

# INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD 2017



1	Resumen de 2017 .....	8
1.1	Findeter en Cifras.....	8
1.2	Logros y Reconocimientos.....	10
1.3	Contexto Financiero y Económico.....	15
1.4	Acontecimientos Relevantes.....	24
2	Findeter .....	25
2.1	Acerca de Findeter .....	25
2.2	Estructura Organizacional.....	30
2.3	Misión, Visión y Valores Corporativos.....	31
2.4	Productos y Programas.....	31
2.5	Alianzas y Asociaciones.....	36
2.6	Estrategia.....	38
2.7	Responsabilidad Social y Ambiental .....	45
3	Gobierno Corporativo .....	49
3.1	Composición y Órganos de Gobierno .....	49
3.2	Buen Gobierno, Ética, Integridad y Transparencia .....	55
4	Sostenibilidad Financiera .....	62
4.1	Resultados Económicos y Gestión Financiera.....	62
4.2	Presupuesto y Fuentes de Financiación .....	71
4.3	Banca Internacional.....	75
4.4	Gestión de Riesgos.....	78
4.5	Estados financieros y Dictamen del Revisor Fiscal .....	89
5	Control Interno .....	90
5.1	Enfoque de Gestión de Control Interno .....	90
5.2	Auditorías.....	95
5.3	Auditorías del Sistema de Gestión Integrado.....	100
5.4	Auditoría del Sistema de control interno contable.....	100
5.5	Seguimiento e Implementación de los Planes de Acción.....	101
5.6	Informes Internos y Externos del Control de Gestión.....	101
5.7	Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República.....	101
5.8	Comités de Control Interno.....	102
5.9	Fomento de la Cultura del Control .....	103
5.10	Evaluación Corporativa del Sistema de Control Interno (SCI).....	103
6	Compromiso con la Sostenibilidad de las Regiones.....	105
6.1	Crédito de Redescuento.....	105

6.2	Desarrollo Territorial Integrado.....	112
7	Sostenibilidad Ambiental.....	144
7.1	Gestión Ambiental.....	144
7.2	Cambio Climático.....	145
7.3	Uso Eficiente del Agua.....	149
7.4	Uso Eficiente de la Energía.....	150
7.5	Materiales y Residuos.....	151
8	Equipo.....	153
8.1	Perfil del Equipo.....	153
8.2	Relaciones Laborales.....	158
8.3	Conciliación y Desarrollo Profesional.....	160
9	Relación con Grupos de Interés.....	166
9.1	Grupos de interés.....	166
9.2	Cadena de Valor.....	167
10	Procesos y Mejora Continua.....	188
10.1	Sistema de Gestión Integrado (SGI).....	188
10.2	Gestión de la Innovación y Gestión del Conocimiento.....	192
10.3	Gestión Jurídica.....	196
10.4	Gestión Documental.....	198
10.5	Gestión de Operaciones y Tecnología.....	200
11	Análisis de Materialidad.....	206
	Aprobación.....	212
	Anexos.....	213

## 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 (GRI) 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 2017. Desde el año 2012 realizamos este ejercicio de transparencia y, por tercera 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 en 2016, tomando como base las consultas a los grupos de interés y los aspectos GRI G4 bajo los cuales se presentarán los contenidos materiales.

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.

## INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTA 2017



Apreciados Accionistas:

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias, nos es grato presentar ante ustedes el informe de gestión y sostenibilidad 2017, incluyendo los logros más relevantes y las perspectivas para el año 2018.

El Servicio a las Regiones, es la vocación que nos marca la ruta en el cumplimiento de nuestro quehacer misional, constituyéndonos como instrumento del Gobierno Nacional en un generador de oportunidades para la población colombiana, con productos y servicios de calidad que han permitido que hoy en día se nos conciba como “el banco de desarrollo especializado para las regiones”.

El logro de ésta misión se ha soportado en un gobierno corporativo robusto que en el último año incorporó en su estructura, estándares internacionales recomendados por organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Bolsa de Valores de Colombia, los cuales se plasman en nuestro nuevo Código de Buen Gobierno. Así mismo se aprobó el Código de Ética en el cual fueron plasmados principios y compromisos éticos que rigen el desempeño de los directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general.

Resultado de una planeación estratégica efectiva, hemos puesto a disposición del mercado un portafolio de productos y servicios novedosos, emprendedores, ambiciosos e innovadores de importante trascendencia a nivel territorial, que han facilitado seguir acompañando al Gobierno Nacional en proyectos que mejoran la vida de miles de colombianos a través de viviendas, acueductos, alcantarillados, centros de desarrollo infantil, colegios y otras obras de alto impacto social.

Hoy somos “el socio estratégico de las regiones” que trabaja para brindar bienestar a los ciudadanos y para que los territorios sean sostenibles, competitivos y con una planeación ordenada, así lo afirman entidades nacionales e internacionales quienes reconocen que estamos cambiando la realidad de los territorios y la forma de pensar de las autoridades locales. Prueba de ello, es la designación de Findeter como miembro del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) y también la distinción especial que recibimos de Smart City Expo LATAM Congress, por ser un referente en impulsar el desarrollo territorial en América Latina.

Este posicionamiento se cimienta sobre un modelo estructurado por tres dimensiones: “Planear, Financiar y Ejecutar”; el cual hemos venido madurando en trabajo conjunto con autoridades y líderes locales, planificando sus regiones, identificando necesidades y oportunidades y generando soluciones desde los territorios, teniendo como resultado la gestión de proyectos sostenibles.

En la dimensión del “Planear”, Findeter continuó desplegando con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los programas “Ciudades Sostenibles y Competitivas”, “Ciudades Emblemáticas”, y “Diamante Caribe y Santanderes”, con los cuales hemos venido profundizando la estrategia de Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado a las regiones, cuyos resultados más destacados fueron: Entrega de los planes de acción a las ciudades de Villavicencio, La Dorada, Aracataca y Barrancabermeja con una inversión de \$3,9 Billones; terminación de los planes de acción de Cartagena, Neiva, Ibagué, La Calera, Villanueva y Chinchiná; y entrega de estudios base (inventario GEI, vulnerabilidad al riesgo y huella urbana) a las ciudades de Ibagué, Neiva, Popayán, Cartagena, Sincelejo-Corozal y Riohacha.

De igual forma, resaltar que hemos avanzado en la ejecución de procesos de planificación regional y sectorial, que nos han permitido el diseño e implementación de estrategias de complementariedad territorial, de desarrollo económico local y de planificación urbano-rural, como “Estudios de Competitividad y Desarrollo Económico Local”, el programa “Territorio de Oportunidades”, e iniciativas como “Industrias Creativas” y “Movilidad Sostenible - CIUDAT”, conducentes a la ejecución de proyectos sostenibles, en pro de apalancar procesos de mediano y largo plazo para el desarrollo y bienestar de los habitantes.

En la dimensión “Financiar”, la gestión comercial de Findeter durante el año 2017 logró desembolsos de crédito en las regiones por \$2,07 Billones para financiar proyectos de infraestructura en sectores prioritarios, de los cuales se destacan: \$1,26 Billones en Salud, Vivienda y Desarrollo Urbano y Transporte;

\$711 Mil Millones en Educación, Desarrollo Energético y Agua Potable y Saneamiento Básico y demás sectores \$102 Mil Millones, con cobertura en 66 municipios de 24 departamentos del país.

En el modelo de operación de Findeter como banco de desarrollo, es fundamental trabajar la financiación de los proyectos de la mano del sistema financiero, del cual, el 97,8% de los créditos otorgados equivalentes a \$2,03 Billones, fueron desembolsados a través de bancos comerciales. De igual forma, gracias a la participación activa del Ministerio de Hacienda y Crédito Público se dispuso de líneas de financiación como la tasa compensada a través de la cual se lograron desembolsos por \$592 Mil Millones, para el fomento de la inversión y la prestación de servicios públicos esenciales.

En la dimensión “Ejecutar”, se contempla la asistencia técnica al Gobierno Nacional en la ejecución de programas bandera del Plan Nacional de Desarrollo a cargo de los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio, Educación, Cultura, Interior y entidades como FONVIVIENDA, Coldeportes, DAPRE, DNP, ICBF, entre otros; haciendo un acompañamiento a los proyectos desde su gestión precontractual hasta su ejecución, para la contratación de estudios, diseños, obras, interventorías, y asistencia técnica y social.

Mediante este servicio, se cuenta la evaluación, supervisión y ejecución de 839 proyectos en 291 municipios y 29 departamentos del país, con una inversión de \$8,4 Billones. Dentro de los logros más relevantes se tiene la supervisión a la construcción de más de 120.000 viviendas, que benefician cerca de 160.000 familias en condiciones de vulnerabilidad, desplazamiento y pobreza. En infraestructura social, hemos beneficiado de manera directa alrededor de 1 millón de colombianos mediante la construcción de más de 600 Mil metros cuadrados, representados principalmente por 178 establecimientos educativos, generando más de 48 Mil cupos, y 113 espacios de recreación, entre parques, bibliotecas, casas de cultura y mejoramientos de espacio público.

En el sector de agua y saneamiento básico, hemos prestado asistencia técnica para la instalación de 1.154 kilómetros de tubería representadas en sistemas de acueducto y alcantarillado, 87 tanques de almacenamiento de agua potable con una capacidad de más de 68 mil metros cúbicos de agua potable y 54 plantas de tratamiento de agua potable y residual, beneficiando a más de 9 Millones de colombianos.

Estos importantes logros en materia de planeación, financiación y ejecución de proyectos nos permitieron alcanzar durante el año 2017, resultados muy satisfactorios en términos financieros, que nos posicionan como una Entidad sólida, preparada para asumir los retos que demandan los diferentes compromisos planteados por el Gobierno Nacional. En el 2017, el patrimonio aumentó en 5,2% pasando de \$1.0 Billón (Dic/2016) a \$1,1 Billones (Dic/2017), acompañado de un nivel de expansión en los activos con un crecimiento del 5,9% pasando de \$8,9 Billones (Dic/2016) a \$9,4 Billones (Dic/2017).

El principal componente del activo está representado en la cartera bruta, la cual, gracias al excelente comportamiento de los desembolsos durante el 2017, presentó un incremento del 6,0% al pasar de \$7,8 Billones (Dic/2016) a \$8,3 Billones (Dic/2017). Se destaca que este crecimiento de la cartera bruta de Findeter es superior al crecimiento registrado para este rubro en el sector financiero para los bancos que fue alrededor del 2,6%. Por su parte, la utilidad neta a diciembre de 2017 fue de \$52.146 Millones, mientras que la utilidad antes de impuestos para el mismo periodo fue de \$93.520 Millones.

Estas cifras, que reflejan nuestra solidez en el mercado financiero, se suman al fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo y capitalización. Durante el año 2017, se realizaron captaciones de recursos por el orden de \$3,27 Billones, de los cuales \$3,06 Billones se hicieron a través de emisiones de CDT ratificando a Findeter como el octavo emisor de este instrumento financiero en el mercado; lo anterior, aunado a la primera emisión de bonos subordinados en el mercado local por el orden de los \$204 Mil Millones, la cual recibió demandas que superaron en 2.4 veces el monto ofrecido inicialmente.

Otras fuentes de fondeo utilizadas en el 2017, fueron los créditos gestionados con la banca multilateral por el orden de los USD 82.4 Millones con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), el desembolso de créditos externos por USD 27.6 Millones y la gestión de recursos de cooperación no reembolsables con fondos internacionales como el Prosperity Fund por £13 Millones, y la Embajada de Japón por USD 320.203, entre otros.

En lo relacionado con la gestión de riesgos, muestra de la confianza del Sistema Financiero Colombiano hacia Findeter, se ve ratificada con la permanencia durante 18 años consecutivos de la calificación de riesgo crediticio Triple A (AAA) para deuda de Largo Plazo y F1+ para deuda de Corto Plazo, otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A., que nos destacan en éste ámbito con emisiones con la más alta calidad crediticia.

En el último año hemos fortalecido nuestro Sistema de Gestión a través del Modelo de Responsabilidad Social como estrategia transversal que nos encamina a ser una organización líder en la incorporación de mejores prácticas en la cadena de valor, de manera transparente, eficiente, responsable y sostenible, aunado a la incorporación de modelos tales como: Gestión del Conocimiento, Gestión de la Innovación; Medición, verificación y reporte de aporte a ODS; Medición, verificación y reporte de aporte al cambio climático y la estrategia de valor compartido.

Otro aspecto a destacar se refiere al reconocimiento obtenido por Findeter como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, según la encuesta realizada por Great Place to Work, para la categoría de empresas con más de 500 colaboradores, gracias al modelo efr (empresa familiarmente responsable), que nos permite no solo fortalecer el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores, sino generar un ambiente propicio para la consecución de altos estándares de productividad y excelencia organizacional; lo anterior, se respalda en el mejoramiento del índice de ambiente laboral (IAL) de 88,4 superior en 3,8 puntos respecto al obtenido en el 2016; y el empoderamiento de nuestro capital humano con un promedio de formación de 16 horas/ hombre, con una cobertura del 92% del personal.

En relación con el ejercicio de auditoría fiscal practicado por la Contraloría General de la República para la vigencia 2016, se obtuvo una calificación de 95,93 puntos (sobre 100), concepto favorable y opinión de los Estados Financieros sin salvedades y fenecimiento de la cuenta para esa vigencia.

Para el año 2018, esperamos consolidar el portafolio de productos y servicios de la Entidad, tanto a nivel interno como externo, irrigando recursos de crédito por \$1,9 Billones en todo el territorio nacional, con énfasis en el apoyo a la gestión de los municipios priorizados por el Gobierno Nacional dentro del posconflicto; Continuar el despliegue de la estrategia de Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado –ADTI, acompañando a los entes territoriales en sus procesos de planificación local, regional y sectorial; y Mantener la solidez y credibilidad de Findeter en el mercado financiero, con buenas prácticas administrativas y siendo ejemplo en la gestión pública.

Indicar que, con estricto apego a los preceptos de la normatividad vigente, la información relacionada en el presente documento respecto de los Estados Financieros, obedece a criterios de integridad, derechos, obligaciones, valuación, presentación y revelación, debidamente verificada y obtenida de los registros contables de la Financiera, procesados de conformidad 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.

Certificamos que Findeter durante el año 2017 ha realizado y ejecutado todo lo concerniente sobre la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores con quienes la Financiera ha desarrollado o mantenido operaciones

Por último, manifestamos que los logros consignados en el presente informe son el resultado del trabajo en equipo que hemos desempeñado con entrega, rigurosidad, dedicación, profesionalismo y excelencia 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 integrales con un alto grado de responsabilidad social.

Como organización somos conscientes que en adelante, tenemos un compromiso total y permanente con el desarrollo sostenible de todas las regiones de Colombia, respetuoso de las realidades de cada territorio, para dar con entrega y pasión, soluciones a quienes hoy necesitan confiar de nuevo en un sueño llamado Nación.

**Ana Lucía Villa Arcila**  
**Presidente Junta Directiva**

**Rodolfo Zea Navarro**  
**Presidente**

# 1 RESUMEN DE 2017

## 1.1 FINDETER EN CIFRAS

INDICADORES ORGANIZACIONALES

	<b>566</b> empleados		<b>\$3,27 billones</b> captación de recursos
	<b>\$93.520 millones</b> utilidades (AI)		<b>\$9,4 billones</b> Activo
	<b>\$8,4 billones</b> pasivo		<b>\$1,1 billones</b> patrimonio
	<b>\$2,07 billones</b> colocación de créditos		<b>AAA</b> largo plazo
	<b>BBB-</b> bonos internacionales		<b>120.000</b> viviendas supervisadas para la construcción
	<b>3 millones</b> beneficiarios programa Agua para la Prosperidad 2017		<b>127.000 m<sup>2</sup></b> construidos de infraestructura social
	<b>7</b> regionales		<b>61.008</b> niños beneficiados por inversiones sociales



**68%**  
clientes leales



**Top 20**

Mejores empresas para trabajar en Colombia

## INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD



**325.488 kWh**  
energía consumida



**3.004kg**  
material reciclado



**1.336 m<sup>3</sup>**  
consumo de agua



**efr**  
empresa familiarmente responsable



**ISO 9001**  
**ISO 14001**  
17 procesos certificados



**88,4**  
índice Great Place to Work



**60%**  
mujeres en planta



**16 horas**  
de capacitación por empleado/trimestre

## 1.2 LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

### 1.2.1 LOGROS



A continuación, resumimos algunos de los principales logros e hitos de Findeter en el año 2017:

- Durante 2017 Findeter cumplió la meta de desembolsos en un 109%, al lograr colocaciones por \$2,07 Billones, superiores a los \$1,9 Billones establecidos. De los cuales, los desembolsos para el sector privado tuvieron un cumplimiento del 112% y para el sector público del 103%, sobrepasando así las expectativas trazadas. De esta forma se aportó al desarrollo sostenible del País con desembolsos en 66 municipios y 24 departamentos. Los sectores más destacados fueron: Salud, con el 23% del total de las colocaciones; Vivienda y Desarrollo Urbano, con el 21%; Transporte y Educación, cada una con el 17%, y Desarrollo Energético, con el 15%.
- En el mes de diciembre se firmó con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), un contrato de préstamo por € 70 Millones equivalentes a USD 82,4 Millones para financiar e impulsar proyectos de Eficiencia Energética y Energía Renovable.
- En desarrollo de la estrategia de Desarrollo Territorial Integrado - DTI, con el impulso a programas como “Ciudades Emblemáticas”, “Ciudades Sostenibles y Competitivas” y “Diamante Caribe y Santanderes”, durante el 2017 logramos entregar 4 Planes de Acción, terminar 6 más y comenzar otros 8, que actualmente siguen su curso. Esto nos deja un balance de 51 ciudades que cuentan con planificación territorial. Además, este año creamos planificación regional, abarcando 188 municipios con iniciativas como la construcción de 3 Visiones de Desarrollo Territorial, 6 Estudios de Competitividad, formulación y estructuración de 2 Planes de Ordenamiento Territorial, 1 Territorio de Oportunidades y 1 Estudio de Huella Urbana Regional.
- De manera complementaria, gestionamos proyectos de Bosques de Paz en Chinchiná y Montes de María, donde logramos sembrar 44.000 y 110.000 árboles, respectivamente. Asimismo, logramos ejecutar en planificación sectorial 17 proyectos, entre los cuales se encuentran: el Distrito Creativo de Manizales, los Mapeos Culturales, las Bibliotecas Itinerantes, las Escuelas Socio-Deportivas, la Orquesta Sinfónica de Quibdó, entre otros. Finalmente, logramos consolidar 3 Acciones Nacionalmente Apropriadas de Mitigación (NAMA's) y generar transformaciones urbanas a través de Planes de Movilidad, de Espacio Público y Parqueaderos.
- Hasta 2017, Findeter ha acompañado a las entidades del Gobierno Nacional en la ejecución de 839 proyectos, haciendo presencia en 291 municipios del país y abarcando 29 departamentos. Así, la inversión que se ha destinado a estos proyectos alcanza los \$8,44 Billones, en el marco de los siguientes programas: Programa 100.000 viviendas (fase 1 y 2), Casa Ahorro (VIPA), Agua para la Prosperidad e Infraestructura Social.
- Mediante la implementación de los Programas de Vivienda del Gobierno Nacional, hemos supervisado la construcción de más de 120.000 viviendas, beneficiando cerca de 160.000 familias en condiciones de vulnerabilidad, desplazamiento, pobreza y que a lo largo de los últimos años han podido impactar positivamente en el déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas, mejorando así las condiciones de habitabilidad.
- En 2017, Findeter continuó con la ejecución del Plan Estratégico 2015 – 2025, cuya primera etapa es la Megaruta 2018, que contiene seis perspectivas estratégicas (financiera, cliente/mercado, eficiencia, innovación, sostenibilidad y capital estratégico), para el logro de nuestra misión y visión, conseguidas a través de un conjunto de 16 objetivos y materializados en 44 proyectos que aplican las mejores prácticas de gerencia de proyectos. Al cierre del año finalizaron 17 de estos proyectos y la Megaruta 2018 alcanzó una ejecución del 89%.

- Findeter fue calificada por la firma Great Place To Work, como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, ocupando el puesto número 20 en la categoría de empresas con más de 500 colaboradores.
- Se amplió la cobertura con la apertura de 6 oficinas distribuidas estratégicamente en el País ubicadas en las ciudades de Mocoa, Cartagena, Cúcuta, Santa Marta, Villavicencio y Bogotá Calle 104, con la infraestructura y tecnología de vanguardia y talento humano calificado, que facilita el acceso, cobertura, eficiencia y calidad en la prestación del servicio, consolidándonos como el socio estratégico en las Regiones que genera bienestar para la gente.

### 1.2.2 PRESENCIA INTERNACIONAL EN 2017

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

Durante el 2017, participamos en varios eventos tales como: Velo-city en Holanda; Innovar para el Clima en España; 3er Dialogo Internacional sobre Mejorar la Ambición (DIMA) a través de Finanzas Climáticas en España; Bancos Nacionales de Desarrollo y Bancos Verdes -Instituciones clave para movilizar financiamiento y cumplir con las Contribuciones Nacionales Determinadas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México; Congreso Smart City Expo Latam en México; Asamblea General de ALIDE en Chile; Asamblea anual del BID en Paraguay; 4° Foro de Financiamiento de Inversión Verde de la OCDE en París; Asamblea anual del Banco Mundial en Washington; Semana del Clima en New York; Conferencia Ciudades con Futuro de la CAF en Perú; Latinoamérica Verde en Guayaquil; Mesa Redonda Regional de Finanzas Sostenibles en Latinoamérica y el Caribe de UNEP FI en Argentina; SmartCity Barcelona; Conferencia Soluciones Financieras para la Resiliencia Urbana del Banco Mundial en Bangkok, entre otros.



Smart City Barcelona



UNEP –FI



Fondo Monetario Internacional

Se destacan las capacitaciones que recibieron 21 miembros del equipo de Findeter en países tales como Corea, China, Suiza, Estados Unidos, Perú, España, México y Holanda.

Es de destacar que durante el 2017 recibimos visitas por parte de bancos y gobiernos extranjeros con el ánimo de aprender acerca del modelo de Findeter. Algunos de estos fueron: Agencia Francesa de Desarrollo (AFD); Miembros de la Junta Directiva del BID; Banco Europeo de Inversiones (BEI); China Development Bank; KFW; USAID; Embajada de Holanda; Comisión de Senadores de Francia; Gobierno Vasco; Banco Mundial; SECO; Unión Europea; y la IFC, entre otros.



KFW Bankengruppe



Banco de Desarrollo Chino



Banco Europeo de Inversiones

### 1.2.3 RECONOCIMIENTOS

- El presidente de Findeter, Luis Fernando Arboleda, fue designado como Presidente del Consejo Directivo de ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo), con sede en Lima, Perú. 31 de mayo de 2017.



- Distinción Especial de Smart City Expo LATAM Congress a Findeter, por ser referente e impulsar el desarrollo territorial en Latinoamérica. Junio de 2017. Puebla, México.



- Finalista del Premio Andesco a la Responsabilidad Social Empresarial 2017 (En el marco de los ODS), 30 de junio de 2017. Cartagena



- Finalista Premio Latinoamérica Verde en la categoría "Energía", por el Proyecto liderado por Findeter y USAID denominado: "Energía Solar para Poblaciones Vulnerables, hacia la equidad y la sostenibilidad ambiental", en la Urbanización Lorenzo Morales de la ciudad de Valledupar. Julio 2017. Guayaquil, Ecuador.



- Findeter, fue elegida como Representante de América y el Caribe ante el Comité Bancario del programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente – Iniciativa Financiera. Muestra del posicionamiento que ha logrado Findeter en la comunidad internacional como Entidad sostenible. Agosto de 2017.



- Sello de calidad otorgado por la Secretaria de Movilidad Distrital a Findeter por las buenas prácticas y excelente servicio de ciclo parqueadero. Agosto 2017 - Bogotá.



- Premio ISOCARP 2017 a la Excelencia, otorgado al Programa "Diamante Caribe y Santanderes", por considerarlo como un plan innovador y pionero basado en la cooperación regional. El reconocimiento fue entregado en La Haya (Holanda) por la Sociedad Internacional de Urbanistas. Septiembre 2017.



- El presidente de Findeter, Rodolfo Zea Navarro, fue elegido como miembro del Consejo Directivo de ALIDE (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo), con sede en Lima. Octubre 2017.



- Premio al Mérito Empresarial en la categoría Responsabilidad Social Gran Empresa, otorgado por la Universidad Simón Bolívar, por su aporte al mejoramiento de la calidad de vida en las regiones que se evidencia en la participación en alianzas público privadas que generan crecimiento social. Barranquilla. Noviembre 2017.



- El Departamento Administrativo de la Función Pública, otorgó a Findeter reconocimiento por dar cumplimiento a la primera fase de la política de racionalización de trámites y registro del 100% de los trámites en el SUIT. Bogotá. Noviembre 2017.



- Findeter ocupó la posición número 20, entre las mejores empresas para trabajar en Colombia, en la categoría "Empresas con más de 500 trabajadores", en el ranking de Great Place to Work. Noviembre 2017.



- Findeter fue reconocida por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con el Sello de Excelencia de Gobierno Abierto, en el marco de la estrategia de Gobierno Digital. Noviembre 2017.



## METAS A 2018

- 2018 será un año crucial en temas de cooperación internacional para Colombia por la coyuntura del postconflicto. Findeter continuará su búsqueda y gestión de recursos que permitan apalancar el desarrollo territorial en el marco de la paz y el cambio climático; así como la ejecución de los recursos conseguidos durante el 2017.

## 1.3 CONTEXTO FINANCIERO Y ECONÓMICO

### 1.3.1 CONTEXTO ECONÓMICO

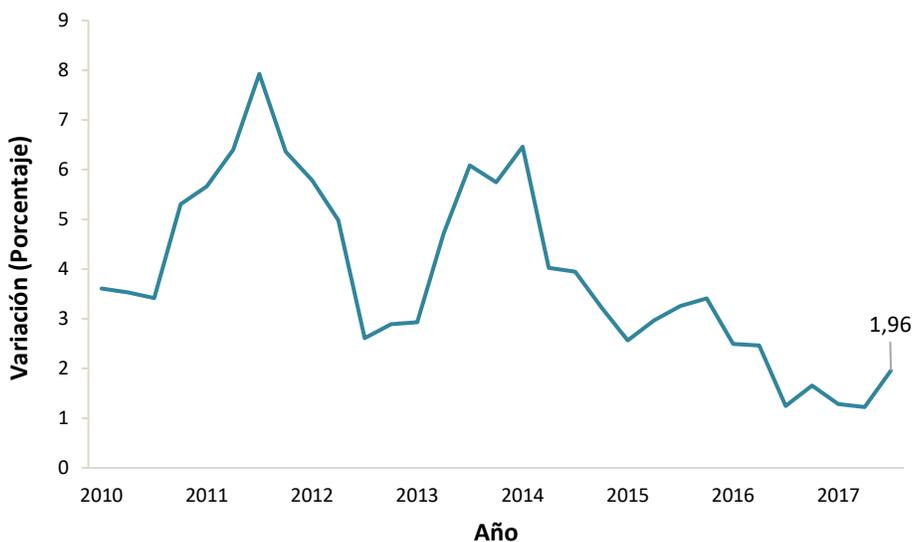
#### SECTOR INTERNO

Entre los factores que afectaron el crecimiento de la economía colombiana, que fue diezmada durante los años 2014 y 2016 por diversos choques socioeconómicos, se destacan la caída de los precios del petróleo, los paros relacionados con el sector transporte y, por último, las consecuencias del fenómeno de El Niño, que impactó directamente en las expectativas de precios durante los años 2015 y 2016.

La incidencia de estos choques resultó en una desaceleración de la economía colombiana durante los años 2015 y 2016. En consecuencia, el Banco de la República implementó nuevas políticas de tasas de interés, durante el 2016 para controlar las expectativas de inflación. En el 2017, las tasas expedidas por el Banco de la República se acercaron a valores presentados durante los años 2012 y 2013, debido a la desaceleración de la inflación, la cual se ajustará a valores del rango meta del Banco de la República en los próximos años (mínimo 2 por ciento, máximo: 4 por ciento) (Sergio Clavijo – Director ANIF, 2017).

Ante la ausencia de factores externos que condicionaron la economía colombiana en años anteriores, el Producto Interno Bruto (PIB) durante el 2017 se caracterizó por superar dicha desaceleración presentada entre el 2014 y el 2016 (ver [Gráfica 1](#)). Ante tal contexto, se espera una aceleración del crecimiento del PIB durante los próximos años bajo cambios condicionados al escenario del petróleo, generando que el PIB potencial de Colombia sea corregido de 4 a 3,3% (Sergio Clavijo – Director ANIF, 2017).

**Gráfica 1: Variación del PIB Trimestral 2010-2017**



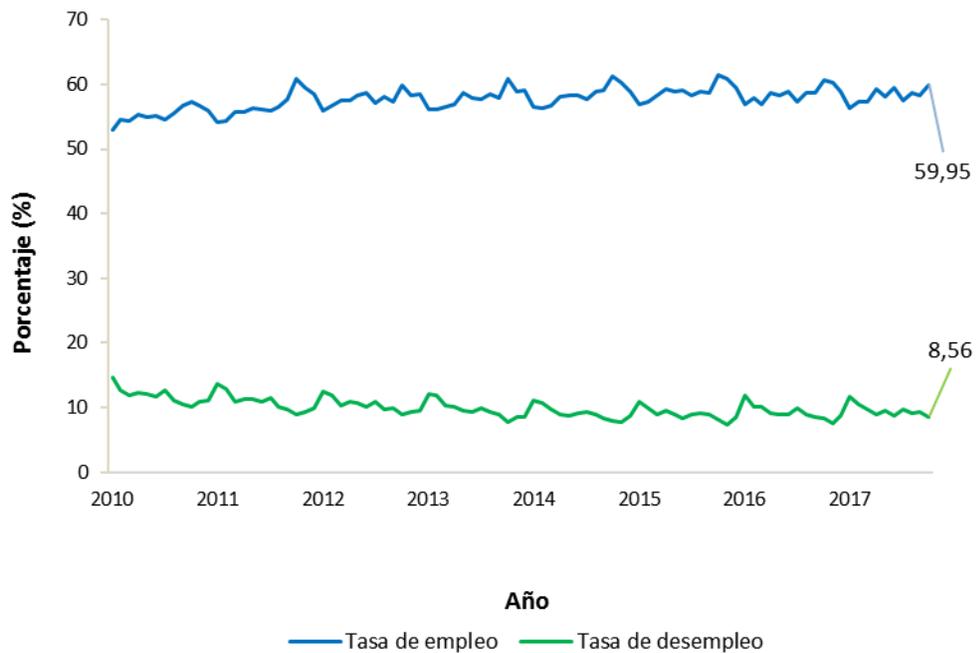
*Fuente: Elaboración propia con datos del DANE*

Así, se espera que Colombia tenga en el 2018 un crecimiento económico mayor al que tuvo en 2017. De

acuerdo al Banco Mundial (2017), se pronostica que la economía colombiana haya cerrado el 2017<sup>1</sup> con un crecimiento del 1,8% y crezca 2,9% en el 2018.

A pesar de la desaceleración económica de los últimos años, dicha situación no se ha trasladado sustancialmente al mercado laboral. Esto se ve reflejado en lo corrido del año<sup>2</sup>, donde el país contó con una tasa de desempleo promedio de 9,55%, con fluctuaciones del indicador entre 11,73 y 8,55% (ver **Gráfica 2**).

**Gráfica 2: Mercado Laboral**



*Fuente: Elaboración propia con datos del DANE*

En los últimos años no se aprecian grandes cambios en los indicadores del mercado laboral, de igual forma que en años anteriores, el 2017 empezó con una tasa de desempleo de dos cifras, la cual disminuyó gradualmente con el paso de los meses. Dentro de este marco, las ciudades que actualmente repuntan con bajas tasas de desempleo son: Santa Marta (8,2%); Bucaramanga (8,4%) y Barranquilla (8,4%). En contraste, las ciudades que presentan tasas de desempleos altas son: Quibdó (16,5%); Cúcuta (16,1%) y Armenia (14,4%).

Al igual que el mercado laboral, durante los últimos años los precios de la economía nacional tuvieron un

1 Esto debido a que todavía no se han publicado los datos de todo el año 2017

2 Ibidem.

crecimiento significativo como consecuencia de eventos externos tales como el fenómeno de El Niño y los paros de diversos gremios económicos. Sin embargo, el nivel de precios durante el 2017 se caracterizó por tener una variación marcada a la baja, en relación al mismo periodo del 2016. Esto se debió en buena parte al menor incremento de los precios de los alimentos, el cual pasó de 7,22% anual en diciembre de 2016, a 1,92% anual en diciembre de 2017 (DANE, 2017)

En el dato más reciente, la inflación acumulada del 2017 registró un valor de 4,09%, variación de 1,66 puntos porcentuales menos que el 2016. La tendencia a la baja que ocurrió en el 2017 con relación al 2016 (ver Gráfica 3: Inflación (Variación anual IPC) se asemeja a las fluctuaciones de precios mostrados entre los años 2010 y 2013. A pesar de que se logró cierto control sobre los precios, la inflación del 2017 superó el límite superior del rango meta (4%) del Banco de la República.

**Gráfica 3: Inflación (Variación anual IPC)**



*Fuente: Elaboración propia con datos del DANE*

Así, se espera que durante los próximos meses la inflación converja a valores dentro del rango meta (entre 2 y 4%). Ante la disipación de factores externos que generan pérdida del poder adquisitivo de la moneda, la reducción de tasas de intervención permitiría incentivar el consumo y la inversión en los próximos meses. Lo anterior implica que el Banco de la República continuará reduciendo las tasas en función del comportamiento de variables externas, las cuales afectan la convergencia de la inflación dentro del rango meta, así como la evolución de la capacidad productiva del país.

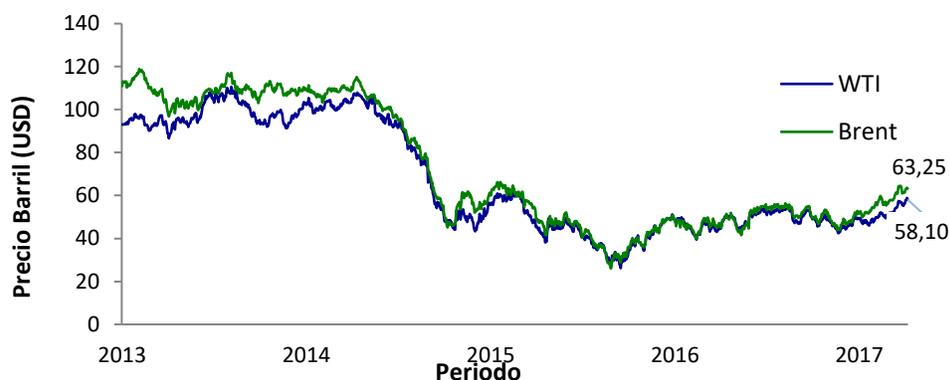
Para los próximos años se busca continuar con la política de austeridad tanto en gastos de funcionamiento, como de inversión bajo los principios de prudencia en el uso de recursos, buscando un déficit del 3,6% del PIB para el 2018 y del 2,2% para el 2019. De forma consecuente, se pronostica normalizar el déficit fiscal para el año 2022.

## SECTOR EXTERNO

Esta sección tiene en cuenta el análisis de factores externos que afectan directamente la situación económica interna de Colombia, entre los que se destacan el precio del petróleo, la tasa de cambio, la inversión extranjera directa y la balanza comercial.

El petróleo toma gran relevancia para el país debido a su alta participación en las exportaciones y el recaudo de recursos por parte del Gobierno, los cuales antes del 2013 alcanzaron a representar hasta el 20% del valor de sus ingresos. Análogamente, el sector petrolero fue capaz de generar exportaciones de hasta USD 27.600 Millones. Todo lo anterior genera que esta actividad tenga fuerte influencia económica en los departamentos de Meta, Casanare, Arauca, Santander y Huila (MinVivienda, 2017). Analizando el precio del petróleo, partiendo de los referentes internacionales West Texas Intermediate (WTI) y Brent, a raíz de su declive durante el 2015, éste se ha estabilizado bajo una fluctuación alrededor de los USD 50 por barril durante el 2017 (ver Gráfica 4: Precio del petróleo ).

**Gráfica 4: Precio del petróleo**



*Fuente: Elaboración propia a partir de US. Energy Information Administration.*

Lo mostrado en el anterior gráfico se complementa bajo el acuerdo entre los países pertenecientes y no participantes de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), en donde se ha recortado la producción de petróleo a un tope máximo de 1.7 Millones de barriles diarios (Sergio Clavijo – Director ANIF, 2017). Este acuerdo permitió el alza en el precio de este bien, promediando de 3,5% diario desde finales de noviembre, con lo cual se revierte la tendencia que llevó a que el precio del petróleo llegara hasta los USD 20 por barril.

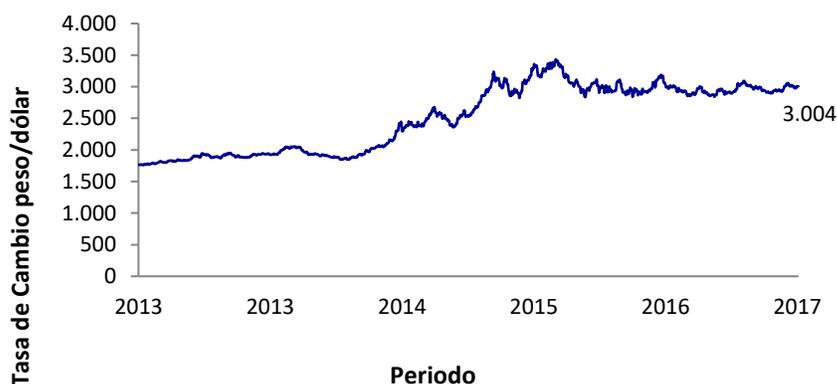
En contrapeso con el contexto previamente mencionado, el precio del petróleo estará condicionado a la baja, a medida que aumente la oferta de este producto por parte de países con alta producción y que no hacen parte del acuerdo promovido por la OPEP. Como consecuencia, se espera que para los próximos meses el precio del petróleo tenga una leve recuperación, fluctuando alrededor de USD 60 por barril (Langebaek Rueda, 2017).

A pesar del declive de los precios del petróleo, la producción de este bien en Colombia no ha presentado una relación directamente proporcional. Antes del 2014, cuando el barril de petróleo fluctuaba entre los USD 100, Colombia producía en promedio alrededor de un millón de barriles diarios. Después del 2014, cuando el promedio mensual del precio del barril del petróleo no ha superado los USD 60, Colombia ha

logrado producir en promedio alrededor de 800.000 barriles diarios de petróleo. La situación previamente expuesta no es ajena al 2017, en donde el país ha producido en promedio 852.661 barriles diarios de petróleo por campo en superficie<sup>3</sup>.

El comportamiento de los precios de los commodities y del petróleo incide sobre la tasa de cambio del peso colombiano con respecto al dólar, condicionando la economía del país en los últimos años. Mientras que el precio del petróleo presentaba sus niveles más bajos, la tasa representativa de mercado de dólares respecto a pesos colombianos se ubicaba en niveles record (\$3.413 por USD 1). Entre Julio de 2014 y marzo de 2015 el peso colombiano registró una depreciación de 39,4% frente al dólar, puesto que la tasa de cambio pasó de un valor promedio mensual de \$1.858 a \$2.591 por USD 1. Luego al término del 2015 y comienzos del 2016 se depreció aproximadamente 30% más (ver).

**Gráfica 5: Tasa Representativa del Mercado**



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de la República.

Desde mediados del 2016 y durante el 2017, el precio del dólar se ha estabilizado en aproximadamente \$3.000. Últimamente dicha tendencia se ha mantenido en parte a la confianza inversionista extranjera, la cual ha incentivado la demanda de pesos colombianos. Sin embargo, lo anterior puede verse afectado ante la posibilidad de que el Reserva Federal de Estados Unidos (FED) aumente las tasas de interés del dólar, así como la inyección de liquidez de los bancos centrales de Europa, Japón e Inglaterra (efecto Brexit), que ha incentivado la demanda de esta moneda (Langebaek Rueda, 2017).

Por otro lado, entre enero y octubre del 2017, el déficit comercial de Colombia registró un valor acumulado de USD 6.643 Millones, lo que significa una reducción de aproximadamente 32 por ciento en relación al 2016. En general, este resultado se presenta ante una disminución mucho mayor de las importaciones en comparación con la reducción de exportaciones (4,23%frente a 14,33%).

Para los próximos meses se espera que se estimulen las exportaciones no tradicionales y se reduzcan las importaciones debido a la depreciación del peso. No obstante, cabe aclarar que los cambios de la balanza

<sup>3</sup> Información calculada a partir de datos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, disponible en línea en [http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Documents/Producción%20fiscalizada%20crudo%202017\\_22122017.xlsx](http://www.anh.gov.co/Operaciones-Regalias-y-Participaciones/Sistema-Integrado-de-Operaciones/Documents/Producción%20fiscalizada%20crudo%202017_22122017.xlsx)

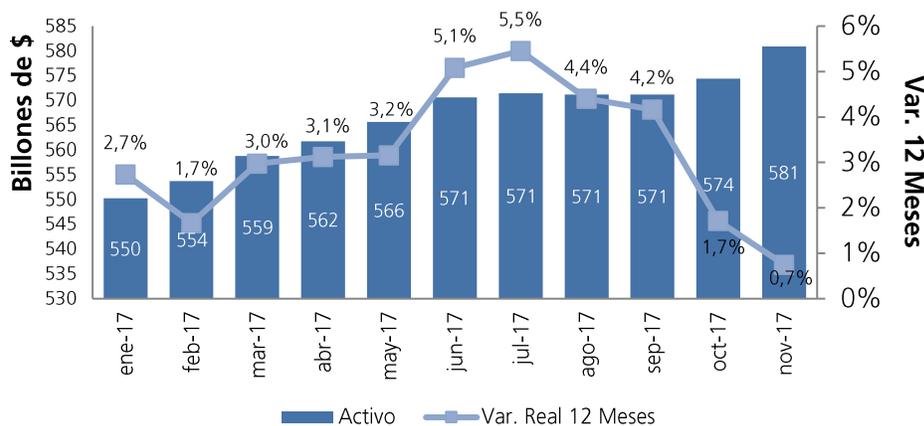
comercial están sujetos a la posibilidad de implementación de políticas proteccionistas en Estados Unidos, así como el comportamiento de economías emergentes como Brasil y China, de las cuales depende la entrada de capital al país. Lo anterior cobra importancia ante el hecho de que aproximadamente el 82% del déficit comercial de 2016 se concentró en Brasil, China y Estados Unidos (Sergio Clavijo – Director ANIF, 2017).

Así, cabe resaltar que la economía colombiana continuará creciendo durante el 2018 y estará marcada por la tendencia a la baja de las tasas de intervención por parte del Banco República y la reestructuración de gastos por parte del Gobierno Central, ajustando al nuevo escenario del país condicionado por los cambios presentados en el sector minero energético. En consecuencia, se espera que el país fortalezca sectores que dinamicen el desarrollo para los próximos años, tanto con la producción en términos monetarios como en el ajuste de la balanza comercial.

### 1.3.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO

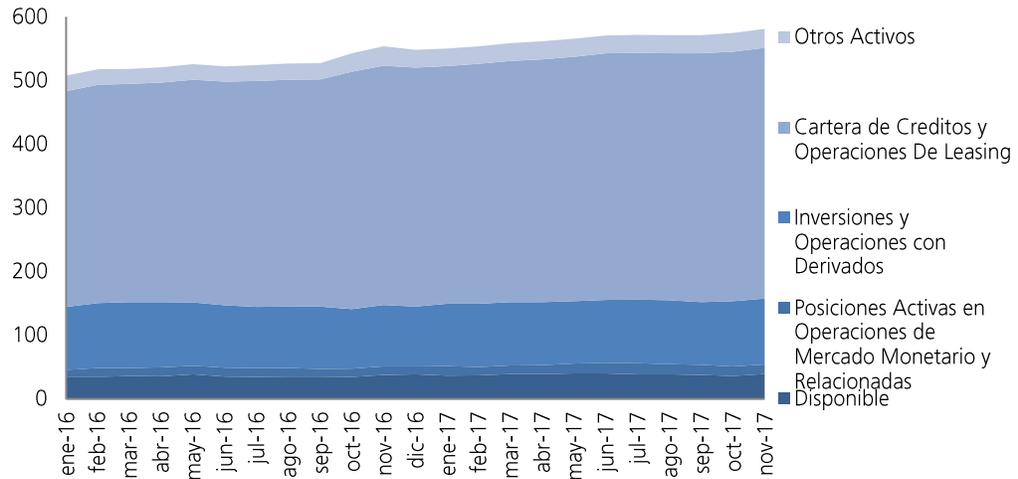
Esta nota se enfoca, únicamente, en el análisis de las Entidades Bancarias del sistema financiero colombiano, las cuales, a noviembre de 2017, representaron el 95,4% del activo total de los establecimientos de crédito. A noviembre de 2017, el total del activo de las entidades bancarias del sistema mostró un comportamiento creciente. Su activo total en dicho periodo fue de \$581 Billones, incrementándose en \$33 Billones frente al saldo observado al cierre de 2016, lo que corresponde a un crecimiento real hasta noviembre equivalente al 1,97%. A pesar del incremento del activo durante el año, su crecimiento real anual empezó a moderarse en el mes de agosto hasta llegar al 0,7% en Noviembre, periodo en el que su variación absoluta fue equivalente a \$27 Billones.

