INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2016

Findeter
Financiera del Desarrollo

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2016 7
Acerca del informe 10
1 Resumen de 2016 11
1.1 Findeter en cifras 11
INDICADORES ORGANIZACIONALES 11
INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD 12
1.2 Logros y reconocimientos 13
1.2.1 Logros 2016 13
1.2.2 Reconocimientos 14
1.3 Contexto financiero y económico 15
1.3.1 Contexto Económico 15
1.3.2 Comportamiento del sector financiero 15
1.4 Acontecimientos relevantes acaecidos después del ejercicio 16
2 Findeter 17
2.1 Acerca de Findeter 17
2.2 Localización de sus sedes principales 17
2.3 Estructura Organizacional 19
2.4 Misión, Visión y Valores Corporativos 20
2.5 Productos y programas 20
2.5.1 Productos financieros: Redescuento y Tasas Compensadas 20
2.5.2 Desarrollo Territorial Integrado - DTI 21
2.6 Solidez Financiera 22
En resumen, ¿Qué actividades desarrollamos? 23
2.7 Alianzas y Asociaciones 24
2.7.1 Asociaciones 24
2.7.2 Alianzas y Compromisos 24
2.7.3 Presencia internacional 25
2.8 Estrategia 26
2.8.1 Plan Estratégico 2015-2018 26
2.8.2 Seguimiento del Plan Estratégico 27
2.9 Responsabilidad social y ambiental 28
2.9.1 Gestión de la sostenibilidad 28
2.9.2 Consideración de los riesgos ambientales y sociales 29
2.10 Metas 2017 29

3 Gobierno corporativo 31
3.1 Composición y órganos de gobierno 31
3.1.1 Asamblea General de Accionistas 31
3.1.2 Junta Directiva 32
3.1.3 Equipo Directivo 33
3.1.4 Actividades de gobierno 34
3.1.5 Comités de Apoyo de la Junta Directiva y Mecanismos de Control Interno 35
3.2 Buen Gobierno, Ética y Transparencia 37
3.2.1 Buen Gobierno 37
3.2.2 Lucha contra la corrupción 37
3.2.3 Competencia desleal 38
3.2.4 Ejercicio del Control Interno 38
3.2.5 Transparencia y Revelación de la Información 40
4 Sostenibilidad financiera 41
4.1 Resultados Económicos y Gestión financiera 41
4.1.1 Principales indicadores 41
4.1.2 Análisis del balance general 43
4.1.3 Estado de resultados 45
4.1.4 Calificación de Riesgos 48
4.2 Presupuesto y Fuentes de Financiación 50
4.2.1 Presupuesto 50
4.2.2 Captación de recursos 52
4.2.3 Inversiones 53
4.3 Banca internacional 54
4.4 Gestión de Riesgos 55
4.4.1 Enfoque de Gestión de Riesgos 55
4.4.2 Sistema Integrado De Riesgos Financieros 55
4.4.3 Sistema Integrado de Riesgos No Financieros 61
4.5 Control interno 66
4.5.1 Enfoque de gestión de control interno 66
4.5.2 Auditorías 69
4.5.3 Auditorías del Sistema de Gestión Integrado 72
4.5.4 Auditoría del Sistema de control interno contable 73
4.5.5 Seguimiento e implementación de los planes de acción 73
4.5.6 Informes internos y externos del control de gestión 73

4.5.7 Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República ... 73
4.5.8 Comités de control interno ... 74
4.5.9 Fomento de la Cultura del Control ... 75
4.6 Estados financieros ... 75
5 Compromiso con la sostenibilidad de las regiones ... 76
5.1 Crédito de Redescuento ... 76
5.1.1 Gestión de redescuento ... 76
5.1.2 Descripción de desembolsos 2016 ... 77
5.2 Desarrollo territorial integrado ... 83
5.2.1 Planificación del Territorio ... 83
5.2.2 Estructuración de proyectos ... 101
5.2.3 Asistencia Técnica para la ejecución de proyectos ... 102
5.2.4 Proyectos de valor compartido ... 119
5.3 Aportación al proceso de paz y postconflicto ... 126
6 Sostenibilidad Ambiental ... 127
6.1 Gestión ambiental ... 127
6.2 Cambio climático ... 128
6.3 Uso eficiente del Agua ... 128
6.4 Uso eficiente de la energía ... 129
6.5 Materiales y residuos ... 130
6.5.1 Consumo de papel ... 130
6.5.2 Gestión de residuos ... 131
7 Equipo ... 132
7.1 Perfil del equipo ... 132
7.1.1 Caracterización de los trabajadores ... 132
7.2 Relaciones laborales ... 133
7.2.1 Política de selección y contratación ... 134
7.3 Conciliación y desarrollo profesional ... 135
7.3.1 Conciliación familiar ... 135
7.3.2 Clima Laboral ... 136
7.3.3 Formación ... 137
7.3.4 Desempeño ... 140
7.3.5 Salud Laboral ... 140
8 Relación con Grupos de interés ... 142
8.1 Cadena de valor ... 142

8.1.1 Clientes y mercadeo ... 142
8.1.2 Proveedores ... 145
8.1.3 Canales de comunicación con los grupos de interés ... 145
8.2 Materialidad ... 147
8.2.1 Identificación, priorización y validación de aspectos y asuntos ... 147
8.2.2 Matriz de materialidad ... 152
8.2.3 Cobertura de aspectos materiales ... 154
9 Procesos y mejora continua ... 155
9.1 Sistema de Gestión Integrado ... 155
9.2 Innovación ... 159
9.3 Gestión Jurídica ... 160
9.3.1 Acciones de Tutela ... 160
9.3.2 Procesos en Contra ... 160
9.3.3 Venta de Cartera a CISA ... 162
9.4 Gestión Documental ... 164
9.5 Gestión De Operaciones y Tecnología ... 164
9.5.1 Inteligencia de Negocios - BI ... 164
9.5.2 Construcción y Automatización de la Bodega de Datos de Indicadores Económicos ... 164
9.5.3 Rediseño de Findeter Virtual ... 165
9.5.4 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI ... 165
9.5.5 Infraestructura ... 165

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2016

Apreciados Accionistas:

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias, nos es grato presentar ante ustedes el informe integrado de gestión y sostenibilidad para el año 2016 que incluye los logros más relevantes y las perspectivas para el 2017.

Generar oportunidades en la población, potenciar las fortalezas de los territorios y mejorar su competitividad, son algunos de los beneficios que se obtienen al planificar las regiones de manera inteligente y sostenible; esta es la forma como Findeter ha entendido que es el mejor camino para llevar "la visión a la acción".

Para esto, nos hemos consolidado como la banca de desarrollo líder en la construcción de territorios sostenibles, hecho que se refleja en el liderazgo que la sociedad civil le ha reconocido a Findeter, tanto así que el diario El Espectador le otorgó el premio en la categoría de "Ética y Gobierno Corporativo" en noviembre pasado.

Sobre ese gran cimiento, Findeter ha logrado en estos últimos años contribuir al progreso sostenible de las regiones por medio de la planeación, la priorización, la financiación y la ejecución de proyectos que generan bienestar y mejoran la calidad de vida de la sociedad colombiana.

Para alcanzar éstos propósitos, la Financiera continuó en el 2016 con la ejecución de la Megaruta 2018, enmarcada dentro del Plan Estratégico 2015 – 2025, en el cual se incorporan dos enfoques estratégicos para el crecimiento de la entidad en el mediano y largo plazo, la sostenibilidad y la innovación.

Con respecto a los resultados del 2016, es importante reconocer que, a pesar de las dificultades de crecimiento que tuvo la economía colombiana en éste último año, Findeter logró mantener un nivel de desembolsos superior a los $2,3 billones. Especialmente, el sector salud fue el que recibió la mayor inversión, equivalente al 40% del total de las colocaciones ($930 mil millones), gracias a la línea de crédito de tasa compensada de salud, con la cual se han apoyado 134 instituciones de salud en 42 municipios del país.

Por otro lado, la cartera bruta ascendió a $7,8 billones con un crecimiento del 13,6% respecto del 2015; una calidad crediticia del 0,14%, 6 puntos básicos por debajo del índice registrado en 2015; y una utilidad antes de impuesto de $80.317 millones, con un aumento del 86% con respecto al 2015. Estos resultados evidencian que la Entidad ha hecho una gestión importante en pro de la estabilidad y sostenibilidad financiera.

El adecuado manejo financiero se ha sustentado en el fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo a través de la banca multilateral, mediante líneas de crédito aprobadas por USD $600 millones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los desembolsos realizados con el Banco BCIE por USD $50 millones, KFW por USD $100 millones, y con bancos comerciales por USD 125 millones en su equivalente en pesos. Adicionalmente se adelantan gestiones con el Banco Alemán de Desarrollo (KFW) por EUR 160 millones.

Gracias a la consolidación financiera de Findeter en los últimos años, la confianza de nuestros inversionistas y grupos de interés se ha visto reflejada con la ratificación de la calificación de riesgo en nivel 'AAA (col)' y 'F1+(col)'; Perspectiva Estable, por parte de Fitch Ratings. Así mismo, la Bolsa de Valores de Colombia BVC renovó el certificado "Emisor Investor Relations IR" con lo cual Findeter mantiene el liderazgo como entidad financiera de naturaleza pública, por sus prácticas en la revelación de información al mercado y la relación con sus inversionistas.

En materia de sostenibilidad, la Financiera continuó con avances en cada uno de sus pilares fundamentales

(ambiental, social y económico) por medio de los programas "Ciudades Sostenibles y Competitivas", "Ciudades Emblemáticas" y "Diamante Caribe y Santanderes". Logramos apoyar de manera integrada el territorio nacional durante 2016, gracias a nuestra estrategia del Desarrollo Territorial Integrado mediante la cual se trazan soluciones que transforman las regiones en territorios sostenibles y que le apuestan a la planeación, la priorización, la financiación y la ejecución de proyectos.

Al programa "Ciudades Sostenibles y Competitivas" se han vinculado 17 ciudades a lo largo del territorio nacional, en las cuales se han desarrollado nueve planes de acción y se ha avanzado en la construcción de otros 8. Este programa ha movilizado $4,1 billones en créditos para el desarrollo integrado y sostenible de estos territorios.

Por su parte, el programa "Ciudades Emblemáticas" ya reúne a 31 municipios de importancia estratégica, en los cuales se han generado desembolsos por más de $750.000 millones. Así mismo, la iniciativa de "Diamante Caribe y Santanderes" terminó con éxito con la identificación de 65 proyectos clave para esta región.

A través de dichas inversiones, se buscan mejores oportunidades de desarrollo y promoción de criterios sostenibles. En este sentido, Findeter benefició a 3.400 niños en varias ciudades del país por medio del programa de escuelas socio-deportivas, así como también se resalta su participación en el montaje del sistema solar fotovoltaico en la Urbanización Lorenzo Morales de Valledupar, hecho que benefició a un gran número de familias en la reducción de los costos de energía y redujo la emisión de gases efecto invernadero.

De igual manera, la Entidad ha continuado el acompañamiento al Gobierno Nacional en la ejecución de $8,2 billones en más de 742 proyectos a través de iniciativas como "100 mil viviendas gratuitas". Además ha supervisado la construcción de alrededor de 51.000 viviendas en la iniciativa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA), por medio de la cual se han habilitado 140 proyectos para más de 67.000 viviendas.

En el caso del Programa Agua para la Prosperidad, se han supervisado 246 proyectos por $2,1 billones, y en la línea de Infraestructura Social Findeter llegó a 285 proyectos en 128 municipios por cerca de $833.000 millones. Con estos proyectos se han beneficiado un millón de personas, se han generado 54.235 cupos educativos y se han construido más de 925.000 m^2.

En lo concerniente a la gestión administrativa, es importante resaltar que se registraron en promedio 15.6 horas/persona/mes de capacitación, con un 90% de cobertura. Se realizó la medición de líderes 360° en la organización, lo que permitió contribuir a su desarrollo alineado con el Plan Estratégico. Igualmente, se mantuvo el modelo *efr* (Empresa Familiarmente Responsable), que posiciona a Findeter como uno de los mejores lugares para trabajar en el grupo de empresas colombianas.

Para el año 2017, se tiene presupuestado desembolsar alrededor de $1,9 billones de pesos, teniendo presente las perspectivas de crecimiento del país, el impacto esperado del ajuste que conlleva la reforma tributaria y el compromiso de las autoridades locales en la ejecución de sus proyectos de desarrollo.

Se tiene proyectado, además, profundizar en la financiación de planes departamentales de vías, contribuir al mejoramiento de la infraestructura de educación superior y avanzar en el sector salud a través de líneas de crédito tanto para las EPS en lo relacionado con saneamiento de cartera a las IPS, y otra línea para infraestructura de las IPS. Otro de los sectores objetivo de Findeter es el relacionado con los proyectos de movilidad, en el que se destaca la financiación de cables aéreos para lo cual se está trabajando con el BID.

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

Con relación a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la ley 222 de 1995 modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, informamos que Findeter cumple con todas las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor contemplados en la legislación colombiana.

En cumplimiento del artículo 87 la ley 1676 de 2013, se deja constancia que la Financiera no entorpeció la

libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de servicios.

Por último, manifestamos que los resultados consignados en el presente informe son una muestra determinante de la labor permanente y eficiente de todos los trabajadores de la Entidad; de la idoneidad y compromiso profesional de la Junta Directiva; del cumplimiento de la política presidencial en asocio con los diferentes Ministerios; del apoyo y participación activa de la banca comercial y multilateral y demás grupos de interés, tendientes a ofrecer soluciones técnicas y financieras a los diferentes sectores con un alto grado de responsabilidad social, misión que se continuará desarrollando en el año 2017.

Ana Lucía Villa Arcila
Presidente Junta Directiva

Luis Fernando Arboleda González
Presidente

Acerca del informe

El presente informe de Gestión y Sostenibilidad de Findeter sigue los principios y los contenidos básicos establecidos por la Guía G4 del Global Reporting Initiative para la elaboración de reportes de sostenibilidad, con un nivel "De conformidad-Esencial" y siéndole de aplicación el suplemento sectorial para Servicios Financieros. Los datos publicados corresponden al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2016. Desde el año 2012 realizamos este ejercicio de transparencia, y por segunda vez consecutiva optamos por un formato en línea para informar a nuestros grupos de interés sobre los impactos económicos, sociales y ambientales más relevantes de nuestra actividad.

El alcance del presente informe se definió con base en el análisis de materialidad realizado, tomando como base las consultas a los grupos de interés y los aspectos GRI G4 bajo los cuales se presentarán los contenidos materiales. Los aspectos materiales analizados en esta ocasión varían y se amplían respecto de los del reporte anterior fruto de un nuevo análisis de materialidad mucho más detallado.

Así mismo, este informe cumple con 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, y con el artículo 87 la ley 1676 de 2013.

1 Resumen de 2016

1.1 Findeter en cifras

INDICADORES ORGANIZACIONALES

531
empleados

$3,24 billones
captación de recursos

$80.317 millones
utilidades (AI)

$8,95 billones
Activo

$7,9 billones
pasivo

$1 billón
patrimonio

$2,3 billones
colocación de créditos

AAA
bonos nacionales a largo plazo

BBB
bonos internacionales

51.147
viviendas ejecutadas

11 millones
beneficiarios programa Agua para la Prosperidad

925.000 m^2
construidos de infraestructura social

7
regionales

3.400
niños beneficiados por inversiones sociales

60%
clientes leales

91%
índice satisfacción clientes

INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

302.969 kWh
energía consumida

2.956kg
material reciclado

720 m^3
consumo de agua

EFR
empresa familiarmente responsable

ISO 9001
ISO 14001
17 procesos certificados

84,6
índice Great Place to Work

60%
mujeres en planta

15,6 horas
de capacitación por empleado/mes

1.2 LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

1.2.1 LOGROS 2016

A continuación resumimos algunos de los principales logros e hitos de Findeter en el año 2016:

- 128% de cumplimiento de la meta total de desembolsos de crédito, con colocaciones por $2,3 billones en 88 municipios y 25 departamentos.
- Crecimiento del 13,6% de la cartera bruta respecto del 2015, llegando a un monto de $7,8 billones.
- Validación de los estudios técnicos y financieros de la alianza público-privada (APP) para la renovación, ampliación y operación del Coliseo El Campin, la cual se constituye en la primera APP de iniciativa privada de orden territorial y de tipo social adjudicada en el país.
- Consolidación y firma de cuatro nuevos convenios para la prestación del servicio de asistencia técnica por un valor cercano a los $120.000 millones con entidades como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la Agencia de Desarrollo Rural, la Empresa Ibaguereña de Acueducto y Alcantarillado (IBAL) y la Secretaria de Estado para Asuntos Económicos SECO (SUIZA) / BID.
- Finalización de los Planes de Acción de Santa Marta, Villavicencio y Valledupar en el Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, y de Magangué, Aracataca, Lorica y Barrancabermeja en el Programa Ciudades Emblemáticas.
- 3.400 niños en condición de vulnerabilidad beneficiados con el programa escuelas socio-deportivas en alianza con la fundación real Madrid en seis ciudades.
- Puesta en funcionamiento el primer sistema de generación solar fotovoltaica en Vivienda de Interés Prioritario en la Urbanización Lorenzo Morales ubicada en Valledupar, en desarrollo del Convenio de Cooperación suscrito con USAID, en representación del Servicio Forestal de los Estados Unidos.
- Consecución créditos externos por valor de USD 325 millones con la Banca Multilateral y Bancos Internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Citibank N.A y el Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ, LTD.
- Gestión de recursos de cooperación por cerca de € 17 millones con entidades como NAMA Facility, Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés) y el Fondo Global para el Medio Ambiente a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Titularización de cartera de operaciones de redescuento por $233.900 millones y captación de recursos por $ 3,24 billones a través de la emisión de CDT en el mercado local.
- Implementación de un Sistema Integrado de Riesgos No Financieros para administrar bajo un mismo modelo y metodología los riesgos operativos, de seguridad de la información, de continuidad del negocio, de proveedores y de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- 15,6 horas/persona de formación en promedio al mes durante el 2016, medición de gestión del desarrollo para los trabajadores integrando aspectos novedosos como cultura y clima organizacional, competencias y potencial y mejora en el índice de ambiente laboral (IAL) pasando de 73,4 en el 2015 a 84,6 en el 2016.

1.2.2 RECONOCIMIENTOS

"EMISOR INVESTOR RELATIONS"

La Bolsa de Valores de Colombia –BVC nos renovó el reconocimiento "Emisor Investor Relations" lo cual refleja las buenas prácticas de revelación de información y relación con inversionistas. De esta manera, nos encontramos en la lista de las entidades más transparentes del mercado colombiano y nos mantenemos como la primera Entidad financiera de naturaleza pública en recibir este reconocimiento.

PREMIO ALIDE 2016

Premio ALIDE 2016 en la categoría Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social con el programa "Agua para la Prosperidad". En el marco de la reunión anual No. 46 de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), Findeter recibió el premio ALIDE 2016 en la categoría información, asistencia técnica y responsabilidad social, con el programa "Agua para la prosperidad".

PREMIO EL ESPECTADOR DE LIDERAZGO EN ÉTICA Y GOBIERNO CORPORATIVO

Premio de Liderazgo en la Categoría Ética y Gobierno Corporativo, otorgado por el diario El Espectador, por el compromiso de Findeter con el desarrollo de las competencias y habilidades de sus trabajadores, con el afianzamiento y el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar, así como el reconocimiento de los inversionistas como una entidad transparente y confiable en la administración de los recursos.

CERTIFICACIÓN EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Findeter renovó un año más su certificación como Empresa Familiarmente Responsable *efr*, otorgado por la Fundación MásFamilia de España. Octubre 2016.

1.3 CONTEXTO FINANCIERO Y ECONÓMICO

1.3.1 CONTEXTO ECONÓMICO

Colombia cierra el año 2016 con resultados económicos que consolidan las tendencias de desaceleración que viene mostrando la economía en lo corrido de los últimos dos años. El tercer trimestre tuvo un crecimiento de 1,2% respecto al mismo periodo del 2015, adicional a poseer una tasa de desempleo de 8,29% y una inflación de 6,58%. Dicho contexto se enmarca en los aportes dados por los sectores financieros y construcción, en contraste con las recesiones presentadas en los sectores agropecuario y minero. Sin embargo, en relación a los países de Latinoamérica, el crecimiento de la economía Colombia no fue tan malo, se ubica en el tercer lugar en la región por detrás de Perú (4,2%) y México (2,2%).

Se identifican tres factores primordiales que inciden en la desaceleración económica del país. Primero, la desaceleración notable de las exportaciones durante el 2016, estimada en 27% (Comentario económico del día, ANIF, Diciembre 7 2016). Segundo, la devaluación del peso colombiano ha sido un factor que ha generado desbalances en la economía a cuenta de la inflación y las cuentas fiscales. Tercero, los choques exógenos que ha sufrido la economía. El fenómeno del Niño y el paro camionero aportaron tanto al incremento de los precios como a la desaceleración del sector transporte y comercio. Adicionalmente los eventos políticos como el plebiscito por la paz y la propuesta de reforma tributaria han influido en mostrar un panorama volátil y contraído.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2017

Teniendo en cuenta la coyuntura económica del país e identificando las tendencias de los indicadores macroeconómicos, es posible anticiparse un poco al comportamiento de la economía en el futuro cercano. En 2017, se espera que se vaya afianzando una recuperación gradual, principalmente por la normalización en las condiciones adversas vividas durante 2015 y 2016. Colombia no es ajena a la anterior situación debido a que la recesión económica de sus principales socios comerciales golpea la economía del país. No obstante, según estimaciones de Fedesarrollo las exportaciones crecerán 1,7 puntos porcentuales en el 2016. Dicho aumento estaría explicado en primera medida, por el buen dinamismo de productos de la refinación del petróleo y de carbón mineral.

El año 2017 arrancará con una reducción sustancial del presupuesto del gobierno nacional. Esto implica intuitivamente que existirá una menor inversión pública como consecuencia del ajuste que pretende el gobierno para el próximo año. Adicionalmente, el gobierno acaba de realizar una reforma tributaria estructural que pretende recuperar ingresos a través de un sistema de impuestos más simple y eficiente. Adicionalmente, la implementación del acuerdo de paz será otro de los asuntos a tener en cuenta. Como consecuencia de los menores recursos para inversión pública (pasando de 1,8% del PIB a 1,1% del PIB), las iniciativas requerirán de esfuerzos institucionales y ayuda internacional para llevarlos a cabo. Cabe anotar que la economía nacional será impulsada por el sector de la construcción y la inversión en las obras civiles, aunque se debe prestar atención a la industria manufacturera.

El contexto interno y externo ofrece, al igual que las finanzas públicas, desafíos a nivel económico que se deben considerar. A nivel local los pronósticos del crecimiento económico tienden a la baja, alrededor de 2,0% al cierre del año 2016. Los organismos multilaterales pronostican una mejora marginal en el crecimiento económico para el 2017, la OECD sugiere que la economía colombiana crecerá cercana a 2,45% al cierre del próximo año, mientras que el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional estima un mayor crecimiento alrededor de 3,0 %.

1.3.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO

En el 2016, se evidencia una evolución positiva en los indicadores de inversión, cartera de crédito, balance general y solvencia del sector bancario colombiano.

Los establecimientos bancarios han presentado un comportamiento creciente en cuanto al valor de sus

portafolios de inversión, que han incrementado en un 0,49%, según datos ofrecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera). Éstos han presentado un aumento del 0,49% en el mes de septiembre, lo que equivale a un total de $98,1 billones.

La cartera de crédito ha crecido un 9,2% respecto al año anterior La proporción de cartera vencida frente a la cartera total es baja, lo que ubica la calidad de cartera para lo que va del año en un 3,12%. La cartera comercial se destaca dentro de la cartera total, con una participación del 57,1%, equivalente a $213,2 billones. Ésta misma cartera presentó un aumento del 6,5% con respecto al año anterior.

En cuanto al balance general de los bancos, los activos presentaron un aumento del 13,2%, equivalente a $61,5 billones, para ubicarse en un total de $527,4 billones. Los pasivos crecieron a un porcentaje similar, al 13,1%, situándose en $456,6 billones. De igual forma, el patrimonio de los establecimientos de crédito presentó un aumento del 13,8%, equivalente a $8,6 billones, para terminar en el mes de septiembre del 2016 en $70,7 billones.

Durante los primeros nueve meses del año 2016, las utilidades de los bancos fueron de $6,4 billones, equivalente al 71,96% del total del año 2015. En comparación al mes de septiembre del 2015, las utilidades de los bancos se redujeron un 10,2%, equivalente a $0,7 billones.

Por último, en lo que se refiere a la capacidad patrimonial de los bancos para asumir los riesgos asociados al desarrollo de su operación, se encuentra que en el mes de septiembre del 2016, éstos obtuvieron una relación de solvencia de 15,5%, presentando un aumento no sólo en comparación al mes anterior, pasando de 14,9% a 15,5%. Vistas estas cifras, se puede decir que el sector bancario está cumpliendo con los niveles mínimos requeridos y definidos por la regulación indicada por la Superintendencia Financiera de Colombia en cuanto margen de solvencia total el cual debe permanecer en niveles superiores al 9,00%, y a su vez por los lineamientos del proceso de implementación de Basilea, pues actualmente en Colombia se determinaron las implementaciones del Basilea I, y se encuentran en el proceso con Basilea II y análisis de Basilea III.

Consulte la información completa sobre comportamiento del sector financiero en el Anexo-1

1.4 ACONTECIMIENTOS RELEVANTES ACAECIDOS DESPUÉS DEL EJERCICIO

En lo corrido de 2017 no se han registrado acontecimientos relevantes susceptibles de ser mencionados en el presente informe.

2 FINDETER

2.1 ACERCA DE FINDETER

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

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

Nuestra sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C y tenemos presencia para desarrollar nuestras operaciones en todo el territorio nacional a través de cinco regionales, dos zonas y diferentes oficinas satélites. Contamos con una estructura organizacional ajustada a nuestras competencias en materia de asistencia técnica, estructuración y financiación de proyectos, para lo cual tenemos certificados 17 procesos en las normas ISO9001, ISO14001 y NTCGP1000 y estamos certificados como Empresa Familiarmente Responsable *efr*. Además promovemos la aplicación de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, y de responsabilidad social y ambiental.

En 2011 comenzamos una transformación institucional que nos ha permitido consolidarnos como el socio estratégico en las regiones que genera bienestar para la gente, ofreciendo soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de proyectos, a través de un conjunto de productos *Financieros* y no financieros; estos últimos denominados, *Desarrollo Territorial Integrado -DTI*.

2.2 LOCALIZACIÓN DE SUS SEDES PRINCIPALES

Sede Central

Calle 103 #19-20

Bogotá DC

Colombia

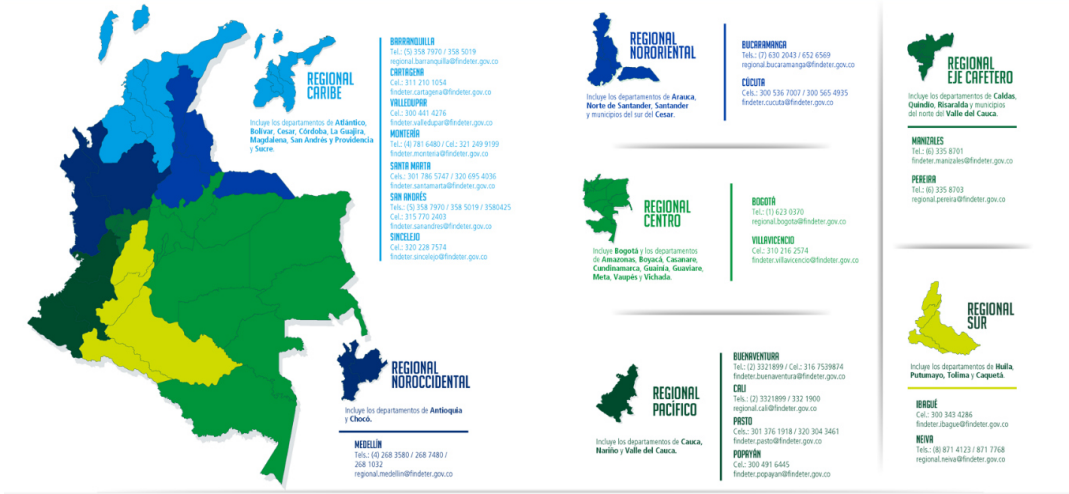
Oficina

Calle 104 No. 18A-52, Pisos 3 y 6

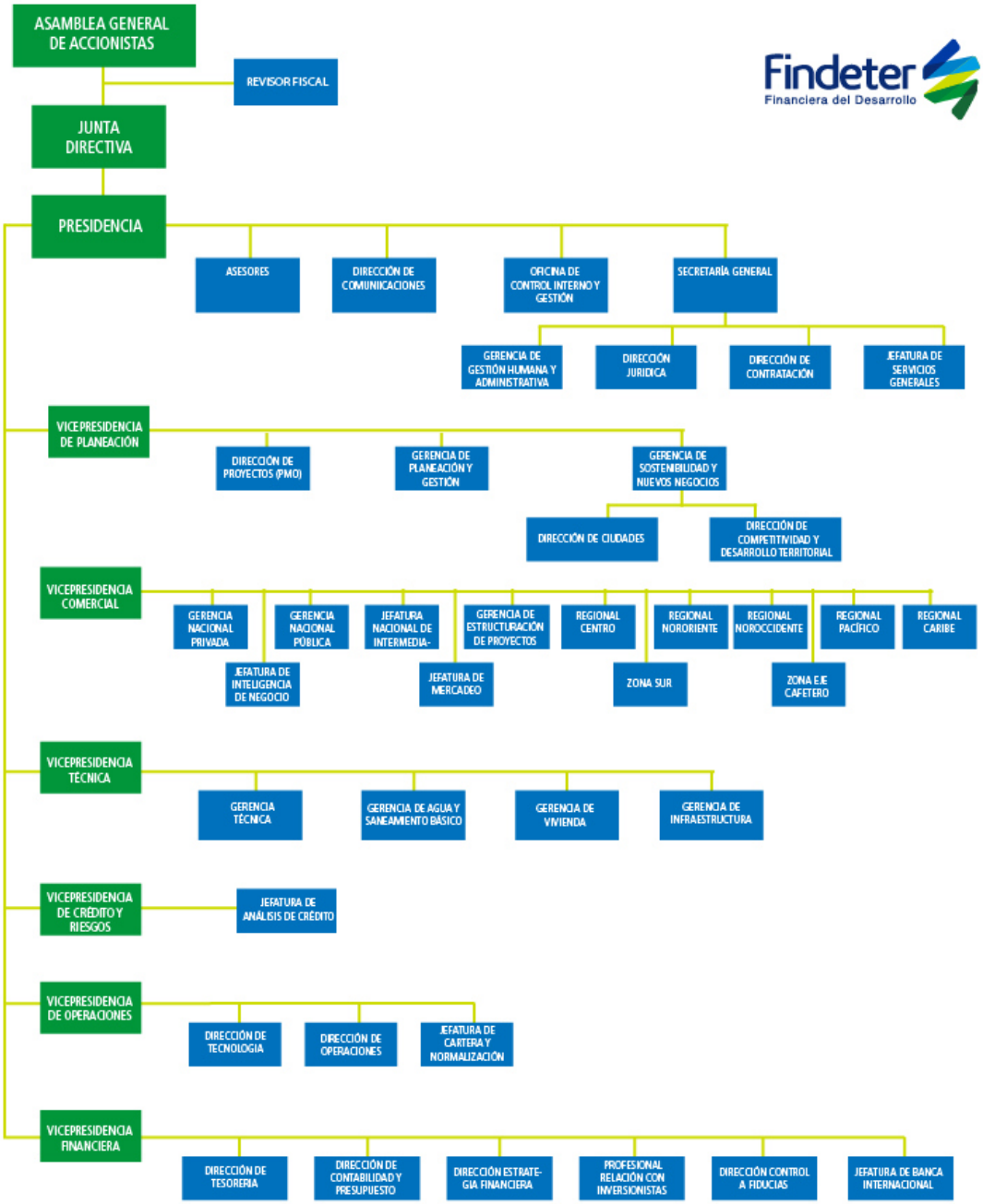
Bogotá DC

Colombia

Localización de sedes regionales, zonas y satélites en el país



2.3 Estructura Organizacional



2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

Según lo establecido en el Código de Buen Gobierno y en el Plan Estratégico 2015 – 2025, aprobados por La Junta Directiva en su sesión del 15 de diciembre de 2015, se definieron los aspectos del direccionamiento estratégico, presentados a continuación:

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

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

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

Valores Corporativos:

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

Como buena práctica de Gobierno Corporativo se realizaron de manera continua capacitaciones presenciales de divulgación del Direccionamiento y Plan Estratégico, dirigidas a todos los colaboradores. También se realizaron campañas didácticas a través del aplicativo de Intranet Prisma, correo electrónico, "FINDEHOME" y las carteras digitales, mecanismos a través de los cuales se pretende la interiorización en toda la organización, de los principios éticos y los valores corporativos.

2.5 PRODUCTOS Y PROGRAMAS

2.5.1 PRODUCTOS FINANCIEROS: REDESCUENTO Y TASAS COMPENSADAS

Los entes públicos y privados pueden adquirir con Findeter créditos de redescuento para financiar hasta el 100% del costo total de sus proyectos; con plazos hasta de 15 años, incluidos hasta tres años de gracia; con posibilidad de desembolsos parciales que pueden estar denominados en pesos o en dólares, y a tasas de interés en (IPC) Índice de Precios al Consumidor, (DTF) Depósitos a Término Fijo o (IBR) Indicador Bancario de Referencia.

Todas nuestras operaciones de crédito las realizamos a través del sistema de redescuento por intermedio de establecimientos de crédito o por entidades debidamente autorizadas por ley.

Estos recursos pueden ser utilizados por los beneficiarios para capital de trabajo, sustitución de deuda o proyectos de inversión relacionados con la construcción de infraestructura, adquisición de bienes e implementación de nuevas tecnologías en 11 sectores de la economía como salud, agua potable, vivienda, transporte, energía y otras.

Además de los créditos de redescuento, nuestro portafolio de productos financieros incluye la administración de recursos públicos y el otorgamiento de avales y garantías.

Dentro del producto de Redescuento contamos con dos líneas de producto. La primera, nuestros recursos ordinarios donde se encuentran las tasas de Cartelera tanto en pesos como en dólares. La segunda nuestras tasas blandas, en las que se encuentran las Líneas Especiales, que son desarrolladas por Findeter con recursos propios y donde su objetivo, es promover un sector específico, de común acuerdo y en articulación con las disposiciones del Gobierno Nacional. Adicionalmente contamos con Tasas Compensadas, iniciativas comunes entre Findeter y el Gobierno Nacional que buscan fortalecer un sector determinado. Estos recursos provienen del Ministerio de Hacienda u otra Entidad del orden Nacional (municipio, departamento, entre otros) y el uso de estas tasas tiene un monto y una destinación específica, así como la viabilidad de los proyectos.

ESTRUCTURA DE CADENA DE SUMINISTRO

Nuestro proceso de Redescuento comienza en el momento en que el área comercial define la estrategia para cumplir la meta y así generar un plan de trabajo para el año. Tiendo en cuenta la gestión que se realiza a través de la fuerza comercial de Findeter en las regiones y de la mano del acompañamiento que se les da a los clientes a nivel nacional, se cuenta con varias herramientas comercial para el cumplimiento de los objetivos, la siembra de negocios, las Bases de Datos de clientes Prospecto, se utilizan para el seguimiento e identificación de negocios potenciales. Una vez se presenta la oferta comercial a los clientes y este alguna necesidad de inversión pasamos a conocer toda la información del cliente y del proyecto con el fin de asesorar de la mejorar manera a nuestros futuros clientes. Una vez el proyecto está definido y estructurado, es presentado a los Intermediarios Financieros, con el fin de que evalúen a los clientes de acuerdo a los estándares definidos en el sistema financiero colombiano y según los requisitos de cada intermediario financiero, de no ser aprobado la solicitud de crédito del cliente no se continúa con el proceso. Si el proyecto es aprobado por el Intermediario Financiero, se realiza el acompañamiento en el proceso de solicitud de Redescuento. Se recibe la solicitud del intermediario financiero de las operaciones a desembolsar a nivel interno de la Entidad se verifica toda la información y documentación de la solicitud de crédito y posteriormente se procede hacer el de Desembolso.

Gracias a todo esto, nos hemos fortalecido como un instrumento eficaz en la ejecución de programas prioritarios de inclusión social, logrando articular las políticas públicas con las necesidades y requerimientos de las regiones.

2.5.2 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO - DTI

PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Promovemos el desarrollo del país desde las regiones con soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo, en programas estratégicos como: Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas, y Diamante Caribe y Santanderes.

- Ciudades Sostenibles y Competitivas es una Plataforma liderada por el BID y Findeter para promover proyectos estratégicos, orientados a transformar las ciudades intermedias a través de la planeación ordenada, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.
- El programa Ciudades Emblemáticas tiene como objetivo cerrar las brechas de inequidad y apoyar los procesos de planeación y desarrollo de las ciudades con importancia estratégica para el país, ubicadas en zonas de vulnerabilidad, básicamente en cuatro dimensiones: ambiental, fiscal, urbana, económica y social.
- La iniciativa Diamante Caribe y Santanderes se ejecuta en alianza con Microsoft, la Fundación Metrópoli y Colciencias, y permite identificar y gestionar proyectos físicos o digitales que mejoren la competitividad de los 12 departamentos que integran esta región.

De otro lado, a través del servicio de asistencia técnica, apoyamos al Gobierno Nacional y a otras entidades gubernamentales, realizando los procesos precontractuales, contractuales y efectuando el seguimiento a la ejecución de programas de infraestructura social, como lo son 100.000 Viviendas Gratis, VIPA, Agua para la Prosperidad, Centros de Integración Ciudadana, de Cero a Siempre, y otros programas de impacto e interés

nacional.

Formulación y Estructuración de Proyectos

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

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

Fondo Pre-inversión

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

Acompañamiento en maduración y validación de APP

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

Asistencia Técnica a Proyectos

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

2.6 Solidez Financiera

Para mantener nuestra solidez financiera y responder a las expectativas de desarrollo de las regiones, además de captar recursos a través de certificados de depósito a término CDTs, hemos desarrollado nuevas fuentes de fondeo como la titularización de cartera, emisiones de bonos locales e internacionales, créditos con la banca multilateral y con bancos internacionales.

Actualmente, nuestra deuda tiene calificación de riesgo internacional BBB de Fitch Ratings y de Standard & Poor's (calificación igual a la calificación de la deuda soberana) y calificación nacional AAA de Fitch Rating (máxima calificación local).

Adicionalmente, la Bolsa de Valores de Colombia nos otorgó el reconocimiento "Emisor IR" por nuestras buenas prácticas en materia de revelación de información al mercado y relación con los inversionistas.

En resumen, ¿Qué actividades desarrollamos?

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

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

2.7 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

2.7.1 ASOCIACIONES

Actualmente Findeter forma parte de las siguientes asociaciones:

- Asobancaria
- Alide (Asociación Latinoamericana de Bancos de Desarrollo)
- Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global
- UNEP Finance Initiative.
- World Energy Council – WEC Colombia

2.7.2 ALIANZAS Y COMPROMISOS

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

Tabla 1- Alianzas y Compromisos

Alianzas	Descripción
Protocolo Verde	Acuerdo firmado el 7 de junio de 2012 entre el gobierno y el Sector Financiero, para facilitar la convergencia de esfuerzos para que se incorporen e implementen políticas y prácticas responsables ambientalmente y que faciliten un desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las futuras.
Comité Financiero del Clima – Sisclima	El Sistema Nacional Ambiental – SISCLIMA – tiene por objeto coordinar, articular, formular, hacer seguimiento y evaluar las políticas, normas, estrategias, planes, programas, proyectos, acciones y medidas en materia de adaptación al cambio climático y de mitigación gases efecto invernadero. Findeter hace parte de las 12 instituciones que desarrollan esta labor en todo el territorio nacional.
Andesco – UPME (Premio eficiencia energética)	Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones.
FAO	Findeter firmó una carta de intención con la FAO para realizar acciones conjuntas relacionadas con las áreas de trabajo del Marco Programático del País (MPP) y los sectores financiables de Findeter, que sean de interés común en un plazo de cuatro años.
UNIÓN EUROPEA	La Unión Europea apoya a Findeter y todas las regiones del país a través de asistencia técnica en pre inversión; fortalecimiento institucional a instituciones gubernamentales; y difusión de mejores prácticas.
AFD	La Agencia Francesa de Desarrollo brinda apoyo en programas y proyectos de financiamiento para el desarrollo.

Alianzas	Descripción
BID	El Banco Interamericano de Desarrollo apoya la misión de Findeter a través de créditos y cooperación técnica y el Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas.
USAID	Se suscribió un Memorando de Entendimiento con el fin de aunar esfuerzos para apoyar a ciudades colombianas a lograr un desarrollo resiliente y bajo en carbono.
KFW	El banco alemán de desarrollo (Kreditanstalt fur Wiederanufbau) otorgó una línea de crédito para apoyar proyectos que fomenten el desarrollo urbano sostenible.
Reinos de los Países Bajos	En 2015 se suscribió un Memorando de Entendimiento con la Embajada en Colombia de los Países Bajos con el objetivo de fomentar la cooperación en los campos de agua y aguas residuales, residuos sólidos, energía sostenible, desarrollo de programas de movilidad y Ciudades sostenibles.
Reino Unido	La Embajada en Colombia del Reino Unido ha sido un aliado estratégico para el fortalecimiento de los programas de sostenibilidad y posicionamiento internacional de Findeter, apoyando a través de fondos de cooperación varios planes de movilidad.
SPRI (España)	Findeter suscribió un convenio con el Gobierno Vasco – SPRI (Sociedad para la Transformación Competitiva) que tiene por objeto apoyar e impulsar, a través de sus ayudas y servicios el crecimiento económico de las empresas vascas.
COFIDES (España)	Se suscribió un Memorando de Entendimiento con COFIDES con el objetivo de facilitar la financiación a mediano y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista interés español.
WRI	Se suscribió un Memorando de Entendimiento con el World Resource Institute con el objetivo de establecer un marco de colaboración en el desarrollo de proyectos y actividades que se enfocan en como acelerar la implementación de soluciones urbanas sostenibles en ciudades.
Consejo Colombiano para la Construcción Sostenible	El CCCS es una asociación que trabaja para elevar el nivel de sostenibilidad de todos los usos de las edificaciones nuevas y existentes, y de las ciudades en general

2.7.3 PRESENCIA INTERNACIONAL

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

Durante el 2016 participamos en varios eventos tales como ONU Habitat, Smart City, Cities for Life, Reuniones Anuales del BID, Banco Mundial y CAF, y Asamblea de ALIDE, entre otros. Se destacan las capacitaciones que recibieron miembros del equipo de Findeter en países tales como China, Japón, Corea, Estados Unidos, Francia, Israel, Turquía, Canadá, Singapur, Uruguay, Paraguay.

Es de destacar que durante el 2016 recibimos visitas por parte de bancos y gobiernos extranjeros con el ánimo de aprender acerca del modelo de Findeter. Algunos de estos fueron el Parlamento de la Unión Europea, miembros de gobiernos locales de Alemania, el Ministerio de la Producción de Argentina,

BANOBRAS de México, BANDESAL de El Salvador, el Instituto Coreano de Investigación para Reasentamientos Humanos Banco Nacional de Fomento de Paraguay.

2.8 ESTRATEGIA

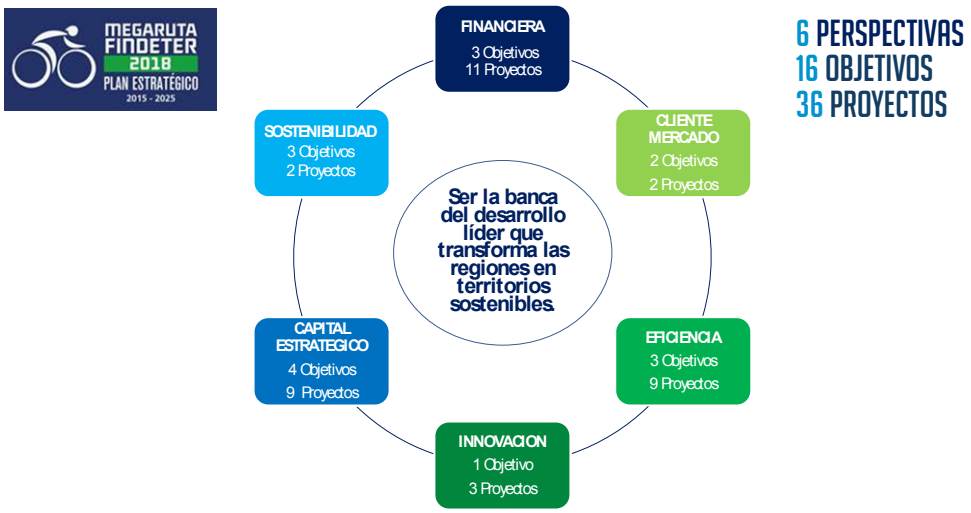
2.8.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018

Findeter está implementando su Plan Estratégico 2015 – 2025 que inicia con la Megaruta 2018, en el que están incluidos los objetivos para lograr la visión de "Ser la banca de desarrollo líder que transforma las regiones en territorios sostenibles". Con este Plan Estratégico se quiere ir más allá, se potencializa el conocimiento y la experiencia para ofrecer soluciones integrales, lo que significa tener integralidad en los productos y servicios que se ofrecen, completando el ciclo de planear, priorizar, financiar, y ejecutar.

