obras nuevas y mejoramientos de colegios en marco del programa suscrito con la Administración Temporal para el Sector Educativo en la Guajira
- 4 proyectos de sedes del Ministerio de Trabajo.
- grupos de intervención a internados indígenas
- 3 proyectos de mejoramiento integral de barrios en las ciudades de Cali, Neiva y Valledupar
- 1 parque fluvial
- 15 proyectos estratégicos en la Isla de San Andrés
- 15 grupos de mejoramientos en instituciones educativas rurales y de frontera
- 5 equipamientos culturales en Bogotá



PARA 2020 ESPERAMOS DESEMBOLSAR RECURSOS POR COP \$2,635 BILLONES PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EN TODAS LAS REGIONES DEL PAÍS.

- 3 jardines infantiles en Bogotá
- 1 Centro Integral de Justicia y Centro de Atención Especializado.
- 1 casa de la Danza
- 13 proyectos de infraestructura ICBF
- 1 proyecto de obras complementarias en el CDI de San Pedro
- 37 proyectos del programa Equipamientos (29 parques recreo deportivos, 4 colegios y 4 CDI)
- 16 proyectos de los programas de Jornada Única (5 mejoramientos y 11 obras nuevas).

Financiación:

- Desembolsos por COP \$2,635 billones
- Ingresos por planificación territorial de COP \$7.059 millones
- Ingresos por estructuración de proyectos COP \$16.879 millones
- Ingresos por ejecución de proyectos COP \$67.559 millones Ingresos por venta integral COP \$7.045 millones
- Programa de financiación Reactiva Colombia: este programa busca

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.

El programa está compuesto por cuatro líneas:

- Línea 1: Sectores financiados: transporte, desarrollo urbano, salud, educación, deporte, recreación, medio ambiente, economía naranja e industria cultural y creativa.
- Recursos: COP \$1.2 billones.
- Línea 2: Sector agua y saneamiento básico
- Recursos: COP \$350.000 millones.
- Línea 3: Proyectos en eficiencia energética: generación, transmisión, distribución y comercialización, y energías renovables.
- Recursos: COP \$300.000 millones.
- Línea KfW - Energía: Proyectos de alumbrado público, Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH) con rango de generación entre 3 MW y 19.9 MW), generación de energía a través de sistema solar fotovoltaico con una capacidad mínima de 2 MW.
- Recursos: COP \$250.000 millones.

Adición de recursos para la línea Tasa Compensada Salud Decreto 1681 de 2015: Esta adición de recursos nos permitirá seguir participando en este sector, otorgando liquidez, saneamiento de pasivos y capital de trabajo a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - I.P.S.

Recursos de la línea:
COP \$96.860 millones.

Línea Constructor VIS: Obras de urbanismo de proyectos de interés social (VIS) o prioritario (VIP), programa de vivienda de interés social o prioritario, adquisición de predios donde se vaya a desarrollar vivienda de interés social o prioritario nueva, construcción, rehabilitación o mantenimiento de elementos de la malla vial, estudios y diseños, proyectos de mejoramiento integral de barrios y estudios técnicos. Recursos de la línea: COP \$200.000 millones.

Línea Constructor VIS Sostenible: adquisición de predios en donde se vayan a desarrollar proyectos nuevos de vivienda de interés social o prioritario con componente de sostenibilidad. Proyectos con criterio de sostenibilidad social, criterios de sostenibilidad ambiental y no afectación del territorio, criterios para la sostenibilidad ambiental para la edificación, parámetros de ahorro del consumo eficiente del agua y energía. Esta línea se creó con el fin de dar seguimiento a la política definida en el Conpes 3919 de 2018. Recursos de la línea: COP \$100.000 millones.

En cuanto a las operaciones de crédito en el 2020, Findeter espera otorgar créditos directos con tasa compensada y/o créditos sindicados con entidades de derecho internacional público, a municipios y departamentos, con el objeto de financiar proyectos de inversión para el desarrollo sostenible de los territorios, en sectores tales como agua potable y saneamiento básico, carreteras, planteles educativos, instalaciones deportivas, redes hospitalarias, entre otros.