**Gráfica 6: Activos Bancos noviembre 2017**



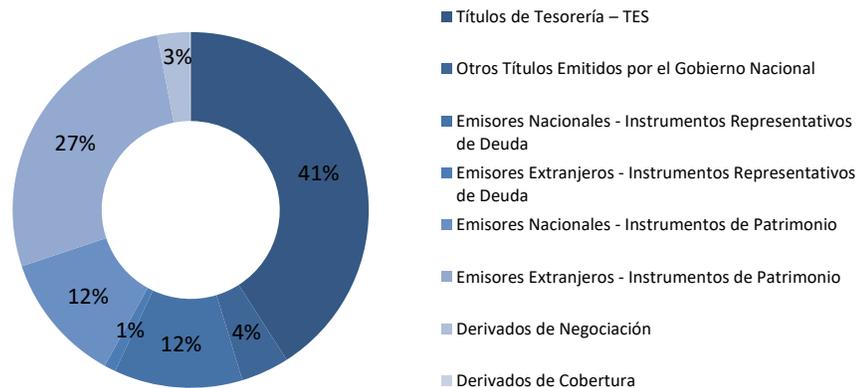
Dentro del activo de los bancos, el rubro más representativo es el de la cartera de créditos y operaciones de leasing, el cual mantuvo su participación durante lo corrido del año 2017 en 68%. El segundo componente más relevante del activo es el de inversiones y operaciones con derivados el cual representó un 18% en el activo total a lo largo del año. En cuanto al disponible, este representó el 7% del activo evidenciando que los bancos cuentan con recursos suficientes para cubrir sus necesidades de liquidez de corto plazo. El crecimiento experimentado por los bancos en su activo se explica principalmente por la variación de la cartera de créditos, la cual se incrementó en \$18 Billones en los últimos 12 meses (nov-2016 a nov-2017), equivalente a un crecimiento real de 0,59%. Otros rubros como las inversiones y el disponible han mostrado un comportamiento estable durante el último año.

Gráfica 7: Composición Activo Bancos a Noviembre 2017



Las inversiones y operaciones con derivados cerraron el mes de noviembre con un saldo de \$103 Billones en donde la participación por tipo de título estuvo liderada por los Títulos de Tesorería (TES) los cuales representaron el 41% del total del portafolio. En segundo lugar, se ubicaron las inversiones en instrumentos de patrimonio de emisores extranjeros (27%), seguidos por instrumentos representativos de deuda de emisores nacionales (12%) e instrumentos de patrimonio de emisores nacionales (12%). El total de inversiones y operaciones con derivados tuvo un crecimiento anual real de 2,92% en noviembre de 2017, lo que se explica en parte por el incremento del saldo de TES y de los instrumentos representativos de Patrimonio. Las operaciones con derivados de negociación representaron el 3% del rubro total de inversiones y derivados del mes.

Gráfica 8: Inversiones y Operaciones con derivados noviembre 2017

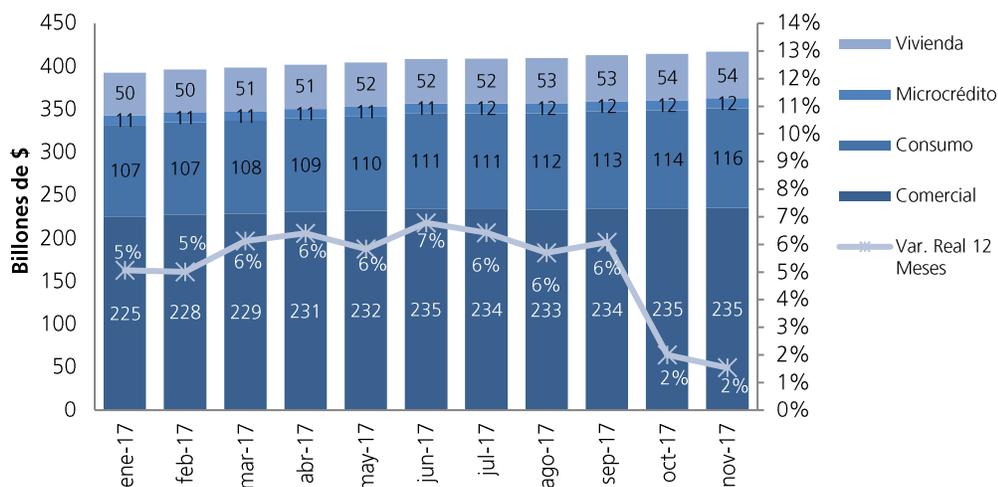


En cuanto a la cartera de créditos y operaciones de leasing, su desempeño durante lo corrido de 2017 (nov) ha estado alineado con el comportamiento de la economía. Al cierre de noviembre, el saldo de cartera de

los establecimientos bancarios fue de \$417 Billones en donde la cartera que más se destacó fue la comercial con una participación del 56,4%, seguida de la cartera de consumo (27,7%), la de vivienda (13,0%) y la de microcrédito (2,8%). Con un crecimiento real anual de 5,5% la cartera de consumo incrementó su participación dentro de la cartera total frente a lo observado en noviembre de 2016, mientras que la cartera comercial disminuyó la participación y, frente al año anterior, mostró un decrecimiento real de 1,5%.

De acuerdo con el último reporte de la situación del crédito en Colombia publicado por el Banco de la República, y basado en la “Encuesta trimestral sobre la situación del crédito en Colombia” con corte a diciembre de 2017, se concluye que hay evidencia de debilidad respecto a la demanda y oferta del mercado de créditos comerciales del Sistema explicada por una actividad económica endeble y un deterioro de las posiciones en balance de las entidades.

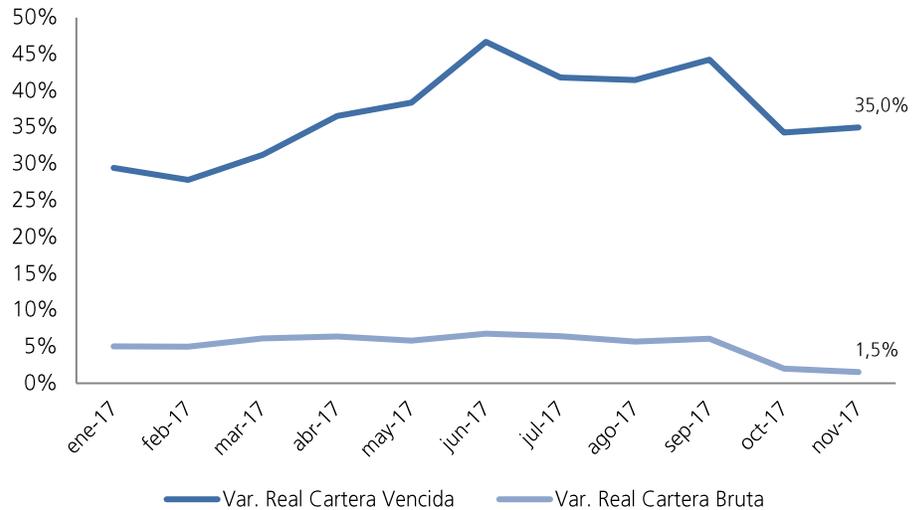
**Gráfica 9: Cartera y Leasing Bancos noviembre 2017**



Durante el primer semestre del año, el crecimiento real anual de la cartera vencida de los bancos mostró una tendencia creciente. Sin embargo, este crecimiento a partir del mes de Julio empezó a desacelerarse para cerrar noviembre con una cartera vencida de \$18,5 Billones, cifra que representa un crecimiento real anual del 34,9%. Esta variación, a pesar de ser inferior a la de un año atrás, fue superior a la de la cartera bruta impactando el indicador de calidad de cartera, el cual creció de 3,34% en noviembre de 2016 a 4,44% en noviembre de 2017.

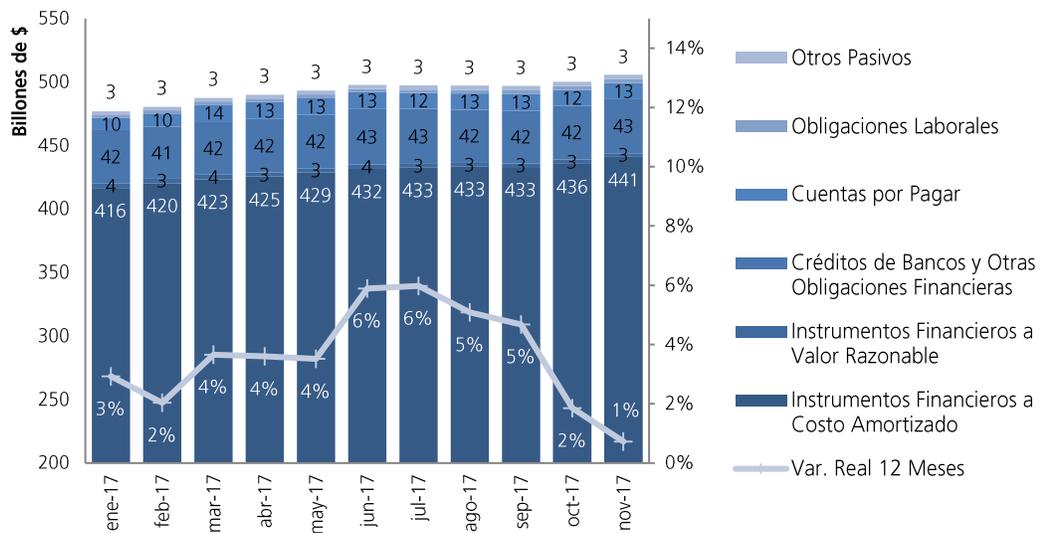
Dado el contexto de desaceleración económica y de deterioro de los indicadores de crédito de la cartera comercial, los Establecimientos de Crédito han manifestado que ante un escenario de exceso de recursos, estos serían utilizados para otorgar créditos de consumo o inversiones (títulos de deuda pública) que les permita mejores rentabilidades sin incurrir en mayores riesgos.

Gráfica 10: VaR Real Anual cartera Vencida vs Cartera Bruta



Por otra parte, el pasivo de los establecimientos bancarios mostró una tendencia creciente durante 2017. En el mes de noviembre el pasivo total se ubicó en \$506 Billones lo que corresponde a un crecimiento real anual de 0,7% que equivale a una variación de \$24 Billones. El rubro más representativo dentro del pasivo fue el de instrumentos financieros a costo amortizado con \$441 Billones (87%), seguido por los créditos de bancos y otras obligaciones financieras con \$43 Billones (8%). Dentro de los instrumentos financieros a costo amortizado se destacan los certificados de depósito a término y los depósitos de ahorro con una participación dentro de dicho rubro igual al 62%.

Gráfica 11: Composición Pasivo Bancos Noviembre 2017

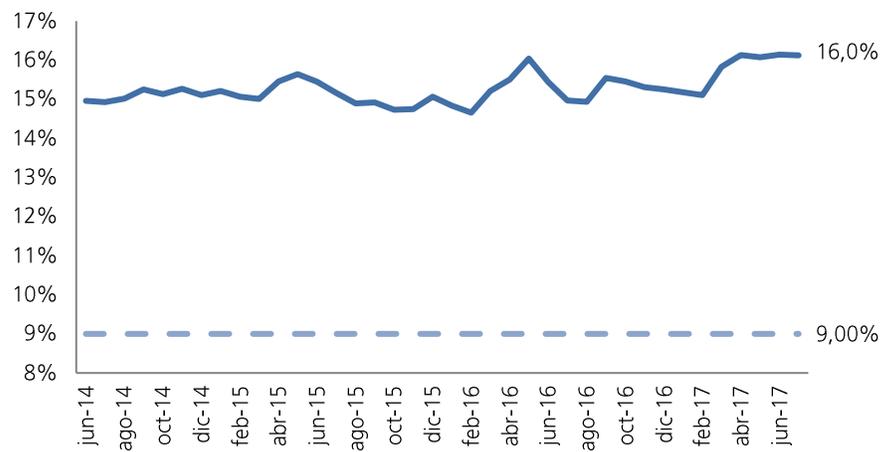


A noviembre de 2017 los establecimientos bancarios acumularon utilidades por \$6,4 Billones. El valor

anterior corresponde a una reducción de \$4,0 Billones frente a lo reportado en el mes de noviembre de 2016. La rentabilidad de los bancos frente al activo (ROA) y al patrimonio (ROE) para el mes de Noviembre fue de 1,2% y 9,3% respectivamente, lo que implica una disminución de 0,8 puntos porcentuales y 6,6 puntos porcentuales en comparación a las rentabilidades obtenidas en el mismo periodo de 2016.

La relación de solvencia total de los Bancos se mantuvo en niveles por encima del 15% durante el 2017, superando el nivel mínimo de 9% establecido por la regulación colombiana. Al cierre del mes de noviembre, la capacidad patrimonial frente a los riesgos asumidos por los establecimientos bancarios (Solvencia Total) alcanzó un nivel de 16%, y la relación de solvencia básica, construida a partir del capital con mayor capacidad de absorber pérdidas, se ubicó en 10,3%.

**Gráfica 12: Índice Relación de Solvencia Bancos noviembre 2017**



## 1.4 ACONTECIMIENTOS RELEVANTES

### 1.4.1 ACONTECIMIENTOS SIGNIFICATIVOS ACAECIDOS DURANTE EL EJERCICIO 2017

La Junta Directiva en sesión del 25 de abril de 2017 y contenida en acta No. 320 aprobó una modificación a la estructura de Findeter, la cual tuvo como objetivo trasladar la Jefatura de Análisis de Crédito que hacía parte de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos a la Vicepresidencia de Operaciones y modificar su nombre por Jefatura de Origenación de Cartera. Adicionalmente cambió la denominación de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos por Vicepresidencia de Riesgos.

En 2017 la Entidad amplió su cobertura mediante la apertura de 6 oficinas, por su parte la operación de las oficinas de Manizales y Buenaventura serán atendidas desde la Regional Eje Cafetero y Pacífico respectivamente.

### 1.4.2 ACONTECIMIENTOS ACAECIDOS DESPUÉS DEL EJERCICIO

No se han presentado hechos económicos relevantes después del ejercicio.

## 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*.

#### 2.1.1 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 CDT, hemos desarrollado fuentes de fondeo como la titularización de cartera, emisiones de bonos locales e internacionales, créditos con la banca multilateral y con bancos internacionales.

En el año 2017, no obstante que la agencia calificadora Standard & Poor's - S&P rebajó la calificación crediticia del país desde "BBB" a "BBB-" y que éstas reducciones en la calificación del país se transfieren inmediatamente a este tipo de entidades, la agencia calificadora Fitch Ratings sigue considerando a Findeter como un jugador importante del Estado en lo que respecta a la financiación de los proyectos priorizados por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo, razón por la cual afirmó a Findeter en la calificación 'AAA (col)' y 'F1+(col)', Perspectiva Estable.

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

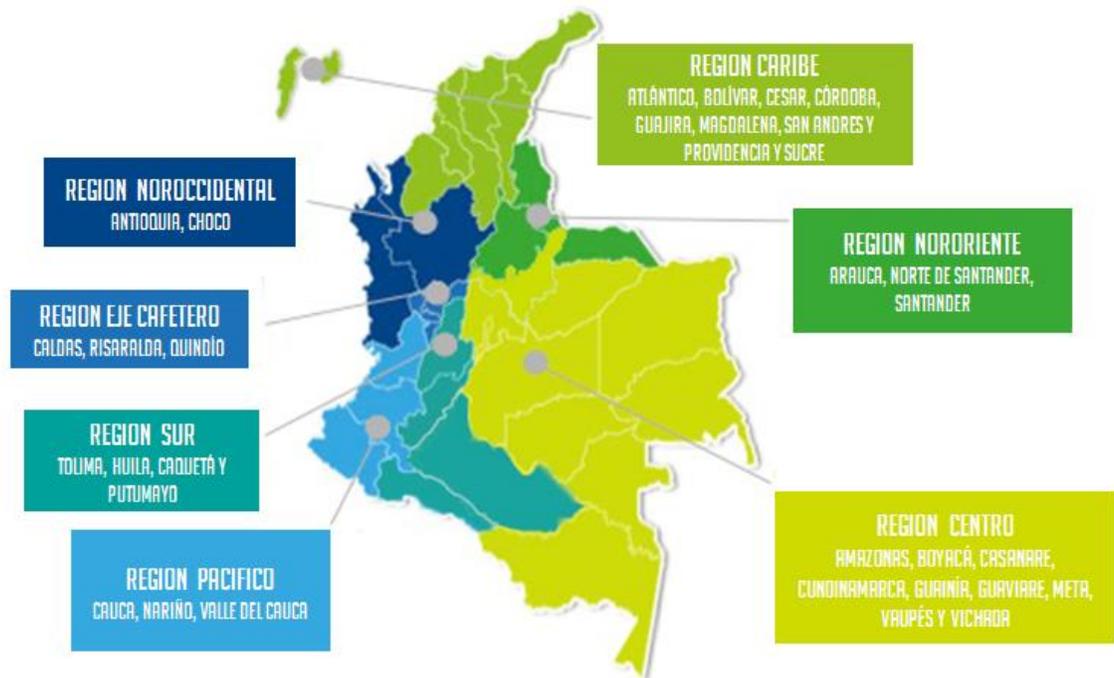
#### EN RESUMEN, ¿QUÉ ACTIVIDADES DESARROLLAMOS?

- 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.

### 2.1.2 LOCALIZACIÓN DE SUS SEDES PRINCIPALES



#### Sede Central

Calle 103 #19-20  
Bogotá DC  
Colombia

#### Oficina

Calle 104 No. 18A-52, Pisos 3, 5 y 6  
Bogotá DC  
Colombia

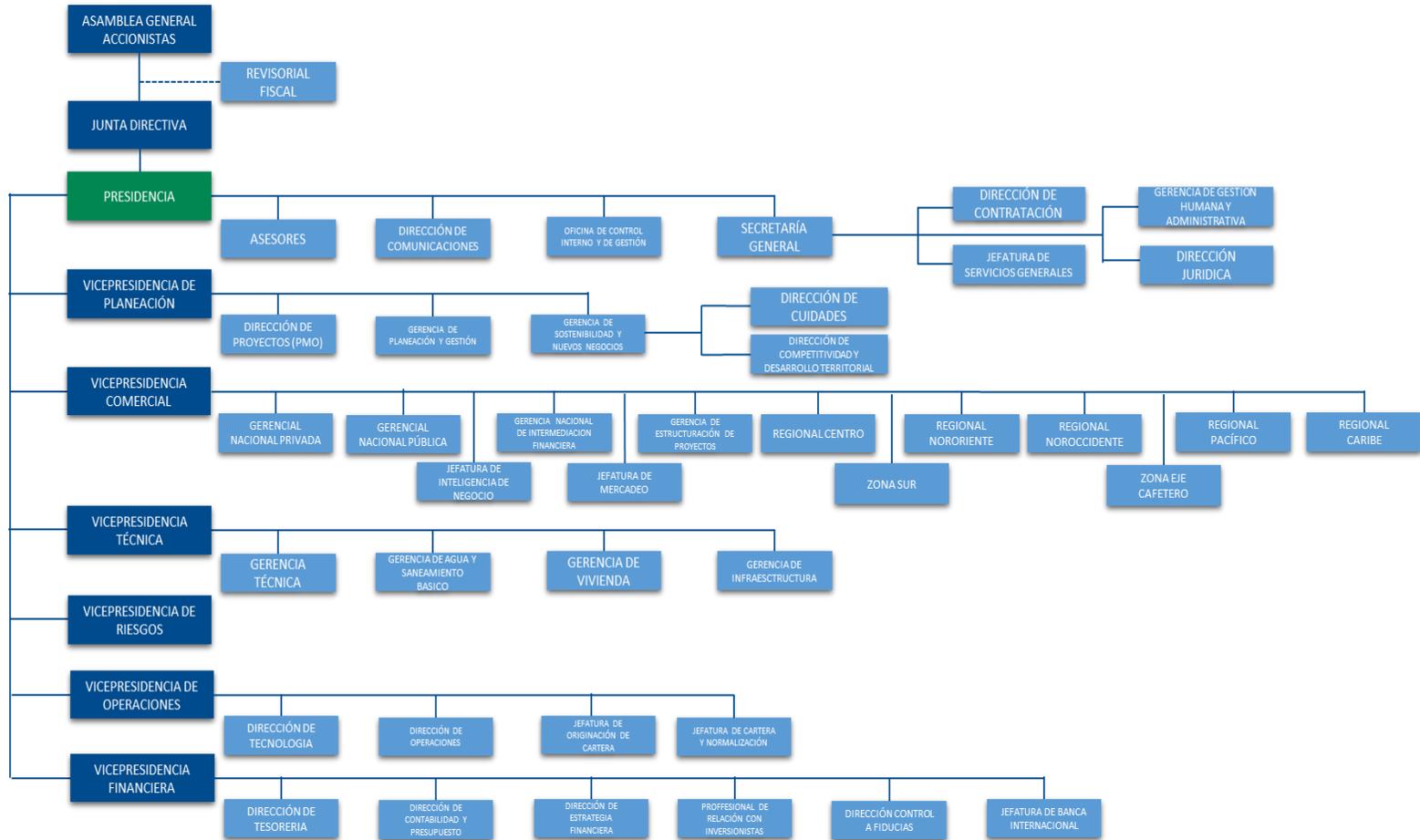
Tabla 1: Puntos de Atención – Findeter en Colombia

Tipo de Sede	Nombre de Sede	Ciudad	Cobertura	Dirección	Tel.	Correo Electrónico	Servicios	Horario
Dirección General	Dirección General	Bogotá	Bogotá - Colombia	Calle 103 No. 19-20	(1) 6230311/88 - 3905575 Fax (1) 6230360	<a href="mailto:findeter@findeter.gov.co">findeter@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de Findeter en Gestión Comercial, Servicios inherentes a todo el tema administrativo, radicación de correspondencia	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m. Jornada continua
Regional	Centro	Bogotá	Bogotá, Amazonas, Boyacá, Casanare, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Meta Vaupés y Vichada.	Calle 26 No. 59 - 41 Oficina 705 Edificio Cámara Colombiana de la Infraestructura	(1) 6230311/88 Ext. 2101 y 2102 Directo 6230370	<a href="mailto:regional.bogota@findeter.gov.co">regional.bogota@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Regional	Caribe	Barranquilla	Atlántico, Bolívar, Cesar, Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia y Sucre	Carrera 52 No. 76 - 167 Oficina 510	(5) 3587970 Fax (5) 3580425	<a href="mailto:regional.barranquilla@findeter.gov.co">regional.barranquilla@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Regional	Noroccidental	Medellín	Antioquia y Chocó	Carrera 43B # 16 - 95 Edificio Cámara Colombiana de la Infraestructura – Oficina. 1113	(4)6046570-6046571-6046946-6046948-6949	<a href="mailto:regional.medellin@findeter.gov.co">regional.medellin@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Regional	Nororiental	Bucaramanga	Arauca, Norte de Santander, Santander y Sur del Cesar	Calle 35 No. 19 - 41 Of Torre Sur 411	(7) 6302043 - 6526569	<a href="mailto:regional.bucaramanga@findeter.gov.co">regional.bucaramanga@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Regional	Pacífico	Cali	Cauca, Nariño, Putumayo y Valle del Cauca	Carrera 100 No. 11-90 Oficina 412	(2) 3321899 - 3321900 Fax (2) 3322041	<a href="mailto:regional.cali@findeter.gov.co">regional.cali@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Tipo de Sede	Nombre de Sede	Ciudad	Cobertura	Dirección	Tel.	Correo Electrónico	Servicios	Horario
Zona	Eje Cafetero	Pereira	Caldas, Quindío, Risaralda y Municipios del Norte del Valle	Carrera 13 No. 13-40 Oficina 404B	(6) 3358701 - 3358703	<a href="mailto:regional.pereira@findeter.gov.co">regional.pereira@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Zona	Sur	Neiva	Huila, Tolima y Caquetá	Carrera 5 No. 10-49 Local 102 - 103 – Edificio Centro Comercial Plaza Real	(8) 8714123 - 8717768	<a href="mailto:regional.neiva@findeter.gov.co">regional.neiva@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Cartagena	Cartagena	Cartagena	Barrió Chambacú, Edificio Inteligente Ofic. 625	30136395 41-31073060 22 3580425	<a href="mailto:findeter.cartagena@findeter.gov.co">findeter.cartagena@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Cúcuta	Cúcuta	Cúcuta	Av. 5 # 13-82 oficina 310 Barrio Centro Edif. Centro de Negocios 5 Avenida	30056549 35	<a href="mailto:findeter.cucuta@findeter.gov.co">findeter.cucuta@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Montería	Montería	Montería	Calle 31 No. 4-47 ofic. 603 - Edificio Los Ejecutivos	(4) 7816480 Celular: 321-2499199	<a href="mailto:findeter.monteria@findeter.gov.co">findeter.monteria@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Pasto	Pasto	Pasto	Carrera 33ª # 19-75 Piso: 2. Av. de los Estudiantes	30137619 18	<a href="mailto:findeter.pasto@findeter.gov.co">findeter.pasto@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	San Andrés	San Andrés	San Andrés	Carrera 2 No. 4 - 61 (Diagonal a Yamaha)	Celular 31577024 03 (5) 3585019	<a href="mailto:findeter.sanandres@findeter.gov.co">findeter.sanandres@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

Tipo de Sede	Nombre de Sede	Ciudad	Cobertura	Dirección	Tel.	Correo Electrónico	Servicios	Horario
Oficina Satélite	Santa Marta	Santa Marta	Santa Marta	Calle 24 # 3-95 Edificio Banco de Bogotá oficina 807	30044463 75 celular 30061867 21	<a href="mailto:findeter.santamarta@findeter.gov.co">findeter.santamarta@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Sincelejo	Sincelejo	Sincelejo	Carrera 20 No. 27-87 Piso 3 - Edificio Cámara de Comercio	32022875 74- 31060223 20	<a href="mailto:findeter.sincelejo@findeter.gov.co">findeter.sincelejo@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.
Oficina Satélite	Villavicencio	Villavicencio	Villavicencio	Centro Comercial Primavera Urbana Calle 15 #40-101 Lobby 2 ofic 612	31765697 87	<a href="mailto:findeter.villavicencio@findeter.gov.co">findeter.villavicencio@findeter.gov.co</a>	Atención personalizada acerca de los productos y servicios de la Financiera través de los profesionales comerciales.	De Lunes a Jueves de 8:00 a.m. a 12:00 M y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 7:00 a.m. a 3:00 p.m.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## 2.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

2016

54-DIMA - Conociendo las economías rurales las

**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:**



Compromiso



Respeto



Integridad



Vocación de servicio



Innovación



Trabajo en equipo

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

## 2.4 PRODUCTOS Y PROGRAMAS

La presentación del Portafolio de Productos y Servicios de forma organizada y jerarquizada, tiene como objetivo consolidar y unificar una oferta integral para nuestros clientes, cumpliendo con la promesa de Valor de Findeter.

La Jerarquización de productos es la clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que las satisfacen, para lo cual en 2017, las directivas de la Entidad aprobaron la siguiente organización del portafolio:

**Tabla 2: Productos y Programas Findeter**

Familia de Producto	Producto	Línea de Producto	Profundidad de Línea
Desarrollo Territorial Integrado	Planificación Territorial	Planificación Regional	Diamante
			Planes de Ordenamiento Territorial
			Territorio de Oportunidades (Regeneración Económica o Complementariedad)
		Planificación Local	Ciudades Sostenibles
			Ciudades Emblemáticas
	Planificación Sectorial	Planes de Acción Sectoriales	
	Asistencia Técnica Gestión en Proyectos	Formulación y Estructuración	Bosques de Paz
			Agropolis
		Viabilidad y/o Validación de Proyectos	
		Gestión Precontractual y Contractual	
Supervisión de Proyectos			
Operación y Sostenibilidad			
Financieros	Redescuento	Redescuento Recursos Ordinarios	Tasa de Cartelera (COP)
			Tasas de Cartelera (USD)
		Redescuento Tasa Compensada	Línea Especial
			Nacional
	Alternativas de Inversión	Compra de Cartera	Titularización
		Emisiones en el Mercado Público de Valores	CDT
			Otros
	Administración y Gestión de Recursos	Administración de Recursos Directos	
		Administración de Recursos Tercerizados	

**2.4.1 PRODUCTOS FINANCIEROS: REDESCUENTO Y TASAS COMPENSADAS**

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

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

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

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

**ESTRUCTURA DE CADENA DE SUMINISTRO**



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

Una vez se presenta la oferta comercial a los clientes y éste tenga alguna necesidad de inversión, pasamos a

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

#### 2.4.2 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** es una Plataforma liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo (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 línea de **Planificación Regional** permite el diseño e implementación de programas y/o estrategias de complementariedad territorial, de desarrollo económico local, de planificación urbano-rurales, entre otros.

##### ASISTENCIA TÉCNICA A GESTIÓN DE 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. A través de este servicio 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.

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

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.

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

EN RESUMEN, ¿QUÉ ACTIVIDADES DESARROLLAMOS?



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

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

## 2.5 ALIANZAS Y ASOCIACIONES

### 2.5.1 ASOCIACIONES



Findeter, durante 2017, realizó varias mesas de trabajo con el Comité de Sostenibilidad de Asobancaria y la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, con el fin de formalizar un Protocolo de Transparencia para el sector Financiero. Dicho Protocolo, que se pretende suscribir en 2018, tiene en cuenta las recomendaciones del modelo Empresas Activas en Anticorrupción (EAA), que tiene que ver con patrocinios, donaciones y contribuciones, regalos e invitaciones para empleados y directivos del gremio, la financiación de campañas políticas y participación ciudadana; transparencia en el manejo de los recursos públicos y los conflictos de interés.

Actualmente Findeter forma parte de las siguientes asociaciones:

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



### 2.5.2 ALIANZAS



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

**Tabla 3: 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 FAO para realizar acciones conjuntas relacionadas con las áreas de trabajo del Marco Programático del País y los sectores financiados de Findeter, 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.
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 für Wiederaufbau) 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

2.5.3 INICIATIVAS Y COMPROMISOS VOLUNTARIOS

- Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global



- UNEP Finance Initiative.



## 2.6 ESTRATEGIA

### 2.6.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018



## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

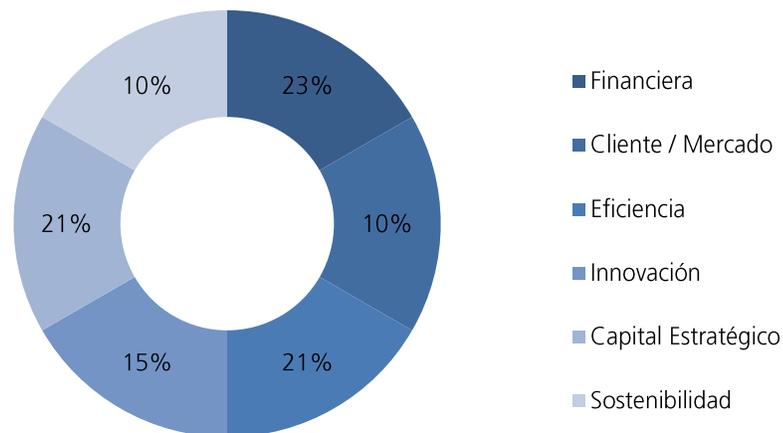
Con la ejecución de la Megaruta 2018, se tienen importantes logros en cada una de las perspectivas, dentro de los cuales se resaltan los siguientes:

- Estructuración y colocación en el mercado colombiano de bonos subordinados por \$203.700 Millones y estructuración de la venta de cartera a la empresa Titularizadora Colombiana por un valor de \$233 Mil Millones, como estrategias para mejorar la estructura de capital.
- Definición del portafolio de productos y servicios como insumo para el cumplimiento de la promesa de valor.
- Diseño e implementación del macroproceso Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado, en el cual se incorporan las mejores prácticas para la gestión de proyectos fortaleciendo las etapas de planeación, verificación y control y se genera la flexibilidad para absorber nuevos convenios, contratos y/o proyectos.
- Mejora al macroproceso comercial con el objetivo de lograr la venta integrada de nuestros productos y servicios, así como la mejora a los procesos gestión operaciones activas, gestión de operaciones pasivas y gestión contractual.
- 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.
- Diseño de los modelos para la gestión del Conocimiento y de la Innovación, para aplicar el conocimiento y la innovación en la búsqueda de nuevas y mejores soluciones aplicada en procesos, tecnología, productos y experiencias.
- Implementación de un plan de cultura organizacional alineado a la estrategia corporativa, lo cual generó mejoras en la medición de cultura del último año.
- Implementación de una nueva herramienta de gestión del desarrollo para los trabajadores integrando aspectos novedosos como cultura y clima organizacional, competencias y potencial
- Diseño del modelo de responsabilidad social y de la de la estrategia de valor compartido.
- Desarrollo del sistema de Medición, Reporte y Verificación de finanzas para ODS y Cambio climático del producto crédito de redescuento, siendo la primera entidad financiera del país en realizar esta medición.

Durante el 2015, Findeter adelantó su ejercicio de planeación estratégica que dio como resultado la aprobación por parte de la Junta Directiva del Plan Estratégico 2015 – 2025.

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

**Gráfica 13: Peso por perspectiva**



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

Durante el mes de abril de 2017, el equipo directivo realizó una jornada de seguimiento y revisión a la ejecución del Plan, en la cual se analizó la información del entorno macroeconómico y sectorial, el benchmarking de las bancas de desarrollo a nivel local e internacional, la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) consolidada y el estado de ejecución del Plan. Con base en ello, se revisaron las perspectivas estratégicas y se propusieron diferentes iniciativas que luego fueron analizadas y depuradas por cada líder de perspectiva. El resultado de esta revisión generó la incorporación de 10 nuevos proyectos y la cancelación de 1 proyecto, con lo cual el total de proyectos de la Megaruta 2018, asciende a 44 proyectos, como se muestra a continuación:

Ilustración 1: Perspectivas, objetivos y proyectos estratégicos



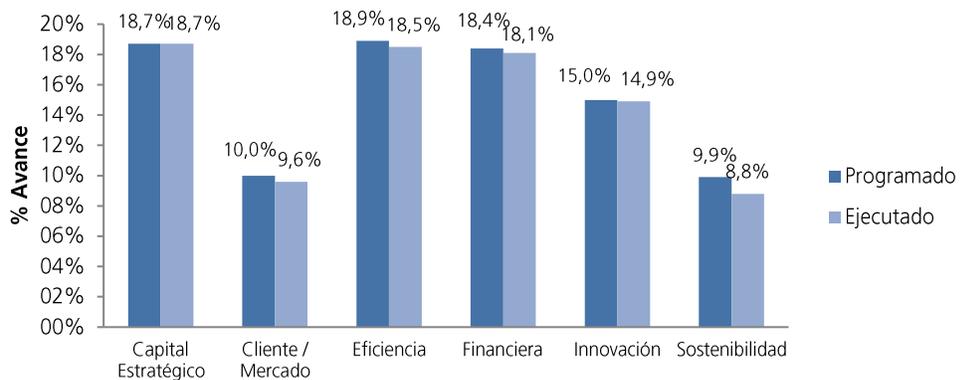
### 2.6.2 SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Los objetivos estratégicos se desarrollan a través de 44 proyectos. Para el control y seguimiento a la ejecución de los mismos, se están aplicando las mejores prácticas de gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se está utilizando el sistema de información de gerencia de proyectos de la entidad el 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.

El avance del plan estratégico 2015-2018 a diciembre de 2017 es del 89%, donde el avance por perspectiva es el siguiente:

Gráfica 12: Avance Plan Estratégico a diciembre 2017



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

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

**Tabla 4: Perspectiva Financiera**

Objetivo	Avance del Objetivo a Dic /2017	Proyectos
O1. Optimizar estructura de capital para apalancar el crecimiento sostenible de la Entidad	89%	VF-EF-Titularización de cartera
		VF-DT-Bonos Subordinados
O2. Buscar una rentabilidad que permita el crecimiento sostenible de la Entidad	60%	VR-Política de Prepagos
		VF-EF- Nuevas Líneas de Crédito
		VT- Metodología de Pricing producto no financiero VPT
O3. Diversificar las fuentes de ingresos de Findeter	100%	VC-EP-Diseño de metodología de Pricing*
		VF-DT- Fondos de capital privado
		VF-DT-Fondos de inversión colectiva

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

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

**Tabla 5: Perspectiva Cliente / Mercado**

Objetivo	Avance del Objetivo a Dic /2017	Proyectos
O1. Perfeccionar y articular la oferta de productos y servicios de Findeter.	92%	VC-ME- Portafolio de Productos y Servicios
O2. Brindar al mercado un excelente nivel de servicio, soportado en el desarrollo de una cultura organizacional interna, construida de cara al cliente.	99%	VC-ME-Desarrollar competencia servicio al cliente

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

**Tabla 6: Perspectiva Eficiencia**

Objetivo	Avance del Objetivo a dic /2017	Proyecto
O1. Priorizar la actividad institucional con base en la misión, visión y la promesa de valor.	98%	VC-EP-Metodología para priorizar y desarrollar productos y servicios
		VR-Riesgos productos no financieros
O2. Optimizar los procesos y procedimientos de los productos de la Entidad de forma transversal	97%	VT-Implementación mejora proceso Asistencia Técnica
		VP-GP-CA-Mejora procedimientos misionales financieros
		VC-EP-Crear proceso APP
		VO-DT-Uso y apropiación de BI
		VP-Gobierno de Datos Fase I
O3. Monitorear y controlar la rentabilidad por línea de negocio	50%	VF-DC-Costos por línea y proyecto
		VF-DC-Control de gastos

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

**Tabla 7: Perspectiva Innovación**

Objetivo	Avance del Objetivo a Dic /2017	Proyecto
O1. Implementar el Centro de Innovación y Conocimiento - CIC.	99%	GP-IN-Diseño y estructuración del Centro de innovación y conocimiento
		GP-IN-Implementación de la gestión de la innovación
		GP-IN-Implementación de la gestión del conocimiento

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

**Tabla 8: Perspectiva Capital Estratégico**

Objetivo	Avance del Objetivo a Dic /2017	Proyecto
O1. Lograr que todos los colaboradores conozcan, aporten y se apropien de la gestión integral de la entidad	100%	DC-Comunicación para la Integralidad
O2. Tener un plan de formación acorde con las necesidades de desarrollo de competencias de los colaboradores	67%	GH- Programa de desarrollo y formación
		GH-Plan de talentos de alto potencial TAP
		GH-Sistema seguimiento Planes de Desarrollo y Formación
O3. Diseñar una herramienta de gestión de desempeño que permita medir la contribución y resultados de cada rol en la organización y establecer planes de desarrollo.	100%	GH-Herramienta de gestión del desempeño
		GH-Equidad Salarial y Competitividad Externa
O4. Crear una cultura alineada al nuevo Plan Estratégico	100%	GH- Nuevo plan cultura organizacional

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

**Tabla 9: Perspectiva Sostenibilidad**

Objetivo	Avance del Objetivo a Dic /2016	Proyecto
O1. Ser el referente de la Banca del Desarrollo Sostenible	84%	PS-Modelo de responsabilidad social
O2. Crear cultura de sostenibilidad al interior de la organización		
O3. Apoyar o incluir en proyectos específicos la creación de cadenas de valor compartido.	93%	PS-Modelo de valor compartido

## **METAS A 2018**

- Dentro de las perspectivas para el 2018 se encuentra la finalización de la Megaruta 2018, lo cual incluye el cierre de los proyectos que continuaron su ejecución más allá del 2017, así como aquellos previstos por iniciar en esa vigencia, y con los cuales se espera seguir fortaleciendo la integralidad en los productos y servicios que se ofrecen, completando el ciclo de planear, financiar y ejecutar. Teniendo en cuenta lo anterior, en 2018 se tiene previsto realizar un nuevo ejercicio de planeación estratégica, que en el marco de la misión y visión de largo plazo, genere una nueva hoja de ruta con las iniciativas a ser desarrolladas en los próximos años en armonía con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

## 2.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- **Premio Latinoamérica Verde**  
Fuimos uno de los tres finalistas en los Premios Latinoamérica Verde, categoría energía, con el proyecto **Energía Solar Para Poblaciones Vulnerables, Hacia la Equidad y Sostenibilidad Ambiental** (Diseño y montaje del sistema solar fotovoltaico en la urbanización de vivienda de interés prioritario Lorenzo Morales en Valledupar).
- Diseñamos el **Modelo de Responsabilidad Social Corporativa**, herramienta transversal que incorpora las estrategias para ser la organización líder en mejores prácticas de gestión en su cadena de valor, de manera transparente, eficiente, responsable y sostenible. Incluye entre otros la construcción de 157 indicadores de RS propios para la Organización y su plan de acción para el periodo 2018-2020.
- Diseñamos e implementamos el **Modelo para la Medición, Verificación y Reporte - MVR** de los recursos de redescuento que apoyan la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y cambio climático, contribución de la Financiera a los compromisos del país adquiridos en la Agenda Global 2030 y en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático del 2016 –COP21.
- **Definimos la estrategia y concepto del Valor Compartido de Findeter** e identificación de los proyectos que contienen estas características, inversiones socialmente incluyentes, ambientalmente sostenibles y gubernamentalmente priorizadas.
- Gestionamos la cooperación no reembolsable por **USD310.002 del programa de Preparación del Fondo Verde para el Clima para el alistamiento del NAMA Residuos Sólidos Municipales** para Colombia, con Findeter como Agencia Implementadora.
- Miembros del Comité Asesor de Política del programa **Building Energy Efficiency Accelerator (BEA)** para Bogotá que inició en el 2017, en el que participan el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, la Secretaría de Planeación Distrital y el World Resources Institute-WRI.
- Findeter fue elegida como Presidente del Comité de Sostenibilidad de Asobancaria.

#### 2.7.1 GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Como Banco de Desarrollo, nuestro actuar se rige bajo los principios de sostenibilidad materializados en nuestra misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales tienen como norte gestionar de adentro hacia afuera las mejores prácticas, permeando así el negocio, la cadena de valor y, por ende, el relacionamiento con nuestros grupos de interés.

En este sentido, tenemos un Código de Buen Gobierno que fue revisado en el 2017, con el objeto de robustecerlo al incorporar lineamientos en mejores prácticas corporativas tales como promoción de derechos humanos, actualización de grupos de interés y creación de Código de Ética para plasmar los principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general. De igual forma, contamos con una política de

Sostenibilidad, de Responsabilidad Social y de Responsabilidad Ambiental, las cuales también se constituyen en marco de acción determinante dentro del quehacer de la Entidad.

Bajo estas premisas, entendemos que tenemos un papel importante como ciudadanos corporativos, lo cual nos lleva a mantenernos conscientes de nuestro aporte al desarrollo e incorporar el mejoramiento continuo en nuestra gestión; a actuar con transparencia y con criterios de beneficio económico y generación de valor, sin descuidar el entorno laboral, ambiental y social; a participar en la formulación y puesta en marcha de políticas públicas contribuyendo a elevar la calidad de vida de nuestros grupos de interés y territorios de influencia.

Hemos creado un Modelo de Responsabilidad Social el cual es una estrategia transversal de Findeter para ser la organización líder en la incorporación de mejores prácticas de gestión en su cadena de valor, de manera transparente, eficiente, responsable y sostenible; un Modelo de Medición, Verificación y Reporte que definió los criterios y procedimientos para rastrear los recursos de crédito movilizados por Findeter en cambio climático y Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como una estrategia de Valor Compartido que promueve la gestión de proyectos o prácticas gana-gana con los cuales se busca cumplir un doble propósito: generar beneficios para la organización, al tiempo que se generan mejores condiciones sociales y ambientales para la sociedad y/o población donde se opera al identificar problemas sociales como oportunidades de negocio.

En consecuencia, estas estrategias también le apuntan a la contribución de la agenda internacional para el desarrollo recopilada en los Objetivos de Desarrollo Sostenibles – ODS, dado que, en medio del relacionamiento directo o indirecto con diferentes grupos de interés, buscan contribuir al cierre de brechas sociales y económicas. Así mismo, está en consonancia con las nuevas prioridades de la agenda global, tal y como se ha evidenciado en las Conferencias Internacionales sobre el Ambiente, especialmente la última COP21, donde se da prioridad a la financiación relacionada con el cambio climático, la vulnerabilidad y la adaptación de los territorios para mitigar los impactos negativos del calentamiento global.

Así, la gestión de la sostenibilidad institucional está integrada por:

- El Modelo de Responsabilidad Social Corporativa
- Nuestro Código de Gobierno Corporativo
- Nuestro Código de Ética
- Nuestras políticas de sostenibilidad, de responsabilidad social y de responsabilidad ambiental
- El Sistema de Gestión Ambiental para la eco eficiencia operativa y consolidación de cultura interna,
- Productos y servicios financieros y no financieros, socialmente rentables y ambientalmente responsables.
- 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.

Con la participación activa en diferentes escenarios de formulación de políticas públicas como el Comité de Gestión Financiera del Sistema Nacional de Cambio Climático (SISCLIMA), el World Energy Council Colombia (WEC) y el programa Building Energy Efficiency Accelerator Bogotá (BEA), entre otros.

El Plan de Acción de Responsabilidad Social 2018-2020, es la hoja de ruta interna para el fortalecimiento de los distintos ámbitos de la RS (Clientes, Empleados, Proveedores, Gobierno y Sociedad, Gobierno corporativo, Medio Ambiente)

#### **Para nosotros y nuestros grupos de interés:**

Desarrollamos un conjunto de modelos que permitirán consolidar la responsabilidad social en diferentes esferas de la gestión institucional, así:

- Modelo de Responsabilidad Social, conformado por el documento marco sobre la responsabilidad

social del sector financiero, como punto de partida para construir el Modelo de Responsabilidad Social de Findeter. A partir de allí, se actualizaron los grupos de interés de la Financiera y se realizó el diagnóstico sobre las mejores prácticas para cada uno de ellos. Con base en el resultado de este diagnóstico se desarrolló la propuesta de un plan de acción para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, a partir de 2018.