El Plan está desarrollado sobre seis perspectivas estratégicas interrelacionadas entre sí que giran alrededor de un eje central que es la Visión. Las perspectivas son: financiera, cliente/mercado, eficiencia, innovación, sostenibilidad y capital estratégico. También está soportado sobre seis valores institucionales: integridad, vocación de servicio, respeto, compromiso, trabajo en equipo e innovación.

Para su ejecución se definieron 16 objetivos estratégicos que se implementan al desarrollar 36 proyectos dentro de las seis perspectivas propuestas, como se ilustra a continuación.

Ilustración 1- Perspectivas, objetivos y proyectos estratégicos



Desde el punto de vista financiero se está trabajando en la diversificación de los ingresos, la optimización de la estructura de capital y llevar un control preciso de los costos.

Con respecto a los clientes, la primera estrategia es la actualización y mejora en la definición de los productos y servicios que se ofrecen. Y ya se inició la ruta de fortalecimiento de la competencia de servicio al cliente en todos los trabajadores; de tal forma que no sea la responsabilidad de un área sino de todas.

Para lograr los objetivos del Plan es necesario administrar de forma integral los proyectos, aplicando las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, reforzando también el trabajo por procesos y la

implementación del seguimiento y control a los riesgos de los productos no financieros a través de la nueva metodología de riesgos soportada en un nuevo software de apoyo, estas temáticas se desarrollan en la perspectiva de Eficiencia.

Desde el punto de vista de la innovación, se inició la creación del Centro de Innovación y Conocimiento CIC, para aplicar el conocimiento y la innovación en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones. Adicionalmente se está realizando la recopilación de la memoria institucional, lecciones aprendidas y experiencia generada para ser compartida con todos los interesados.

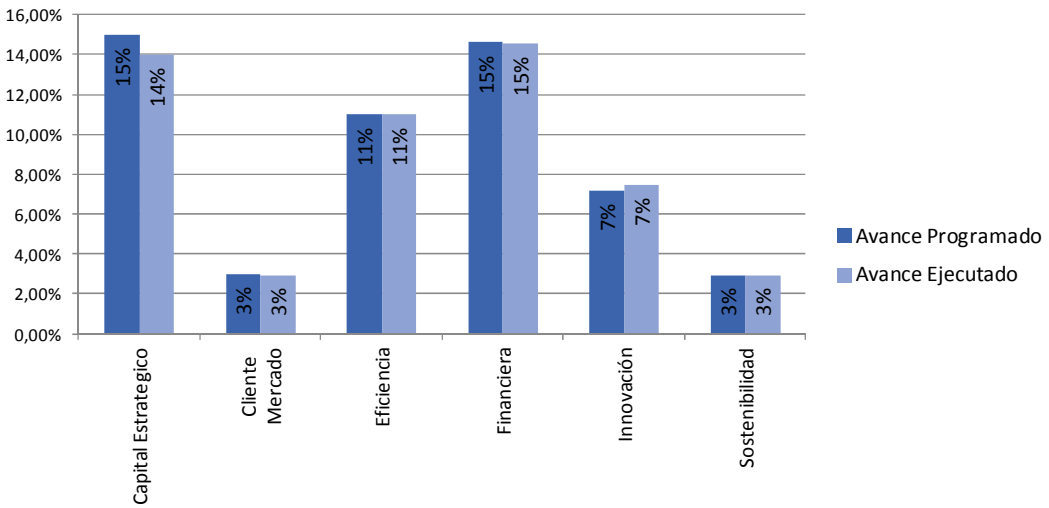
Con referencia a la sostenibilidad, se está trabajando con los grupos de interés para generar proyectos de valor compartido entendido como un gana-gana para todos.

Estos importantes retos sólo se pueden alcanzar con el principal activo: los colaboradores, por ello se está trabajando en consolidar profesionales sociales e integrales.

2.8.2 Seguimiento del Plan Estratégico

El avance del Plan Estratégico a diciembre de 2016 es del 53%, con cumplimiento del 99% con respecto a lo planeado. El avance por cada perspectiva se presenta a continuación.

Gráfico 1- Avance del Plan Estratégico a diciembre de 2016



Para el control y seguimiento a la ejecución de los proyectos, se están aplicando las prácticas de gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se está utilizando la plataforma de proyectos de Findeter la cual permite la administración de los proyectos con datos en línea, con información corporativa actualizada y disponible en ambientes web con altos niveles de seguridad, también con información centralizada con registros históricos de los proyectos que permiten mantener la memoria corporativa y conocer el estado de los proyectos en un menor tiempo.

Con la ejecución de este Plan, Findeter espera consolidarse como el socio estratégico en las regiones, a través de una promesa de valor integral y un excelente servicio. Esto implica que de forma permanente esté proponiendo soluciones, que sea innovador y que trabaje en equipo para seguir creciendo y beneficiando a miles de colombianos.

2.9 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

2.9.1 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Somos un banco de desarrollo que se rige bajo lineamientos de sostenibilidad, apropiados en nuestra misión y visión orientadas a apoyar proyectos sostenibles, bajo los pilares de la sostenibilidad: social, económica y ambiental, las cuales permean nuestra cadena de valor y bajo los parámetros a partir del código de buen gobierno, el cual es la sombrilla que rige el actuar ético y transparente de la entidad y de sus funcionarios.

La gestión de sostenibilidad institucional que apoya nuestra sostenibilidad financiera está integrada por:

- Nuestro Gobierno Corporativo
- Nuestras políticas de sostenibilidad, de responsabilidad social, de responsabilidad ambiental
- El Sistema de Gestión Ambiental para la eco-eficiencia operativa y consolidación de la cultura interna,
- Productos y servicios financieros y no financieros, socialmente rentables y ambientalmente responsables, incluyendo productos verdes.
- Buenas prácticas incorporadas a los procesos de análisis crediticio que apoyan el objetivo de finanzas sostenibles a través de la aplicación del Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales.
- La gestión de responsabilidad social con los colaboradores, nuestros clientes, los territorios y sus comunidades, así como con nuestros proveedores y contratistas.
- Con la participación activa en escenarios de formulación de políticas públicas como el Comité de Gestión Financiera del Sistema Nacional de Cambio Climático SISCLIMA.

Destacamos algunas de las iniciativas que durante el 2016 fueron puestas en marcha y consolidadas bajo los lineamientos de la Responsabilidad Social Corporativa de Findeter:

- Con los colaboradores y el medio ambiente: Implementación de bicicletas compartidas para los colaboradores en alianza con "Mejor en Bici-SIBUC" y la adecuación de espacios de trabajo que fomentan la creatividad, entre otros.
- Con los territorios: Los diferentes proyectos adelantados en el 2016 de los programas "Ciudades Sostenibles y Competitivas" y "Ciudades Emblemáticas", que aportan a los gobiernos locales que participan, un Plan de Acción para conducir a su territorio hacia la sostenibilidad, integrando aspectos sociales, económicos y ambientales, considerando dentro de las propuestas criterios de adaptación y mitigación del cambio climático.
- Con las comunidades dos proyectos de valor compartido emblemáticos para Findeter: "Escuelas Socio-deportivas" y el "Diseño y montaje del sistema solar fotovoltaico en la urbanización de vivienda de interés prioritario Lorenzo Morales en Valledupar", concebidos con la conciencia que somos actores corresponsables en los procesos de desarrollo de las regiones y por ello emprendemos estrategias que reflejen nuestro compromiso de apoyar el bienestar de la población y la construcción de una sociedad más justa, equitativa y en paz.
- Para nosotros y nuestros Clientes externos: La integración de la gestión del producto financiero Redescuento hacia el apoyo del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el desarrollo del sistema de Medición, Reporte y Verificación de finanzas para ODS y Cambio climático del producto redescuento.

- Con nuestros pares Instituciones Financieras: Como signatarios del Protocolo Verde que lidera Asobancaria, con el que se adelanta el proyecto "Pilotos de Innovación Financiera", para el diseño de mecanismos financieros, que dinamicen la financiación de proyectos que aporten a la lucha contra el cambio climático, en el que Findeter es líder de las mesas de agua y de energía, así como también participa en la mesa de transporte.

2.9.2 Consideración de los riesgos ambientales y sociales

El sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales de Findeter (SARAS) tiene como objetivo principal constituir el conjunto de políticas, mecanismos, herramientas y procedimientos para una oportuna identificación, medición, control y seguimiento de los compromisos ambientales y sociales generados para los beneficiarios en la financiación de sus proyectos, de manera que se minimicen las posibilidades de Findeter de asumir los costos transferidos por estos riesgos en su rol de banco de "segundo piso".

De esta forma, Findeter asegura que el sistema funcione y mejore de manera adecuada y continua, dado su dinamismo, y se fortalezca progresivamente gracias a su experiencia acumulada.

Metas

- Avalar los SARAS de los Intermediarios Financieros (IF), conforme a una debida diligencia.
- Recibir asistencia técnica para el fortalecimiento del SARAS, por parte de cooperaciones internacionales, para cumplimiento de los estándares ambientales y sociales

2.10 Metas 2017

Durante el 2017 Findeter continuará con la ejecución de su *Megaruta 2018*, con la cual se espera terminar importantes proyectos como:

- Realización de la primera emisión de bonos subordinados
- Definición y divulgación del portafolio de productos y servicios
- Implementación de la metodología de costos para las líneas de negocio
- Optimización de los procesos misionales financieros y de apoyo crítico
- Definición e implementación de los modelos para la gestión del conocimiento y gestión de la innovación.
- Medición, reporte y verificación de los recursos de redescuento que apoyan la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de cambio climático.
- Fortalecimiento del plan de desarrollo de líderes y talentos de alto potencial.

Desde el punto de los productos y servicios, también se tienen importantes metas para continuar aportando en la construcción de territorios sostenibles:

- Colocación de $1.9 billones en proyectos de inversión a nivel nacional, 31% en la regional centro, 21% en la Regional Caribe y 16% en la Regional Pacifico.
- Impacto en 42 ciudades a través de la entrega de los Planes de Acción que se realizan en

el marco de los Programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas.

- Implementación del Programa Bosques de Paz, como alternativa de compensación por licencias ambientales pendientes de ser cumplidas por proyectos de los sectores de minería, infraestructura, hidrocarburos, entre otros.
- A través del servicio de asistencia técnica a proyectos, continuar con la ejecución de los proyectos en agua, vivienda e infraestructura social y en el mejoramiento integral de las Empresas Prestadoras de Servicio de Agua y Saneamiento, a través de la implementación del estándar AquaRating.

Desde el punto de vista institucional se adelantarán iniciativas para fortalecer el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, y la gestión operativa, dentro de las cuales se encuentran:

- Revisión y actualización del Código de Buen Gobierno
- Consolidación de la metodología para la estimación del capital económico.
- Realización y validación de las primeras pruebas de resistencia asociadas a la actividad financiera.
- Establecimiento de un indicador global de riesgos financieros.
- Ampliación de la funcionalidad y uso de la herramienta Findeter Virtual por parte de nuestros intermediarios y clientes, brindando agilidad y oportunidad en el servicio, haciendo más eficiente los procesos de originación y administración de los créditos.
- Transición hacia la versión 2015 de las normas ISO 9001 e ISO 14001 para asegurar que el Sistema de Gestión Integrado cumpla con los requisitos que definen estas normas.

3 GOBIERNO CORPORATIVO

3.1 COMPOSICIÓN Y ÓRGANOS DE GOBIERNO

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

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

3.1.1 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La composición accionarial de la entidad a 31 de diciembre de 2016 era la siguiente:

Tabla 2- Composición accionarial a 31 de diciembre de 2016

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

La Asamblea General de Accionistas en su sesión del 30 de marzo de 2016, dio su conformidad a las prácticas adoptadas por la Entidad e incorporadas al Código de Buen Gobierno de Findeter para el año 2015, como producto de la actualización de este Código conforme a las directrices impartidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, Circular Externa No. 028 de septiembre 30 de 2014, mediante la cual dicho Ente de Control realizó la presentación del Nuevo Código País.

Los aspectos más relevantes fueron los siguientes:

- Actualización del Direccionamiento Estratégico (misión, visión, valores, promesa de valor, principios éticos) al nuevo Plan Estratégico 2015 – 2025.
- Incorporación de la política Empresa Familiarmente Responsable – *efr*
- Ajuste del alcance de las políticas de Sostenibilidad, Calidad del SGI y Antifraude y Corrupción.
- Política de Revelación de Información: Ampliación del mecanismo para atención de Quejas y Reclamos permitiendo la adecuación de una línea interna para denuncias anónimas.
- Se incorporan medidas sugeridas por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Encuesta País.

3.1.2 JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de Findeter se compone de los siguientes miembros:

Principales:

- Dos representantes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Un Gobernador
- Un representante del Departamento Nacional de Planeación
- Un Miembro independiente

Suplentes:

- Un representante del Departamento Nacional de Planeación
- Un representante del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- Un Gobernador
- Dos miembros independientes

*Los Representantes principales y suplentes son elegidos por la Asamblea de Accionistas, por un periodo de dos años.

Tabla 3- Conformación Junta Directiva a 31 de diciembre de 2016

Principal	Suplente
Dra. Ana Lucia Villa Arcila Directora General de Apoyo Fiscal MHCP	**Dr. José Mauricio Cuestas Gómez** Director de Finanzas y de Inversión Pública DNP
Dra. Lina Quiroga Vergara Jefe Oficina Asesora Jurídica MHCP	**Dr. Raúl José Lacouture Daza**** Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
Dr. Eduardo Verano de la Rosa* Gobernador del Atlántico	**Dr. Carlos Eduardo Osorio Buritica*** Gobernador del Quindío
Dr. Cesar Negret Mosquera	**Dr. Francisco Estupiñán Heredia**** Miembro Independiente
Dr. Manuel Fernando Castro Quiroz Subdirector General Territorial y de Inversión Pública DNP	**Dr. Álvaro Rodríguez Pérez** Miembro Independiente
**Nombrados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas llevada a cabo el 30 de marzo de 2016* ***Nombrados por la Asamblea General Extraordinaria llevada a cabo el 13 de julio de 2016.*	

3.1.3 EQUIPO DIRECTIVO

Luis Fernando Arboleda Gonzalez Presidente	
Rodolfo Enrique Zea Navarro Secretario General (E)	
Ana Patricia Cañón Corrales Vicepresidente Comercial	**Alejandro Callejas** Vicepresidente Técnico Vicepresidente de Planeación (E)
Hilda Cristina Alzate Martinez Vicepresidente de Operaciones	**Ramiro Augusto Forero Corzo** Vicepresidente de Crédito y Riesgos
Richard Martinez Vicepresidente Financiero (E)	**Lina María Chedraui Torres** Directora de Comunicaciones
Rubiela Hernández Velasco Jefe Oficina de Control Interno de Gestión	**Price Waterhouse Coopers** Revisoría Fiscal

3.1.4 ACTIVIDADES DE GOBIERNO

REUNIONES

En 2016 se realizaron doce sesiones ordinarias de Junta Directiva, las decisiones constan en las respectivas actas que se encuentran en custodia de la Secretaria General de Findeter. Seguidamente se publica la asistencia por cada uno de los miembros de Junta Directiva:

Tabla 4- Asistencia por Miembro de Junta Directiva

Principal	Asistencia Sesiones	Suplente	Asistencia Sesiones
Dra. Ana Lucia Villa Arcila Directora General de Apoyo Fiscal Ministerio de Hacienda y Crédito Público	12	Dr. José Mauricio Cuestas Gómez Director de Finanzas y de Inversión Pública Departamento Nacional de Planeación	5
Dra. Lina Quiroga Vergara Jefe Oficina Asesora Jurídica Ministerio de Hacienda y Crédito Público	9	Dr. Raúl José Lacouture Daza Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	4
Dr. Eduardo Verano de la Rosa Gobernador del Atlántico	4	Dr. Carlos Eduardo Osorio Buriticá Gobernador del Quindío	5
Dr. Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	11	Dr. Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente	5
Dr. Manuel Fernando Castro Quiroz Subdirector General Territorial y de Inversión Pública - Departamento Nacional de Planeación.	11	Dr. Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente	11

La remuneración de la Junta Directiva se encuentra establecida en la Resolución No. 1130 del 30 de abril de 2012 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y equivale a tres Salarios Mínimos Mensuales Vigentes, por sesión.

En las reuniones de la Junta Directiva se cuenta con la participación activa del Presidente, el Secretario General como Secretario de la Junta Directiva, los Vicepresidente Financiero y de Crédito y Riesgos, y los funcionarios que participan en la presentación de informes a la Junta Directiva.

No se presentaron conflictos de interés que afectaran a los miembros de la Junta Directiva.

OTRAS ACTIVIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Diligenciamiento de la encuesta Código País 2016 en cumplimiento de lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- La Junta Directiva para el mes de junio de 2015, aprobó dentro de la estructura orgánica de la Entidad, un responsable encargado del contacto con los inversionistas, el cual depende de la Vicepresidencia Financiera. Dicho colaborador está encargado de la relación directa con los inversionistas y grupos de interés. Dentro de las gestiones adelantadas por dicho profesional se encuentra la realización, en el 2016, de tres eventos dirigidos a los inversionistas de Findeter y analistas del mercado, a los cuales se han conectado inversionistas, bancos multilaterales y bancos internacionales de Estados Unidos, Inglaterra, Perú, Chile y Colombia, aprovechando las nuevas tecnologías de la información.
- Dentro de la página web de Findeter se creó la sección de Relación con los Inversionistas. Esta sección incorpora la información corporativa y financiera más relevante de la Entidad, donde se están publicando los estados financieros trimestrales de la Financiera (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja y Estado de Cambios en el Patrimonio).
- También se incluyó en la página web un enlace denominado contacto directo, que permite la interacción ágil y fluida con los inversionistas, lo que ha permitido atender oportunamente las inquietudes sobre el funcionamiento y el desempeño de la Entidad.
- En septiembre de 2016, la BVC renovó el certificado "Emisor Investor Relations IR". La voluntad de la Financiera no solo es renovar año a año la certificación, sino también profundizar en mejores prácticas de buen gobierno, revelación de información, y relación con inversionistas.

3.1.5 COMITÉS DE APOYO DE LA JUNTA DIRECTIVA Y MECANISMOS DE CONTROL INTERNO

COMITÉ DE APOYO AL GOBIERNO CORPORATIVO

A través de la Circular No. 018 del 16 de diciembre de 2015, se actualizó el Comité de Presidencia de Findeter, incluyéndole funciones directamente relacionadas con el Gobierno Corporativo. Dicho Comité está conformado por la Alta Gerencia de la Financiera y actúa como ente consultor, orientador y controlador de las políticas, objetivos generales y acciones de la Entidad hacia el futuro.

El Comité de Presidencia está integrado por los siguientes miembros:

- Presidente
- Secretario General
- Vicepresidente Financiero
- Vicepresidente de Crédito y Riesgo
- Vicepresidente de Operaciones
- Vicepresidente Comercial
- Vicepresidente Técnico
- Gerente de Planeación
- Gerente de Sostenibilidad
- Gerente de Estructuración de Proyectos
- Director de Comunicaciones
- Los Asesores de Presidencia

De conformidad con la misma Circular, el Comité de Presidencia se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando el Presidente lo considere conveniente. Atendiendo esta directriz, el Comité durante el año 2016 realizó 19 sesiones.

COMITÉ DE AUDITORÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA

El Comité de Auditoría actúa con base en la Circular Interna No. 9 del 7 de junio 2012 y está conformado por: el representante del Presidente de la República; el delegado del Departamento Nacional de Planeación y un representante de la Entidades Territoriales.

El Comité estará integrado por los siguientes miembros:

- Álvaro Rodríguez (miembro de Junta Directiva de Findeter), quien lo preside.
- Lina Quiroga Vergara (miembro de Junta Directiva de Findeter)
- Cesar Negret Mosquera (miembro de Junta Directiva de Findeter).
- Francisco Estupiñan Heredia (miembro independiente)

El Dr. Francisco Estupiñán Heredia comenzó a hacer parte de este Comité a partir del mes de diciembre de 2016.

Durante el año 2016, se realizaron cuatro sesiones por parte de este Comité y se contó con la Asistencia de la Revisoría Fiscal en casos especiales, así como los Directivos de Segundo nivel de la Financiera con el objetivo de llevar a cabo el seguimiento a los Planes de Mejoramiento producto de las auditorías realizadas a cada área.

La remuneración del Comité de Auditoría de Junta Directiva se encuentra establecida en la Resolución No. 1130 del 30 de abril de 2012 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y equivale a uno y medio Salarios Mínimos Mensuales Vigentes, por sesión.

COMITÉ DE RIESGOS Y GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS

El Comité de Riesgo y Gestión de Activos y Pasivos de Findeter, está constituido y reglamentado mediante la Circular Interna 09 del 11 de abril de 2013, el objetivo primordial de este Comité será el de apoyar a la Junta Directiva y a la Presidencia de la Entidad, en la definición, seguimiento, control e implementación de las políticas y procedimientos de la gestión de riesgos.

El Comité estará integrado por los siguientes miembros:

- El Presidente, quien lo preside, y en su ausencia lo presidirá uno de los representantes legales
- El Secretario General
- El Vicepresidente Financiero
- El Vicepresidente de Operaciones
- El Vicepresidente Comercial
- El Vicepresidente de Riesgo y Crédito
- El Jefe de la Oficina de Control Interno, con voz pero sin voto

COMITÉ SARLAFT

El Comité del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo – SARLAFT, está constituido y reglamentado mediante Acuerdo No. 013 del 18 de diciembre de 2008 de la Junta Directiva, su objetivo primordial es apoyar y asesorar a la Junta Directiva, a la Presidencia de Findeter y al Oficial de Cumplimiento, en la definición de políticas para la prevención del delito de lavado de activos y financiación del terrorismo en las actividades que desarrolla la Financiera, y el establecimiento de mecanismos de seguimiento, control y prevención.

El Comité estará integrado por los siguientes miembros:

- El Presidente, quien lo preside, y en su ausencia lo presidirá uno de los representantes legales.
- El Secretario General
- El Vicepresidente Financiero

3.2 BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA

3.2.1 BUEN GOBIERNO

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

Con el Código de Buen Gobierno los órganos de dirección y administración de la Findeter, establecen el marco de acción para sus actuaciones de gobierno, con el propósito de fortalecer el mejoramiento permanente y planeado para una buena gestión, el uso adecuado de los recursos disponibles, mitigar los riesgos relacionados, mejorar la capacidad para la toma de decisiones y disminuir la existencia de conflictos entre las partes interesadas.

En desarrollo de estas directrices y conforme con lo dispuesto por la Circular Externa 028 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, Findeter actualizó el Código de Buen Gobierno para fortalecer la organización, logrando el mejoramiento continuo de sus procesos, afianzando la cultura del servicio y el orden establecido a través de reglas claras y precisas que permitan obtener un control integral de la gestión. Findeter remitió oportunamente a la Superintendencia Financiera el reporte de implementación de mejores prácticas corporativas correspondiente al 2015, el cual se encuentra publicado en la página web corporativa.

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

METAS

- Revisión y actualización del Código de Buen Gobierno de Findeter

3.2.2 LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

El Código de Buen Gobierno de Findeter señala que los comportamientos no éticos o la comisión de actos fraudulentos pueden afectar negativamente la imagen de la financiera y, por lo tanto, el logro de la visión y metas corporativas. En armonía con lo anterior, la Junta Directiva de la entidad aprobó la política anti-fraude en la que establece claramente qué acciones constituyen fraude, quiénes son las personas responsables de la prevención, detección e investigación de los mismos, así como el procedimiento para realizar las denuncias. Esta política tiene como finalidad promover entre sus directivos, empleados, clientes, proveedores y demás partes interesadas, las más altas conductas éticas.

En el "Programa Antifraude y Corrupción", se define el alcance de la política, se detallan las acciones que se consideran fraude, así como los mecanismos para evitar el uso indebido de información privilegiada o reservada.

También se cuenta con un sistema de denuncias y un procedimiento mediante el cual los empleados de Findeter, sus clientes, proveedores o terceros pueden poner en conocimiento de la administración de la financiera, cualquier conducta fraudulenta, así como con mecanismos para evitar el uso indebido de información privilegiada o reservada.

Durante el año 2016 se revisó la metodología para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de fraude y corrupción así como el perfil de riesgo de la matriz asociada. El resultado de la evaluación fue el de riesgo moderado. De otra parte, no se tuvieron evidencias de que se haya presentado algún evento o presunto evento que involucre a la gerencia o empleados.

3.2.3 COMPETENCIA DESLEAL

Consulte la información completa sobre la prevención de la competencia desleal en el Anexo 2

3.2.4 EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO

El control interno de las actividades que desarrolla la Entidad lo ejercen la Oficina de Control Interno de Gestión, el Comité de Coordinación de Control Interno y la Revisoría Fiscal.

A través de esta opción cualquier persona o entidad puede presentar una queja o denuncia contra Findeter ante la Oficina de Control Interno de Gestión, el Comité de Coordinación de Control Interno y la Revisoría Fiscal.

Para el control interno de la gestión institucional, la Financiera cuenta con la Oficina de Control Interno de Gestión que realiza evaluación sistemática de la Entidad, identificando aciertos y desviaciones; evalúa los controles existentes verificando que sean suficientes y adecuados y emite las recomendaciones orientadas a fortalecer el Sistema de Control Interno. Dicha evaluación deberá cubrir el examen, la valoración adecuada y la efectividad del control interno de Findeter.

El Jefe de la Oficina de Control Interno es empleado público, designado por el Presidente de la República a quien le responde directamente. Para el cumplimiento de sus funciones contará con un grupo de profesionales multidisciplinario, con procedimientos y metodologías debidamente establecidas. Los hallazgos e informes producto de las auditorías que se practiquen, deberán ser reportados a la Presidencia y Secretaría General de la Entidad; así mismo, el Jefe en mención preparará los informes necesarios solicitados por la Junta Directiva y los entes de control y vigilancia, que den cuenta del desarrollo de su función.

COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

El objetivo del Comité de Coordinación de Control Interno es ordenar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno, y del Sistema de Gestión de la Calidad según lo establecido en los artículos cuarto al décimo del Decreto 1826 de 1994, reglamentarios del artículo 13 de la Ley 87 de 1993 y en el Decreto 4110 de 2004.

Este Comité se encuentra integrado por el Presidente de Findeter quien lo preside, el Secretario General quien lo presidirá en ausencia del Presidente, el Director de Tecnología y Procesos, el Jefe de la Oficina de Planeación, el Vicepresidente Comercial, el Vicepresidente Financiero y de Operaciones y el Jefe de la Oficina de Riesgos; asisten con voz pero sin voto el Delegado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y

el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión, igualmente, podrá asistir como invitado cualquier funcionario que en concepto del Presidente o el Comité se considere necesario. El Secretario Técnico del Comité será el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión.

Tendrá como funciones básicas, asesorar al Presidente en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos de la Entidad, dentro de los planes y políticas sectoriales. El Comité se reunirá trimestralmente en forma ordinaria.

Revisoría Fiscal

La Financiera tiene un Revisor Fiscal, elegido por la Asamblea General de accionistas para un periodo de dos años y podrá ser reelegido por un periodo más, cuenta con un suplente, nombrado por el mismo periodo. El Revisor Fiscal deberá cumplir con las funciones de Ley, las estatutarias y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomienden la Asamblea de Accionistas o la Junta Directiva.

La Revisoría Fiscal en Findeter ejerce inspección y vigilancia, acompaña, vela y da fe porque todas las operaciones contables y financieras o actos de la Entidad se ajustan a los requisitos legales y estatutarios y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva; su acción es total, razón por cual deberá tener pleno conocimiento de las operaciones o actos de la Entidad sin reserva alguna; se obligará a asegurar la confidencialidad de la información que le sea suministrada, sólo podrá ser comunicada o denunciada en la forma y en los casos que las normas lo señalen.

La Revisoría Fiscal rendirá a la Asamblea General de Accionistas, a la Junta Directiva, a la Presidencia y a las entidades de control y vigilancia los informes preestablecidos en las fechas definidas y los demás que le sean requeridos.

La Junta Directiva y la Presidencia de Findeter conocerán de los hallazgos e informes con recomendaciones que sean presentados por la Revisoría Fiscal y actuarán en concordancia para dar respuesta oportuna a los mismos.

Logros

- Fortalecimiento del sistema para la evaluación y seguimiento de los riesgos no financieros, para los cual adquirió una nueva herramienta que permitirá contar con un perfil de riesgo más crítico para la exposición de la Financiera en el cumplimiento de su objeto. Así mismo, se observó que Findeter ha fortalecido su sistema de riesgo crediticio con la implementación de un modelo interno de provisiones de cartera en donde realiza una calificación con nuevas variables que permiten ser más prudentes en el momento de otorgar cupos de crédito a los intermediarios financieros y en la estimación de una provisión.
- Para las diferentes aplicaciones o herramientas que utiliza Findeter, se han desarrollado controles automáticos que han permitido el fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento para las plataformas (Bases de Datos, Comunicaciones, WEB, etc.), el esquema de autenticación de plataformas web, las políticas de contraseñas y el monitoreo de las actividades sobre la red, las bases de datos y las carpetas dónde se almacena la información.
- Se ha mejorado el proceso de cierre de los planes de acción definidos por los dueños de proceso y cada vez más, las áreas son conscientes de la importancia de la implementación de los mismos para el fortalecimiento del SCI.

3.2.5 TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En Findeter promovemos las mejores prácticas de revelación de información y relación con nuestros inversionistas. Dicha gestión ha sido reconocida por la Bolsa de Valores con el distintivo emisor BVC Comprometido

Con el objetivo de brindar una atención especializada y transmitir información relevante, pertinente y actualizada:

- Contamos con un Profesional responsable bilingüe con capacidades técnicas y comerciales suficientes para atender las consultas de los inversionistas, analistas y acreedores, tanto en idioma español como en inglés.
- Realizamos eventos trimestrales de resultados a los inversionistas, analistas, bancos multilaterales y bancos internacionales. En estos eventos presentamos la información financiera, comercial y técnica relevante del periodo.
- Publicamos en nuestra página web los estados financieros trimestrales bajo estándares NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).
- Mantenemos actualizada nuestra página web en español e inglés con la información financiera y corporativa más importante de la Entidad.

Así mismo, Findeter utiliza como canales de atención al ciudadano, la línea gratuita nacional 01-8000-116622, la página web de Findeter www.findeter.gov.co, el chat, el correo institucional findeter@findeter.gov.co, y además tiene presencia en las redes sociales:

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

Otra forma de conectarse directamente con la Entidad está en la posibilidad de acceder a la página web en la sección de Relación con Inversionistas en donde se encuentra la información financiera, corporativa, emisiones, calificaciones de riesgo, información relevante, resultados financieros, entre otros, y el contacto directo de atención.

[link http://www.findeter.gov.co/publicaciones/relacion_con_inversionistas_new_pub]

RENDICIÓN DE CUENTAS

El 1 de noviembre de 2016, la Entidad llevó a cabo Audiencia Pública con el propósito de responder públicamente ante la ciudadanía por la gestión misional realizada durante el período comprendido entre octubre de 2015 a octubre de 2016. Dicha Audiencia se realizó bajo la modalidad de entrevista y diálogo entre el Presidente de Findeter y sus principales directivos.

Estos resultados se encuentran publicados en el siguiente Link:

http://www.findeter.gov.co/publicaciones/participacion_ciudadana_pub

4 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

4.1 RESULTADOS ECONÓMICOS Y GESTIÓN FINANCIERA

4.1.1 PRINCIPALES INDICADORES

La rentabilidad sobre el patrimonio inicial (ROE) de Findeter al 31 de diciembre de 2016 ascendió a 4,21%, cifra superior a la identificada al cierre del 31 de diciembre del 2015, con un 2,92%. En 2016 se presentó un incremento en el patrimonio de Findeter debido a la capitalización de las utilidades de la entidad a partir de lo determinado por la Asamblea de la entidad.

El comportamiento del indicador de Ingresos Operacionales/Activo Total Promedio presentó un incremento pasando del 18,69% al 21,17% del 2015 al 2016, respectivamente. El Activo total de Findeter se incrementó en más de $1 billón, generado por el incremento en la cartera, la cual pasó de $6.875.825 millones en el 2015 a $7.811.732 millones en el 2016. En cuanto a los ingresos Operacionales, estos fueron generados, como se indicó, por el incremento de la cartera e el incremento en las tasas de interés.

Tabla 5- Resumen de los principales indicadores financieros a 31 de diciembre de 2016

Rentabilidad	Dic-15	Dic-16
Ingresos operacionales/activo total promedio	18,69%	21,17%
Margen financiero bruto/activo total promedio	2,29%	2,97%
Margen financiero bruto/patrimonio inicial	17,69%	25,71%
Margen financiero bruto % ingresos financieros.	12,81%	14,12%
Servicios financieros/ingresos operacionales	5,11%	4,97%
Utilidad A.I./activo total promedio (ROA A.I.)	0,75%	0,94%
Utilidad neta/patrimonio inicial (ROE)	2,92%	4,21%

Otros indicadores		
Activos productivos/total activos	97,42%	97,73%
Cubrimiento de cartera (provisiones / cartera vencida)	463,92%	611,06%
Rend. Promedio de cartera	7,41%	8,72%

Análisis de Eficiencia

La estrategia corporativa de Findeter se ve reflejada en sus indicadores. Por una parte, relación el indicador de Egresos Operacionales/Activo Total Promedio presenta un incremento, pasando en el 2015 de 18,11% a 20,23% en el 2016. A pesar del crecimiento del total del Activo de la entidad, se presentó un incremento en el comportamiento de los Egresos Operacionales de la entidad debido al aumento de las perdidas presentadas en derivados, por los créditos en dólares. Adicionalmente, el aumento de tasas de intereses y mayores captaciones de CDTs explica el aumento de egresos operacionales.

Por otra parte, el indicador de los Egresos Operacionales / Ingresos Operaciones, pasaron de 96,88% en el 2015 a 95,56% en el cierre del 2016, motivo por el cual a pesar de presentar incrementos en los egresos operacionales, por la situación ya mencionada, se debe tener en consideración que los ingresos operacionales de la entidad presentaron aumento generado por la utilidad en valoración en derivados y los intereses.

En cuanto a la relación que presentan los Gastos Administrativos con respecto al activo total promedio de Findeter, durante el 2015 presento una equivalencia del 1,68%, y en el 2016 generó una relación de 1,62%. Esto permite concluir que la Entidad incrementado sus gastos de forma marginal frente crecimiento acelerado de sus activos.

Tabla 6- Indicadores de eficiencia a 31 de diciembre de 2016

Eficiencia	Dic-15	Dic-16
Egresos Operacionales/Activo Total Promedio	18,11%	20,23%
Egresos Operacionales/Ingresos Operacionales	96,88%	95,56%
Gastos Admin/Activo Total Promedio	1,68%	1,62%
Gastos Admin/Ingresos Operacionales	9.01%	7,66%

Análisis de Suficiencia Patrimonial (Solvencia)

A 31 de diciembre de 2016 el indicador de solvencia, definido como el patrimonio técnico sobre los activos ponderados por el nivel de riesgo, presentó un nivel del 11,28%, mostrando una reducción respecto a la relación de solvencia total de diciembre de 2015, la cual fue de 12,83%. De igual forma, la relación de solvencia básica se ubicó en el 10,84%, inferior a la reportada en el mismo periodo del año anterior, la cual fue por 12,28%. La variación presentada se explica por el incremento neto de cartera por un valor de $933.915 millones y por los cupos de crédito por un valor de $806.235 millones.

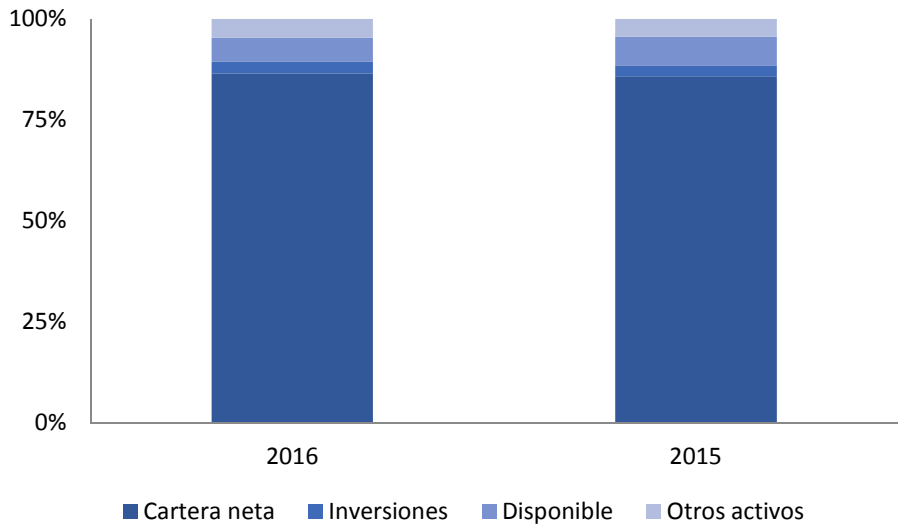
Tabla 7- Indicadores de solvencia a 31 de diciembre de 2016

Suficiencia Patrimonial	Dic-15	Dic-16
Relación De Solvencia Básica	12,28%	10,84%
Relación De Solvencia Total	12,83%	11,28%

4.1.2 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

Al comparar el cierre de 2015 frente a 2016 del Balance General, el Activo de Findeter tuvo un crecimiento del 13% ($1.014.800 millones), el Pasivo presentó un incremento del 14% ($984.912 millones) y el Patrimonio mostró un crecimiento del 3% ($29.887 millones). Es importante aclarar que los resultados financieros de 2016 y 2015 se generaron bajo la metodología NIIF (Normas Internacionales de la Información Financiera) y los resultados que se presentaron en el Informe de Gestión y Sostenibilidad 2015 son con base en la metodología COLGAAP (Colombia Generally Accepted Accounting Principles).

Gráfico 2- Estructura del activo



La cartera bruta de la Entidad aumentó frente a 2015 en $935.907 millones, que representa un aumento porcentual del 13,6%; su participación relativa en el activo total pasó del 86,6% al 87,2%. Las provisiones crecieron un 3,1%, lo que implica un aumento de la cartera neta en $933.914 (13,7%) y un cambio en su participación relativa en 0,7 puntos porcentuales. El cambio en la cartera neta se explica por un cumplimiento del 122% del presupuesto de desembolsos (se presupuestaron $1.900.000 millones y se ejecutaron $2.015.000 millones en pesos y USD 98,9 millones); los desembolsos crecieron un 0,52% frente a 2015. Adicionalmente, el recaudo de intereses de cartera y los prepagos fueron por un valor de $539.033 y $302.814 millones, respectivamente. El incremento significativo de las tasas de interés explica por qué no se dio un volumen de prepagos similar al observado los años anteriores; en 2015 los prepagos fueron de $790.347 (es el 40% de lo prepagado en 2016).

En 2016 la calidad crediticia de Findeter (cartera vencida / cartera bruta) fue del 0,14%, seis puntos básicos por debajo del índice registrado en 2015. En cuanto al índice de cubrimiento de cartera (provisiones de cartera / cartera vencida), en 2016 cerró en 611% frente a 463% de 2015. Estos resultados evidencian que la Entidad ha hecho una gestión importante en cuanto a la cartera vencida y la generación de provisiones, con el fin de lograr la estabilidad y sostenibilidad financiera.

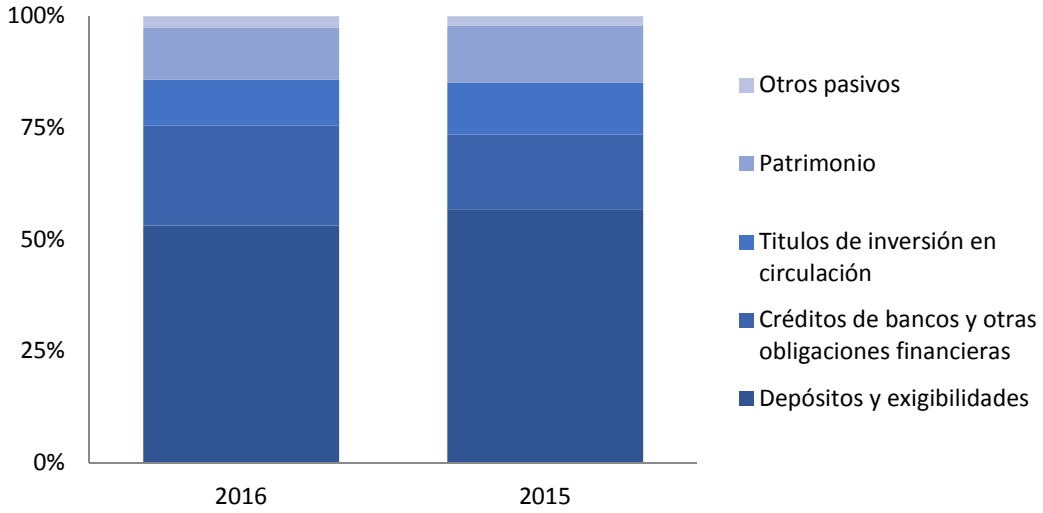
El monto por disponible tuvo una reducción en su participación relativa en el activo al pasar de 7,1% a 5,9%. El saldo mensual promedio de este rubro fue de $532.724 millones, el cual es 0,8% menor que el saldo de 2015 ($536.957 millones). Este comportamiento del disponible se debe a un incremento importante en los recursos recibidos por parte de la banca multilateral e internacional.

El rubro de inversiones tuvo un cambio significativo frente a 2015 al pasar de $210.777 millones a

$251.330 millones (cambio porcentual del 19,2%). La razón de esta variación se explica en parte por la compra del Título B en la titularización que se hizo con la Titularizadora Colombiana y por ajustes contables al pasar de COLGAAP a NIIF. La participación relativa frente al activo en 2016 fue de 2,65% frente a 2,81% para 2015.

Por último, los otros activos de la Entidad crecieron 12% (pasaron de $230.753 millones a $259.322 millones) explicado principalmente por el incremento en las cuentas por cobrar y saldo de anticipo de impuestos.

Gráfico 3- Análisis del Pasivo y Patrimonio



El rubro con mayor participación relativa en el pasivo total son los Depósitos y Exigibilidades (CDTs) los cuales representan el 60%. Comparado con el año anterior, las emisiones en CDTs crecieron un 37% al pasar de $2.351.044 millones a $3.235.272 millones en 2016 por cuenta de una mayor ejecución de desembolsos frente a lo presupuestado y la desaceleración de los prepagos.

Ahora bien, es importante resaltar la estrategia diversificación de las fuentes de fondeo desde hace cinco años. Entre las decisiones de fondeo se ha implementado la titularización de cartera, recursos de la banca multilateral e internacional, y la emisión de bonos en el mercado internacional. Entre 2012 y 2016 la Entidad ha realizado dos titularizaciones; la primera se realizó en 2012 por un valor de $289.650 millones y la segunda en 2016 por $233.900 millones. En 2014 se realizó la emisión de un bono a nivel internacional por un monto equivalente a USD 500 millones o $946.175 millones.

Los créditos de bancos y otras obligaciones financieras han aumentado su participación relativa a representar cerca de una cuarta parte del pasivo total, frente a un 20% que pesaba en 2015 Como se mencionó, los recursos de la banca multilateral son un apoyo importante no sólo por sus condiciones financieras que mejoran los indicadores de Findeter, sino porque permite hacer sostenible el financiamiento de proyectos en los sectores de infraestructura. El saldo en USD pasó de USD 421 millones a USD 527,7 millones en 2016; los créditos en pesos cerraron con un saldo de $417.756 millones. Los recursos provinieron de las siguientes instituciones: BID USD 9,7 millones, BCIE USD 50 millones, KFW USD 75 millones, Bank of Tokyo $248.206 millones, Citibank $169.550 millones.

Todo lo anterior explica la caída en el peso relativo de los CDT's en el total de pasivos, al pasar en 2015 del 65% al 60% en 2016.

Los otros pasivos, los cuales incluyen los intereses por pagar de CDT's, de Bonos y de créditos, los ingresos recibidos para terceros producto de la recuperación de cartera titularizada y por provisión de impuestos, tuvieron un crecimiento del 35% ($237.364 millones en 2016 frente a $175.874 millones en 2015). El mayor crecimiento se explica por el aumento de provisiones de impuestos.