9.3 Gestión Eficiente

Gestión Financiera

➤ Continuaremos estructurando nuevas líneas especiales para seguir impulsando el desarrollo de las regiones, ejecutaremos el mecanismo de créditos directos con el apoyo del Gobierno Nacional, impulsaremos el crecimiento de las líneas de negocio conforme la directriz de diversificación de las

fuentes de ingresos no financieros implementada por la alta dirección y gestionaremos de forma idónea el margen financiero con el fin de seguir generando mayores beneficios económicos.

➤ En 2020 continuaremos optimizando el manejo del portafolio de inversiones, haciéndolo más dinámico y buscando el mejor

retorno posible al final de cada período, al conformar un portafolio de activos consistente con el perfil de riesgo, horizonte de inversión y costo de oportunidad del Banco.

- Buscaremos recursos por COP \$2,95 billones, a través de emisiones de títulos en el mercado local y estaremos atentos al comportamiento del mercado externo para aprovechar oportunidades que permitan la diversificación tanto de las fuentes de fondeo como de los inversionistas.
- En 2020 seguiremos apoyando la diversificación de las fuentes de fondeo de Findeter, a través de créditos de la Banca Internacional.
- En materia de cooperación internacional, continuaremos trabajando en la consecución de recursos de cooperación no reembolsable para apoyar procesos de fortalecimiento institucional; subsidio a las tasas de interés de líneas de crédito especiales, financiadas con recursos de la Banca Internacional, y estructuración de proyectos para municipios. En particular, la consecución de recursos para la estructuración de proyectos constituye una estrategia de apoyo a la venta integral.
- Finalmente, seguiremos posicionándonos internacionalmente para generar oportunidades de negocio y apoyos a las ciudades y municipios del país. En particular, durante 2020 deberá finalizarse el proceso de acreditación ante el Fondo Verde del Clima (GCF, por sus siglas en inglés), lo que abrirá nuevas posibilidades de acceso a recursos de crédito y cooperación internacional.

- Continuar fortaleciendo la idónea gestión del margen financiero con el fin de seguir generando mayores beneficios económicos; Generar proyecciones financieras acordes con la realidad del negocio y que presenten un alto grado de acierto; y acompañar el desarrollo de la venta comercial de los productos financieros, con la evaluación del margen financiero y estimación del beneficio financiero generado a través de los créditos que cumplen con la definición de venta integral.
- En cuanto a captaciones:
 - En 2020 continuaremos optimizando el manejo del portafolio de inversiones, haciéndolo más dinámico y buscando el mejor retorno posible al final de cada período, al conformar un portafolio de activos consistente con el perfil de riesgo, horizonte de inversión y costo de oportunidad del Banco.
 - Buscaremos recursos por COP \$2,95 billones, a través de emisiones de títulos en el mercado local y estaremos atentos al comportamiento del mercado externo para aprovechar oportunidades que permitan la diversificación tanto de las fuentes de fondeo como de los inversionistas.



Gestión de Riesgos

SARC

- Evaluar la aplicabilidad de un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR) al interior de la Entidad, conforme a la normatividad.
- Auditar el 100% de las operaciones no VIS desembolsadas durante 2019.
- Ajustar el sistema de cara a la nueva modalidad de financiación a los municipios, distritos y departamentos que complementa a la actual de redescuento, conforme a la normatividad aplicable.

SARM y SARL

- Continuar apoyando el crecimiento de los procesos de tesorería que se proyectan en 2020.
- Implementar la nueva normatividad emitida por la SFC en temas de estos riesgos.
- Fortalecer la gestión de riesgos de mercado, incluyendo dentro de nuestros análisis nuevos productos de inversión considerados estratégicos para Findeter.

SARO

- Implementar la nueva normatividad emitida por la SFC en temas de riesgos.
- Continuar el fortalecimiento y la concientización sobre la cultura de riesgos, a través de mecanismos y actividades propios.
- Consolidar el uso y apropiación de las herramientas de la gestión de riesgos en la entidad.