- Modelo de Medición, Verificación y Reporte (MVR): se diseñó y se puso en funcionamiento el MVR para ODS y Cambio Climático, que pretende identificar los flujos de capital que moviliza Findeter con su producto financiero Redescuento, destinados a financiar programas y proyectos que contribuyen al logro de los ODS.
- Estrategia de Valor Compartido: caracterizamos las acciones de valor compartido que se llevan a cabo en Findeter que demuestran la inversión responsable y la generación de valor para las partes involucradas. Con esta estrategia se pretende dar a conocer el impacto positivo de las acciones de Findeter y sus cooperantes y asociados en los territorios de Colombia.

#### **Con las comunidades:**

En diciembre de 2016 se entregó operando el proyecto de valor compartido “Diseño y montaje del sistema solar fotovoltaico en la urbanización de vivienda de interés prioritario Lorenzo Morales en Valledupar”, cuyo impacto se evaluó en el primer trimestre del 2017. Se evidenció una reducción del 49% en el valor de la factura del servicio de energía eléctrica de la copropiedad, lo que permitirá a la administración destinar los recursos liberados para amortizar la deuda con el prestador del servicio, Electricaribe, y realizar inversiones en el mantenimiento de la copropiedad o reducir la cuota a las 520 familias residentes, entre otros. En términos ambientales se estima por la operación del sistema Fotovoltaico se dejarán de emitir 133 ton CO2 eq en los 25 años de vida útil del proyecto.

Continuando con la estrategia de realizar proyectos de valor compartido que promuevan el uso de energías limpias no convencionales en comunidades vulnerables, en diciembre de 2017 se inició la ejecución del proyecto de “Energización Solar Fotovoltaica en el Centro de Desarrollo Infantil Lorenzo Morales” en Valledupar, el cual se proyecta entregar en el primer trimestre del 2018; éste es caso demostrativo en una edificación pública, que prestará un servicio institucional que busca garantizar la educación inicial, cuidado y nutrición a 300 niños y niñas menores de 5 años.

#### **Para nosotros y para el país:**

Se inició la formulación de la estrategia de Crecimiento Verde que articula la planificación territorial y la financiación responsable con la iniciativa de Crecimiento Verde del país con visión 2030, con el fin de i) Promover la competitividad económica, ii) Proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural y de los servicios de los ecosistemas iii) Promover un crecimiento económico resiliente ante los desastres y el cambio climático y iv) Asegurar la inclusión social y el bienestar

#### **Con nuestros pares institucionales:**

Renovamos la adhesión al Protocolo Verde por cinco años más, dentro del cual entre otros, continúa en ejecución 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. En el 2017 se finalizaron la fase II- Selección del Mecanismo y la fase III –Diseño, en las que se trabajaron como mecanismos Bonos Verdes y Eficiencia energética.

### **2.7.2 CONSIDERACIÓN DE LOS RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

#### **ESTRATEGIA DE MANEJO DE RIESGOS**

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.

Para mayor detalle del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS de Findeter y sus consideraciones, remítase al Capítulo 4.4 Gestión de Riesgos - 4.4.3 Sistema integrado de Riesgos No Financieros - SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES - SARAS.

## METAS A 2018

- Incorporar las mejores prácticas de gestión empresarial mediante la ejecución del Plan de Acción 2018-2020 del Modelo de Responsabilidad Social.
- Contratar e iniciar la ejecución de los componentes técnico y financiero para el alistamiento del NAMA Residuos Sólidos Municipales, que obtuvo recursos del Fondo Verde para el Clima.
- Consolidar el modelo de Medición, Verificación y Reporte de finanzas de ODS para el producto Redescuento.
- Gestionar proyectos de desarrollo urbano sostenible, basados en las iniciativas de crecimiento verde, impacto positivo y generación de valor compartido en el país.
- Formular un proyecto de Valor Compartido desde la Vicepresidencia de Planeación.

### 3 GOBIERNO CORPORATIVO

#### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Actualización del Código de **Buen Gobierno** bajo los estándares internacionales de gobierno corporativo como son los de la OCDE y la política anticorrupción de los Estados Unidos de Norteamérica, entre otros y atendiendo las recomendaciones de la Bolsa de Valores de Colombia y del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- La revisión integral en 2017 del Código de Buen Gobierno de Findeter procuró por una mayor inclusión y revelación de prácticas de buen gobierno corporativo y relación con inversionistas.
- Creación del **Código de Ética** el cual contiene los principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de la Entidad de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general.

#### 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 2017 era la siguiente:

**Tabla 10: Composición accionarial a 31 de diciembre de 2017**

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

##### 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.

Conformación Junta Directiva con corte al 31 de diciembre de 2017, la cual fue presidida por la Dra. Ana Lucía Villa Arcila.

**Tabla 11: Conformación Junta Directiva a 31 de diciembre de 2017**

Principal	Suplente
<b>Dra. Ana Lucía Villa Arcila</b> <b>Directora General de Apoyo Fiscal MHCP</b>	<b>Dr. José Mauricio Cuestas Gómez</b> <b>Director de Inversión y Finanzas Públicas DNP</b>
Lina Quiroga Vergara Jefe Oficina Asesora Jurídica MHCP	Raúl José Lacouture Daza Secretario General Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
<b>Dr. Eduardo Verano de la Rosa</b> <b>Gobernador del Atlántico</b>	<b>Dr. Carlos Eduardo Osorio Buritica</b> <b>Gobernador del Quindío</b>
Dr. Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	Dr. Francisco Estupiñán Heredia Miembro Independiente
<b>Dr. Juan Felipe Quintero Villa</b> <b>Subdirector Territorial y de Inversión Pública DNP</b>	<b>Dr. Álvaro Rodríguez Pérez</b> <b>Miembro Independiente</b>

*\*José Mauricio Cuestas (Primer Renglón Suplente) – renunció a su cargo como Director de Finanzas y de Inversión Pública del DNP a partir del 23 de agosto de 2017.*

*\*Lina Quiroga Vergara (Segundo Renglón Principal) – renunció al cargo de Jefe Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a partir del 23 de octubre de 2017.*

*\*Juan Felipe Quintero Villa (Quinto Renglón Principal) - Subdirector Territorial y de Inversión Pública - DNP, se autorizó su posesión ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 31 de agosto de 2017, como Miembro Principal Quinto Renglón de Junta Directiva.*

*\*Raúl José Lacouture Daza (Segundo Renglón Suplente) – Secretario General del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, renunció a su cargo a partir del 7 de noviembre de 2017.*

## 3.1.3 EQUIPO DIRECTIVO

Tabla 12: Equipo Directivo a 31 de diciembre de 2017

Rodolfo Enrique Zea Navarro Presidente	
Fabián Elías Paternina Martínez Secretario General	
Laura Patricia Román Pavajeau Vicepresidente Comercial	Alejandro Callejas Vicepresidente Técnico
Richard Orlando Martínez Hurtado Vicepresidente Financiero	Ramiro Augusto Forero Corzo Vicepresidente de Riesgos
Hilda Cristina Álzate Martínez Vicepresidente de Operaciones	Ana María Palau Alvargonzalez Vicepresidente de Planeación
Rubiela Hernández Velasco Jefe Oficina de Control Interno de Gestión	KPMG Revisoría Fiscal

## 3.1.4 ACTIVIDADES DE GOBIERNO

## REUNIONES



En 2017 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 13: 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	6
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	6
Dr. Eduardo Verano de la Rosa  Gobernador del Atlántico	9	Dr. Carlos Eduardo Osorio Buriticá  Gobernador del Quindío	10
Dr. Cesar Negret Mosquera  Miembro Independiente	12	Dr. Francisco Estupiñán Heredia  Miembro Independiente	12
*Dr. Juan Felipe Quintero Villa  Subdirector Territorial y de Inversión Pública Departamento Nacional de Planeación	4	Dr. Álvaro Rodríguez Pérez  Miembro Independiente	11

\*José Mauricio Cuestas (Primer Renglón Suplente) – renunció a su cargo como Director de Finanzas y de Inversión Pública del DNP a partir del 23 de agosto de 2017.

\*Lina Quiroga Vergara (Segundo Renglón Principal) – renunció al cargo de Jefe Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a partir del 23 de octubre de 2017.

\*Manuel Fernando Castro (Quinto Renglón Principal). Renuncio al cargo del Subdirector Territorial y de Inversión Pública del DNP a partir del 1 de junio de 2017

\*Juan Felipe Quintero Villa (Quinto Renglón Principal) - Subdirector Territorial y de Inversión Pública - DNP, se autorizó su posesión ante la Superintendencia Financiera de Colombia a partir del 31 de agosto de 2017, como Miembro Principal Quinto Renglón de Junta Directiva.

\*Raúl José Lacouture Daza (Segundo Renglón Suplente) – Secretario General del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, renunció a su cargo a partir del 7 de noviembre de 2017.

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 (3) Salarios Mínimos Mensuales Vigentes, por sesión.

No se presentaron conflictos de interés durante la vigencia 2017, no obstante, los procedimientos relacionados con este aspecto fueron incluidos en el Código de Ética aprobado por la Junta Directiva en noviembre de 2017, los cuales se describen con mayor detalle en el numeral “Prevención del fraude y la corrupción”.

#### **OTRAS ACTIVIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO**

##### **Junta Directiva. (Funciones Estatutarias)**

Fija las políticas generales para el manejo de Findeter

Aprueba y efectúa seguimiento a la planeación estratégica de Findeter

Asegura el efectivo cumplimiento de los mecanismos que garanticen los derechos de los accionistas y demás inversionistas en valores de Findeter previstos en el Código de Buen Gobierno

Instruye y establece políticas de Gobierno Corporativo y Control Interno y vela por su actualización

Asegura que las tasas de interés reflejen el costo de los recursos recibidos de terceros, así como el costo del patrimonio dentro de la política de redescuento

Autoriza la emisión de títulos valores que tengan como propósito la captación de recursos

Aprueba y reglamenta las líneas de crédito con tasa compensada

Autoriza las inversiones de capital de conformidad con las disposiciones legales.

##### **Presidente (Funciones Estatutarias)**

Presenta a consideración de la Junta Directiva un informe anual sobre el Gobierno Corporativo y la planeación estratégica de la sociedad y los planes y programas para su cumplimiento y hace seguimiento a su ejecución.

Implementa las estrategias y políticas aprobadas por la Junta Directiva relacionadas con el control interno, el gobierno corporativo y la administración de riesgos y vela por su cumplimiento.

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

Para el cumplimiento de sus funciones la Junta Directiva cuenta con el apoyo de cuatro (4) Comités:

##### **COMITÉ DE APOYO AL GOBIERNO CORPORATIVO**

Recientemente la Junta Directiva aprobó la actualización y modificación del Código de Buen Gobierno en sesión realizada en noviembre de 2017, dentro sus principales modificaciones se encuentra la conformación del Comité de Gobierno Corporativo, órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva respecto del Buen Gobierno en Findeter.

Para el Comité de Gobierno Corporativo dada su reciente creación aún no han sido designados por parte de la misma Junta Directiva los miembros que participaran en esta instancia. Sin embargo, ya está estipulado que estará conformado por tres (3) miembros de Junta Directiva, al menos dos (2) tendrán el carácter de independientes y será presidido por uno de ellos.

El Comité de Gobierno Corporativo deberá reunirse tres (3) veces al año.

#### COMITÉ DE AUDITORÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA

El Comité de Auditoría de Junta Directiva se encuentra integrado por cuatro (4) miembros de Junta Directiva, tres (3) de los cuales tienen la calidad de independientes, a continuación se detallan sus integrantes:

**Tabla 14: Comité de Auditoría de Junta Directiva**

Miembros	Asistencia Sesiones
Dr. Álvaro Rodríguez Pérez Miembro Independiente Presidente	6
Dra. Lina Quiroga Vergara Jefe Oficina Asesora Jurídica Ministerio de Hacienda y Crédito Público	5
Dr. Cesar Negret Mosquera Miembro Independiente	7
Dr. Francisco Estupiñán Heredia	7
<p>*La Dra. Lina Quiroga Vergara renuncia a su cargo como Jefe de la Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de Hacienda a partir del 23 de octubre de 2017. **Con motivo de la renuncia al cargo como Jefe Oficina Jurídica del Ministerio de Hacienda y Crédito Público de la doctora Lina Quiroga Vergara (Segundo Renglón Principal), se está a la espera de nombrar el nuevo miembro por parte de este órgano colegiado.</p>	

El Comité de Auditoría de Junta Directiva se reúne como mínimo cada tres (3) meses o con una frecuencia mayor cuando así lo ameritan los resultados de las evaluaciones del Sistema de Control Interno o cuando se detectan deficiencias en el SCI que requieren la evaluación y correctivos urgentes o cuando existen cambios significativos en las políticas de la Entidad o en la normatividad que regula las operaciones de la misma.

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

Tiene como objetivo primordial apoyar a la Junta Directiva y a la Presidencia de la Entidad, acerca de la definición, seguimiento, control e implementación de las políticas, procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión y administración del riesgo.

Está conformado por el Presidente, quien lo preside, y en su ausencia lo preside uno de los representantes legales de la Financiera, por el Secretario General, el Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente de Operaciones, el Vicepresidente Comercial, el Vicepresidente Técnico, el Vicepresidente de Planeación, el Vicepresidente de Riesgos, y el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión, éste último con voz y sin voto.

El Comité se reúne por convocatoria del Presidente o de la Junta Directiva y sesiona por lo menos una vez al mes.

### COMITÉ SARLAFT

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.

Se encuentra conformado por el Presidente, quien lo preside, y en su ausencia lo preside uno de los representantes legales de la Financiera, el Secretario General, el Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente Comercial, el Vicepresidente de Riesgos, el Oficial de Cumplimiento, el Vicepresidente Técnico y el Jefe de la Oficina de Control Interno, éste último con voz y sin voto. Dicho Comité se reúne trimestralmente.

## 3.2 BUEN GOBIERNO, ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

### 3.2.1 ÉTICA Y BUEN GOBIERNO



Durante el transcurso del año 2017, la Entidad trabajó en el fortalecimiento del Gobierno Corporativo llevando a cabo una modificación importante el cual fue objeto de aprobación en la sesión de Junta Directiva del mes de noviembre de 2017 y contenida en acta No. 330. Dicha reforma introdujo recomendaciones de la Bolsa de Valores de Colombia y del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, así como estándares internacionales de gobierno corporativo como son los de la OCDE y la política anticorrupción de los Estados Unidos de Norteamérica, entre otros.

La revisión integral en 2017 del Código de Buen Gobierno de Findeter procuró por una mayor inclusión y revelación de prácticas de buen gobierno corporativo y relación con inversionistas, con ajustes de estructura, de fondo y de forma.

Los principales temas incorporados o actualizados tienen que ver especialmente con los siguientes asuntos:

- a) Se creó y reglamentó el Comité de Gobierno Corporativo.
- b) Se incluyó el perfil, las políticas de remuneración y evaluación de los miembros de Junta Directiva, del Presidente y de su Equipo Directivo.
- c) Se incluyeron disposiciones relacionadas con el nombramiento y requisitos del revisor fiscal.
- d) Se creó un capítulo para el manejo de transacciones con partes relacionadas (TPRs).
- e) Se actualizaron los grupos de interés y la relación con los mismos.
- f) Se incorporaron el sistema de administración de riesgos y se definieron, en el glosario, los nuevos riesgos agregados.
- g) Se adicionó un capítulo sobre Seguridad en la Información y Protección de Datos.
- h) Se actualizó la política de Comunicación Pública.

### DERECHOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

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

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

1. Garantía, respeto y promoción por los derechos humanos con todos sus grupos de interés.
2. No discriminación por raza, sexo, orientación sexual y afinidad política.

3. Gestión Sostenible Ambiental que no comprometa los recursos de las generaciones futuras con nuestras actividades presentes.

4. Respeto a las comunidades, en especial grupos minoritarios.”

### 3.2.2 PREVENCIÓN DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN

De igual manera, la Junta Directiva de la Financiera en la misma sesión de noviembre de 2017 y contenido en acta 330, aprobó el Código de Ética al interior de la Entidad como un documento independiente al Código de Buen Gobierno. El Código de Ética es una herramienta de vital importancia para Findeter. En dicho Código se plasmaron principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de la Entidad de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general. Adicionalmente se busca generar transparencia, confianza, credibilidad, sentido de pertenencia, respeto, entre otros valores y así mismo, este comportamiento nos permite exigir a la ciudadanía y a nuestros grupos de interés, en particular, la realización de actuaciones acordes con nuestras reglas de conducta, cuando pretendan interactuar con Findeter.

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

Por otro lado, para el mes de septiembre de 2017, la Bolsa de Valores de Colombia –BVC– renovó por segundo año consecutivo el certificado “Emisor Investor Relations- IR”, mediante el cual se reconoce la implementación al interior de Findeter de las mejores prácticas en revelación de información al mercado y relación con nuestros inversionistas, siendo la única banca pública que cuenta con dicho reconocimiento, lo que implica que estamos a la vanguardia de las mejores prácticas en ésta materia, y nos coloca dentro de la lista de emisores más transparentes del mercado.

Adicionalmente, es importante resaltar que, con base a los estudios realizados por el CESA en alianza con la BVC, a los 31 emisores que cuentan con el Reconocimiento IR, Findeter fue incluida en el ranking de los cinco emisores con mayor evolución en el cumplimiento de los estándares de revelación de información y relación con inversionistas respecto al 2016.

Dentro de las tareas realizadas para cumplir con los requisitos IR de la bolsa de Valores, se destacan los eventos trimestrales de presentación de resultados a inversionistas. En estas presentaciones se da un parte de la Entidad desde el punto de vista financiero, comercial y técnico, y se resuelven las preguntas que los diferentes inversionistas puedan tener respecto a nuestra gestión. Los eventos online fueron realizados en idioma inglés en las siguientes fechas: 14 junio (1Q); 5 de septiembre (2Q); y 13 de diciembre (3Q). En cada una de las presentaciones se contó con una importante asistencia de inversionistas y otros miembros de los grupos de interés de Findeter interesados en conocer la gestión de la Financiera de Desarrollo,

De esta manera, los anteriores logros son un reconocimiento a que hemos logrado mantener por tres años consecutivos los estándares requeridos por la BVC, este distintivo posiciona a Findeter como uno de los emisores con mejores prácticas en sus relaciones por cuanto se incrementa la confianza de los inversionistas locales y extranjeros en la Financiera de Desarrollo, demostrando así, que la Entidad ha logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas, suministrando información oportuna y completa que facilita el comportamiento del mercado financiero y la toma de decisiones en el mismo.

### 3.2.3 COMPETENCIA DESLEAL

### **POLÍTICA DE COMPETENCIA DESLEAL**

El artículo 333 de la constitución política, consagra el derecho a la libre competencia como un derecho que tiene todo ciudadano, sin embargo la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites que establece la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

El ejercicio de la libertad económica implica la libre competencia, la libertad de empresa, la libertad de iniciativa privada y la libertad de contratación. Como todos los derechos y libertades dentro del marco del Estado Social de Derecho, no es absoluta, se encuentra limitada por los derechos de los demás y por prevalencia del interés general, el cual impone límites en relación con el bien común, en aras de salvaguardar el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

Es por esto que los agentes económicos no están legitimados para actuar de forma arbitraria en el mercado sino que se deben respetar las reglas establecidas en aras de proteger la libre competencia.

Ahora bien, como consecuencia de una política de libre competencia, los clientes y usuarios deben contar con la posibilidad de obtener en el mercado diversas alternativas de inversión o de consumo, tal como lo señala el numeral 1 del artículo 97 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (EOS) en concordancia con el artículo 3 de ley 1328 de 2009, para que puedan acceder en un contexto de absoluta transparencia a los productos o servicios financieros, con elementos de juicio claros y objetivos, que les permitan escoger las mejores opciones del mercado y poder tomar decisiones informadas. Igualmente la ley 1328 de 2009 artículo 7 literal e), establece que las entidades vigiladas deben abstenerse de abusar de su posición dominante.

La Superintendencia Financiera de Colombia, debe velar porque las entidades sometidas a su vigilancia no incurran en prácticas comerciales restrictivas del libre mercado y desarrollen su actividad con sujeción a las reglas y prácticas de la buena fe comercial, se han definido obligaciones tales como: la de realizar publicaciones comparativas de las tarifas cobradas por cada una de las entidades financieras y aseguradoras respecto de los servicios y productos ofrecidos y se ha dotado de facultades jurisdiccionales para la resolución de reclamaciones.

Ahora bien, la ley 1340 de 2009, la Superintendencia de Industria y Comercio -SIC- fue definida como autoridad única de competencia, correspondiéndole para realizar las investigaciones e imponer las sanciones por infracciones a las disposiciones sobre protección de la competencia, la misma facultad tiene frente a la ley 256 de 1996 y demás disposiciones complementarias prohibitivas de los actos o hechos contrarios a la buena fe comercial que tiendan a establecer competencia desleal para los participantes del sistema financiero.

Findeter está catalogada dentro de las entidades con régimen especial y vigilancia especial de la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad que regula el tema de protección al consumidor financiero. Frente al tema de competencia desleal, es importante analizar que los clientes de Findeter, son las entidades financieras, quienes conocen los parámetros establecidos y autorizados para acceder a las operaciones que desarrolla la Entidad. Teniendo claro este punto, no se podría configurar el tema de competencia desleal frente a los clientes de la Financiera que serían los Bancos, ya que como se mencionó anteriormente existe igualdad en las condiciones para acceder a los productos de Findeter, igualmente hay que tener en cuenta que estos no son consumidores finales.

Por otra parte, si analizamos el tema frente a las otras entidades que se encuentran dentro del mismo capítulo de entidades con régimen especial como Findeter, se evidencia que tampoco se podría configurar un tema de competencia desleal, ya que cada una de estas desarrollan sus actividades de acuerdo a su objeto social, las cuales han sido igualmente aprobadas por la ley, como lo son Finagro y Bancoldex, entre otros, por lo que no se podría hablar de competencia desleal ya que cada una de estas entidades desarrollan actividades diferentes de acuerdo a su objeto social, por lo tanto no se tendrían como competidoras.

Ahora bien, es importante resaltar que existen unos actos de competencia desleal que Findeter, dentro de las actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, debe tener plena observancia para no incurrir en dichos actos, estos son:

- **Actos de desviación de la clientela:** Consiste en permitirle a las empresas ganar la clientela de los rivales y todos los actos de competencia por definición tienen un elemento concurrencial, esta es desleal cuando la canalización de la clientela se logra mediante la utilización de medios incorrectos.
- **Actos de desorganización:** Se considera toda conducta que tenga por objeto o como objeto desorganizar internamente la empresa ajena. Los actos de desorganización del competidor pueden materializarse por ejemplo "sonsacando" empleados del competidor, especialmente aquellos que poseen información confidencial o secretos o también provocando la quiebra del competidor.
- **Actos de confusión:** La confusión se relaciona con los signos de identificación empresarial o del producto (bien o servicio) de manera que quien lo adquiere asume que proviene directamente de una fuente diferente (confusión directa) o al menos que su origen está relacionado con esa otra fuente (confusión indirecta).
- **Actos de engaño:** La difusión u omisión susceptible de inducir a error a sus destinatarios y que resulta relevante para la formación de la decisión de compra por parte de estos.
- **Acto de descrédito:** Cuando las afirmaciones hechas sobre el competidor o el establecimiento ajeno (determinado o determinable) no son ciertas y resultan objetivamente aptas para perjudicar el prestigio o el buen nombre del perjudicado.
- **Actos de comparación:** Se considera desleal la comparación pública de la actividad, las prestaciones o el establecimiento propio o ajeno con los de un tercero cuando aquélla se refiera a extremos que no sean análogos, relevantes ni comprobables.
- **Actos de imitación:** La imitación que censura la ley es solo aquella que genera confusión o la que conlleva un aprovechamiento indebido de la reputación ajena.
- **Explotación de la reputación ajena:** Un concepto objetivo respecto del cual quien afirma que otro está aprovechándose de su reputación debe demostrar que efectivamente la tiene.
- **Violación de secretos:** Cuando quien ha tenido acceso legítimo a este tipo de información la difunde sin autorización de su propietario o cuando la información secreta es obtenida mediando espionaje industrial.
- **Inducción a la ruptura contractual:** La primera es la interferencia directa para que los trabajadores, proveedores o demás personas que tienen contratos con el competidor incumplan sus deberes. O cuando un competidor induce al contratista de su rival para que termine regularmente la relación contractual, o si el aprovechamiento en beneficio propio o ajeno de la terminación de una relación contractual.
- **Violación de normas:** Se considera desleal prevalerse en el mercado de una ventaja competitiva adquirida mediante la infracción de las leyes, la ventaja es significativa.

**Pactos desleales de exclusividad:** Se considera desleal pactar en los contratos de suministro cláusulas de exclusividad, cuando dichas cláusulas tengan por objeto o como efecto, restringir el acceso de los competidores al mercado, o monopolizar la distribución de productos o servicios, excepto las industrias licoreras mientras éstas sean de propiedad de los entes territoriales. Para que un acto sea calificado como competencia desleal, se debe cumplir con lo siguiente:

1. Que el acto o actividad sean de efectiva competencia, es decir, que el infractor y la víctima estén en una verdadera situación de rivalidad competitiva, ejerciendo la actividad comercial.
2. Que el acto o la actividad sea indebido.
3. Que el acto sea susceptible de producir un daño.

### 3.2.4 EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno está concebido y organizado de tal manera que su ejercicio es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la Entidad, y en particular de las funciones asignadas a los cargos directivos. Sin perjuicio de lo anterior, existen 4 órganos que ayudan en la implementación, desarrollo y seguimiento del control interno, a saber:

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

#### OFICINA DE CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

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

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

#### COMITÉ DE AUDITORÍA

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

El comité se encuentra integrado por cuatro (4) miembros de la Junta Directiva, tres (3) de los cuales tendrán el carácter de independientes. Actuará como secretario técnico del comité el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión, quien tendrá a su cargo la citación, elaboración, compilación y custodia de las actas, así como efectuar el seguimiento de la evolución de las tareas allí asignadas.

El Comité deberá reunirse mínimo cada tres (3) meses, o con una frecuencia mayor cuando así lo ameriten los resultados de las evaluaciones del Sistema de Control Interno o cuando se detecten deficiencias en este que requieran una evaluación y correctivos urgentes o cuando existan cambios significativos en las políticas de la Entidad o en la normatividad que regula las operaciones de la misma. Cuando se detecten situaciones que revistan importancia significativa, se deberá remitir un informe especial a la Junta Directiva y al Representante Legal.

La Junta Directiva deberá presentar a la Asamblea General de Accionistas al cierre del ejercicio económico, un informe sobre las labores desarrolladas por este Comité.

#### COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

El objetivo del Comité de Coordinación de Control Interno es ordenar las acciones necesarias para

garantizar el funcionamiento articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno según lo establecido en la Ley 87 de 1993, en el Decreto 648 de 2017 y demás disposiciones que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

Este Comité se reúne de manera trimestral y se encuentra integrado por el Presidente, el Secretario General, el Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente Comercial, el Vicepresidente de Operaciones, el Vicepresidente Técnico, el Vicepresidente de Riesgos, el Vicepresidente de Planeación y el Gerente de Planeación y Gestión. Podrá asistir como invitado cualquier trabajador que en concepto del Presidente o del Comité se considere necesario. El Comité lo preside el Presidente, y en su ausencia, lo preside uno de los representantes legales de la Entidad, de acuerdo con el orden previsto para tal fin en los Estatutos. El Secretario Técnico del Comité es el Jefe de la Oficina de Control Interno de Gestión.

Tiene como funciones básicas, evaluar el estado del Sistema de Control Interno de acuerdo con las características propias de cada organismo o entidad y aprobar las modificaciones, actualizaciones y acciones de fortalecimiento del sistema a partir de la normatividad vigente, los informes presentados por el Jefe De Control Interno o quien haga sus veces, organismos de control y las recomendaciones del equipo MECI (Modelo Estandart de Control Interno). Así mismo, revisa la información contenida en los estados financieros de la Entidad y hace las recomendaciones a que haya lugar y por último, somete a aprobación del Representante Legal la política de administración del riesgo y hace seguimiento, en especial a la prevención y detección de fraude y mala conducta.

#### **REVISORÍA FISCAL**

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

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

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

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.

#### **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 de Colombia 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](http://www.findeter.gov.co)), el chat, el correo institucional [findeter@findeter.gov.co](mailto:findeter@findeter.gov.co), y además tiene presencia en las siguientes 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) [<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](http://www.findeter.gov.co/publicaciones/relacion_con_inversionistas_new_pub)]

#### RENDICIÓN DE CUENTAS

El 30 de noviembre de 2017, la Entidad llevó a cabo su [evento de rendición de cuentas](#) con el propósito de responder públicamente ante la ciudadanía por la gestión misional realizada durante el período comprendido entre septiembre de 2016 a septiembre de 2017. Dicho evento se realizó bajo la modalidad de Streaming a través de la página web ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) y de las redes sociales (Facebook: [findetercol](#) y Youtube: [findeterweb](#)) a través de entrevistas entre el Presidente de Findeter, sus principales directivos y validadores representativos de los grupos de interés.

Estos resultados se encuentran publicados en el siguiente link: [https://www.findeter.gov.co/publicaciones/participacion\\_ciudadana\\_pub](https://www.findeter.gov.co/publicaciones/participacion_ciudadana_pub)

## 4 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Con base a los estudios realizados por el CESA en alianza con la Bolsa de Valores de Colombia -BVC, en el grupo de 31 emisores que cuentan con el Reconocimiento IR, Findeter fue incluida en el ranking de los cinco emisores con mayor evolución en el cumplimiento de los estándares de revelación de información y relación con inversionistas respecto al 2016.

### 4.1 RESULTADOS ECONÓMICOS Y GESTIÓN FINANCIERA

#### 4.1.1 PRINCIPALES INDICADORES

##### ROA y Rentabilidad Económica (ROE)

Los indicadores de rentabilidad en general mostraron una mejora durante el 2017. En el caso del indicador de “Margen Financiero Bruto (MFB)/Patrimonio Inicial”, éste creció de un periodo a otro pasando de 25,7% a 26,7%. El resultado anterior se explica por la variación positiva experimentada por el margen financiero bruto el cual creció en 8,47% en el último año. Este crecimiento se presentó principalmente por la reducción de los egresos financieros diferentes de intereses en donde se destaca la caída del efecto neto en derivados el cual se moderó en 16,2%. En cuanto a la rentabilidad del activo, esta se mantuvo estable en un nivel de 1,0%. La rentabilidad del Patrimonio, por su parte, mostró un comportamiento positivo pasando de 4,2% a 5,0% en el 2017. Este comportamiento se explica a partir del crecimiento de la utilidad del ejercicio la cual tuvo una variación de \$10.652 Millones (25,7%) ubicándose al cierre de 2017 en \$52.146 Millones. Por otra parte la variación del patrimonio inicial fue de 4,6%.

Tabla 15: Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad	Dic-16	Dic-17
Margen financiero bruto/patrimonio inicial	25,7%	26,7%
Utilidad A.I./activo total promedio (ROA A.I.)	1,0%	1,0%
Utilidad neta/patrimonio inicial (ROE)	4,2%	5,0%

Los indicadores de eficiencia, en general, mostraron una mejora durante 2017. En el caso del indicador “Egresos Operacionales/Activo Total Promedio”, éste pasó de 20,5% en 2016 a 14,5% en 2017. Esta variación se explica principalmente por la reducción de los Ingresos operacionales resultado de menores tasas de interés en el sistema (DTF, IPC, IBR) y de una menor valoración de los derivados de negociación explicada por menores devaluaciones. Adicionalmente, el incremento del activo total promedio (9,0%) también influyó en la reducción anterior.

El indicador de “Gasto administrativo/Activo Total promedio” también mostró una reducción a pesar del incremento de los gastos administrativos. Este indicador se ubicó en 1,60% a Diciembre de 2017 mostrando una mejora de 0,2% frente al periodo anterior. Los Egresos Operacionales frente al Activo Total Promedio representaron 14,5% lo que muestra una mayor eficiencia por parte de la Entidad en la administración de sus activos frente al periodo anterior, en el cual el indicador se ubicó en 20,5%.

**Tabla 16: Indicadores de Eficiencia**

<b>Eficiencia</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Dic-17</b>
Egresos Operaciones / Activo Total Promedio	20,5%	14,5%
Egresos Operaciones / Ingresos Operaciones	95,6%	93,4%
Gastos Administrativos / Activo Total Promedio	1,7%	1,6%

En cuanto a los indicadores de suficiencia patrimonial, estos mostraron una mejora significativa en el último año. Al iniciar el 2017, el margen de solvencia se encontraba en 11,3%, un nivel que restringía el crecimiento de la Entidad dada la regulación financiera colombiana la cual requiere que la solvencia no se encuentre por debajo del 9%. Por tal razón, Findeter decidió realizar en el mes de abril una emisión de Bonos Subordinados que permitiera aumentar el indicador en cuestión. Una vez realizada la emisión de Bonos Subordinados la solvencia de la Entidad pasó de 10,7% en marzo a 12,5% en abril dejando un espacio mayor para continuar desembolsando recursos de crédito. Otro hito que permitió que la solvencia de Findeter se ubicará al cerrar el año en 23,6% fue la expedición del Decreto 1333/2017 por el cual se modificó la forma de ponderar por nivel de riesgo crediticio las operaciones de redescuento de entidades como Findeter. Anteriormente, la cartera de la Financiera se ponderaba por el 100% y bajo el nuevo Decreto ésta ponderación se redujo al 50% para los redescuentos realizados a entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

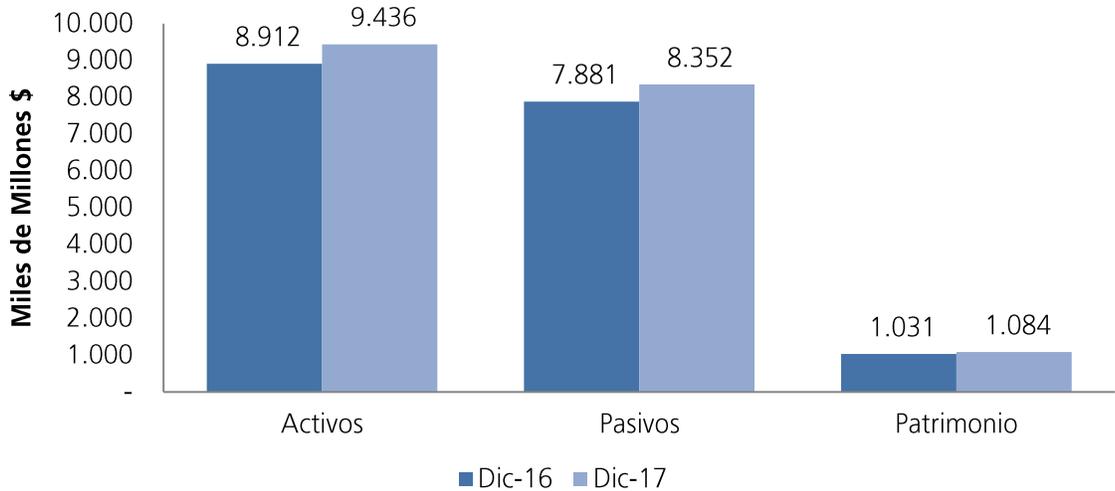
**Tabla 17: Indicadores de Suficiencia Patrimonial**

<b>Suficiencia Patrimonial</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Dic-17</b>
Relación de Solvencia Básica	10,8%	18,5%
Relación de Solvencia Total	11,3%	23,6%

#### 4.1.2 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

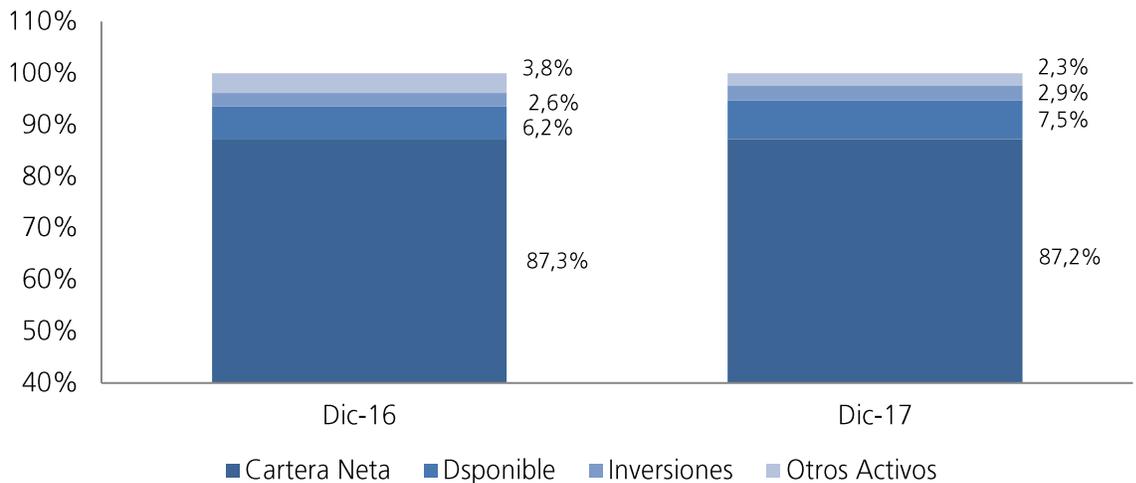
Durante el año 2017, las cuentas principales de balance crecieron frente al 2016. El activo total de la Entidad se ubicó en \$9,4 Billones creciendo 5,9% frente al ejercicio anterior, el pasivo por su parte mostró una variación anual de 6,0% cerrando el año en \$8,4 Billones y el patrimonio se incrementó en 5,2% situándose en \$1,1 Billones.

**Gráfica 13: Balance General**



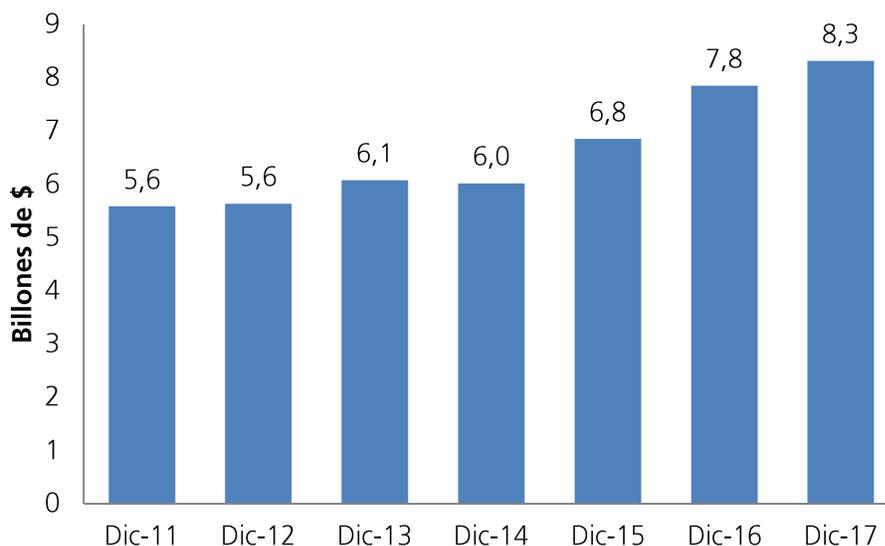
En el caso del Activo, los rubros más representativos mantuvieron su participación durante 2017, en donde la cartera correspondió al 87%, el disponible al 7% y las inversiones al 3% del activo total. El disponible tuvo una variación anual de 27% y cerró el año en \$706.803 Millones, cumpliendo con el indicador de liquidez regulado por la Superintendencia Financiera de Colombia. En cuanto a las inversiones, éstas crecieron 17% y finalizaron el año en un nivel igual a \$274.878 Millones. Durante el año, el portafolio de inversiones mantuvo un perfil conservador favoreciendo la liquidez de la Entidad. Dentro de las inversiones de la Entidad se encuentran: el fondo de capital privado Ashmore; el título TER IPC B, producto de la titularización de cartera realizada en 2016; los títulos del Fideicomiso Titularización Findeter correspondientes a la subserie A72 meses de la titularización realizada en 2012; un título de corto plazo emitido por GM Financial Colombia; CDT de corto plazo recomprados por la Financiera para mejorar el perfil de vencimientos; y las inversiones en el Fondo Nacional de Garantías.

**Gráfica 14: Estructura del Activo**



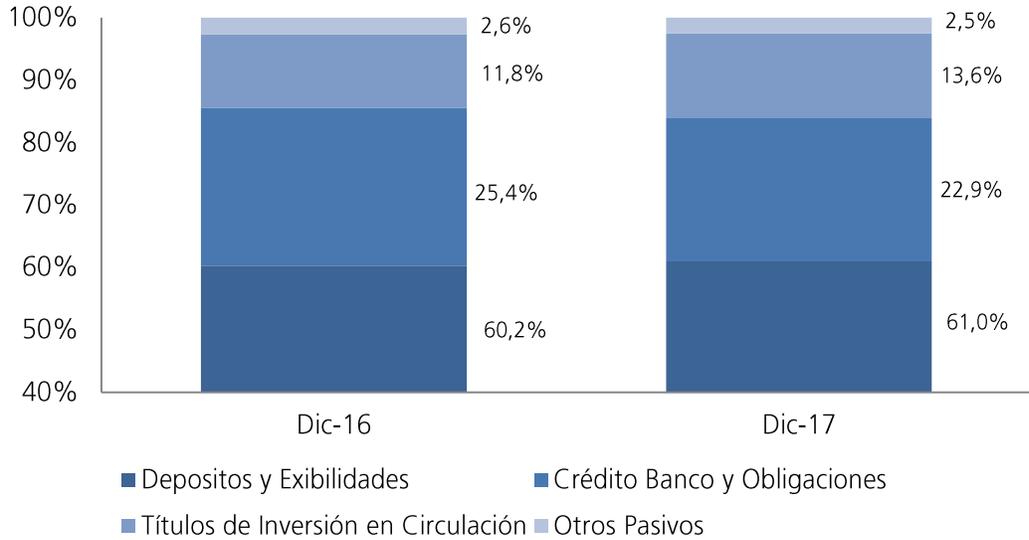
Por otra parte, la cartera de Findeter creció 6% en el último año ubicándose al cierre de diciembre en \$8,3 Billones. Este crecimiento se presentó debido al monto redescontado en el transcurso del año, el cual fue mayor a lo presupuestado. Se desembolsaron recursos por \$2,07 Billones superando la meta comercial, por un monto de \$1,9 Billones. Los prepagos de cartera (cancelaciones y anticipos), a pesar de haberse duplicado frente al año 2016, fueron inferiores al promedio de los últimos 3 años alcanzando un nivel igual a los \$736.646 Millones.

Gráfica 15: Cartera Bruta



Respecto a la estructura de capital, el pasivo representó el 89% y el Patrimonio el 11% al cierre de 2017. Dentro del pasivo el rubro más representativo fue el de depósitos y exigibilidades con una participación de 61% (\$5,1 Billones). Su crecimiento durante el año fue de 7% y fue liderado por las emisiones de CDT realizadas por la tesorería, las cuales alcanzaron los \$3,1 Billones. En segundo lugar de participación dentro del pasivo total, se ubicaron los créditos de bancos y otras obligaciones los cuales representaron el 23% (\$1,9 Billones). Se destacan dentro de este rubro los recursos desembolsados por el BID a Findeter, los cuales en 2017 fueron por USD27.6 Millones. Otro rubro importante dentro del pasivo y que ganó participación frente al periodo anterior correspondió al de títulos de inversión en circulación los cuales representaron el 14%. Su incremento de \$928.588 Millones a \$1.134.033 Millones, se explica teniendo en cuenta la emisión de bonos subordinados realizada en el mes de abril por la Financiera en el mercado de renta fija local. Se resalta que fue la primera emisión de bonos realizada por Findeter en el mercado nacional y su aceptación por parte de los inversionistas fue muy positiva, lo que se evidenció con la demanda de títulos por 2,4 veces sobre el monto inicial ofrecido. Esta emisión de bonos contribuyó no solo a la diversificación de fuentes de fondeo sino a la consecución de recursos de largo plazo por \$203.680 Millones. Adicionalmente, gracias a esta emisión se logró mejorar el índice de solvencia de la Entidad el cual pasó de 10,7% en marzo de 2017 a 12,5% en Abril de 2017.

**Gráfica 16: Estructura del Pasivo**



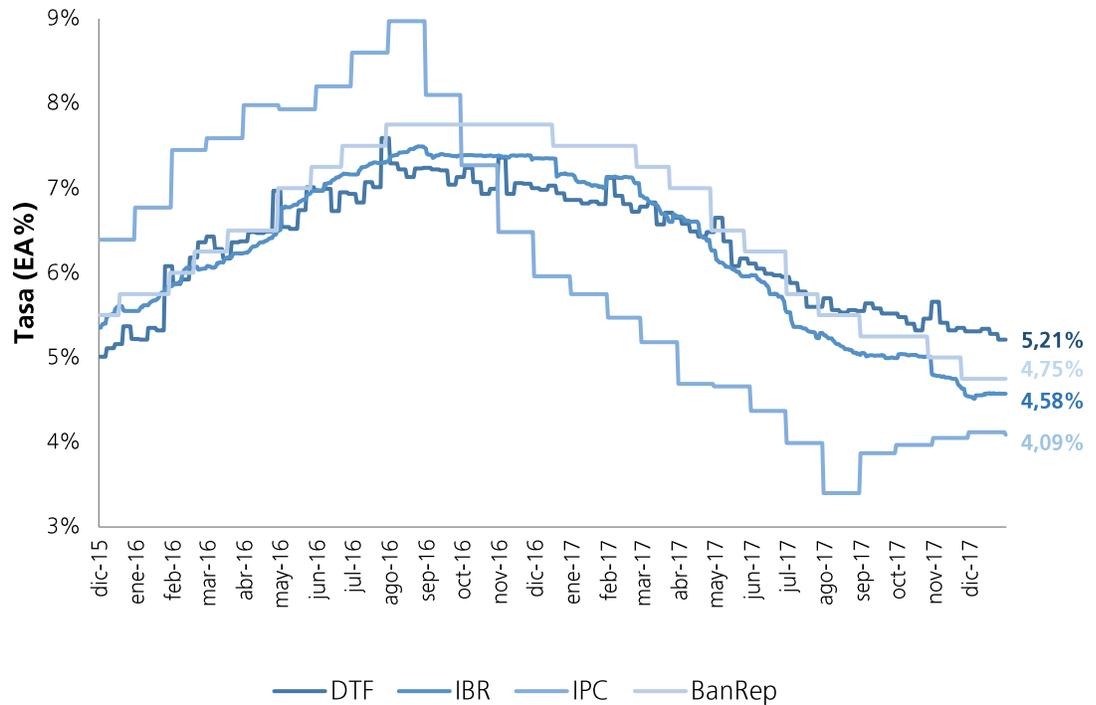
En cuanto al Patrimonio de 2017, éste tuvo una variación anual de 5% (\$53.084 Millones) la cual responde principalmente a las utilidades del ejercicio del año.