El patrimonio de Findeter tuvo un crecimiento del 2,9% por la capitalización de las utilidades del ejercicio anterior.

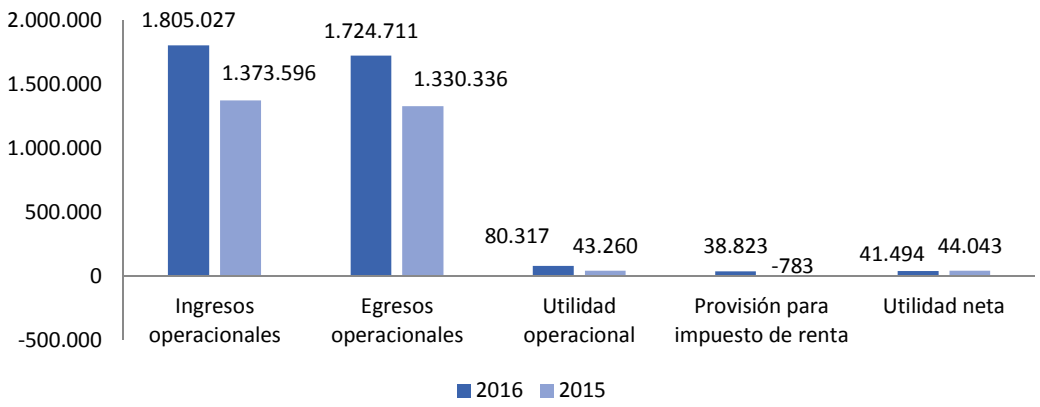
METAS

- Continuar con una estructura de fondeo diversificada basada en una gestión financiera prudente que permita optimizar la rentabilidad, minimizando los riesgos generados la volatilidad asociada a las variables macroeconómicas, para lograr el cumplimiento de las metas comerciales.
- Ejecutar la emisión de un bono subordinado el cual tendrá un efecto positivo en el margen de solvencia de la Entidad.
- Profundizar el análisis de la posibilidad de capitalizar a Findeter
- De acuerdo al desarrollo del plan estratégico esperamos realizar la primera emisión de bonos subordinados Findeter lo que contribuirá positivamente al margen.

4.1.3 ESTADO DE RESULTADOS

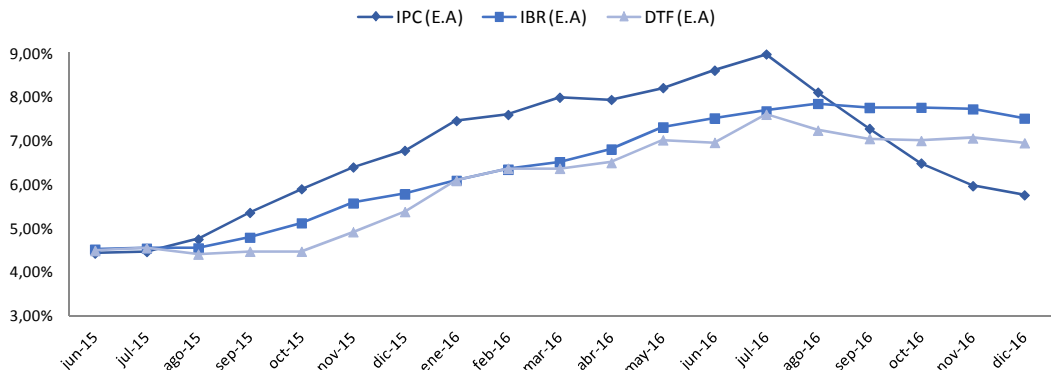
En 2016 los ingresos operacionales de Findeter aumentaron frente al año anterior en 31%, al pasar de $1.373.596 millones a $1.805.027 millones. Los egresos operacionales crecieron a una menor velocidad al 30%, pasando de $1.330.335 millones a $1.724.710 millones, generando un aumento en la utilidad operacional en $37.056 millones y un incremento en el margen operacional: pasó de 3,15% a 4,45%. El incremento de los ingresos operacionales se explica principalmente por el comportamiento de los intereses de cartera, y la valoración de los derivados.

Gráfico 4- Estado de resultados. 2016-2015



Los intereses de cartera crecieron 49% por un efecto doble: el aumento significativo de las tasas de interés, que afectan las tasas base a las cuales está indexada la cartera, y el aumento en el saldo promedio de cartera (crecimiento del 19%).

Gráfico 5- Evolución intereses de cartera



En la tabla a continuación se presenta la composición por índice de la cartera de redescuento:

Tabla 8- Composición de la cartera de redescuento

Índice	Saldo (millones COP)	%
DTF	5.055.667	65%
IPC	1.453.951	19%
IBR 3 Meses	341.676	4%
IBR 1 Mes	301.612	4%
FIJA	104.249	1%
UVR	33.238	0%
Libor 1Mes	64.022	1%
Libor 3 Meses	329.273	4%
Libor 6 Meses	120.619	2%
Saldo Total	**7.804.306**	**100%**

La tasa de intervención del Banco de la República cerró el 2016 al 7,5%, que es un incremento de 175 puntos básicos frente al cierre de 2015. Dicho incrementó se explica por la aceleración de la inflación: el IPC promedio de 2016 fue superior al de 2015 en 254 puntos básicos, llegando en julio de 2016 a una tasa del 8,97%. En cuanto a la DTF, el promedio de 2015 fue del 4,58% E.A. mientras que en 2016 fue del 6,84% (aumentó en 226 puntos básicos). El IBR promedio en 2016 fue del 4,78% E.A. mientras que en 2016 fue del 7,23%, lo que implica un incremento de 245 puntos básicos.

Como se mencionó anteriormente, en 2016 la Entidad recibió USD 134,7 millones de la banca multilateral e internacional y desembolsó créditos por USD 98,9 millones. Dados estos cambios en el activo y el pasivo

en moneda extranjera, y en cumplimiento de la política de cobertura para mitigar el riesgo por variaciones en la tasa de cambio, Findeter incrementó el saldo promedio de los derivados, los cuales en 2015 fueron de USD 145,7 millones y en 2016 fueron USD 275,7 millones. Adicionalmente, esto explica el cambio significativo en el rubro de valoración de los derivados (58% de crecimiento) y su impacto en los ingresos operacionales; este rubro pesa el 43% en los ingresos operacionales.

Durante 2016, los ingresos no financieros generados por los convenios interadministrativos ejecutados por la Vicepresidencia Técnica, los cuales se registran en la cuenta de honorarios y comisiones de programas, crecieron 19% (pasaron de $56.946 millones a $67.678 millones en 2016). Este crecimiento refuerza la tendencia de la importancia para Findeter de no sólo diversificar sus fuentes de ingresos sino de ser un aliado para los territorios a través del apoyo a programas sostenibles. Estos ingresos no financieros tienen una participación relativa del 3,7% en los ingresos operacionales.

Los cambios en los egresos operacionales se explican por los movimientos en el rubro de intereses (crecieron 48% frente a 2015), ajuste en cambio (decreció 70% frente al año anterior) y al incremento por pérdida de valoración de derivados (crecimiento del 116%).

Al igual que los intereses de cartera, los intereses por CDTs y créditos aumentaron por un aumento en el saldo promedio mensual (19%) de estos pasivos y al aumento de las tasas de interés. El saldo promedio mensual de CDTs en 2015 fue de $4.334.124 millones y en 2016 fue de $4.627.138 millones. La composición del pasivo de CDTs por tasa se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 9- Composición de pasivo de la CDTs por tasa

Índice	Saldo (millones)	%
IBR	1.742.507	37%
IPC	1.225.698	26%
DTF	1.284.560	27%
Tasa Fija	502.567	11%
Saldo total	4.755.332	100%

En cuanto a los créditos, el saldo promedio mensual pasó de $1.004.038 millones a $1.743.872 millones. Dado que cerca del 75% del saldo de créditos en 2016 están denominados en dólares, la devaluación de la tasa de cambio en 2016 impactó el monto pagado por concepto de intereses; la tasa de cambio tuvo un incremento promedio del 11% frente a 2015.

El incremento por la pérdida en valoración de derivados se explica por el incremento del saldo promedio de coberturas durante 2016 en relación a 2015 (como se explicó anteriormente), así como por el la volatilidad del dólar frente al peso colombiano.

La utilidad neta de 2016 creció significativamente frente al año anterior y el ROE de 2016 cerró en 4,21% (mide la rentabilidad frente al Patrimonio de la entidad), lo que significa un aumento en 129 puntos básicos frente al logrado en 2015. Este ROE estuvo por encima de la meta propuesta en el Plan Estratégico: 2,95%.

4.1.4 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

STANDARD & POOR´S

En 2015 el país tenía una calificación internacional al largo plazo de BBB con perspectiva estable, pero en febrero de 2016 se redujo la perspectiva a negativa. Esta reducción se explica por el deterioro del panorama de crecimiento, la situación fiscal y el balance de cuentas externas que se deriva de proyecciones menos optimistas en el precio del petróleo en ese momento por parte de la calificadora.

Con esta reducción, se vieron afectados cinco bancos colombianos, entre esos Findeter, que pasó de tener una calificación internacional al largo plazo BBB+ a BBB-. Sin embargo, en el mes de agosto Standard and Poor's mejoró la perspectiva de riesgo internacional de la banca colombiana a largo plazo de negativa a estable.

FITCH RAITINGS

En el caso de Colombia, el país cerró el 2015 con una calificación al largo plazo en moneda extranjera de BBB con perspectiva estable. En julio del 2016 Fitch Ratings cambió de estable a negativa su perspectiva de calificación de riesgo de Colombia al considerar el desbalance externo, la evolución del endeudamiento externo, la tendencia creciente del déficit fiscal, un margen de maniobra fiscal estrecho, y la aceleración de la inflación.

Findeter finalizó el 2015 con una calificación internacional al largo plazo de BBB con perspectiva estable, y a raíz de la reducción en la calificación soberana de Colombia, ésta se redujo a perspectiva negativa. La razón principal de estas decisiones es que para Fitch la perspectiva de los bancos debe estar alineada con la de la deuda soberana de Colombia. De esta forma, aunque el informe presentado por Fitch reconoce que la calificación al largo plazo BBB de los bancos se debe a su propio merito, éstos no pueden estar por encima de la del país, y por lo tanto la perspectiva colombiana se ve reflejada en su calificación.

Fitch Ratings afirma calificación a Findeter en 'AAA (col)' y 'F1+(col)'; Perspectiva Estable. (21 de noviembre de 2016):

- Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en 'AAA(col)'; Perspectiva Estable
- Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en 'F1+(col)';
- Las calificaciones se basan en:
- Soporte del Gobierno: percepción de Fitch Ratings sobre la voluntad y capacidad del Estado para proveerle soporte de manera oportuna y suficiente, si fuese requerido.
- Contribución al Desarrollo Económico: importancia estratégica dentro del Plan Nacional de Desarrollo.
- Rentabilidad Baja, Acorde a Metas: orientación al servicio público y contribución al desarrollo económico. Objetivo de diversificación de las alternativas de fondeo de la entidad.

CALIFICACIÓN TITULARIZACIÓN CON HELM

Fitch Ratings afirma las calificaciones a las sub series de los TIF; Perspectiva Estable (28 de marzo de 2016):

- Fitch ha afirmado las calificaciones a las sub series que compondrán los Títulos de contenido crediticio emitidos por el "Fideicomiso Titularización Findeter (TIF)" por $289.650 millones.
- TIF Sub serie A2 - 48 meses hasta por $91.500 millones
- Afirmó la calificación 'AAA(col)'; Perspectiva Estable.
- TIF Sub serie A3 - 72 meses hasta por $98.500 millones
- Afirmó la calificación 'AAA(col)'; Perspectiva Estable.
- Las calificaciones se basan en: 1) Mecanismos de Apoyo Crediticio Fuertes; 2) Características adecuadas de la cartera; 3) Estructura de la transacción; 4) Capacidad Operativa y Administrativa de Findeter y 5) Marco legal
- Características Cartera Adecuadas: El activo subyacente de la emisión está representado en diferentes modalidades de créditos de Redescuento otorgados por Findeter a instituciones financieras en Colombia. Los créditos seleccionados para respaldar la emisión presentan características satisfactorias en términos de calificación de riesgo, tasa, plazo y concentración por sector, institución financiera y grupo financiero
- Estructura de la Transacción: La transacción cuenta con mecanismos de apoyo crediticio, tales como un sobrecolateral alto, una cuenta de prepago, una serie de fondos de liquidez y una política estricta de devolución de excedentes al originador. Además, la estructura mitiga en gran medida el riesgo de tasa de interés dado que los créditos titularizados están indexados con la misma tasa que los títulos emitidos. La prelación de pagos establecida para la emisión genera una fortaleza importante a la estructura pues limita el reparto de excesos de efectivos en el caso de un incumplimiento superior a 3%. El mecanismo de sustitución de créditos, en el que Findeter adquiere el compromiso de remplazar créditos con prepagos mayores a 3% trimestral, mitiga el riesgo de prepago al que estarían expuestos los inversionistas

CALIFICACIÓN DE BONOS INTERNACIONALES

Fitch Ratings

Calificación Senior Notes 'BBB' (21 de Noviembre de 2016): Bonos de 10 años denominados en COP, senior y no garantizados, con vencimiento en 2024 en BBB

La calificación se basa en:

- El IDR (Issuer Default Rating) de largo plazo en moneda extranjera es 'BBB' con perspectiva negativa y el IDR en moneda local (COP) 'BBB' con perspectiva negativa. Los IDR´s están en línea con las calificaciones de deuda soberana de Colombia, ya que Fitch Ratings considera a Findeter como parte integral del Gobierno dado su papel en el desarrollo de las regiones.
- En los últimos años Findeter ha diversificado sus alternativas de financiamiento, mejorando de esta manera las fuentes de financiación.

Standard & Poors

- Calificación a Findeter, del 31 de marzo del 2016, en Calificación de Crédito Corporativo (CCR) BBB/Negativa/A-2.
- Calificación de Bonos Senior no garantizados BBB
- El perfil crediticio individual (SACP, por sus siglas en inglés) es "bbb-".

- Findeter es una entidad de segundo piso destacada dentro del sistema financiero, con un "rol muy importante" pues es una entidad que promueve el desarrollo estratégico en Colombia, en los principales sectores de la economía del país, como lo son infraestructura, transporte, vivienda, energía, tecnología entre otros.
- Posición de riesgo "Adecuada".
- La evaluación de fondeo y liquidez general de la entidad es moderada.
- La perspectiva de Findeter es negativa, pues se basa en la perspectiva de Colombia.

Logros

- Obtención de la calificación de riesgo AAA para el endeudamiento de largo plazo, sumando 18 años consecutivos con la máxima calificación crediticia local. En el plano internacional, las agencias calificadoras Standard and Poors y Fitch Ratings nos asignaron la calificación BBB, la misma que hoy en día se le asigna a La República de Colombia. Esto lo podemos ver reflejado en la buena acogida y confianza de los inversionistas en las emisiones que ha adelantado Findeter.

4.2 Presupuesto y Fuentes de Financiación

4.2.1 Presupuesto

El presupuesto final de fuentes de la Entidad para la vigencia 2016 ascendió a $985.291 millones.

La ejecución de fuentes registró un valor de $839.150 millones, equivalente al 85% del presupuesto actual. De estas fuentes, sobresalen los Ingresos Financieros con una ejecución del 84%, los cuales se originaron principalmente, por el recaudo de intereses de la cartera activa cuyo valor fue de $512.241 millones. De igual forma, otro que se destaca es el de Otros Ingresos Operacionales con un 139% de ejecución, generado por el ingreso de Comisiones Fiduciarias y de Compromiso por valor de $12.086 millones.

Tabla 10- Ejecución de fuentes de presupuesto

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia Ejecución (4)=(1)-(3)	% Cumplimiento (5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	910,469	580,891	762,874	147,595	84%
Ingresos Convenios y/o Programas	65,759	65,759	63,433	2,326	96%
Otros Ingresos Operacionales	8,708	8,708	12,086	(3,378)	139%
Otros Ingresos No Operacionales	355	355	757	(402)	213%
Total Fuentes	**985,291**	**655,713**	**839,150**	**146,141**	**85%**

Cifras en millones

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de $813.019 millones, que equivale al 83% de cumplimiento del presupuesto actual.

Dentro de las aplicaciones, se observa en los Gastos Financieros con un 83% de ejecución. Estos gastos corresponden a la cancelación de los intereses y comisiones de obligaciones, los egresos por derivados y otros gastos financieros que ascendieron a $687.527 millones. Otro concepto corresponde al cumplimiento de ejecución en un 80%, de los convenios y programas que administra Findeter por $36.714 millones.

Tabla 11- Ejecución de aplicaciones de presupuesto

Aplicaciones	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Compromisos Acumulados (3)	Valor no Comprometido (4)=(1)-(3)	Actual v/s Compromisos (5)=(3)/(1)
Gastos Financieros	833.352	493.236	687.527	145.825	83%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	34.789	53.021	30.708	4.081	88%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	69.490	58.372	56.925	12.565	82%
Convenios y/o Programas Gastos Funcionamiento	46.075	48.755	36.714	9.361	80%
Adquisición de Activos	1.585	2.329	1.145	440	72%
Total Aplicaciones	985.291	655.713	813.019	172.272	83%

Respecto a la ejecución de fuentes de la Unidad Ejecutora de Regalías, para las vigencias del 2014 a 2016, se estimaron recursos por $50.393 millones para un cumplimiento del 99%, al acumular un valor de ingresos de $49.874 millones.

Tabla 12 - Ejecución de fuentes Unidad Ejecutora de Regalías

Detalle	Recursos Aprobados	Ejecución Ingresos 2014 - 2016	Diferencia Ejecución	% Cumplimiento
Proyectos Recursos Regalías	50.393	49.874	519	99%
Total Fuentes Regalías	50.393	49.874	519	99%

Cifras en millones

En relación con el presupuesto de aplicaciones de $50.393 millones al cierre del año 2016, se cuenta con

compromisos por valor de $49.874 millones, para una ejecución del 99%.

Tabla 13- Ejecución de aplicaciones Unidad Ejecutora de Regalías

Detalle	Recursos Aprobados	Compromisos Acumulados	Valor no Comprometido	Recursos v/s Compromisos
Proyectos Recursos Regalías	50.393	49.874	519	99%
Total Aplicaciones Regalías	50.393	49.874	519	99%

Cifras en millones

4.2.2 CAPTACIÓN DE RECURSOS

Durante el año 2016 en Findeter hemos logrado captar recursos a través de CDT por valor de $3,24 billones lo que representa un incremento del 37% en el volumen de colocaciones de estos títulos en el mercado. En materia de bonos no se realizó ninguna emisión.

Las emisiones directas efectuadas alcanzaron los $1,74 billones; así mismo, las renovaciones de los títulos sumaron $1,18 billones y sin dejar de lado la colocación de títulos mediante el mecanismo de Subasta Holandesa a través de la Bolsa de Valores de Colombia que permitió alcanzar $317.000 millones.

Tabla 14- Comparativo Captaciones Findeter 2015-2016

Tipo	2015	%	2016	%	Var %
Emisión Primaria CDT	1.526.786	65%	1.735.380	54%	14%
Renovación CDT	824.258	35%	1.182.809	37%	44%
Subasta CDT		0%	317.083	10%	100%
Bonos		0%		0%	0%
Total general	2.351.044	100%	3.235.272	100%	37%

Cifras en Millones

En términos de la distribución por tipo de indicador las emisiones de 2016 estuvieron lideradas por el IBR con el 43,95%, en segundo lugar el DTF con el 37,06% presentando un incremento en el volumen destacable frente al año anterior, en tercer lugar la Tasa Fija con el 15,58% y finalmente el IPC con una participación de 3,41%.

Tabla 15- Captaciones por Indicador Findeter 2015-2016

Indicador	2015	%	2016	%	Var %
DTF	594.758	25%	1.198.867	37%	102%
IPC	268.226	11%	110.357	3%	-59%
IBR	1.227.987	52%	1.421.844	44%	16%
Tasa Fija	260.073	11%	504.204	16%	94%
Total	2.351.044	100%	3.235.272	100%	38%

Cifras en Millones

Las renovaciones de los vencimientos y recompras de títulos CDT alcanzaron el 58,78% de los vencimientos lo que nos permitió promover la permanencia de recursos por parte de los inversionistas, mejorar el perfil de vencimientos así como el uso de los excedentes de liquidez.

Monetizaciones y gestión de coberturas

Durante 2016 monetizamos recursos provenientes de créditos con Bancos Internacionales por USD 155 millones facilitando la disponibilidad de los mismos para las operaciones de redescuento en moneda local. Al mismo tiempo nuestra gestión permitió mantener una cobertura cercana al 100% de los pasivos en moneda extranjera a través de la constitución de Forward y cobertura natural lo que permitió disminuir las vulnerabilidades del riesgo de tasa de cambio en un año que registró cotizaciones máximas históricas e importantes volatilidades que al cierre de año significaron una revaluación del 4,72%.

4.2.3 INVERSIONES

Durante el año 2016 continuó la volatilidad en los mercados nivel global, razón por la cual preferimos mantener la postura conservadora de baja exposición y con inversiones en el corto plazo principalmente.

En materia de TES no realizamos inversiones a lo largo del año debido al gran impacto que sufrieron los precios de los activos en mercados emergentes en la primera parte del año, sin embargo, logramos materializar rentabilidades de algunos títulos comprados el año anterior.

El portafolio de inversiones de la Entidad estuvo orientado al aprovechamiento de los excedentes temporales de tesorería principalmente con títulos CDT de corto plazo (menos de un año) en mayor medida con recompras de títulos CDT los cuales facilitaron el manejo del perfil de vencimientos disminuyendo las concentraciones y alargando la duración de estos pasivos.

Por último vale la pena mencionar que en línea con lo establecido en la estructuración de la operación de titularización de cartera de redescuento adquirimos los títulos TER IPC B.

4.3 BANCA INTERNACIONAL

Findeter mantuvo su posicionamiento internacional mediante la obtención de créditos de la Banca Multilateral y Bancos Internacionales; recursos de cooperación internacional no reembolsable y presencia en eventos de talla mundial. El 2016 fue el año con mayores desembolsos en créditos internacionales y firmas de acuerdos de cooperación internacional.

Durante el 2016 Findeter alcanzó la consecución créditos externos por valor de USD 325 millones, representados en contratos de préstamo y acuerdos de crédito con la Banca Multilateral y con Bancos Internacionales, como se señala a continuación.

En el marco del Convenio de Línea de Crédito Condicional Multisectorial para el Programa de Fortalecimiento Fiscal y del Gasto en Inversión Pública de las Entidades Territoriales, se firmó el segundo préstamo individual bajo la Línea de Crédito: "Programa de Fortalecimiento Fiscal y del Gasto en Inversión Pública para Municipios, sus Entidades Descentralizadas y Áreas Metropolitanas" por un valor de USD 150 millones que tiene por objeto contribuir a la mejora de la sostenibilidad fiscal y urbana en Bucaramanga, Manizales, Montería, Pasto, Pereira, sus Empresas Prestadoras de Servicios Públicos y las Áreas Metropolitanas a las que pertenecen, a través del financiamiento de proyectos de fortalecimiento institucional y de inversión.

Findeter suscribió con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) el Contrato de Línea Global de Crédito No. 2142, por valor de USD 50 millones.

En cuanto a Bancos Internacionales, Findeter recibió créditos de CITIBANK N.A por valor de USD 50 millones y de Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ, LTD por valor de USD 75 millones.

Con el fin de apalancar el crecimiento logrado en la Entidad, en el transcurso del 2016 se realizaron desembolsos de créditos externos por un valor de aproximadamente USD 260 millones, provenientes de CITIBANK N.A, Bank of Tokyo – Mitsubishi UFJ, LTD, Banco Centroamericano de Integración Económica – BCIE, Banco Interamericano de Desarrollo -BID y KFW.

En el ámbito de la cooperación internacional no reembolsable, se aprobaron recursos con fondos internacionales por aproximadamente USD 35 millones, convirtiéndose el 2016 en el año con mayor aprobación de recursos.

La NAMA Facility aprobó a la Entidad aproximadamente € 14,7 millones, para el desarrollo de proyectos que logren la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero y el desarrollo de un marco de políticas públicas para un Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (TODS). El Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés) a través de la Agencia Francesa de Desarrollo, otorgó a Findeter € 350.000 para la realización de un estudio de captura de valor a partir de proyectos de TODS. El Fondo Global para el Medio Ambiente a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), otorgó a FINDETER recursos de cooperación no reembolsable para alumbrado público en eficiencia energética por USD 2 millones.

Se realizaron desembolsos de cooperaciones internacionales por un valor aproximado de $10.000 millones provenientes de diversas fuentes de cooperación internacional como la Facilidad de Inversiones para América Latina (LAIF), el Banco Interamericano de Desarrollo, y el Programa de Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono (LCRD/USAID).

Adicionalmente, durante el 2016 Findeter recibió cooperaciones técnicas de la Embajada de Holanda para el Proyecto Ciclo Infraestructura Cartagena, del BID para la estructuración y posible emisión de unos bonos verdes, y del Banco Alemán de desarrollo KFW para la identificación de posibles proyectos en agua y saneamiento básico.

4.4 GESTIÓN DE RIESGOS

4.4.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos en Findeter tiene como finalidad administrar los diversos riesgos financieros y no financieros que afronta la Entidad en virtud de la ejecución de su objeto social y de su propia existencia como tal. Esto implica la construcción e implementación de políticas, procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear estos riesgos, ya sea por cumplimiento normativo o como resultado de la adopción voluntaria de buenas prácticas. Para ello Findeter, a través de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos cuenta con un recurso humano idóneo y un adecuado soporte tecnológico para la gestión de los diferentes tipos de riesgo.

De esta forma, a partir de una gestión adecuada del riesgo, se brinda a la Alta Dirección la información suficiente y oportuna para una toma de decisiones apropiada frente a los riesgos.

De otra parte, en caso de la materialización de eventos de riesgo, los mecanismos de control adoptados en los diferentes procesos logran reducir al mínimo los impactos que se lleguen a generar. Adicionalmente, una apropiada gestión de riesgos genera un alto nivel de confianza de la Financiera ante todos sus grupos de interés.

Ilustración 2- Sistema de gestión de riesgos de Findeter

De acuerdo con la validación realizada a los diferentes sistemas de administración de riesgos que administra la Financiera y producto de los resultados de las auditorías, observamos que Findeter está dando cumplimiento a lo definido por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto a las etapas y elementos. No obstante lo anterior, se generaron recomendaciones que le permitirán continuar con el fortalecimiento de los diferentes sistemas, en los siguientes aspectos.

4.4.2 SISTEMA INTEGRADO DE RIESGOS FINANCIEROS

Durante el año 2016 consolidamos el modelo de provisiones individuales para las operaciones de redescuento con la finalidad de hacerlo más eficiente toda vez que la cobertura de la cartera se asigna según el riesgo asociado a este tipo de operación.

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

A continuación, se presenta el desempeño de estos aspectos puntualizados por sistema.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO – SARC

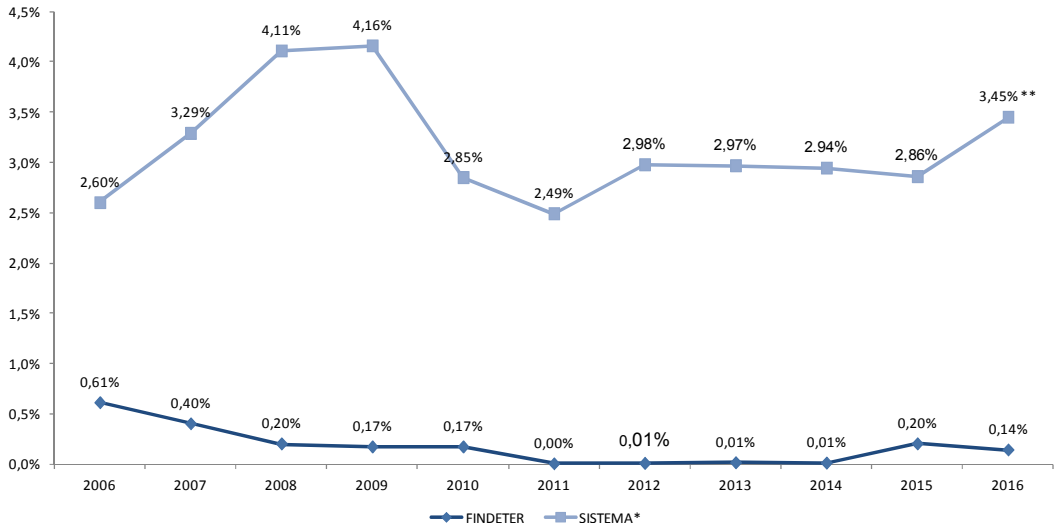
Es el sistema de administración de riesgos crediticios permite evaluar el riesgo de los activos crediticios en el proceso de otorgamiento, seguimiento y control de un crédito por parte de la Financiera.

La gestión del Riesgo de Crédito dentro de la Financiera se realiza conforme a las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y los lineamientos establecidos por la Junta Directiva. Las políticas, límites, procedimientos, modelos, constitución de provisiones y metodologías de asignación de Valor de Máxima Exposición (VME), seguimiento y control para cada tipo de intermediario, están consignadas en el Manual SARC de la entidad. Durante el año 2016 este manual fue actualizado en varias oportunidades, la última de las cuales se aprobó el 27 de septiembre.

Las metodologías implementadas en la Financiera se diferencian por el tipo de intermediario a evaluar, calificar y controlar; estas metodologías se fundamentan en análisis financieros, probabilidad de incumplimiento, aspectos cualitativos y visitas, los cuales permiten asignar de manera objetiva el Valor de Máxima Exposición (VME) para cada intermediario. Es de resaltar que todos los VME son aprobados exclusivamente por la Junta Directiva de la Financiera, previo análisis del Comité de Riesgos y GAP. En el 2016 se creó, con la aprobación de la Junta Directiva, el Comité SARC encargado de analizar diferentes aspectos relacionados con el sistema de administración de riesgo de crédito.

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

Gráfico 6 Gráfico AA - Calidad De Cartera (Cartera Vencida / Cartera Bruta)



* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

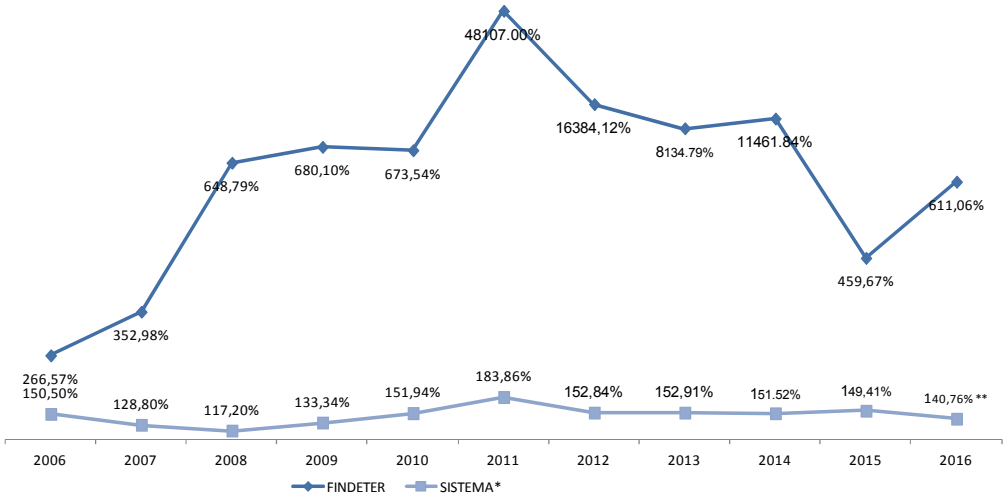
** Cifra con corte a noviembre de 2016.

En cuanto al indicador de calidad de cartera, históricamente se ha situado en niveles muy bajos con respecto al sistema. Para diciembre de 2016 este indicador disminuyó con respecto al 2015 ubicándose en un nivel del 0,1375%. Es importante mencionar que dentro de esta cartera está incluida la cartera a ex-empleados.

En cuanto a la gráfica de cubrimiento es importante aclarar que debido al efecto que tuvo la disminución

de cartera vencida, como resultado de un castigo de cartera en el año 2011, el indicador de cubrimiento a partir de esa fecha ha tenido valores que no permiten ser visibles a escala en la gráfica. Para diciembre de 2016 se ubicó en niveles de 611,06% superior a lo reportado el año inmediatamente anterior. Es importante aclarar que a partir de diciembre de 2015 se modificó la metodología de provisiones dando cumplimiento a la Circular Externa 032 de noviembre de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, esta nueva metodología permite a la Financiera ser más eficiente al reconocer el riesgo asociado a cada intermediario conjugado con una componente de riesgo sistémico y de esta manera calcular las perdidas esperadas.

Gráfico 7 Cubrimiento (Provisiones / Cartera Vencida)



La distribución de la cartera por calificación es la siguiente:

Tabla 16- Calificación de la Cartera

Categoría	Saldo de Cartera	% Participación
Categoría A "Riesgo Normal"	7.800.406	99,86%
Categoría B "Riesgo Aceptable"	1.502	0,02%
Categoría C "Riesgo Apreciable"	88	0,00%
Categoría D "Riesgo Significativo"	69	0,00%
Categoría E "Irrecuperable"	9.668	0,12%
Total Cartera Bruta	7.811.733	100,00%

Cifras en millones

Como puede observarse, en categoría A se encuentra el 99,85% de la cartera total de la entidad, la participación del 0,12% de la categoría E se debe a que una parte de la cartera que Findeter recibió para cobro directo producto de la liquidación de Financiera Internacional y el BCH, se provisionó al 100% debido a que se encuentra en cobro jurídico o en Ley 550/99 y 617/00.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL

El SARL es el sistema de administración de riesgo de liquidez que deben implementar las entidades con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de liquidez al que están expuestas en el desarrollo de sus operaciones autorizadas tanto para las posiciones del denominado libro bancario como del libro de tesorería, sean del balance o de fuera de él (contingencias deudoras y contingencias acreedoras). El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez – SARL de la Financiera cumple con lo establecido en la Circular Externa 042 de noviembre de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia. El principal indicador empleado por Findeter para el monitoreo en este sistema es el índice de riesgo de liquidez – IRL de acuerdo con lo definido por la circular mencionada.

Durante el año 2016 realizamos actividades de seguimiento semanales, que son proyecciones con las que se obtiene el indicador de hasta 60 días a partir de la fecha de cálculo, lo que permite anticipar cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad. Realizamos cálculos mensuales aplicando el modelo interno de riesgo de liquidez, además del seguimiento estricto a las políticas de la Junta Directiva.

Como se puede observar, en los cortes mensuales el IRL, para las bandas de 7 y 30 días, se mantuvo positivo:

Gráfico 8 - IRL 7 días

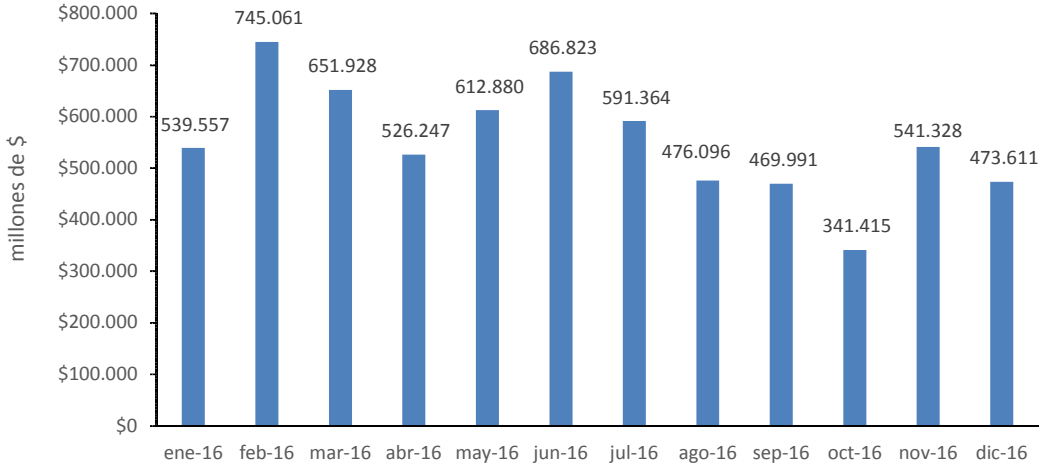
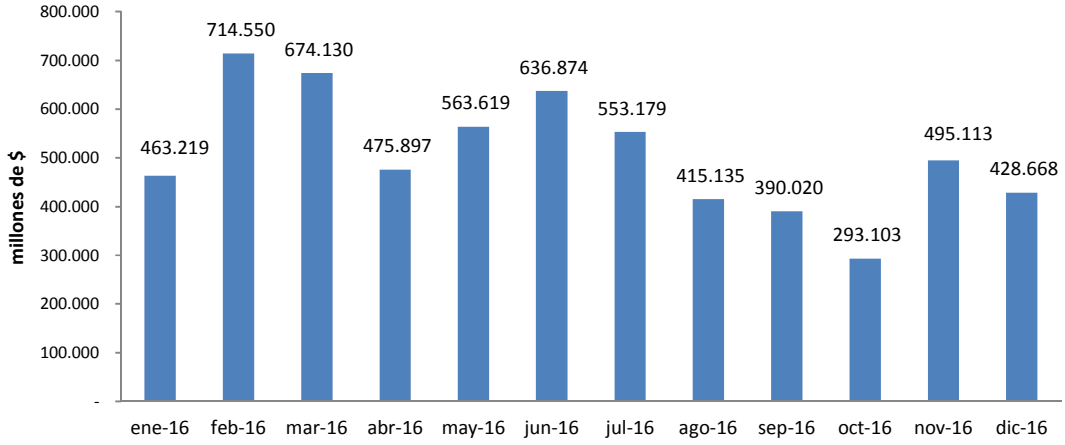


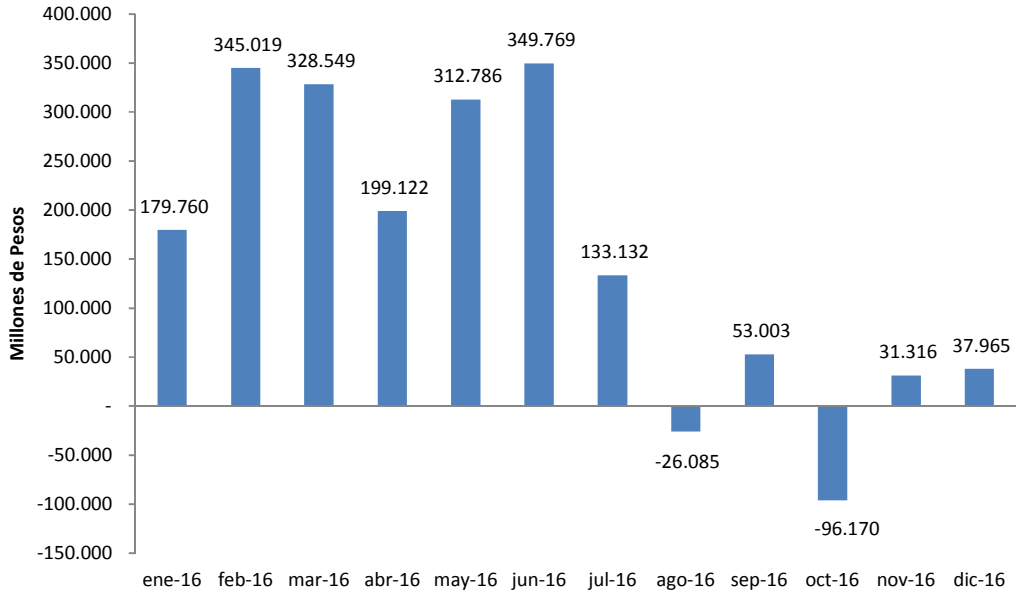
Gráfico 9- IRL 30 días



Al cierre del año el indicador fue de $473.611 millones para la banda de 1 a 7 días y de $428.668 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que se mantiene un nivel adecuado de recursos en la Entidad para cumplir con sus obligaciones y realizar sus actividades.

Findeter, con el objetivo de monitorear y controlar el riesgo de liquidez de mediano y largo plazo, desarrolló un modelo interno que se fundamenta en los requerimientos de liquidez y flujos contractuales definidos en el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia, pero incluyendo el análisis del indicador de riesgo de liquidez en otras bandas de tiempo de acuerdo con la naturaleza de las operaciones de la Financiera. Durante el 2016, el comportamiento de la banda de 90 días fue el siguiente:

Gráfico 10- Brecha de Liquidez Acumulada 90 Días



De esta manera, el modelo interno permitió programar adecuadamente las captaciones de recursos para el cumplimiento de obligaciones contractuales, así mismo permitió analizar los momentos más oportunos para impulsar la labor comercial de la Entidad.

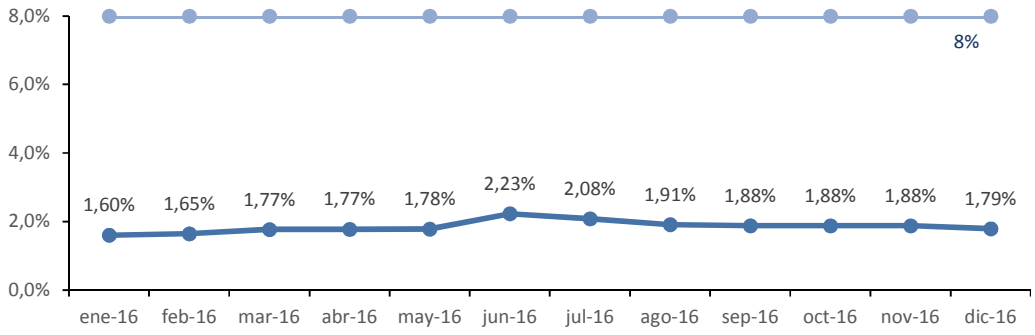
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO - SARM

Findeter tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgos de Mercado, el cual permite adoptar decisiones oportunas para mitigar este riesgo.

El valor en riesgo de mercado se estima usando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado del valor en riesgo (VaR), al cierre de 2016, fue de $17.423 millones, que representa un 1,79% del valor del patrimonio técnico de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva, que es del 8,0%.

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

Gráfico 11- VaR



Riesgo Cambiario

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

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

Como parte de su estrategia para reducir su riesgo cambiario durante el año 2016, Findeter realizó operaciones forward y se efectuaron desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera llegando a USD 274,1 millones y USD 166,5 millones, respectivamente, en el corte de diciembre. El programa de cobertura de los pasivos de la Financiera cerró 2016 con una cobertura cambiaria de 99,90%.

4.4.3 Sistema Integrado de Riesgos No Financieros

Durante el 2016, Findeter trabajó en la implementación 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, de proveedores y de lavado de activos y financiación del terrorismo, teniendo como marco los procesos de la Financiera definidos en su Sistema de Gestión Integrado.

En desarrollo de esta labor se adelantó la migración de seis procesos a este nuevo esquema (Gestión Comercial, Operaciones Activas, Operaciones Financieras, Gestión de Cartera, Gestión de Riesgos y Asistencia al Desarrollo Territorial Integrado), la cual fue acompañada con la implementación del aplicativo WRM que permitirá a la Entidad hacer un mejor gobierno de riesgos.

Continuando con el modelo de sistemas integrados, Findeter trabajó la definición de metodologías y matrices de riesgos para los proyectos a los cuales se les presta asistencia técnica, buscando extender el gobierno de riesgos a los mismos, fortaleciendo su ejecución e incrementando la confianza depositada por nuestros clientes.

A continuación, se presenta el desempeño de estos aspectos puntualizados por sistema:

Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT

El SARLAFT es el sistema adoptado para promover la cultura de administración del Riesgo y prevenir delitos

asociados al Lavado de Activos (LA) y Financiación del Terrorismo (FT). Se incurre en lavado de activos cuando cualquier persona o empresa adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan origen ilícito.

Findeter tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, el cual contempla las políticas, procedimientos e infraestructura organizacional, de acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia.

En 2016 se presentaron los informes periódicos a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas por el Oficial de Cumplimiento, así como las transmisiones del Reporte de Operaciones Sospechosas ROS, y el Reporte Productos a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero – UIAF.

Se realizó la capacitación y evaluación anual a los funcionarios de la Entidad sobre el SARLAFT, obteniendo un cubrimiento del 97% correspondiente a 394 colaboradores.

De acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Jurídica, se efectuó el seguimiento al SARLAFT, mediante la evaluación de los elementos que lo componen, obteniéndose un resultado óptimo del mismo, buscando de esta forma blindar adecuadamente a la Entidad ante este riesgo. Adicionalmente, se estableció que no hubo elementos que modificaran el perfil de la Entidad para este tipo de riesgo, manteniéndose bajo.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO – SARO

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo, Sistema de Administración del Riesgo Operativo tiene por objetivo identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el riesgo operativo asociado a los diferentes procesos al interior de Findeter, cumpliendo así con lo establecido en la Circular Básica Contable 100 de 1995, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en su capítulo XIII.