Sarlaft

- Adelantar las actividades respectivas para adecuar nuestro sistema a lo definido en la nueva norma que modificará los Sarlaft, una vez el proyecto de Circular de la SFC sea oficial.
- En lo referente al Programa Antifraude y Anticorrupción, dentro de la implementación de la metodología para la administración de riesgos estratégicos, se validará en los casos que aplique, la vinculación a los objetivos estratégicos, los riesgos identificados.

- Participar y cooperar cuando se requiera en el proyecto RITA, liderado por la Vicepresidencia de la República.

SARAS

- Validar el cumplimiento del Saras frente a los estándares de desempeño del IFC.
- Trabajar de la mano de Asobancaria, con el fin de apoyar la capacitación Saras enfocada a fortalecer esta gestión en otras entidades financieras del país.
- Fortalecer la transferencia de conocimiento, a través de la asistencia a capacitaciones, cursos, talleres, diplomados en relación con el Saras.
- Continuar promoviendo el relacionamiento y el apoyo con las bancas internacionales para el fortalecimiento continuo del Saras.
- Automatizar el Saras a través de una herramienta digital.

Sarsicib

- Continuar con la implementación y fortalecimiento de las medidas de seguridad en relación con el cumplimiento de la normatividad vigente aplicables a Findeter.
- Continuar con las campañas de seguridad orientadas a fortalecer la cultura de seguridad de la información de la Entidad.
- Implementar y/o fortalecer medidas 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.

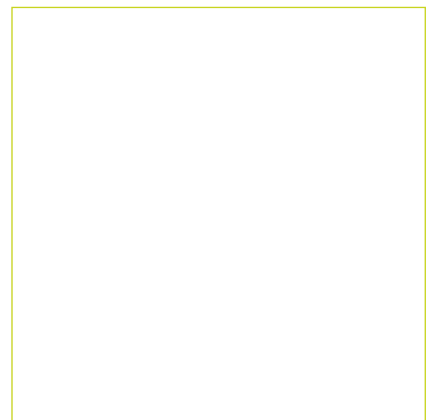
- Incluir dentro de los proyectos de seguridad los planes de acción para atender los hallazgos de las auditorías internas y entes de control.

Gestión Administrativa

- Contratar el nuevo Programa de Seguros Corporativos de la Entidad.
- Socializar a los abogados encargados de la representación judicial y aplicación en los procesos judiciales de las políticas, líneas de defensa judicial y directrices de conciliación de Findeter que aseguren una alta tasa de éxito procesal.
- Capacitar a los funcionarios de Findeter en temas jurídicos afines a la actividad de la entidad.
- Recuperar los créditos de extrabajadores.
- Reducir los saldos de los procesos coactivos.



EN 2020 ESPERAMOS FORTALECER MEDIDAS DE SEGURIDAD ORIENTADAS A MITIGAR RIESGOS ASOCIADOS A LA PÉRDIDA, USO NO ADECUADO, DIVULGACIÓN NO AUTORIZADA Y FUGA DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL.



- Lograr la expedición del decreto que autorice a la entidad a realizar operaciones de crédito directo con tasa compensada.
- Participar activamente en la implementación del Holding Financiero creado a través del Decreto-Ley 2111 de 2019.
- Reducir para el 2020 el consumo de papel a nivel nacional en la operación de Findeter.

Gestión de Tecnología

Nuestra meta es continuar avanzando hacia el cumplimiento de los nuevos retos que nos sean planteados, para lo cual estamos comprometidos con:

- Desarrollar los proyectos del PETI, que permitan la alineación con el direccionamiento estratégico de la Entidad.
- Continuar promoviendo la transformación digital en la Entidad.
- Desarrollar e implementar los proyectos Findeter a un clic y Ecosistema Digital.





10

ANEXOS

Anexo 1.