#### 4.1.3 ESTADO DE RESULTADOS

Los ingresos operacionales de Findeter durante 2017 se redujeron 21% frente a 2016. Esta reducción se presentó principalmente por la caída de los ingresos generados por la valoración de derivados de negociación cuya variación anual fue de -47,5%. La variación anterior en parte se explica por la tendencia decreciente de las devaluaciones durante el 2017, las cuales para Findeter pasaron de 6,5% a 2,8%.

Dentro de los ingresos operacionales, los ingresos financieros de cartera se vieron reducidos en 2,3%. Esta reducción se explica por el ajuste de la tasa de referencia del Banco de la República y por las reducciones de las tasas de descuento en los meses de Febrero, Mayo y Julio realizadas por la Financiera. En cuanto a la tasa de referencia del Banco de la República, ésta se redujo considerablemente durante el 2017 pasando del 7,50% al comenzar el año al 4,75% en Diciembre. Estas reducciones fueron realizadas buscando impulsar el crecimiento económico y mitigar el riesgo de una desaceleración excesiva de la economía. Dichas variaciones fueron transmitidas a las demás tasas del sistema como la DTF, el IPC y el IBR, las cuales ajustaron a la baja respondiendo a las decisiones de política monetaria tomadas por el Banco de la República.

Gráfica 19: Tasas Sistema Financiero



Teniendo en cuenta que la mayor parte de la cartera de Findeter se encuentra atada a las diferentes tasas del sistema, los ingresos por intereses de cartera se vieron afectados por las reducciones de tasa mencionadas anteriormente. A continuación, se puede ver la composición de la cartera de redescuento (no incluye cartera de empleados y ex empleados) según su clasificación por tipo de tasa. Se observa cómo la composición de ésta varió en el 2017 restando participación a la cartera en DTF e incrementando el monto de recursos atados al IBR y al IPC. De igual forma, se observa que cerca del 93% de la cartera de la Entidad se ve impactada ante los movimientos de tasas locales y alrededor del 70% están atadas a la DTF e IBR que son los indicadores que recogen con mayor velocidad las decisiones de política monetaria.

Tabla 18: Composición de la Cartera de Redescuento por Tasas

Índice	Saldo 2017 Millones \$	%	Saldo 2016 Millones \$	%
DTF	4.388.922	53%	5.055.667	65%
IPC	1.830.660	22%	1.453.951	19%
IBR 1 Mes	888.545	11%	301.612	4%
IBR 3 Meses	519.209	6%	341.676	4%
FIJA	91.488	1%	104.249	1%

Índice	Saldo 2017 Millones \$	%	Saldo 2016 Millones \$	%
UVR	19.838	0%	33.238	0%
Libor 1Mes	21.971	0%	64.022	1%
Libor 3 Meses	273.744	3%	329.273	4%
Libor 6 Meses	203.606	2%	120.619	2%
<b>Saldo Total</b>	<b>8.237.983</b>	<b>100%</b>	<b>7.804.306</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de \$*

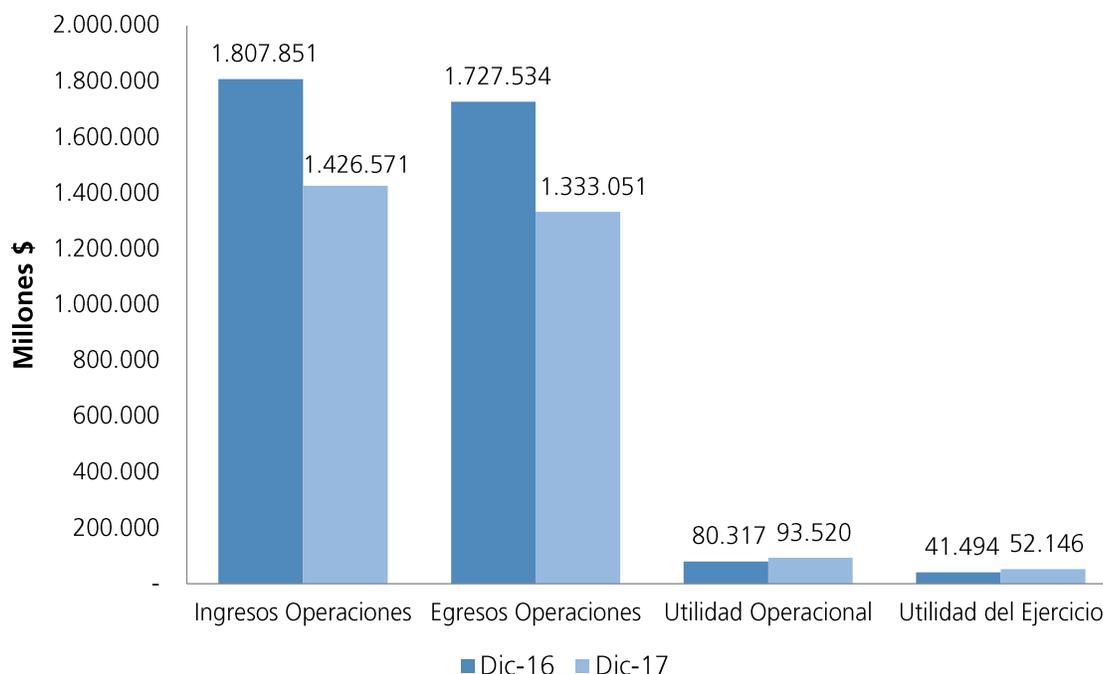
Dentro de los ingresos operacionales, se destaca el rubro de comisiones y honorarios el cual tuvo un crecimiento de 38% durante el 2017, ubicándose al cerrar el año en \$174.073 Millones de los cuales, el 75% se atribuyó a los ingresos generados por los programas de Desarrollo Territorial Integrado adelantados por Findeter. Lo anterior, demuestra la importancia que han ido adquiriendo los ingresos provenientes de productos no financieros dentro de la estructura de ingresos de la Financiera.

Por otra parte, en 2017 los egresos operacionales se redujeron en 23%. Esta reducción se explica en gran medida por los egresos generados por la valoración de derivados de negociación los cuales disminuyeron un 47,5% debido a la caída de las devaluaciones durante el año. Es importante resaltar que el impacto negativo del efecto neto en derivados durante el 2017 se redujo en comparación a 2016, pasando de \$51.247 Millones a \$42.935 Millones respectivamente, lo que representa una variación anual de -16,2% explicada, como ya se ha dicho, por el comportamiento a la baja de las devaluaciones forward del mercado.

Con respecto al egreso generado por las fuentes de fondeo de la Entidad, se encuentra que la causación de intereses de los Certificados de Depósito a Término (CDT) se redujo 10,6% durante el año, lo que se explica por la caída de las tasas de interés del sistema a las que se encuentran atados estos títulos, así como a la reducción de los spreads requeridos por los inversionistas. Por otra parte, los intereses de bancos y otras obligaciones financieras se incrementaron en 15,2%, situación que se explica teniendo en cuenta que en 2016 el saldo promedio de la deuda en dólares fue inferior en USD66.6 Millones frente al observado en 2017. Adicionalmente, dado el incremento de las tasas de la FED, las cuales pasaron de 0,5% al inicio de 2017 a 1,5% al cierre del año, tasas como la libor 3 meses y la libor 6 meses aumentaron en 0,7% y 0,2% respectivamente, impactando los intereses causados por la deuda con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). En lo referente a los egresos de intereses generados por los bonos, estos se incrementaron en 13,5% durante el año, lo que equivale a una variación absoluta de \$10.336 Millones. Esta variación se presentó debido a la emisión de bonos subordinados realizada en el mes de abril de 2017 por un valor de \$203.680 Millones a un plazo de 7 años y una tasa de IPC + 3,57% E.A.

La utilidad operacional se incrementó en 16% durante el año ubicándose en el mes de Diciembre en \$93.520 Millones. El resultado operacional de la Entidad permitió que la ganancia del ejercicio al cierre del año alcanzara un nivel de \$52.146 Millones, lo que resultó en una variación anual de \$10.652 Millones frente a 2016, equivalente a un crecimiento de 26,7%.

Gráfica 17: Estado de Resultados



#### 4.1.4 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

##### STANDARD & POOR'S

En Diciembre de 2017, la agencia calificadora S&P rebajó la calificación crediticia del país desde "BBB" a "BBB-". De acuerdo a lo mencionado por la agencia, la reducción de la calificación se da debido al crecimiento del país por debajo de lo esperado durante el año y la dependencia parcial en ingresos extraordinarios para reducir el déficit del gobierno que permita el cumplimiento de la regla fiscal del país. A pesar de la baja en la calificación, la perspectiva del país cambió de negativa a estable ya que la agencia espera que las instituciones políticas promuevan la estabilidad económica de Colombia después de las elecciones legislativas y presidenciales del 2018.<sup>4</sup>

La calificación de Findeter va de la mano con la del país. Por esta razón, reducciones en la calificación de Colombia se transfieren inmediatamente a este tipo de entidades. Teniendo en cuenta lo anterior, Standard & Poor's afirmó la calificación de "BBB-" con perspectiva estable tanto para la Entidad como para los bonos internacionales emitidos en 2014.

<sup>4</sup> Fuente: "S&P rebaja calificación crediticia de Colombia a "BBB-", mejora perspectiva a estable". Reuters. <https://la.reuters.com/article/topNews/idLTAKBN1E52TB-OUSLT>

### FITCH RATINGS

La agencia calificadora Fitch Ratings en 2017 ratificó la calificación de Colombia en “BBB” con una perspectiva estable. De acuerdo a la agencia, esta calificación es el resultado de un registro de políticas macroeconómicas de largo plazo creíble y un historial de estabilidad macroeconómica y financiera.<sup>5</sup>

La calificación de Findeter está alineada con la del soberano, reflejando la disposición y capacidad del gobierno colombiano para apoyar a la Financiera en caso de ser necesario. Adicionalmente, Fitch considera a Findeter como un jugador importante del Estado para financiar parte del Plan Nacional de Desarrollo en lo que respecta a infraestructura regional y urbana.<sup>6</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, Fitch Ratings afirma calificación a Findeter en ‘AAA (col)’ y ‘F1+(col)’; Perspectiva Estable. (19 de Enero de 2017):

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

### CALIFICACIÓN TITULARIZACIÓN CON HELM

Fitch Ratings afirmó las calificaciones a las sub series de los TIF en “AAA(col)” ; Perspectiva Estable (10 de Mayo de 2017):

- Fitch ha afirmado las calificaciones a las sub series que componen 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. Pagado en su totalidad
  - TIF Sub serie A3 - 72 meses hasta por \$98.500 Millones. Afirmó la calificación ‘AAA(col)’; Perspectiva Estable.
- El resultado de las calificaciones se explica por: 1) Mecanismos de Apoyo Crediticio Fuertes; 2) Características adecuadas de la cartera; 3) Protección estructural buena; 4) Capacidad Operativa y Administrativa Satisfactoria de Findeter y 5) Marco legal Sólido.

### CALIFICACIÓN DE RIESGOS TITULARIZACIÓN MULTIACTIVOS

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

**Tabla 19: Calificación Títulos Multiactivos**

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

<sup>5</sup> Fuente: “Fitch afirma el soberano de Colombia en “BBB”; perspectiva estable”. FitchRatings. <https://www.fitchratings.com/site/pr/10009408>

<sup>6</sup> Fuente: Informe de Calificación. Fitch Ratings. Enero 19 de 2017.

Las calificaciones ratificadas por la agencia Fitch se basan en la calidad de la cartera titularizada, los mecanismos de mejora crediticia y cobertura, la capacidad operativa y de gestión de Findeter y la estructura legal y financiera de la transacción.

#### CALIFICACIÓN DE BONOS SUBORDINADOS

Fitch Ratings asignó la calificación de largo plazo "AA+(col)" a la emisión de bonos subordinados de hasta \$400.000 Millones realizada por Findeter. Esta calificación es inferior a la de la Entidad ya que refleja su carácter subordinado y el potencial de una recuperación menor con respecto a pasivos sénior, en caso de incumplimiento de parte de Findeter o la liquidación de éste.

## 4.2 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

### 4.2.1 PRESUPUESTO

El presupuesto final de fuentes de la Entidad para la vigencia 2017 ascendió a \$978.183 Millones.

Tabla 20: Ejecución de Fuentes

Cifras en Millones \$

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia Ejecución (4)=(1)-(3)	% Cumplimiento (5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	891.854	891.854	749.726	142.128	84%
Ingresos Convenios y/o Programas	67.907	67.907	76.716	-8.809	113%
Otros Ingresos Operacionales	18.046	18.046	22.191	-4.145	123%
Otros Ingresos No Operacionales	376	376	717	-341	191%
<b>Total Fuentes</b>	<b>978.183</b>	<b>978.183</b>	<b>849.35</b>	<b>128.833</b>	<b>87%</b>

La ejecución de fuentes registró un valor de \$849.350 Millones, equivalente al 87% 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 \$558.136 Millones. De igual forma, otro que se destaca es el de Otros Ingresos Operacionales con un 123% de ejecución,

generado por el ingreso de Comisiones Fiduciarias \$9.480 y de Compromiso por valor de \$12.099.

**Tabla 21: Ejecución de Aplicaciones**

*Cifras en Millones \$*

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	775.786	776.452	619.187	156.599	80%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	75.099	77339	36.724	38.375	49%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	72.899	66.802	63.974	8.926	88%
Convenios y/o Programas Gastos Funcionamiento	52.625	56.002	47.367	5.258	90%
Adquisición de Activos	1.774	1.588	1.441	333	81%
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>978.183</b>	<b>978.183</b>	<b>768.693</b>	<b>209.491</b>	<b>79%</b>

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de \$768.693 Millones, que equivale al 79% de cumplimiento del presupuesto actual.

Dentro de las aplicaciones, se observa en los Gastos Financieros con un 80% 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 \$619.187 Millones. Otro concepto corresponde al cumplimiento de ejecución en un 90%, de los convenios y/o programas que administra Findeter por \$52.625 donde se encuentra Vicepresidencia Técnica, Convenios BID-San Andrés, LAIF.

## 4.2.2 CAPTACIÓN DE RECURSOS



## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Se realizó la primera emisión de bonos en el mercado local, se trató de títulos subordinados por \$203.680 Millones a un plazo de 7 años; la emisión recibió demandas por \$491.580 Millones, es decir, 2.4 veces el monto ofrecido inicialmente, esto demuestra el interés de los inversionistas en los títulos de la Financiera. Dichos recursos nos permitieron diversificar fuentes de fondeo, mejorar el perfil de vencimientos y el capital regulatorio para de esta manera continuar apalancando la financiación de proyectos sostenibles en las regiones del país.
- Se captaron recursos a través de emisiones de CDT por \$3,06 Billones ratificando a Findeter como el octavo emisor de este instrumento financiero en el mercado, cifra relevante al tener en cuenta que por tamaño de activos ocupamos el lugar 16 dentro de los establecimientos bancarios, reflejando así el fuerte apetito de los inversionistas locales hacia nuestra deuda.
- Se realizó renovación de vencimientos de CDT por 56,7% excediendo en 6.7 puntos porcentuales la meta proyectada, traduciéndose en un ahorro adicional del pago de GMF para la Entidad de \$727 Millones para un ahorro total de \$6.180 Millones; también nos permitió promover la permanencia de recursos por parte de los inversionistas, mejorar el perfil de vencimientos y el uso de los excedentes de liquidez.

Durante el año 2017 en Findeter logramos captar recursos por \$3,27 Billones a través de dos mecanismos, CDT por \$3,06 Billones y Bonos por \$0,20 Billones, manteniéndonos en los niveles registrados en el año anterior aunque con variaciones en términos de la composición.

Las emisiones directas efectuadas en Findeter, alcanzaron los \$2,20 Billones; emitimos por primera vez bonos en el mercado local por \$203 Mil Millones a través de subasta holandesa de la Bolsa de Valores de Colombia; las renovaciones de los títulos sumaron \$0,86 Billones y no realizamos captaciones de CDT mediante subasta.

Tabla 22: Comparativo Captaciones Findeter 2016 -2017

Tipo	2016	%	2017	%	Var%
Emisión Primaria CDT	1.735.380	54%	2.206.176	67%	27%
Renovación CDT	1.182.809	37%	860.191	26%	-27%
Bonos	0	0%	203.680	6%	100%
Subasta CDT	317.083	10%	0	0%	-100%
<b>Total general</b>	<b>3.235.272</b>	<b>100%</b>	<b>3.270.047</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>

Cifras en Millones \$

En términos de la distribución por tipo de indicador las emisiones de 2017 estuvieron lideradas por el DTF con una participación de 47%, en segundo lugar la Tasa Fija con el 24%, seguida por IBR en 22% y por último IPC con el 6%.

**Tabla 23: Captaciones por Indicador Findeter 2016 -2017**

Indicador	2016	%	2017	%	Var%
DTF	1.198.867	37%	1.549.110	47%	29%
Tasa Fija	504.204	16%	782.729	24%	55%
IBR	1.421.844	44%	729.053	22%	-49%
IPC	110.357	3%	209.155	6%	90%
<b>Total</b>	<b>3.235.272</b>	<b>100%</b>	<b>3.270.047</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>

*Cifras en Millones \$*

#### ADMINISTRACIÓN DE LA LIQUIDEZ

Administramos los recursos de liquidez necesarios para la operación del negocio y poder lograr el cumplimiento de las metas de desembolsos, honrar oportunamente las obligaciones de deuda y los gastos administrativos de la Entidad, por esta vía se gestionaron en promedio \$500 Mil Millones diarios que permitieron adicionalmente cumplir con los requerimientos de liquidez exigidos por los organismos de supervisión.

#### GESTIÓN DE COBERTURAS

A lo largo de 2017 mantuvimos una cobertura cercana al 100% de los pasivos en moneda extranjera monetizados a través de la constitución de forward y cobertura natural lo que ha mitigado el riesgo de tasa de cambio en un panorama en el que la economía local está vulnerable a los choques externos que puedan surgir por precios de las materias primas y el efecto en la liquidez mundial producto del cambio en la política monetaria en los principales países desarrollados.

## METAS A 2018

- Buscaremos recursos por \$3,13 Billones a través de emisiones de títulos en el mercado local y estaremos atentos al comportamiento del mercado externo para aprovechar oportunidades que permitan la diversificación tanto de las fuentes de fondeo como de los inversionistas. Por otra parte, exploraremos productos alternativos de inversión tales como los fondos de capital privado.

**4.2.3 PORTAFOLIO DE INVERSIONES**

En 2017, el portafolio de inversiones mantuvo un perfil conservador, reportando baja volatilidad en los rendimientos y favoreciendo la liquidez teniendo en cuenta que el carácter de estos excedentes es temporal. La inversión más recurrente se ha concentrado en títulos CDT de corto plazo (inferior a un año) principalmente con recompras que promueven la permanencia de los recursos por parte de los inversionistas, mejoran el perfil de vencimientos y aprovechan los excedentes de liquidez.

Se mantiene la participación en el Fondo de Capital Privado Ashmore el cual tuvo una rentabilidad en el año de 7.417%; así como de los títulos TER IPC B producto de la titularización de cartera de redescuento.

En cuanto a TES no se han realizado inversiones debido a los niveles actuales de la relación riesgo/retorno en donde no se presentaron oportunidades significativas.

**Tabla 24: Principales Indicadores Organizacionales (Financieros)**

Indicador	Dic-16	Dic-17	Variación
Total Activos (Billones)	8,9	9,4	5,9%
Total Pasivos (Billones)	7,9	8,4	6,0%
Total Patrimonio (Billones)	1,0	1,1	5,1%
Total Utilidad (Millones)	41.494	52.146	25,7%
Captación de Recursos (Billones)	3,2	3,3	1,1%
Captación Bonos Nacionales Largo Plazo	AA+(Col)		
Calificación Bonos Internacionales	BBB-		

**4.3 BANCA INTERNACIONAL**

**4.3.1 RECURSOS CON ENTIDADES INTERNACIONALES: CRÉDITO Y COOPERACIÓN NO REEMBOLSABLE:**

**FONDEO A TRAVÉS DE CRÉDITO CON ENTIDADES INTERNACIONALES**

En el mes de diciembre se firmó con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), un contrato de préstamo por €70 Millones equivalentes a USD 82,4 Millones para financiar e impulsar proyectos de Eficiencia Energética y Energía Renovable.

Estamos en proceso de negociación de un nuevo crédito con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) enfocado a las regiones postconflicto, el monto de este potencial crédito es de USD 150 Millones. Se está buscando que estos recursos estén acompañados de recursos de cooperación internacional no reembolsables.

Adicionalmente, nos encontramos en negociación de un nuevo crédito con el Banco de Desarrollo Alemán

(KfW), enfocado en el sector de agua potable y saneamiento básico para impulsar proyectos que mitiguen el cambio climático en Colombia por un valor de €90 Millones.

Durante el 2017, se realizaron desembolsos de créditos externos por USD 27,6 Millones.

#### COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE

Se obtuvieron los siguientes recursos de cooperación no reembolsables con fondos internacionales:

- La Embajada Británica y Findeter firmaron en Cartagena en el marco del CCI el Memorando de Entendimiento por un monto de £13 Millones, por medio del cual Findeter es el implementador de 3 de los 5 componentes del Prosperity Fund en Colombia. Estos son desarrollo urbano, ferroviario y fortalecimiento institucional.



- Embajada de Japón: En el marco del contrato 068 de 2016 suscrito entre Presidencia de la Republica, el Ministerio de Cultura y Findeter, el 28 de marzo Findeter firmó con la Embajada de Japón tres convenios de donación, para el desarrollo de los siguientes proyectos: Construcción de Centros de Desarrollo Infantil en Leticia, Apartadó y Tesalia por un total de USD 320.203. Actualmente, se está negociando un aporte adicional de la Embajada de Japón para la construcción de otros Centros de Desarrollo Infantil en Montañita, Anapoima, Tierralta y Yotoco.



Tierralta – Córdoba



Montañita - Caquetá

- El Banco de Desarrollo Alemán (KfW) otorgó una cooperación técnica para el fortalecimiento del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS de Findeter.

- Se firmó la renovación del convenio de cooperación entre SPRI y Findeter, orientada a la asistencia en la atención estructurada en el País Vasco, en el ámbito de los Programas de Ciudades Sostenibles y Emblemáticas, así como compartir las experiencias en asistencia técnica en posibles diagnósticos, planes de acción, etc.

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

- Facilidad de Inversiones para América Latina (LAIF) - Unión Europea/AFD: € 5 Millones equivalentes a \$ 16.405 Millones, con la finalidad de ejecutar consultorías para los tres componentes de la cooperación: (i) Fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica, (ii) Identificación de proyectos y estructuración metodológica y (iii) Divulgación de conocimiento. En el mes de abril se recibió el último desembolso por € 498.990 y se terminaron de ejecutar los recursos que se habían desembolsado anteriormente.
- Para el año 2017 se realizó la contratación de consultores de gobernanza, rural, urbano, eléctrico e hidráulico, entre otros. Adicionalmente, se realizaron encuestas, publicaciones, capacitaciones, planes maestros de movilidad y espacio público para Pereira e Ibagué, estudio piloto para transporte fluvial en Montería, distrito de riego multipropósito para municipios en Magdalena, estudios de competitividad para Sincelejo, Popayán, Neiva e Ibagué, Bosques de Paz en Chinchiná, Ibagué y Carmen de Bolívar, mapeo cultural para Atlántico y Caldas, Industrias creativas en Manizales, estudio para la estrategia de industrias creativas, estudios de reconstrucción de la Hacienda Cañas Gordas, estudio de ciclo infraestructura en Villavicencio y Popayán y un estudio tributario en Chinchiná. Se realizó la finalización de esta cooperación el 31 de octubre de 2017.
- Cooperación BID: USD 500.000 equivalentes a \$ 1.486 Millones, para el año 2017 se realizó la entrega de: (i) el Parque Fluvial Río Pasto y (ii) el Parque Biosaludable Río Cauca en la ciudad de Popayán. Se terminaron de ejecutar los recursos recibidos en los desembolsos solicitados en los años anteriores y se realizó la finalización del Convenio el 31 de octubre de 2017.
- Programa de Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono LCRD/USAID: Recursos provenientes de los impuestos de los ciudadanos norteamericanos, los cuales fueron ejecutados para la contratación del diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de un sistema de generación solar fotovoltaico en techo la Urbanización Lorenzo Morales en Valledupar. Se instalaron 76 paneles que beneficiaron a 520 familias de escasos recursos, con el fin reducir las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) y de alivianar los gastos de facturación de energía de las zonas comunes.



Urbanización Lorenzo Morales – Valledupar

Se tuvieron los siguientes avances de cooperación internacional no reembolsable:

- NAMA Facility aprobó a la entidad aproximadamente €14,7 Millones de cooperación no reembolsable. Tanto el componente técnico como el financiero comenzaron su ejecución durante 2017. Para el desarrollo del Componente Técnico se recibieron dos desembolsos por parte de CCAP por valor de USD 214.178,77, para realizar las primeras contrataciones.

- En cuanto al Componente Financiero, el 24 de octubre de 2017 se firmó el acuerdo separado al acuerdo financiero entre KFW y Findeter y el 26 de octubre de 2017 se dio por concluido el Canje de Notas del proyecto “NAMA colombiana de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (TOD)” el cual da inicio a la etapa de ejecución del proyecto.
- Se recibió la suma de USD 438.000 en el marco de la ejecución del GEF “Mecanismos de Financiamiento para la Inversión en Eficiencia Energética (EE) en Alumbrado Público, Promoviendo la Sustitución de Luminarias de Baja Eficiencia con Luminarias LED de Mayor Eficiencia”, para realizar la contratación una firma consultora para definir una metodología de estructuración técnica, legal y financiera de proyectos de alumbrado público en Colombia.
- A través de los recursos aportados por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés) en marzo de 2017 se contrató al Consorcio JHER-DYGT-TTMA para la realización de los estudios sobre creación y captura de valor como fuente de financiación de proyectos DOTS, por un valor total de € 350.000.
- Programa de Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono LCRD/USAID: Nos encontramos adelantando la contratación del diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de un sistema de generación solar fotovoltaico en techo para el Centro de Desarrollo Infantil (CDI) Lorenzo Morales, cuya entrega se hará en el mes de febrero de 2018, por un valor de \$105 Millones, como parte de la replicabilidad del proyecto piloto exitoso en la Urbanización Lorenzo Morales en Valledupar.

## 4.4 GESTIÓN DE RIESGOS

### 4.4.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE RIESGOS



En Findeter tenemos el convencimiento que la gestión del riesgo es una herramienta fundamental para el logro de nuestros objetivos y la construcción y mantenimiento de relaciones basadas en la confianza con nuestros grupos de interés.

Somos una Entidad que hace parte del sistema financiero y, como tal, hemos implementado los diferentes sistemas de riesgos que la Superintendencia Financiera de Colombia requiere para las entidades del sector. De esta forma, en cumplimiento tanto de la Circular Externa Básica Contable y Financiera 100 de 1995 como de la Circular Externa Básica Jurídica 029 de 2014, definimos los siguientes sistemas de riesgos:

Sistemas de Riesgos Financieros:

- Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC.
- Sistema de Administración de Riesgo de Mercado – SARM.
- Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez – SARL.

En cuanto a los riesgos no financieros hemos implementado:

- Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO. Este sistema incluye la continuidad del negocio.
- Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT.
- Sistema de Administración de Riesgos de Seguridad de la Información – SARSI. Para la Superintendencia Financiera de Colombia este sistema es una extensión del SARO; sin embargo la seguridad de la información es una preocupación del Gobierno Nacional y la promueve y regula a través de la iniciativa de Gobierno en Línea – GEL, de tal forma que este sistema está basado en la regulación definida por estos dos entes.

En busca de aplicar mejores prácticas hemos decidido implementar otros sistemas que consideramos fortalecen el manejo transparente y sostenible de Findeter:

- Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS.
- Gestión de riesgos para proyectos.
- Programa antifraude y corrupción.

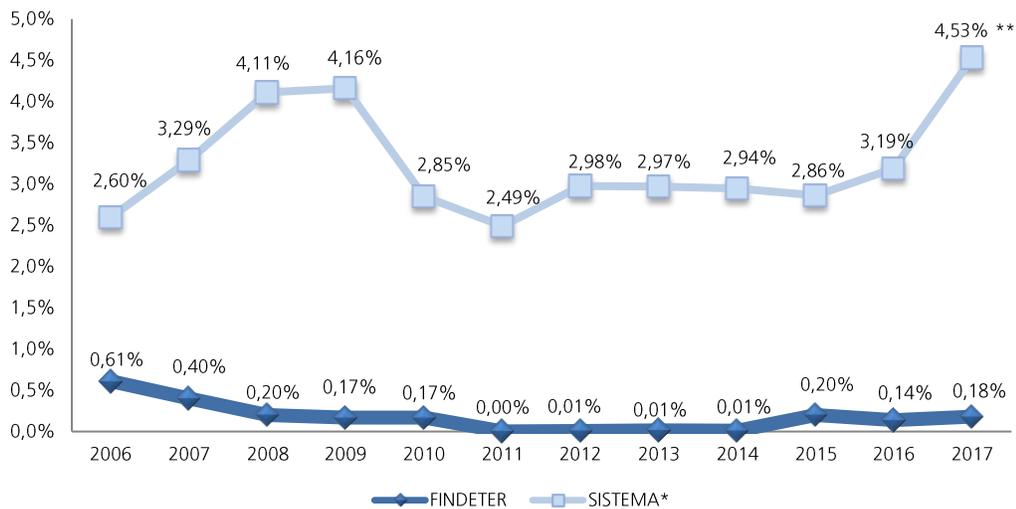
**4.4.2 SISTEMA INTEGRADO DE RIESGOS FINANCIEROS**

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO – SARC**

Durante el 2017, en aras de fortalecer su metodología interna, implementamos la evaluación cualitativa para entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, que consiste en analizar el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y la operatividad de las entidades, entre otros aspectos. El resultado de estos análisis influye en el cálculo del Valor de Máxima Exposición – VME – de cada intermediario y en el nivel de provisiones individuales de la Financiera. Igualmente, estandarizamos la metodología de cálculo de cupos de contraparte para operaciones de tesorería, lo que permitió incluir nuevos tipos de clientes: las compañías de seguros generales, las compañías de seguros de vida y las sociedades de capitalización. Otro de los aspectos relevantes es la consolidación del Comité SARC, creado a finales del año 2016, mediante el cual se ha venido fortaleciendo el monitoreo y análisis de los diferentes aspectos relacionados con el riesgo de crédito.

En el 2017, mantuvimos los indicadores de riesgo de crédito en niveles que ubican a la Entidad entre las mejores del sistema financiero, situación que se muestra en las siguientes graficas:

**Gráfica 21: Calidad De Cartera (Cartera Vencida / Cartera Bruta)**



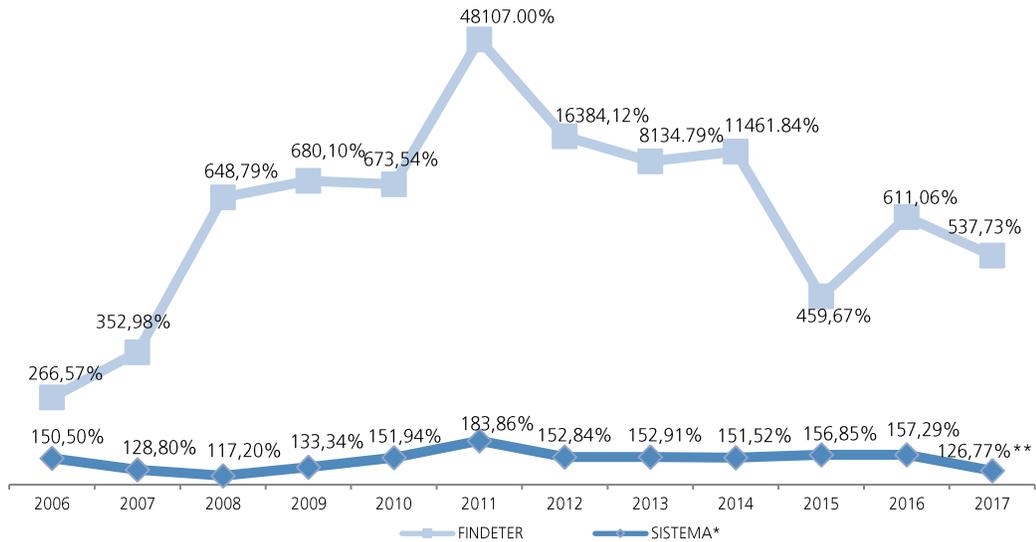
\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\* Cifras con corte a diciembre de 2017

Para diciembre de 2017 el indicador de calidad de cartera aumentó con respecto a diciembre de 2016, ubicándose en un nivel del 0,18%, como consecuencia de un deterioro de la cartera que la Entidad

administra directamente y que asumió cuando fue intervenida Financiera Internacional Compañía de Financiamiento. Es importante mencionar que dentro del total de la cartera está incluida la cartera de ex empleados.

**Gráfica 22: Cubrimiento (Provisiones / Cartera Vencida)**



\*Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\*Cifras con corte a diciembre de 2017

En cuanto al indicador de cubrimiento, para junio de 2017 se ubicó en niveles de 537.73%, inferior al reportado en diciembre de 2016, explicado principalmente por el efecto presentado en la gráfica de calidad de cartera.

La distribución del total de la cartera de la Entidad por calificación de riesgo es la siguiente:

**Tabla 25: Distribución de la cartera de la Entidad por calificación de riesgo**

Categoría	Saldo de Cartera	Cifras en Millones \$
		% Participación
Categoría A "Riesgo Normal"	8.296.475	99,82%
Categoría B "Riesgo Aceptable"	1.572	0,02%
Categoría C "Riesgo Apreciable"	905	0,01%
Categoría D "Riesgo Significativo"	4.183	0,05%
Categoría E "Irrecuperable"	8.708	0,10%
<b>Total Cartera Bruta</b>	<b>8.311.843</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Como puede observarse, en categoría A se encuentra el 99.82% de la cartera total de la entidad. La

cartera clasificada en E es parte de la cartera que la Financiera recibió para cobro directo producto de la liquidación de Financiera Internacional y cartera recibida del BCH, es importante mencionar que esta cartera está provisionada al 100%.

La distribución de la cartera de redescuento por tipo de intermediario es la siguiente:

**Tabla 26: Distribución de la Cartera de Redescuento por Tipo de Intermediario**

Segmento	Número de Intermediarios	Saldo Millones de \$	Participación
Bancos	16	7.902.003	95,9%
Infis	5	183.925	2,2%
Cooperativas Financieras	4	68.343	0,8%
Compañías de Financiamiento	5	68.750	0,8%
Cajas de Compensación	6	7.208	0,1%
Cooperativas	3	7.454	0,1%
Fondos de Empleados	3	301	0,0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>8.237.983</b>	<b>100,0%</b>

El 95.92% de la cartera de redescuento de Findeter se encuentra colocada en 16 bancos, el restante se encuentra distribuido entre los otros tipos de intermediarios. Es importante aclarar que los INFIS, cajas de compensación familiar, cooperativas de ahorro y crédito y los fondos de empleados no se encuentran autorizados para realizar nuevas operaciones con Findeter.

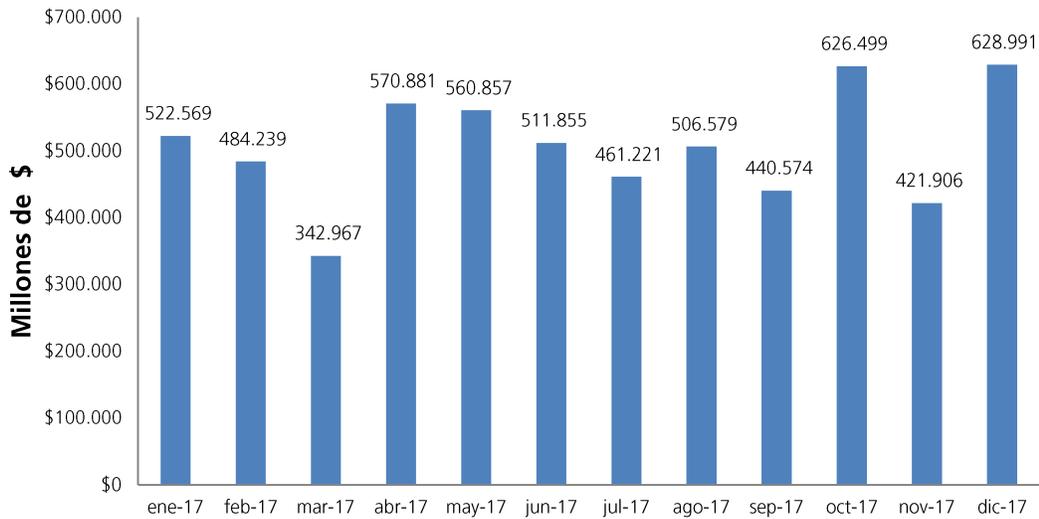
#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)**

El principal indicador que empleamos para el monitoreo en este sistema es el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL), de acuerdo con lo definido por la Circular Externa 042 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el año 2017, continuamos con las actividades de seguimiento semanal del manejo de la liquidez, así como proyectando el indicador de liquidez IRL de hasta 60 días una vez por semana, con el objeto de anticipar cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad.

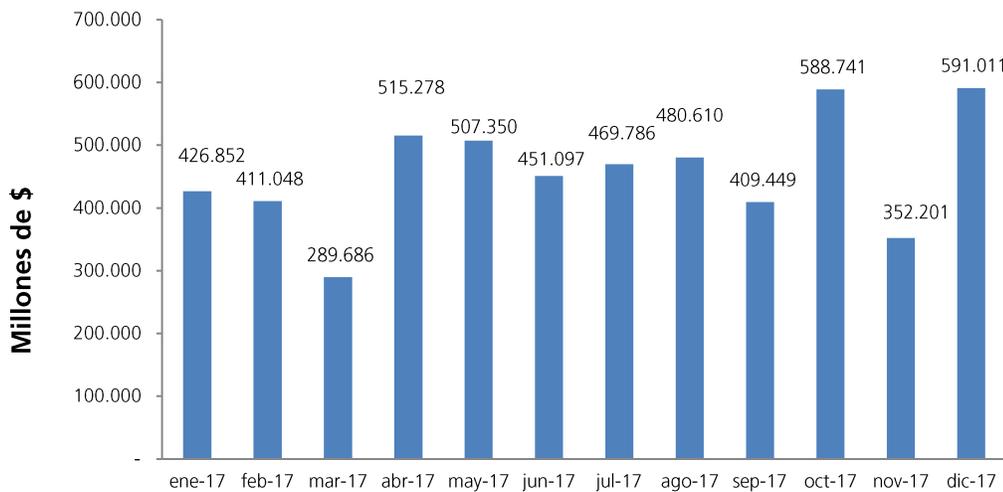
A continuación, observamos los niveles de liquidez de acuerdo al IRL para los cortes mensuales, para las bandas de 7 y 30 días y evidenciamos que el resultado es positivo:

**Gráfica 23: IRL 7 Días**



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

**Gráfica 24: IRL 30 Días**



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Al cierre de diciembre de 2017 el IRL fue de \$628.991 Millones para la banda de 1 a 7 días y de \$591.011 Millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que mantenemos un nivel adecuado de recursos para cumplir con nuestras obligaciones y actividades.

De esta manera, en coordinación con la Vicepresidencia Financiera podemos programar adecuadamente las captaciones de recursos necesarios para el pago de las obligaciones contractuales.

En 2017, implementamos un nuevo procedimiento que busca instrumentalizar el acceso de Findeter a los apoyos transitorios de liquidez del Banco de la República como parte de las actividades descritas en el Plan de Contingencia de Liquidez establecido en el manual del sistema. Para este trabajo, realizamos pruebas de su funcionamiento con las áreas que intervienen en la actividad de tesorería en conjunto con el Banco de la República.

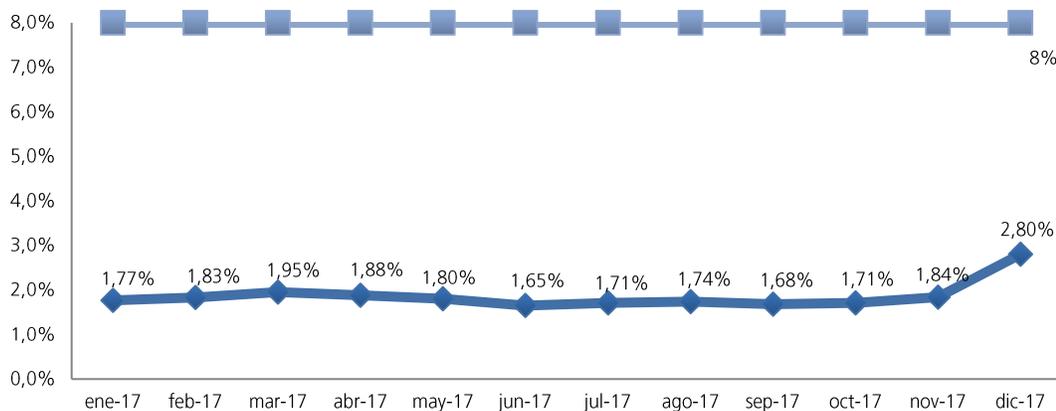
**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO - SARM**

Durante el 2017, realizamos las actividades determinadas en el manual SARM, entre las que se cuentan, el monitoreo de la valoración de las inversiones y del cumplimiento de los límites definidos por la Junta Directiva, el cálculo del riesgo de mercado del libro de tesorería y exposición en derivados, los cuales afectan la solvencia de la Entidad.

El valor en riesgo de mercado de Findeter se estima empleando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado del valor en riesgo – VaR –, al cierre de diciembre de 2017 fue de \$33.751 Millones, que representa un 2,8% del valor del patrimonio técnico (\$1.188 Billones en diciembre) de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva que es del 8,0%.

En diciembre de 2017 implementamos los cambios realizados al modelo de la Superintendencia Financiera de Colombia de acuerdo con su Circular Externa 027 de 2017. En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento del VaR, que se mantuvo por debajo del límite establecido por la Junta Directiva de la Entidad.

**Gráfica 25: VaR**



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Durante el 2017 revisamos el límite actual del VaR, el cual fue ratificado por la Junta Directiva. Adicionalmente, actualizamos el marco de acción para las operaciones de tesorería de Findeter que fue incorporado al manual del sistema.

**RIESGO CAMBIARIO**

Como parte de nuestra estrategia para reducir el riesgo cambiario realizamos operaciones con instrumentos financieros derivados y efectuamos desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera conforme a las regulaciones del Banco de la República y de la Superintendencia

Financiera de Colombia. Con corte a diciembre de 2017, llegamos a USD283.500.000 en contratos forward y a USD167.333.002 en créditos de redescuento. Adicionalmente, monitoreamos nuestras posiciones en moneda extranjera a través del seguimiento del valor en riesgo en moneda extranjera, el cual se ha mantenido en niveles tolerables con respecto al límite definido por la Junta Directiva.

El programa de cobertura de los pasivos de la Financiera en diciembre de 2017 presentó una cobertura cambiaria del 99, 94%.

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

Durante el 2017 continuamos trabajando en la implementación del 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 y de lavado de activos y financiación del terrorismo, teniendo como marco de referencia los procesos de la Financiera definidos en su Sistema Integrado de Gestión.

Parte fundamental de esta implementación y labor es contar con el apoyo de todas las personas de la organización. Es por esta razón que en la capacitación anual en los aspectos relevantes de estos sistemas realizamos los esfuerzos necesarios para llegar a un nivel de cubrimiento del 98% de los trabajadores de la financiera, superando el mínimo establecido del 80%.

A continuación, presentamos los aspectos relevantes para cada sistema.

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

Durante el periodo hemos venido perfeccionando las nuevas políticas, actividades, herramientas, formatos de captura de información detallada con el fin de blindar los procesos expuestos a este riesgo.

El Oficial de Cumplimiento presentó los informes trimestrales a la Junta Directiva sobre las actividades adelantadas, perfiles de riesgo, cumplimiento de las obligaciones adquiridas y la observancia por parte de los colaboradores con el Manual SARLAFT.

Así mismo, con estricto cumplimiento realizamos las transmisiones de los siguientes reportes a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero (UIAF): operaciones sospechosas, productos, campañas políticas, transacciones en efectivo y clientes exonerados.

Adelantamos el seguimiento al perfil de riesgo consolidado de la Entidad basados en la calificación de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, la cual arrojó como resultado un perfil de riesgo residual “bajo”, manteniéndose estable al compararlo con periodos anteriores. Igualmente, efectuamos el seguimiento al SARLAFT mediante la evaluación de los elementos que lo componen y obtuvimos un resultado óptimo del mismo, buscando de esta forma blindar adecuadamente a la Entidad ante este riesgo.

Atendimos las recomendaciones de los informes presentados por la auditoría interna y revisoría fiscal, cumpliendo con los planes de acción, implementando las oportunidades de mejora y buscando la optimización del sistema.