Adicional a la migración de procesos, se presentaron 35 eventos de riesgo en la Financiera, que no generaron pérdidas económicas y que han sido fuente de fortalecimiento de nuestros procesos. Así mismo, durante el 2016 continuamos trabajando en la cultura del riesgo finalizando las capacitaciones denominadas "Hacia la cultura del riesgo", logrando una cobertura del 97% como se menciona en el apartado de SARLAFT.

Plan de Continuidad del Negocio – PCN

En lo que respecta a este tema, actualizamos los análisis de impacto del negocio. Esta herramienta permite establecer tanto el nivel de criticidad de los procesos, como sus actividades críticas. Basados en estos análisis, se adelantaron las diversas pruebas operativas que permiten mantener una seguridad razonable sobre la continuidad de la Financiera en caso de una interrupción en sus operaciones, así como el retorno a la normalidad una vez superada la crisis.

Riesgos de Proyectos

Findeter a través del producto no financiero denominado "Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado – ADTI", viene desarrollando la Asistencia Técnica a los programas de agua, infraestructura y vivienda, entre otros. En la gestión de estos productos y proyectos, la Entidad se encuentra expuesta a diversidad de situaciones que generan riesgos potenciales que de materializarse, pueden acarrear costos económicos, sanciones legales, afectación de su imagen y reputación, y eventualmente la continuidad y supervivencia del negocio. Por esta razón, contemplamos la implementación de una metodología orientada a gestionar eficaz y eficientemente estos riesgos. En consecuencia, se inició el proceso de contratación de una consultoría especializada en el tema, que permita fortalecer la gestión de los riesgos asociados a los proyectos emanados de los programas antes mencionados, así como su adaptación y ajuste a otros programas, productos y proyectos liderados por la Entidad.

Programa Antifraude y Corrupción

A este respecto, una vez evaluado el perfil de riesgo, no hubo elementos que lo modificaran manteniéndose en moderado. Adicionalmente, se realizó la evaluación de los elementos que componen el

programa, obteniendo un resultado aceptable. Finalmente, durante el año, se evidenció la ocurrencia real o presunta de evento alguno que involucrara a trabajadores de la Financiera.

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN – SGSI

Findeter, comprometida con la seguridad de la información, aprobó el alcance del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, las Políticas de Seguridad y Privacidad de la Información, la Metodología Integral de Riesgos no Financieros y la Contratación de la Póliza de CYBERSECURITY.

Por otra parte, se avanzó en la implementación de medidas orientas a fortalecer la seguridad de la información de la Entidad, tales como: Restricción de acceso al área de gestión de infraestructura de TI; Identificación física de los trabajadores y visitantes; Control de acceso a la red corporativa de la Entidad; Restricción de navegación a través de internet en áreas críticas de la Entidad; Portal de Intercambio de Información; Control de impresión en la regionales; Medidas de protección contra el Ransomware; Separación de ambiente de pruebas y desarrollo; Control de usuarios genéricos; Aseguramiento de equipos; apagado programado de equipos, entre otras.

Con respecto al cumplimiento normativo relacionado con seguridad de la información se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Inscripción de las Bases de Datos Personales en el Registro Nacional de Bases de Datos – RNDB, en cumplimiento de la Circular Externa 002 de 2015 de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Revisión de la política de protección de datos personales de la Entidad y establecimiento de medidas, para asegurar el cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el decreto reglamentario 1377 de 2013, referente a la protección de datos personales.
- Definición de la guía de identificación y clasificación de los activos de la Entidad, de acuerdo con los niveles de clasificación de la información establecidos en la Ley 1712 de 2014 "Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional".
- Cumplimiento de los requerimientos de seguridad establecidos en la Circular Externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Además, Findeter contrató un servicio integral de seguridad gestionada, con el objetivo de fortalecer las capacidades de la Entidad para la detección, análisis, prevención y respuesta frente a ataques, incidentes o presencia de vulnerabilidades que puedan poner en riesgo la seguridad de su información.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES - SARAS

El SARAS constituye el conjunto de políticas, mecanismos, herramientas y procedimientos para una fácil y oportuna identificación, evaluación, reducción y seguimiento de los riesgos ambientales y sociales generados por los beneficiarios en el desarrollo de sus actividades, de manera que se minimicen las posibilidades de FINDETER de asumir los costos transferidos por estos riesgos, en su rol de Banco de segundo piso.

Durante el segundo semestre del año 2015, la Junta Directiva de Findeter aprobó en febrero de 2016, una modificación a la estructura organizacional que incluyó dentro de los cambios, la reasignación de funciones de la anterior Dirección de Responsabilidad Social y Ambiental, a las áreas de la Entidad que de acuerdo con la revisión realizada tenían asignadas dichas funciones.

En este sentido, se analizó que la Entidad cuenta con una Vicepresidencia de Crédito y Riesgos que tiene dentro de sus responsabilidades identificar, analizar, evaluar y administrar los riesgos de la Entidad con base en un manejo integral de riesgos; y cuenta además con los profesionales competentes para administrar cada uno de estos. Por esta razón, se determinó que el Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) también debía estar bajo la administración de dicha Vicepresidencia, por cuanto es la encargada de dar los lineamientos en materia de riesgos y a realizar el monitoreo y control para el

funcionamiento adecuado de todos estos sistemas.

Derivado de lo anterior, el SARAS de Findeter quedó a cargo de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos, que en su rol de Middle Office del sistema, tiene como funciones las siguientes:

- Velar por la correcta aplicación del sistema.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables al SARAS.
- Diseñar y proponer la política del SARAS.
- Definir los instrumentos, metodologías y procedimientos para la aplicación y operación del sistema y su mejora, de conformidad con las políticas establecidas.
- Apoyar el seguimiento de los riesgos sociales y ambientales con base en las decisiones tomadas por el comité ejecutivo.
- Gestionar con las áreas pertinentes los programas de capacitación a nivel interno y externo, relacionados con los riesgos ambientales y sociales.
- Preparar los informes de efectividad del sistema cuando sean solicitados.
- Apoyar en los temas de riesgos ambientales y sociales en la negociación de los contratos de préstamo que suscribe Findeter con la banca multilateral.

Es pertinente aclarar, que debido a la modificación a la estructura organizacional, se debieron realizar cambios en el Manual y demás instrumentos, con el fin de actualizar la documentación contenida en el Sistema de Gestión Integrado. La Junta Directiva aprobó el Manual con sus cambios, el 13 de diciembre de 2016. Así mismo, se han venido realizando capacitaciones a los colaboradores de la Entidad y a los Intermediarios Financieros, acerca de estos nuevos ajustes.

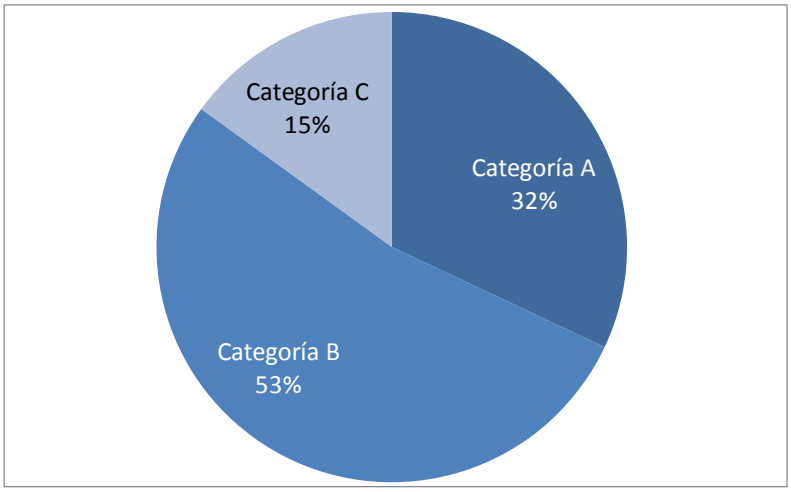
En cuanto a la gestión desarrollada por Findeter durante 2016, respecto de SARAS, presentó el siguiente comportamiento:

Tabla 17- Indicadores de SARAS

Total Proyectos SARAS	32
Proyectos Desembolsados	22
Proyecto con Evaluación / Sin Desembolso	10

La categorización de los proyectos se da por el nivel de riesgo ambiental y social, siendo "A" el de mayor incidencia y "C" el más leve o menor.

Gráfico 12- Categoría de los proyectos por SARAS - 2016



Metas

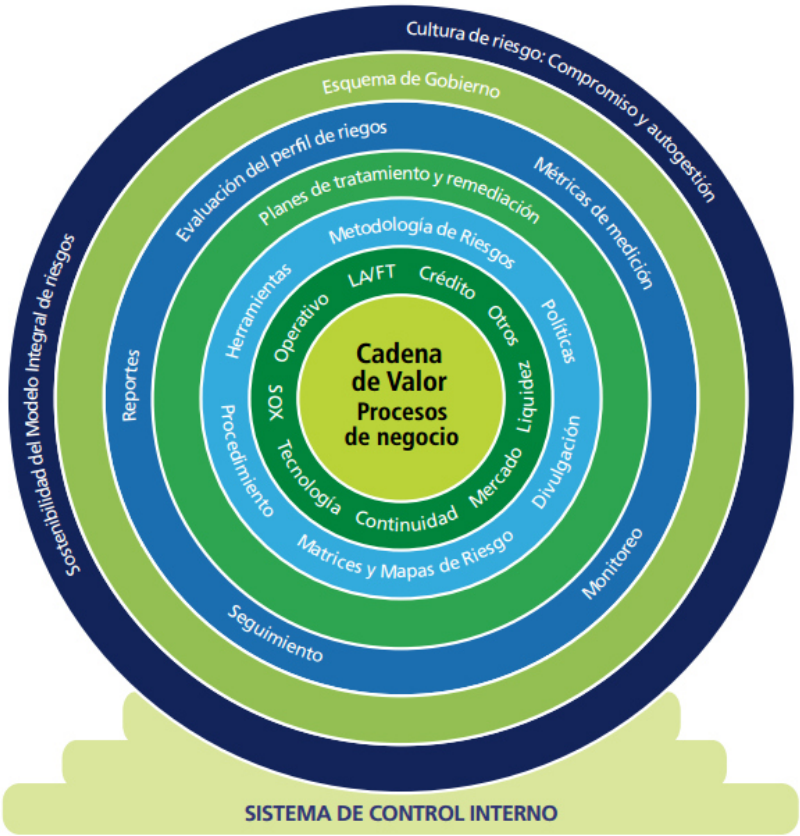
- Consolidar la metodología para la estimación del capital económico de la Financiera.
- Realizar y validar las primeras pruebas de resistencia asociadas a la actividad financiera de Findeter.
- Establecer un indicador global de riesgos financieros.
- Crear un modelo de análisis de exposición de contraparte para el sector real.
- Robustecer el modelo interno de medición de riesgo de liquidez.
- Finalizar la implementación del aplicativo WRM, como sistema integrado de riesgos.
- Definición, diseño, estructuración e implementación de la metodología y del sistema de riesgos en proyectos, alineados con la gestión de riesgos no financieros de la Entidad.
- Seguimiento y actualización de la matriz de riesgos de fraude y corrupción.
- Campañas de sensibilización y fortalecimiento de la cultura del riesgo (SARO, SARLAFT, Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio, etc.).
- Avanzar en la implementación y fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, así como en las medidas de seguridad orientadas a proteger la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la Entidad.

4.5 CONTROL INTERNO

4.5.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

El Sistema de Control Interno de Findeter busca su sostenibilidad y fortalecimiento en prácticas líderes y aplicando los lineamientos establecidos en la normatividad vigente relacionadas con la revisión, adecuación del Sistema de Control Interno lo que ha permitido que la Entidad cuente con sistemas de gestión orientados a apalancar el cumplimiento de los objetivos basados en su modelo de negocio[1].

Ilustración 3 - Marco conceptual del Sistema de Control Interno



La Oficina de Control Interno realiza su función de aseguramiento y consulta evaluando el 100% de los procesos de la Entidad, las Regionales, los Sistemas de Gestión y aporta al fortalecimiento del Sistema. Adicionalmente realiza auditorías especiales con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento de manera preventiva y apoya el fortalecimiento de los procesos. De acuerdo con dichas acciones de evaluación y auditoría, las recomendaciones obtenidas permitieron el fortalecimiento de los diferentes

[1] La evaluación del Sistema de Control Interno se efectuó de acuerdo con el DECRETO 943 del 21 de mayo de 2014, por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, en lo referente a los 2 módulos, 6 componentes, 13 elementos y un eje transversal; y con cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superfinanciera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

elementos de control de la siguiente manera:

Ambiente de Control:

- Se vio fortalecido a través de la definición y documentación de las políticas y procedimientos aplicables a las nuevas áreas y programas o proyectos administrados por la Financiera, así como a la actualización de la documentación existente, de acuerdo con los cambios sufridos por cada área o proceso.
- Así mismo, la Financiera definió un nuevo plan estratégico en donde se alinearon los objetivos con la misión y visión de la Entidad y se resaltan los principios y valores que lo rigen, generando un clima de confianza adecuado para el cumplimiento del propósito fundamental y el logro de sus resultados.
- Finalmente, observamos que las recomendaciones que se realizan en las auditorías internas a través de sus informes, son aplicadas por las áreas para mejorar los procesos contribuyendo en la mejora continua del Sistema de gestión Integrado.

Gestión de Riesgos:

- Se generaron recomendaciones respecto a la metodología y diseño de la matriz de riesgos de fraude y corrupción para que la misma se encuentre alineada con los parámetros definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), así como la documentación de la metodología implementada. Así mismo, se generaron recomendaciones a las diferentes etapas y elementos de los sistemas de administración de riesgos operativos, de lavado de activos y financiación del terrorismo, de crédito de mercado y de liquidez. Por otra parte, se generaron recomendaciones para el fortalecimiento de las campañas de sensibilización sobre los reportes de eventos operativos por parte de las diferentes áreas, así como en la generación y el seguimiento de planes de acción para su mitigación.

Actividades de Control:

- Las recomendaciones generadas sobre este elemento, apuntaron al fortalecimiento del diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes dueños de proceso, para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización. Producto de nuestras evaluaciones, se emitieron recomendaciones a cada área, relacionados con la identificación de nuevos controles y la ejecución y mejoramiento de la eficiencia de los controles vigentes.
- Se ha evidenciado el fortalecimiento de este elemento por medio de la definición de nuevos controles en la celebración de convenios de tasa compensada para la devolución de los rendimientos financieros, el seguimiento a la subsanación de observaciones en las evaluaciones de proyectos de elegibilidad, la definición de fases para la evaluación de proyectos de agua, la creación de una nueva área legal para los diferentes programas de gobierno, entre otros.

Información y Comunicación:

- Se generaron oportunidades de mejora para el fortalecimiento de los activos de información en cuanto a la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad) y el cumplimiento de la información generada.
- Para este elemento de control se evidenció la documentación de las nuevas definiciones de clasificación de la información de Findeter, así como la actualización de la matriz de información primaria y secundaria de los diferentes procesos.

Monitoreo:

- Se generaron recomendaciones sobre la definición de indicadores de gestión para las

nuevas áreas, proyectos o programas que administra la Financiera. Así mismo, se generaron oportunidades de mejora sobre la definición de planes de acción para el cumplimiento de las metas establecidas.

- La gerencia de planeación realizó campañas de capacitación a las diferentes áreas, para orientar en la definición, formulación y seguimiento de indicadores de gestión. Así mismo realizó un seguimiento permanente sobre la implementación de planes de acción desde la herramienta ISOLUCIÓN.

Gestión Contable:

- Se efectuaron recomendaciones para el fortalecimiento de las políticas y procedimientos definidos por la Entidad, de acuerdo con la entrada en vigencia de las NIIF. Así mismo se generaron recomendaciones sobre la conciliación de los activos fijos y las cuentas por pagar.
- Con el objetivo de tener una adecuada planeación y estructuración en la implementación de las NIIF, la Financiera ha contratado la asesoría de expertos contables, tributarios y laborales que minimicen los errores en la aplicación de la nueva normatividad.
- La Dirección de Contabilidad ha definido controles para asegurar la causación de las operaciones mensuales, mediante la definición y el seguimiento al cierre de cifras; así mismo genera conciliaciones con las diferentes áreas proveedoras de información tales como talento humano, cartera, administrativa y operaciones.

Gestión de TI:

- Las recomendaciones generadas durante el año 2016, estuvieron orientadas a la planeación estratégica de TI, la adquisición de tecnología e infraestructura, la administración de proyectos de sistemas, la administración de calidad, la administración de servicios con terceros, la continuidad tecnológica, ,a administración de instalaciones, la adquisición y mantenimiento de software, la administración de cambios de TI, la acreditación de sistemas, el desempeño, capacidad y disponibilidad y la administración de datos.
- Producto de los ejercicios de *Etical Hacking* (o Hakeo Ético), seguridad de la información y gestión de tecnología realizado desde la Oficina de Control Interno, la Financiera ha fortalecido sus controles en la educación y entrenamiento de usuarios y la administración de operaciones de TI, así mismo ha realizado diferentes campañas de sensibilización sobre la seguridad de la información, los cambios de contraseñas de los equipos, entre otros.

Para atender las recomendaciones, los dueños de proceso elaboraron planes de acción orientadas al fortalecimiento y mejoramiento del Sistema de Control interno de la Financiera, las cuales se han venido implementando atendiendo las fechas definidas en los informes de auditoría y evaluaciones especiales.

Findeter ha implementado y desarrollado al interior de la organización las directrices impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública – MECI y los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia. Se observa el compromiso y la gestión de los directivos y en general de todos los niveles de la Entidad para el mejoramiento continuo de los procesos y la identificación e implementación de buenas prácticas del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, se concluye que la Financiera cuenta con un ambiente de control definido y documentado, sistemas de riesgos identificados y monitoreados, actividades de control implementadas en sus procesos, sistemas de información y comunicación transversales y un esquema de monitoreo para el cumplimiento de sus objetivos lo que ha permite la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema de Control Interno; Sin embargo, la administración debe continuar con los planes de acción diseñados para la mejora continua y la sostenibilidad del Sistema de Control Interno, así como seguir fortaleciendo sus controles en los programas

de Agua para la Prosperidad, Vivienda Gratuita e Infraestructura, que minimicen los riesgos reputacionales, legales y económicos de la Financiera.

4.5.2 AUDITORÍAS

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

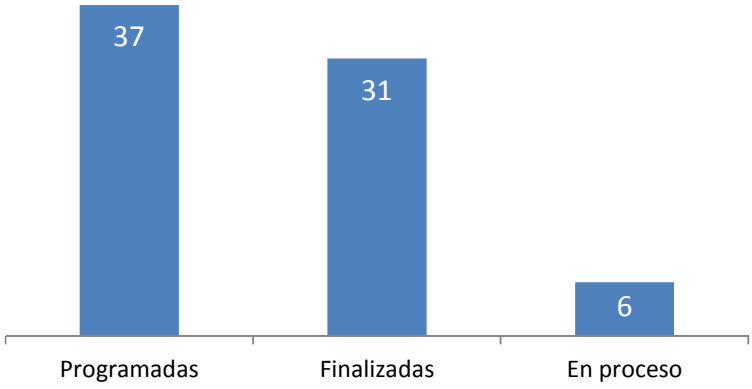
Ilustración 4- Esquema de fortalecimiento del Sistema de Control Interno

Nota :COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): iniciativa de cinco organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.

PLAN DE AUDITORÍA

Conforme al Plan de Auditoria 2016-2017 que fue aprobado por el Comité de Auditoría de Junta Directiva en su sesión del 24 de noviembre de 2015, al 31 de diciembre de 2016 se han ejecutado 12 evaluaciones especiales, se radicaron 19 auditorías internas de gestión y seis auditorias están en etapa de finalización y validación con el dueño del proceso.

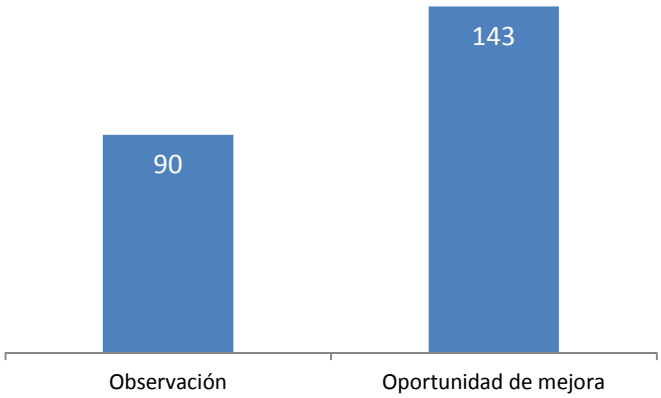
Gráfico 13 – Nº de auditorías de control interno



Resultados de Auditorías

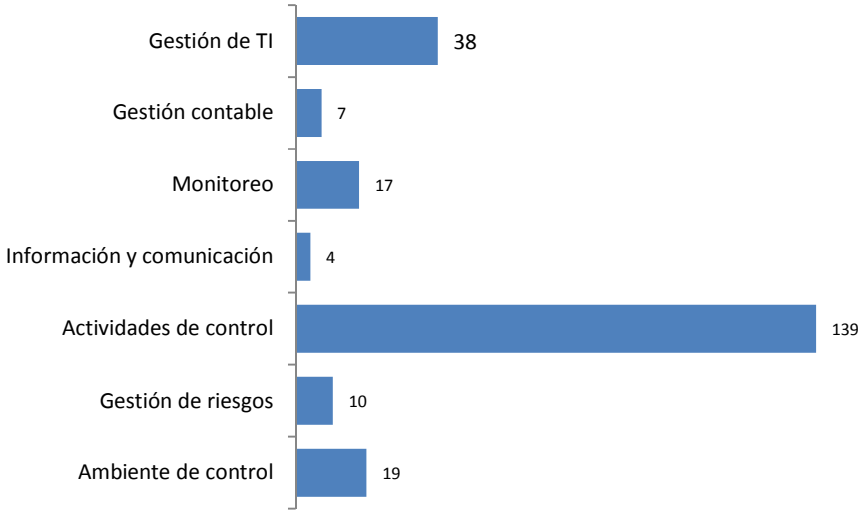
Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2016 se generaron un total de 233 observaciones y oportunidades de mejora, sobre los cuales se establecieron el mismo número de planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la Financiera y los diferentes elementos de control definidos en la circular externa 029 de la Superintendencia Financiera.

Gráfico 14- Resultados evaluaciones 2016



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

Gráfico 15- Observaciones y oportunidades de mejora por elemento de control



Producto de la ejecución de las auditorías, se identificaron situaciones que le permitirán a la Financiera continuar con el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno en cada uno de los procesos definidos en la cadena de valor vigente sobre los cuales se formularon recomendaciones y se generaron planes de acción.

De acuerdo con las recomendaciones anteriores y con las presentadas en años anteriores, observamos que la nueva metodología implementada por la Entidad para el seguimiento de los objetivos estratégicos cuenta con las siguientes fortalezas:

- La Oficina Gerencia de Proyectos PMO cuenta con un Sistema de Información para la Gerencia de Proyectos (SIGEP), que soporta el control de la documentación, el seguimiento y control del proceso de Gestión de Proyectos.
- Los proyectos trabajan bajo la metodología del PMBOOK (*Project Management Body of Knowledge*), con las 10 áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recurso Humano, Comunicaciones, Interesados, Riesgo, Adquisiciones e Integración).
- Se han adoptado buenas prácticas, se realiza una gestión de riesgos, se lleva un registro de los controles de cambios y un control de pagos para cada entregable de los proyectos estratégicos.
- En la plataforma SIGEP se dejan las evidencias de los entregables y demás documentación requerida para todos los proyectos.

AUDITORÍAS ESPECIALES

A lo largo del año se realizaron auditorías especiales relativas a los cumplimientos de la normativa y de las mejores prácticas con respecto a la Matriz Anticorrupción, Hacking Ético, el Fideicomiso Findeter Créditos ET-Agua y Gestión de Riesgos, sobre los cuales se realizaron recomendaciones y se generaron los correspondientes planes de acción.

4.5.3 AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) coordinó el Noveno Ciclo de Auditorías Internas del SGI, los días 17 al 25 de noviembre de 2016, apoyándose en el equipo auditor con que cuenta la Entidad.

El resultado de la auditoría se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 18- Resultados del noveno ciclo de auditorías internas del SGI

TIPO DE PROCESO	PROCESO	TIPO DE HALLAZGO					
		NC Calidad	NC Ambiental	OB Calidad	OB Ambiental	OM Calidad	OM Ambiental
Estratégicos	Direccionamiento y Planeación			1			
Evaluación y Control	Control de Gestión Institucional					2	
Misionales	Operaciones Activas					1	
	Operaciones Pasivas			2			
Apoyo	Gestión de Tecnología					2	
	Gestión Administrativa	1					
	Gestión del Talento Humano					2	1
	Gestión del Mejoramiento Continuo				1		
	Operaciones Financieras					1	1
	Adquisición de Bienes y Servicios			1		1	
Regionales, zonas y satélites	Regional Caribe			3		1	
	Regional Pacífico						
	Regional Centro						
	TOTAL	1	0	7	1	10	2

NC= No Conformidad

OB=Observación

OM=Oportunidad de mejora

De acuerdo con los resultados del noveno ciclo de auditoría, se puede concluir que el Sistema de Gestión Integrado en Findeter muestra un nivel satisfactorio de conformidad con las disposiciones.

SEGUIMIENTO DE AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Durante el año 2016 se efectuó seguimiento trimestral al cumplimiento de los planes de acción del séptimo y octavo ciclo de auditorías internas del SGI (calidad y ambiental). Como resultado de este seguimiento se obtuvo que a 31 de diciembre de 2016 se cerraron todos los planes de acción definidos por los dueños de proceso para el séptimo ciclo.

Del octavo ciclo de auditorías, se cerraron 29 planes de acción y se encuentran pendientes por implementación una No Conformidad, una Observación y una oportunidad de mejora, las cuales están orientadas a la actualización de documentos del Sistema de Gestión Integrado SGI, la definición y medición del producto no conforme y la capacitación sobre presupuesto, respectivamente.

4.5.4 AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2016, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable de la financiera se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

Findeter cuenta con los manuales, procedimientos y controles documentados e implementados que permiten gestionar la información financiera y contable, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

En las auditorías a los procesos de la Financiera, las observaciones y oportunidades de mejora identificadas fueron gestionadas por los responsables del proceso, los cuales suscribieron planes de acción encaminados a fortalecer la gestión contable.

4.5.5 SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

La Oficina de Control Interno de Gestión realiza seguimiento mensual a los planes de acción que implementan los dueños de procesos como resultado de las recomendaciones generadas, para lo cual se efectúa una verificación en la herramienta dispuesta por la Entidad (ISOLUCIÓN) en cuanto al cumplimiento en el tiempo y actividades allí incluidas así como los soportes que se requieran.

Resultado del seguimiento efectuado por parte de la Oficina de Control Interno (OCI) de Gestión a los 233 planes de acción generados para la vigencia 2016, se observó que 144 planes de acción están cerrados y 89 se encuentran pendientes por implementar.

4.5.6 INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

La Oficina de Control Interno de Gestión en el desempeño del rol "relación con los entes externos" y como componente dinamizador del Sistema de Control Interno, durante el año 2016, ha elaborado entre otros, los siguientes informes y requerimientos de los Entes de Control: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República, Certificaciones Seguimiento Sistema Único de Información Litigiosa del Estado Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno - Ley 1474 de 2011, Seguimiento a los Derechos de Petición, Informe de Austeridad del Gasto. La elaboración de estos informes está reglamentada por las normas existentes para tal fin, así como su periodicidad: mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral y semestral.

4.5.7 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General de la República, con fundamento en las facultades otorgadas por el artículo 267 de la Constitución Política, practicó auditoría a Findeter para la vigencia 2015, a través de la evaluación de los principios de la gestión fiscal: eficiencia, eficacia y economía con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en las áreas, actividades o procesos, el examen del balance general al 31 de diciembre de 2015 y el estado de resultados por el año terminado en esa fecha. Dichos

estados financieros fueron examinados y comparados con los del año anterior. La auditoría incluyó, además de la revisión de la gestión, el examen de una selectiva de cuentas contables relativas a la operación de Findeter, con el fin de determinar si su operación administrativa y económica se realizó conforme a las normas legales y a los procedimientos aplicables. Así mismo, evaluó el control interno.

Resultado de esta evaluación la Contraloría General de la Republica CGR conceptúa con fundamento en los principios de, eficiencia, eficacia y economía, que la gestión adelantada por Findeter respecto de las actividades evaluadas para la vigencia 2015, es favorable, con una calificación de 98,078 puntos sobre 100.

Fenece la cuenta para la vigencia 2015, a continuación relacionamos el resultado obtenido por los componentes evaluados:

Tabla 19- Resultados del Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República

Componentes	Calificación	Porcentaje	Calificación Ponderada
Control de Gestión	94,33	20%	18,87
Control de Resultados	100	30%	30
Control de Legalidad	98,33	10%	9,83
Control de Financiero	100	30%	30
Control Interno	93,8	10%	9,38
Total Calificación de la Gestión y Resultados		**100%**	**98,078**

Findeter elaboró y suscribió el Plan de Mejoramiento a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas e Informes - SIRECI. Dicho plan se establece para cuatro hallazgos con siete actividades programadas durante los años 2016 y 2017. A diciembre 31 de 2016 presenta un porcentaje de ejecución del 71% equivalente a cinco actividades realizadas conforme a lo programado.

De otra parte se transmitió a través del Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas e Informes – SIRECI, el seguimiento al Plan de Mejoramiento correspondiente a la vigencia 2015 de la Entidad y una actividad de la vigencia 2014 con fecha de reporte para el 31 de diciembre de 2015.

4.5.8 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 realiza en las diferentes sesiones un seguimiento al resultado del Plan de Auditoria presentado en año 2016.

La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas por la Oficina de Control Interno, con el fin de establecer una adecuada independencia en relación con las actividades que se auditan, permitiendo los medios para que se cumpliera con el plan de auditoría aprobado para la vigencia para lo cual sesionó en cuatro oportunidades: febrero, mayo, agosto y noviembre de 2016, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno de Findeter, como órgano colegiado de apoyo a la Administración, y en concordancia con lo dispuesto en la normatividad aplicable y demás Decretos reglamentarios, es el encargado de ordenar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento

articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno y del SGI.

La Oficina de Control Interno de Gestión ejerce la Secretaria Técnica de este Comité, siendo responsable de la elaboración, compilación y custodia de las actas respectivas. Durante esta vigencia, el Comité sesiono en cuatro (4) oportunidades: Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de 2016.

En las sesiones realizadas por el comité, la Oficina de Control Interno de Gestión presentó las evaluaciones realizadas a los modelos de gestión con que cuenta Findeter, así como el seguimiento a los planes de acción, generados de acuerdo con las observaciones y oportunidades de mejora resultado de las auditorías realizadas, actividades realizadas en cuanto al fomento de la cultura del control y relación con entes externos.

4.5.9 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL

La Oficina Control interno en el desarrollo de su rol de "fomento de la cultura del control", desarrolló una campaña de Auto Control, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes son los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

Resultado de esta actividad se identificó que Findeter posee una Cultura Organizacional enfocada en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo.

4.6 ESTADOS FINANCIEROS Y DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

Consulte la información completa sobre los Estados Financieros y el Dictamen del Revisor Fiscal en el Anexo 3.

5 Compromiso con la sostenibilidad de las regiones

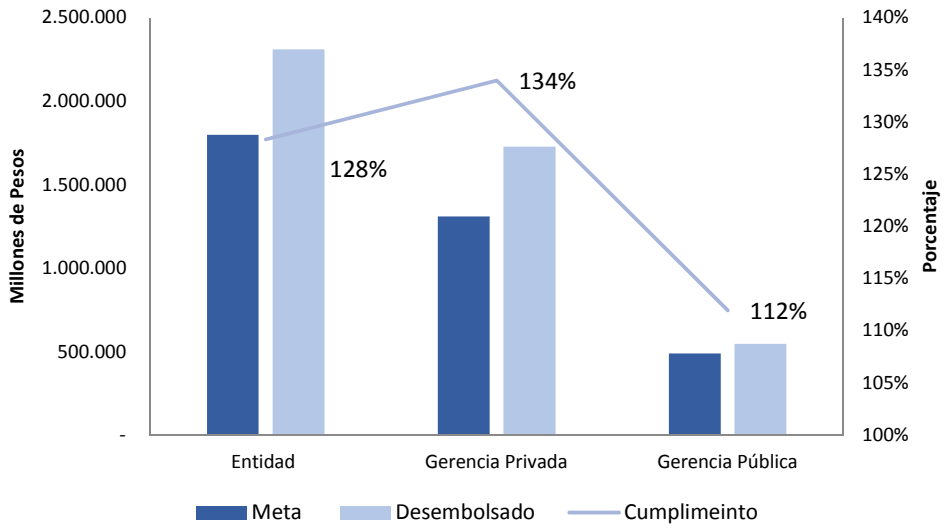
5.1 Crédito de Redescuento

5.1.1 Gestión de redescuento

En el 2016, Findeter gestionó operaciones de redescuento, a través de las cuales se desembolsaron $2,3 billones, siendo la meta para el año de $1,8 billones para colocación de créditos de redescuento, por tanto, se superó ésta ampliamente, alcanzándose un cumplimiento del 128% (134% para la Gerencia Privada y 112% para la Gerencia Pública). Con esto se resalta el compromiso y responsabilidad del talento humano de la organización para el cumplimento de los objetivos.

Findeter durante este año aportó al desarrollo sostenible del país con desembolsos en 88 municipios y 25 departamentos.

Gráfico 16- Logro presupuesto VS Desembolso



Se pueden destacar algunos importantes desembolsos del sector Público que apoyan al desarrollo sostenible de las regiones:

- Para el Distrito de Barranquilla se desembolsaron $125.000 millones, para ejecución de proyectos de inversión en el marco del plan de desarrollo 2016-2019 de la ciudad. Se aprobó un crédito por $106.000 millones para el plan de reposición y modernización de redes y líneas de transmisión de la Empresa de Centrales Eléctricas del Norte de Santander SA.
- En el Departamento del Cesar se desembolsaron $20.000 millones para el plan vial y ejecución de vías terciarias.
- En la ciudad de Medellín se compraron 16 nuevos trenes para la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá por valor de $20.000 millones.
- El Distrito de Bogotá también conto con una inversión en el Sector de Transporte con el

proyecto del Cable Aéreo de Ciudad Bolívar por $18.000 millones aproximadamente.

5.1.2 DESCRIPCIÓN DE DESEMBOLSOS 2016

En la tabla siguiente podemos ver los desembolsos 2016 por Línea de Recurso. La línea que cuenta con el mayor monto de desembolsos son los Recursos Ordinarios con el 44% del total. Queremos destacar entre las Tasas Compensadas, la Tasa Compensada de Salud Decreto 1681 con la cual se desembolsó en 2016 el valor de $685.914 millones, el 97% para beneficiarios del sector Privado y el 3% restante para el sector Público. Este decreto está destinado a Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, públicas y privadas a nivel nacional con el fin de brindar liquidez a sector.

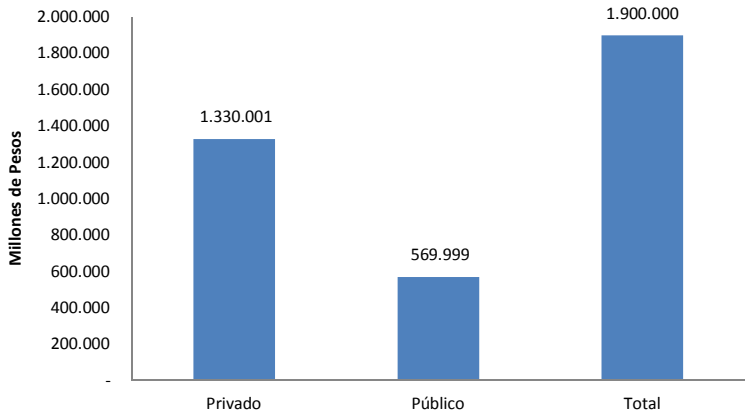
Tabla 20- Desembolsos redescuento por líneas de recurso

Línea de Recurso	Desembolsado en 2016
Recursos Ordinarios (RoRa)	1.015.303
Tasas Compensadas (T.C)	968.695
Dólares (USD)	295.025
Líneas Especiales (L.E.)	31.283
Total general	**2.310.305**

Cifras en Millones de Pesos

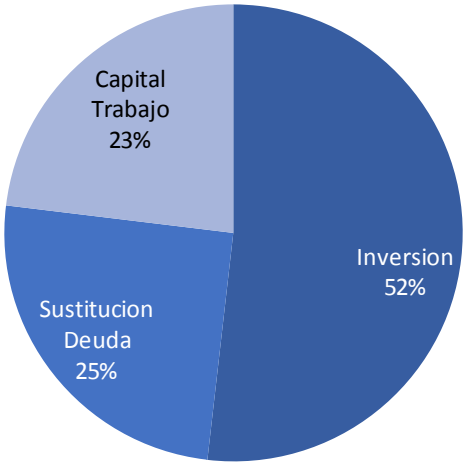
En cuanto a los desembolsos por tipo de canal, vemos como la mayoría de nuestros desembolsos se hacen en el sector Privado, siendo un poco más del triple de lo desembolsado en el sector Público. De igual manera, se cumplieron los objetivos trazados a principio de año en las dos Gerencias Nacionales, Privada y Pública. En total en 2016 se realizaron 650 operaciones de redescuento.

Gráfico 17- Desembolsos totales por canal



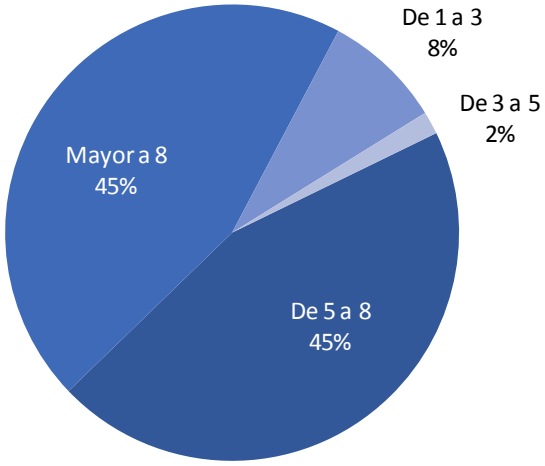
Durante el 2016 el Uso de los Recursos que más predomino, fue la Inversión. Gracias a negocios como, los de la ciudad de Barranquilla por más de $125.000 millones o para el Hospital Pablo Tobón Uribe de la ciudad de Medellín por $70.000 millones. En segundo lugar, en desembolsos por usos de los recursos, está Sustitución de Deuda y finalmente Capital de Trabajo con un 23% del total de los desembolsos.

Gráfico 18- Desembolsos por uso de recursos



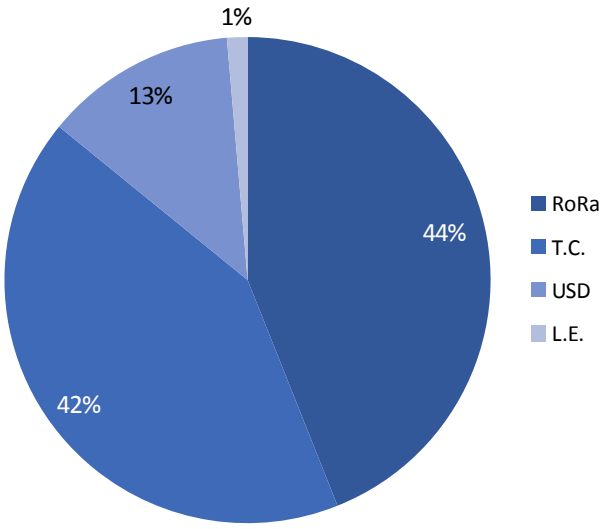
En cuanto a plazos, podemos ver como casi el 90% de los desembolsos totales son de plazos de cinco años en adelante. Con un 45% de cinco a ocho años de plazo y un 45% de mayor de ocho años. Podemos evidenciar como este tipo de crédito, a largo plazo, es a lo que la Entidad apunta.

Gráfico 19- Desembolsos por plazos



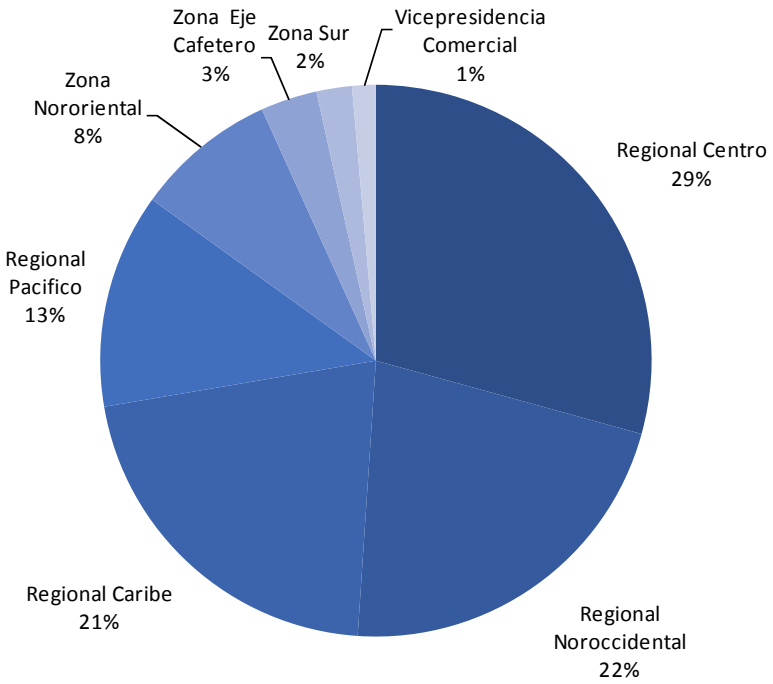
Nuestra mayor línea de recurso sigue siendo los Recursos Ordinarios con un 44% de los desembolsos totales de 2016. Pero también tenemos con un 42% las Tasa Compensadas, esto gracias a la Tasa Compensada de Salud anteriormente descrita.

Gráfico 20- Desembolsos por tipo de recursos



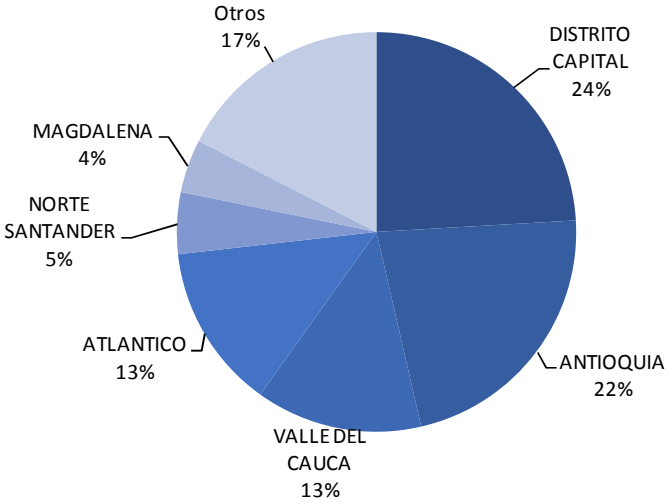
Los desembolsos por Regional, podemos observar como la Regional Centro tiene la mayor participación en los desembolsos de 2016 con un 29%, seguido por la Regional Noroccidental y la Regional Caribe.

Gráfico 21- Desembolsos por regional



Los desembolsos por Departamento siguen la línea de los desembolsos por Regional. Siendo el Distrito Capital la zona donde más créditos hubo en 2016, seguido por el Departamento de Antioquia y del Atlántico. En total fueron 26 los departamentos donde Findeter llegó con créditos de redescuento, apoyando la premisa de la Entidad de llevar el desarrollo sostenible a las regiones.

Gráfico 22- Desembolsos por Departamento



El sector que más tuvo desembolsos en 2016 fue el de Infraestructura de Salud. Ésto gracias a la Tasa Compensada de Salud que tuvimos durante 2016, la cual fue ejecutada en su totalidad durante este período.