Asistencia a Junta Directiva

Principal	Sesiones ordinarias	Sesiones extraordinarias	Suplente	Sesiones ordinarias	Sesiones extraordinarias
Javier Alexánder Rueda Gutiérrez Asesor del Despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público	9	1	Karen Cecilia Abudinen Abuchaibe Alto Consejero Presidencial para las Regiones DAPRE - Presidencia de la República	7	2
Felipe Calderón Padilla Miembro Independiente	8	1	Judith Millán Durán Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	11	2
Eduardo Verano de la Rosa, Gobernador del Atlántico	7	1	Carlos Eduardo Osorio Buritica, Gobernador del Quindío	10	2
Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	11	1	Francisco Estupiñán Heredia, Miembro Independiente	12	2
Juan Gonzalo Zapata Giraldo, Miembro Independiente	12	2	Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente	11	2

* De acuerdo con la Asamblea General de Accionistas Ordinaria del 28 de marzo de 2019 acta 058 cambian los renglones 1y 2 principales. La doctora Sandra Milena Piñeros Asesora de la Dirección de Participaciones Estatales de Ministerio de Hacienda y Crédito Público, asistió a la sesión del mes de enero de 2019. El doctor Luis Alberto Rodríguez Ospino Viceministro Técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, asistió a las sesiones de Junta Directiva de los meses de febrero y marzo de 2019.

*Los doctores Javier Alexander Gutierrez y Felipe Calderon Padilla, nombrados por la Asamblea General de Accionistas acta 058 del 28 de marzo de 2019 y posesionados ante la SFC el 22 de abril de 2019.

Anexo 2.

Asistencia Comité de Auditoria de Junta Directiva

PRINCIPAL	SESIONES ORDINARIAS	SESIONES EXTRAORDINARIAS
Álvaro Rodríguez Pérez, Miembro Independiente	5	1
Felipe Calderon Padilla, Miembro Independiente	3	1
Cesar Negret Mosquera, Miembro Independiente	4	1
Juan Gonzalo Zapata Giraldo, Miembro Independiente	4	1

Anexo 3.

Asistencia Comité de Gobierno Corporativo

PRINCIPAL	SESIONES ORDINARIAS	SESIONES EXTRAORDINARIAS
Francisco Estupiñán Heredia, Miembro Independiente	4	0
Javier Alexander Rueda Gutiérrez, Asesor del Despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público	3	0
Felipe Calderon Padilla, Miembro Independiente	2	0
Juan Gonzalo Zapata Giraldo, Miembro Independiente	4	0

Anexo 4.

Asistencia Comité de Inversiones

PRINCIPAL	SESIONES ORDINARIAS	SESIONES EXTRAORDINARIAS
Francisco Estupiñán Heredia, Miembro Independiente	3	0
Javier Alexander Rueda Gutiérrez, Asesor del Despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público	3	0
Álvaro Rodríguez Pérez, Miembro Independiente	1	0

Anexo 5.

Miembros y asistencias del Comité de Riesgos Gestión de Activos y Pasivos y Sarlaft.

NOMBRE	CARGO	ASISTENCIA A SESIONES
Liliana María Zapata Bustamante	Secretario General	18
Richard Orlando Martínez Hurtado	Vicepresidente Financiero	14
Daniel Ricardo Plazas León	Vicepresidente Financiero (E)	1
Jaime Luque Ramírez	Vicepresidente Financiero (E)	1
Leonardo Fabio Ramos Lozada	Vicepresidente de Riesgos	16
Álvaro Alexánder Ardila Molano	Vicepresidente de Riesgos (E)	2
Ingrid Catalina Giraldo Cardona	Vicepresidente de Operaciones	15
Laura Patricia Román Pavajeau	Vicepresidente Comercial	1
Laura Mercedes Peña Rodríguez	Vicepresidente de Planeación	14
María Amparo Arango Valencia	Vicepresidente Comercial	11
Jaime Flórez Granados	Oficial de Cumplimiento	6

Anexo 6.