En los meses de abril y mayo atendimos la visita de una comisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, que planteó algunas recomendaciones para el fortalecimiento del sistema, de las cuales se derivaron planes de trabajo que desarrollamos así:

- Modificamos la metodología de segmentación de los factores de riesgo LA/FT, obteniendo como resultado una herramienta por medio de la cual se puede llevar a cabo la separación de elementos, contemplando los factores de riesgo según determinadas variables y logrando el reconocimiento de diferencias significativas en sus características.
- Establecimos actividades a seguir tendientes a fortalecer la debida diligencia para casos relacionados con los beneficiarios finales de recursos que aplica en los casos de “clientes directos”.
- Diseñamos formatos con el fin de fortalecer los mecanismos de debida diligencia ampliada que se

deben realizar en el evento que contemos con clientes y vinculados (trabajadores, miembros de Junta Directiva, proveedores y contratistas).

- Contamos con los mecanismos necesarios para la implementación de identificación y conocimiento ampliado de Personas Públicamente Expuestas (PEP's).

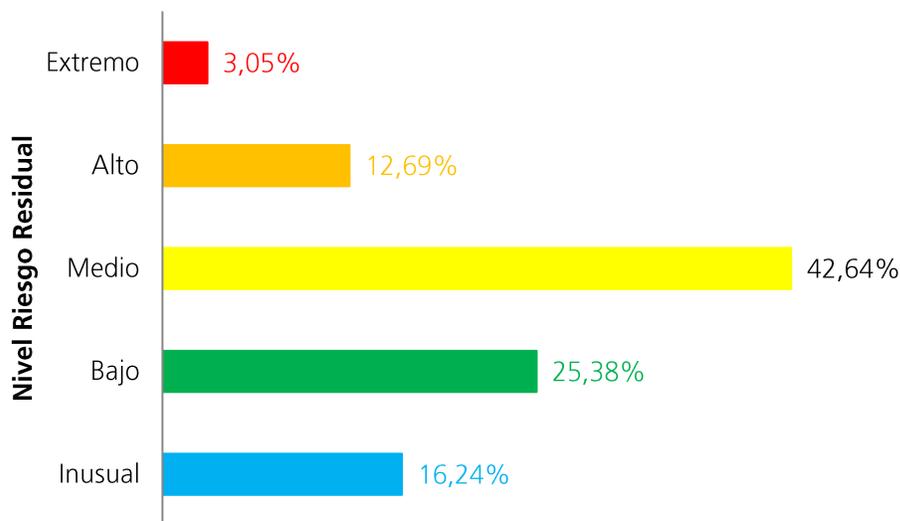
Para los temas anteriormente expuestos, hemos mantenido acercamientos con las áreas involucradas en las nuevas actividades acompañando mediante la capacitación e implementación de los formatos contemplados en el Manual SARLAFT.

Con el propósito de fortalecer el componente tecnológico para la prevención de los riesgos LA/FT, adquirimos la herramienta "Compliance", la cual cuenta con una completa y moderna infraestructura y avanzada arquitectura informática, alimentada por bases de datos oficiales de los diferentes organismos judiciales y centrales de información, la cual permite mediante procesos en línea acceder a diversidad de listas, integrando un sin número de información a nivel nacional e internacional. Durante el periodo no se presentó ninguna coincidencia al cruzar nuestras bases de datos con las listas restrictivas.

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO – SARO**

En busca de la mejora continua migramos los procesos del Sistema de Gestión Integrado, tanto a la nueva metodología como al nuevo aplicativo Wynyard Risk Management –WRM. De esta manera, hemos identificado riesgos para cada sistema enunciado anteriormente avanzando en la consolidación del perfil de riesgo de la Financiera. Gracias a la gestión que los líderes de los procesos han adelantado, hemos logrado mantener controlado el perfil de riesgo concentrándolo en "moderado". Para los riesgos que requieren un mayor esfuerzo en su tratamiento, estamos trabajando en identificar controles adecuados y aplicar los tratamientos necesarios.

**Gráfica 26: Perfil de Riesgo Residual**



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Es importante mencionar en este punto que los riesgos que hemos identificado no son representativos en cuanto a su impacto económico. El impacto representativo corresponde al operativo, asociado principalmente a los reprocesos y aseguramiento de la información.

Igualmente, trabajamos para mantener la continuidad del negocio ya que para nosotros es una premisa que la operación no debe detenerse. En este sentido, se hacen pruebas constantemente al Plan de

Continuidad del Negocio (PCN). Durante el 2017 se realizaron pruebas sobre los procesos de Operaciones Financieras, Operaciones Pasivas y Gestión de Cartera, así como a varios servicios de la plataforma tecnológica. Las pruebas resultaron exitosas y generan la información suficiente para avanzar en la prueba de nuevos escenarios.

#### **PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO – PCN**

En el transcurso del año se migraron los procesos del Sistema de Gestión Integrado, tanto a la nueva metodología como al nuevo aplicativo Wynyard Risk Management –WRM.

Continuamos trabajando para asegurar la continuidad ejecutando pruebas permanentes al PCN, preparando de esta forma las respuestas eficientes y oportunas de la Financiera ante una posible crisis. Ejecutamos cinco (5) pruebas las cuales contemplaron el Plan de Emergencias y los procesos de Operaciones Financieras y Operaciones Pasivas. El desempeño de estas pruebas ha sido satisfactorio. Igualmente se han adelantado capacitaciones al interior del área de tecnología con el objeto de robustecer los conceptos de continuidad del negocio, como resultado se ha fortalecido el servicio de esta área al desarrollo de las pruebas, así como las solicitudes de los procesos críticos.

#### **RIESGOS DE PROYECTOS**

Al interior de Findeter se trabajó en la estructuración de las metodologías base para la identificación, medición, control, monitoreo, comunicación y registro de eventos en los proyectos. De igual forma, iniciamos la construcción de las matrices de riesgos estandarizadas, las cuales sirven como base de conocimiento para que el sponsor y gerente del proyecto puedan adelantar la gestión de sus riesgos, siempre contando con el acompañamiento del área de riesgos.

#### **PROGRAMA ANTIFRAUDE Y CORRUPCIÓN**

Este programa 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.

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 2017, 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 y no se encontraron evidencias de que se haya presentado algún evento o presunto evento que involucre a la alta dirección o a los empleados. Adicionalmente, realizamos ajustes a la matriz de riesgos asociados a estos eventos, la cual se socializó a los procesos de la Entidad. Igualmente, efectuamos la evaluación de los elementos que componen el Programa Antifraude y Corrupción, así como el perfil de riesgo de la Entidad obteniéndose un resultado óptimo.

#### **SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN – SGSI**

Durante el año 2017, implementamos en la Entidad los servicios de seguridad gestionada que fueron contratados con una empresa especializada en tema de seguridad, lo cual permitió fortalecer la gestión de eventos e incidentes de seguridad y la gestión de vulnerabilidades tecnológicas.

Igualmente, adelantamos una serie de pruebas de Hacking Ético e Ingeniera Social con el objetivo de poder determinar el nivel de riesgo y exposición de la organización ante atacantes internos o externos que puedan comprometer activos críticos de la Entidad y verificar aspectos relacionados con los protocolos internos de seguridad de la Entidad, el nivel de concientización de los colaboradores de la Entidad sobre temas de seguridad de la información, el conocimiento y/o cumplimiento de las políticas de seguridad y privacidad de la información de la Entidad y el nivel de exposición de la información publicada en internet de la Entidad y de sus empleados.

Se realizaron una serie de campañas y capacitaciones con el objetivo de fortalecer la cultura, la gestión del

riesgo y la seguridad de la información en los trabajadores de la Entidad y se socializaron un conjunto de políticas de seguridad de la información con el fin de que los empleados comprendan los lineamientos de seguridad que rigen en la Entidad.

Para el año 2018, se continuará con la implementación del modelo de seguridad y privacidad de la estrategia de Gobierno Digital que debe cumplir la Entidad y se continuará con las campañas de seguridad y la implementación de controles y medidas que permitan fortalecer la seguridad de la información de la Entidad.

#### **SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES Y SOCIALES - SARAS**

En el año 2012, nos suscribimos al “Protocolo Verde”, un acuerdo voluntario con el Gobierno Nacional, con el objeto implementar políticas y prácticas que sean precursoras, multiplicadoras y demostrativas en términos de responsabilidad ambiental y social en armonía con un desarrollo sostenible.

Con base en lo anterior, en Findeter diseñamos nuestro Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales –SARAS–, el cual tiene como objetivo principal gestionar los posibles riesgos ambientales y sociales en proyectos asociados a operaciones de redescuento y específicamente para uso de inversión.

El SARAS, como todos los sistemas gestionados de Findeter, está sujeto a una retroalimentación y, por lo tanto, a una mejora continua. Queremos destacar los logros más importantes durante el año 2017:

- Reestructuramos el organigrama interno de Findeter, precisando roles y responsabilidades de los actores del SARAS, según requerimiento de la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Implementamos una mesa de trabajo en la que la Vicepresidencia Comercial, la Vicepresidencia de Riesgos y la Jefatura de Originación de Cartera donde se definen los compromisos ambientales y sociales de aquellos proyectos que lo requieran y sus respectivas fechas de cumplimiento.
- Fortalecimos la gestión del SARAS con la contratación de un Magister en Gestión Ambiental en la Vicepresidencia de Riesgos.

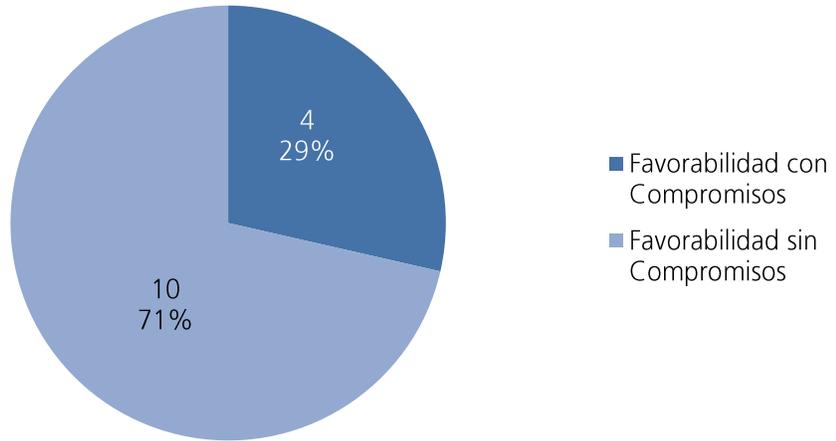
Nuestro SARAS utiliza dos (2) formularios para la identificación y análisis de riesgos ambientales. Estos se fortalecieron con el fin de alinear el sistema a las normas de desempeño del International Finance Corporation (IFC por sus siglas en inglés):

- Incluimos diecinueve (19) zonas de importancia ambiental y social; fortalecimos la identificación de disposiciones legales ambientales y sociales; incluimos treinta (30) posibles impactos para el medio abiótico, biótico y socioeconómico que suelen ser comunes en el desarrollo de un proyecto.
- Incluimos dieciocho (18) aspectos claves para la identificación de riesgos en términos de empleo y condiciones laborales.
- Fortalecimos la identificación de eficiencia del uso de los recursos naturales y prevención de la contaminación: insumos utilizados, manejo de residuos sólidos y líquidos, emisiones de CO2 generadas y medidas de control y prevención de impactos generados.
- Incluimos doce (12) aspectos para la identificación de riesgos frente a la salud y seguridad de la comunidad.
- Complementamos la identificación de áreas de comunidades indígenas, afrocolombianas, palenqueras, raizales o gitanos, teniendo en cuenta el convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los impactos asociados y el proceso de consulta previa.
- Se complementó la identificación de cuatro (4) áreas de valor arqueológico, histórico, cultural, institucional y/o social, e impactos asociados.

### Indicadores de Gestión SARAS

Durante el 2017 se gestionaron catorce (14) solicitudes de crédito que fueron evaluadas según la metodología SARAS: diez (10) resultaron “favorables sin compromisos” (71%), cuatro (4) resultaron “favorables con compromisos” (29%), y ninguno resultó “no favorable”.

**Gráfica 18: Favorabilidad y Compromisos de Proyecto**

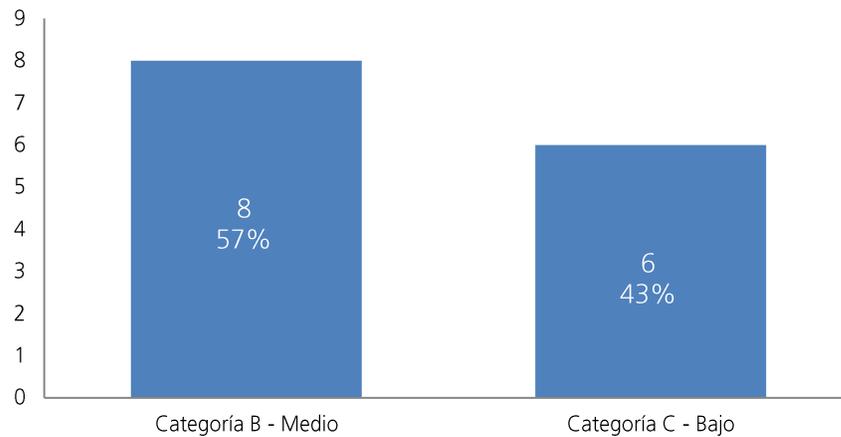


Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Es importante mencionar que el seguimiento y monitoreo lo hacemos a través del cumplimiento de los compromisos establecidos, con el fin de verificar la correcta gestión ambiental y social de un proyecto financiado por Findeter.

De las catorce (14) evaluaciones SARAS, ocho (8) se categorizaron con riesgo B-medio (57%) y seis (6) se categorizaron con riesgo C-bajo (43%). Ningún proyecto fue clasificado como riesgo A-alto.

**Gráfica 19: Categorización de Proyectos**



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

**Tabla 27: Desembolsos realizados a proyectos evaluados según metodología SARAS en el 2017**

Concepto	Número de proyectos
Proyectos evaluados en 2017 sin desembolso	11
Proyectos evaluados en 2017 desembolsados	3
<b>Total proyectos evaluados en 2017</b>	<b>14</b>

*Fuente: Vicepresidencia de Riesgos*

En Findeter hemos establecido un programa de prácticas sostenibles para el 2017, con el fin de generar acciones con compromiso ambiental y social que permitan promover mejores prácticas a los grupos de interés e integrar acciones frente al cambio climático, la corresponsabilidad y la gestión de los riesgos ambientales y sociales.

Teniendo en cuenta los lineamientos de este programa, y en función de integrar prácticas sostenibles y acciones concretas tanto al interior como al exterior de la Entidad, en Findeter establecimos la ejecución de socializaciones y capacitaciones del SARAS.

A lo largo del 2017 hemos realizado tres sesiones de capacitación SARAS para ocho (8) personas internas y doce (12) personas externas a la Entidad:

- Banco de Bogotá.
- Regionales Findeter.
- Vicepresidencia de Riesgos Findeter.

Igualmente, recibimos capacitaciones relacionadas al SARAS por parte de la Asociación Gremial Financiera Colombiana (Asobancaria):

- Desarrollo de la capacidad para la gestión y eliminación ambientalmente adecuada de bifenilos policlorados (PCB) - generalidades, normativa e inversiones.
- Sistema de información de alertas tempranas (Tremarctos Colombia 3.0).
- Tercera comunicación de Cambio Climático (CC).
- Consulta previa en proyectos de desarrollo.
- Gestión de riesgos y evaluación de impactos (herramientas para la sostenibilidad en el sector financiero).
- Decreto 926 de 2017 - Por el cual se establece el procedimiento para la No Causación del Impuesto Nacional al Carbono.

## 4.5 ESTADOS FINANCIEROS Y DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL



*Consulte la información completa sobre los Estados Financieros y el Dictamen del Revisor Fiscal en el Anexo 1.*

## 5 CONTROL INTERNO

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Cumplimiento del plan de auditoría definido
- Generación de recomendaciones que permitieron el fortalecimiento del Sistema de Control interno (SCI) en los diferentes elementos de control tales como ambiente de control, gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo y gestión contable y ejecutó un seguimiento permanente al cumplimiento de los planes de acción por parte de los dueños de proceso.
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción definidos en las diferentes auditorías que permiten el fortalecimiento del sistema de control interno definido en aspectos tales como la prevención de los riesgos de fraude y corrupción, la fuga de información, la sensibilización frente al registro de eventos de fraude, administración de los diferentes sistemas de administración de riesgos, entre otros.
- Fortalecimiento en los controles para las diferentes aplicaciones o herramientas que utiliza Findeter, tales como los mecanismos de aseguramiento para las plataformas (v.gr. 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 generaron campañas de autocontrol encaminadas a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes son los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
- Mejoramiento del 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.

### 5.1 ENFOQUE DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

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

Ilustración 2: Esquema de fortalecimiento del Sistema de Control Interno



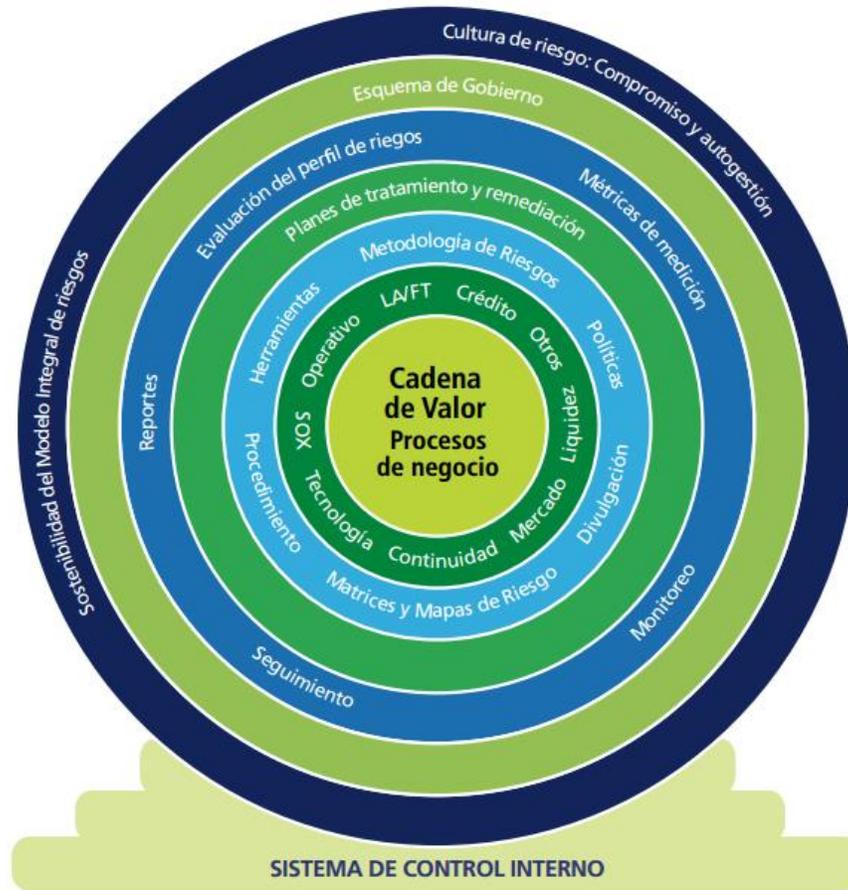
### 5.1.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

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

La evaluación del Sistema de Control Interno se efectuó de acuerdo con:

- El Decreto 943 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.
- Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

Ilustración 3: Marco conceptual del Sistema de Control Interno

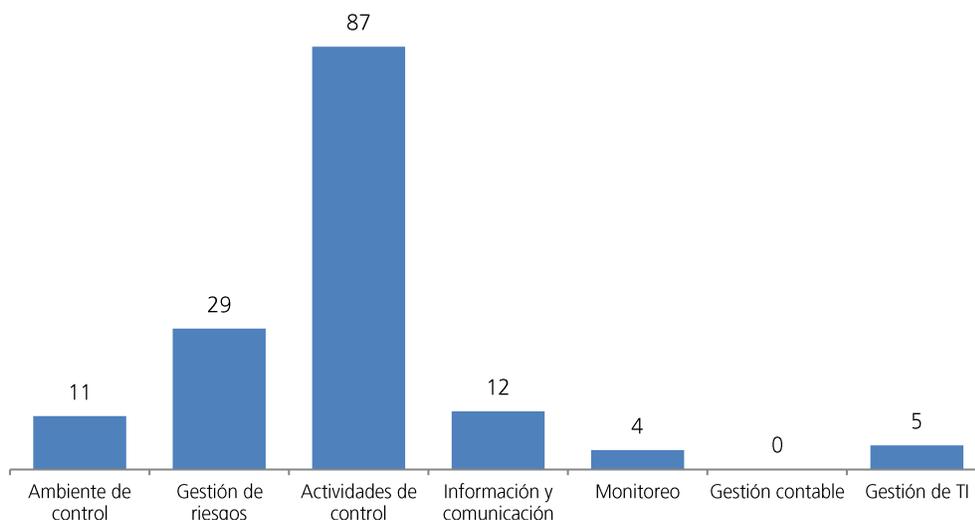


- Un enfoque de evaluación basado en riesgos.

Adicionalmente la Oficina de Control Interno realiza su función de aseguramiento, evaluando el 100% de los procesos de la Entidad, las regionales, los diferentes Sistemas de Administración del Riesgos y aporta al fortalecimiento del Sistema de Gestión Integrado (SGI). Adicionalmente realiza auditorías especiales con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento de manera preventiva y apoya el fortalecimiento de los procesos.

A continuación presentamos los resultados de las oportunidades de mejora u observaciones identificadas por elemento de control durante el año que apuntan al fortalecimiento de los procesos y del Sistema de Gestión Integral de Findeter:

Gráfica 20: Elementos de Control



De acuerdo con la gráfica anterior, se generaron recomendaciones sobre cada uno de estos elementos, que 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 así como a la prevención de los riesgos:

- **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 tales como el código de ética, la estructura organizacional, el mapa de procesos y las actividades de cada área.
- **Gestión de Riesgos:** 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 de riesgos operativos, la prevención del fraude, la fuga de información y el seguimiento de planes de acción para su mitigación.

Con respecto a este elemento del Sistema, observamos que la Vicepresidencia de Riesgos se encuentra en proceso de documentación y migración de las matrices de riesgos y controles de los 17 procesos, bajo la nueva metodología de SARO, SARLAFT, Continuidad del Negocio y Prevención del Fraude, la cual permitirá integrar los sistemas de riesgos no financieros en un sólo esquema. Estos riesgos se documentarán en la herramienta WRM, la cual fue adquirida para tal fin.

Frente al programa de fraude y corrupción, se definieron controles específicos de seguimiento sobre los diferentes mecanismos (correo, línea de atención, nexura) de recepción de solicitudes de investigación; así mismo se documentó la programación de capacitación.

- **Actividades de Control:** Los diferentes procesos de la cadena de valor han implementado controles de monitoreo preventivos para el fortalecimiento del sistema de gestión integrado y en busca del cumplimiento de los objetivos trazados durante un periodo de tiempo. Así mismo se han redefinido, simplificado y automatizado los diferentes procedimientos sin perder de vista el control, para ser más efectivos y eficientes en las diferentes labores de apoyo, misionales y

estratégicos.

- **Información y Comunicación:** Se generaron oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión y el control de los activos de información en cuanto a la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad) y el cumplimiento de la información generada.
- **Monitoreo:** Se generaron recomendaciones sobre la definición de indicadores de gestión para las nuevas áreas, que permitan medir el desempeño y la gestión de sus actividades. Así mismo, la Gerencia de Planeación realizó campañas de capacitación a las diferentes áreas, para orientarlos en la definición, formulación y seguimiento de los indicadores de gestión.

Por otra parte, se realizaron seguimientos permanentes desde la herramienta ISOLUCIÓN a los líderes de proceso, con el objetivo de validar la implementación de los planes de acción definidos por ellos en las diferentes auditorías internas de gestión. Para el cierre de estos planes, se analizaron las evidencias presentadas por los dueños de proceso y la efectividad de las acciones implementadas.

- **Gestión Contable:** Se han definido controles para asegurar la causación de las operaciones mensuales, mediante la definición y el seguimiento al cierre de cifras; así mismo se generan conciliaciones con las diferentes áreas proveedoras de información tales como talento humano, cartera, administrativa y operaciones.
- **Gestión de TI:** La Financiera cuenta con una plataforma tecnológica para soportar las operaciones del negocio y ha implementado los procesos para su gestión y control, de acuerdo con los requisitos legales alineados con prácticas líderes. Durante el año 2017 se formularon recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los controles generales de tecnología, en las áreas de estrategia, operaciones, seguridad y continuidad.

Así mismo, se han definido y se han venido adelantando ejercicios de vulnerabilidades por medio de un tercero contratado para tal fin, con el objetivo de analizar las debilidades de seguridad y de mitigar las mismas mediante planes de mejoramiento.

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.

Para atender las recomendaciones, los dueños de proceso elaboraron planes de acción orientados 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, cuenta con sistemas de administración de riesgos identificados y monitoreados, se implementan actividades de control en sus procesos, cuenta con sistemas de información y comunicación transversales y un esquema de monitoreo para el cumplimiento de sus objetivos lo que permite la sostenibilidad y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

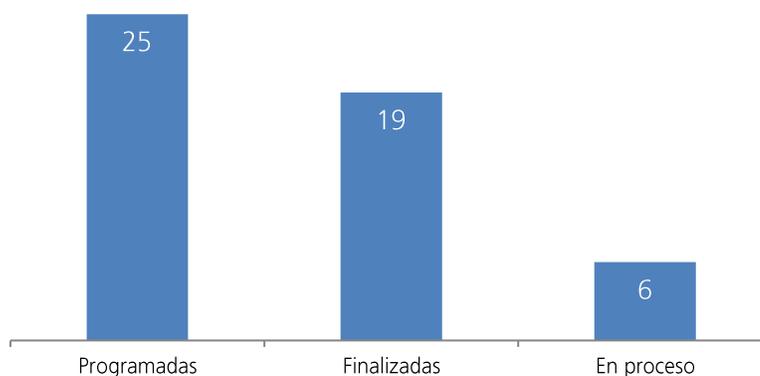
La administración debe continuar la implementación de los planes de acción diseñados para la mejora continua y la sostenibilidad del Sistema de Control Interno, así como seguir fortaleciendo sus controles asociados al proceso de adquisición de bienes y servicios y en los programas a cargo de la Vicepresidencia Técnica tales como Agua para la Prosperidad, Vivienda Gratuita e Infraestructura, que minimicen los riesgos reputacionales, legales y económicos de la Financiera. De igual manera, es importante continuar evaluando y gestionando los riesgos financieros y no financieros de la Financiera, de acuerdo con las nuevas actividades o productos y servicios que ofrece a la comunidad.

## 5.2 AUDITORÍAS

### 5.2.1 PLAN DE AUDITORÍA

Conforme al Plan de Auditoría 2017-2018 que fue aprobado por el Comité de Auditoría de Junta Directiva en su sesión del 29 de noviembre de 2016. Al 31 de diciembre de 2017 se han ejecutado diecinueve (19) auditorías internas de gestión y seis (6) auditorías se encuentran en etapa de finalización y validación con el dueño del proceso.

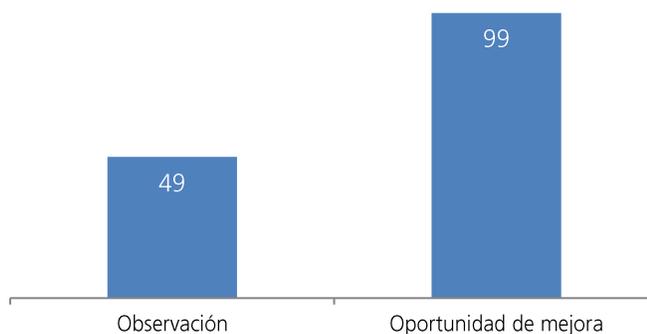
Gráfica 210: Plan de Auditoría 2017



### 5.2.2 RESULTADOS DE AUDITORÍAS

Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2017, se generaron un total de 148 observaciones y oportunidades de mejora, sobre los cuales se establecieron los planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la Financiera y los diferentes elementos de control definidos en la Parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

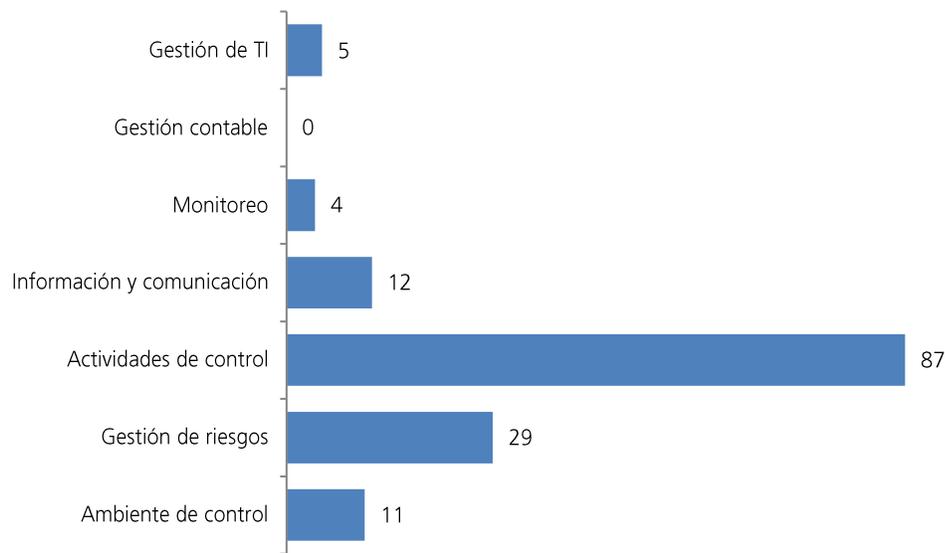
Gráfica 22: Resultados de Auditoría 2017



De la gráfica anterior, a continuación presentamos el comportamiento de las observaciones y las oportunidades de mejora generadas por los elementos de control documentados en la Circular Externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Parte I, Título I, Capítulo IV:

Producto de la ejecución de las auditorías internas de gestión, se identificaron situaciones que le permitieron 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.

**Gráfica 32: Elementos de Control 2017**



Así mismo, de acuerdo con la solicitud del Comité de Auditoría de Junta Directiva de Findeter, se ejecutó una evaluación específica sobre los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios y de Asistencia Técnica. A continuación presentamos la conclusión de estas auditorías:

**ASISTENCIA TÉCNICA:**

**Conclusión:** De acuerdo con la evaluación realizada a los controles clave del proceso de Asistencia Técnica y para la muestra seleccionada (27 convocatorias), observamos que el mismo se encuentra alineado con el objetivo definido y se ejecuta de acuerdo con el alcance y los procedimientos documentados.

Por otra parte, identificamos que la Vicepresidencia Técnica ha definido y ejecuta controles que buscan mitigar los riesgos a los que se encuentran expuesta la Entidad y están enfocados a la mejora continua.

No obstante lo anterior, se identificaron aspectos de mejora relacionados con:

- El cumplimiento de la fecha de publicación de documentos en las convocatorias de Asistencia Técnica.
- La aprobación del Comité Técnico a las adendas de los términos de referencia.
- La oportunidad en la formalización de las actas de los comités Técnico y Fiduciario.

- El fortalecimiento de los controles relacionados con la gestión documental para la integralidad, trazabilidad y disponibilidad de la documentación soporte en todas las etapas del proceso.

De acuerdo con lo anterior, la Oficina de Control Interno presentó las siguientes recomendaciones para el mejoramiento continuo del proceso:

- Definir las actividades administrativas y técnicas tendientes al procesamiento, manejo y organización de la documentación soporte de la gestión precontractual, tales como:
  - Viabilidad de los proyectos de agua y saneamiento básico.
  - Observaciones recibidas a los términos de referencia (TR).
  - Aprobaciones de los TR y sus adendas.
  - Propuestas recibidas.
  - Evaluaciones técnicas, financieras y jurídicas firmadas y aprobadas, con sus soportes.
  - Observaciones al informe de requisitos habilitantes.
  - Subsanación de observaciones.
  - Actas de selección.

Adicionalmente, definir los documentos que son soporte de la supervisión de los proyectos, con el fin de asegurar que los mismos se encuentran en custodia del programa correspondiente (agua e infraestructura social).

- Definir y documentar lineamientos para la clasificación del estado de los proyectos (i.e. semáforos basados en avance, exposición mediática, siniestros, entre otros) y disposiciones para su reporte, incluyendo entre ellas las condiciones y frecuencias para su presentación a la Junta Directiva.
- Reportar a la Vicepresidencia de Riesgos los derechos de petición relacionados con los proyectos de Asistencia Técnica, de acuerdo con el manual interno de SARO. Observamos un derecho de petición no reportado.

#### ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS:

**Conclusión:** De acuerdo con la evaluación realizada a los controles clave del proceso Adquisición de Bienes y Servicios y sobre la muestra seleccionada, observamos que el mismo se encuentra alineado con el objetivo definido y se ejecuta de acuerdo con el alcance y los procedimientos documentados.

Por otra parte, observamos que en el proceso se definen y ejecutan controles que buscan mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Entidad y están enfocados a la mejora continua del mismo.

No obstante lo anterior, se identificaron aspectos de mejora relacionados con:

- El fortalecimiento de los controles relacionados con la gestión documental para la integralidad, trazabilidad y disponibilidad de la documentación soporte en todas las etapas del procedimiento.
- La revisión y actualización de la matriz de riesgos y controles de fraude y corrupción a los que podría estar expuesta la Entidad en la adquisición de bienes y servicios.

#### 5.2.3 AUDITORÍAS ESPECIALES

A continuación presentamos algunas de las acciones ejecutadas por la administración producto de las recomendaciones presentadas por la Oficina de Control Interno:

#### SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

En la evaluación de los controles clave de los procedimientos establecidos en la C.E. 029 de 2014 de la

Superintendencia Financiera de Colombia Parte I, Título I, Capítulo IV, numeral 5.2.1.13. Seguridad de los sistemas y en la Parte I, Título II, Capítulo I, numeral 2. Seguridad y Calidad, observamos lo siguiente:

- Se implementó el mecanismo de cifrado a los dispositivos para el uso de medios removibles y se implementaron las directrices de seguridad establecidas para el uso de equipos móviles.
- Se definió la periodicidad para la revisión por parte de la Vicepresidencia de Riesgos sobre el bloqueo aplicado para el uso de dispositivos externos de almacenamiento en la Entidad. Para los 91 usuarios identificados sin este control, se solicitó por medio de una ASISTA A la Dirección de tecnología el bloqueo respectivo.
- Se identificaron los terceros permitidos para el intercambio de información. De igual manera se actualizó en el manual de políticas de seguridad y privacidad de la información la política 14.2.1 manejo seguro, transferencia o intercambio de la información donde se establece que la vicepresidencia de riesgos verificará periódicamente que los terceros o destinatarios con los cuales se intercambia información estén debidamente autorizados por el dueño de la información.
- Se observó en la herramienta keepass la documentación de cuentas de usuario genéricas junto con su propósito y responsable. Así mismo se evidenció la creación de usuarios específicos en la consola de administración de McAfee para los responsables de la administración.
- Se presentó al Comité de Riesgos la necesidad de fortalecer la clave de la red WIFI de invitados. El comité aceptó la solicitud y estableció una serie de políticas para fortalecer el control de conexión definiendo periodicidad para el cambio de la contraseña, utilización de contraseñas seguras, entre otras.
- Se realizó la delegación de la responsabilidad y la actividad para verificar que las versiones de los programas del ambiente de producción corresponden a las versiones de programas fuentes catalogadas. Se presentó un primer informe sobre la revisión del versionamiento de los programas y se restringió el acceso a los datos de producción en sus copias de respaldo para los usuarios de infraestructura.
- Se realizó la medición de la eficacia del programa de capacitación de Seguridad de la Información dirigido a los trabajadores de la Entidad, está se realizó junto a la capacitación anual de SARO y SARLAFT.
- Se publicó el Manual de Políticas de Seguridad y Privacidad de la Información y se creó un cronograma de actividades para la divulgación del mismo.

#### **SEGUIMIENTO AL PROGRAMA ANTIFRAUDE Y CORRUPCIÓN**

- Se formalizó el plan de sensibilización y concientización de los trabajadores respecto al programa antifraude y corrupción. Adicionalmente se observaron campañas de sensibilización tales como "DIC" y "DEBORA PLATA", para todos los empleados generando conciencia sobre la protección de datos y la fuga de información. Así mismo, en las carteleras visuales de Findeter se dan consejos de seguridad.
- Se incluyó un control en donde se indicó que diariamente se hará un seguimiento al funcionamiento del correo electrónico y semanalmente la línea de atención definida por la Entidad para la recepción de reportes de incidencias o eventos de fraude y corrupción.
- La Vicepresidencia de Riesgos inició el proceso de re direccionamiento de las denuncias recibidas en la herramienta NEXURA, a las áreas correspondientes. Las mismas se encuentran en proceso de investigación.

#### LEY DE TRANSPARENCIA

- Se estableció un nuevo direccionamiento impartido en el Plan de Comunicaciones de la Entidad, para la construcción de un nuevo portal web de Findeter, que de manera integral cumpla los requerimientos establecidos por la Ley de Transparencia y las políticas de Gobierno en Línea.
- Se actualizó el horario de cada una de las sedes de Findeter en la página web.
- De acuerdo con la información suministrada y la revisión realizada a la página web de la Entidad, observamos que fueron publicados los activos de información, manteniendo las políticas de seguridad de la información. En esta documentación no se nombran los activos si no la funcionalidad con el fin de evitar que esta información sea utilizada por terceros. Así mismo, observamos que se realizó la actualización del programa de gestión documental v2 en la página web.

#### GESTIÓN DE RIESGOS

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 estos se encuentran alineados con lo definido por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto a sus etapas y elementos. No obstante lo anterior, se generaron recomendaciones que le permitirán continuar con su fortalecimiento, en los siguientes aspectos:

#### SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

- Se definió un control de validación de la información contenida en las Actas de Junta Directiva que corrobore el cumplimiento de todas las funciones descritas en la C.E 100 de 1995, numeral 3.2.4.1, para cada informe presentado por el Representante Legal respecto al SARO.
- Entró en funcionamiento el método anónimo para el registro de eventos de riesgos con el cual se espera un aumento en el registro de los mismos y un insumo adicional para la valoración del riesgo operativo de los procesos.
- Se migró la totalidad de los procesos a la nueva metodología de SARO y a la herramienta WRM donde se administrarán los riesgos no financieros.

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

- El día 07 de julio de 2017, la Superintendencia Financiera de Colombia autorizó la posesión del oficial de cumplimiento principal de Findeter.
- La Vicepresidencia de Riesgos realizó el monitoreo de SARLAFT para el primer semestre del año 2017.
- Se implementó un control de seguimiento en el cual se verifica el envío de la solicitud de los certificados de SARLAFT a todos los intermediarios. Adicionalmente, se creó una carpeta compartida con todas las certificaciones actualizadas.
- Se encuentra en análisis la implementación de una política para las Personas Expuestas Públicamente (PEP).
- Se actualizó el Manual SARLAFT respecto a la aplicación de la metodología en la herramienta WRM en los siguientes aspectos, la estimación del impacto de riesgos, el mapa de riesgos (colorimetría), los parámetros de calificación de control, la clasificación de los riesgos y las demás que la administración considere necesarias.

- Se encuentran en revisión las actas de Junta Directiva donde se presentaron los informes trimestrales del Oficial de Cumplimiento con el objetivo que las mismas dejen registro de la evolución individual y consolidada de los perfiles de riesgo de los factores de riesgo y los controles adoptados, así como de los riesgos asociados, en cumplimiento de la normatividad vigente.
- Se actualizó el formulario único de vinculación de persona natural incluyendo los espacios para recolectar la información de los potenciales clientes definidos por la Circular Externa 029 de 2014.

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO (SARM) Y DE LIQUIDEZ (SARL)**

- La Vicepresidencia de Riesgos implementó el envío del informe diario, incluyendo información de riesgo de mercado y de liquidez. Así mismo está enviando de forma diaria la información relevante disponible, referente a riesgo de mercado y de liquidez, como complemento del informe diario enviado por la Dirección de Operaciones.
- Se actualizó la matriz de riesgos, donde se identificaron tres nuevos riesgos y sus respectivos controles.

#### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO (SARC)**

- Se actualizó el manual de SARC aclarando el periodo contable a tomar para el seguimiento y la asignación del VME, adicionalmente se aclaró que no se tomará la cartera titularizada para la asignación del VME, toda vez que la misma no es de Findeter.
- La Financiera se encuentra en proceso de levantamiento de la información con los intermediarios financieros y de aplicación de los resultados dentro de las diferentes metodologías del SARC.
- Se están definiendo políticas y se están documentando las acciones a considerar cuando el deudor registre obligaciones castigadas en el sistema financiero, de acuerdo con la información proveniente de las centrales de riesgo o de cualquier otra fuente.
- Se están identificando los derechos contingentes, su exposición e impacto para la cartera que aplique.

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

El Décimo Ciclo de Auditorías Internas del SGI, se programará en el primer semestre de 2018, teniendo en cuenta la transición de la Findeter a las normas ISO 9001:2015 y la ISO 14001:2015.

#### **5.3.1 SEGUIMIENTO DE AUDITORÍAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**

Durante el año 2017, se efectuó seguimiento trimestral al cumplimiento de los planes de acción del noveno ciclo de auditorías internas del SGI (calidad y ambiental). Como resultado de este seguimiento se obtuvo lo siguiente: A 31 de diciembre de 2017 quedaron cerrados todos los planes de acción definidos por los dueños de proceso para el noveno ciclo.

### **5.4 AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE**

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2017, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable de la Financiera se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

FINDETER cuenta con los procedimientos y controles que permiten gestionar la información financiera y contable y que aplica las Normas Internacionales de Información Financiera, aprobadas por la Junta Directiva y los principios de contabilidad para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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

## 5.5 SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) realiza seguimiento mensual a los planes de acción que implementan los dueños de procesos como resultado de las recomendaciones generadas, para lo cual se efectúa una verificación en la herramienta dispuesta por la Entidad (ISOLUCIÓN), verificando el cumplimiento oportuno de las actividades mediante los soportes correspondientes.

Resultado del seguimiento efectuado por parte de la OCI a los ciento cuarenta y ocho (148) planes de acción generados para la vigencia 2017, se observó que ciento doce (112) planes de acción están cerrados y treinta y seis (36) se encuentran en proceso de implementación.

## 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 2017, ha elaborado entre otros, los siguientes informes y requerimientos de los Entes de Control: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento CGR, Certificaciones Seguimiento Sistema Único de Información Litigiosa del Estado Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Seguimiento al Plan de Mejoramiento Archivístico AGN, Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno - Ley 1474 de 2011, Seguimiento a los Derechos de Petición,. La elaboración de estos informes está reglamentada por las normas existentes para tal fin, así como su periodicidad: mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral y semestral.

## 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 2016, 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 2016 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 evaluación de la gestión y resultados obtuvo una calificación de 95,93 puntos, equivalentes a un concepto FAVORABLE y se fundamenta en la evaluación de los componentes de control de gestión, resultados, legalidad, financiero y control interno, los cuales contemplan las variables que fueron verificadas y calificadas por el equipo auditor, utilizando como herramienta los lineamientos establecidos en la Guía de Auditoría de la CGR.

Fenece la cuenta para la vigencia 2016, a continuación relacionamos el resultado obtenido por los componentes evaluados

**Tabla 28: Resultados del Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República**

Componentes	Calificación
Control de Gestión	96
Control de Resultados	95,3
Control de Legalidad	93
Control de Financiero	100
Control Interno	88,35
<b>Calificación Final</b>	<b>95,93</b>

Findeter elaboró y suscribió el Plan de Mejoramiento correspondiente a la vigencia 2016 a través del Sistema de Rendición Electrónico de Cuentas e Informes (SIRECI). En dicho plan se implementaron (7) planes de acción por medio de (21) actividades, (14) actividades para ser cumplidas en la vigencia 2017 y (7) en la vigencia 2018.

A diciembre 31 de 2017, se realizaron las actividades conforme a lo programado.

De otra parte se transmitió a través de SIRECI, el seguimiento al Plan de Mejoramiento correspondiente a la vigencia 2015 de la Entidad.

## 5.8 COMITÉS DE CONTROL INTERNO

### 5.8.1 COMITÉ DE AUDITORÍA DE LA JUNTA DIRECTIVA

Para efectos de establecer las directrices generales para la supervisión, monitoreo y mejoramiento del Sistema de Control Interno-SCI, así como el proceso utilizado para la revisión de la efectividad del SCI, y los aspectos relacionados con la Gestión de Riesgos, el Comité de Auditoría sesionó en siete (7) oportunidades durante el periodo, en los meses de enero, febrero, abril, junio, agosto, septiembre y noviembre de 2017, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

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 mantener una adecuada independencia en relación con las actividades que se auditan y asegurando los medios y condiciones necesarios para cumplir con el plan de auditoría aprobado para la vigencia.

### 5.8.2 COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

El Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno de Findeter como órgano colegiado de apoyo a la administración, y en concordancia con lo dispuesto en la normatividad aplicable, es el encargado de ordenar las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento articulado, eficiente y eficaz del Sistema de Control Interno y del SGI.

La Oficina de Control Interno de Gestión ejerce la Secretaría Técnica de este Comité, siendo responsable de

la elaboración, compilación y custodia de las actas respectivas. Durante esta vigencia, el Comité sesionó en dos (2) oportunidades: enero y septiembre de 2017.

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, el seguimiento a los planes de acción generados durante las auditorías realizadas, así como las actividades dirigidas al fomento de la cultura del control y la relación con entes externos.

## **5.9 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL**

La Oficina Control interno en la aplicación de su rol “Fomento de la Cultura del Control”, desarrolló una campaña de Auto Control, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes 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.