Gráfico 23- Desembolsos por sector

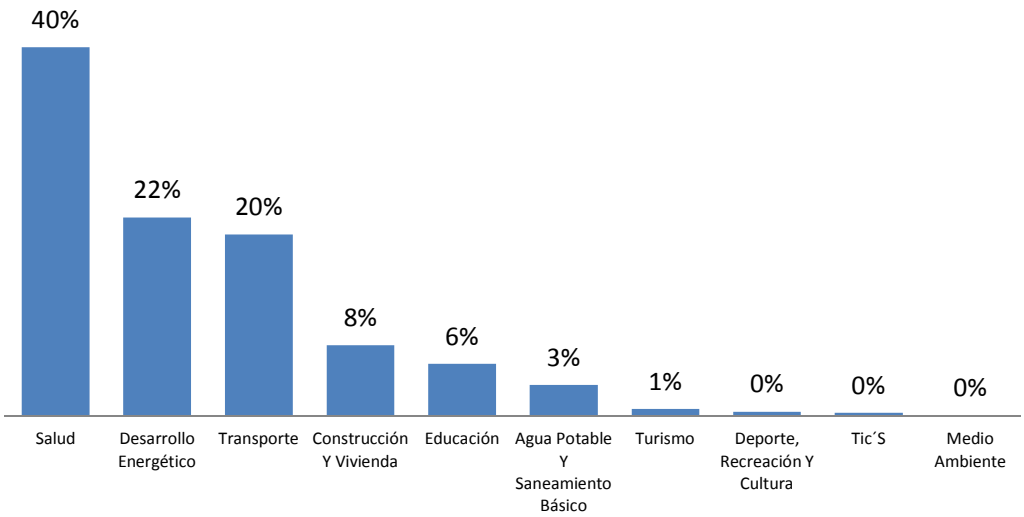


Tabla 21- Tipo de Operación vs Desembolsos 2016

Tipo de Operación	No. Operaciones	% Operaciones	Desembolsos (Millones de $)	% Desembolsos
Crédito	420	50,4%	2.071.387	89,7%
Leasing	78	9,4%	52.771	2,3%
Credileasing	100	12,0%	178.098	7,7%
VIS	226	27,1%	8.049	0,4%
Rechazadas	10	1,2%	-	-
Total	834	100%	2.310.305	100%

Revisión a Operaciones de Redescuento

Findeter revisa las operaciones de redescuento realizadas con los intermediarios financieros, en las que se verifica, entre otros, los soportes presentados por los beneficiarios, estudio de los créditos, aplicación de la normatividad vigente, procedimientos y controles establecidos, consistencia de la información registrada en

sus bases de datos frente a las de Findeter, y proceso de recuperación de cartera. El detalle de este ejercicio realizado durante 2016, a través de 29 revisiones que incluyeron 449 operaciones, se presenta a continuación:

Gráfico 24- Revisión a Operaciones de Redescuento 2016

	No.	%
Lugar de las Revisiones		
In situ	22	76%
Extra situ	7	24%
Total	29	100%
Estado Actual de las revisiones		
Abiertas	9	31%
Cerradas	20	69%
Resultado de las Revisiones		
De conformidad	11	38%
Con observaciones	18	62%
Revisión por Tipo de Operación		
Crédito	14	48%
Leasing	4	14%
VIS	11	38%
Número de Operaciones Revisadas		
Crédito	219	48%
Leasing	57	13%
VIS	173	39%
Total	**449**	**100%**

METAS

- Para 2017 el objetivo es colocar $1,9 billones en proyectos de inversión a nivel nacional.
- La Regional Centro concentrará el mayor monto del presupuesto para el 2017, con un 31% de total de la meta, seguida por la Regional Caribe y la Regional Pacifico con un 21% y 16% respectivamente.
- Se planea colocar el 5% de los créditos en sectores estratégicos de la economía, Agua, Salud, Educación, Transporte y Energía. Esta estrategia busca irrigar la mayor cantidad de recursos para inversión a nivel nacional, buscando ser un aliado para todas las regiones del país. Adicionalmente, se busca continuar con la utilización de las Tasas Compensadas vigentes y así poder maximizar el beneficio derivado de los recursos que apalanca el Gobierno Nacional de la mano de Findeter.
- En el presupuesto por canal, $1,33 billones corresponderán al sector privado y $569.000 millones al sector público. De esta manera se materializará un aumento en la meta del 7% en el canal privado y un 23% para el sector público con respecto al año anterior.

5.2 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

5.2.1 PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Promovemos el desarrollo del país desde las regiones con soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo mediante la planificación integral del territorio.

Ésta es una estrategia integral que aprovecha las características de nuestros territorios combinándolas con las fortalezas de nuestros sectores económicos, la especialización de nuestros técnicos y profesionales, y el uso de la tecnología.

CIUDADES SOSTENIBLES Y COMPETITIVAS

En el 2012 llega a Colombia el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES), el país escogió a Findeter como el aliado para la aplicación de la metodología adaptando el nombre de la iniciativa a Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC).

El Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC) tiene como objetivo generar una herramienta de planificación a corto, mediano y largo plazo, que permita la priorización de acciones relevantes en materia de sostenibilidad para las ciudades intermedias del país por su aporte al desarrollo de Colombia. Así mismo, busca ser un articulador de las políticas nacionales en temas de ordenamiento territorial, vivienda, agua, educación, movilidad, medio ambiente, gestión pública, competitividad y generación de ingresos; entre otros.

El producto final entregado a las ciudades es un Plan de Acción, que aborda cuatro dimensiones: Urbano, Medio Ambiente, Socio-económico y Fiscal–Gobernanza, en cuatro fases así: la primera es la recolección de información de una batería de indicadores que existen para analizar el estado de las cuatro dimensiones en las ciudades, luego se realizan unos filtros (técnica de trabajo con el territorio, para validar los resultados de los indicadores y recoger información cualitativa sobre las problemáticas y oportunidades identificadas por los actores territoriales), se realiza un análisis comparativo o *benchmark* para clasificar los diferentes temas,

y se elabora un diagnóstico situacional de la ciudad en las cuatro dimensiones mencionadas.

Con base en los resultados del diagnóstico se elabora el Plan de Acción que desarrolla los temas prioritarios como proyectos de inversión que permiten movilizar la ciudad hacia el desarrollo sostenible. Luego se ejecutan las fases subsiguientes; desarrollo de los proyectos y el monitoreo y la evaluación.

Hasta 2016, el proyecto ha abarcado las ciudades de Barranquilla, Pereira, Manizales, Bucaramanga, Pasto, Montería, Valledupar, Santa Marta, Villavicencio, Ibagué, Cartagena, Neiva, Popayán, Riohacha, Rionegro, y el sistema funcional Sincelejo-Corozal.

Tabla 22- Indicadores de cobertura de Ciudades Sostenibles y Competitivas

Cobertura	N° Planes de acción finalizados	N° Planes de acción finalizados 2016
17 ciudades	6	3

En 2016 se finalizaron los Planes de Acción de Santa Marta, Villavicencio y Valledupar. Los ocho planes de acción entregados a la fecha cuentan con una previsión de inversión de aproximadamente $12,4 billones, de los cuales, a diciembre de 2016, se han desembolsado $3,2 billones. Findeter ha movilizado $4,1 billones en créditos para todas las ciudades incluidas en el Programa.

Tabla 23- Planes de Acción Ciudades Sostenibles y Competitivas. Costos y desembolsos a la fecha

Ciudad	Pre inversión	Inversión	Total	Desembolsos
Barranquilla	27.453	2.188.920	2.216.373	1.517.138
Bucaramanga	14.100	941.200	955.300	613.639
Manizales	16.950	890.050	907.000	159.402
Montería	50.225	1.586.210	1.636.435	141.608
Pasto	44.690	1.721.310	1.766.000	156.464
Pereira	21.944	631.400	653.344	267.410
Valledupar	20.730	1.810.500	1.831.230	71.746
Santa Marta	60.365	2.390.043	2.450.408	274.063
TOTAL	**256.457**	**12.159.633**	**12.416.090**	**3.201.470**

Cifras en millones de pesos

Logros

Entre los principales resultados obtenidos durante el 2016 por parte del Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas en las distintas ciudades, cabe destacar los siguientes:

- **Barranquilla:** Código de Construcción Verde por valor de $240 millones con recursos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, la Escuela Distrital de Artes por valor de $2.600 millones con recursos del BID-SECO ejecutados por ETH Zurich; y la Hoja de Ruta Juegos Centro Americanos y del Caribe con recursos de la Alcaldía y Findeter por valor de $336 millones ejecutados por Idencity.
- **Bucaramanga:** entregamos la Escuela Sociodeportiva Fundación Real Madrid con recursos de la Alcaldía y Findeter por valor de $350 millones, el Plan Maestro del Parque Lineal Quebrada La Iglesia con recursos del Área Metropolitana de Bucaramanga y LAIF-AFD por valor de $400 millones, ejecutado por Julio Gómez. Asimismo, se encuentra en proceso de ejecución el proyecto Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral (PEGUI).
- **Pereira:** Iniciamos el proceso de contratación del Plan Maestro de Movilidad y Parqueaderos con recursos de la Alcaldía y LAIF-AFD por valor de $1.689 millones.
- **Manizales:** entregamos el proyecto Fortalecimiento de las competencias culturales y artísticas de la población infantil y juvenil por valor de $160 millones cuyo consultor es la Corporación Rafael Pombo; y nos encontramos ejecutando el fortalecimiento al ecosistema de emprendimiento a través de Manizales Más por valor de $500 millones. De igual forma, se encuentran en proceso de contratación los proyectos Plan Maestro
- **Pasto:** contamos con tres proyectos en ejecución, la Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral con recursos de la Alcaldía y MinTIC, el Parque fluvial Río Pasto por valor de $558 millones con recursos del BID y cuyo consultor es el Consorcio Río Pasto, y la Escuela socio-deportiva Real Madrid por valor de $230 millones.
- **Montería:** La Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral con recursos de la Alcaldía y MinTIC.
- **Valledupar:** entregamos cuatro proyectos, los estudios base con recursos de LAIF-AFD y municipio por valor de $665 millones, el diseño del Plan Maestro Ecoparque Lineal Río Guatapurí por valor de $192 millones con recursos del municipio y ejecutado por Geografía Urbana y el Desarrollo del nodo 7 de éste Plan Maestro del Ecoparque "Lagunas de Tarullal" por valor de $47 millones con recursos del municipio y ejecutado por Geografía Urbana. En ejecución se encuentran y la Plataforma Educativa de Gestión Unificada Integral con recursos de la Alcaldía y MinTIC, La Escuela Socio-deportiva del Real Madrid y los Paneles solares en la Urbanización Lorenzo Morales.
- **Santa Marta:** realizamos la entrega de dos proyectos los estudios base con recursos del BID y los estudios de caracterización de Pescaíto y *concept design* urbano y arquitectónico por valor de $665 millones con recursos LAIF-AFD ejecutado por el arquitecto Simon Hossie.
- **Villavicencio:** entregamos los estudios base con recursos de LAIF-AFD y la identificación de necesidad de ciclo-infraestructura por valor de $175 millones con recursos del BID.

Metas

- Para el 2017 queremos llegar a impactar a 42 ciudades a través de la entrega de los Planes de Acción que se realizan en el marco de los Programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas

Ciudades Emblemáticas

Después del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), varios municipios del país manifestaron interés en hacer parte de la red de ciudades ICES del BID, pero por la naturaleza, magnitud y enfoque del programa, los municipios no lograban cumplir los criterios de selección para la plataforma, razón por la cual nace Ciudades Emblemáticas (CE).

Findeter decide adaptar la metodología de ICES a una menor escala brindando asistencia técnica en áreas específicas según las problemáticas y necesidades de cada territorio. El objetivo de este programa es promover el desarrollo sostenible en municipios con importancia estratégica para el país o ubicadas en zonas de vulnerabilidad, que cuenten con indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas por encima de la media nacional, y tengan instituciones comprometidas con la planeación integral y ejecución de proyectos estratégicos en las ciudades

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

El proyecto ha dado cobertura en el 2016 a los municipios de Quibdó, Galapa, Buenaventura, San Gil, Tumaco, Barrancabermeja, Magangué, Aracataca, Lorica, La Calera, La Dorada, San Andrés, Chinchiná, Gramalote, Anapoima, Villanueva, Tolú, San Bernardo del Viento, Villa de Leyva, Carmen de Bolivar, además de los 11 municipios de la región Sabana Centro.

Tabla 24- Indicadores de cobertura de Ciudades Emblemáticas

Cobertura	N° Planes entregados	N° Planes de acción finalizados	N° Planes de acción en proceso
31 ciudades	17	3	11

Logros

En el 2016 se finalizaron los Planes de Acción de Magangué, Aracataca, Lorica y Barrancabermeja. Previamente, en años anteriores Findeter ya había entregado los Planes de Acción de Quibdó, Galapa, Buenaventura, San Gil y Tumaco.

Durante el 2016, se han alcanzado logros relevantes tales como:

- Galapa: Escuela socio deportiva del Real Madrid por valor de $220 millones.
- Quibdó: Funcionamiento de la Orquesta Sinfónica de Quibdó por valor de $600 millones con recursos de Ministerio de Cultura y Findeter, ejecutado por la Fundación Batuta.

Ciudat – Movilidad Sostenible

Con base en la misión de Findeter como entidad encargada de potenciar el desarrollo, planeación, colaboración intergubernamental y financiación de la infraestructura local, se crea el Centro para Intervenciones Urbanas de Desarrollo Avanzado al Transporte (CIUDAT), bajo la Gerencia de Sostenibilidad. Uno de sus objetivos es crear un espacio donde se alinean las políticas nacionales en diferentes campos en torno a los proyectos de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (DOTS). Para esto, CIUDAT cuenta con una mesa directiva donde se toman todas las decisiones y un comité asesor donde se presta soporte técnico para la toma de las mismas. La mesa directiva y el comité asesor están compuestos por representantes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, el Departamento Nacional de Planeación, Findeter y un representante del Clean Center Air Policys CCAP (a nivel de asesor).

Las funciones de CIUDAT incluyen la realización de estudios y asesorías que lleven a la creación de políticas que incrementen la inversión pública y privada en proyectos tipo DOTS. Se prestará asistencia para diseñar y estructurar financieramente los proyectos pilotos inicialmente. Igualmente, se presta asistencia técnica durante todo el proceso de los proyectos por parte de su personal técnico o consultores externos.

Adicionalmente, CIUDAT lidera el desarrollo de Las Acciones Nacionales de Mitigación Apropiadas (NAMAs, por sus siglas en inglés) las cuales fueron acordadas en el marco de las Naciones Unidas como una opción voluntaria de mitigación para los países en desarrollo. La Colombia TOD-NAMA, es un programa de orden nacional que tiene como objetivo principal el transformar el modelo de desarrollo urbano actual hacia uno de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible-DOTS (TOD son sus siglas en inglés).

Para cumplir este objetivo, se realizan estudios de política nacional que pretenden identificar brechas y restricciones jurídicas, legales y económicas para la construcción de proyectos DOTS en el país. Tras estos estudios, se elaboran recomendaciones al Comité Directivo de CIUDAT (Centro para Intervenciones Urbanas de Desarrollo Orientado al Transporte) para que éstos, emitan leyes, CONPES, decretos y otros documentos de regulación que permitan solucionar y reglamentar los problemas detectados durante la ejecución del programa. Por otro lado, se tiene previsto construir cuatro (4) proyectos pilotos en diferentes ciudades del país (desde fase idea, pasando por prefactibilidad y factibilidad hasta llegar a la fase de construcción) que permitirán identificar las falencias y vacíos políticos en temas fundamentales para la realización y el éxito de los proyectos DOTS. Igualmente, estos servirán como ejemplo a seguir en futuros proyectos y mostrarán los beneficios económicos, sociales y ambientales de implementar este tipo de proyectos en las ciudades del país.

La NAMA TAnDem (NAMA de Transporte Activo y Gestión de la Demanda) es una iniciativa del gobierno nacional que busca incentivar los modos de transporte no motorizados (modos activos) y desincentivar el uso del vehículo particular.

Las ciudades beneficiarias del proyecto durante el 2016 han sido Bucaramanga, Cali, Cartagena, Chinchiná, Galapa, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Pasto, Pereira, Popayán, San Gil y Villavicencio.

Tabla 25- Indicadores de cobertura de Programa CIUDAT

Cobertura	Proyectos Ejecutados 2016	Proyectos en Ejecución	Meta proyectos 2017
14 ciudades	3	11	13

Logros

Entre los resultados obtenidos durante el 2016, destaca la consolidación del programa CIUDAT gracias a que la entidad NAMA Facility aprobó una cooperación por €14,7 millones para apoyar el Colombia TOD-NAMA. Adicionalmente a CIUDAT el gobierno nacional -al reconocer su labor con el Colombia TOD-NAMA- le encargó la labor de implementar la NAMA TAnDem, convirtiendo a Findeter en una de las principales agencias implementadoras de NAMAs en el país; con esto CIUDAT se convierte en la entidad implementadora de Colombia TOD-NAMA y de la NAMA TAnDem.

Durante este año hemos entregado cinco productos que aportan a lograr una movilidad más sostenible en diferentes territorios de Colombia. Concretamente:

- Galapa: Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público del municipio 2016-2031, por valor de $450 millones con recursos de AFD y ejecutado por GDS.
- Valledupar: Diseño del Proyecto Técnico de Ciudad Inteligente por valor de $375 millones con recursos del BID-Nippa Korea ejecutados por Moon Engeniering
- Villavicencio: los estudios y diseños técnicos para la construcción del centro control integrado por valor de $375 millones con recursos de BID-KSP.
- Montería: Diagnóstico semafórico con recursos del municipio por valor de $120 millones el cual fue ejecutado por GSD PLUS y Elaboración de diseños definitivos (técnicos, operativos, legales y financieros) para la implementación del sistema de semaforización y su centro de control para la ciudad de Montería y los estudios de diseños de detalle definitivos para la construcción del Centro Integrado de Control de Operaciones, por valor de $704 millones con recursos del BID y la Alcaldía cuyo consultor fue SIGMA-GECIVAL.
- Bucaramanga: Diagnostico preliminar del sistema semafórico de la ciudad de Bucaramanga (con el apoyo de NIPA Corea) y el Sistema Semafórico y Centro Integrado de Control de Operaciones con recursos del BID-Nippa Korea por valor de $600 millones ejecutado por Moon Engeniering.

Metas

Entre los retos y perspectivas que se fijan para el 2017, destacamos los más relevantes:

- CIUDAT tiene previsto la firma del contrato de cooperación financiera con la entidad designada por el NAMA Facility (KfW), asegurando recursos para financiar los proyectos pilotos durante los próximos tres años del programa. Adicionalmente, realizar cuatro estudios de prefactibilidad y factibilidad, uno por cada proyecto piloto.
- Desde el 4 de octubre de 2016, el NAMA TAnDem entra a ser parte de CIUDAT y por ende a ser dirigido desde Findeter con la experiencia y rigor que le ha dado el Colombia TOD-NAMA. Con la cooperación internacional de la agencia internacional para el desarrollo GIZ, específicamente del programa Transfer, en el 2017 se tendrá una agenda muy activa de generación de capacidades locales con eventos, capacitaciones y publicaciones en dos ciudades del territorio colombiano. En dicha agenda habrá una participación activa del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Transporte, DNP, Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio de Vivienda.
- Adicionalmente en materia de Movilidad Sostenible, se tiene previsto desarrollar proyectos en diferentes ciudades colombianas en temas como Planes Maestro de Espacio Público y/o Movilidad, Planes Maestros de Estacionamientos, Centros Integrados de Control de Operaciones, Estructuración de Sistemas de Transporte Público y Sistemas de Semaforización. Actualmente en Findeter hemos firmado convenios interadministrativos con diferentes entes territoriales alrededor del país para el desarrollo de los siguientes estudios en el año 2017:

    1. Plan Maestro de Movilidad de Pereira y Plan Maestro de Parqueaderos,
    2. Elaborar el Plan Maestro de Movilidad de Manizales integrado al Plan Maestro de Espacio Público Desarrollado por la ciudad y prefactibilidad de dos líneas de cable,
    3. Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público de Ibagué en conjunto con el diseño detallado de las vías Calle 103 y Carrera 13,
    4. Estructuración Técnica, Legal y Financiera del Sistema de Transporte Fluvial de Pasajeros del Río Sinú – Línea Azul y el Diseño de Ingeniería de Detalle de un Proyecto Piloto del Sistema en la Ciudad de Montería,
    5. Identificar las necesidades de ciclo-infraestructura mediante la recolección y análisis de datos en dos ciudades colombianas (Villavicencio y Chinchiná),
    6. Elaboración de los estudios y diseños definitivos para la ejecución del Parque y Corredor Biosaludable del Río Cauca – ciudad de Popayán,
    7. Parque fluvial río Pasto en la ciudad de Pasto,
    8. La elaboración de los diseños a prefactibilidad de la estación de bomberos y centro de control integrado de operaciones de la ciudad de Ibagué.

COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO TERRITORIAL

Las iniciativas de Findeter con enfoque territoriales orientan a las aglomeraciones, asociaciones de municipios y alianzas territoriales para que logren diseñar e implementar programas de complementariedad socio –económica, estrategias de desarrollo económico local y mega -proyectos sostenibles con base en el trabajo colectivo y articulado de los territorios, logrando apalancar procesos ambiciosos, de mediano y largo plazo, para el desarrollo y bienestar de los habitantes. Armoniza la visión campo-ciudad incluyendo proyectos de desarrollo rural y su relación con la ciudad. La dirección cuenta con varios programas como: Agrópolis, Complementariedad Territorial y Planificación Supramunicipal.

Entre los proyectos con enfoque territorial se destacan los siguientes:

Diamante Caribe y Santanderes

El objetivo principal de la iniciativa Diamante Caribe y Santanderes es determinar los factores claves de competitividad de la región del Caribe Colombiano y los departamentos de Santander y Norte de Santander; para el diseño de un modelo de desarrollo territorial y urbano inspirado en el concepto de Territorio Inteligente. A través del estudio de la infraestructura física y de las plataformas digitales de la región, así como su integración, se busca incrementar la capacidad científica, tecnológica de innovación y de competitividad, por medio de la identificación de perfiles funcionales para cada una de las ciudades, pero que puedan ser complementarias para toda la región. Los proyectos del Diamante Caribe y Santanderes tienen cobertura en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Atlántico, Bolívar, La Guajira, Córdoba, Magdalena, César y Sucre; y en los sectores de Agricultura, Agua y Saneamiento, Deporte, Recreación y Cultura, Logística y Transporte, Medio Ambiente, Salud, TICs, Turismo y Urbanismo.

Tabla 26- Indicadores de cobertura de Diamante Caribe y Santaderes

Proyectos ejecutados Fase II 2016	Proyectos en gestión para llevar a Fase III
75	3

Logros

- Durante el 2016, se llevo a cabo el cierre del proyecto "Diamante Caribe y Santanderes". Se logra culminar así la ejecución técnica al 100% de las 54 actividades aprobadas por el OCAD (Órgano colegiado de administración y decisión) mediante el artículo 2° del Acuerdo N° 025 del 30 de mayo de 2014. En la ejecución de las actividades participaron: Fundación Metrópoli, Universidad Industrial de Santander, Fundación Universidad del Norte y Findeter. El valor total del proyecto es de $14.504 millones.
- En el desarrollo de los productos se aplicó la metodología denominada "CITIES" de enfoque internacional para el desarrollo estratégico y territorial de las comunidades con potencial diferenciador. Como resultado se construyó una visión integral regional y se logró la identificación de 60 perfiles de proyectos y 15 perfiles de macro proyectos (escala Diamante). Los proyectos obtenidos de la investigación de "Diamante Caribe y Santanderes" constituyen una estrategia de desarrollo territorial, que ha sido incorporada en los planes de desarrollo de los departamentos que participaron en la ejecución del proyecto.
- Los documentos técnicos de las iniciativas identificadas, constituyen un avance y el punto de partida para que, en el futuro, estas inversiones logren su etapa tres de madurez, esto a partir del desarrollo y la financiación de las acciones de intervención identificadas.

En los siguientes cuadros se relacionan los proyectos estratégicos por departamento y a escala Diamante:

Tabla 27- Principales proyectos de Diamante Caribe y Santanderes

Departamento	Proyecto
Santander-Barrancabermeja	Barrancabermeja PLUS Ecociudad del Agua y la Energía Ecobulevar del Ferrocarril Distrito Malecón Agrópolis de Puerto Wilches
Santander-Bucaramanga	Distrito Digital de Bucaramanga Parque Lineal Quebrada la Iglesia Corredor Tecnoindustrial Norte Corredor Tecnoindustrial Sur Megaparque Guatiguará
Atlántico-Barranquilla	Puerto Híbrido de Barranquilla Ecobulevar 4.0 Centro Histórico Puerto Urbano Transporte Azul Arco logístico Industrial Isla Salamanca
Bolívar-Cartagena	Ecobulevar Pedro de Heredia Área de Nueva Centralidad Puerto Híbrido de Cartagena Arco logístico de Cartagena Parque del Agua Ecocomunidades de Bolívar
Norte de Santander-Cúcuta	Cúcuta TEC Parque libertadores Parque del Agua Diagonal Santander Distrito 7 Corazones de Barrio Ronda Futura Táchira Binacional
La Guajira- Riohacha	Ecobulevar de Riohacha Frente Marítimo El Delta Parque del Ranchería Avenida de la Energía Agriculturas Urbanas Nodo Turístico de Riohacha

Departamento	Proyecto
Córdoba-Montería	Corredor Ecológico del Sinú Circunvalaciones Metropolitanas Ecobulevar 21 Ecociudad del Sinú Córdoba Agrotec Arco Sur
Magdalena-Santa Marta	Ciudad Lineal de la Costa Ecocomunidades del Magdalena Agrópolis de Cienaga Centro Histórico Parque Tecnológico de Turismo
Cesar-Valledupar	Corredores Ecológicos Vías Metropolitanas Ecobulevar Simón Bolívar Programa Río Ciudad Cesar Agrotec
Sucre-Sincelejo	Corredores Ecológicos Circunvalaciones Metropolitanas Ecobulevar de Sincelejo Vía Parque Sucre Agrotec Centro Histórico
Proyectos Estratégicos escala Diamante	Barranquilla 4.0 La Ciudad Aeroportuaria Santander LIFE Bahía Digital La Metrópoli del Mar BB NEXT Desierto de la Guajira El Triángulo de la Sierra Nevada Paisajes del Agua Norte de Santander Binacional Golfo de Morrosquillo y Montes de María Parque Regional del Sinú La Dorada PLUS San Andrés Ecoisla Diamante Cloud

A futuro

Los proyectos que están en gestión para llevarse a fase III, derivados del Diamante Caribe y Santanderes, y que hacen parte de la nueva iniciativa de innovación y nuevos negocios, son: Bahía Digital, que nace como componente del proyecto INNOVATUR; Golfo Morrosquillo y Montes de María, que nace como componente Bosques de Paz y Metrópoli del Mar que nace como componente Tren del Caribe.

Libro Blanco Diamante Caribe y Santanderes

En 2016 se publicó el Libro Blanco del Proyecto Diamante y Santanderes, el cual es la síntesis de los resultados de la investigación realizada por la Fundación Metrópoli, Universidad Industrial de Santander y Fundación Universidad del Norte, e incorporación de ideas, referencias y sensibilidades aportados por instituciones, representantes sociales de las ciudades, departamentos participantes, ministerios y organismos del gobierno nacional, en el cual se plantean un conjunto de proyectos estratégicos de desarrollo sostenible apoyados por las ventajas competitivas del territorio. Estos resultados aportan referencias aplicables a otros ámbitos del territorio para transformar el país a través de las regiones. Se imprimieron 2.000 ejemplares.

Agrópolis

Findeter ha entendido la importancia de llevar a cabo políticas de desarrollo que definan y pongan en marcha un conjunto de acciones tácticas y estratégicas de desarrollo urbano-regional, principalmente basadas en la expansión y valorización de la producción agroalimentaria. De acuerdo con esto, Findeter trabajó la siguiente definición de agrópolis como "Sistemas urbano-regionales innovadores globalmente competitivos gracias a una integración inteligente de servicios, infraestructuras e instituciones, actores territoriales que permite extender la cadena de valor de los productos agropecuarios hacia todos los sectores de la economía". De esta manera, la entidad plantea el desarrollo de un programa que genere una Estrategia de Desarrollo Económico Territorial (LED) para establecer y dinamizar la relación campo–ciudad y la agroindustria y promover, orientar y fortalecer el sector agrícola y agroindustrial como motor del desarrollo económico territorial, determinado por la realidad urbano–rural. Como resultado del programa se definirían estrategias, programas y proyectos que plantean la agroeconomía como núcleo central del desarrollo del territorio. Por lo tanto, es una iniciativa que promueve el desarrollo integral de las ciudades con capacidad agropecuaria y potencial de crecimiento sostenible, orientadas a impulsar las sinergias del desarrollo agropecuario entre espacios urbanos y rurales.

Esta iniciativa cuenta con un análisis en cinco dimensiones fundamentales: capital humano, productividad local, infraestructura, institucionalidad, e inversión y comercio exterior. La metodología se encuentra dividida en cuatro fases, y consiste en realizar un diagnóstico partiendo de los indicadores de las dimensiones (Fase I), para luego continuar con la formulación de una hoja de ruta hacia la competitividad y potenciación del sector agrícola (Fase II). Luego continua con la estructuración, gestión y financiación de proyectos estratégicos (Fase III) y el desarrollo y materialización de los proyectos pilotos (Fase IV). Paralelo a estas cuatro fases se trabaja en mecanismos de gestión público-privado, y se implementa estrategias de socialización de la estrategia.

Estrategias de Desarrollo Económico Local

Las Estrategias de Desarrollo Económico Local –DEL-, tienen como objetivo promover la planificación territorial y proyectos dinamizadores desde una lectura endógena del territorio, a partir de los actores locales, en un enfoque *bottom up*, que integra las diferentes visiones y niveles de gobernabilidad (nación, región, municipio y territorio). Está demostrada la eficiencia de los DEL por sus resultados en materia de aprovechamiento de las potencialidades de los territorios en la gestión de su propio desarrollo.

Planificación Supramunicipal

El programa busca brindar asistencia técnica para identificar las posibilidades de mejora en los procesos de planificación, definición y ejecución de proyectos estratégicos, mediante la identificación de desafíos comunes, así como de las oportunidades de complementariedad que ofrecen las aglomeraciones. Especialmente, profundizando en generación de empleo y dinamización económica a través de estrategias de desarrollo económico local unificado o complementario para el territorio.

Tabla 28- Indicadores de cobertura de proyectos de Competitividad y Desarrollo Territorial

Programa	Iniciativas En Ejecución 2016
Agrópolis*	2
Planificación Supramunicipal**	3
Estudios de competitividad***	1
Desarrollo Económico Local****	0

* Agrópolis: Agropolis del Sinu (Monteria) y Agropolis de la Sabana (Sincelejo).

**Planificación Supramunicipal: Huella Urbana Bogotá – Región, Visiones Supramunicipales en asocio con Ministerio de Vivienda (3); POD Santander

***Estudios de Competitividad: Montería y Sincelejo-Corozal

****Desarrollo Económico Local: Valle energético por solicitud de Prodeco.

Logros

De las actividades llevadas a cabo durante el 2016, se destacan:

- Proceso de planificación supramunicipal - Sincelejo-Corozal-: Inicio de este proceso pionero de planificación para una aglomeración bajo la metodología de Ciudades Sostenibles y Competitivas.
- Programa de planificación supramunicipal con énfasis en la definición de estrategias de Desarrollo Económico Local, para los municipios del territorio de influencia de PRODECO y denominado: "Valle energético del Cesar -Territorio de oportunidades": Entrega de la propuesta a PRODECO para ser desarrollada en 2017.
- Elaboración de la primera versión metodológica del programa Agrópolis, que desarrolla el alcance de la estrategia, fases y dimensiones, además de una aproximación a temas e indicadores.
- Estudio de Competitividad y Desarrollo Económico Local – Fase I y Fase II para Montería: Puesta en marcha de este estudio con recursos de cooperación AFD-LAIF y de la ciudad y en desarrollo por la consultora Idencity que será culminado en el primer semestre de 2017.
- Desarrollo de visiones supramunicipales en Colombia: Firma del convenio con el Ministerio de Vivienda para su desarrollo en 2017-18 (en conjunto con Innovación y Nuevos Negocios). Se planteó una adición de recursos para la contratación de las siguientes visiones supramunicipales:
    - Eje Caribe (Cartagena - Barranquilla - Santa Marta)
    - Eje Montería – Sincelejo
    - Eje municipios ribereños (Magdalena Medio)
- Estudio de Huella Urbana y asistencia técnica en el marco de planificación ciudad – región Bogotá-Cundinamarca: Gestión y firma del convenio con la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá para su desarrollo en 2017.
- Plan de Ordenamiento Departamental –POD- Santander: presentación de propuesta y firma del convenio con la Gobernación de Santander (en conjunto con Innovación y Nuevos Negocios).

METAS

Las perspectivas de gestión más relevantes a 2017 son:

- Desarrollar un proceso de planificación supramunicipal en el marco del programa de Ciudades Sostenibles para Sincelejo - Corozal Sostenible;
- Llevar a cabo un primer piloto del programa Territorio de Oportunidades que potencia complementariedades entre territorios y propiciar un esquema de trabajo entre ellos que pueda potenciar la generación de empleo y la dinamización económica a través de una estrategia de desarrollo económico territorial unificada o complementaria para el territorio.
- Proceso de acompañamiento al ordenamiento territorial de un departamento y de tres visiones supramunicipales bajo la metodología concertada con MinVivienda;
- Estudios de competitividad y generación de empleo en 2 territorios y de huella urbana en el territorio de Bogotá-Región
- Diagnóstico de la Agrópolis en un territorio que permita identificar las estrategias para potenciar el desarrollo económico del agro en éste.

INNOVACIÓN Y NUEVOS NEGOCIOS

Esta es una nueva iniciativa creada para asesorar, estructurar y ejecutar los proyectos estratégicos que surgen en la planificación de los territorios, en las dimensiones de ciudad, CIUDAT o competitividad y desarrollo territorial. De esta manera, se ofrece una solución integral a los territorios. Tiene a cargo los proyectos que surgen en los diferentes sectores como turismo, logística y transporte, digital, forestal, urbano–territorial y economía naranja.

La cobertura de los proyectos liderados por la dirección de innovación y nuevos proyectos alcanza a los departamentos de Santander, Norte de Santander, Atlántico, Bolívar, La Guajira, Departamento de Córdoba, Magdalena, César, Sucre, Quindío, Risaralda, Caldas y el Urabá antioqueño; y para los siguientes sectores: Deporte, Recreación y Cultura, Logística y Transporte, Medio Ambiente, Salud, TICs, Turismo y Urbanismo.

Tabla 29- Indicadores de cobertura de Nuevos Negocios e Innovación

Proyectos gestionados 2016	Proyectos en negociación
4	13

Se destacan los siguientes proyectos e iniciativas:

Distrito 4.0 en Barranquilla

Con el objetivo de profundizar y empezar a desarrollar los proyectos identificados del Diamante Caribe, en este caso el proyecto Distrito 4.0, se realizó un Convenio con Probarranquilla y la Cámara de Comercio de Barranquilla, con recursos de la cooperación LAIF –AFD por valor de $28 millones. Distrito 4.0 es una

operación de renovación urbana y de la fachada fluvial de la ciudad que mediante la incorporación del río como un elemento clave de imagen e identidad urbana impulsará la transformación de espacios industriales y portuarios que en la actualidad ocupan emplazamientos muy centrales del espacio urbano y dificultan la conexión entre la ciudad y el río Magdalena.

A través de este convenio, se contrató al Equipo Mazzanti junto con la Universidad de Columbia donde se concretaron seis propuestas arquitectónicas a nivel de diseño conceptual para el área de influencia del proyecto Distrito 4.0 en Barranquilla.

Como parte del convenio, la Alcaldía, la Gobernación, la ANDI Barranquilla, Probarranquilla y la Cámara de Comercio estuvieron en Nueva York para las entregas finales de los proyectos.

Plan Maestro de Barrancabermeja

Se suscribió el Contrato Interadministrativo No. 130-2016 entre la Alcaldía de Barrancabermeja y Findeter, cuyo objeto es: *La prestación por parte de Findeter al municipio del servicio de asistencia técnica y administración de recursos necesaria para contratar la firma consultora que realice la formulación del Plan Maestro para el Municipio de Barrancabermeja*, por un valor de $1.000 millones. Se definieron los Términos de Referencia para realizar la posterior contratación.

Contrato interadministrativo Ministerio de Vivienda

Se suscribió el Contrato Interadministrativo No. 563 de 2016 entre el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio y Findeter, cuyo objeto es: *Prestación del servicio de asistencia técnica y de administración de los recursos públicos para la contratación de visiones para las aglomeraciones y ejes urbanos, que articules las diferentes acciones que se plantean en el documento Conpes 3819 del año 2014 (Política Nacional para consolidar el Sistema de Ciudades en Colombia),* por un valor de $1.650 millones.

Bosques de Paz

Con fecha 6 de diciembre de 2016, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) expidió la Resolución No. 2028, por medio de la cual se creó el Programa Bosques de Paz, cuya reglamentación está basada en la concurrencia de las voluntades de las Autoridades Regionales y el Ministerio, y los recursos que se aplicarán al programa tienen como base los proyectos de compensaciones por licencias ambientales pendientes de ser cumplidas en las diferentes regiones del país, por proyectos de los sectores de minería, infraestructura, hidrocarburos, entre otros, con base en la ANLA, y que deberán ser concertados con los licenciados para involucrarlos en el Programa.

Los componentes de los proyectos incluyen conservación ambiental, complementariedad, alianzas estratégicas, desarrollo sostenible para las comunidades beneficiarias, participación comunitaria y educación ambiental.

El MADS y Findeter están en la elaboración del contrato de operación del Programa donde quedará definido que la Financiera será el operador.

Gobiernos y actores estratégicos locales

Durante el 2016 se tomó contacto con ocho Departamentos para presentar el Programa Bosques de Paz e identificar en conjunto con las autoridades regionales posibles proyectos que pudieran desarrollarse dentro del marco del programa. De estas presentaciones se lograron los siguientes contactos y se identificaron 13 posibles proyectos:

Tabla 30- Potenciales proyectos para el Programa Bosques de Paz

Departamento	Proyectos
Bolívar	Carmen de Bolívar
Sucre	Sincelejo, El Tintal Parque de servicios ambientales y Ovejas
Cesar	En definición
Magdalena	Proyecto departamental y Guardabosques Corazón Del Mundo
Tolima	Anillo de Conservación de Ibagué
Caldas	Corredor Biológico Cuenca Río Chinchiná, Acueductos Regionales de Caldas y Corredor Biológico Río Campoalegre
Santander	Bosques de Paz Regional Nororiental
Valle	En definición

Así mismo, se logró conformar mesas de trabajo con las autoridades y los actores regionales en cinco departamentos: Bolívar, Sucre, Tolima, Caldas, Santander.

Acuerdo de colaboración con Fundación Metrópoli

Se firmó un acuerdo de colaboración con la Fundación Metrópoli con el objetivo de facilitar la continuidad de la colaboración entre las partes en nuevas oportunidades y proyectos en torno al desarrollo social, económico, urbano y territorial en Colombia, mediante este acuerdo la Fundación Metrópoli y Cites Lab se conforman como aliados estratégicos de conocimiento de Findeter en los proyectos e iniciativas con componente territorial que se decida abordar conjuntamente.

Como punto culminante del proyecto, se publicó el Libro Blanco – Diamante Caribe y Santanderes. Éste supone la síntesis de los resultados de la investigación realizada por la Fundación Metrópoli, Universidad Industrial de Santander y Fundación Universidad del Norte, e incorporación de ideas, referencias y sensibilidades aportados por instituciones, representantes sociales de las ciudades, departamentos participantes, ministerios y organismos del gobierno nacional, en el cual se plantean un conjunto de proyectos estratégicos de desarrollo sostenible apoyados por las ventajas competitivas del territorio. Estos resultados aportan referencias aplicables a otros ámbitos del territorio para transformar el país a través de las regiones. Se imprimieron 2.000 ejemplares.

Metas

Para el 2017, se han fijado como principales retos en la dirección de innovación y nuevos negocios:

- Consolidación de la Dirección de innovación y nuevos negocios para el impulso de todos los proyectos identificados por la Gerencia de Sostenibilidad y Nuevos Negocios. Se establecerán estrategias para el impulso de nuevos proyectos y consecución de recursos.
- Apoyar a las Gobernaciones en el desarrollo de sus Planes de Ordenamiento Departamental, esta iniciativa es liderada por el DNP a través del programa de POTs Modernos donde Findeter es el aliado estratégico de las regiones.
- Dentro del área de Ciencias, Tecnología e Innovación se contemplan para el 2017 las siguientes iniciativas:
    1. **Diamante Digital:** Esta iniciativa busca la implementación de algún o algunos de los proyectos digitales planteados para el Diamante Caribe y Santanderes.
        a. **Diamante Cloud:** Solución de infraestructura, plataforma y software en la nube para la prestación de servicios informáticos y tecnológicos, bajo la modalidad de SaaS (*Software as a Service*).
        b. **Soluciones de Soporte Digital:** Soluciones digitales que apoyan a los diferentes vectores de desarrollo estratégicos del Diamante y cuya incorporación fortalece las diferentes iniciativas planteadas.
        c. **Centros de Innovación:** Centros donde se articulan los sectores privado, público y universidades para desarrollar proyectos de investigación, generar conocimiento y fortalecer el emprendimiento con diferentes énfasis y enfoques dependiendo del sector.
    2. **Ciudades Inteligentes:** Para impulsar el tema de Ciudades Inteligentes dentro de Findeter, se busca crear un Programa que establezca una metodología para diagnosticar los retos urbanos y de infraestructura de tecnología y conectividad existente en cada ciudad y desarrollar una solución integral con visión multisectorial. Una vez definida la metodología, se escogerán algunas ciudades para aplicarla, ajustarla y difundirla.
    3. **Consolidación de propuesta de CTeI para las regiones:** Con el fin de tener una oferta clara y unificada para proyectos de CTeI (Ciencia, Tecnología e Innovación) y facilitar su promoción en cada una de las regionales, se realizará un diagnóstico en cada Departamento para identificar los actores que hacen parte del ecosistema de innovación, identificar necesidades y posibles productos a ofrecer y preparar a los equipos regionales para su adecuada promoción.
    4. **Consolidación de la estrategia Bosques de Paz:** Firma del contrato de operación del Programa a través de Findeter. Y tomar contacto con licenciados como potenciales financiadores de los proyectos ya definidos con los departamentos. Ejecución de tres de los proyectos identificados durante el 2016 y Meta de Reforestación y Conservación de 600 hectáreas durante el 2017.

5.2.2 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

Durante el 2016 se gestionó la estructuración de ocho proyectos a través del fondo de pre-inversión, de los cuales tres venían de años anteriores y cinco se firmaron durante el 2016. Adicionalmente se concluyó la validación de dos proyectos de Asociación Publico Privada (APP). Estos proyectos generaron ingresos brutos por concepto de asistencia técnica a Findeter por $1.211 millones. A continuación una breve descripción:

ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS - APP

Durante el año 2016 se terminaron las validaciones de los proyectos "Intercambiador Modal de la 80 – CIM 80" para la Secretaria de Movilidad del Distrito y "Tren Ligero Avenida 68" para Transmilenio. En ambos casos se hicieron observaciones con el fin de que los proyectos puedan ser ajustados y complementados para cumplir con los requerimientos definidos en la Ley 1508 y sus decretos reglamentarios, así como con los términos de referencia y anexos técnicos de las entidades públicas receptoras de dichas iniciativas.

APP - Coliseo el Campin en Bogotá

Este proyecto fue aceptado por la administración local y adjudicado en este periodo de gobierno. Actualmente se encuentra en etapa pre-constructiva. Es un proyecto para la renovación, ampliación y operación del coliseo El Campin, el cual estima inversiones por $70.000 millones. La implementación de este proyecto permitirá a la ciudad de Bogotá contar con un escenario adecuado, con estándares mundiales, para realizar eventos culturales, musicales y deportivos de alto impacto.

Findeter participó en la validación de los estudios técnicos y financieros, proporcionando al IDRD, entidad receptora de la iniciativa, elementos de juicio necesarios para la aceptación del proyecto. Así mismo se dieron pautas importantes en el apartado de riesgos y pasivos contingentes, para su posterior aprobación por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Se trata de la primera APP de iniciativa privada de orden territorial y de tipo social adjudicada en el país, en lo cual la entidad tuvo un papel definitivo al revisar y proponer ajustes al proyecto que finalmente permitieron su validación positiva y fueron determinantes para su aprobación por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, permitiendo su posterior adjudicación.

FONDO DE PRE-INVERSIÓN

Proyectos Ejecutados en el 2016:

- Recinto Ferial Cartagena. Convenio firmado con la Cámara de Comercio de Cartagena en 2015, hasta por $1.560 millones.
- Hoja de Ruta juegos Centro Americanos del Caribe 2018. Convenio suscrito en 2015 entre el Distrito de Barranquilla y FINDETER por $290,5 millones, con el fin de estructurar un proyecto que tenga por objeto desarrollar y consolidar un territorio sostenible, integrado, óptimo y equilibrado, con la capacidad de soportar eficientemente la ejecución de las obras e infraestructura necesarias para la adecuada y exitosa puesta en escena de los Juegos Centroamericanos y del Caribe 2018. Plan Maestro de Espacio Público de Pereira. Convenio firmado entre el Municipio de Pereira y Findeter.
- Estudios Ambientales Ibagué y Neiva. Se suscribió un convenio por $1.161 millones con el fin de realizar los estudios ambientales para el diagnóstico de la dimensión en el programa Ciudades Sostenibles y Competitivas.
- Inicio del proceso Hospital Santa Sofía. Se firmó convenio con la Gobernación de Caldas por $3.303 millones con el fin de elaborar los diseños en fase II para la nueva sede del Hospital. Actualmente está desarrollándose la convocatoria para la contratación de consultoría e interventoría.
- Inicio del proceso del Plan de Movilidad de Pereira. Se suscribió un convenio entre el Municipio de Pereira y Findeter, para ejecutar con recursos del Municipio ($1.040 millones) y de la AFD ($650 millones). Inicio del proceso Plan de movilidad y Vías Ibagué. Se firmó un convenio por $3.626

millones.