Proyectos de Infraestructura Educativa

TIPO	POR INICIAR	EN EJECUCIÓN	ENTREGADOS Y/O EN OPERACIÓN	TOTAL PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Colegios (Nuevos y Mejoramientos)	30	40	140	210
Centros de Desarrollo Infantil	12	4	48	64
Bibliotecas	0	0	19	19
Hogares y Jardines Infantiles	2	3	2	7
Infraestructura Cultural (Equipamientos, Casas de Danza, Casas de Cultura, Museos)	2	6	3	11
Total	46	53	212	311

Anexo 7.

Autoevaluación Junta Directiva y Comités

COMPONENTE	NÚMERO DE PREGUNTAS POR COMPONENTE	PROMEDIO	RESULTADOS JD	NÚMERO DE PREGUNTAS	PROMEDIO
1. Estructura	7	4,72	Individuales	15	4,73
			Grupales	16	4,71
2. Dinámica y funcionamiento	17	4,59	Promedio	31	4,72
			3. Rol en la gobernanza	20	4,78
4. Procesos de información financiera, auditoría interna y controles internos	2	4,83	COMITÉS	NÚMERO DE PREGUNTAS	PROMEDIO
			Comité Inversiones	5	4,8
Promedio general JD*	46	4,7	Comité Gobierno Corporativo	5	4,64
			Comité Auditoría	5	4,57
			Promedio	15	4,67

(102-45)

11

ESTADOS FINANCIEROS Y DICTAMEN **DEL REVISOR FISCAL**



Para consultar
esta información,
lo invitamos a
escanear este
código QR.



Nueva edificación de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín.



(102-54, 105-55)

12

ÍNDICE DE
CONTENIDOS GRI,
PACTO GLOBAL
**Y OBJETIVOS DE
DESARROLLO
SOSTENIBLE**



Nuevo acueducto de Socorro (Santander).

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
GRI 101 Fundamentos 2016			
GRI 102 Contenidos Generales 2016			
Perfil de la organización			
102-1 Nombre de la organización	Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter		
102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	Direccionamiento Estratégico		
	Productos y Servicios		
102-3 Ubicación de la sede principal	Sobre este informe		
	Acerca de Findeter		
102-4 Ubicación de las operaciones	Acerca de Findeter		
	Nuestra sedes		
	Innovación y Conocimiento		
102-5 Propiedad y forma jurídica	Acerca de Findeter		
	Composición y órganos de Gobierno		
102-6 Mercados servidos	Carta a los Accionistas		
	Direccionamiento Estratégico		
	Productos y Servicios		


Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
102-7 Dimensión de la organización	Carta a los Accionistas		
	Hechos y Cifras Relevantes		
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Nuestra gente		
	Caracterización de los trabajadores		ODS-8
102-9 Cadena de suministro	Productos y Servicios		
102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Acontecimientos significativos acaecidos durante el ejercicio 2019		
	Gestión de Riesgos		
102-11 Principio o enfoque de precaución	Acción Responsable		ODS-3; ODS-4; ODS-6; ODS7; ODS-10; ODS-11
	Gestión de Riesgos		
102-12 Asociaciones externas	Alianzas y asociaciones		ODS-17
102-13 Participación en asociaciones	Alianzas y asociaciones		ODS-17
102-14 Declaración del máximo órgano de gobierno	Carta a los Accionistas		
Ética e integridad	Ética e Integridad/ Gobierno Corporativo		





Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	Valores Corporativos		ODS-16
	Evaluación del Presidente		
	Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
	Ética y buen Gobierno		
Gobierno	Gobierno		
102-18 Estructura de gobierno	Estructura organizacional		
	Composición y órganos de Gobierno		
Participación de los grupos de interés	Participación de los grupos de interés		
102-40 Listado de grupos de interés	Grupos de Interés		
102-41 Negociación colectiva	Conciliación y desarrollo profesional		
	Conciliación familiar		
	Libre Asociación		ODS-8