## **5.10 EVALUACIÓN CORPORATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

Findeter tiene implementados y desarrollados al interior de la organización los elementos del MECI, así como los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable. La Alta Dirección y en general todos los niveles de la Entidad, están comprometidos con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y participan activamente en las actividades encaminadas a fomentar el autocontrol. No obstante lo anterior, es necesario continuar trabajando en las acciones definidas en los planes de acción suscritos con las áreas responsables, con el fin de avanzar en el mejoramiento de los procesos y en el fortalecimiento y sostenibilidad del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, se concluye que la Financiera cuenta con un SCI definido documentado y está operando. Así mismo, presenta un esquema de monitoreo que permite efectuar un seguimiento al cumplimiento de sus objetivos en busca de la mejora continua, la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema.

## METAS A 2018

La Oficina de Control Interno de Gestión en concordancia con los roles definidos por la normatividad aplicable, plantea para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y mejoramiento de los resultados de los procesos del modelo de gestión de FINDETER, las siguientes perspectivas para el 2018:

- Evaluación y entrega de resultados que generen valor agregado para el mejoramiento de la gestión de los procesos, mediante la alineación del enfoque de auditoría con los objetivos estratégicos definidos por FINDETER.
- Generar recomendaciones que consideren aspectos preventivos para el logro de los objetivos y los propósitos institucionales.
- Llevar a cabo auditorías integrales que permitan identificar oportunidades de mejora con base en prácticas líderes y en el conocimiento del negocio para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia de los controles y procesos de FINDETER con el fin de alcanzar los objetivos de la Entidad. Lo anterior, direccionando las evaluaciones a los controles clave de los procesos y considerando entre otros: personal clave, sistemas de información, contabilización y la interacción con otros procesos y con los terceros involucrados.
- La Oficina de Control Interno, ejecutará las auditorías internas de gestión con base en las prácticas líderes de la industria, tomando en consideración los riesgos emergentes y actualizará su metodología con base en las normas y modelos de referencia que pudieran ser emitidas durante la vigencia.  
Continuar incentivando a los colaboradores de la Financiera para el fortalecimiento y el fomento de la cultura del control, toda vez que el autocontrol, la autorregulación y la autogestión, como principios y pilares del MECI.

## 6 COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD DE LAS REGIONES

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- En 2017 la Entidad financió 221 proyectos, alcanzando los \$2,07 Billones, desembolsados en 24 departamentos y 66 municipios. En este año la mayor cantidad de recursos fueron destinados a los sectores siguientes: Salud, Transporte, Desarrollo Urbano y Vivienda.

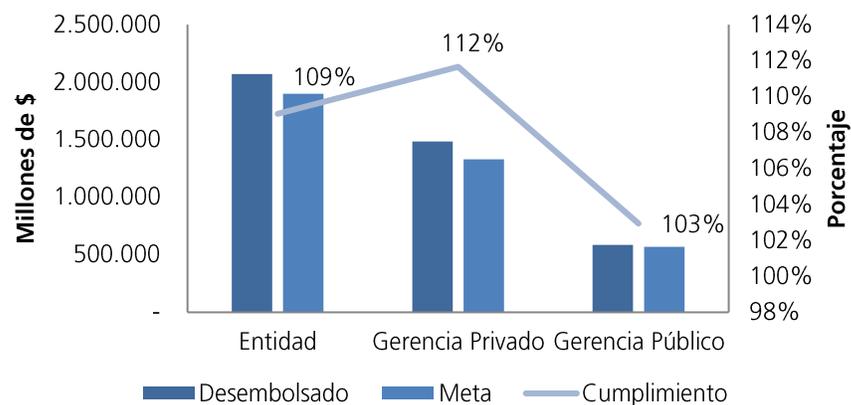
### 6.1 CRÉDITO DE REDESCUENTO

#### 6.1.1 GESTIÓN DE REDESCUENTO

Para 2017 se tenía una meta de \$1,9 Billones para colocación de créditos de redescuento, \$1,33 Billones asignados a la Gerencia Nacional Privada y \$570 Mil Millones para la Gerencia Nacional Pública, la cual fue cumplida satisfactoriamente. La Entidad alcanzó un 109% de cumplimiento, con un superávit representado en \$172 Mil Millones, el cumplimiento en el sector privado fue del 112% y para el sector público fue del 103%, sobrepasando así las expectativas trazadas. Durante este año aportamos al desarrollo sostenible del País con desembolsos en 66 municipios y 24 departamentos.

En el 2017 finalizamos con un saldo de cartera total de \$8,24 Billones, creciendo un 6% comparándolo con el mismo periodo del año anterior, esto demuestra el compromiso que día a día Findeter tiene por estar impulsando el desarrollo a lo largo de todo el territorio Nacional, haciendo de Colombia un país más sostenible.

Gráfica 23: Logro presupuesto vs Desembolsos



Fuente: Financianet.

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

1. El Gobierno Nacional aprobó a Findeter \$1 Billón para apalancar nuevos proyectos con Tasa Compensada de Infraestructura Sostenible.
  - Compromiso del 100% de los recursos de esta línea en el 2017, con la gestión y acompañamiento del Ministro de Hacienda y Crédito Público.
  - En el sector público se comprometieron \$ 313.196 Millones.
2. Cumplimiento de la meta total de redescuento en el sector público al 103%, correspondiente a desembolsos por \$586.746 Millones, en 44 proyectos.
  - Proyectos destacados:
    - Distrito de Barranquilla: \$87.150 Millones para la “Financiación de Proyectos sujetos al plan de Desarrollo 2016-2019 Barranquilla Capital de Vida”
    - Municipio de Rionegro: \$50.000 Millones en el Proyecto “Complementar la Financiación del Plan Vial y Saneamiento Básico del Municipio de Rionegro. Plan de Desarrollo “Rionegro Tarea De Todos””
    - Departamento del Valle del Cauca: \$40.000 Millones para la “Reorganización Rediseño y Modernización de Redes de Empresas Sociales del Estado”
3. Ejecución y cumplimiento al 100% de la estrategia de Regalías con los Municipios y Departamentos priorizados para dicha actividad.
  - Realización de eventos en 11 ciudades. Llegamos a 86 municipios con presencia de representantes estratégicos de cada Entidad, logrando una asistencia de más de 270 personas.
  - Identificación de proyectos priorizados dentro de la ejecución de la meta del año 2017, negocios potenciales para el 2018 y logramos capacitar a las Entidades Territoriales en temas de financiamiento clave a través de los recursos de Regalías.
  - Ejecución de la Línea Especial de Ciudades Sostenibles, Emblemáticas y Diamante Caribe al 78%. Lo que quiere decir que logramos cubrir necesidades de Entidades que hacen parte de estos programas y que tienen proyectos priorizados en el marco de los mismos por \$157.336 Millones. Igualmente comprometimos los recursos faltantes por ejecutar para desembolsarse en el 2018.

En el sector privado se desembolsaron \$1,5 Billones durante el 2017, representados en 133 proyectos a nivel nacional, principalmente en el Sector Salud, Desarrollo Urbano, Educación, Energía y Transporte, los cuales representaron el 96% de los desembolsos privados, los recursos tuvieron como destinatario 23 Departamentos del territorio Nacional, principalmente en Antioquia, Distrito Capital, Valle del Cauca, Cundinamarca y Bolívar.

Las principales ciudades donde llegamos con recursos privados fueron: Distrito Capital, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla.

A través de la intermediación Financiera, se logró la siguiente distribución de desembolsos por Intermediario Financiero:

**Tabla 29: Desembolsos por tipo de Intermediario Financiero 2017**

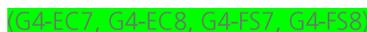
Tipo de Beneficiario	Desembolsos	Part%
Banco	\$ 2.025.866	97,8%
Compañía de financiamiento	\$ 34.857	1,7%
Cooperativa financiera	\$ 10.993	0,5%
Total general	\$ 2.071.716	100%

Fuente: Financianet – Cifras en Millones de \$

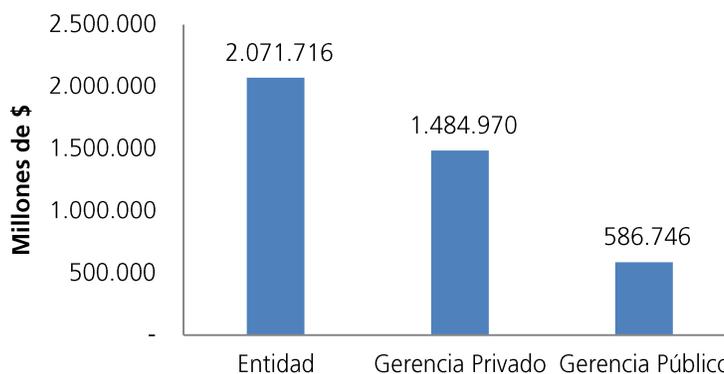
Como puede apreciarse en el año 2017, el 97,8% de los créditos otorgados fueron a través de Bancos para un monto total de \$2,03 Billones, el 2,2% se dividió entre desembolsos por medio de Compañías de financiamiento y Cooperativas financieras. Convirtiendo así, una vez más, los Bancos en nuestros grandes aliados estratégicos para efectuar las colocaciones de crédito de redescuento como Banco de Segundo Piso, lo anterior, gracias al trabajo de relacionamiento y de implementación de estrategias conjuntas con todos los Intermediarios Financieros, dentro de las cuales se destacan:

- Eventos con los Intermediarios Financieros en las distintas ciudades del país como Bogotá. Pasto, Valledupar, Cúcuta, Cali, Barranquilla, entre otras.
- Capacitaciones tanto comerciales como operativas a los Intermediarios Financieros en todo el país, para socializar y divulgar las diferentes Líneas, sectores, plazos, oportunidades, aspectos operativos y en general todos los temas relacionados con el redescuento.

**6.1.2 DESCRIPCIÓN DE DESEMBOLSOS 2017**



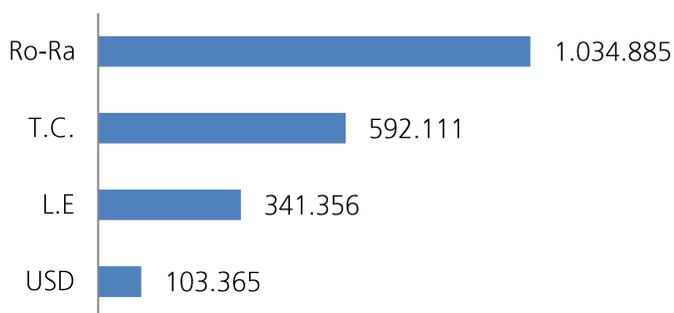
**Gráfica 24: Desembolsos Totales por Canal 2017**



Fuente: Financianet

Durante el 2017, 72 de cada \$100 que desembolsamos tuvieron como destino beneficiarios privados, hay que resaltar que tanto la meta del sector privado como del público se ejecutaron con 112% y 103% de cumplimiento respectivamente.

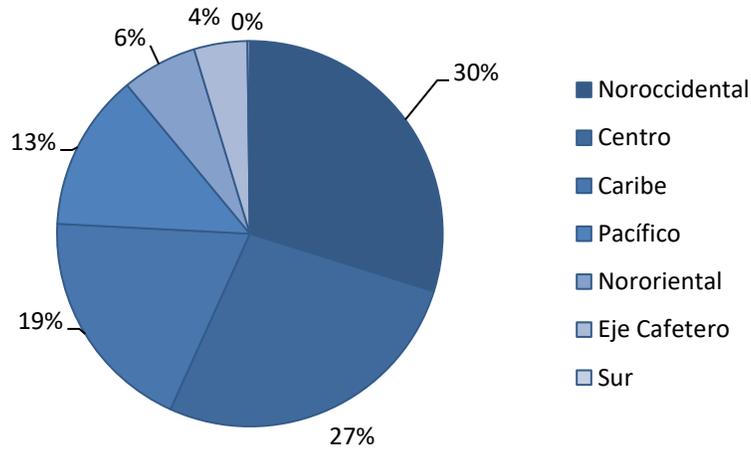
**Gráfica 35: Desembolsos por Tipo de Línea 2017**



Fuente: Financianet. - Cifras en Millones de \$

Aproximadamente la mitad de los créditos de redescuento que otorgamos durante el 2017 se realizaron por medio de Recursos Ordinarios, en cuanto a los desembolsos por Tasas Compensadas estos equivalieron al 29% del total, el 21% restante se repartió entre líneas especiales (16%) y dólares (5%).

**Gráfica 36: Desembolsos por Regional 2017**

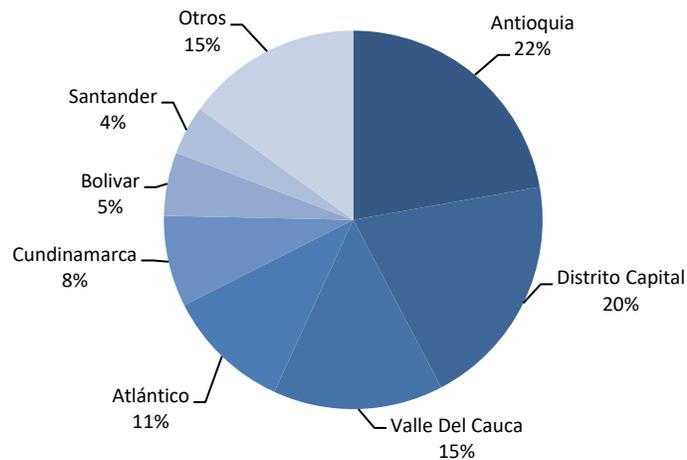


Fuente: Financianet

\*La Regional Centro incluye los desembolsos de la Zona Sur

En la Regional Noroccidental presentamos el mejor rendimiento durante el 2017, con un peso del 30% (\$618.313 Millones) en los desembolsos totales del año. Cerca del 89% de los créditos otorgados se gestionaron en las Regionales Noroccidental, Centro, Caribe y Pacífico.

**Gráfica 37: Desembolsos por Departamento 2017**



Fuente: Financianet

Los desembolsos por Departamento siguen la línea de los Desembolsos por Regional. Siendo el Departamento de Antioquia la zona donde más créditos colocamos en 2017, seguido por el Distrito Capital y Valle del Cauca. En total fueron 24 los departamentos donde llegamos con créditos de redescuento, apoyando la premisa de la Entidad, de llevar desarrollo sostenible a las regiones.

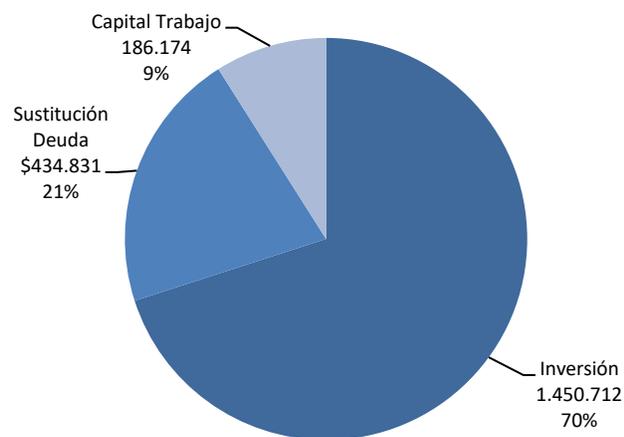
Tabla 30: Desembolsos por Sector

Sector	Desembolsos	Part. %
Salud	469.321	23%
Desarrollo Urbano	430.173	21%
Transporte	358.684	17%
Educación	342.895	17%
Desarrollo Energético	302.258	15%
Agua Potable y SB	66.256	3%
Turismo	53.592	3%
Deporte, Recreación y Cultura	29.109	1%
Medio Ambiente	18.123	1%
Tic's	1.304	0,1%
<b>Total General</b>	<b>2.071.716</b>	<b>100%</b>

Fuente: Financianet

El 77% de nuestros desembolsos (\$1,6 Billones) se concentraron entre los sectores: Salud, Desarrollo Urbano, Transporte y Educación, resaltando principalmente el Sector salud el cual representó el 23% del total de los desembolsos que equivalen a \$469.321 Millones.

Gráfica 25: Desembolsos por Uso de Recursos 2017



Fuente: Financianet - Cifras en Millones de \$

Durante el 2017 el Uso de los Recursos que más predominó, fue la Inversión con un peso del 70% del total de los desembolsos del año. Gracias a negocios como, los del Distrito de Barranquilla por \$93.999 Millones, \$73.329 Millones del Departamento del Valle del Cauca o los de Municipio de Bogotá por \$60.000 Millones. Los negocios financiados para Sustitución de Deuda y Capital de trabajo, tuvieron una participación del 21% y del 9%, respectivamente.

**Gráfica 26: Desembolsos por Plazo 2017**



Fuente: Financianet

En cuanto a plazos, podemos ver como 95% de los desembolsos totales son de plazos de 5 años en adelante. Con un 25% de 5 a 8 años de plazo y un 70% de 8 años o más. Podemos evidenciar como este tipo de crédito, a largo plazo, es el enfoque de la Entidad.

**Tabla 31: Desembolsos por Tipo de Operación 2017**

Tipo de operación	# Operaciones	Part% # Ops	Desembolsos (Millones)	Part% Desembolsos
Crédito	260	49%	\$ 1.733.694	84%
CrediLeasing	132	25%	\$ 273.534	13%
Leasing	73	14%	\$ 52.284	3%
VIS	62	12%	\$ 12.205	1%
Total general	527	100%	\$ 2.071.716	100%

Durante el 2017 se realizaron un total de 527 operaciones, El 84% de los desembolsos se realizaron por medio de operación tipo crédito, representados en 260 operaciones por un valor total de \$1,74 Billones.

## METAS A 2018

Para el 2018 nuestro objetivo es colocar \$1,9 Billones en todo el territorio nacional, para lograrlo esperamos colocar para beneficiarios privados \$1,3 Billones, y para beneficiarios públicos \$600 Mil Millones.

La Regional Centro concentra la mayor participación del presupuesto para el próximo año, con un 33% del total de la meta, seguida por la Regional Caribe y la Regional Noroccidental con un 21% y 17% respectivamente, es decir, entre las 3 principales regionales se concentra el 71% de la meta total de redescuento 2018.

### Gerencia Nacional Pública

- Nos focalizamos en el apoyo en la gestión fiscal de los Municipios priorizados por el Gobierno Nacional dentro del Posconflicto generando así una oportunidad de cobertura nacional, y así Findeter seguirá siendo reconocido como aliado estratégico.
- Generaremos potencialidad de negocios a través del apoyo técnico en temas de financiamiento y capacidad fiscal.
- Vemos la oportunidad de dinamizar las inversiones en el sector Cultura, teniendo en cuenta todas las nuevas políticas de la Economía Naranja y las Industrias Creativas.
- Consecución de nuevos recursos para tasa compensada de Infraestructura Sostenible, con el fin de poder cubrir nuevas oportunidades de negocios con Departamentos y Municipios estratégicos.
- Consolidación del Grupo de Apoyo Fiscal Territorial transversal a toda la organización.

### Gerencia Nacional Privada

- Nos enfocaremos en los proyectos con recursos de Tasa Compensada de Infraestructura Sostenible comprometidos por el Gobierno Nacional teniendo como foco el sector educación en los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca, Bolívar y Distrito Capital.
- De acuerdo a las proyecciones de crecimiento económico para el 2018, esperamos una reactivación de la economía y así acompañar a los beneficiarios privados en sus proyectos de inversión que impulsen el desarrollo económico del territorio nacional.

### Mercadeo

Implementación y ejecución de los resultados de los dos proyectos de Gestión Estratégica:

- La consolidación del portafolio de Productos y Servicios de la Entidad: el gran reto en el 2018 es socializar este portafolio tanto al interior de Findeter (sus empleados) como a nivel externo (Clientes), para que Findeter sea reconocido como la Banca de Desarrollo que ofrece soluciones integrales y sostenibles.
- El desarrollo de Competencias de Servicio al Cliente: Donde buscamos incrementar la conciencia de la importancia del Servicio al Cliente en la Entidad, no solo fortaleciendo esta área el interior de Mercado, si no trabajando mano a mano con las diferentes áreas por medio de los Gestores de Servicio y con el seguimiento y control de los Acuerdos de Niveles de Servicio desarrollados en los diferentes procesos.

## 6.2 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

### 6.2.1 PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

Nuestra Entidad ha orientado su accionar hacia los aspectos propios de una Banca de Desarrollo, al evidenciar la importancia de acompañar procesos locales, regionales, y sectoriales de planificación y desarrollo territorial. Por lo cual hemos puesto en marcha la estrategia de **Desarrollo Territorial Integrado - DTI**, que busca acompañar a los entes territoriales en sus procesos de planificación del territorio con visión a largo plazo a través de diferentes programas con el fin de mejorar la eficiencia en las inversiones de acuerdo con las vocaciones del territorio.

Nuestros programas de planificación a **nivel local** están enfocados al cierre de brechas sociales y económicas a través de una metodología de diagnóstico, priorización e identificación de proyectos estratégicos que definen una hoja de ruta para las ciudades; estos son los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas (15 ciudades) y Ciudades Emblemáticas (28 ciudades). A nivel **regional**, tenemos el programa Diamante Caribe y Santanderes, que busca mejorar la competitividad del país y su participación en el mercado global.

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

#### PLANIFICACIÓN LOCAL

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Entregamos cuatro planes de Acción en las ciudades de Villavicencio, La Dorada, Aracataca, Barrancabermeja con una inversión identificada de \$3,9 Billones aproximadamente.
- Terminamos seis planes de acción: Cartagena, Neiva, Ibagué, La Calera, Villanueva y Chinchiná.
- Realizamos y entregamos seis estudios base (inventario GEI, vulnerabilidad al riesgo y huella urbana) en las ciudades de Ibagué, Neiva, Popayán, Cartagena, Sincelejo-Corozal y Riohacha.

Nuestro 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, a través de este programa buscamos 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, así como el Programa de Ciudades Emblemáticas – CE– a través del cual buscamos la reducción de las brechas sociales con el fin de potencializar el territorio de conformidad con sus vocaciones.

**Ciudades Sostenibles y Competitivas - CSC**

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

Hasta la fecha, contamos con quince (15) ciudades participantes a escala local<sup>4</sup>: Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Montería, Pasto, Santa Marta, Valledupar, Villavicencio, Cartagena, Neiva, Ibagué, Popayán, Riohacha y Rionegro.

**Tabla 32: Indicadores de cobertura de Ciudades Sostenibles y Competitivas**

Dirección	Programa	Cobertura	N° Planes de acción finalizados en 2017
Ciudades	Ciudades Sostenibles	15	3

En el 2017 se finalizaron los Planes de Acción de acción de las ciudades de: Cartagena, Neiva, Ibagué.

**Ciudades Emblemáticas -CE**

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

Hasta la fecha, contamos con veintiocho (28) ciudades participantes a escala urbana: Galapa, San Gil, Tumaco, Buenaventura, Sabana Centro (11 Municipios<sup>7</sup>), Magangué, La Dorada, Aracataca, Barrancabermeja, Santa Cruz de Lorica, La Calera, Chinchiná, Villanueva, San Bernardo del Viento, Anapoima, Villa de Leyva, San Andrés.

## PLANIFICACIÓN REGIONAL

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Finalizamos cinco estudios de competitividad territorial y desarrollo económico local en cinco ciudades del país: Popayán, Neiva, Ibagué, Sincelejo-Corozal y Montería.
- Entregamos el documento de diagnóstico para el desarrollo de Agrópolis de la Sabana caracterizando la situación actual abordando tres dimensiones de análisis: capital humano, productividad y competitividad.
- Participamos como eje articulador y elaboramos el Documento Técnico de Soporte para la constitución de la Región Administrativa de Planeación Caribe (RAP).
- Logramos cerrar el proyecto de Diamante Caribe y Santanderes y cumplimos a cabalidad las metas y productos aprobados por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD). En la ejecución de las actividades participaron: Fundación Metrópoli, Universidad Industrial de Santander, Fundación Universidad del Norte y Findeter.
- En alianza con la Fundación PROBARRANQUILLA y la Cámara de Comercio de Barranquilla financiamos los estudios de investigación y análisis territorial para la estrategia urbana y propuesta arquitectónica a nivel de diseño conceptual del Distrito 4.0 en Barranquilla.

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

---

<sup>7</sup> Gachancipá, Chía, Cajicá, Cogua, Cota, Nemocón Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.

### Competitividad Territorial

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

El objetivo de los estudios de Competitividad y Desarrollo Económico Local ha sido identificar estrategias concretas para lograr la mejora competitiva y el desarrollo económico local de la ciudad objeto de estudio, así como apoyar la generación de empleo productivo. En la construcción de todos los estudios se ha aplicado una metodología participativa con concurrencia de los actores claves del territorio, el sector privado, la academia y el sector público.

Dados nuestros esfuerzos por acompañar la consolidación de territorios más sostenibles y competitivos, y derivado de la experiencia de nuestra entidad en implementar programas de planificación urbana y planificación a escala regional, durante el primer semestre del año 2017 lanzamos el programa "Territorio de Oportunidades", el cual tiene como objetivo la construcción de una *Estrategia de Desarrollo Económico Local* (DEL) para un territorio conformado por dos o más municipios, a partir del reconocimiento de sus sinergias y posibilidades de complementariedad.

El objetivo es que logremos generar procesos conjuntos de planificación y gobernanza regional, encaminados a generar una mayor cohesión y prosperidad territorial. En este marco implementamos en el 2017 el Territorio de Oportunidades Valle Energético con el Grupo Prodeco –conglomerado de empresas del sector minero que desarrolla en Colombia actividades de exploración, producción, traspotación y embarcación de carbón térmico y metalúrgico con destino a los mercados en Europa, América y Asia.

### Agrópolis

En Findeter, como banca de desarrollo de Colombia, reconocemos la importancia de promover intervenciones que resulten en el incremento de la competitividad de las regiones del país, mediante acciones enfocadas a potenciar las apuestas productivas locales y las sinergias urbano-rurales frente a los nuevos retos que impone el contexto nacional y global. Es así, como buscamos ser uno de los actores que contribuyen a planificar las acciones necesarias para fomentar la competitividad y las estrategias de desarrollo territorial enfocadas en potenciar la productividad y la relación urbano-rural en el largo plazo. De esta manera, desarrollamos la iniciativa Agrópolis, para la construcción de una Estrategia Balanceada de Desarrollo Económico Territorial (DET), involucrando actores locales para la identificación y priorización de oportunidades de desarrollo local que fortalezcan la competitividad agrícola y agroindustrial del territorio e impulsen y dinamicen las sinergias urbano-rurales. Bajo este contexto, en nuestra entidad hemos venido desarrollando Agrópolis de la Sabana y Agrópolis del Sinú.

### Complementariedad Territorial

El pilar de Complementariedad Territorial se refiere al reconocimiento y aprovechamiento de las características particulares de cada ciudad dentro de un marco de relaciones territoriales más amplio, dónde subyace la posibilidad de afrontar desafíos comunes en la gestión de recursos, aprovechar la masa crítica de población y generar economías de escala, mediante vínculos y arreglos institucionales que garanticen el uso coordinado y sostenible de los bienes comunes. Bajo este pilar, estamos trabajando los proyectos supramunicipales de los programas de Desarrollo Urbano (Sincedejo-Corozal y Cúcuta Área Metropolitana), los estudios supramunicipales (Huella Urbana Bogotá-Cundinamarca) y el programa Territorio de Oportunidades (el cual también hace parte del pilar de Competitividad Territorial).

### Ordenamiento Territorial

La Ley 1454 de 2011 define el ordenamiento territorial como un instrumento de planificación y de gestión

de las entidades territoriales y un proceso de construcción colectiva que se da de manera progresiva, gradual y flexible, con responsabilidad fiscal, *"tendiente a lograr una adecuada organización político administrativa del Estado en el territorio, para facilitar el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo territorial"*. Bajo este pilar estamos trabajando en la estructuración y asistencia técnica de los Planes de Ordenamiento Departamental de Santander y Atlántico.

### **Diamante Caribe y Santanderes**

El programa Diamante, con su piloto "Diamante Caribe y Santanderes de Colombia", tiene como objetivo principal 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.

### **PLANIFICACIÓN SECTORIAL**

Para el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo sostenible, así como la asistencia técnica en la planificación de los territorios, en Findeter contamos con programas regionales que abordan temáticas transversales con programas en diferentes sectores como industrias creativas, transporte y ambiental. De ahí surgen iniciativas como Industrias Creativas y Culturales; Movilidad Sostenible y CIUDAT; y Crecimiento Verde, para lograr la mayor integralidad y diversidad en las demandas de los territorios.

### **Industrias Creativas y Culturales**

Las Industrias Creativas y Culturales (ICC) comprenden los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con políticas culturales, los servicios creativos y los deportes (BID, 2007). Se clasifican en tres categorías: economía cultural, industrias culturales convencionales e industrias creativas (Duque, Buitrago, 2013). La economía cultural y creativa es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

Desarrollando los planes prospectivos de desarrollo en el marco de los programas *Ciudades Sostenibles y Competitivas*, *Ciudades Emblemáticas* y *Diamante Caribe y Santanderes*, hemos identificado el potencial de las industrias creativas y culturales como eje articulador del desarrollo autónomo e integral de los territorios; y la importancia de partir desde el reconocimiento de su identidad y su cultura para el planteamiento de apuestas de desarrollo y proyectos de infraestructura sostenible. El contexto colombiano es tan rico en creatividad, diverso en manifestaciones culturales y estas están tan arraigadas al territorio, que no se podría pensar en desarrollo sostenible sin tener en cuenta este componente.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Establecimos importantes alianzas con la Ola Naranja y la Fundación Fair Saturday, participando en sus eventos y fortaleciendo nuestra posición como socio en la estrategia nacional de economía naranja.
- Entregamos a los municipios de Chinchiná y Aracataca Bibliotecas Móviles, con el propósito de prestar servicios lúdicos a la población, acercar y estimular la lectura a niños, jóvenes y adultos y facilitando el acceso de las alcaldías a los sitios más lejanos del municipio para promover mayor igualdad de oportunidades y aumento en el rendimiento escolar.
- Realizamos los estudios y diseños arquitectónicos y paisajísticos del Distrito Creativo de las artes en Manizales que será un ícono de creación, un eje articulador y un espacio multifuncional para actividades culturales y expresiones artísticas.
- Realizamos los estudios y diseños arquitectónicos y técnicos, así como el diseño museológico para la adecuación de la Hacienda Cañas-Gordas en Cali, bien de interés cultural del ámbito Nacional.
- Realizamos el diseño y transferencia metodológica para los mapeos del sector creativo y cultural y la formulación de los respectivos planes maestros del sector que reconozcan en sus implementaciones, las particularidades territoriales y las capacidades locales para su desarrollo, y sucesivas actualizaciones, revisiones y aportes desde las capacidades locales instaladas en los departamentos de Atlántico, Caldas y Santander.
- En alianza con la Fundación Tras la Perla, imprimimos 2.500 versiones del libro Mágico de Pombo 2 con una infografía introductoria de lo que es una ciudad sostenible. Los libros están siendo distribuidos en las siguientes ciudades: Yopal, Neiva, Atlántico, Caldas, Medellín, Montería, Manizales, Buenaventura, Chinchiná, Neiva, Loricá, Tumaco, Aracataca, Loricá, Cali, Villamaría y La Dorada.
- Financiamos a la Corporación Rafael Pombo para la complementación instrumental de la Escuela de Cuerdas Pulsadas, que beneficia a más de un centenar de niños y niñas de la ciudad de Manizales. Mediante este proyecto se da soporte a la Orquesta Típica-Filarmónica del Departamento de Caldas.
- En convenio con la Fundación Nacional Batuta, desde el año 2013 hemos beneficiado en Quibdó a cerca de 200 niños y jóvenes, y a sus familias, en el proceso de práctica artística colectiva más grande de la ciudad.
- De la mano de las alcaldías de Montería y Aracataca entregamos 250 bicicletas para incentivar el deporte y la movilidad sostenible en niños y jóvenes.
- Firmamos un convenio con INDEPORTES para fortalecer los procesos colectivos de apropiación cultural hacia la sostenibilidad territorial y el desarrollo social mediante la práctica deportiva y recreativa del surfing.
- Estructuramos nuestra visión y papel a desempeñar en el ámbito de la economía cultural y creativa en Colombia “Ser la entidad referente en Colombia, y uno de los organismos expertos a nivel internacional, en materia de Industrias Creativas y Culturales, especialmente en el conocimiento del sector, desarrollo de programas de financiación, y acompañamiento de proyectos en emprendimiento creativo y cultural con impacto social”

## Ciudad- Movilidad Sostenible

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

#### CIUDAD

- Consolidamos el programa CIUDAT gracias a que la entidad NAMA Facility aprobó una cooperación por € 14,7 Millones para apoyar el Colombia TOD-NAMA.
- Implementamos la NAMA TAnDem, convirtiéndonos en una de las principales entidades implementadoras de NAMAs en el país.
- Definimos la metodología que a través de instrumentos de captura de valor, impulsará la ejecución de proyectos de desarrollo orientados al transporte sostenible -DOTS- en las ciudades colombianas.

#### Colombia TOD-NAMA:

- Logramos desembolsar los primeros recursos del componente técnico de la cooperación por un total de USD 214.178
- Firmamos un acuerdo específico con KFW por €11.7 Millones, para la implementación del componente financiero de la Colombia TOD NAMA.
- Firmamos el memorando con WRI que tiene como objetivo apoyar a CIUDAT en la revisión del proyecto de captura de valor y apoyar junto a CIUDAT a la ciudad de Cali en la estructuración del proyecto piloto del programa.

#### NAMA TAnDem:

- El comité directivo de CIUDAT eligió como proyectos piloto del programa a Pereira e Ibagué
- Realizamos 3 seminarios y 4 webinar para la difusión y capacitación para municipios y multiplicadores en temas de transporte no motorizado.
- Apoyamos a las ciudades de Ibagué y Pereira con talleres teórico-prácticos en, fortalecimiento, asistencia técnica, implementación de medidas en lo referente a gestión de parqueaderos y transporte no motorizado.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

### MOVILIDAD SOSTENIBLE

- Apoyamos el desarrollo del plan estratégico para promover el uso de la bicicleta como transporte urbano en Cartagena, con recursos de la Embajada del Reino de los Países Bajos.
- Ejecutamos el proyecto de identificación de las necesidades de ciclo infraestructura mediante la recolección y análisis de datos en los municipios de Chinchiná y Villavicencio por un valor de \$ 168 Millones.
- Entregamos los estudios y diseños para el proyecto Parque fluvial río Pasto en la ciudad de Pasto por un valor de \$558 Millones.
- Realizamos los estudios y diseños para el proyecto del Parque y corredor biosaludable del Río Cauca, en Popayán por un valor de \$330 Millones.
- Formulamos el Plan Maestro de Movilidad de Manizales y realizamos los estudios de pre factibilidad de dos líneas de cable aéreo por un valor de \$1.585 Millones.
- Estructuramos el sistema de transporte fluvial de pasajeros por el Río Sinú en la ciudad de Montería por un valor de \$905 Millones.

Con base en nuestra misión como entidad encargada de potenciar el desarrollo, planeación, colaboración intergubernamental y financiación de la infraestructura local, creamos el Centro para Intervenciones Urbanas de Desarrollo Avanzado al Transporte (CIUDAT). 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.

Adicionalmente, CIUDAT lidera el desarrollo de las Acciones Nacionales de Mitigación Apropriadas (NAMA, 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. Actualmente, a través de CIUDAT el Gobierno Nacional ejecuta dos NAMA para el desarrollo urbano y movilidad sostenible. La Colombia TOD-NAMA, tiene como objetivo principal el transformar el modelo de desarrollo urbano actual hacia uno de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible-DOTS (TOD son sus siglas en inglés). Por otro lado, la NAMA TAnDem (NAMA de Transporte Activo y Gestión de la Demanda), busca incentivar los modos de transporte no motorizados (modos activos) y desincentivar el uso del vehículo particular.

### Crecimiento Verde - Bosques de Paz: Aportación al proceso de paz y postconflicto

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Se adelantó un proyecto piloto de Bosques de Paz en Carmen de Bolívar. Con recursos por \$ 64 Millones y con la participación de aliados tan importantes como la Gobernación de Bolívar, Alcaldía del Carmen de Bolívar, Fundación Crecer en Paz, Fundación Semana y Fundación Argos y en conjunto con la comunidad, sembramos 110.000 árboles nativos de bosque seco tropical.
- En la cuenca del Río Chinchiná se ejecutaron recursos por \$ 290 Millones en la siembra de 79.000 árboles nativos en cerca de 60 hectáreas de subparamo, con lo cual compensamos la huella de carbono de Findeter de los años 2015 y 2016.

## DESARROLLO SOSTENIBLE

En este aspecto estamos construyendo la estrategia de Crecimiento Verde (CV) para nuestra entidad, la cual se alinea con la misión de Crecimiento Verde de la Nación, que hoy en día se encuentra en su segunda fase de estructuración y que finalizará con la adopción de la política de Crecimiento Verde del País a finales de mayo de 2018.

Aunque el crecimiento económico de los últimos dos siglos ha conllevado al mejoramiento del bienestar de la población mundial, el crecimiento demográfico y algunas de las actividades humanas degradan los ecosistemas afectando el capital natural si no se realizan acorde con las necesidades ambientales.

Para Colombia, cuatro (4) hitos claves marcaron el camino para una mayor coordinación de la política económica y ambiental y para que el crecimiento verde se convirtiera en prioridad del país:

- 1) Los efectos del fenómeno de La Niña en 2010 y 2011;
- 2) La inclusión de contenidos alusivos a la sostenibilidad ambiental en los últimos dos Planes Nacionales de Desarrollo (2010-2014 y 2014-2018);
- 3) La adhesión a la Declaración de Crecimiento Verde de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE);
- 4) Los compromisos adquiridos en la Conferencia de París COP21.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la misión, la visión y la promesa de valor de nuestra entidad, hemos proyectado en nuestros programas Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC) y Ciudades Emblemáticas (CE) para así llevar el desarrollo sostenible y el crecimiento verde a los territorios. Es así como hoy día contamos con 13 ciudades de Colombia con estudios base, que involucran inventario de gases de efecto invernadero (GEI), análisis de vulnerabilidad y riesgo ante el cambio climático y estudio crecimiento urbano (huella urbana) y hoy día se encuentran en ejecución los estudios para Rionegro y para el área Metropolitana de Cúcuta. Los estudios adelantados en cada municipio y la rigurosidad técnica de los análisis han proporcionado soportes en la toma de decisiones de las autoridades territoriales en lo referente a la expansión de sus ciudades con lo cual se han logrado identificar importantes proyectos que se han convertido en negocios para Findeter y que han permitido la ejecución de recursos de cooperación internacional.

Asimismo, la estrategia de Bosques de Paz es una iniciativa que busca conjugar conservación ambiental y reconciliación, como aporte a la memoria histórica de la terminación del conflicto y la construcción de paz. De esta manera, las actividades en torno a la recuperación, rehabilitación y conservación de los bosques naturales, logran no solo réditos medioambientales, sino una movilización social en torno a proyectos productivos, conservación, reconciliación, y resolución pacífica de conflictos, contribuyendo a una paz estable y duradera.

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.

6.2.2 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Desde su creación el Fondo de Pre-inversión se ha consolidado como una herramienta ágil y transparente que se adapta a las necesidades de estructuración de las entidades públicas.
- Por medio de este fondo, desde Findeter hemos venido contribuyendo al desarrollo del país, al generar al desarrollo de estudios y diseños a nivel de pre-factibilidad y factibilidad, con procesos de alta calidad y eficiencia, que ayudan al cierre de brechas de técnicas en las regiones y facilita el cierre financiero de los proyectos de inversión en los territorios.
- Durante el 2017 gestionamos proyectos por un valor de \$9.057 Millones, en los sectores de salud, transporte y medio ambiente, generando ingresos de Asistencia Técnica por más de 400 Millones respectivamente.



Dando continuidad al Fondo de Pre-inversión de Findeter, instrumento creado en el 2012 con recursos por \$14.000 Millones para la gestión y financiación de estudios de pre factibilidad y estructuración de proyectos con énfasis en los sectores de infraestructura, agua y vivienda, en la actualidad se están ejecutando los siguientes proyectos:

### FONDO DE PRE-INVERSIÓN

#### Cuenta de Responsabilidad Social:

A diciembre del 2017, seguimos con la ejecución del estudio socio económico en Fase 2 del Aeropuerto del Café en el municipio de Palestina, el cual compromete recursos de esta cuenta por \$440 Millones y tiene un valor total del estudio de \$1.260 Millones.

**Tabla 33: Proyectos Financiados Cuenta Responsabilidad Social 2017**

No	Proyectos Financiados Cuenta Responsabilidad Social 2017	Valor (Millones de \$)	Estado Actual
1	Estudios de factibilidad socioeconómica del aeropuerto del Café - Fase II Palestina Caldas y su impacto en el desarrollo regional.	1.260	En Desarrollo
<b>Total</b>		<b>1.260</b>	

#### Cuenta Estratégica de Pre inversión:

En el transcurso del 2017, desarrollamos estudios y diseños de 4 proyectos, por un valor de \$7.797 Millones, en los sectores de Transporte, Desarrollo Urbano y Salud, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 34: Proyectos Financiados Cuenta Estrategia de Pre Inversión 2017**

No	Proyectos Financiados Cuenta Estrategia de Pre Inversión 2017	Valor (Millones de \$)	Estado Actual
1	Estudios Ambientales, Huella Urbana en Neiva e Ibagué	600	Entregado
2	Estudios y Diseños a Fase 3 del Hospital Departamental de Santa Sofía en Manizales	3.028	En Desarrollo
3	Plan Maestro de Movilidad de Pereira	899	En Desarrollo
4	Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público, Estudios y Diseños Calle 103 y Cra. 13 en Ibagué	3.270	En Desarrollo
<b>Total</b>		<b>7.797</b>	

#### ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS - APP

En el transcurso del 2017, realizamos la validación financiera del APP para la construcción, operación y mantenimiento de la estación de transferencia del Sistema Estratégico de Transporte Público de Sincelejo, e igualmente se cerraron acuerdos de validación de 3 proyectos de APP en desarrollo por parte de la Alcaldía de Bogotá de la siguiente manera:

**Tabla 35: Validaciones APP 2017**

No	Validaciones APP 2017	Valor (Millones de \$)	Estado Actual
1	Validación Financiera APP para la Construcción, operación y mantenimiento de la estación de transferencia del SETP de Sincelejo	123	Terminado
2	Validación Técnica del APP para la construcción, operación y mantenimiento de los proyectos HUB 100 y HUB 136 en Bogotá	397	En desarrollo
3	Validación Técnica, Legal y Financiera de un proyecto APP de espacio público por definir por el DADEP	610	En desarrollo
4	Validación Técnica, Legal y Financiera de un proyecto APP para la construcción, operación y mantenimiento de 3 CAPs en Bogotá	650	En desarrollo
<b>Total</b>		<b>1.780</b>	

Igualmente, suscribimos un convenio con la Alcaldía de Ibagué con el fin de ser el validador oficial de los proyectos que se desarrollen en el municipio.

## ASISTENCIA TÉCNICA

### Estructuración proyectos Ctel

En diciembre del 2016, suscribimos un convenio con DNP, Colciencias y Ruta N con el fin de estructurar proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación para Entidades Territoriales, en el marco del Sistema General de Regalías. Este convenio tiene un valor de \$4.800 Millones y tiene un periodo de ejecución hasta junio del 2018.

En lo transcurrido del 2017, Findeter en compañía con el DNP, Colciencias y Ruta N han adelantado los esquemas operativos para la implementación del proyecto y la identificación de los proyectos objeto de ser desarrollados en el marco de la alianza.

### Acompañamiento Entidades Territoriales - Formulación Perfiles de Proyecto y Casos de Negocio

En el año 2017, hemos venido apoyando el desarrollo territorial del través de la formulación de perfiles de proyecto, los cuales pretenden brindar a las entidades territoriales la justificación del proyecto a realizar, el costo y tiempo requerido para avanzar en las etapas de pre factibilidad y factibilidad, así como si el mismo puede ser desarrollado a través de un esquema de vinculación de capital privado, tipo APP, o a través del esquema tradicional de Obra Pública.

A la fecha se han formulado los siguientes proyectos:

- Boulevard Turístico de Pozos Colorados en Santa Marta. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- APP Plaza de Mercado la Esmeralda. Alcaldía de Popayán.
- Centro Multipropósito. Alcaldía de Ibagué.

Se encuentran en proceso de formulación:

- Proyecto Industrias Creativas en Barranquilla.
- Centro Logístico Eje Cafetero. Gobernación de Risaralda.

Para los proyectos de Plaza de Mercado La Esmeralda en Popayán y el Boulevard Turístico de Pozos Colorados en Santa Marta se realizó la gestión para la presentación del proyecto ante posibles inversionistas y se tuvo cercanía con la gestión de internacionales por medio de ProColombia.

Adicionalmente, hemos venido acompañando el desarrollo técnico y financiero de diferentes proyectos tanto públicos como privados. Dentro se estos sobresalen:

- Supervisión técnica del estudio para la Modernización de Sistemas de Alumbrado Público en Colombia con el BID-GEF y la Jefatura de Banca Internacional.
- Acompañamiento en el Diseño de la Línea de Crédito de KFW en Energía con la Jefatura de Banca Internacional.
- Acompañamiento en el Diseño de la Propuesta para la Cooperación Internacional entre la Embajada del Reino Unido y Findeter.
- Acompañamiento en el Diseño de la Propuesta para la Cooperación Internacional entre la Agencia Francesa de Desarrollo y Findeter, para proyectos en Municipios de Postconflicto.
- Acompañamiento en el Diseño de la Propuesta para la Cooperación Internacional entre GCF y Findeter, para proyectos de aprovechamiento de residuos sólidos.
- Acompañamiento en la formulación de dos Proyectos Solares a Gran Escala en Atlántico, CAPEX de USD 30 Millones.
- Acompañamiento y Perfilamiento del Proyecto Parque Nacional del Cacao en San Vicente de Chucurí, promovido por la Gobernación de Santander.