5.2.3 ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Mediante el servicio de asistencia técnica a los programas de agua, infraestructura social y vivienda, entre otros, Findeter se ha consolidado como el vehículo de ejecución de los programas y políticas del Gobierno Nacional en las regiones, llegando a la ejecución de 742 proyectos por $8,2 billones.

Con el objetivo de optimizar este servicio, se aprobó durante el 2016 el nuevo proceso de Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado (ADTI antes denominado como Asistencia Técnica), el cual incluye la gestión completa de los proyectos (inicio, planificación, ejecución, cierre y monitoreo y control), de conformidad con las mejores prácticas de PMI (Project Management Institute), Prince2 e ISO 9001.

Con la implementación de este nuevo proceso se espera aumentar la eficiencia, facilitar la interacción con los demás procesos de la organización, así como la disminución de riesgos, la preservación del conocimiento en la Entidad y un manejo adecuado del volumen de convenios, contratos y proyectos que se suscriban.

VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO

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

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

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

Programa de Viviendas Gratuitas

Durante el año 2016, se destacan las siguientes actividades relacionadas con la evaluación y supervisión de proyectos:

Supervisión de proyectos del Programa de Vivienda Gratuita - Fase 1 (100 mil VIP Gratis)

A 31 de diciembre del 2016, los proyectos objeto de supervisión por parte de Findeter reflejaron una ejecución del 100% en las actividades realizadas y un balance de 51.147 viviendas con certificados de existencia expedidos que fueron objeto de supervisión por parte de Findeter.

Tabla 31- Resumen General de Ejecución del Programa de Vivienda Gratuita - Diciembre 2016

Departamento	No. Proyectos	No. Viviendas	% Ejecución
Atlántico	8	8.846	100%
Bogotá D.C	2	870	100%
Bolívar	3	3.734	100%
Caldas	1	240	100%
Caquetá	1	160	100%
Cauca	1	1.644	100%
Cesar	1	1.900	100%
Córdoba	6	5.794	100%
Cundinamarca	5	2.079	100%
La Guajira	5	2.186	100%
Magdalena	5	5.553	100%
Meta	1	196	100%
Nariño	5	2.348	100%
Norte de Santander	5	3.476	100%
Quindío	3	279	100%
Risaralda	4	1.813	100%
Sucre	5	3.180	100%
Tolima	2	201	100%
Valle Del Cauca	9	6.648	100%
Total general	**72**	**51.147**	**100%**

Evaluación de Convocatoria Pública del Programa Vivienda Gratuita - Segunda Fase

En el año 2016, Findeter inició de la evaluación de aspectos jurídicos y técnicos de 432 proyectos que se desarrollarán en predios localizados en suelo urbano, para la construcción de viviendas de interés prioritario en el marco de la segunda convocatoria de la segunda fase del programa de vivienda gratuita que realizó el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio a municipios categorías 3, 4, 5 y 6 en la que se busca seleccionar los proyectos que serán adjudicados a través de convenios suscritos entre FONVIVIENDA y los Entes Territoriales.

Tabla 32- Evaluación de proyectos del Programa de Vivienda Gratuita evaluados en 2016

Departamento	No. Proyectos	No. Viviendas
Amazonas	1	170
Antioquia	73	7.980
Arauca	4	1.116
Bolívar	13	2.486
Boyacá	34	2.550
Caldas	11	1.052
Caquetá	7	1.000
Casanare	11	1.335
Cauca	8	1.142
Cesar	14	2.624
Chocó	14	1.960
Córdoba	10	2.085
Cundinamarca	36	2.952
Guainía	4	638
Guaviare	5	399
Huila	27	5.080
La Guajira	9	1.962
Magdalena	16	2.598
Meta	5	640
Nariño	37	4.472
Norte De Santander	17	1.933
Putumayo	6	610
Quindio	5	687
Risaralda	4	778
Santander	28	2.751
Sucre	8	1.265
Tolima	13	2.070
Valle Del Cauca	5	2.607
Vaupés	4	437
Vichada	3	600
Total General	**432**	**57.979**

Evaluación de Convocatorias para selección de proyectos privados y constructores. Programa Vivienda Gratuita - Segunda Fase

En el año 2016, Findeter inició de la evaluación de aspectos financieros, jurídicos y técnicos de 103 proyectos privados que se desarrollarán en predios localizados en suelo urbano, A través de las convocatorias publicadas en la Página Web de la Fiduciaria Alianza Colpatria para la construcción de viviendas de interés prioritario en el marco de la segunda convocatoria de la segunda fase del programa de vivienda gratuita que realizó el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio a municipios categorías 3, 4, 5 y 6. Donde se habilitaron 25 proyectos privados por 4.571 viviendas.

Igualmente se habilitaron constructores para 102 proyectos públicos con el fin de ejecutar 16.840 viviendas

Tabla 33- Evaluación de proyectos privados para Vivienda Gratuita

Departamento	No Habilitado		Habilitado		Total Proyectos	
	No. Proyectos	No. VIP	No. Proyectos	No. VIP	No. Proyectos	No. VIP
Bolívar	10	2.262	2	401	12	2.663
Caquetá	3	330			3	330
Cauca	4	837	1	96	5	933
Chocó	1	0			1	0
Córdoba	3	739	1	229	4	968
Cundinamarca	1	64	3	375	4	439
Meta	1	100	2	420	3	520
Norte de Santander	26	4.800	5	950	31	5.750
Putumayo	4	530	2	250	6	780
Sucre	12	2.335	2	500	14	2.835
Valle del Cauca	10	2.150	4	845	14	2.995
Nacional - Tolima	2	490	1	288	3	778
Nacional - Amazonas	1	300			1	300
Choco			2	217	2	217
Total	**78**	**14.937**	**25**	**4.571**	**103**	**19.508**

Tabla 34- Evaluación de proyectos públicos para Vivienda Gratuita

Departamento	Habilitado		No Adjudicado o No Habilitado		Total	
	No. Proyectos	No. Viviendas	No. Proyectos	No. Viviendas	No. Proyectos	No. Viviendas
Antioquia	2	300	1	190	**3**	**490**
Atlántico	11	2.240	61	11.900	**72**	**14.140**
Bolívar	4	800	2	400	**6**	**1.200**
Boyacá	9	750	19	1.590	**28**	**2.340**
Caldas	6	530	10	860	**16**	**1.390**
Caquetá	1	180	1	180	**2**	**360**
Casanare	3	460	7	1.040	**10**	**1.500**
Cauca	4	500	8	1.000	**12**	**1.500**
Cesar	10	2.000	21	4.200	**31**	**6.200**
Chocó	3	600	2	400	**5**	**1.000**
Córdoba	6	1.430	33	7.950	**39**	**9.380**
Cundinamarca	2	340	11	1.950	**13**	**2.290**
Huila	4	800	12	2.400	**16**	**3.200**
La Guajira	6	920	17	2.660	**23**	**3.580**
Magdalena	8	1.570	1	200	**9**	**1.770**
Meta	1	100	2	200	**3**	**300**
Nariño	8	1.370	7	970	**15**	**2.340**
Norte De Santander	3	340			**3**	**340**
Putumayo	1	100	1	100	**2**	**200**
Quindío	2	220	8	880	**10**	**1.100**
Santander	2	350	6	860	**8**	**1.210**
Sucre	2	400	2	400	**4**	**800**
Tolima	2	190	6	570	**8**	**760**
Valle Del Cauca	2	350	2	350	**4**	**700**
Total	**102**	**16.840**	**240**	**41.250**	**342**	**58.090**

Programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA

En el año 2013, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, presentó un nuevo programa de Vivienda de Interés Prioritario que beneficiará a los hogares que actualmente presentan ingresos de hasta dos Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes y que podrán tener casa propia sin

comprometer más del 30% de su ingreso en el pago de cuotas de crédito para adquisición de vivienda. En el marco de este programa se generará una oferta de 86.000 viviendas de interés prioritario.

Concretamente, podrán ser beneficiarios del programa los hogares que:

- Tengan ingresos totales mensuales no superiores a dos salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- No sean propietarios de una vivienda en el territorio nacional.
- No hayan sido beneficiarios de un subsidio familiar de vivienda efectivamente aplicado, ni de la cobertura de tasa de interés. Salvo cuando el beneficiario haya perdido la vivienda por imposibilidad de pago del crédito con el cual la adquirió, o cuando la vivienda haya resultado totalmente destruida o quedado inhabitable como consecuencia de desastres naturales, calamidades públicas, emergencias, o atentados terroristas.
- Cuenten con un ahorro por un monto equivalente al 5% del valor de la vivienda, es decir, aproximadamente $2.000.000.
- Cuenten con un crédito pre-aprobado por el valor correspondiente a los recursos faltantes para acceder a la vivienda.
- No hayan sido inhabilitados por haber presentado documentos o información falsa con el objeto de que le fuera adjudicado un subsidio.

Supervisión de Proyectos Seleccionados VIPA

Findeter ejecuta las actividades de seguimiento y supervisión de proyectos VIPA en el marco del contrato de prestación de servicios suscrito con la Fiduciaria Bogotá. Así, al 31 de diciembre de 2016, el programa cuenta con 127 proyectos con inicio de actividades de supervisión por parte de Findeter, de los 140 proyectos seleccionados. De dichos proyectos en supervisión, cerca de 45 proyectos ya se encuentran completamente certificados.

Tabla 35- Proyectos VIPA supervisados

Terminado			En Ejecución			Total		
N° Proy.	N° Viv.	Valor (billones)	N° Proy.	N° Viv.	Valor (billones)	N° Proy.	N° Viv.	Valor (billones)
45	20.971	$1,0	95	46.367	$2,2	140	67.338	$3,2

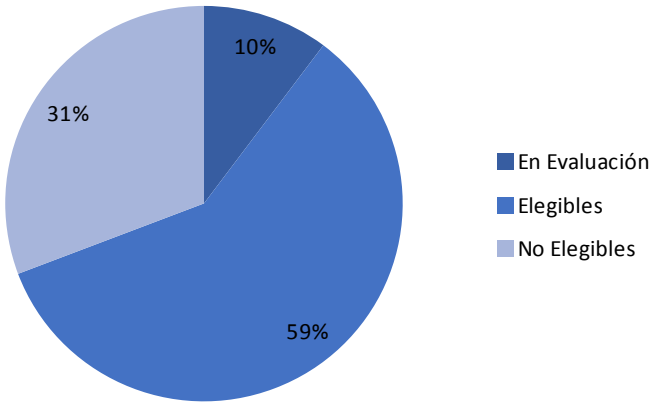
Elegibilidad de Proyectos VIS

Durante el año 2016 se radicaron en Findeter 39 proyectos de Vivienda de Interés Social (VIS) con una oferta de 2.737 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos legales y financieros. En este mismo periodo se declararon elegibles 23 planes de vivienda que aspiran a recursos de subsidio provenientes de las Cajas de Compensación Familiar y del Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA (Desplazados por la Violencia).

Tabla 36- Estado de Proyectos VIS. Año 2016

Estado	N° Proyectos	N° Viviendas
En Evaluación	4	127
Elegibles	23	2.011
No Elegibles	12	599
Total	**39**	**2.737**

Gráfico 25- Nº de proyectos VIS según eligibilidad. 2016

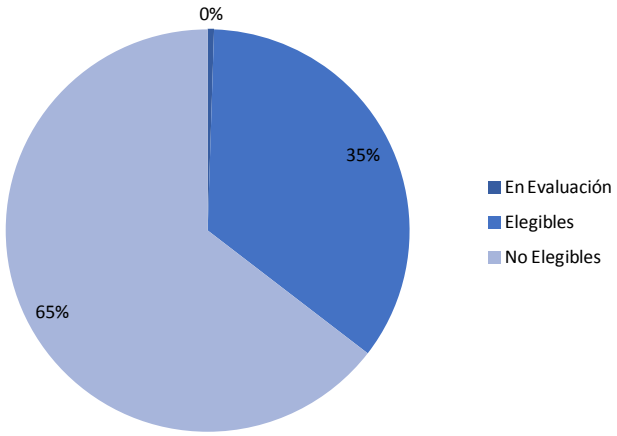


Findeter, en desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, durante lo corrido de los periodos de Gobierno del Presidente Santos, ha expedido certificados de elegibilidad para 67.280 viviendas en 525 proyectos.

Tabla 37- Estado de Proyectos VIS Periodo Santos (Agosto 2010 - Diciembre 2016)

Estado	N° Proyectos	N° Viviendas
En Evaluación	4	951
Elegibles	525	67.280
No Elegibles	735	124.424
Total	**1.264**	**192.655**

Gráfico 26- Nº de proyectos VIS según eligibilidad. Periodo Santos



AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO

El año 2016 cerramos con un total de 246 proyectos de agua y saneamiento básico, para un valor de $2,1 billones. Los proyectos se dividen de la siguiente manera:

Gráfico 27- Estado de Proyectos Agua y Saneamiento Básico – 2016

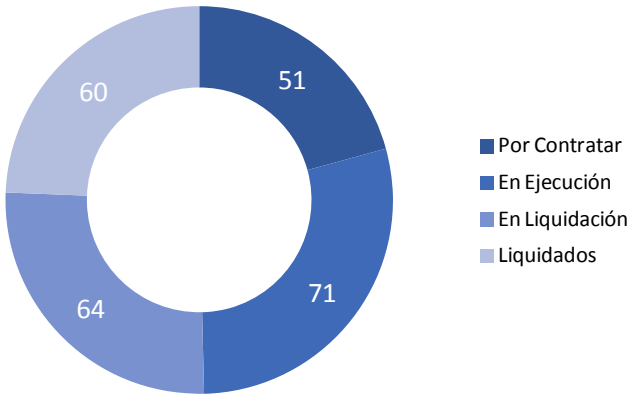
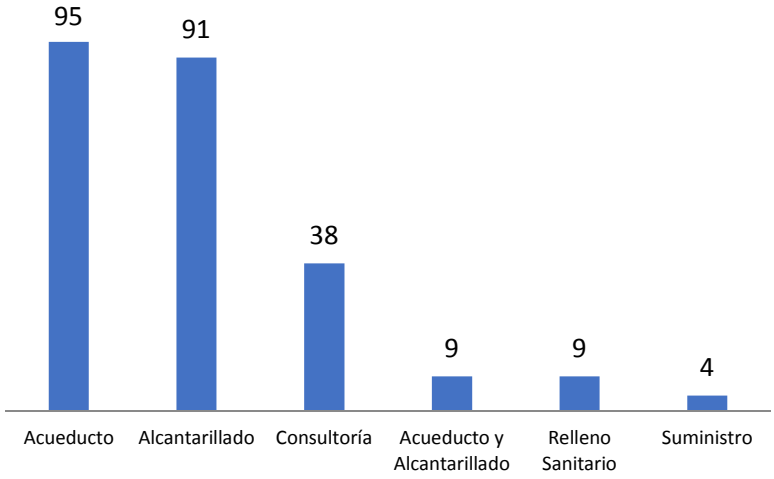


Gráfico 28- ***Tipología Proyectos de Agua y Saneamiento Básico***



Durante el año 2016 firmamos dos nuevos convenios interadministrativos:

- Contrato 451 de 2016 con un valor de $18.000 millones, con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Contrato 068 de 2016 con un valor de $12.500 millones, con IBAL (Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Ibagué)

Así las cosas, Findeter tiene ocho Contratos Interadministrativos:

Tabla 38- Contratos Interadministrativos Agua y Saneamiento Básico 2016

No. Contrato	Cliente	Total
438	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	706.810
159	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	471.793
36	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	684.353
766	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	115.630
541	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	20.002
547	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	32.194
451	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	18.000
IBAL	IBAL (Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Ibagué)	12.500
		2.061.282

Cifras en Millones de $

Incluye Recursos por contrapartida

Logros

- Recepción de cooperaciones técnicas de la Embajada de Holanda para el Proyecto Ciclo Infraestructura Cartagena, del Banco Interamericano de Desarrollo - BID para la estructuración y posible emisión de unos bonos verdes, y del Banco Alemán de desarrollo - KFW para la identificación de posibles proyectos en agua y saneamiento básico.

Infraestructura Social

El año 2016 Findeter cerró con un total de 285 proyectos de Infraestructura Social para un valor cercano a los $833.000 millones. Los proyectos se dividen de la siguiente manera:

Gráfico 29- Estado Proyectos de Infraestructura 2016

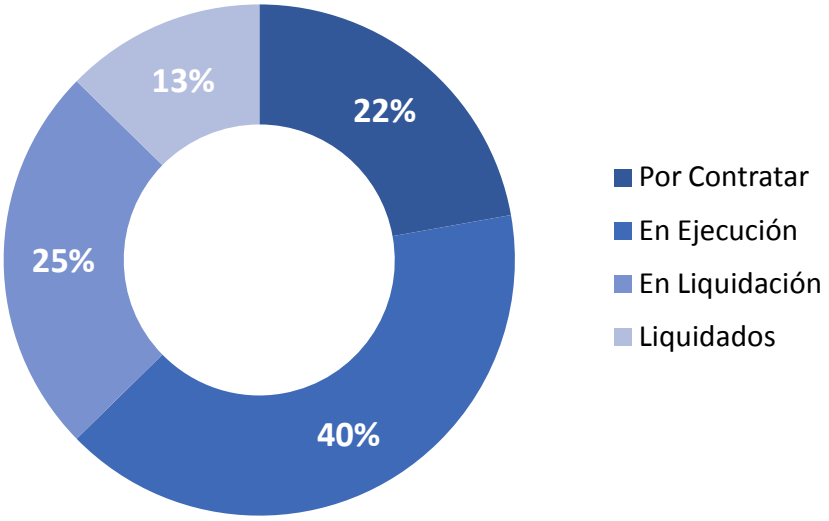
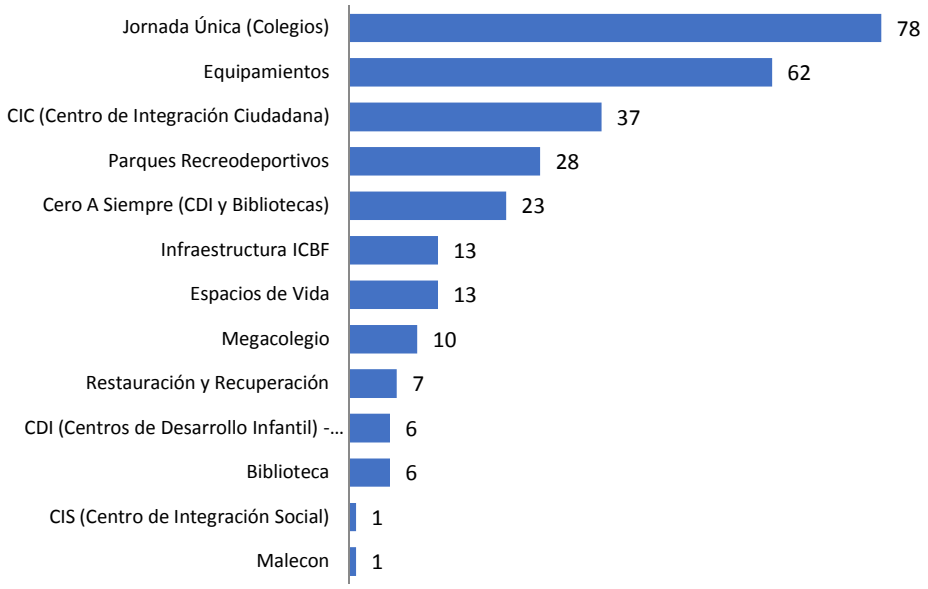


Gráfico 30- Tipología Proyectos de Infraestructura 2016



Durante el año 2016 firmamos dos nuevos convenios interadministrativos:

- Contrato 1564 de 2016 con un valor de $19.295 millones, con el ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar).
- Contrato 068 de 2016 con un valor de $56.571 millones, con el DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República).

Así las cosas, Findeter, tiene 16 Contratos Interadministrativos de Infraestructura Social los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 39- Contratos Interadministrativos de Infraestructura Social

No. Contrato	Cliente	Valor Total (Millones de $)
2453-2015	Ministerio de Cultura	3.600
238-2013	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)	11.774
F442-2013	Ministerio del Interior	28.160
378 de 2014	DNP	254
330 de 2015	Fonvivienda	320.000
2808-2014	Ministerio de Cultura	20.256
1013-2014	Ministerio de Educación	66.803
620-2015	Ministerio de Educación	120.000
Convenio No. 8	Alcaldía de Buenaventura - Gobernación del Valle	27.000
1000 de 2013	Ministerio de Educación	52.004
1260 de 2013	Ministerio de Educación	57.923
887 de 2013	Coldeportes	35.858
2717 de 2013	Ministerio de Cultura	11.248
3024 de 2015	Ministerio de Cultura	1.900
1564 de 2016	ICBF	19.295
068 de 2016	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)	56.571
	Total	**832.646**

PROGRAMA DE APOYO AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA

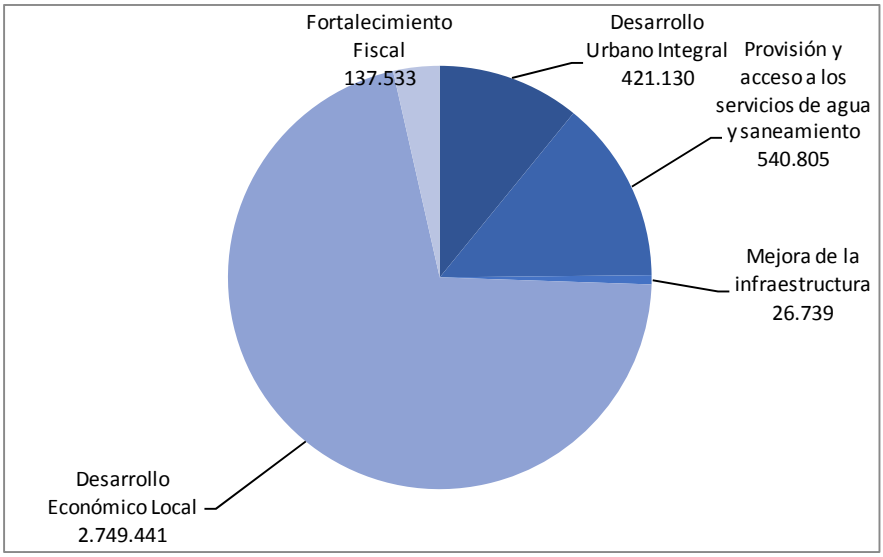
En virtud del CONPES 3778 de 2013 y del Contrato de Préstamo No. 3104/OC-CO entre la República de Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres – Fiduprevisora S.A. suscribió el Convenio No. 9677-SAPII013-281-2015 el 20 de marzo de 2015 con Findeter para la ejecución del Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible del Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, que cuenta con cinco componentes en temas referentes a desarrollo urbano, provisión de agua potable, mejoramiento de infraestructura costera, desarrollo económico local y fortalecimiento fiscal.

Durante el 2016 se avanzó en la ejecución de 15 contratos que fueron adjudicados en el 2015 y 2016. A continuación mostramos los contratos que se encontraban en etapa de ejecución durante el 2016, ejecución financiera y porcentaje de avance:

Tabla 40 - Contratos en ejecución San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Componentes (Contratos en Ejecución a Diciembre 31 de 2016)	**Ejecutado a Dic. 31 de 2016 (U$)**	**Avance Físico Porcentual del Contrato**
Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible de San Andrés, Providencia y Santa Catalina - Préstamo 3104/OC-CO	**3.822.353**	
Desarrollo Urbano Integral	**421.130**	
Diseño Final Mejoramiento Integral de Barrios en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	242.499	100%
Interventoría al Diseño Final Mejoramiento Integral de Barrios en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina	30.005	100%
Construcción Obras Mejoramiento Integral de Barrios San Andrés Primera Etapa	0	0%
Construcción Obras Mejoramiento Integral de Barrios Providencia primera etapa	0	0%
Estudios y Diseños de Obras y Mobiliario para la Revitalización del Centro Urbano	135.783	100%
Interventoría a los Estudios y Diseños de Obras y Mobiliario para la Revitalización del Centro Urbano	12.843	100%
Provisión y acceso a los servicios de agua y saneamiento	**519.867**	
Elaboración del Plan Director del Recurso Hídrico en la Isla de San Andrés.	399.650	70%
Interventoría a la elaboración del Plan de Director del Recurso Hídrico en la Isla de San Andrés	52.396	70%
Estudios y Diseños de las Obras complementarias del Acueducto de Providencia	58.694	100%
Interventoría a los Estudios y Diseños de las obras complementarias del Acueducto de Providencia	9.127	100%
Mejora de la infraestructura costera y de la gestión de riesgos costeros	**0**	
Estudios, Diseños y Obras para la recuperación de Playas.	0	0%
Interventoría a los Estudios, Diseños y Obras para la recuperación de Playas.	0	0%
Desarrollo Económico y Local	**2.743.823**	
Fondo de Fomento del Emprendimiento -Capital Semilla	1.825.356	70%
Fondo de Garantías para Créditos de Fomento Empresarial	918.467	10%
Fortalecimiento Fiscal	**137.533**	
Programa de asistencia técnica en formulación y estructuración de proyectos, dirigida a los funcionarios de la Gobernación	137.533	70%

Gráfico 31- Programa de Apoyo al Desarrollo Sostenible de San Andrés, Providencia y Santa Catalina - Valor Ejecutado Por Componente (US$)



NUEVOS NEGOCIOS

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF

El contrato firmado con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) tiene por objeto prestar el servicio de Asistencia Técnica para el desarrollo de proyectos en el marco de la aplicación primaria del plan de intervención de infraestructura. Para lograr lo anterior, se ejecutarán los siguientes proyectos:

Tabla 41- Proyectos a Ejecutar – Contrato con ICBF - Aplicación primaria del Plan de Intervención de Infraestructura

Proyectos	Proyectos
Estudios, Diseños y Construcción HI Girasoles - Cartagena (Bolívar)	1
Estudios, Diseños y Construcción CZ Manizales - Manizales (Caldas)	1
Estudios y Diseños CAE Huila - Neiva (Huila)	1
Obra CAE Chocó - Quibdó (Choco)	1
Adecuación Inmuebles SRPA - Medellín (Antioquia), Cali (Valle), Ibagué (Tolima), Turbaco (Bolívar)	4
Estudios, Diseños CAE Cesar y Construcción instalaciones hidrosanitarias y eléctricas - Valledupar (Cesar)	1
Adecuación inmuebles SRPA: Granja Manare y Obras Sistema hidrosanitario - Yopal (Casanare) y Obras PTAR CAE Nariño - Pasto (Nariño)	2
Estudios, Diseños y Construcción HI Nuevo Amanecer - Pacho (Cundinamarca)	1
Estudios, Diseños y Construcción Parque Zonal El Redentor, incluyendo los trámites correspondientes a la formulación y aprobación del respectivo Plan Director. - Bogotá D.C.	1
Total Proyectos	**13**

METAS

- Ejecución de 13 proyectos, en desarrollo del contrato de Asistencia Técnica firmado con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), en el marco de la aplicación primaria del plan de intervención de infraestructura.

Agencia de Desarrollo Rural – ADR

En el año 2014, el Ministerio de Agricultura inició la implementación de la estrategia Desarrollo Rural con enfoque territorial, que tiene como propósito el desarrollo sostenible e integral del sector rural, de sus territorios y comunidades, para que los productores rurales sean la base de una vigorosa clase media rural, bajo principios de multifuncionalidad, integralidad e interacción de sectores heterogéneos.

Como parte de las acciones que pretenden mejorar los indicadores asociados al desarrollo rural, Findeter firmó con la Agencia de Desarrollo Rural el contrato para ejecutar los siguientes ejes de inversión, que se alinean con las recomendaciones dadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL y los esfuerzos del Gobierno Nacional para mejorar la calidad de vida de los Colombianos. El contrato tiene por objeto:

1. Análisis, diseño y construcción de distritos de riego y drenaje a nivel nacional - Fondo Nacional de Adecuación de Tierras. Hasta ocho proyectos.
2. Apoyo para la implementación de sistemas alternativos de adecuación de tierras nacional. Mínimo 37 pozos profundos.
3. Saneamiento - Contribuir al abastecimiento de agua y mejorar las condiciones de saneamiento básico de la población rural en Colombia. Mínimo 700 unidades de baterías sanitarias.

Empresa Ibaguereña de Acueducto y Alcantarillado - IBAL

El objeto del contrato interadministrativo firmado es la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de los recursos que le transfieran Ibagué y el IBAL, para la contratación y ejecución de los Proyectos de Acueducto y Alcantarillado a ejecutarse en el Municipio. Lo anterior basado en el contrato de cooperación que el Municipio de Ibagué y Findeter suscribieron para aunar esfuerzos entre las partes para consolidar la realización de proyectos que promuevan el desarrollo de la ciudad y de esta forma contribuir a la disminución de la brecha de inequidad y a la satisfacción de necesidades básicas de los ciudadanos.

AquaRating – Estándar Internacional para evaluar los servicios de Agua y Saneamiento:

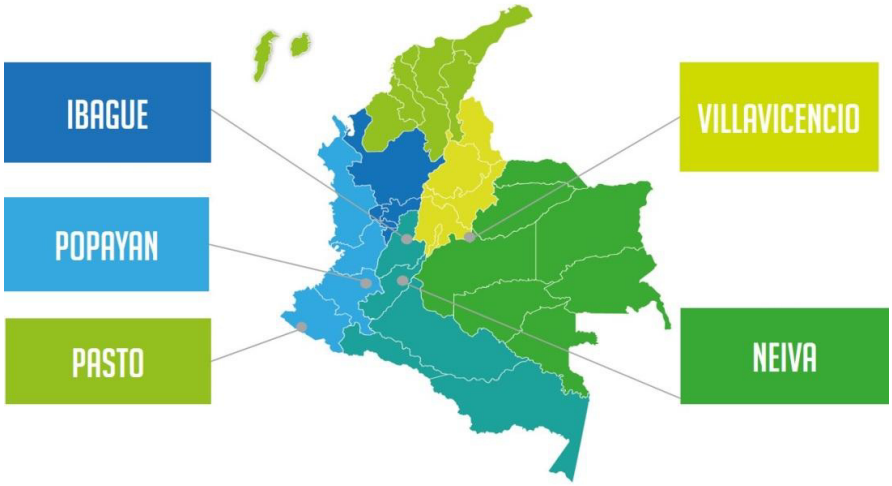
Findeter, incursionó en el mejoramiento integral de las Empresas Prestadoras de Servicio de Agua y Saneamiento a través de la implementación del estándar AquaRating.

El sistema AQUARATING, fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo de la Asociación Internacional del Agua (IWA por sus siglas en inglés) para que las empresas prestadoras de servicios de agua y saneamiento básico se autoevalúen en ocho áreas:

Ilustración 5- Áreas de Estructuración del Sistema AQUARATING

En abril de 2016 el BID y Findeter firmaron un convenio con el fin de aunar esfuerzos para la implementación del sistema AquaRating y promover un mejoramiento integral en la gestión de las empresas prestadoras. Para lograr lo anterior, se seleccionó a las empresas de agua de Ibagué, Popayán, Pasto, Villavicencio, Neiva. Después de sesiones y capacitaciones con especialistas del BID las empresas iniciaron el proceso de autoevaluación y carga de documentos soportes para lograr la mayor fiabilidad en la calificación a obtener. El proceso de autoevaluación al finalizar el 2016 fue exitoso para las cinco empresas.

Ilustración 6- Empresas de aguas en iniciativa AquaRating



Adicionalmente, se solicitó una Cooperación Técnica No Reembolsable a la Secretaria de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO), con el objetivo de financiar el programa planteado en cuatro fases:

1. Autodiagnóstico Inicial de AquaRating para diez empresas prestadoras (Ibagué, Popayán, Pasto, Villavicencio, Neiva y cinco adicionales en proceso de selección)
2. Desarrollo de Planes Estratégicos (basados en los resultados de AquaRating)
3. Implementación de Planes Estratégicos.
4. Autodiagnóstico final de AquaRating certificado

Los recursos solicitados ascienden a USD15 millones y el mayor porcentaje de inversión se ejecutará en la fase 3 durante la implementación de los planes estratégicos y acciones específicas encaminadas a: cambios culturales, mejoramiento de calidad y planeación, infraestructura y prácticas modernas administrativas.

5.2.4 PROYECTOS DE VALOR COMPARTIDO

ESCUELAS SOCIO-DEPORTIVAS

Durante el 2016 continuó la alianza con Fundación Real Madrid y la Fundación Revel para beneficiar a niños, niñas y jóvenes en condición de vulnerabilidad, de diferentes municipios del país. Así, durante este año se firmaron siete convenios en siete ciudades del país y se implementaron 19 Escuelas socio-deportivas en las ciudades de Galapa, Pasto, Valledupar, Villavicencio, Cartagena y Bucaramanga beneficiando a un total de 3400 niños, niñas y jóvenes, los cuales recibieron formación en valores y cultura de paz a través del

deporte.

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

Cerramos el año con 12 aliados, estos son Fundación Real Madrid, Fundación Revel, Alcaldía de Galapa, Gobernación del atlántico, Alcaldía de Villavicencio, Alcaldía de Valledupar, Alcaldía de Pasto, Alcaldía de Bucaramanga, Constructora Amarilo, Universidad de Caldas, Alcaldía de Pasto, Sociedad Portuaria de Cartagena, y Constructora Valorcon.

Por otra parte, para evaluar la sostenibilidad de la operación interna contamos con indicadores y metas asociados al Sistema de Gestión Ambiental de los diferentes programas que lo conforman, tales como consumo de energía y de agua per-cápita y aprovechamiento de residuos sólidos no peligrosos, entre otros.

También dentro del proceso de mejoramiento continuo estamos avanzando en las formas de evaluar la sostenibilidad. Para consolidar la visión integral institucional de responsabilidad social, se inició en el 2016 el proyecto "Modelo de Responsabilidad Social", el cual arrojará un Plan de Acción a mediano plazo e indicadores cualitativos que permitan autoevaluarnos.

SISTEMA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA SOLAR PARA VIP

Con recursos de cooperación internacional provenientes del Servicio Forestal de los Estados Unidos -USFS, mediante el convenio suscrito entre el Programa Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono en representación del USFS, Findeter ejecutó el "Sistema de generación solar fotovoltaica en la urbanización Lorenzo Morales Etapa 1 de Valledupar", proyecto demostrativo a nivel nacional en Vivienda de Interés Prioritario, que contribuirá a la reducción de gases efecto invernadero a través de la generación con fuentes no convencionales de energía. El sistema fotovoltaico de 20KWp operando fue entregado a la copropiedad el 22 de diciembre de 2016.

520 familias vulnerables de bajos ingresos serán beneficiadas, específicamente con la reducción de los costos del servicio de energía de las zonas comunes de la urbanización, cubriendo la demanda generada en el día por el sistema de bombeo de agua y las lavadoras comunales.

Como proyecto demostrativo, sus resultados y lecciones aprendidas serán relevantes en la formulación y diseño de futuros proyectos de vivienda de interés social en el país, cuyo impacto en la reducción de costos del servicio, se evaluará en el primer trimestre del 2017, una vez se cuente con varias facturaciones del servicio de energía.

PEGUI - PLATAFORMA EDUCATIVA VIRTUAL

PEGUi es un plataforma educativa virtual cofinanciada por el Ministerio de las TIC, y estructurada en alianza con la Financiera de Desarrollo (Findeter), Ministerio de Educación Nacional (MEN) y Computadores para Educar (CPE), como una estrategia para mejorar la calidad de la educación en el país por medio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

PEGUi busca promover el desarrollo sostenible de las regiones de Colombia, impulsar la innovación, el desarrollo de infraestructuras y la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las ciudades de Bucaramanga, Montería, Pasto y Valledupar diferentes regiones del país, de igual forma busca contribuir a resolver algunos de los problemas que sufre la educación en Colombia, como la deserción escolar y mejorar en campos como: planeación educativa, calidad, uso de herramientas digitales, fortalecimiento de instituciones y resultados en las pruebas del Estado.

La materialización de la plataforma en los establecimientos educativos, ha permitido, entre muchos otros, alcanzar los siguientes logros:

- 169 sedes de las 196 sedes principales en las cuatro ciudades, implementadas con PEGUi a través de talleres en plataforma administrativa y plataforma LMS (Learning Management System).
- 100% del licenciamiento de uso de la plataforma entregado igual a 594

Establecimientos Educativos Oficiales en las cuatro ciudades.

- 400 OVA (Objetos Virtuales de Aprendizaje) de las áreas de ciencias, matemáticas, lenguaje para todos los grados de Educación Básica y Media, desarrollados por el Ministerio de Educación Nacional cargados y parametrizados en la plataforma PEGUi y 600 OVA más en proceso
- 8.429 docentes de 12.000 recibieron formación en los diplomados ETIC@ de Computadores para Educar.
- 60 Talleres de uso y aprovechamiento de la plataforma realizados en las ciudades PEGUi.
- 1.498 Talleres de vocación TI para estudiantes de grados 9°, 10° y 11° y vocación pedagógica TI para docentes implementados. (98% de ejecución de la meta).
- 9.754 Kits promocionales entregados a las comunidades.
- Vinculación de Computadores para Educar y cooperación territorial para comitiva PEGUi. Treinta docentes y funcionarios de las Secretarías de Educación participaron en el evento Educa Digital Buga, Valle (Nov.2016), con asistencia de aproximadamente 300 personas.

EMPRENDE CON DATOS

El proyecto Emprende con Datos, consiste en potenciar el emprendimiento a nivel nacional en el sector TIC aprovechando los avances del país en términos de masificación del uso de Internet y la reducción de la brecha digital. Para esto se pretende realizar convocatorias permanentes a equipos de emprendedores que hayan tenido experiencia en el sector, que ya cuentan con un prototipo o un producto mínimo viable, así mismo de manera análoga se convocará a equipos de emprendedores que se encuentren en curso a través de la iniciativa APPS.co de MinTic. El target en el que se pretende enfocar este proyecto es el segmento de mercado de aplicaciones web-móviles que permitan resolver temáticas de interés público y social mediante la utilización de datos gubernamentales.

Para lograr esto se busca fortalecer los ecosistemas de emprendimiento en cada una de las ciudades sostenibles seleccionadas para este objetivo (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Manizales) cada una de las cuales servirán como clúster para el emprendimiento a los diferentes municipios del país interesados en el programa. En cada uno de los ecosistemas se tendrá la capacidad a nivel de infraestructura, comunicaciones y conocimiento experto para poder realizar el acompañamiento, entrenamiento y asesoría en los frentes de Negocio, Arquitectura de TI y Desarrollo de Software para todos y cada uno de los equipos de emprendedores seleccionados a través de las convocatorias realizadas durante los eventos que permitan la sensibilización, preparación y posterior selección de los equipos de emprendedores y los provenientes de la iniciativa APPS.co. En la siguiente imagen el cuadro a continuación se observan podrá ver las diferentes etapas del proyecto:

Se desarrollara un portal web para garantizar la trazabilidad del estado de avance de cada uno de los equipos de emprendedores a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Durante la etapa de iniciación del programa se realizaron eventos en cada una de las ciudades con el siguiente público objetivo impactado:

Tabla 42- Total personas impactadas iniciativa Emprende con Datos

Ciudad	Participantes			
	Emprendedores	Empresas	Entidades Públicas	Total
Barranquilla	48	15	39	102
Bucaramanga	62	27	11	100
Bogotá	68	30	17	115
Cale	26	1	12	48
Manizales	73	40	14	127
Medellín	28	29	9	66
			Total Impactados	**558**

A diciembre de 2016 se encontraban inscritos 125 equipos de emprendedores, de los cuales 82 cumplen con los criterios habilitantes.

INTELIGENCIA ENERGÉTICA

Desde de Junio de 2016, se inició la formulación de un proyecto consistente en una estrategia de Inteligencia Energética para Findeter, aplicable inicialmente en el Diamante Caribe y Santanderes, pero escalable a todo el país.

La estrategia se fundamentó en los principios del World Energy Council (WEC) de Seguridad Energética, Equidad Social y Sostenibilidad, y consiste en promover, estructurar, financiar y ejecutar proyectos de eficiencia energética y fuentes no convencionales de energía, que profundicen la seguridad energética de la región Diamante Caribe y Santanderes y del país. El programa busca gestionar buenas prácticas ambientales a través de la promoción de la ecoeficiencia, la educación para la sostenibilidad, el fomento del manejo de los riesgos ambientales y sociales, y la cooperación. Sin embargo, el objetivo se centra en el incremento de la productividad, al aplicar el principio de eficiencia de "hacer más con la misma energía" y sustituir fuentes con alto impacto ambiental, por fuentes renovables

El proyecto consta de tres fases de corto (1 año), mediano (3 años) y largo plazo (5 años). Durante la primera fase, se alineará la estrategia con las políticas energéticas del país y se formularán los casos de negocio para la estructuración de proyectos. Durante la segunda fase, se financiarán y ejecutarán soluciones integrales en toda la cadena energética (eléctrica y térmica); y se hará un gran énfasis en la generación con fuentes renovables, para aprovechar al máximo la riqueza en recursos naturales de la región Diamante Caribe y Santanderes y del país. En la tercera fase, Findeter podrá desplegar toda su capacidad financiera, comercial, técnica y operacional, con lo cual se consolidará como la Banca de Desarrollo líder en la financiación de eficiencia energética y fuentes de energía renovables de Colombia.

Los indicadores clave de la Estrategia son la reducción de la Intensidad Energética de la producción en los proyectos vinculados; el incremento de la participación de las fuentes de energía renovables promovidas y financiadas por Findeter en la canasta energética del país; la reducción de emisiones de Gases de Efecto Invernadero GEI en los proyectos; y el incremento de la participación de Findeter en la financiación de

proyectos de eficiencia energética y renovables en el país (en términos de montos de nuevas colocaciones).

La estrategia fue validada con las autoridades energéticas, gremios, entidades técnicas del sector, aliados para su desarrollo y ante todo, con los posibles clientes de las soluciones a financiar. Igualmente, se validó la propuesta de mecanismo innovador de financiación para la eficiencia energética y las energías limpias que Findeter propuso en el Protocolo Verde de la Asobancaria, con la cual se financiará a las entidades territoriales para buscar la eficiencia energética de las edificaciones públicas y desarrolladores de proyectos y Empresas de Servicios Energéticos. En esa misma línea, la Alta Gerencia de Findeter recomendó avanzar en el diseño de un proyecto solar para el edificio de Findeter como un caso demostrativo de ejemplo en las edificaciones públicas.

ESTUDIO DE CIUDADES INTELIGENTES

En el marco del convenio 0435 FonTIC-Findeter, se contrató una consultoría que tiene como fin realizar un estudio para clasificar las ciudades colombianas de acuerdo a su nivel de madurez respecto a un concepto de ciudades inteligentes, definido por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), la Universidad del Rosario y Findeter.

Una Ciudad "i" es aquella que, a través de la apropiación y uso de las TIC, logra ser sostenible de una forma eficiente e innovadora con impactos significativos en la calidad de vida de sus ciudadanos. Esto se logra a través de cuatro dimensiones, a saber: medio ambiente, desarrollo económico y urbano, sostenibilidad social y gobernabilidad y solución de conflictos.

Ilustración 7- Esquema ciudades inteligentes

En este proyecto que culminó el 15 de diciembre de 2016, se estudiaron 32 ciudades capitales departamentales y 50 ciudades complementarias colombianas con más de 80.000 habitantes, incluyendo aquellas pertenecientes a los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe y Santanderes. Estas ciudades se clasificaron de acuerdo a una metodología diseñada con indicadores simples y compuestos basados en el concepto definido.

El MinTIC empleara los resultados de este estudio para la formulación de políticas públicas que permitirán cerrar brechas de conectividad y acceso a las TIC de las ciudades al acercarse al concepto de ciudades inteligentes.

Además, los resultados de este estudio son un complemento para los programas de Ciudades Sostenibles,

Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe y Santanderes. Así mismo presentan un análisis de oportunidades de negocio para nuestros créditos de redescuento, al verse claras las necesidades de los territorios en sectores claves de inversión para Findeter.

Adicionalmente, el estudio cuenta, como producto final, con la formulación de diez proyectos tipo, en diez sectores diferentes relacionados con las tecnologías de la información y comunicación, formulados en la Metodología General Ajustada del Departamento Nacional de Planeación y la de Marco Lógico. Estos permiten a los territorios cerrar brechas en los sectores carentes, al apropiarse de los proyectos, completar su formulación con el apoyo de nuestra Gerencia de Estructuración de Proyectos y financiarlos con créditos Findeter o recursos del Sistema General de Regalías.