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
102-42 Identificar y seleccionar grupos de interés	Grupos de Interés		
	Gestión de las comunicaciones		
	Transacciones con partes relacionadas (TPRs)		
102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	Grupos de Interés		
	Gestión de las comunicaciones		
	Transacciones con partes relacionadas (TPRs)		
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	Grupos de Interés		
	Materialidad		
Prácticas para la elaboración de informes	Prácticas para la elaboración de informes		
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Estados Financieros y Dictamen del Revisor Fiscal		
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	Grupos de Interés		

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
-------------------------	------------------------	--------------------	-----

MATERIALIDAD

Materialidad:					
Focos	Temas Relevantes Priorizados	Subtemas			
102-47 Lista de temas materiales	Impacto Positivo	Aporte al desarrollo regional	Oferta de productos con enfoque territorial	 <p>Impacto Positivo</p>	
			-Proyectos de agua y saneamiento		
			-Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (Inclusión social)		
		Productos de servicios de impacto	-Proyectos de infraestructura para la educación		
			-Ciudades y comunidades sostenibles		

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019		Acción Responsable	ODS	
102-47 Lista de temas materiales	impacto positivo	Gestión ambiental	Acciones frente al cambio climático	 Impacto Positivo	
			-Condiciones laborales - trabajo decente		
	Relaciones de confianza	Relacionamiento con grupos de interés	-Formación, desarrollo profesional y atracción de talento	 Relaciones de confianza	
	Finanzas responsables	Crecimiento rentable	Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales	 Finanzas Responsables	
	Finanzas responsables	Finanzas sostenibles	Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar		
Cultura de integridad	Gobierno corporativo	Respeto por los derechos humanos	 Cultura de integridad		
	Ética, Integridad y Transparencia	Ética, Integridad y Transparencia			

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019	Acción Responsable	ODS
102-48 Reexpresión de la información	No se ha reexpresado ninguna información		
102-49 Cambios en la elaboración de informes	N/A		
102-50 Periodo objeto del informe	Sobre este informe		
102-51 Fecha del último informe	El último informe publicado corresponde al ejercicio anterior, 2018: http://gestionysostenibilidad2018.findeter.gov.co/		
102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual		
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	findeter@findeter.gov.co		
102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Índice de contenidos GRI, Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible		
102-55 Índice de contenidos GRI	Índice de contenidos GRI, Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible		
102-56 Verificación externa	La memoria no ha sido verificada externamente		

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019		Acción Responsable	ODS
TEMAS MATERIALES				
Contenido GRI Standars				
Temas económicos				
TEMA MATERIAL 2019 - PROYECTOS DE AGUA Y SANEAMIENTO				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016				
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial			ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta a los Accionistas			
	Linea de Agua y Saneamiento Básico			ODS-6
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Avance del Plan Estrategico			ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS8				
FS 8: Valor monetario de productos y servicios designados al desarrollo específico de proyectos ambientales	Desembolsos 2019			ODS-8; ODS-10

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
TEMA MATERIAL 2019 - PROYECTOS DIRIGIDOS A BENEFICIAR COMUNIDADES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios				
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial			 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta a los Accionistas			   	
	Línea de Infraestructura Social			 	ODS-4
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Avance del Plan Estratégico			   	ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS7					
FS 7: Valor monetario de productos y servicios designados al desarrollo específico de proyectos sociales	Desembolsos 2019			 	ODS-8; ODS-10
TEMA MATERIAL 2018 - PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PARA EDUCACIÓN					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019		Acción Responsable	ODS
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial		 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta a los Accionistas		 	
	Línea de Infraestructura Social		 	ODS-4
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Avance del Plan Estratégico		 	ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS7				
FS 7: Valor monetario de productos y servicios designados al desarrollo específico de proyectos sociales	Desembolsos 2019		 	ODS-8; ODS-10