- Acompañamiento y Análisis de la viabilidad financiera y técnica de la expansión de la central de generación a partir de Biogás en el relleno sanitario Doña Juana.
- Análisis de la viabilidad técnica y social del Proyecto Conectando las Escarpas de Bucaramanga.
- Acompañamiento y análisis de la viabilidad financiera y técnica de los Proyectos de Energía y Desarrollo Urbano de Ibagué, en los cuales sobresale la Modernización del Sistema de Alumbrado Público del Municipio, un Parque Solar a Gran Escala, la Iluminación del Estadio Manuel Murillo Toro y la Modernización de las principales Plazas de Mercado del Municipio.
- Análisis Financiero de la empresa Colombia Líder, proponiendo un plan estratégico a corto y mediano plazo.

### 6.2.3 ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

La Vicepresidencia Técnica de Findeter en el marco de su estrategia corporativa, por medio de sus líneas de negocio, presta el servicio de Asistencia Técnica para el desarrollo de los programas y proyectos del Gobierno Nacional, contribuyendo con la misión y visión de Findeter. Es así, como a través de las gerencias de Vivienda y Desarrollo Urbano, Agua y Saneamiento Básico e Infraestructura y las coordinaciones de San Andrés y TIC, hemos logrado posicionarnos a nivel nacional gracias al conocimiento y experiencia adquirida, de igual manera, contamos con un equipo de trabajo dinámico y flexible que nos ha permitido alcanzar las metas propuesta con calidad y eficiencia, que ha dado como resultado la buena reputación que hoy nos caracteriza.

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Acompañar la ejecución de 321 proyectos, terminar 110 Proyectos e incrementar en 155 el número de proyectos, de los 839 proyectos que hemos gestionado durante toda nuestra operación, con un incremento del 16% con respecto al 2016.
- Cerramos el 2017 con ingresos por valor de \$92 Mil Millones.

Mediante la implementación de los Programas de Vivienda del Gobierno Nacional, hemos supervisado la construcción de más de 120.000 viviendas, beneficiando cerca de 160.000 familias en condiciones de vulnerabilidad, desplazamiento, pobreza y que a lo largo de los últimos años han podido impactar positivamente en el déficit cuantitativo y cualitativo de viviendas, mejorando así las condiciones de habitabilidad.

Alineados con las iniciativas del Gobierno Nacional en su Plan de Desarrollo Nacional, en los programas de Infraestructura social, hemos beneficiado de manera directa alrededor de 1.000.000 de colombianos mediante la construcción de más de 600 mil metros cuadrados, representados principalmente por 178 Establecimientos educativos, de los cuales 15 de ellos corresponden a colegios nuevos, generando más de 48 mil cupos, 113 espacios de recreación, entre parques, bibliotecas, casas de cultura y mejoramientos de espacio público.

Adicional a lo anterior y como aporte al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional, hemos prestado

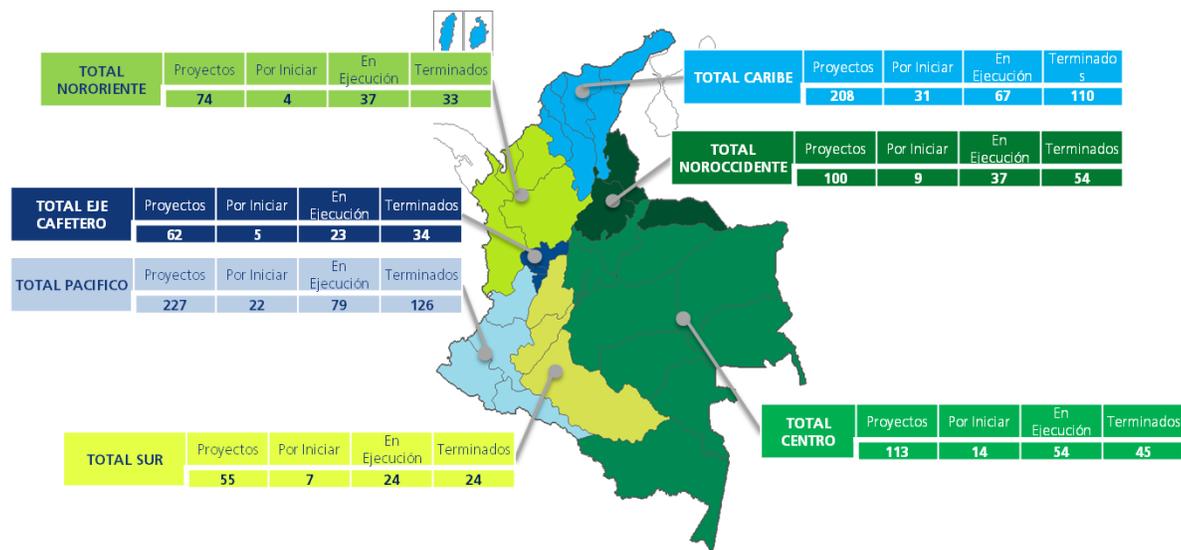
el servicio de Asistencia Técnica para la instalación de 1.154 kilómetros de tubería representadas en sistemas de acueducto y alcantarillado, 87 tanques de almacenamiento de agua potable con una capacidad de más de 68 mil metros cúbicos de agua potable y 54 plantas de tratamiento de agua potable y residual, beneficiando a más de 9 Millones de colombianos.

Por consiguiente, estimamos que para el 2018, continuemos prestando el servicio de asistencia técnica, a través de nuestras líneas de negocio, a más de 340 proyectos que se ejecutan con recursos públicos por valor de \$3,5 Billones, en 221 municipios de 28 departamentos. Reflejados en 97 proyectos que representan más de 40 mil viviendas, 135 proyectos de Agua y Saneamiento Básico en 436km de tubería, 158Km de acueducto y 278Km de alcantarillado; 23 plantas de tratamiento, 18 de agua potable y 5 de aguas residuales y 41 tanques de almacenamiento de agua potable con una capacidad total de 62 mil metros cúbicos.

En cuanto a infraestructura, contamos con 111 proyectos que representan más de 130 mil metros cuadrados de área construida distribuidos en 112 establecimientos educativos y 28 espacios de recreación, beneficiando a casi 30 mil niños y 72 mil personas respectivamente. Los establecimientos educativos corresponden a 16 colegios nuevos, 36 Centros de Desarrollo Infantil nuevos y 60 Colegios intervenidos, con relación a los espacios de recreación tenemos 24 parques recreo deportivos, 3 bibliotecas y 1 Museo de arte moderno.

Prestamos los servicios a los proyectos financiados con presupuesto público, haciendo un acompañamiento desde su gestión precontractual hasta su ejecución, para la contratación de estudios, diseños, obras, interventorías, acompañamiento técnico y social, entre otros. Ejemplo de esto, son los más de treinta y cinco (35) contratos interadministrativos suscritos con entidades como son los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio, de Educación, del Interior, de Cultura, de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, así como Coldeportes, DNP, DAPRE, ICBF, entre otros, con los cuales se impulsa la política de desarrollo a través de la Asistencia Técnica de proyectos estratégicos a nivel del país.

Ilustración 4: Proyectos por Regional



También en temas relacionados con la Tecnología de la Información y comunicaciones hemos desarrollado programas para implementar la estrategia nacional MiPyme Vive Digital del Ministerio TIC, que busca la masificación de la conectividad y la transformación de los procesos productivos en las MiPyme colombianas a partir del aprovechamiento, uso y apropiación de productos y servicios TIC.

La Vicepresidencia Técnica cierra el 2017 con la prestación de asistencia técnica a un total de 839 proyectos entre las cinco (5) líneas de negocio, especificando por línea de negocio, se tiene 241 de la Gerencia de Vivienda, 267 de la Gerencia de Agua y Saneamiento Básico, 313 de la Gerencia de Infraestructura, 10 de la Coordinación de San Andrés y 8 proyectos de la Coordinación de TIC. De este total, se aclara que 426 proyectos se encuentran terminados, 321 están en ejecución y hay un total de 92 proyectos por iniciar.

**Tabla 36: Proyectos por Línea de Negocio**

Línea de Negocio	No. Proyectos	%
Gerencia de Agua y Saneamiento Básico	267	32%
Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano	241	29%
Gerencia de Infraestructura	313	37%
Coordinación de San Andrés	10	1%
Coordinación de TIC	8	1%
<b>Total Proyectos</b>	<b>839</b>	<b>100%</b>

Analizando la evolución con relación a 2016, hemos incrementado un 16% los proyectos a los cuales prestamos el servicio de asistencia técnica, pasando de 724 a 839 proyectos. Este aumento se ve reflejado por la priorización de proyectos que han dado los diversos clientes, y por otro lado, por los proyectos que supervisan las Coordinaciones de San Andrés y TIC.

En cuanto a ingresos, la Vicepresidencia Técnica, durante el 2017, presentó la evolución más significativa en términos financieros, pues finalizó con un total de \$92 Mil Millones entre sus diferentes líneas de negocios. De manera más específica, se observa que la Gerencia de Vivienda presentó ingresos por un total de \$35 Mil Millones, la Gerencia de Agua y Saneamiento Básico un total de \$28.5 Mil Millones, la Gerencia de Infraestructura un total \$24.4 Mil Millones, y por su parte, las Coordinaciones de San Andrés y TIC tuvieron ingresos de \$2.3 mil y \$1.7 Mil Millones, respectivamente. Presentando un incremento del 47% respecto al año 2016.

**Tabla 37: Ingresos por Línea de Negocio**

Línea de Negocio	Ingresos (Millones de \$)	%
Gerencia de Agua y Saneamiento Básico	28.579	31%
Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano	35.780	39%
Gerencia de Infraestructura	24.419	26%
Coordinación de San Andrés	2.312	2%
Coordinación de TIC	1.703	2%
<b>Total Ingresos</b>	<b>92.793</b>	<b>100%</b>

## VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO

### 2017

Con el compromiso de coadyuvar a que un mayor número de colombianos accedan a mejores condiciones de vida, gracias a nuestra labor de evaluar y supervisar los proyectos de vivienda contemplados en los programas liderados por el Gobierno Nacional. Nuestra experiencia adquirida, desde el año 2002 en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, nos ha permitido hacer parte de la nueva política pública para el desarrollo de viviendas de interés prioritario, política que ha sido reformulada por parte del Gobierno Nacional desde el año 2011.

Es por ello, que la dinámica de construcción de vivienda de interés prioritario se ha mantenido en desarrollo, consolidándonos como la herramienta del Gobierno Nacional para el cumplimiento de las metas de los programas de vivienda, propiciando mejores condiciones de habitabilidad en los hogares colombianos.

Es así como a través de la Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano, en el desarrollo de los programas de vivienda gratuita, primera y segunda fase (PVG I y PVG II), y programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA) hemos participado en la evaluación de predios públicos presentados por las entidades territoriales, en la evaluación de convocatorias para selección de proyectos privados y constructores y en el seguimiento de proyectos.

En el año, logramos:

- Iniciar 31 proyectos para 5.668 viviendas. (\$297.207 Millones)
  - 31 Proyectos VIPA
- Terminar 28 proyectos para 10.816 viviendas. (\$522.510 Millones)
  - 2 Proyectos PVG II (161 Viviendas)
  - 26 Proyectos VIPA (10.655 Viviendas)
- Continuar la Ejecución durante el 2018 de 45 Proyectos para 9.838 Viviendas. (\$493.895 Millones)
  - 23 Proyectos PVG II (4.175 Vivienda)
  - 22 Proyectos VIPA (5.668 Viviendas)

### Programa de Viviendas Gratuitas

Durante el año 2017, 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)

Evaluación de **778** predios con un potencial de **268.562** viviendas

- **337** Lotes aptos con una oferta de **133.049** viviendas
- **441** Lotes no aptos con un potencial de **135.513** viviendas

Evaluación de **118** Convocatorias

- **303** propuestas evaluadas con una oferta de **120.418** viviendas.
- **208** habilitadas con una oferta de **76.945** viviendas.
- **95** No habilitadas con una oferta de **43.473** viviendas

Seguimiento de proyectos

- **51.147** viviendas con certificados de existencia expedidos.

**Evaluación de Convocatoria Pública del Programa Vivienda Gratuita - Fase II**

Evaluación de Convocatoria Pública

- **921** Proyectos evaluados con un potencial de **140.865** viviendas

Evaluación de Convocatorias

- **22** convocatorias esquema privado – **122** proyectos para un potencial de **23.597** viviendas
- **55** convocatoria esquema público para selección de **53** Proponentes

Seguimiento de Proyectos

- **31** proyectos en seguimiento que contemplan la ejecución de **5.668** viviendas

**Viviendas de Interés Prioritario (VIP) – Salgar, Antioquia**

También durante el primer semestre del 2017, fueron radicados en Findeter, 17 proyectos de vivienda de interés social con una oferta de 1.368 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos legales y financieros. En este mismo periodo se declararon elegibles 5 planes de vivienda que aspiran a recursos de subsidio provenientes de las Cajas de Compensación Familiar y del Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA.

**Programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA)**

En el marco de este programa se generó una oferta de 62.000 viviendas de interés prioritario aproximadamente.

**Supervisión de Proyectos Seleccionados VIPA**

**67 Convocatorias evaluadas – 276 Proponentes**

- **395** propuestas evaluadas con una oferta de **137.159** viviendas.
- **243** habilitadas con una oferta de **99.552** viviendas.
- **152** No habilitadas con una oferta de **37.607** viviendas

**Seguimiento de Proyectos**

- **138** proyectos seleccionado - **136** cuentan con inicio de actividades de seguimiento.
- **70** se encuentran completamente certificados.

**Tabla 38: Esquema Proyectos**

Esquema Proyectos	No. Proyectos	Vr.
Esquema Privado	99	46.967
Esquema Público	39	14.550
<b>Total Proyectos Seleccionados</b>	<b>138</b>	<b>61.517</b>

**Tabla 39: Elegibilidad de Proyectos de Vivienda de Interés Social (VIS)**

Estado	Nº Proyectos	Nº Viviendas	% Participación
En Evaluación	10	638	59%
Elegibles	5	462	29%
No Elegibles	2	268	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>1.368</b>	<b>100%</b>

Findeter, en desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, durante lo corrido de los últimos 7 años ha expedido certificados de elegibilidad para 68.098 viviendas en 535 proyectos.

**Tabla 40: Estado de Proyectos (Agosto 2010 – Diciembre 2017)**

Estado	Nº Proyectos	Nº Viviendas	% Participación
En Evaluación	10	638	1.3%
Elegibles	535	68098	70%
No Elegibles	215	24839	28.3%
<b>Total</b>	<b>760</b>	<b>93.575</b>	<b>100%</b>

## Proyectos de Vivienda



Parques de Bolívar, Santa Marta, Magdalena



1.310 viviendas

Antonia Santos Ahorradores  
Tunja, Boyacá  
800 viviendas certificadas

Urbanización La Gloria  
Montería, Córdoba  
1.660 viviendas certificadas



Chilacoa Ciudadela  
Armenia, Quindío  
740 viviendas certificadas

Portales De Alicante  
Cartagena, Bolívar  
1.764 Viviendas Certificadas

**AGUA Y SANEAMIENTO BÁSICO**

La gerencia de Agua y Saneamiento Básico tiene sus inicios apoyando el programa “Agua Para La Prosperidad” del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Actualmente prestamos Asistencia Técnica y Administración de Recursos a 4 clientes mediante 10 Contratos Interadministrativos. Los contratos suscritos y vigentes son los siguientes:

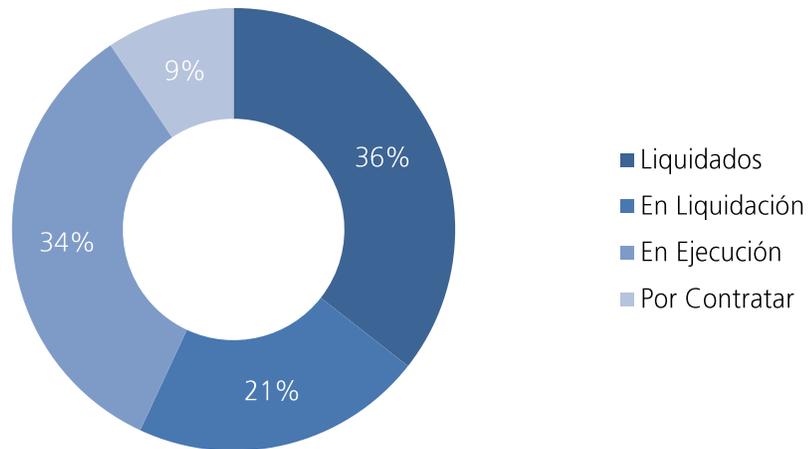
**Tabla 41: Tabla contratos Interadministrativos Agua y Saneamiento Básico**

No. Contrato	Cliente	TOTAL*
438	Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	\$718.095
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
ADR	ADR (Agencia de Desarrollo Rural)	\$55.193
Agua Para la Paz	Fedepalma / ASBAMA (Asociación de Bananeros del Magdalena)	\$892
<b>Total</b>		<b>\$2.128.652</b>

\*Cifras en Millones \$

En lo corrido del año 2017 se ha logrado prestar el servicio de asistencia técnica a un total de 267 proyectos por un valor de \$2,1 Billones. Los cuales presentan el siguiente estado:

**Gráfica 27: Proyectos por estado Agua y Saneamiento Básico**



Es así como en el 2017 logramos, en el desarrollo de los contratos interadministrativos suscritos con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, al igual que con la empresa de Servicios públicos de Ibagué, La Agencia de Desarrollo Rural y La Asociación de Bananeros del Magdalena y la Guajira (ASBAMA), la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de aceite (Fedepalma), prestar el servicio de asistencia técnica para adelantar las gestiones precontractuales, contractuales y de cierre de los proyectos. Además de esto, logramos:

- Adjudicar 95 contratos.
  - 49 Obra
  - 46 Interventoría
- Iniciar 49 proyectos por más de \$271 Mil Millones.
  - 24 Acueductos (24.800 metros de tubería instalada)
  - 19 Alcantarillados (4.442 metros de tubería instalada)
    - 10 Plantas de Tratamiento de Aguas Potables-PTAP (725 l/s)
    - 25 Tanques (28.724 m<sup>3</sup>)
- Terminar 26 proyectos en 2017 por más de \$43 Mil Millones.
  - 11 Acueductos (22.358 metros de tubería instalada)
  - 9 Alcantarillados (15.127 metros de tubería instalada)
    - 4 PTAP (1.786 l/s)
    - 2 Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales-PTAR (37 l/s)
    - 12 Tanques (8.272 m<sup>3</sup>)
- Liquidar en el 2017, 53 de los 106 proyectos liquidados en el programa

Al finalizar el año 2017, quedan en ejecución 90 proyectos por valor superior a los \$412 Mil Millones y que se ven representados en 44 acueductos y 32 alcantarillados, con 160.703 y 21.487 metros de tubería instalada, respectivamente. También cabe destacar 16 PTAP por 2.368 l/s, 4 PTAR por 518 l/s y 34 tanques de almacenamiento con capacidad para 52.972 m<sup>3</sup>, y beneficiando a más de 3 Millones de personas.

Resultado de lo anterior, hemos generado un gran impacto a nivel nacional, como se puede observar con los siguientes logros:

- La instalación de 1.154 kilómetros de tuberías
  - 104 proyectos de acueducto
  - 101 proyectos de alcantarillado
- La construcción de 54 Plantas de Tratamiento. Caudal tratado: 10.632 l/s
  - 35 PTAP. Caudal: 10.632 litros por segundo
  - 19 PTAR. Caudal: 807 litros por segundo
- La construcción de 87 tanques. Capacidad: 68.100 metros cúbicos.  
Proyectos de Agua y Saneamiento Básico



**Planta de Tratamiento de Agua Potable Niza Viaducto** Manizales, Caldas



**Planta de Tratamiento de Aguas Residuales y Ocaña,** Santander



**Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Bahía Solano,** Chocó



**Planta de Tratamiento de Agua Potable Venecia** Buenaventura, Valle del Cauca

## INFRAESTRUCTURA SOCIAL

La Gerencia de Infraestructura Social presta asistencia técnica a entidades como Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Coldeportes, Departamento Administrativo de la Presidencia (DAPRE), Departamento Nacional de Planeación (DNP), entre otros, con el objetivo de promover el desarrollo regional por medio de la supervisión y aseguramiento de la calidad en la ejecución de proyectos como Megacolegios, Centros de Desarrollo Infantil, Bibliotecas, Parques Recreo-Deportivos, Restauración y Recuperación de Construcciones Emblemáticas, Centros de Integración Ciudadana y Museos entre otros.

Es importante precisar que la ejecución de los proyectos se complementa entre sí y Findeter, en su propósito de ejecutar soluciones confiables e integrales, articula en la mayoría de los proyectos de Vivienda y Desarrollo Urbano con Infraestructura Social y de esta forma optimizar el uso del suelo y la articulación para la ejecución de los programas de diferentes instituciones a nivel nacional.

- Participación activa de la comunidad en los diseños de las soluciones de Infraestructura
- Esquema de contratación llave en mano que elimina los riesgos asociados a modificaciones contractuales por diferencias entre diseñador y constructor, bajo este esquema en un solo contrato.
- Articulación interinstitucional para la optimización del uso del suelo
- Impacto en regiones de difícil acceso (ejemplo: proyectos en resguardos indígenas)
- Uso de sistemas constructivos no convencionales

En 2017, Findeter prestó asistencia técnica a 313 proyectos de Infraestructura Social en 150 municipios por un valor cercano a los \$922.000 Millones, a través de 17 contratos interadministrativos con entidades como Ministerio de Educación, FONVIVIENDA, Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Coldeportes, DAPRE, DNP, ICBF, entre otros.

En el año, logramos:

- Iniciar 43 proyectos por más de \$123 Mil Millones.
  - 7 Colegios Nuevos (4.240 niños beneficiados)
  - 28 Centros de Integración Ciudadana (3.165 niños beneficiados)
  - 11 Parques Recreo deportivos
  - 4 Bibliotecas
  - 2 Construcciones ICBF
- Terminar 57 proyectos por más de \$216 Mil Millones.
  - 9 Colegios Nuevos (11.680 niños beneficiados)
  - 35 Colegios Intervenidos (7.100 niños beneficiados)
  - 8 Centros de Desarrollo Infantil (2.195 niños beneficiados)
  - 1 Parque Recreo deportivo (3.328 personas beneficiadas)
  - 2 Bibliotecas (3.584 personas beneficiadas)
  - 1 Malecón (362.000 personas beneficiadas)
- Liquidar 37 proyectos de los 63 proyectos liquidados en todo el programa

El 2017 cerró con 95 proyectos en ejecución por valor superior a \$337 Mil Millones. En estos proyectos se encuentran 16 Colegios Nuevos para 12.700 niños, 34 Colegios en Intervención para 11.420 niños, 35 Centros de Desarrollo Infantil para 5.180 niños, 12 Parques Recreo deportivos, 3 Bibliotecas y 9 Construcciones del ICBF. En los proyectos se están construyendo cerca de 127 mil metros cuadrados y beneficiarán a más de 34 mil personas directamente.

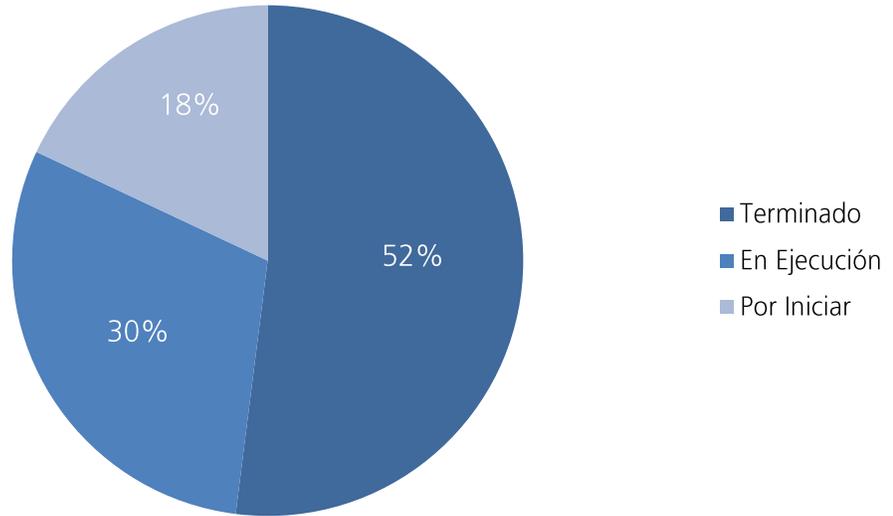
Los contratos suscritos y vigentes en infraestructura social son los siguientes:

Tabla 42 : Contratos Suscritos y Vigentes en Infraestructura Social

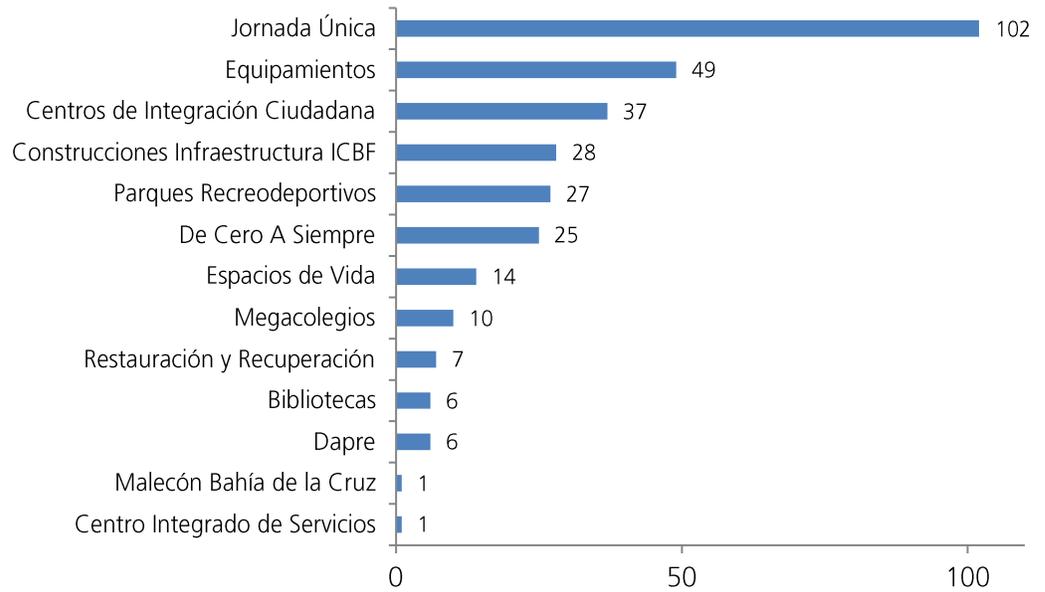
Tipo de Proyectos	No. Contrato	Valor (Millones \$)	Cliente
Bibliotecas	2453-2015	\$3.600	Ministerio de Cultura
CDI (Centro De Desarrollo Infantil)	238-2013	\$11.774	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)
CIC (Centro De Integración Ciudadana)	F442-2013	\$28.160	Ministerio del Interior
CIS (Centro Integrado De Servicios)	378-2014	\$254	DNP
Equipamientos	330-2015	\$320.000	Fonvivienda
Espacios De Vida	2808-2014	\$20.256	Ministerio de Cultura
Jornada Única	1013-2014	\$66.803	Ministerio de Educación
Jornada Única	620-2015	\$141.667	Ministerio de Educación
Malecón	Convenio No. 8	\$27.000	Alcaldía de Buenaventura-Gobernación del Valle
Megacolegios	1000-2013	\$52.004	Ministerio de Educación
Megacolegios	1260-2013	\$57.910	Ministerio de Educación
Parques Recreo deportivos	887-2013	\$35.858	Coldeportes
Recuperación y Restauración	2717-2013	\$11.248	Ministerio de Cultura
Hacienda Cañasgordas	3024-2015	\$1.900	Ministerio de Cultura
Infraestructura ICBF	1564-2016	\$19.295	ICBF
Infraestructura ICBF	1743-2017	\$47.160	ICBF
Cero A Siempre	068-2016	\$56.571	DAPRE (Departamento Administrativo de Presidencia de la República)
<b>Total</b>		<b>\$901.460</b>	

Los proyectos se dividen de la siguiente manera:

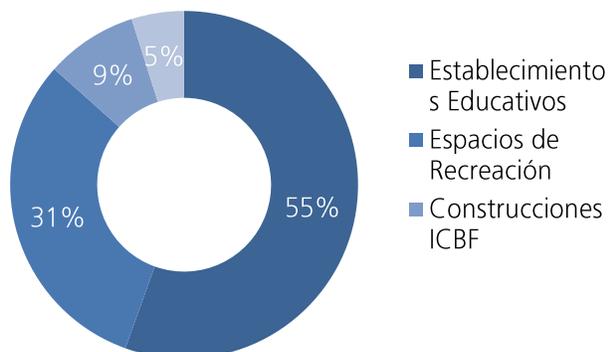
**Gráfica 41: Proyectos por Estado**



**Gráfica 42: Proyectos por Programa**



Gráfica 28: Proyectos por Tipología



**Centros de Desarrollo Infantil (CDI) – DAPRE**

- Contrato 238 de 2013 y 068 de 2016 para la ejecución de 6 proyectos por valor de \$11.774 Millones

**Megacolegios – Ministerio de Educación Nacional**

- Contratos 1000 y 1260 de 2013 para estudios, diseños y construcción de 10 Megacolegios a nivel nacional por valor de \$52.004 y \$57.923 Millones respectivamente.

**Jornada Única – Ministerio de Educación Nacional**

- Contratos 1013 de 2014 y 620 de 2015 para los estudios, diseños, construcción de 78 de infraestructura Educativa para Jornada Única.
- Durante el año 2017, se firmó una adición al contrato 620 de 2015 por valor de \$21.667 para 24 en el departamento de La Guajira y Mocoa.

**Equipamientos – Fonvivienda**

- Contrato 330 de 2015 para 49 de equipamientos públicos colectivos en los proyectos de vivienda de interés social por valor de 320 Mil Millones.

**Parques Recreodeportivos – Coldeportes**

- Contrato 887 de 2013 para los estudios, diseños y obras de 27 proyectos por valor de \$35.858 Millones.

**Centros de Integración Ciudadana – Ministerio del Interior**

- Contrato F442 de 2013 para 37 proyectos por valor de \$28.160 Millones, actualmente esta en proceso de liquidación.

**Malecón Bahía de la Cruz, Buenaventura – Departamento Nacional de Planeación y Fontur**

- Contrato marco interadministrativo N°. 8 entre Findeter, la Alcaldía de Buenaventura y la Gobernación del Valle del Cauca para la construcción de la Fase I del Malecón Bahía de la Cruz por valor de 27 Mil Millones.

**Bibliotecas y Espacios de Vida – Ministerio de Cultura**

- Contratos 2808 de 2014 y 2453 de 2015 para el desarrollo de 20 proyectos de infraestructura cultural a nivel nacional. valor actual de \$20.256 v \$3.600 Millones respectivamente.

**ICBF**

- Contratos 1564 de 2016 y el 1743 de 2017 para la ejecución de 38 por valor de \$26.371 y \$47.160, respectivamente.

## Proyectos de Infraestructura



Centro de Desarrollo Infantil km. 6  
Leticia, Amazonas



Megacolegio Urbanización Villas de San Pablo  
Barranquilla, Atlántico

Institución Educativa El Ejido  
Policarpa, Nariño



Colegio + CDI Urbanización Salamanca  
Pereira, Risaralda



Parque Urbanización Altos de la Sabana  
Sincelejo, Sucre

Escuela de Música  
Candelaria, Valle del Cauca

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

Aunando esfuerzos con el área de Banca Internacional, la Vicepresidencia Técnica ha asumido el reto de apoyar la ejecución de los proyectos que en virtud del CONPES 3778 de 2013 y el Contrato de Préstamo No. 3104/OC-CO entre la República de Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 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.

Se están ejecutando proyectos en 5 componentes específicos (Desarrollo Urbano Integral, Acceso a servicios de Agua y Saneamiento Básico, Mejora de la Infraestructura Costera y Gestión del Riesgo, Desarrollo Económico Local y Fortalecimiento Institucional).

A continuación, se presentan los proyectos por componentes y su estado actual:

**Tabla 43: Proyectos por componente y su estado actual**

Componente	Estado	Proyecto	Valor (Millones \$)
Desarrollo Urbano	En Ejecución	Mejoramiento de Barrios I Etapa	\$17.714
	En Ejecución	Mejoramiento de Barrios I Etapa	\$9.185
	Etapa Precontractual	Revitalización del Centro Urbano	\$4.370
	Etapa Precontractual	Mejoramiento Integral de Barrios. II Etapa	\$4.338
	Etapa Precontractual	Mejoramiento Integral de Barrios II Etapa	\$3.555
	Entregado	Diseño Mejoramiento Integral de Barrios	\$1.186
	Liquidado	ED Obras y Mobiliario para Revitalización del Centro Urbano	\$419
Acceso a Servicios de Agua y Saneamiento Básico	En Ejecución	Planta Desalinizadora	\$48.728
	Etapa Precontractual	Renovación de Redes II Etapa	\$29.371
	Etapa Precontractual	Obras Complementarias Acueducto	\$5.077
	En Ejecución	Plan Director del Recurso Hídrico	\$4.455
	Liquidado	ED Obras Complementarias Acueducto	\$223
Mejora Infraestructura Costera y Gestión del Riesgo	Etapa Precontractual	Recuperación de Áreas Adyacentes a Playas	\$9.858
	En Ejecución	ED Mejoramiento Infraestructura Costera (Providencia) y Actualización para Construcción de Mirador Turístico (San Andrés)	\$1.921
	Etapa Precontractual	SIGREC	\$652
Desarrollo Económico Local	En Ejecución	Capital Semilla para Apoyo de Emprendimiento Antonieta Davis	\$6.903
	En Ejecución	Garantía Especial	\$3.000
	Etapa Precontractual	Cámara de Comercio (actualización censo empresarial y apoyo al programa Natgeo)	\$1.000
Fortalecimiento Fiscal	Etapa Precontractual	Actualización de Nomenclatura Urbana y Numeración Catastral	\$2.473
	En Ejecución	Capacitar Funcionarios Públicos-Gestión Integral de Proyectos	\$595
	Etapa Precontractual	Especializaciones Finanzas Públicas	\$290
<b>Total</b>			<b>\$155.313</b>

## CONVENIO FONTIC

### Convenio 0435 de 2014

El convenio interadministrativo 0435 firmado entre el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (FONTIC) y la Financiera del Desarrollo Territorial S.A., Findeter, definió por objeto: “Aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para construir conjuntamente una estrategia para la promoción y masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, promoviendo los ecosistemas digitales regionales en los departamentos y ciudades del Diamante Caribe y los Santanderes, las ciudades Sostenibles y Competitivas, las ciudades Emblemáticas o en aquellas que sean de interés de las partes, en desarrollo de dicha estrategia.”

Dentro del convenio se definieron las siguientes líneas:

- **Ciudades Inteligentes:** Identificamos las distintas variables de las ciudades inteligentes de Colombia, creamos una clasificación no competitiva que muestra el estado de la ciudad frente a las variables definidas. Continuamos en 2018 con el desarrollo de un proyecto piloto demostrativo.
- **Impacto Vive Digital:** Realizamos el estudio que diseña la metodología para la evaluación del impacto de los programas y proyectos del "Plan Vive Digital" del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones”.
- **PEGUi:** Mejoramos la calidad de la educación en los distintos territorios mediante el incremento en el desempeño académico de los estudiantes de establecimientos educativos oficiales del país, en donde hemos logrado avances importantes en la consecución de esa meta.
- **Emprende con datos:** Es un proyecto que brinda acompañamiento a equipos de emprendedores a través de mentorías y asesorías para la construcción de modelos de negocio sostenibles y desarrollo de aplicaciones web y/o móviles; podrán participar emprendedores, entidades públicas y pequeñas empresas TIC de Colombia, que estén interesados en resolver problemáticas de interés público y social, a partir del uso de Datos abiertos de Gobierno.

### Convenio 1232 de 2017

El convenio interadministrativo 1232 firmado entre el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (FONTIC) y la Financiera del Desarrollo Territorial S.A., Findeter, definió por objeto: “Aunar recursos y capacidades de orden técnico, tecnológico, administrativo y financiero para implementar la estrategia nacional MiPyme Vive Digital del Ministerio TIC, que busca la masificación de la conectividad y la transformación de los procesos productivos de las MiPyme colombianas a partir del aprovechamiento, uso y apropiación de productos y servicios TIC.”

Dentro del convenio se definieron las siguientes líneas:

- **E-Commerce:** El objetivo de esta línea es generar estrategias de comercio electrónico y generar su uso por parte de los empresarios MiPyme de las regiones de Colombia en la línea B2C, de manera que puedan potenciar y crecer su negocio mejorando de esta manera la economía nacional.
- **Mentalidad y Cultura:** Es el corazón de la estrategia, es la encargada de dinamizar las otras líneas a través de la masificación, apropiación y comunicación que permita superar las barreras percibidas por los empresarios.
- **Formación y Empresarios:** En esta línea se desarrolló un programa virtual que mejora el acceso al conocimiento de herramientas TIC para que los empresarios MiPyme en Colombia puedan desarrollar estrategias de transformación digital. En noviembre de 2017 fue entregada la plataforma virtual: [www.mintic.gov.co/empresariodigital](http://www.mintic.gov.co/empresariodigital)

## METAS A 2018

- Continuar los programas y proyectos que están en ejecución por parte del Gobierno Nacional.

### 6.2.4 PROYECTOS DE VALOR COMPARTIDO

## LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- **Cartagena:** Beneficiamos a 400 niños distribuidos en 6 escuelas diferentes en los barrios: San Fernando, 11 de noviembre, Santa Clara, Manga, Olaya y Ceballos.
- **Rionegro:** Beneficiamos a 200 niños, se creó 1 escuela en 2 escenarios deportivos Címaronas sector 4 esquinas y Colegio Liceo José María Córdoba.
- **Manizales:** Beneficiamos a 200 niños en convenio con la Universidad de Caldas en las canchas del barrio Aranjuez, escuela Aranjuez y en el colegio INEM.

El 26 de febrero de 2015 Findeter y La Fundación Revel, aliado y operador en Colombia de la Fundación Real Madrid, firmamos un convenio de colaboración para el desarrollo de su programa “Escuelas Socio deportivas”, con el propósito de apoyar y fortalecer los programas de la Gerencia de Sostenibilidad y Nuevos Negocios. Mediante este programa ejecutamos en diferentes ciudades, especialmente en las que hacen parte de nuestros programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas, y Diamante Caribe y Santanderes, entrenamientos de formación en valores para niños, niñas y jóvenes.

El desarrollo de estas escuelas socio deportivas permite ofrecer a los adolescentes y jóvenes una nueva alternativa que les apoya en su sano crecimiento y les permite aprovechar productivamente el tiempo libre. Lo anterior, enmarcado en las acciones prioritarias de la dimensión social de los programas ya mencionados, mejorando los indicadores de bienestar, crecimiento e inclusión para el fortalecimiento de la convivencia como herramienta para la protección escolar. En efecto, generan impacto directo en los indicadores relacionados con seguridad ciudadana, educación, pobreza, conectividad, contribuyendo a la construcción de tejido social y mitigación de carencias a través de herramientas de autoestima y desarrollo de valores sociales, individuales y colectivos.

Por su parte, la Fundación Revel, es una institución cuya finalidad es, entre otras, la de propender por la prosperidad y el bienestar de la población colombiana, el desarrollo del liderazgo en las nuevas generaciones que promueva la búsqueda de soluciones a los grandes problemas y desafíos de Colombia e Iberoamérica. Además busca impulsar la innovación y las acciones que generen un productivo

aprovechamiento del tiempo libre en niños y jóvenes, generando así un impacto positivo en ellos y en la sociedad.

Desde que inició el programa de Escuelas Socio deportivas con Fundación Revel en el 2015 a la fecha, se han impactado 4000 niños, niñas y jóvenes, se han firmado 8 convenios en 8 ciudades y se han ejecutado 21 escuelas.

**Cobertura Escuelas Socio deportivas:**

Bucaramanga, Valledupar, Villavicencio, Pasto, Manizales, Rionegro, Galapa y Cartagena

**Tabla 44: Indicadores de cobertura Escuelas Socio deportivas**

Programa	Cobertura ciudades	N° de Escuelas	N° Escuelas 2015-2016	N° Escuelas 2017	N° Niños Beneficiados
Escuelas Sociodeportivas	8	21	13	8	4.000

Escuelas Socio deportivas antes del 2017: Galapa (2), Bucaramanga (5), Valledupar (1), Villavicencio (3), Pasto (2)

Escuelas Socio deportivas finalizadas en el año 2017: Cartagena (6), Rionegro (1), Manizales (1)

Escuelas por iniciar 2018: Pasto y Tumaco

**METAS A 2018**

- En 2017 firmamos 2 nuevos convenios con Fundación Revel y Corporación Universitaria de UNIMINUTO para ejecutar 2 escuelas en las ciudades de Tumaco y Pasto, beneficiando 200 niños en cada escuela.
- Buscar nuevas alianzas con socios estratégicos para crear y ejecutar nuevas escuelas en más ciudades, logrando un impacto mayor en comunidades vulnerables.

## 7 SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

### 7.1 GESTIÓN AMBIENTAL

En el año 2017 Findeter de conformidad con el sistema de gestión ambiental continuó promoviendo las buenas prácticas ambientales con sus colaboradores, para reducir el impacto ambiental en todas las actividades que desarrolló, generando un conjunto de actividades prácticas, útiles y didácticas, que sirvieron para modificar y mejorar los comportamientos de los colaboradores .

Lo anterior fue gestionado articuladamente con las actividades que tienen los programas ambientales que hacen parte de nuestro Sistema de Gestión Ambiental (SGA), como son el uso eficiente de la energía, uso eficiente del agua, uso eficiente del papel, gestión integral de residuos y prácticas sostenibles.



En el 2017, la Entidad con el apoyo de una empresa especializada en la sensibilización de mejores prácticas, realizamos una campaña denominada “*Trabajamos por la Gente y el Planeta*” que abarcó todos los programas ambientales de una manera lúdica, divertida y didáctica, donde se logró que la gran mayoría de colaboradores de una u otra forma participaran y tuvieran contacto con las dinámicas y metodología utilizadas. Estas experiencias se ejecutaron en 4 fases cada una enfocada a un programa determinado.

Fue así como se llevaron a cabo varias actividades tales como el desfile de lanzamiento donde se enfatizó sobre la política ambiental y los programas, luego se realizó una carrera de observación para promover e incentivar acciones para reducir la Huella de Carbono, después hubo un concurso denominado “Ideas sin papel” donde los colaboradores propusieron ideas innovadoras para reducir el papel en la Entidad, finalmente con el tema de residuos se utilizó un tótem con el cual los participantes de una manera interactiva, reforzaron el aprendizaje en temas de reciclaje depositando los residuos en los contenedores adecuados.



Campaña ambiental

### FINDETERRA TEAM

La campaña continuó con el refuerzo del grupo Findeterra Team, sus integrantes son líderes de la temática ambiental que se busca promover las buenas prácticas en cada dependencia a la que pertenecen de la mano con las campañas ambientales. Con ellos se realizaron una serie de reuniones en las que se promovió la participación activa de todos los integrantes, involucrándolos en las diversas actividades que se desarrollaron en la campaña ambiental y en la creación de los contenidos de la estrategia de incentivos ideada para los colaboradores, a través de la cual se busca fomentar la adopción de hábitos sostenibles en los trabajadores.

### INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD:

Dentro de los principales indicadores que Findeter implementa se busca que cada programa propenda por avanzar en el camino de mejorar los índices de consumo de los recursos naturales.

## 7.2 CAMBIO CLIMÁTICO

### CAMBIO CLIMÁTICO

Es claramente conocido por todos que la humanidad está ante el mayor reto de su historia: el cambio climático, que tantos estragos viene presentando en todo el mundo, para ello dispone de los medios y los conocimientos necesarios, solo hace falta que cada país, cada gobierno asuma su compromiso adquirido en la cumbre mundial que se realizó en París recientemente y que trascienda más allá de las diferencias políticas, sociales y económicas.

En Findeter estamos comprometidos en ser parte de la solución al cambio climático que estamos experimentando en nuestra ciudad y en el territorio colombiano, no ajeno a lo que sucede a nivel mundial, por eso con cada uno de los programas ambientales le apuntamos a controlar y reducir los impactos

negativos que generamos en nuestras actividades, en cuanto a la huella de carbono medimos las emisiones Gases de Efecto Invernadero (GEI) generadas, que se expresan en toneladas de dióxido de carbono equivalente ( $tCO_2 e$ ). Nuestra huella de carbono para el año 2016 fue de 565.71  $tCO_2 e$  equivalentes al 6,7% de emisiones directas 37,71  $tCO_2 e$  y 93,3% equivalentes a 528  $tCO_2 e$ .

La compensación de la huella ambiental en 2015 y 2016 se está realizando a través del Convenio con la Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) y el contrato con la Fundación Ecológica Cafetera (FEC) con el objeto de realizar una restauración ecológica en 35 hectáreas con especies propias de la zona mediante un arreglo que simula la dinámica sucesional del bosque propio del ecosistema de subparamo, como componente de investigación para la formulación del Proyecto corredor Biológico entre las cuencas del Río Chinchiná y el Predio Potosí del Departamento de Caldas.

Con el objetivo que la compensación esté integrada y alineada con los programas que adelanta la Entidad, para el 2017, realizamos la actividad de voluntariado ambiental con la participación de más de 80 colaboradores con sus familias, a través de la siembra de árboles en la vereda el Encenillo de la Fundación Natura.



Desde el Protocolo Verde se viene impulsando la medición de Huella de Carbono en las Entidades Financieras, del cual Findeter hace parte. En el 2017 se compensaron 4.298 toneladas de  $CO_2$  correspondientes a 9 Entidades incluida Findeter, la cual compenso 174  $tCO_2 e$  por medio del esquema de pago por servicios ambientales Ban $CO_2$ .