MIPYME VIVE DIGITAL

El pasado 15 de diciembre de 2016, se firmó el Convenio Interadministrativo 1232 de 2016 entre MINTIC y Findeter, con el objetivo de Implementar la estrategia nacional Mipyme Vive Digital del MinTIC, que busca masificar la conectividad y la transformación de los procesos productivos en las pequeñas y medianas empresas colombianas a partir del aprovechamiento, uso y apropiación de productos y servicios TIC.

Con un valor de más de cuarenta y cinco mil millones de pesos, se proyecta en los próximos dos años aportar al sector de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del país para que incrementen su competitividad y productividad acorde a las exigencias globales del mercado.

Ilustración 8- Componentes del programa Mipyme Vive Digital - MINTIC

Los cinco componentes de la Ruta Digital, se transformarán en los próximos meses en proyectos formulados y ejecutados por Findeter, quien se suma a este importante objetivo nacional con más de novecientos millones de pesos, además de la experiencia, respaldo y solidez que se requiere en las regiones para lograr el crecimiento de nuestro sector productivo con el uso de las herramientas TIC.

La iniciativa tiene las siguientes metas:

- Programa Nacional de Capacitación: Se implementará una estrategia de formación virtual a empresarios Mipyme en áreas identificadas para potencializar su conocimiento, apropiación y utilización de las TIC en su cadena de producción, la meta 100.000 empresarios colombianos digitales.

- Convocatoria MiPyme Digital: Busca contribuir a la implementación de comercio electrónico por parte de empresarios Mipyme de las regiones de Colombia. Meta: 10.000 MiPymes trasladadas al uso electrónico.
- Mentalidad y Cultura: Consiste en la creación de un Ecosistema Digital para las Mipymes Colombianas.
- Creación de Programa de Incentivos: Con esta estrategia se implementará un plan de incentivos a las pequeñas y medianas empresas en el uso de las TIC para su proceso productivo, adicionalmente se brindará apoyo para el diseño, desarrollo e implementación de productos del tipo aplicaciones tecnológicas.

Logros

- Se beneficiaron 3.400 niños en condición de vulnerabilidad con el programa escuelas socio-deportivas en alianza con la fundación real Madrid en seis ciudades.
- Puesta en funcionamiento del primer sistema de generación solar fotovoltaica en Vivienda de Interés Prioritario en la Urbanización Lorenzo Morales ubicada en Valledupar, en desarrollo del Convenio de Cooperación suscrito con USAID, en representación del Servicio Forestal de los Estados Unidos.
- Estructuración y firma del Convenio Interadministrativo 1232 de 2016 entre MINTIC y Findeter, para implementar la estrategia nacional Mipyme Vive Digital del Ministerio TIC.

Metas

- Implementar la Medición, Reporte y Verificación de los recursos de redescuento de la Financiera, que apoyan la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de cambio climático.
- Alinear la estrategia de Inteligencia Energética con las políticas energéticas del país y formular casos de negocio.

5.3 APORTACIÓN AL PROCESO DE PAZ Y POSTCONFLICTO

Como tributo a las víctimas del conflicto armado y del desplazamiento en Colombia, Findeter junto con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) promueven la iniciativa Bosques de Paz. Los recursos que se aplicarán al programa tienen como base los proyectos de compensaciones por licencias ambientales pendientes de ser cumplidas en las diferentes regiones del país, por proyectos de los sectores de minería, infraestructura, hidrocarburos, entre otros, con base en la ANLA, y que deberán ser concertados con los licenciados para involucrarlos en el Programa. Asimismo, tiene la motivación de retribuir a la comunidad históricamente afectada por el conflicto armado, a través del desarrollo sostenible de sus territorios donde se incluye la conservación ambiental, participación comunitaria y educación ambiental. Se proyectan tres proyectos identificados para la reforestación de 600 hectáreas durante el 2017. En especial, los Montes de Maria serán ahora Bosques de Paz sembrando 250.000 árboles de especies nativas.

El MADS y FINDETER están en la elaboración del contrato de operación del Programa donde quedará definido que Findeter será el operador.

METAS

- El 2017 será un año crucial en temas de cooperación internacional para Colombia por la coyuntura del postconflicto. Findeter buscará y gestionará activamente recursos que permitan apalancar el desarrollo territorial en el marco de la paz.

6 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

6.1 GESTIÓN AMBIENTAL

Findeter a través de su gestión ambiental promueve buenas prácticas ambientales para generar conciencia ambiental entre nuestros trabajadores e impulsar el uso eficiente de los recursos naturales y disponer de forma adecuada los residuos considerados peligrosos. Por ello, contamos con una política y objetivos ambientales que dan respuesta a los requisitos legales y otros requisitos suscritos por Findeter y a los impactos ambientales significativos asociados a las actividades que desarrollos.

Es así como la reducción de nuestros impactos ambientales se gestiona a través de los programas de uso eficiente de la energía, uso eficiente del agua, uso eficiente del papel, gestión integral de residuos y prácticas sostenibles.

Ilustración 9- Programas ambientales de Findeter

El programa busca gestionar buenas prácticas ambientales a través de la promoción de la ecoeficiencia, la educación para la sostenibilidad, fomento al manejo de los riesgos ambientales y sociales y la cooperación.

Es necesario e importante crear conciencia ambiental en todos nuestros trabajadores en torno al uso eficiente de los recursos agua, energía y papel, además de la disposición de los residuos. Para ello, desarrollamos campañas alrededor de diferentes programas ambientales.

Con estas campañas estamos incentivando prácticas sostenibles generando conciencia ambiental en todos nuestros colaboradores. Durante el 2016 lo hicimos por medio de experiencias lúdico-pedagógicas, diferentes y divertidas, involucrando una fase previa de expectativa, seguida por una fase de contextualización sobre la realidad ambiental, económica y social de nuestro planeta y, finalmente, desarrollando una fase de sensibilización ambiental, enfocada a generar cambios de acciones y hábitos en los colaboradores.

Ilustración 10 - Ejemplo de campaña ambiental para público interno

6.2 CAMBIO CLIMÁTICO

Los programas ambientales apuntan a controlar la huella de carbono de Findeter. Esta huella se mide por las emisiones Gases de Efecto Invernadero (GEI) generadas, que se expresan en toneladas de dióxido de carbono equivalente – tCO^2e. Nuestra huella de carbono para el año 2015 fue de 555,6 tCO^2e. Para el año 2016 esperamos reducir estas emisiones, dicha medición se realizará durante el primer semestre del 2017 razón por la cual no se expresa en el presente informe.

Con el objetivo que la compensación esté integrada y alineada con los programas que adelanta la Entidad y específicamente con Bosques de Paz, para el 2016, compensaremos la huella de carbono, a través de la siembra de árboles para la restauración de una cuenca hidrográfica de alto impacto que apunte a la conservación de los bosques, conservación del recurso hídrico, restauración de ecosistemas degradados y en general, el uso sostenible de los ecosistemas considerados como sumideros de carbono. Actualmente estamos trabajando en el afinamiento del proyecto de compensación de la huella de carbono del 2016 con ayuda de la FAO.

El inventario de estas emisiones se realiza bajo el Estándar Corporativo del Protocolo de Gases Efecto Invernadero (*GHG Protocol Corporate Standard*) del *World Resources Institute* - WRI y el *World Business Council for Sustainable Development*- WBCSD. Los datos, se obtiene a partir de los consumos de combustibles fósiles, energía eléctrica, generación de residuos, transporte aéreo corporativo, consumo de papel y la manera como los trabajadores de Findeter se desplazan a su lugar de trabajo.

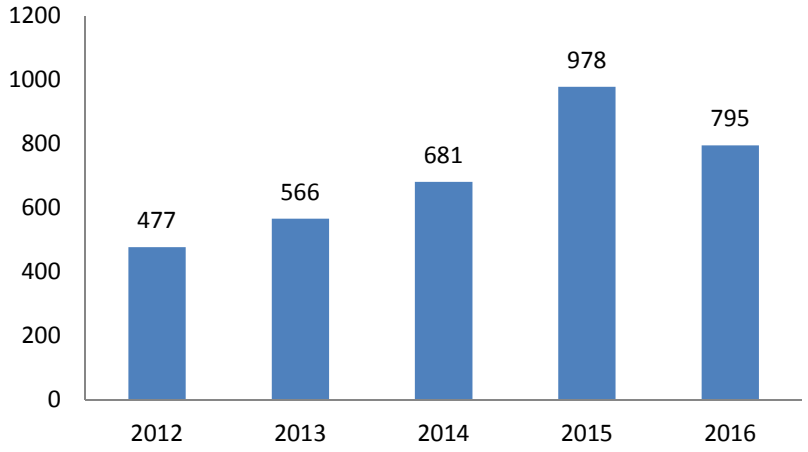
6.3 USO EFICIENTE DEL AGUA

El programa de uso eficiente del agua tiene como objetivo gestionar buenas prácticas ambientales y promover el uso eficiente en las sedes de propiedad de la Financiera. De esta manera, todas nuestras sedes se encuentran conectadas al sistema de alcantarillo público respectivo, por tanto, no se requiere control adicional ni permiso de vertimientos. Nuestra actividad financiera no genera vertimientos diferentes a los típicos domésticos.

La meta del indicador en el 2016 de 1,0 m³/persona/bimestre ha sido superada en todas sus mediciones, encontrando un máximo de consumo en el mes de marzo, tendiendo a la baja en los meses siguientes. Su promedio durante el año 2016 fue de un consumo de 0,57 m³/persona/bimestre, lo que indica que aún con la instalación del muro verde y el aumento de la presión por parte de la empresa de acueducto, el uso del recuso agua se ha venido estabilizando a la baja. Durante el 2016 se presentó una disminución del consumo del 19% en relación al año anterior.

Durante el año 2016 el consumo de agua ascendió a 720m³ que frente al registro del año 2015 se presentó una disminución del 6,4%, esfuerzo que obedeció a la efectividad de las campañas de ahorro y uso eficiente de los servicios públicos

Gráfico 32- Evolución del consumo de agua (m3)

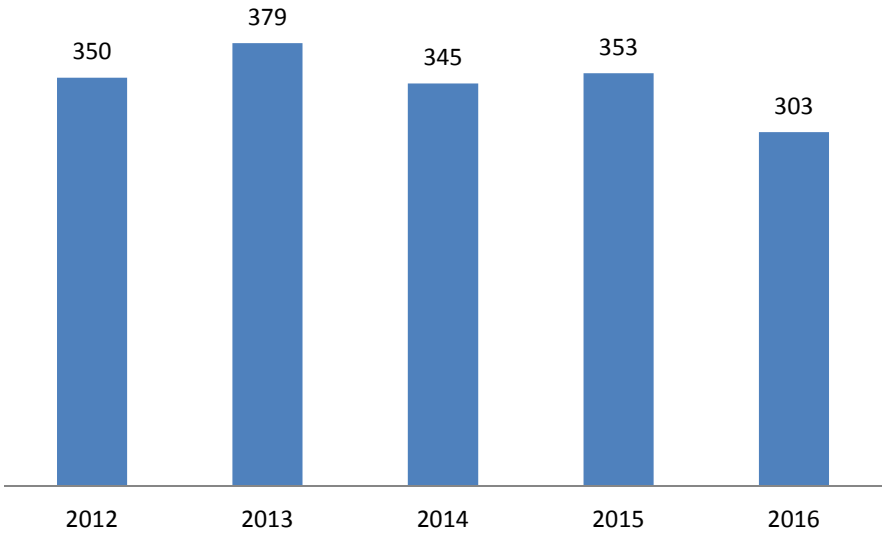


6.4 USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA

El programa de Uso Eficiente de la Energía tiene como objetivo reducir el consumo de energía en Findeter y promover la cultura de ahorro en nuestras actividades diarias y así, contribuir al desarrollo sostenible. La meta del indicador en el 2016 de 125 KWh/persona/mes, fue superada; su promedio durante el año 2016 fue de un consumo de 81,10 KWh/persona/mes. Esto indica que las estrategias de mantenimiento y cobertura de dispositivos ahorradores, han ayudado significativamente en el uso eficiente de la energía.

En el 2016 nos unimos a la campaña nacional en respuesta al Fenómeno del Niño y a la situación de emergencia presentada en las centrales electicas del país. En respuesta, integramos el apagado automático de los computadores y el prescindir de las pantallas de los televisores usados como tableros de información, a manera de buenas prácticas de ahorro que con estas medidas fue de un 34% de kwh/persona/mes. Durante el 2016 se presentó una disminución del consumo del 14% en relación al año anterior.

Gráfico 33- Consumo de energía (kWh/año)



6.5 MATERIALES Y RESIDUOS

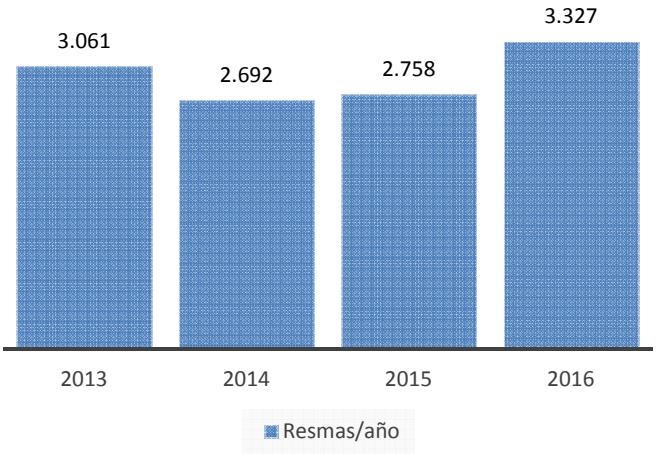
6.5.1 CONSUMO DE PAPEL

Findeter siempre ha estado alineada con la estrategia nacional de uso eficiente del papel, por ello se han venido implementando las siguientes estrategias dentro del programa de uso eficiente del papel:

1. Cultura Organizacional: Se han desarrollado campañas de sensibilización, se ha incentivado el correcto uso de la impresora a través del nuevo sistema de carné y/o el código para acceder a la impresión, se han establecido políticas para reducir el tamaño de los documentos controlando el tamaño y fuente de la letra, y la configuración correcta de páginas antes de impresión, incentivar la lectura y corrección en pantalla, evitar copias e impresiones innecesarias, usar el correo electrónico y otras plataformas como Lync y teleconferencias, los espacios compartidos, reutilizar el papel usado por una cara para notas y reciclar correctamente en la caneca blanca.
2. Procesos y Servicios más Eficientes y Eficaces: Durante 2016 se lanzó el nuevo Gestor documental POXTA dando respuesta a las necesidades de la gestión de correspondencia, interna y externa que permite la radicación de correspondencia de entrada, salida, interna PQRS tanto en soportes físicos como digitales; además, centraliza e integra la gestión de la correspondencia mediante la asignación de números consecutivos con la su trazabilidad, control, seguimiento y alertas.
3. Gestión Documental y Tecnología. Se establecieron alternativas para incorporar facilidades tecnológicas que han contribuido a lograr la transversalidad, coordinación, articulación, mayor eficiencia y oportunidad a nivel institucional y sectorial obteniendo menores costos, mejores servicios, menores riesgos y mayor seguridad. Dentro de estas iniciativas se encuentran la consulta de diferentes certificaciones tanto internas como externas a través de la intranet y del portal de servicios virtuales Findeter virtual y la implementación del aplicativo para gestión de proyectos SIGEP.

Adicionalmente, hemos sustituido de manera responsable el papel blanco común por papel ecológico. Esta decisión ha permitido una disminución en las emisiones de bióxido de carbono asociados al consumo de papel.

Gráfico 34- Consumo de resmas de papel



Los programas de uso eficiente de papel han definido la meta de reducción, que para el programa vigente es de máximo 240 hojas de consumo por persona y año con un margen de entre 180 y 280 hojas. Durante el 2016 el consumo se ha mantenido dentro del rango definido, si bien, se registró un incremento en el consumo. Esta fluctuación se ha presentado porque en algunos picos del año algunas dependencias, en respuesta a la labor que desarrollan, se ven sujetas por factores externos a un consumo de papel por encima de lo normal.

6.5.2 GESTIÓN DE RESIDUOS

Estamos gestionando de manera integral nuestros residuos, separando en la fuente los residuos no peligrosos y disponiendo de forma adecuada los residuos considerados peligrosos. Desde inicios del 2016 contamos con un centro de acopio, donde se almacenan de forma adecuada los residuos antes de su disposición final. De esta manera pudimos aprovechar los desechos reutilizables y los reciclables y así mismo obtenemos las distintas certificaciones de disposición final de los residuos peligrosos generados por tipo.

También hemos desarrollado campañas de sensibilización con el fin de aportar al logro de los objetivos del programa. Por ello, ha sido importante divulgar información para generar conciencia ambiental en los colaboradores, y con ello, poder realizar una adecuada disposición de los residuos generados durante las labores de trabajo. Durante la campaña del 2016, se lanzó una nueva estrategia de disposición, en la que se eliminaron las canecas personales instalando puntos de recolección en canecas más grandes en cada piso de las sedes 103 y 104. Las nuevas canecas están clasificadas por colores y leyendas, con el fin, de ayudar de manera visual, en la separación en la fuente por tipo de residuo, optimizando el proceso de reciclaje.

Con todo lo anterior, en 2016 se lograron recuperar 2.956 kg de papel, AZ's, vidrio, periódicos y plásticos, entre otros.

7 Equipo

7.1 Perfil del equipo

Para la ejecución de los distintos programas y proyectos que tiene a cargo Findeter, se cuenta con el apoyo de trabajadores en misión quienes en su mayoría cuentan con estudios especializados y la experiencia en las distintas áreas técnicas que impactan los procesos, ocupando el 57% del total de trabajadores de Findeter a 31 de diciembre de 2016. Se requiere permanentemente fortalecer el equipo humano con que cuenta la organización para asumir con la capacidad profesional y técnica idónea los retos que demandan cada una de las actividades que hoy desarrolla, así como los nuevos programas que le sean asignados a la Entidad por parte del Gobierno Nacional. Este equipo es el que hace posible que se adelanten las gestiones que le permitan a la Financiera prestar un apoyo integral al Gobierno a través de los Convenios y/o Contratos Interadministrativos de Asistencia Técnica en curso.

De otro lado, los servicios de apoyo como vigilancia, aseo, cafetería, entre otros, son prestados por empresas que contrata la Entidad para tal fin.

7.1.1 Caracterización de los trabajadores

Tabla 43- Número de empleados por tipo de contrato laboral y género

Tipo contrato / Genero	Femenino				Masculino				Total
CONTRATO	Fijo	Indefinido	Obra o labor	Total	Fijo	Indefinido	Obra o labor	Total	
PLANTA	6	131	0	137	2	90	0	92	229
TRABAJADOR MISION	0	0	172	172	0	0	130	130	302
TOTAL	**6**	**131**	**172**	**309**	**2**	**90**	**130**	**222**	**531**

Tabla 44- Empleados cubiertos por convenios colectivos

	PLANTA	% COBERTURA
CUBIERTOS POR CONVENCIÓN COLECTIVA	185	81%
NO CUBIERTOS POR CONVENCIÓN COLECTIVA	44	19%
Total	229	100%

La tasa de rotación que de la entidad es del 11,1%, correspondiente únicamente al personal directo a cargo de Findeter (planta). En 2016 se registraron 34 Ingresos y 17 retiros.

ESCALA DE LA ORGANIZACIÓN

Los tipos de cargos definidos en la estructura organizacional de Findeter y que están acordes con el Manual de Funciones y Requisitos Generales vigente son los siguientes: mensajero, auxiliar administrativo, conductor, secretaria, analista, profesional, jefe, director, gerente, vicepresidente, secretario general, presidente.

7.2 RELACIONES LABORALES

Findeter da cumplimiento a la normativa vigente en materia laboral Colombiana, por lo tanto tiene establecido y en funcionamiento el Comité de Convivencia Laboral y el Copasst (Comité Paritario de Salud y de Seguridad en el Trabajo). Adicionalmente desarrollamos múltiples iniciativas para favorecer la conciliación familiar y el bienestar de nuestros colaboradores:

- Garantizamos la continuidad de todos los programas de bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo y el Programa de Formación que tiene para sus trabajadores a través del SGI.
- Obtuvimos la certificación efr como empresa familiarmente responsable, otorgada por la Fundación Mas Familia de España.
- La cultura organizacional y los valores corporativos son para Findeter tan importantes como la calidad de los productos y servicios que ofrece pues son la base para apalancar la estrategia como ventaja competitiva, realizando la medición anual para poder establecer el plan de trabajo para disminuir brechas entre la cultura actual y la cultura deseada.
- Desarrollo del modelo de liderazgo con la valoración bajo la metodología 360 grados, que permite observar la percepción propia del líder (autoevaluación), la percepción de los colaboradores, pares y jefes, teniendo en cuenta diferentes competencias de Liderazgo.
- Evaluación de desarrollo a los trabajadores que busca el crecimiento responsable del talento, mezclando variables de Cultura y Clima, Competencias y Potencial.
- Medición de clima organizacional que permite conocer el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres pilares como:
    - 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

De otro lado, a fin de garantizar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales, en Findeter se tienen establecidos diversos canales de comunicación, tales como buzones de sugerencias, reuniones periódicas de los equipos, grupos primarios, la intranet, entre otros, que promueven el relacionamiento de los trabajadores con la dirección de la Organización. Así mismo, periódicamente el Presidente de la Entidad, reúne a todo el personal para presentar avances trimestrales de la gestión y para los nuevos colaboradores hace reuniones para darles el saludo de bienvenida y reforzar en ellos el compromiso que adquieren con la misión, visión y valores que nos rigen.

7.2.1 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Findeter en la política de selección y contratación de personal idóneo y competente que desempeñará un rol, tiene establecidas la igualdad de oportunidades, sin discriminación de sexo, la raza, la condición social, religión, región u otra condición.

Así mismo dentro del modelo *efr* en la dimensión Igualdad de oportunidades estable que la empresa realizará ofertas de trabajo en su actividad de selección de personal no discriminar por motivos de género, nacionalidad, discapacidad y/o cualquier otra condición de índole cultural, religiosa, orientación sexual o raza.

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

Tabla 45- Distribución de cargos por género

CARGOS	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres	Total
Nivel Directivo	29	60%	19	40%	48
Otros niveles	280	58%	203	42%	483
Total	**309**	**58%**	**222**	**42%**	**531**

En el procedimiento de selección, contratación e inducción que tiene establecido Findeter garantiza que se cumplimiento a cada uno de los pasos a seguir bajo los lineamientos de las políticas anteriormente descritas, así como su alineación con las competencias generales requeridas, los aspectos relacionados con la cultura y clima organizacionales, 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 de los aspirantes en relación al cumplimiento de los estudios, experiencia y competencias específicas de los postulantes, sin discriminación de sexo, la raza, la condición social, religión, región u otra condición, lo anterior es objeto de la auditoría de gestión como de la auditoria de calidad.

COMPENSACIÓN SALARIAL

Desde hace cinco años que se da la transformación de Findeter, se realizaron estudios salariales con consultores externos con el objeto de obtener técnicamente, la competitividad de los salarios de la Entidad con el mercado, reconociendo que esta es una variable que permite atraer y retener el talento requerido para lograr las metas. Producto de dichos estudios, la Junta Directiva aprobó la estructura organizacional propuesta, cada año el consultor nos actualiza la información de acuerdo al mercado.

En la actualidad existen dos tipos de remuneración; para el nivel directivo se denomina salario integral y es la Junta Directiva el ente que autoriza los incrementos cada año y para los demás cargos, es salario nominal y el incremento se produce según lo que se acuerde en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente.

7.3 CONCILIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

7.3.1 CONCILIACIÓN FAMILIAR

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

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

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

En la continua mejora del modelo *efr* se crearon en el 2016 tres nuevas iniciativas:

- Permiso de matrimonio por tres días
- Instalación de cajero automático en la sede central de Findeter
- Alianza estratégica entre la empresa de servicios temporales, Findeter y Colsanitas, con el fin de ofrecer a los trabajadores en misión una tarifa preferencial que cobija a su núcleo familiar.

Así mismo los programas que durante el año 2016 han tenido una mayor respuesta por parte de los trabajadores y que redundan en el refuerzo del equilibrio laboral, personal y familiar y además ambiental, han sido:

- **Mejor en Bici:** medida que incentiva la práctica de actividad física, la mejora del medio ambiente y el ahorro de tiempo mediante el uso frecuente de la bicicleta, con 85 personas inscritas en todo el programa, que en promedio ahorraron en tiempo 4,5 días para disfrutar con sus familias, más

de $400 mil pesos mensuales y se obtuvo un ahorro de CO2 de 3.372 kg, que corresponde a lo que dejaron de contaminar los usuarios según el medio de transporte habitual por kilómetro recorrido.

Tabla 46- Resultados iniciativa "Mejor en Bici"

	Totales	Promedio
Viajes	3.812	233
Distancia (km)	26.898	1,843
Ahorro CO_2 (kg)	3.372	275
Ahorro Tiempo (Días)	72,4	4,5
Ahorro Económico	$ 8.065.000	$ 418.706

- **Programa de riesgo cardiovascular,** con el cual buscamos la prevención enfermedades cardiovasculares y promoción de hábitos saludables.
- **Flexibilidad jornada de trabajo,** con el cual incentivamos a que los trabajadores compartan más tiempo con sus familias.

La medición de la satisfacción con los programas de Bienestar que ejecuta la Financiera para el año 2016, arroja que en promedio el 91,4% de los trabajadores confirma que las mejores prácticas implementadas en la administración del talento humano han promovido el balance entre la vida personal, familiar y laboral.

7.3.2 CLIMA LABORAL

Findeter, en la búsqueda de hacer de la Entidad el mejor lugar para trabajar ha medido por cuatro años el índice de ambiente laboral bajo estándares internacionales, bajo la metodología del *Great Place to Work® Institute* quienes han desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

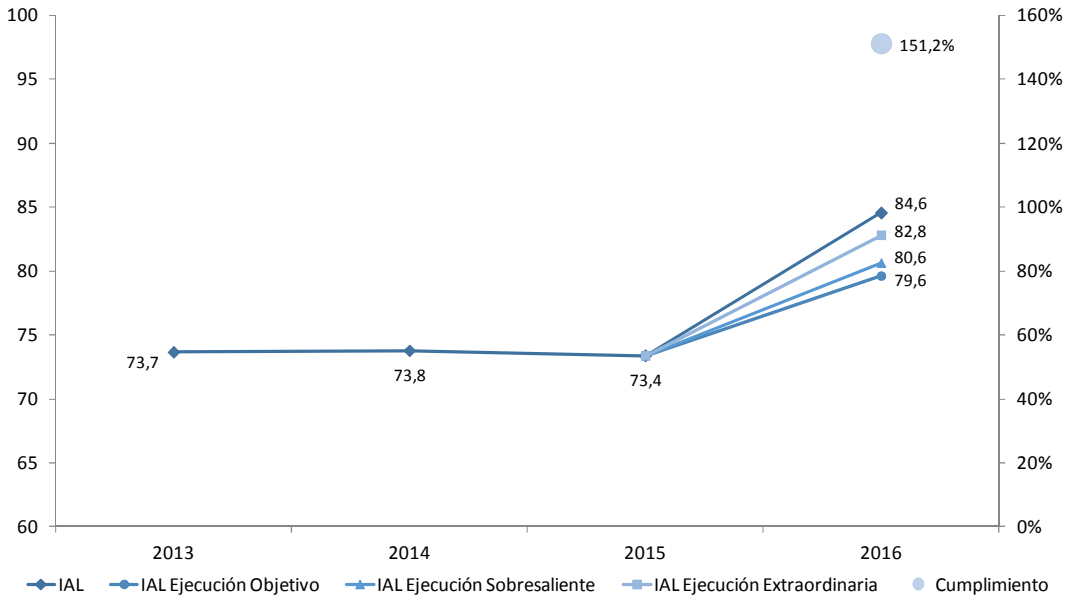
- La Confianza que inspiran los líderes y la empresa
- La Camaradería presente en el grupo de trabajo
- El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

La encuesta de clima laboral ha permitido conocer la percepción de todos los trabajadores sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa. A partir de los resultados obtenidos se desarrollan planes de acción con los diferentes equipos de trabajo a fin de disminuir las brechas de las variables que resulten menos punteadas.

Findeter obtuvo un IAL (Índice de Ambiente Laboral) en el 2016 de 84,6 frente a un IAL objetivo de 79,6, lo que demuestra ejecución Extraordinaria, por cuanto el resultado de la medición en el año 2015 fue de un IAL del 73,4 lo que permite afirmar que las acciones realizadas para cerrar las brechas, generaron un impacto positivo en el mejoramiento del clima organizacional.

Para el año 2017 se espera mantener el ritmo de crecimiento obtenido en la medición del año 2016, a fin de obtener como mínimo un IAL Sobresaliente de 88,1 según meta propuesta por GPTW.

Tabla 47- Índice de Ambiente Laboral y Cumplimiento



7.3.3 FORMACIÓN

La evolución de la Formación en Findeter ha permitido actualizar de manera sistémica los conocimientos y habilidades de los trabajadores con el fin mejorar sus competencias en el desarrollo de sus funciones, alineado con el direccionamiento estratégico de la entidad, promoviendo la participación en diferentes programas especializados o técnicos (no formales) orientados a la actualización y complementación de los conocimientos.

Es así como la capacitaron 590 personas en los distintos programas arroja una inversión de 15,6 horas-persona en promedio al mes.

La Formación en Findeter es el soporte del plan estratégico en el corto y mediano plazo por cuanto está alineada con la cultura organizacional, lo que permite contar con trabajadores integrales que piensan en crecimiento sostenible y rentable, a fin de tener los elementos necesarios para lograr la visión de "Ser la banca del desarrollo líder que transforma las regiones en territorios sostenibles".

Así mismo desde hace cuatro años se implementó el programa de Profesionales en Entrenamiento el cual brinda a los nuevos profesionales, un conocimiento integral y sistémico de Findeter, con el fin de que comprendan el sentido y el significado de su actuar en la organización, afianzando de esta forma su compromiso y sentido de pertenencia, para optimizar su contribución y desempeño laboral, logrando así una ventaja competitiva desde su aprendizaje organizacional, este grupo de profesionales son el semillero para el futuro relevo generacional.

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

Los programas de capacitación están clasificados según las siguientes modalidades:

- **Corporativa:** Marco legal y jurídico, Direccionamiento Estratégico, Productos y servicios, Responsabilidad social, Seguridad y salud en el trabajo, Buen Gobierno, Ética y valores.
- **Específica:** Administración de riesgos, Administración de proyectos, Administración pública, servicio al cliente, Seguimiento y control, temas administrativos, contables, tributarios y financieros, infraestructura vivienda, sostenibilidad, aspectos jurídicos
- **Complementaria:** Actualización en herramientas tecnológicas, Actualización normas de calidad, Gobierno en línea, SARO – SARLAFT, MECI, Seguridad de la información.
- **Mejoramiento de competencias organizacionales o gerenciales:** Disposición al cambio, Autodesarrollo, Innovación y Creatividad, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados con Calidad, ejecución y Seguimiento, desarrollo de personas.
- **Programa de Prepensionados:** Findeter implemento el programa para la preparación al cambio de estilo de vida y así facilitar la adaptación a este, desarrollando el seminario que aborda aspectos psicológico, económico, familiar y legal, para el retiro dirigido a trabajadores que les faltan tres años para pensionarse teniendo en cuenta todo lo relacionado con la normatividad vigente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

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

Tenemos un indicador medido en horas persona y la cobertura de la misma, dando como resultado que el promedio mes de horas hombre para el 2016 fue de 15,6 horas con una cobertura promedio del 90%.

Para Findeter la formación busca unificar los criterios y lineamientos estratégicos corporativos de cara a la satisfacción de los clientes y grupos de interés, en la integralidad de los productos y servicios ofrecidos, así mismo actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas y temas especializados, contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo y generar la apropiación y aplicación del conocimiento: Impactar en los trabajadores las tres dimensiones del aprendizaje: *ser, saber y saber hacer* en su parte humana para ser mejores personas integralmente, encontrando sentido a su labor y apuntando al balance de vida personal, familiar y laboral.

Es por esto que la evolución de la formación en Findeter es la respuesta a las políticas de desarrollo del talento que se han venido implementando y a la alineación de la capacitación para soportar los programas que la Entidad lidera para las regiones, que exigen contar con profesionales cada vez más especializados e integrales, alineados con la cultura y valores corporativos.

Tabla 48- Horas de capacitación

Año	Total Horas	Participantes	Horas/personas anuales
2014	20.892	437	47,81
2015	21.919	537	40,82
2016	29.040	590	49,22

El 2016, se registraron 361 eventos de capacitación, en los que se capacitaron 590 personas, que en promedio recibieron 49 horas de formación. Los programas con mayor número de asistentes están relacionados con temas como, plan estratégico, contratación, liderazgo, normas de calidad, servicio al cliente, sensibilización ambiental, entre otros.

Tabla 49- Capacitación a trabajadores según género y cargo

Categoría empleado	N° participantes femenino	N° participantes masculino	Total N° participantes	Horas capacitación femenino	Horas capacitación masculino	Total horas de capacitación	Promedio horas de capacitación anual
APRENDICES	26	8	34	754	243	997	29,32
AUXILIARES, SECRETARIAS	23	6	29	609	106	715	24,66
ANALISTAS Y PROFESIONALES	264	215	479	13.174	8.401	21.575	45,04
DIRECTORES	5	6	11	549	910	1.459	132,65
GERENTES	13	6	19	1.747	579	2.326	122,42
JEFES	7	3	10	627	257	883	88,33
PRESIDENTE		1	1		218	218	218,00
SECRETARIO GENERAL		1	1		70	70	70,30
VICEPRESIDENTES	2	4	6	322	474	796	132,70
TOTAL	**340**	**250**	**590**	**17.783**	**11.257**	**29.040**	**49,22**

Logros

- Realización de 15,6 horas/persona de formación en promedio al mes durante el 2016, con un 90% de cobertura y con la oportunidad de tener más de 30 personas en el exterior aprendiendo mejores prácticas para transferirlas a la Entidad.

7.3.4 DESEMPEÑO

En el 2016 se realizó la evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2015, con una participación de 345 trabajadores aptos para participar en el proceso. Cabe resaltar que para esta evaluación de gestión del desarrollo, se utilizó una nueva herramienta que midió no solo las competencias de los colaboradores, sino también el aporte al mejoramiento del Clima y la Cultura Organizacional y el potencial del mismo.

Tabla 50- Evaluación del desempeño

CATEGORIA PROFESIONAL	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Analista	25	14	39
Auxiliar administrativo	10	3	13
Director	6	5	11
Gerente	11	4	15
Jefe	6	2	8
Mensajero	0	1	1
Profesional	133	108	241
Secretaria	11	0	11
Secretario general	0	1	1
Técnico especialista	0	1	1
Vicepresidente	2	2	4
Total	204	141	345

LOGROS

- Medición por primera vez de líderes 360° en la Organización, permitiendo contribuir a su desarrollo alineado con el plan estratégico.
- Medición de la gestión del desarrollo para los demás trabajadores integrando aspectos novedosos como cultura y clima organizacional, competencias y potencial.

7.3.5 SALUD LABORAL

La Administradora de Riesgos Laborales ha definido para Findeter el riesgo mínimo de acuerdo a la categoría de la misma, en la actualidad es Clase I (Financieras, trabajos de oficina, administrativos, centros educativos, restaurantes) dada su actividad económica, reportando que hasta la fecha no se han presentado novedades ante la ARL de presuntas enfermedades laborales.

Para el año 2016 no se generaron incapacidades por enfermedades laborales ni se presentaron víctimas mortales. Lo anterior es el resultado del programa preventivo de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual

con el apoyo de la ARL y la gestión que se hace desde la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa se obtuvo una reinversión en el año 2016 de más de $48 millones que permitió llegar a todos los trabajadores con los distintos programas que propenden por la buena salud y la seguridad.

Logros

- Rediseño de espacios más amables que provoquen la generación de ideas innovadoras y creativas
- Aporte al mejoramiento del ambiente de la ciudad de Bogotá con la creación de muros verdes en la terraza del piso segundo de la sede principal y en la fachada principal, cumpliendo con la misión de nuestra Organización de ser sostenibles.
- Findeter se puso a la vanguardia en materia de seguros adquiriendo la cobertura ante el riesgo de plagio cibernético para las operaciones financieras y la protección de datos.

8 Relación con Grupos de interés

8.1 Cadena de valor

Dentro de las estrategias que llevó a cabo Findeter en su gestión durante el 2016, estuvo la de continuar fortaleciendo su relación con sus grupos de interés. Su desarrollo se llevó a cabo a través de los canales de información y comunicación, cumpliendo con la política de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Esta relación la hemos venido construyendo no solo desde la confianza mutua y la transparencia, sino también hemos buscado enfatizar en sus intereses y la satisfacción de estos, considerando que son primordiales por su gran potencial en los resultados de la empresa y por ser actores importantes en la sostenibilidad, por su impacto directo e indirecto en su gestión.

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

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

Esto fue posible gracias a la estrategia de sostenibilidad que continúo desarrollando la Entidad este año y que estamos plasmando en nuestro Informe de Gestión y de Sostenibilidad 2016 y que ha proporcionado el marco adecuado para la gestión de los asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. En esta estrategia exponemos la visión, principios y políticas de la Entidad, y define su enfoque a la gobernanza, a la participación de los grupos de interés, y a la comunicación con los mismos desde todas las dependencias de la empresa.

Los siguientes son los grupos de Interés considerados:

- Accionistas, Junta Directiva e Inversionistas
- Proveedores
- Contratistas
- Trabajadores

8.1.1 Clientes y mercadeo

En cuento a nuestros clientes finales o beneficiaros, la relación yace directamente con las Regionales y Zonas de la Entidad. Cada gerente de cuenta, de acuerdo a nuestros valores institucionales, está orientado a la vocación de servicio, respeto y compromiso que como resultado ha llevado a una lealtad del 64% de nuestros Beneficiarios, según la encuesta de satisfacción más reciente realizada por la Entidad.

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

Actualmente contamos con una Gerencia de Intermediación Financiera que se encarga del acercamiento y relación con estos intermediarios. De esta manera se mantiene una relación cercana con las directivas de las entidades financieras y como resultado obtenemos negocios o proyectos que se no consiguen desde las Regionales por intermedio de las sucursales de los bancos. Con esto la Gerencia de Intermediación Financiera finalmente ayuda a cumplir con las expectativas que se tiene para este nuevo año.

Siempre estamos buscando lograr una comunicación eficiente con los Intermediarios financieros, que permita la divulgación de información de interés de las partes, esto lo logramos a través de campañas de relacionamiento constantemente enfocados al entendimiento de Findeter por parte comunicación de los Intermediarios Financieros actualizada.

Por último, siempre estamos trabajando en posicionamiento de Findeter y sus productos entre los Intermediarios Financieros, generando presencia en los eventos, acompañamiento comercial, con el fin de lograr credibilidad y prestigio en los mismos. Constantemente realizamos capacitaciones a los Intermediarios con el propósito de dar a conocer nuestras nuevas líneas y tenerlos actualizados sobre las ya vigentes.

Logros

- Creación de 73 planes de relacionamiento en 26 ciudades del país, como proceso de socialización de la gestión de Findeter con los medios de comunicación más importantes de cada región; incluyendo la visita de los periodistas a las obras realizadas.
- Envío de 21 boletines virtuales con información sectorizada a diferentes grupos de interés. Este material incluía fotografía, audios y videos de proyectos de interés para estos tales como los Planes Maestro de Movilidad, separatas de los Planes de Acción, Convocatorias de Gases de Efecto Invernadero, emisiones de CDT´s, entre otras.
- Creación de 7 especiales divulgativos de Revista con información especializada sobre proyectos como: Diamante Caribe y Santanderes de Colombia, Alide y Foro Urbano, entre otros.

Mercado Objetivo

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

Los sectores financiables son:

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

SERVICIO AL CLIENTE

Findeter durante en el año 2016 oriento sus estrategias, acciones y objetivos hacia el cliente, buscando brindar al mercado un excelente nivel de servicio, soportado en el desarrollo de una cultura organizacional interna de cara al cliente; logrando proyectarse como una entidad competitiva en el mercado.

Es por este motivo, que durante el 2016 se procuró mejorar y/o mantener los niveles de satisfacción de los canales de atención al ciudadano estableciendo como meta la excelencia en la atención de los servicios prestados tales como el chat, inquietudes y sugerencias.

Además de ello durante el 2016, también se dio inicio el proyecto de servicio al cliente en el que se realizó una investigación de las necesidades de mercado y un benchmarking sobre empresas que podrían ayudar en el desarrollo del mismo, permitiendo así la creación de una estrategia consolidad sobre el proyecto, que se enfoca en 4 grandes ítems: desarrollo de competencias, creación de acuerdos de servicio, estructuración del área de servicio y creación de políticas de servicio. El desarrollo de esta estrategia iniciará en febrero del 2017 y será uno de los principales pilares para dar a conocer el servicio al cliente como una herramienta clave en la estructura organizacional de Findeter.

Consulte la información completa sobre servicio al cliente en el Anexo-4

CLIENTES LEALES

De acuerdo al último estudio de satisfacción que realizó la entidad, Findeter tuvo entre 2014 y 2015 un aumento de aproximadamente un 5% de sus clientes leales, pasando del 56% en el 2014 al 61% en 2015. A esto le podemos dar explicación gracias a la labor que se ha desarrollado por parte de todos los integrantes de la Vicepresidencia Comercial para crear relaciones duraderas con nuestros clientes.

INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Se realiza seguimiento, monitoreo y control tanto del mercado financiero como de la gestión comercial de la vicepresidencia comercia para la Entidad. Hacemos seguimiento a los resultados de la vicepresidencia comercial a través de indicadores de Gestión, planificamos, organizamos, dirigimos y construimos informes y herramientas para lograr lo propuesto dentro de los objetivos trazados por el área comercial y la Entidad.

Tenemos como flujo de trabajo monitorear semanalmente los negocios de la Entidad por medio de videoconferencias, analizamos negocios perdidos o aplazados, consolidamos y brindamos los resultados de los cierres mensuales, de los gerentes de cuenta, sus regionales y de la vicepresidencia comercial. Adicionalmente proporcionamos informes de los resultados de los resultados e indicadores por segmento de mercado. Comunicamos el informe mensual a cada uno de los integrantes de la vicepresidencia comercial, para que cuenten con la suficiente información y herramientas que ayuden al desarrollo de planes que soporten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por otro lado, una de las funciones más destacadas del área es la prospección de clientes por intermedio del estudio de información de clientes del mercado colombiano. Con apoyo de las bases de datos del mercado y de las redes de comunicación, adquirimos un compendio de empresas del cual se pueden extraer clientes potenciales y posibles negocios. El área de Inteligencia de Negocios es la encargada de analizar y segmentar la información hasta el punto obtener las empresas que sean susceptibles a los productos y servicios de Findeter, luego se distribuyen entre todas la fuerza comercial de la entidad dependiendo de dónde la cobertura de cada una de las zonas y regionales de la entidad.

8.1.2 PROVEEDORES

Durante el año 2016, Findeter adelantó gestiones contractuales con proveedores aproximadamente por $57.531 millones.

Tabla 51- Contratación a proveedores

	CONTRATOS		AOC	
PROCESOS POR CUANTIA	CANTIDAD	VALOR ($)	CANTIDAD	VALOR ($)
Adiciones y Otrosies a Menores de $35.000.000	13	114.069.076	74	458.377.796
Adiciones y Otrosies a Mayores de $35.000.000	-	-	18	1.607.830.998
Adiciones y Otrosies entre $35.000.001 y $350.000.000	11	1.906.919.527	-	-
Adiciones y Otrosies Mayores de $350.000.001	3	18.904.409.142	-	-
TOTAL ADICIONES Y OTROSIES	**27**	**20.925.397.745**	**92**	**2.066.208.794**
Contrataciones Mayores de $350.000.001	7	24.469.917.785	-	-
Contrataciones entre $35.000.001 y $350.000.000	7	1.661.309.702		
Contrataciones Menores de $35.000.000	13	74.230.720	193	2.293.450.438
Contrataciones Mayores de $35.000.001	-	-	57	6.039.676.643
TOTAL CONTRATACIONES	**27**	**26.205.458.207**	**250**	**8.333.127.081**
			TOTAL	**57.310.191.827**

8.1.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para alcanzar la conexión e interacción con sus grupos de interés y lograr una percepción y reputación positiva ante éstos, Findeter utiliza cuatro ejes de la comunicación organizacional:

- Comunicación externa que contempla la entrega de resultados de gestión, plan estratégico, misión y visión, portafolio de servicios, planes de relacionamiento, ronda de negocios, políticas de gobierno y responsabilidad social empresarial.
- Comunicación interna, que abarca temas sobre: Cultura organizacional, cambio, liderazgo, innovación y valores;

- Comunicación corporativa desarrollada para temas de marca, reputación, mercadeo y servicio al cliente.
- Comunicación virtual que comprende las redes sociales, conectividad y página web, entre otros; a través de los cuales informa capacita e interactúa con los diferentes grupos de interés, a la vez que socializa asuntos importantes para cada uno.