TEMA MATERIAL 2018 - OFERTA DE PRODUCTOS CON ENFOQUE TERRITORIAL

GRI 103: Enfoque de gestión 2016				
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial		 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019		Acción Responsable	ODS
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta a los Accionistas			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial			ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Avance del Plan Estratégico			ODS-8; ODS-10; ODS-11
GRI 201: Desempeño económico 2016				
201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Desembolsos 2019			ODS-8; ODS-10
TEMA MATERIAL 2018 - CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016				
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial			ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta a los Accionistas			
	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial			ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Avance del Plan Estratégico				ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS6					
FS 6: Porcentaje de las líneas de negocio del portafolio por tamaño y región	Desembolsos 2019				ODS-8; ODS-10
TEMA MATERIAL 2018 - ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia				
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia				
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia				
	Avance del Plan Estratégico				ODS-8; ODS-10; ODS-11
GRI 205: Lucha contra la corrupción 2016					
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Findeter hace parte desde el año 2018 del grupo de empresas activas anticorrupción – negocios con principios liderado por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.				

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia				
	La Entidad cuenta con la Política Cero Tolerancia frente al Fraude y la Corrupción y con un sistema de denuncias con diferentes canales.				
205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Durante 2019 no se tuvo evidencia que se haya presentado algún evento, o presunto evento de fraude o corrupción al interior de la Entidad.				
TEMAS AMBIENTALES					
TEMA MATERIAL 2018 - ACCIONES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Gestión Integral-Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)				
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Gestión Integral-Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	Recursos con entidades internacionales				
	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)				
	Desembolsos 2019				ODS-8; ODS-10
	Formulación, Estructuración y Validación de Proyectos				
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
	Avance del Plan Estratégico				ODS-8; ODS-10; ODS-11
GRI 305: Emisiones 2016					
305-1 Emisiones directas de GEI - Alcance 1	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía - Alcance 2	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI - Alcance 3	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
	Gestión Integral-Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15




Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
TEMA MATERIAL 2018 - PROMOCIÓN DE PRACTICAS AMBIENTALMENTE RESPONSABLES EN LOS PROYECTOS A FINANCIAR					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentesw	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	Recursos con entidades internacionales				
	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
	Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)				
	Desembolsos 2019				ODS-8; ODS-10
	Formulación, Estructuración y Validación de Proyectos				
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
Indicador no GRI					
Estrategia de crecimiento verde	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
TEMA MATERIAL 2018 - FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MATERIA AMBIENTAL					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Gestión Integral- Planificación Territorial - Planificación Sectorial				ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Formación				
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
	Formación				
Indicador no GRI					
Prácticas sostenibles	Gestión Ambiental				ODS-13; ODS-15
TEMAS SOCIALES					
TEMA MATERIAL 2018 - CONDICIONES LABORALES - TRABAJO DECENTE					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Nuestra Gente				
	Formación				

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Derechos Humanos en la Organización			 Cultura de integridad	ODS-11; ODS-16
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Derechos Humanos en la Organización			 Cultura de integridad	ODS-11; ODS-16
	Relaciones Laborales			 Relaciones de confianza	
	Formación			 Relaciones de confianza	
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Conciliación y desarrollo profesional- Conciliación Familiar			 Relaciones de confianza	
	Formación			 Relaciones de confianza	
GRI 401: Empleo 2016					
401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Caracterización de los trabajadores			 Relaciones de confianza	ODS-8
401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Conciliación y desarrollo profesional- Conciliación Familiar			 Relaciones de confianza	
	Beneficios			 Relaciones de confianza	

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2016					
403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	Relaciones Laborales				
	Salud y Seguridad en el Trabajo				
403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Sistema de Gestión Integrado				
	Salud y Seguridad en el Trabajo				
GRI 404: Formación y enseñanza 2016					
404-1 Media de horas de formación al año por empleado	Formación				
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Formación				

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019			Acción Responsable	ODS
TEMA MATERIAL 2018 - RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS					
GRI 103: Enfoque de gestión 2016					
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Derechos Humanos en la Organización				ODS-11; ODS-16
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Derechos Humanos en la Organización				ODS-11; ODS-16
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Conciliación y desarrollo profesional- Conciliación Familiar				
GRI 406: No discriminación 2016					
406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	Derechos Humanos en la Organización				ODS-11; ODS-16
GRI 407: Libertad de asociación y Negociación colectiva 2016					
407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	Relaciones Laborales				
	Conciliación y desarrollo profesional- Conciliación Familiar				
	Libre Asociación				ODS-8

Contenido GRI Standards	Respuesta directa 2019		Acción Responsable	ODS
TEMA MATERIAL 2018 - LINEAS DE NEGOCIO CON CRITERIOS SOCIALES Y AMBIENTALES				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016				
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	Productos y Servicios			
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Bonos Sostenibles			ODS-1; ODS-3; ODS-4; ODS-6; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	Bonos Sostenibles			ODS-1; ODS-3; ODS-4; ODS-6; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	Avance del Plan Estratégico			ODS-8; ODS-10; ODS-11
	Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)			

Contenidos asociados a los principios del pacto global



United Nations Global Compact

AREAS	CAPITULOS DEL INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2019
1. Declaratoria de apoyo	Carta a los Accionistas
2. Derechos Humanos - Principios 1 y 2	Capítulo 1. ACERCA DE FINDETER / Numeral 1.9 Materialidad
	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1 Nuestra Gente
	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1.2 Relaciones Laborales
	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1.3.1 Conciliación familiar
	Capítulo 5. GOBIERNO, ETICA Y TRANSPARENCIA (Gobierno Corporativo)
	Capítulo 5. GOBIERNO, ETICA Y TRANSPARENCIA / Numeral 5.5 Derechos Humanos en la Organización
3. Estándares laborales - Principios 3 al 6	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1 Nuestra Gente
	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.5 Libre asociación
	Capítulo 7. RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1.2 Relaciones Laborales
	Capítulo 6. GESTIÓN DE RIESGOS / Numeral 6.2 Sistema de Riesgos no financieros / Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)
	Capítulo 5. GOBIERNO, ETICA Y TRANSPARENCIA / Numeral 5.5 Derechos Humanos en la Organización"

AREAS	CAPITULOS DEL INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2019
<p>4. Medio Ambiente - Principios del 7 al 9</p>	<p>Capítulo 6. GESTIÓN DE RIESGOS / Numeral 6.2 Sistema de Riesgos no financieros / Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)</p>
	<p>Capítulo 1. ACERCA DE FINDETER / Numeral 1.8 Acción responsable</p>
	<p>Capítulo 2. GESTIÓN INTEGRAL / Numeral 2.6 Gestión ambiental</p>
	<p>Capítulo 2. GESTIÓN INTEGRAL / Numeral 2.1 Planificación territorial / Numeral 2.2 Formulación, Estructuración y Validación de Proyectos</p>
<p>5. Anticorrupción - Principio 10</p>	<p>Capítulo 6. GESTIÓN DE RIESGOS / Numeral 6.2 Sistema de Riesgos no financieros</p>
	<p>Capítulo 5. GOBIERNO, ETICA Y TRANSPARENCIA / Numeral 5.4 Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia (Gobierno Corporativo) Prevención del fraude y la corrupción</p>
<p>6. Evaluación de resultados</p>	<p>Capítulo 7 RELACIONES DE CONFIANZA / Numeral 7.1.3.1 Conciliación familiar</p>
	<p>Capítulo 2. GESTIÓN INTEGRAL / Numeral 2.6 Gestión ambiental</p>
	<p>Capítulo 6. GESTIÓN DE RIESGOS / Numeral 6.2 Sistema de Riesgos no financieros / Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)</p>
	<p>Capítulo 6. GESTIÓN DE RIESGOS / Numeral 6.2 Sistema de Riesgos no financieros / Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS)</p>

APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión, Sostenibilidad y Resultados Financieros del año 2019 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 Ordinaria del día 24 de febrero de 2020 y suscrito en el Acta No.361.

Findeter

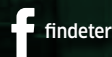
Banca de Desarrollo Territorial

Información

www.findeter.gov.co

Dirección General:
Calle 103 No. 19-20, Bogotá D.C.
Tel.: (1) 623 0311 / 623 0388

Línea nacional gratuita:
01-8000-116622



findeter



findetercol