Concretamente, Findeter fortaleció su relación y comunicación constante con los grupos de interés externos, mejorado la atención de solicitudes, quejas, sugerencias, reclamos y ahora denuncias (PQRD) que le han permitido a la Financiera identificar sus necesidades para construir planes de mejoramiento con el cliente:

- Página Web: Por medio del sitio web, los usuarios pudieron acceder a información sobre Findeter, permitiendo que conocieran más sobre la Entidad. La página web tiene la opción de "contáctenos" donde igualmente pudieron hacer sus inquietudes y sugerencias, las cuales recibieron solución en un tiempo máximo de 15 días hábiles por las áreas especializadas.
- Durante la vigencia analizada se recibieron 217 solicitudes, donde el tiempo de respuesta fue de tres días con un nivel de satisfacción del 93% manteniendo los tiempos de respuesta frente al año 2015.
- Chat Virtual: Esta herramienta que se encuentra en la página web le permitió al ciudadano un contacto directo e inmediato con la Entidad, logrando resolver sus dudas de la forma más ágil y rápida. Desde el año 2015 se realizaron mejoras que han sido muy bien aceptadas por los clientes, con un nivel de satisfacción en estos momentos del 91%
- Línea telefónica gratuita Nacional 018000116622: Esta línea le permitió a los ciudadanos un contacto inmediato y recibir un servicio personalizado y de apoyo dentro de los horarios establecidos
- Redes Sociales: Son todos aquellos medios virtuales que tiene la Entidad para mantener una comunicación de doble vía con la ciudadanía, los clientes y los aliados estratégicos, tales como: Instagram, Facebook y Twitter.
- Correo Institucional: Este medio logró que los grupos de interés puedan enviar sus solicitudes y requerimientos, recibiendo su solución lo más pronto posible.

De otra parte, el lenguaje que maneja Findeter es muy técnico y por eso se hace necesario mantener el discurso institucional construido durante el 2016, con acciones comunicativas estratégicas y muy sencillas de entender, para poder evidenciar ante los diferentes grupos de interés, las obras de alto impacto social en los que trabaja la Financiera, de una forma vivencial y con un enfoque regional y social.

Los resultados del trabajo de la Financiera tienen un gran impacto en los habitantes de los diferentes departamentos y de manera especial, en las regiones con mayores necesidades básicas por satisfacer; razón por la cual, se hace necesario emitir información permanente de los proyectos, programas y obras que generarán beneficios a mediano y largo plazo. Así, durante el 2016, la Financiera desarrolló una estrategia de comunicación direccionada a humanizar y acercar hacia la opinión pública, los resultados de los proyectos y programas que adelantó Findeter en las diferentes regiones, de una forma vivencial y con un enfoque regional y social, a través de acciones específicas, como:

- Talleres y foros de socialización sobre el avance del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas en ciudades como Barranquilla, Riohacha, Pasto, Montería, Valledupar, Cartagena, Villavicencio, Santa Marta, Neiva e Ibagué.
- Foros y encuentros académicos en las Ciudades Emblemáticas como: Barrancabermeja,

Buenaventura, Galapa, Magangué, Quibdó, Sabana Centro, San Gil y Tumaco.

- Talleres de socialización con grupos específicos para la presentación y el avance de los programas Diamante Caribe y Santanderes de Colombia, Diamante Pacífico, Agrópolis y Bosques de Paz
- También participó como sponsor en más de 61 eventos en temas relacionados con infraestructura, desarrollo sostenible, perspectivas económicas, ciudades competitivas, entre otros, logrando mostrarse y posicionarse como la Financiera que apoya proyectos sostenibles, generando bienestar en las regiones.

En ese orden de ideas, anualmente y de acuerdo con los alcances de su Plan Estratégico, la Entidad construye un Plan de Comunicación Organizacional que contempla herramientas y canales propios para divulgar su gestión y que contienen un lenguaje específico, de acuerdo al público al que se quiera llegar.

8.2 MATERIALIDAD

8.2.1 IDENTIFICACIÓN, PRIORIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE ASPECTOS Y ASUNTOS

Para determinar los aspectos relevantes para Findeter (ámbito interno) y los grupos de interés (ámbito externo), llevamos a cabo un proceso de consulta y diálogo bajo la óptica de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad versión G4 del Global Reporting Initiative.

El proceso de análisis materialidad se ha realizado considerando la visión de grupos internos tales como los colaboradores, el comité directivo y la Junta Directiva, así como externamente con los proveedores, clientes y contratistas, considerados como prioritarios para este ejercicio 2016 de materialidad. Asimismo, se han tomado como referencia los principios de contenido y calidad planteados por GRI G4 tanto para la definición de los contenidos como en la elaboración del informe de gestión y sostenibilidad 2016.

La identificación de los aspectos y asuntos relevantes para Findeter se ha realizado con base en la consulta de fuentes de información primaria y secundaria:

Fuentes de información primaria:

- Consulta vía encuesta electrónica a la Junta Directiva de Findeter
- Consulta vía encuesta física a los asistentes a la Audiencia de Rendición de Cuentas 2016 llevada a cabo el 1 de noviembre de 2016
- Consulta vía encuesta electrónica dirigida a clientes, colaboradores, proveedores y contratistas
- Consulta vía taller *multistakeholder* con clientes, colaboradores, proveedores y contratistas, que se llevó a cabo en las instalaciones de Findeter Bogotá el día 17 de noviembre de 2016

Fuentes de información secundaria:

Externas:

- Principios del Pacto Mundial
- Asuntos de materias fundamentales de ISO26000
- Asuntos clave del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 Colombia

Internas:

- Documento "Indicadores para Findeter" en Excel

- Plan estratégico Findeter 2015-2025
- Materialidad 2015 Findeter Informe de Gestión y Sostenibilidad

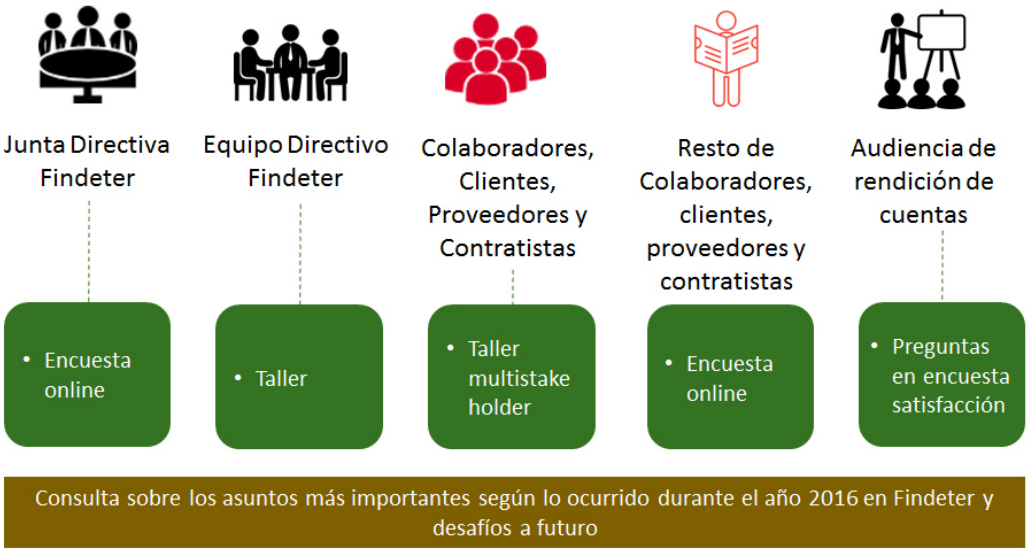
PRIORIZACIÓN DE ASPECTOS

Posterior a la identificación de los asuntos relevantes obtenidos de las fuentes secundarias, se llevó a cabo una definición de los aspectos GRI G4 a consultar, junto con los sub-aspectos que los conformaban y que sirvieron de base para las presentaciones y formatos utilizados dentro de los ejercicios de consulta y diálogo 2016 con grupos de interés.

La priorización de los aspectos está relacionada con la percepción de los grupos de interés consultados, tomando en cuenta el grado de importancia de cada uno y los impactos sociales, ambientales, y económicos de la organización.

Los grupos de interés consultados y los mecanismos mediante los cuales se llevó a cabo la priorización de aspectos para el año 2016 fueron los siguientes:

Ilustración 11 - Esquema de relacionamiento con Grupos de Interés para el análisis de materialidad



VALIDACIÓN Y REVISIÓN DE ASPECTOS PRIORIZADOS

Para validar los aspectos y asuntos materiales se evalúa:

- El alcance: el conjunto de Aspectos que se abordan en una memoria,
- La cobertura: la descripción de dónde se producen los impactos de cada aspecto material y
- El tiempo: exhaustividad de la información seleccionada para el periodo objeto de la memoria

Mediante la validación se garantiza que la memoria ofrezca una representación razonable y equilibrada del desempeño de la organización en materia de sostenibilidad, tanto de sus impactos positivos como

negativos. Así, si un indicador se considera material, pero el aspecto al que corresponde no se identificó como tal, es necesario evaluar si pasar a considerarlo material.

En este contexto, para asegurar que la materialidad refleja de manera razonable y equilibrada los asuntos relevantes para el desempeño sostenible de Findeter, luego de obtener los puntajes finales por cada aspecto GRI G4 priorizados, se efectuó el cruce tanto para Findeter como para sus grupos de interés, con un total de 40 aspectos obtenidos, de los cuales 19 son considerados materiales (identificados con una "*" en la siguiente tabla). Se destaca que si bien el aspecto "capacitación y educación" no fue calculado como material, luego de efectuar la revisión de la matriz de materialidad y por considerarlo un generador de impacto positivo en los colaboradores, Findeter lo ha seleccionado como un aspecto igualmente material.

Tabla 52- Priorización de aspectos materiales

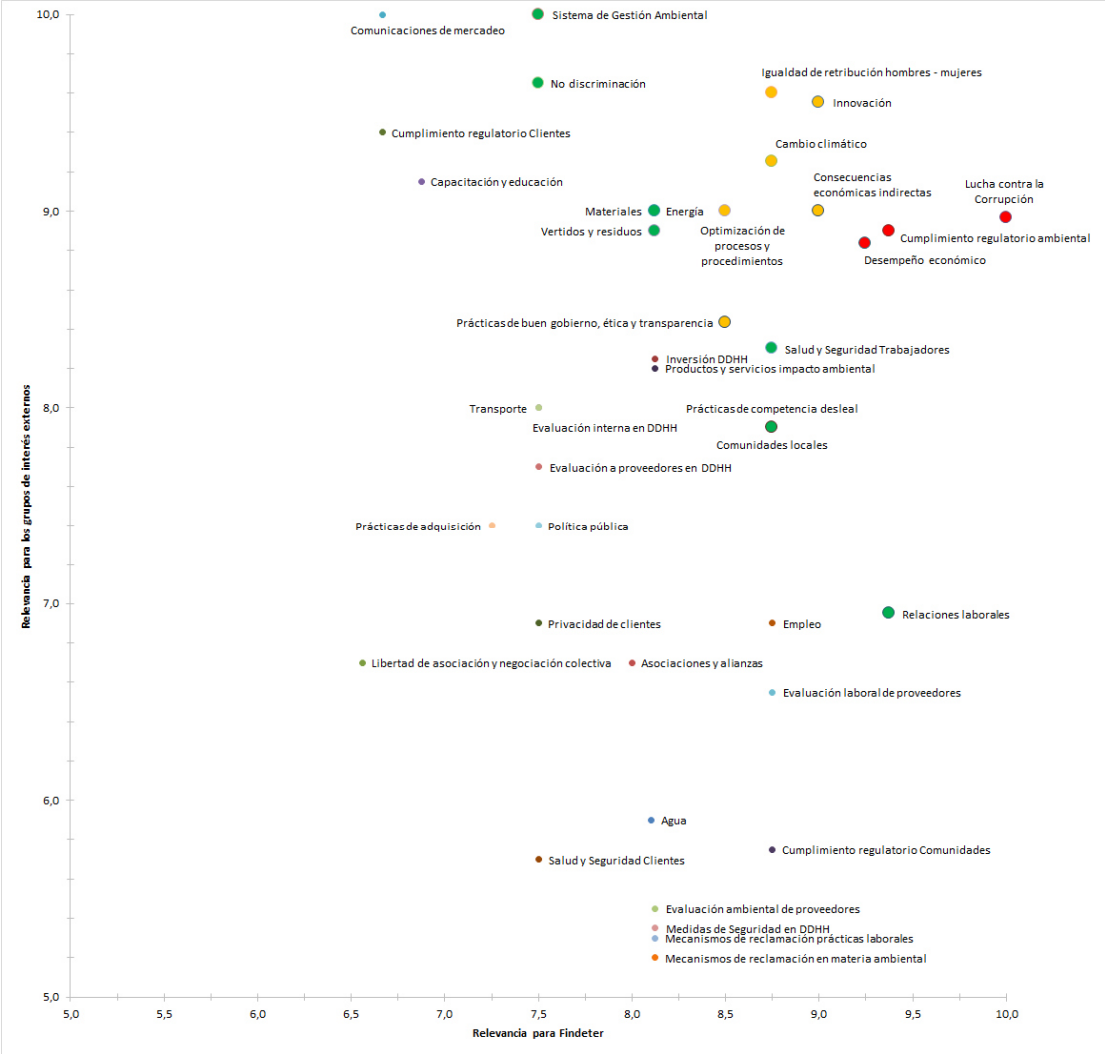
No.	Aspecto priorizado
1	**Cumplimiento regulatorio ambiental ***
2	**Desempeño económico ***
3	**Lucha contra la Corrupción ***
4	**Cambio climático ***
5	**Consecuencias económicas indirectas ***
6	**Igualdad de retribución hombres – mujeres ***
7	**Innovación ***
8	**Optimización de procesos y procedimientos***
9	**Prácticas de buen gobierno, ética y transparencia***
10	**Comunidades locales***
11	**Energía***
12	**Materiales***
13	**No discriminación***
14	**Prácticas de competencia desleal***
15	**Relaciones laborales***
16	**Salud y Seguridad Trabajadores***
17	**Sistema de Gestión Ambiental***
18	**Vertidos y residuos***
19	**Capacitación y educación ***
20	Comunicaciones de mercadeo
21	Cumplimiento regulatorio Clientes
22	Empleo
23	Evaluación a proveedores en DDHH

No.	Aspecto priorizado
24	Evaluación interna en DDHH
25	Evaluación laboral de proveedores
26	Inversión DDHH
27	Productos y servicios impacto ambiental
28	Transporte
29	Asociaciones y alianzas
30	Cumplimiento regulatorio Comunidades
31	Política pública
32	Privacidad de clientes
33	Agua
34	Evaluación ambiental de proveedores
35	Libertad de asociación y negociación colectiva
36	Mecanismos de reclamación en materia ambiental
37	Mecanismos de reclamación prácticas laborales
38	Medidas de Seguridad en DDHH
39	Prácticas de adquisición
40	Salud y Seguridad Clientes

8.2.2 MATRIZ DE MATERIALIDAD

A continuación, se presenta la matriz de materialidad 2016, la cual plasma de una forma gráfica el resultado del análisis, ubicando los asuntos y aspectos identificados en base a su significancia interna y externa para la organización:

Gráfico 35- Matriz de materialidad



- Agua
- Asociaciones y alianzas
- Cambio climático
- Capacitación y educación
- Comunicaciones de mercadeo
- Comunidades locales
- Consecuencias económicas indirectas
- Cumplimiento regulatorio ambiental
- Cumplimiento regulatorio Clientes
- Cumplimiento regulatorio Comunidades
- Desempeño económico
- Empleo
- Energía
- Evaluación a proveedores en DDHH
- Evaluación ambiental de proveedores
- Evaluación interna en DDHH
- Evaluación laboral de proveedores
- Igualdad de retribución hombres - mujeres
- Innovación
- Inversión DDHH
- Libertad de asociación y negociación colectiva
- Lucha contra la Corrupción
- Materiales
- Mecanismos de reclamación en materia ambiental
- Mecanismos de reclamación prácticas laborales
- Medidas de Seguridad en DDHH
- No discriminación
- Optimización de procesos y procedimientos
- Política pública
- Prácticas de adquisición
- Prácticas de buen gobierno, ética y transparencia
- Prácticas de competencia desleal
- Privacidad de clientes
- Productos y servicios impacto ambiental
- Relaciones laborales
- Salud y Seguridad Clientes
- Salud y Seguridad Trabajadores
- Sistema de Gestión Ambiental
- Transporte
- Vertidos y residuos

8.2.3 COBERTURA DE ASPECTOS MATERIALES

Tabla 53- Cobertura de los aspectos materiales

no.	Aspecto material	Corresponde a:	Revelante dentro de Findeter	Relevante fuera de Findeter
1	Cumplimiento regulatorio ambiental	Cumplimiento de la normativa ambiental aplicable	✓	
2	Desempeño económico	Gestión económica de Findeter y evolución positiva de los resultados económicos, mejora del bienestar público derivado de la actividad de Findeter y Actividades y programas de cooperación / intercooperación con otras organizaciones	✓	
3	Lucha contra la Corrupción	Mecanismos de prevención de la corrupción y a la prevención del lavado de activos y del fraude	✓	✓
4	Cambio climático	Emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera, plan de mitigación y adaptación	✓	✓
5	Consecuencias económicas indirectas	Impacto en las regiones y desarrollo territorial integrado		✓
6	Igualdad de retribución hombres - mujeres	Compensación equitativa	✓	
7	Innovación	Proyectos de innovación, en particular el Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) de Findeter	✓	
8	Capacitación y educación	Planes de formación dirigidos a todos los trabajadores, incluida la formación en políticas ambientales y sociales aplicadas al negocio, la evaluación del desempeño y programas de jubilación	✓	✓

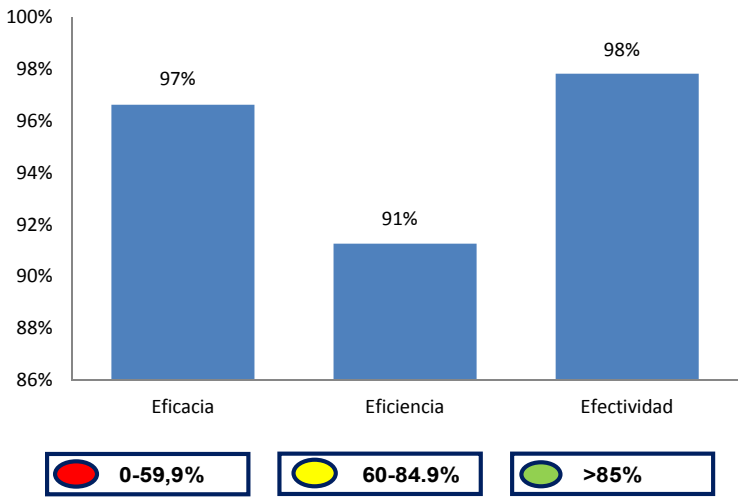
9 PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

9.1 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

El Sistema de Gestión Integrado el cual está compuesto por: el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), y el modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral *efr* , continuó con su mantenimiento como insumo básico para lograr mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales.

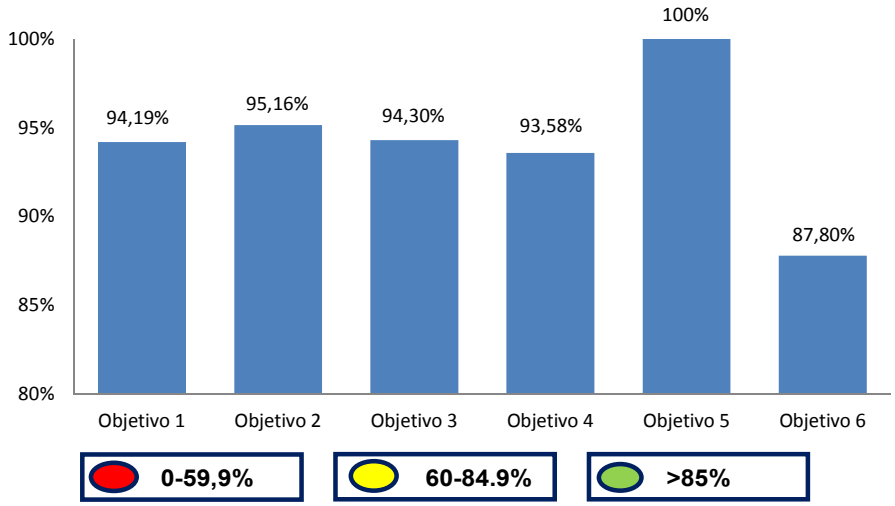
El análisis y medición de los indicadores de gestión muestra que la eficacia, eficiencia y efectividad para la Financiera, presentaron un comportamiento positivo con los siguientes resultados.

Gráfico 36- Nivel de cumplimiento SGI



Los objetivos del SGI presentaron cumplimiento por encima del 93%, Con excepción del indicador de Gestión ambiental que presentó un cumplimiento del 87,80%.

Gráfico 37- Cumplimiento de objetivos del SGI



Objetivo 1. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de Findeter.

Objetivo 2. Incrementar el nivel de oportunidad en la comunicación de Findeter.

Objetivo 3. Optimizar el nivel de eficacia de los controles de la entidad.

Objetivo 4. Mejorar el nivel de oportunidad con información precisa, necesaria y clara.

Objetivo 5. Incrementar el nivel de competencias y calidad de vida de los colaboradores.

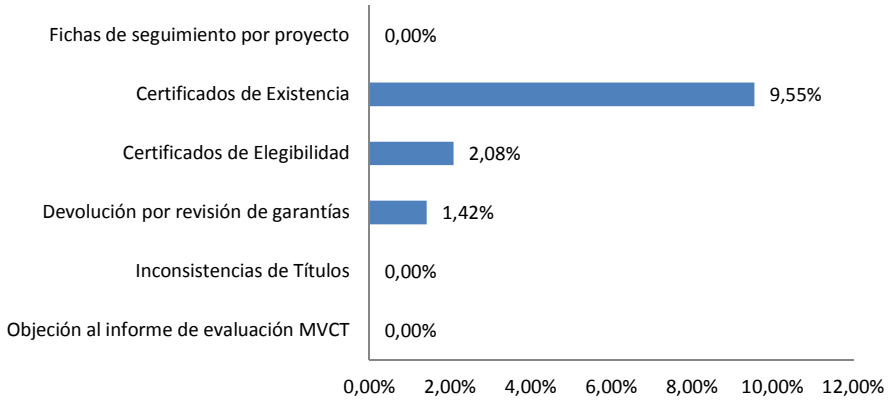
Objetivo 6. Gestionar buenas prácticas para generar conciencia ambiental entre los colaboradores de Findeter para promover el uso eficiente de los recursos naturales y disponer de forma adecuada los residuos considerados peligrosos.

En Findeter hemos identificado seis productos no conformes (PNC) los cuales durante el 2016 presentaron el siguiente comportamiento:

Tabla 54- Producto No Conforme 2016

Nombre	PNC	Total de Productos	PNC (%)
Objeción al informe de evaluación MVCT	-	22	0,00%
Inconsistencias de Títulos	-	3	0,00%
Devolución por revisión de garantías	7	493	1,42%
Certificados de Elegibilidad	1	48	2,08%
Certificados de Existencia	1,000	10,475	9,55%
Fichas de seguimiento por proyecto	-	-	0,00%

Gráfico 38- Producto No Conforme



Durante el 2016 formulamos 219 acciones correctivas, preventivas o de mejora distribuidas así: 68 correctivas y 151 de mejora lo que indica que la evolución sobre la mejora continua del sistema fue del 69%. Así mismo, cerramos el 2016 con 270 acciones ejecutadas correspondientes a 108 acciones correctivas, una preventiva y 161 de mejora. Estas acciones fueron formuladas durante los años 2013 al 2016. Las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de auditoría interna de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 80%.

Gráfico 39- Acciones formuladas 2016

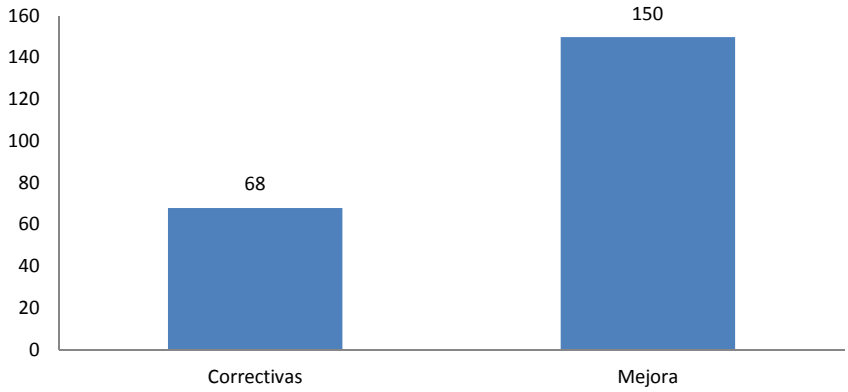


Gráfico 40- Acciones cerradas 2016

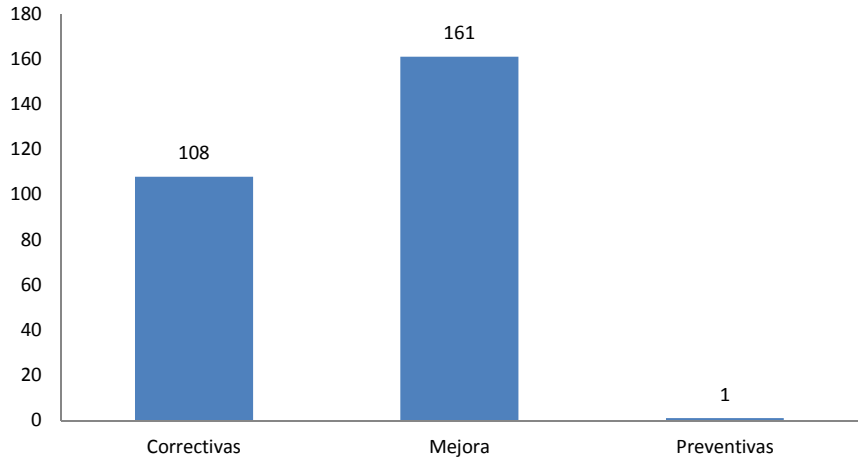
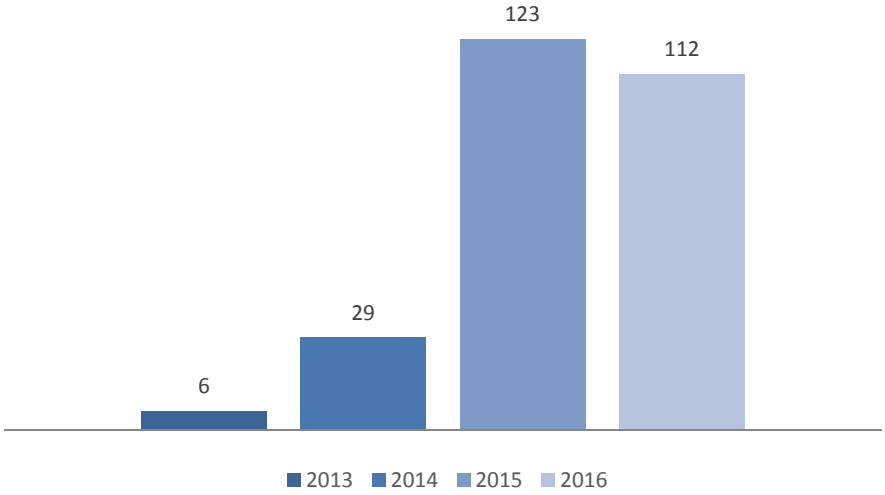


Gráfico 41- Año de formulación acciones cerradas



La primera auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad confirmó para nuestra Entidad la Certificación hasta el año 2018, al demostrar el cumplimiento con los requisitos de la Normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.2009. Así mismo la segunda auditoría de seguimiento de certificación en la Norma ISO14001.2004 Sistema de Gestión Ambiental demostró que en Findeter estamos comprometidos con la identificación de los impactos ambientales que generamos en nuestra sede central y que planteamos programas para controlarlos.

Lo anterior se ratifica con el noveno ciclo de Auditoría Interna del SGI en donde se reflejó el compromiso, sentido de pertenencia y trabajo de nuestros equipos en la interiorización del Sistema en su labor diaria. A diciembre de 2016 tenemos certificados los 17 procesos en ambas normas.

METAS

- Realizar la transición hacia la versión 2015 de las normas ISO 9001 e ISO 14001 para asegurar que el SGI cumpla con los requisitos que definen estas normas, con base en la formación que recibió un grupo interdisciplinario de la Gerencia de Planeación, Control Interno y Vicepresidencia de riesgos sobre la actualización de las normas en su versión 2015.
- Continuar con la implementación de la norma ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, integrándola al Sistema de Gestión de Findeter y lograr su certificación en el segundo semestre del 2017.

9.2 INNOVACIÓN

El Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) de Findeter promueve y facilita la conceptualización y el planteamiento de nuevas iniciativas y acciones que potencializan la innovación y la gestión del conocimiento como elementos de diferenciación de la Entidad, para generar valor y apoyar el cumplimiento de la misión institucional.

El CIC tiene como objetivos:

- Canalizar e impulsar la innovación y la gestión del conocimiento para la mejora de la competitividad de la entidad, a través de iniciativas soportadas en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y la transferencia del conocimiento en temas o sectores claves de los grupos de interés de Findeter.
- Capitalizar y compartir el conocimiento generado de la interacción entre las personas, instituciones, empresas, y la sociedad, derivado de las acciones de financiación, desarrollo de proyectos, la provisión de asistencia técnica y otros servicios especializados prestados por Findeter en los sectores público y privado.
- Promover la cultura de innovación de la institución.
- Apoyar todas las actividades de I+D+i en los diferentes programas de la entidad, para la búsqueda de soluciones a las problemáticas de los territorios.

La ejecución de los diferentes programas de desarrollo territorial integrado ha permitido generar, adaptar y transferir conocimiento, enriquecido por las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, que debe ser gestionado para apalancar la innovación en la Institución. El CIC busca que este conocimiento se convierta en explicito, haciéndolo accesible a más personas e incrementando la capacidad de aprendizaje de la organización.

En 2016 se realizaron diversas acciones para el fortalecimiento de la innovación en Findeter, entre las que destacan la formalizaron dos convenios marco de colaboración con la academia, específicamente con la Universidad Nacional de Colombia y Universidad de los Andes, la consolidación de la revista Pensamiento Urbano, y la realización de la Cartilla de Alianzas Público Privadas.

A corto plazo se prevé el desarrollo e implementación del modelo de Gestión del Conocimiento, lo cual conlleva acciones como la alineación con la cultura organizacional y la formalización de convenios con la Universidad del Valle, Universidad del Norte y Universidad de Antioquia. En la línea de la Gestión de la Innovación, el propósito es implementar y apropiar un modelo propio para la institución.

9.3 GESTIÓN JURÍDICA

9.3.1 ACCIONES DE TUTELA

En atención a los procesos jurídicos de la Financiera, se destaca una representación legal y judicial eficaz y exitosa. Esto se evidencia en un porcentaje favorable cercano al 100% en las acciones de tutela donde se vinculó a la Financiera. En el año 2016 se dio respuesta a un total de 74 acciones constitucionales de ese tipo, las cuales fueron favorables en su totalidad.

9.3.2 PROCESOS EN CONTRA

Tabla 55- Proceso en contra

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado ($)	Valor Provisión ($)	N° de Procesos
Abogados externos	Ordinario Laboral	7.820.946.536	1.098.213.687	22
	Insolvencia	156.951.168	-	1
	Reparación Directa	8.500.458.490	-	19
	Arbitramento	4.135.918.702	-	2
Abogados de Planta	Ordinario Laboral	3.426.829.637	1.510.667.829	5
	Reparación Directa	3.795.361.149	-	7
	Acción Contractual	600.000.000	-	1
	Acción Popular	369.886.850	-	4
	Acción de Grupo	7.501.799.286	-	3
	Acción Contractual	1.351.815.261	875.000.000	2*
	Nulidad y Restablecimiento del Derecho	164.099.859	11.393.142	3*
	Total	**37.824.066.938**	**3.495.274.658**	**69**

*Corresponde a Procesos contra los Fondos administrados por Findeter.

Tabla 56- Procesos Contra Patrimonio Autónomo

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado ($)	Reserva ($)	N° de Procesos
Abogados externos	Arbitramento	7.289.891.261	7.832.057.692	3
	Ordinario Laboral	2.626.355.323	437071296	13
Abogados de Planta	Reparación Directa	426.210.697	426.210.697	1
	Reclamaciones	-	-	1
	Conciliaciones extrajudiciales	506.574.331	-	3
	Total	10.849.031.612	8.695.339.685	21

Tabla 57- Procesos promovidos por patrimonio autónomo

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado ($)	Reserva ($)	N° de Procesos
Abogados externos	Arbitramento	5.875.849.439	915.769.249	3
	Total	5.875.849.439	915.769.249	3

TOTAL PRETENSIONES	16.724.881.050
TOTAL RESERVA	9.611.108.934

Tabla 58- Otros - Contra Findeter

Clase de proceso	Valor Demandado ($)	Valor Provisión ($)	N° de Procesos
Reclamaciones	925.921.144	-	2
Conciliaciones extrajudiciales	2.761.520.268	-	8
Total	3.687.441.412	-	10

Tabla 59- Procesos promovidos por Findeter

Clase de proceso	Valor Demandado ($)	Valor Provisión ($)	N° de Procesos
Civil Ordinario	1.827.864.000	-	1
Ejecutivo - Ex funcionarios	1.078.867.658	-	15
Ejecutivo - Internacional	37.804.571.143	-	3
Ejecutivo - BCH	75.468.541	-	2
Ejecutivo - INSFOPAL	6.191.690.137	-	10
Ejecutivo - Monitor Local (programa creado por Findeter)	54.960.000	-	2
Ejecutivo – Utilidades (convenios de co-financiación)	130.255.844	-	6
Total	**47.163.677.323**	**-**	**39**

En total, se tienen 121 procesos de los cuales 106 corresponden a procesos judiciales u otras instancias.

9.3.3 VENTA DE CARTERA A CISA

En el año 2012 se suscribió un contrato interadministrativo con CISA y el Ministerio de Hacienda, a efectos de vender la cartera de los procesos que por concepto de cobro de recursos de los Fondos Administrados por Findeter que se encontraba en procesos de cobro ejecutivo ante la jurisdicción contencioso administrativa y procesos de reestructuración de pasivos en la Ley 550 de 1999. Como resultado de dicha venta se enajenó cartera representada en 813 obligaciones en procesos ejecutivos por un valor de $35.130 Millones y 268 acuerdos de reestructuración de pasivos de entidades territoriales por un monto de $11.800 Millones.

Todo lo anterior ha permitido una importante reducción de dicha cartera, la cual al 30 de noviembre de 2016, ascendía a $8.151 Millones, lo cual implica una reducción entre 2011 y 2016 de un 94,25% de la cartera.

Tabla 60- Venta de cartera a CISA

Fondos	Saldo por reintegrar Dic 31/2015	Saldo por reintegrar Nov. 30/2016	Reducción
Total	**16.840**	**8.151**	**8.688**

Reintegro	Embargo	Desplazados y victimas	Acuerdos de pago
51	1.619	6.608	408
Total Reducción	**8.688**		

Cifras en Millones $

Otros aspectos destacados de la gestión jurídica de la entidad fueron:

- **Titularización 2016:** Desde comienzos de 2016, se hizo posible que en el mes de mayo, en conjunto con la Titularizadora de Colombia, se titularizaran créditos de redescuento por un valor de $233.900 Millones.
- **Protección de Datos Personales:** A través de conceptos emitidos a distintas dependencias de la Financiera, se ha interpretado la aplicabilidad de la normativa de protección de datos personales y acceso a la información pública, así como la fijación de los lineamientos para dar cumplimiento a dichas normas.
- **Evaluaciones Asistencia Técnica:** Se brindó evaluación jurídica de los proyectos de Vivienda, Jornada Única, parques de recreo deportivos, equipamientos urbanos, aguas, Vivienda de Intereses Prioritaria para Ahorradores - VIPA e infraestructura urbana y escolar.
- **Elaboración de conceptos internos durante el 2016:** Se dio a conocer la opinión de la entidad en temas relevantes del ámbito legal. Como resultado de las inquietudes formuladas por las distintas áreas. En ese sentido y mediante los conceptos, dimos a conocer las opiniones legales relacionadas con los Fideicomisos administrados por Findeter; de prepagos por parte de los Municipios en las operaciones de Bonos de Agua; de actualizaciones de avalúo de inmuebles sobre los cuales existe garantía a favor de Findeter; y de liquidaciones de fiducias en proyectos pertenecientes al sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, entre otros.

Logros

- Creación de la plataforma Normograma, una plataforma tecnológica fácilmente consultable, la cual colecciona y agrupa por un lado, toda la información relevante correspondiente a normas, leyes, decretos, jurisprudencia y conceptos emitidos por autoridades del Estado y Entidades de supervisión, entre otros; y por otro lado, toda la información correspondiente al Desarrollo Territorial Integrado que incluye tanto asesoría técnica como estructuración de proyectos.

9.4 GESTIÓN DOCUMENTAL

Findeter formula, ejecuta e inspecciona la ejecución de las actividades relacionadas con la gestión documental y que se encuentran reglamentadas por el Archivo General de la Nación en cumplimiento de la Ley 594 de 2000. Para el cumplimiento de este fin articula la ejecución de servicios registrados en los procedimientos del proceso de Gestión Administrativa los cuales se ejecutan en las siguientes unidades:

- Ventanilla de correspondencia:
- Centro de Administración Documental
- Mensajería

Durante el 2016 se ejecutaron las siguientes actividades:

Ventanilla de correspondencia y mensajería: Durante el año a través de la ventanilla de correspondencia hemos circulado a cerca de 70.000 comunicaciones, las cuales son recibidas y entregadas a través los servicios de radicación, distribución interna, y mensajería local, nacional e internacional que son coordinados desde la jefatura.

Plan de mejoramiento archivístico: En Junio de 2016 cumplimos con la ejecución del Plan de Mejoramiento Archivístico 2012 – 2016 (PMA), el cual se presentó al Archivo General de la Nación como estrategia para posicionarnos como una de las entidades ejemplo en la administración de su acervo documental. El Archivo General de la Nación confirmó el cumplimiento de las metas establecidas.

Implementación Nuevo Software de Gestión Documental - POXTA: Se implementó el nuevo sistema de gestión documental llamado POXTA, el cual ofrece grandes ventajas, en cuanto al proceso de la gestión electrónica de los documentos y su flujo dentro de cada uno de los procesos de las diferentes áreas de la Entidad.

El principal beneficio que se alcanzó está el ahorro de tiempo, al tener toda la documentación en un solo repositorio y con las mismas reglas de descripción, creación, clasificación, captura, etc. todos los expedientes ahora son más accesibles, facilitando el proceso de búsqueda y recuperación de la información, lo cual agiliza las actividades al interior de la Entidad y nuestra respuesta oportuna a los clientes

9.5 GESTIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

9.5.1 INTELIGENCIA DE NEGOCIOS - BI

El objetivo de este proyecto fue proveer a la Entidad de una herramienta única de análisis de la información y presentación de los datos que apoyen efectivamente la toma de decisiones, cuya fuente de información son los diferentes sistemas de la Entidad y la aplicación de reglas del negocio.

El resultado es que hoy Findeter cuenta con una herramienta de inteligencia de negocios de clase mundial, que apoya la toma de decisiones de las áreas de la Vicepresidencia Comercial, Vicepresidencia Financiera, Gerencia de Planeación y Vicepresidencia Técnica. Esta solución es flexible y facilita a nuestros usuarios crear, modificar y reutilizar sus propios tableros de control, indicadores y reportes, los cuales adicionalmente pueden ser programados para el envió automático a otras personas de la entidad.

9.5.2 CONSTRUCCIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA BODEGA DE DATOS DE INDICADORES ECONÓMICOS

El principal objetivo de este proyecto fue el de habilitar la capacidad de obtener de forma automática y oportuna los valores de indicadores económicos del mercado, tasas y monedas, los cuales son datos

conductores de diferentes aplicaciones y procesos CORE de la entidad.

Esto se logró mediante la construcción de una bodega de datos de tasas e indicadores centralizada, empleando componentes de SOA (Arquitectura Orientada a Servicios) y la obtención de datos de nuestro proveedor de indicadores económicos.

La entidad mejoró la eficiencia en la gestión de operaciones financieras y redujo el riesgo implicado en el cargue manual de indicadores económicos en las aplicaciones. Adicionalmente la entidad tiene a disposición un almacén de indicadores económicos, con datos históricos y actualizados que pueden ser reutilizados por cualquier sistema de información adicional y/o procesos que lo requieran.

9.5.3 REDISEÑO DE FINDETER VIRTUAL

El objetivo de este proyecto que se desarrolló en el transcurso del año, fue renovar la plataforma de Findeter Virtual con el fin de posicionarla como una herramienta moderna, usable y accesible que permitiera mejorar la experiencia de nuestros usuarios, cumpliendo así con los retos que nos impone el Plan Estratégico de la Entidad.

Con esta herramienta beneficiamos nuestros clientes, empleados y ex empleados con mejoras operacionales en la usabilidad y accesibilidad, alineado con el estilo grafico actual de Findeter.

Adicionalmente logramos la disminución de costos en desplazamientos debido a la realización de capacitaciones virtuales disponibles en línea.

El lanzamiento oficial se llevara a cabo el primer trimestre 2017 y se realizará la campaña de comunicación respectiva con todos los interesados.

9.5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN - PETI

Durante el año 2016 Findeter inició la definición del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI), alineado al Plan Estratégico de la Entidad, la ejecución de un ejercicio de arquitectura empresarial y el análisis para establecer el nivel de madurez de los procesos y servicios de la Dirección de Tecnología de Findeter.

9.5.5 INFRAESTRUCTURA

Respecto de la Infraestructura, Findeter se enfocó en la plataforma de procesamiento y comunicaciones, logrando implementar ambientes en el esquema de nube, con lo cual se obtiene una disminución de costos, por una facturación variable la cual depende del consumo, así mismo se favorece la consecución de recursos de una manera más ágil y flexible.

Con el fin de favorecer el desempeño y calidad de los servicios de comunicaciones, se duplicó el ancho de banda de los canales y de acceso a Internet a los usuarios.

Alineados con los requisitos de Gobierno en Línea, se avanzó con la implementación del protocolo IPv6, (Protocolo de Internet de última generación, diseñado para reemplazar al protocolo de Internet actual, IP versión 4.) profundizando en el diagnóstico de nuestra infraestructura tecnológica, la definición de la estrategia de transición y convivencia de este nuevo protocolo con IPv4. De la misma manera, se capacitó y sensibilizó a nuestro personal técnico y de negocio frente a los retos que surgen de esta transición.

Así mismo continuamos con la implementación y fortalecimiento de controles de seguridad informática, con los lineamientos y políticas establecidos por la Vicepresidencia de Riesgos, en procura de la mejora continua de este factor siempre relevante y de gran importancia para la Entidad.

Logros

- Se implementó la conciliación automática con dos intermediarios financieros, permitiendo la agilidad en el suministro de información para determinar los saldos de las cuentas para pago a proveedores y otros.
- Se sistematizó la administración y control de los recursos de banca multilateral que son destinados para girar los redescuentos en dólares y en pesos y registrar ante el Banco de la República, permitiendo la disponibilidad de información requerida para toma de decisiones y cumplimiento de la normatividad de régimen cambiario en forma oportuna.
- Se automatizó el proceso de cargue de las tasas para la valoración de las inversiones y operaciones de derivados, minimizando el riesgo operativo, oportunidad de la información, eficiencia operativa por la reducción de los tiempos en el cierre diario, confiabilidad.

Metas

- Ampliar la funcionalidad e incrementar el uso de la herramienta de Findeter Virtual por parte de nuestros intermediarios y clientes, brindando agilidad y oportunidad en el servicio prestado por la Financiera, haciendo más eficiente los procesos de gestión de créditos.
- Optimizar el proceso de administración y recuperación de las diferentes carteras, reflejada en eficiencia y calidad.
- Implementar una herramienta para la administración y control de la gestión fiduciaria de la Entidad.
- Optimizar el flujo de facturación, mediante la automatización de procesos, tales como la aprobación de las órdenes de pago.
- Desarrollar e implementar una aplicación que permita la evaluación y seguimiento a las propuestas de las convocatorias para contratación del área técnica.
- Integrar el cálculo de la rentabilidad diaria generada en las cuentas de ahorro con la contabilidad de Findeter, permitiendo verificar el cumplimiento de las tasas pactadas con las Entidades Financieras y contar con información exacta de la disponibilidad de recursos.