### 7.2.1 ODS Y CAMBIO CLIMÁTICO

En el 2017, como banca de desarrollo que transforma las regiones en territorios sostenibles, ampliamos nuestro aporte a la gestión contra el cambio climático, agregando a la formulación de planes de acción para las ciudades sostenibles o emblemáticas, a líneas de crédito que financian proyectos que aportan a la mitigación o adaptación al cambio climático, y a la compensación de la huella de carbono, entre otros, el modelo para la Medición, Verificación y Reporte – MVR, de los recursos de redescuento que apoyan la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en especial el ODS13 de cambio climático.

Para ello, definimos los criterios internos bajo los cuales se rastrean y caracterizan los redescuentos que aportan a cada ODS, así como la tipología de proyectos que aportan a la mitigación o adaptación del

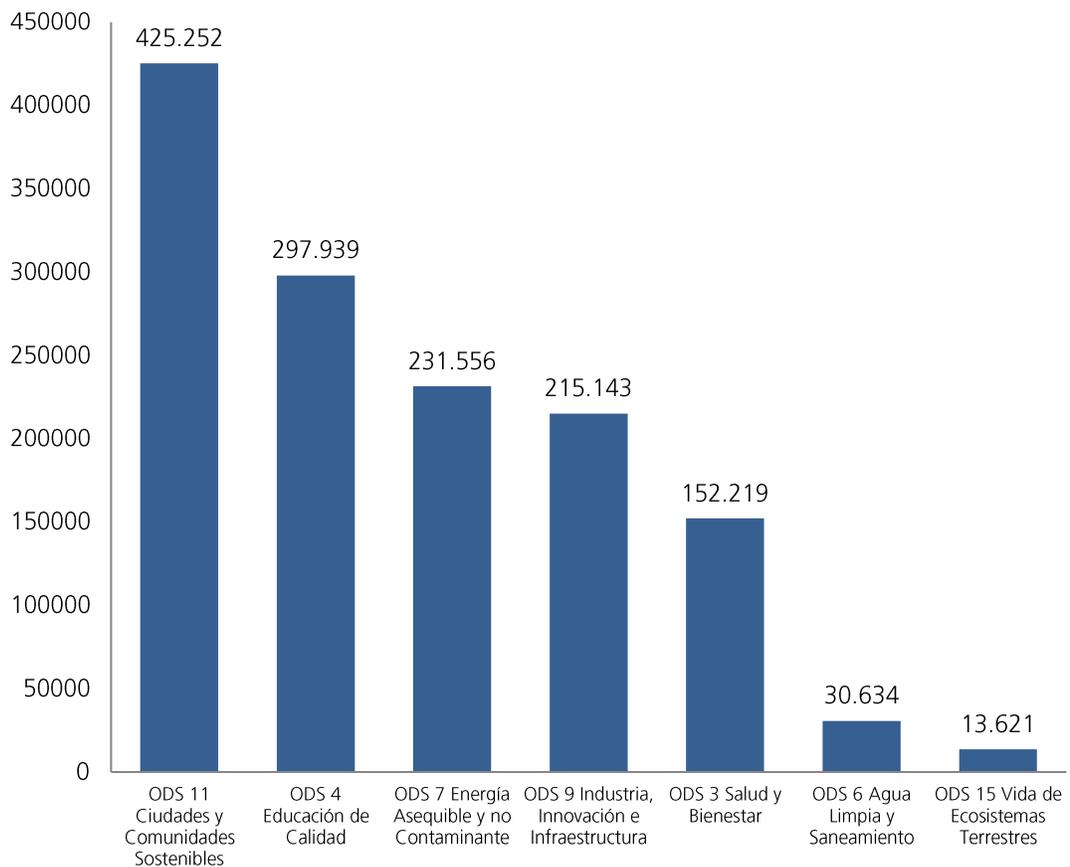
cambio climático, en articulación con los lineamientos definidos en la “Guía Metodológica para clasificar y medir el financiamiento asociado con acciones de mitigación y adaptación al cambio climático en Colombia”, liderada por el Comité de Gestión Financiera del SISCLIMA, del cual la Financiera hace parte.

Este proyecto en su componente de cambio climático, es el aporte institucional a las finanzas climáticas nacionales y se constituyó en el primer modelo que se usa en la banca del país para rastrear la movilización de recursos para el cambio climático, algunos de sus resultados se reportan a continuación.

En el 2017 Findeter realizó un total de desembolsos de recursos de crédito por \$2,07 Billones, de los cuales \$1,37 Billones (66%) se destinaron a proyectos de inversión con impacto directo a ODS, como Ciudades Sostenibles, Educación de Calidad y Energía Asequible y no Contaminante, entre otros. A continuación se presenta el detalle de los recursos movilizados para los siete ODS principales, según el foco estratégico de la Financiera:

**Gráfica 44: Recursos de crédito movilizados a los ODS estratégicos de Findeter 2014-2017**

(Cifras en \$Millones)



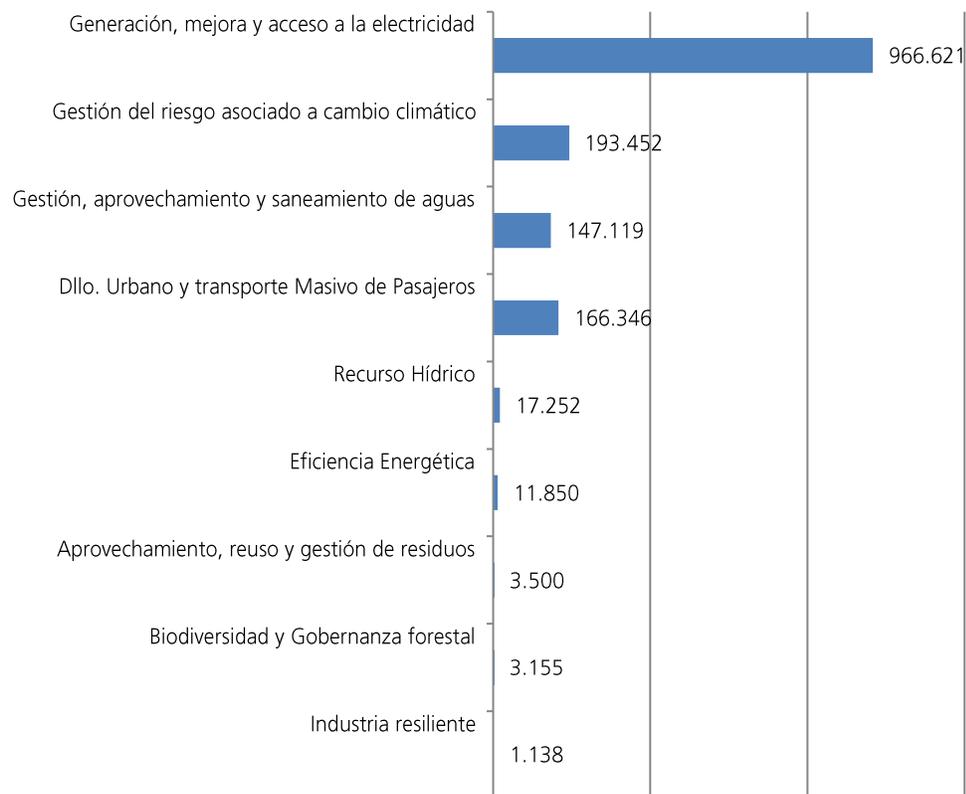
Para Acción por el Clima, ODS 13, que es un objetivo que permea transversalmente diferentes sectores, con el producto redescuento, hemos rastreado un flujo de recursos del periodo 2014-2017 por un total de

\$1,51 Billones, destinados a proyectos de inversión que aportan a la mitigación, a la adaptación del cambio climático o a ambos, de los cuales el 75,8% fueron proyectos calificados como de mitigación; geográficamente dicha inversión está principalmente en los departamentos de Antioquia, Meta, Valle del Cauca y los Santanderes y el 96% fue financiada con recursos propios de la Entidad. Para el 2017 se rastrearon un total de \$282.487 Millones de los cuales el 92% fueron movilizados por proyectos que aportan a mitigación.

Estos recursos han sido destinados principalmente a la generación de energías limpias, incluyendo biocombustibles, mayor acceso a la energía a través de inversiones en los Sistemas de Transmisión Nacional y Regionales, gestión de aguas, gestión del riesgo asociado a inundaciones deslizamientos o inundaciones y a sistemas de transporte masivo, distribución que detallamos en la gráfica a continuación:

**Gráfica 45: Recursos de crédito movilizados según el objetivo de la inversión -Subsectores del MVR Nacional 2014-2017**

(Cifras en Millones \$)



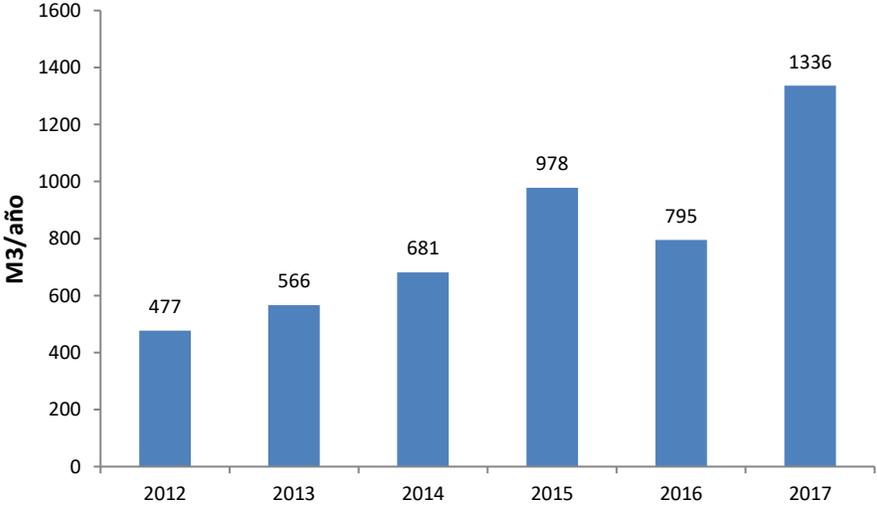
Del total de los recursos rastreados para ODS 13, el 65% ha sido para receptores, también denominados beneficiarios de crédito de tipo privado.

### 7.3 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. Durante el año 2017 el consumo de agua ascendió a 1.336 m3

Gráfica 46: Consumo de Agua M3



Findeter continuó promoviendo a través de campañas de sensibilización la reducción del consumo de agua, realizando y mejorando los sistemas de baterías de baños ahorradoras y la implementación de sensores para lavamanos, así como la recirculación del agua del riego de los muros de la fachada en el edificio de la Sede Central. En las Regionales, se mantuvo constante el promedio del consumo del agua con algunos picos debido al ingreso de nuevo personal a la Entidad.

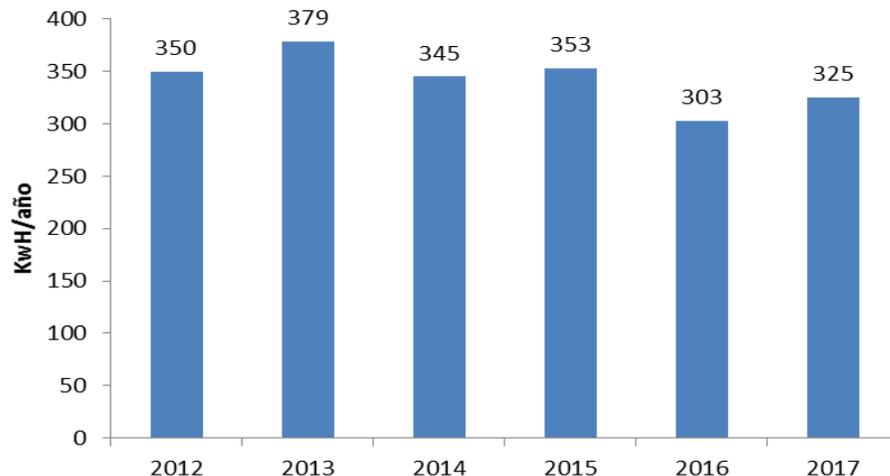
## 7.4 USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA

### CONSEJOS PARA UN USO EFICIENTE DE LA ENERGÍA



El programa 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. Frente a la meta del indicador en el 2017 de 125 KWh/persona/mes, se logró un consumo promedio de 103,2 KWh/persona/mes. Esto se traduce en un consumo total de energía de 325.488 kWh/año. Esto indica que las estrategias de mantenimiento y cobertura de dispositivos ahorradores han ayudado significativamente en el uso eficiente de la energía.

**Gráfica 47: Consumo de Energía kWh/año**



Con respecto al consumo de energía, la Entidad continuó sensibilizando a los colaboradores a través de piezas comunicativas en las cuales se incentivan las buenas prácticas para ahorrar este recurso.

## 7.5 MATERIALES Y RESIDUOS

### 7.5.1 USO EFICIENTE DE PAPEL

#### PROGRAMA AMBIENTAL 2017

En la campaña ambiental 2017 se realizó un concurso en el que se dio la oportunidad a los colaboradores de realizar propuestas para reducir el consumo de papel en sus respectivas dependencias y en general en la Entidad. Esto sirvió para concientizar aún más la problemática que tenemos con este recurso.

Adicionalmente con la centralización de administración de expedientes físicos, y gestión electrónica en las oficinas se trabajó con las Gerencias de Agua e Infraestructura para obtener mejores resultados en el ahorro de papel, esto es un adelanto, que se verá reflejado a mediano y largo plazo.

Durante el primer cuatrimestre del 2017 se implementó el servicio de consulta y descarga de certificados de retención en la fuente por rendimientos financieros (para inversionistas) lo cual permitió optimizar el proceso de expedición de estos certificados y así reducir el consumo de papel.



Los programas de uso eficiente de papel han definido la meta de reducción, no obstante, este indicador para el programa vigente es de máximo 240 hojas de consumo por persona al mes, con un rango superior de 180 y un rango inferior de 280 hojas. Durante el 2017 el consumo se ha incrementado a un promedio de 335 hojas por persona al mes incluidas impresiones y fotocopias, esto obedece a varios factores entre ellos el aumento de personal, los incrementos específicos durante el año en algunas dependencias en respuesta a la labor que desarrollan, que se ven sujetas a factores externos de consumo de papel por encima de lo normal. En resumen, durante el año 2017 el consumo de papel fue de 4.526 resmas.

## 7.5.2 GESTIÓN DE RESIDUOS

### SEDMAS Residuos Sólidos

Para el año 2017 se obtuvieron 3.004 Kilos en material reciclado como aporte de FINDETER al sostenimiento ambiental, al evitar que se disponga menos material reciclable en los rellenos sanitarios. Este resultado obedece a la efectividad de las campañas ambientales realizadas y a la implementación de puntos estratégicos para la disposición de los residuos en cada piso de la Sede Central.

Adicionalmente en la campaña ambiental en 2017 se llevó a cabo la actividad relacionada con la fase de residuos. Para esta, se diseñó un juego interactivo denominado “¿Dónde va el Residuo?”, donde los colaboradores debían clasificar correctamente la mayor cantidad de residuos posible en 30 segundos. El objetivo del juego era identificar el tipo de residuo y dónde se debía depositar según el código de clasificación de Findeter. Simultáneamente, “Reciclón”, personaje característico de la gestión adecuada de residuos, con vestuario alusivo a la reutilización de materiales, visitó a los colaboradores de todas las áreas y los invitó a continuar aprendiendo a clasificar correctamente los residuos a través del juego.

Como actividad adicional, se realizó un espacio de socialización con el personal de servicios generales, en el que se comunicó el resultado del diagnóstico de residuos y se resaltó, a su vez, la labor que hacen y la importancia que tienen en la gestión adecuada de residuos implementada en la empresa.

## 8 EQUIPO

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Findeter obtuvo por primera vez el premio Great Place To Work como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, ocupando el puesto número 20 en la categoría de empresas con más de 500 colaboradores.
- Mejora en el índice de ambiente laboral (IAL) logrando un 88.4 frente al obtenido en el 2016 de 84.6.
- Se logró mayor cobertura en la formación institucional alcanzando el 92% de los trabajadores frente al 90% obtenida el año anterior, conservando el promedio trimestral de 16 horas hombre formación, en un año de mayor ejecución de proyectos en la Financiera.
- Se hizo la apertura de 6 oficinas distribuidas estratégicamente en el País ubicadas en las ciudades de Mocoa, Cartagena, Cúcuta, Santa Marta y Villavicencio, con la infraestructura y tecnología de vanguardia y talento humano calificado, que facilita el acceso, cobertura, eficiencia y calidad en la prestación del servicio, consolidándonos como el socio estratégico en las Regiones que genera bienestar para la gente.
- Continuando con la política de mejora continua en los procesos, la gestión administrativa simplificó el procedimiento de comisiones agilizando el trámite y la operatividad pasando de un proceso manual a un proceso en línea, reduciendo el consumo de papel y optimizando el tiempo de respuesta a los usuarios.
- Incorporación de tres medidas al modelo efr: empresa familiarmente responsable, lo que implica que el modelo de gestión sigue su proceso de mejoramiento continuo.

### 8.1 PERFIL DEL EQUIPO

3418 3418 Empleados CAJIA

Tabla 45: Trabajadores según sexo

Femenino	Masculino	Total
324	242	566



Tabla 48: Tamaño de la plantilla por región y sexo – Dirección General

Vinculación y Género	Planta			Trabajador Misión			Total general
	Área de Trabajo /Departamento Nacimiento*	Femenino	Masculino	Total Planta	Femenino	Masculino	
Antioquia	3	3	6	3	3	6	12
Arauca			0		1	1	1
Atlántico	3		3	9	3	12	15
Bolívar		1	1	2	6	8	9
Boyacá	1	1	2	7	2	9	11
Caldas	12	7	19	16	13	29	48
Caquetá	1		1			0	1
Casanare			0	1		1	1
Cauca	1		1	4	1	5	6
Cesar	1		1	3	3	6	7
Chocó		1	1			0	1
Córdoba	10	2	12	7	7	14	26
Cundinamarca	13	15	28	7	4	11	39
Guajira	2		2	1		1	3
Huila	3		3	5		5	8
Lima	1		1			0	1
Magdalena	2	2	4	1	3	4	8
Meta	1	1	2	2	1	3	5
Nariño	1	2	3	5	4	9	12
New York State			0	1		1	1
No Existe	1		1			0	1
Norte de Santander	1	1	2	3	2	5	7
Quindío	1	1	2	2		2	4
Risaralda	1	1	2	2		2	4
San Andrés			0	1		1	1
Santafé de Bogotá D.C.	37	34	71	49	45	94	165
Santander	5	3	8	5	4	9	17
Sucre	3		3	3		3	6
Tolima	3	3	6	3	5	8	14
Valle del Cauca	3		3	8	2	10	13
<b>Total Dirección General</b>	<b>110</b>	<b>78</b>	<b>188</b>	<b>150</b>	<b>109</b>	<b>259</b>	<b>447</b>

Tabla 49: Tamaño de la plantilla por región y sexo – Oficinas Satélite

Vinculación y Género	Planta			Trabajador Misión			Total general
	Área de Trabajo /Departamento Nacimiento*	Femenino	Masculino	Total Planta	Femenino	Masculino	
Oficina Satélite Buenaventura			0	1		1	1
Valle del Cauca			0	1		1	1
Oficina Satélite Cartagena	1		1		2	2	3
Atlántico			0		1	1	1
Bolívar			0		1	1	1
Cundinamarca	1		1			0	1
Oficina Satélite Cúcuta			0	2	1	3	3
Norte de Santander			0	2	1	3	3
Oficina Satélite Ibagué			0	2	1	3	3
Huila			0	1		1	1
Tolima			0	1	1	2	2
Oficina Satélite Montería	1	1	2	1	3	4	6
Antioquia	1	1	2			0	2
Atlántico			0		1	1	1
Córdoba			0	1	1	2	2
Sucre			0		1	1	1
Oficina Satélite Pasto			0	2		2	2
Nariño			0	2		2	2
Oficina Satélite Quibdó			0		1	1	1
Chocó			0		1	1	1
Oficina Satélite Santa Marta	1		1	3	3	6	7
Antioquia	1		1			0	1
Atlántico			0		1	1	1
Caldas			0		1	1	1
Cundinamarca			0		1	1	1
Magdalena			0	3		3	3
Oficina Satélite Sincelejo		1	1			0	1
Sucre		1	1			0	1
Oficina Satélite Valledupar			0		1	1	1
Cesar			0		1	1	1
Oficina Satélite Villavicencio	1		1			0	1
Santafé de Bogotá D.C.	1		1			0	1
<b>Total Oficinas Satélites</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>29</b>

Tabla 50: Tamaño de la plantilla por región y sexo – Regionales

Vinculación y Género	Planta			Trabajador Misión			Total general
Área de Trabajo /Departamento Nacimiento*	Femenino	Masculino	Total Planta	Femenino	Masculino	Total Trabajador Misión	
<b>Regional Nororiental</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
Cundinamarca	1		1			0	1
Norte de Santander		1	1			0	1
Santafé de Bogotá D.C.			0		1	1	1
Santander	2		2	1	1	2	4
<b>Regional Caribe</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>25</b>
Atlántico	5	2	7	1	4	5	12
Bolívar	1		1		1	1	2
Córdoba		1	1			0	1
Cundinamarca			0		1	1	1
Guajira	1		1			0	1
Magdalena			0	1		1	1
San Andrés			0	1		1	1
Santafé de Bogotá D.C.			0	2		2	2
Santander	1		1			0	1
Sucre		1	1		2	2	3
<b>Regional Centro</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>13</b>
Atlántico	1		1			0	1
Boyacá			0		1	1	1
Caldas	1		1			0	1
Casanare			0	1		1	1
Cundinamarca		1	1			0	1
Santafé de Bogotá D.C.	1	1	2	3		3	5
Santander		1	1	1		1	2
Valle del Cauca			0		1	1	1
<b>Regional Noroccidental</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
Antioquia	3	2	5	3		3	8
Caldas	2		2	1	1	2	4
<b>Regional Pacífico</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
Caldas		1	1	1	1	2	3
Cauca			0	1	1	2	2
Cundinamarca		1	1			0	1
Nariño			0	1	1	2	2
Santander			0		1	1	1
Valle del Cauca	2	2	4	3	3	6	10
<b>Total Regionales</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>76</b>

**Tabla 51: Tamaño de la plantilla por región y sexo – Zonas**

Vinculación y Género	Planta			Trabajador Misión			Total general
Área de Trabajo /Departamento Nacimiento*	Femenino	Masculino	Total Planta	Femenino	Masculino	Total Trabajador Misión	
Zona Eje Cafetero	4	1	5	1	5	6	11
Antioquia			0	1		1	1
Caldas	1		1		3	3	4
Quindío	1		1			0	1
Risaralda	2	1	3		1	1	4
Santafé de Bogotá D.C.			0		1	1	1
Zona Sur	2	1	3			0	3
Huila	1	1	2			0	2
Tolima	1		1			0	1
<b>Total Zonas</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

La tasa de rotación que de la entidad es del 7,4%, correspondiente únicamente al personal directo a cargo de Findeter (planta). En 2017 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.

## 8.2 RELACIONES LABORALES

SEADMA Entes SEADMA Relaciones con Trabajadores y la Dirección SEADMA Salud Seguridad y Trabajo SEADMA

En Findeter nos acogemos a las normas vigentes en materia de legislación laboral Colombiana.

**Tabla 52: Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos**

	Planta	% Cobertura
Cubiertos por convención colectiva	190	80%
No cubiertos por convención colectiva	47	20%
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100%</b>

**8.2.1 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES LABORALES**

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

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

En el procedimiento de selección, contratación e inducción que tiene establecido Findeter, se garantiza el cumplimiento de 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 organizacional, iniciando desde la búsqueda de potenciales candidatos a los diferentes cargos hasta la contratación de los mismos.

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

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 53: Distribución de cargos por nivel según género**

Cargos	Género Femenino	Género Masculino	Total general
Nivel Directivo	31	21	52
Otros niveles	293	221	514
<b>Total general</b>	<b>324</b>	<b>242</b>	<b>566</b>
% participación de mujeres en el total	57%	43%	
% participación mujeres en nivel directivo	60%		

De otro lado, a fin de garantizar la comunicación entre los distintos niveles de la organización, en Findeter se tienen establecidos diversos canales de comunicación, tales como buzones de sugerencias, reuniones periódicas de los equipos, grupos primarios, intranet, el Comité Paritario de Salud y de Seguridad en el

Trabajo (Copasst), el comité de Convivencia Laboral, la línea de atención y peticiones, quejas, reclamos y denuncias, 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, cultura y valores que nos rigen.

#### **COMPENSACIÓN SALARIAL**

##### **PRÁCTICA QUEJAS Y PETICIONES**

En Findeter la remuneración salarial está establecida según la escala salarial vigente, como se ha explicado en informes anteriores. La Junta Directiva es la instancia que autoriza los incrementos cada año para el nivel Directivo y para los demás cargos, el incremento se produce según lo que se acuerde en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente.

De manera periódica realiza estudios salariales con consultores externos expertos en la materia con el objeto de obtener técnicamente, la competitividad de los salarios de la Entidad frente al mercado, reconociendo que esta es una variable que permite atraer y retener el talento requerido para lograr las metas, resultado de esto permite hacer nivelaciones salariales de manera objetiva sin importar ninguna condición diferente al momento del estudio.

La determinación del salario base para los trabajadores como se ha descrito en los puntos anteriores, está acorde con la escala salarial respectiva y de acuerdo a lo descrito en el manual de funciones y requisitos generales vigente sin importar el género del mismo, primando los años de experiencia laboral y los estudios del candidato.

## **8.3 CONCILIACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL**

### **8.3.1 CONCILIACIÓN FAMILIAR**

#### **PRÁCTICA**

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 2017 tres nuevas iniciativas

- Maternidad extendida: Aumento de una hora a la hora de lactancia aprobada por Ley.
- Permiso de tres días por matrimonio
- Cajero automático de Bancolombia en la sede central de Findeter

Se destacan como resultados relevantes de la auditoría al modelo:

- Se percibe compromiso de la Alta Dirección frente al modelo efr y a todas las iniciativas en torno a éste, en cabeza del Presidente y el equipo directivo de Findeter.
- Reconocen que Findeter se interesa por el bienestar y calidad de vida de las personas.

- En general los líderes / jefes son vistos como personas comprensivas con la situación personal y familiar, incluso las personas manifestaron que tienen claro los beneficios y están de acuerdo con el uso de los mismos.
- Se percibe el uso de los beneficios como parte de la cultura de la organización.

### 8.3.2 CLIMA LABORAL

#### INDICADORES

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

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

La medición ha permitido a partir de la percepción de todos los trabajadores sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, desarrollar planes de acción con los diferentes equipos a fin de disminuir las brechas en las variables que resulten menos puntuadas. Así mismo, ha permitido avanzar respecto de la gestión de las personas hacia la consolidación como una empresa familiarmente responsable, con una política que crea condiciones propicias para que éstas afiancen su potencial y orienten su quehacer, repercutiendo en la capacidad de creación de valor, en aspectos como el servicio, la conexión con los clientes, la innovación y la eficacia, entre otros.

Es así como en diciembre de 2017 Findeter entra en el grupo de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, en la categoría de empresas con más de 500 trabajadores, reconocimiento que motiva a continuar en la búsqueda de la excelencia.

En la medición del 2017, Findeter obtuvo un IAL (Índice de Ambiente Laboral) de 88,4 frente a un IAL de 84,6 en el 2016; lo que demuestra que seguimos con una ejecución extraordinaria permitiéndonos afirmar que las acciones realizadas para cerrar las brechas, generaron un impacto positivo en el mejoramiento del clima organizacional.

Para el año 2018 se espera mantener el ritmo de crecimiento obtenido en la medición del año 2017, a fin de obtener como mínimo un IAL (Índice de Ambiente Laboral) Sobresaliente según meta propuesta por GPTW.

### 8.3.3 FORMACIÓN

#### INDICADORES

En los últimos años, el proceso de Formación en Findeter se ha potencializado, dado el impulso que la administración de la Entidad le ha dado a los diferentes programas, promoviendo no solo la actualización y el conocimiento sino la asistencia permanente a las diferentes jornadas que se organizan, es así como para el año 2017 se registró el ingreso de más de 670 personas alcanzando en promedio una inversión de 16 horas hombre en un año de alta ejecución de proyectos al cierre de la vigencia.

**Tabla 54: Horas de Capacitación de los Colaboradores**

Año	Total Horas	Participantes	HH anuales
2014	20.893	437	47,8
2015	21.920	537	40,8
2016	29.040	590	49,2
2017	32.760	672	48,8

La Formación en Findeter es el soporte del plan estratégico en el corto y mediano plazo por cuanto está alineada con la cultura organizacional y con la productividad, 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, hace 5 años que se implementó el programa de “Profesionales en Entrenamiento”, que le ha permitido a Findeter contar con nuevos colaboradores con visión integral del negocio, 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, convirtiéndose en el semillero para el futuro relevo generacional. Es así como al finalizar el 2017, culminaron el programa satisfactoriamente 22 profesionales menores de 29 años de distintas disciplinas.

A partir de las necesidades de formación de las distintas dependencias, las competencias organizacionales a desarrollar y la línea del plan estratégico, se construye el plan de formación de cada año 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 afianzar la cultura organizacional y desarrollar sus habilidades blandas como complemento al entrenamiento técnico que reciben.

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

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

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.

Se registra un indicador medido en horas hombre y la cobertura de la misma, dando como resultado que el promedio mes de horas hombre para el 2017 fue de 16 horas con una cobertura promedio del 92%.

El crecimiento de la formación se presenta a continuación, registrada en horas y en número de asistentes:

Gráfica 29: Crecimiento en la Formación de los Colaboradores

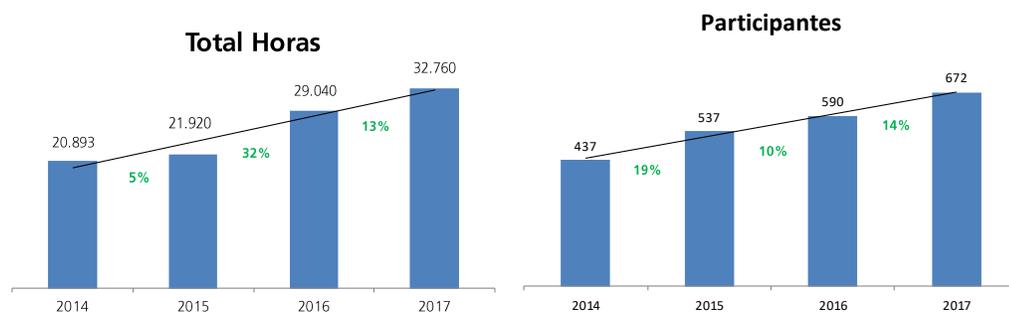


Tabla 55: Capacitación a trabajadores según género y cargo

Categoría Empleado	Participantes Femenino	Participantes Masculino	Total Participantes	Horas Capacitación Femenino	Horas Capacitación Masculino	Total Horas de Capacitación	Promedio Horas de Capacitación Anual
Aprendiz Universitario y Practicante Sena	13	3	16	132	20	152	10
Auxiliar Administrativo, Secretaria y Mensajero	35	9	44	621	122	743	17
Analista y Profesional	323	236	559	15.434	9.987	25.421	46
Director	9	10	19	1.113	678	1.791	94
Gerente	12	4	16	1.852	607	2.459	154
Jefe	7	3	10	853	134	987	99
Presidente	0	1	1	0	96	96	96
Secretario General	0	1	1	0	180	180	180
Vicepresidente	3	3	6	448	482	930	155
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>270</b>	<b>672</b>	<b>20.453</b>	<b>12.306</b>	<b>32.759</b>	<b>49</b>

Se registraron un total de 542 eventos de capacitación en el año 2017.

### 8.3.4 DESEMPEÑO

Para el año 2017 el resultado de la evaluación de gestión del desarrollo arrojó el siguiente resultado:

**Ilustración 5: Resumen Evaluación Desempeño**



### 8.3.5 SALUD LABORAL

#### **CLASIFICACIÓN DEL RIESGO LABORAL EN LA ENTIDAD**

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

Durante el 2017 se reportaron 5 accidentes leves ocurridos en actividades de recreo deportivas y/o propias de las labores diarias, estos tuvieron afectación en miembros inferiores y superiores y su incidencia fue baja. De los accidentes presentados 2 fueron en mujeres y 3 en hombres, los eventos se presentaron en la ciudad de Bogotá; en total se presentaron 39 días de incapacidad relacionados con los 5 accidentes presentados.

De acuerdo con la calificación de origen dada por la ARL POSITIVA, a la fecha en Findeter solo se ha presentado un caso como enfermedad Profesional, así mismo a la espera de emisión de concepto se encuentra un caso. Estos dos casos corresponden a dos mujeres.

## METAS A 2018

- Implementación del plan de reconocimientos encaminado a fortalecer la propuesta de valor, integrando capacidades y desempeño para aportar al cumplimiento de la estrategia de la Organización, permitiendo gestionar resultados de alto impacto, incrementar la productividad individual, el compromiso y lealtad.
- Implementar el programa de fortalecimiento del diálogo social y la concertación laboral con la Organización Sindical, potencializando la prevalencia de los derechos fundamentales del trabajo y la sostenibilidad de la empresa.
- Consolidarnos como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia, con enfoque hacia los tres pilares del índice de ambiente laboral:
  - 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
- Recertificación del modelo efr por parte de la Fundación MásFamilia de España.
- Incorporación de medición al proceso de selección del nivel de alineación de los candidatos con la cultura organizacional.

## 9 RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

### 9.1 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés (GI) son aquellos que pueden, directa o indirectamente, positiva o negativamente, afectar o ser afectados por los objetivos y decisiones de la empresa. La identificación y priorización de estos, se constituye en un ejercicio fundamental cuando de Responsabilidad Social se habla.

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

**Tabla 56: Grupos de Interés de Findeter**

Grupo de Interés	Descripción	Compromiso de Findeter
Órganos de Dirección y Administración	Son los órganos de gobierno internos que dictan las normas principios y procedimientos éticos bajo los cuales deben regirse y operar Findeter; Junta Directiva, Accionistas, Administración, Directivos.	Respeto a los derechos que le confiere la Ley, los estatutos y aquellos derivados de las acciones.
Inversionistas	Son considerados como inversionistas: 1) quienes adquieren los CDT, u otros títulos de contenido crediticio, colocados por Findeter y 2) Las personas que adquieran acciones de esta Financiera a partir de la expedición del Decreto 4167 de 2011.	Velar porque tengan un tratamiento equitativo, de acuerdo a su naturaleza y en los términos establecidos por la Ley.
Clientes	Todas aquellas personas naturales o jurídicas con las que Findeter se relacionan por medio de las operaciones de redescuento, asistencia técnica o convenios de cooperación en pro del desarrollo del país.	Calidad y oportunidad en la prestación de servicios y productos.
Proveedores y contratistas	Personas naturales o jurídicas con las que Findeter contrata la prestación de un servicio o la compra de un producto.	Mantener relaciones de confianza con eficacia y oportunidad.
Entidades de Control	Agrupar aquellos entes de control interno y externo que cumplen diferentes funciones de vigilancia, seguimiento y control sobre las operaciones, obligaciones y actividades de Findeter.	Mantener una relación fluida y de cooperación; atender las recomendaciones e instrucciones en forma diligente y oportuna.
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Es el ente rector al cual se encuentra vinculada la Entidad y por ende se deben acatar las directrices que le competen.	Atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos y directrices establecidos. Colaborar con el buen desempeño en las gestiones encomendadas por el sector.
Acreedores	La responsabilidad de las relaciones de la Entidad con sus acreedores hace que éstos mantengan su interés en los negocios por su capacidad financiera y el pago oportuno de sus acreencias.	Respetar las condiciones de la negociación, brindando confianza en la gestión.
Trabajadores de planta y en misión	Todas aquellas personas vinculadas con la Entidad y que constituyen su principal recurso.	Fomentar un clima organizacional adecuado para el óptimo desarrollo de las actividades institucionales.
Gobierno y Sociedad	Personas naturales, jurídicas y organizaciones de la sociedad civil que: 1. Pueden verse impactados, directa o indirectamente por las acciones de Findeter. . 2. Pueden presentar en el corto, mediano o largo plazo algún interés particular por la organización o viceversa.	Generar impactos positivos en la sociedad colombiana.

Además se estableció dentro del Sistema de Gestión de Calidad, la metodología a aplicar para su actualización periódica.

## 9.2 CADENA DE VALOR

Dentro de las estrategias que llevó a cabo Findeter en su gestión durante el 2017, 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.

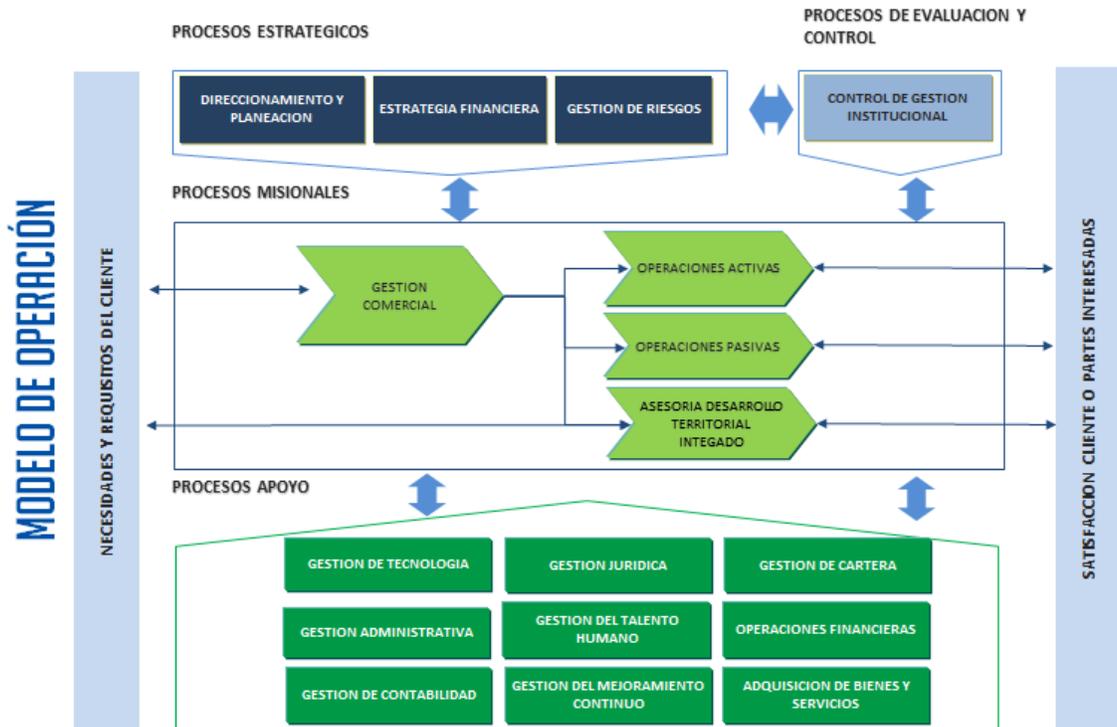
En el entorno global donde los cambios son cada vez más significativos, el rol de los Grupos de Interés se torna fundamental en términos del negocio, ya que mientras más nutrida esté la estrategia empresarial con la implicación de estos, más posibilidades tendrá la empresa de identificar nuevas oportunidades 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 medioambiente.

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 continuó desarrollando la Entidad este año y que estamos plasmando en nuestro Informe de Gestión y de Sostenibilidad 2017 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.

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

Ilustración 6: Cadena de Valor – Mapa de Procesos



### 9.2.1 CLIENTES Y MERCADEO

#### 9.2.1.1 Clientes

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

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

Actualmente contamos con una Gerencia de Intermediación Financiera que se encarga del acercamiento y relacionamiento 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 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 y metas que tiene la Vicepresidencia Comercial para este nuevo año.

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

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

#### MERCADO OBJETIVO

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

Los sectores financiados 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.
- 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 en el año 2017 orientó sus acciones y objetivos hacia el desarrollo del cliente interno, basado en la estrategia del mejoramiento del espíritu de la organización, todo esto soportado en el nuevo direccionamiento de servicio al cliente el cual se enfoca en que debemos anticiparnos a las expectativas del cliente, esta nueva estrategia hará parte fundamental de la planeación de la Vicepresidencia Comercial en el 2018, pues se espera lograr que en cada una de las interacciones que se tenga con el cliente podamos hacer las cosas bien desde la primera vez, asegurando así que continuemos proyectándonos como una entidad competitiva en el mercado.

Es por este motivo que la Jefatura de Mercadeo & Servicio al Cliente ha venido trabajando en el mejoramiento continuo del servicio al cliente, desde el 2015 se crea el proyecto: “Desarrollar las competencias de Servicio al Cliente”, el cual se enfoca en los siguientes temas:

- Direccionamiento Estratégico, identificó el lineamiento que debía tener el proyecto, el ¿qué?, el ¿cómo? y el ¿hacia dónde? de la nueva estrategia de servicio al cliente.
- Desarrollo de Competencias, se realizaron encuestas a directivos y empleados de Findeter con el fin de detectar las competencias que se requerían fortalecer para mejorar el servicio al Cliente, luego de su respectivo análisis se encontró que era necesario trabajar en 3 competencias de servicio, por lo que, en el 2017, se inició un proceso virtual de capacitación general y algunos talleres, enfocados en el empoderamiento de estas.
- Creación de Acuerdos de Servicio, con base en los procesos definidos en la Entidad, se desarrollaron y establecieron los primeros 22 acuerdos, cuyo objeto es mejorar las relaciones entre las áreas y que se perciban como clientes los unos con los otros.

- Estructuración del Área de Servicio, se estableció que era necesario crear el perfil de “Gestores de Servicio” en cada una de las áreas de Findeter, nombrando un representante para facilitar la comunicación, divulgación y seguimiento de todas las acciones que se realicen sobre el tema.
- Creación de Políticas de Servicio, se estableció de acuerdo a la planeación estratégica de la Entidad y las necesidades del mercado, hoy por hoy tenemos una política basada en que “somos personas sirviendo a personas”.

Es así como se destacan los resultados de la gestión realizada durante el 2017:

#### **SOLICITUDES RECIBIDAS**

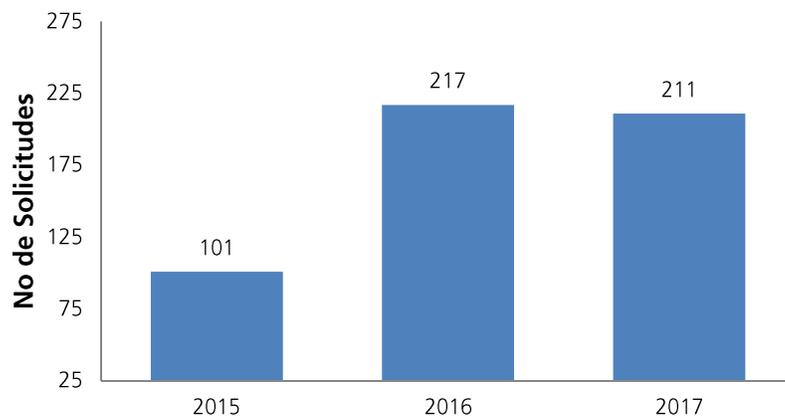
Hacemos referencia al número total de solicitudes recibidas por el área de Mercadeo & Servicio al Cliente (Inquietudes – Sugerencias), para ser atendidas en el año evaluado, el análisis de tiempos de atención se realiza conforme a lo establecido en la ley.

En el año 2017 a través de la página Web de la Entidad ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) se recibieron 211 solicitudes de información y/o sugerencias, el 100% de estas fueron atendidas oportunamente.

El indicador: “Oportunidad de respuesta de Servicio al Cliente- Inquietudes y Sugerencias” se cumple en un 100%.

- Comparativo Total de Solicitudes 2015 a 2017:

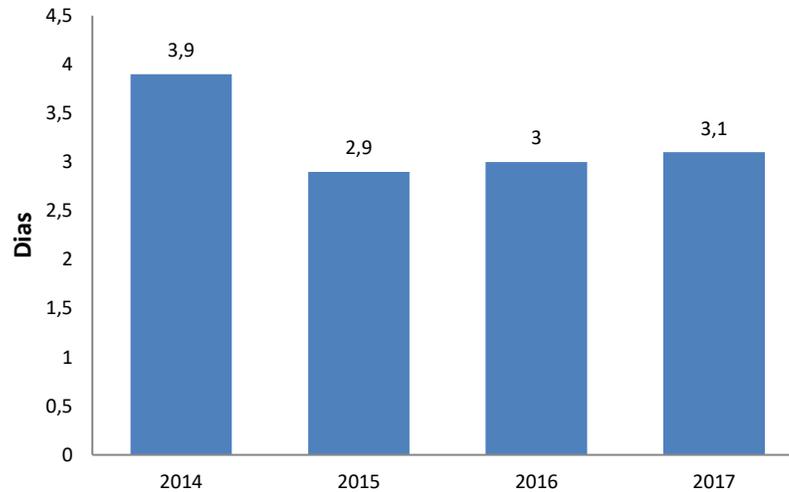
**Gráfica 30: Solicitudes Recibidas por Año**



#### **OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN - TIEMPO DE RESPUESTA**

El tiempo promedio de respuesta en el 2017 es de 3 días hábiles, cumpliendo así con la meta propuesta desde el 2014 de no superar los 5 días hábiles, lo que da como resultado 4 años consecutivos manteniendo un buen nivel de oportunidad en tiempos de respuesta:

Gráfica 50: Tiempo de Respuesta



**PARTICIPACIÓN ÁREAS EN ATENCIÓN DE SOLICITUDES 2017**

Dada la especialización de las inquietudes recibidas a través de la página web [www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co) éstas son trasladadas a las áreas competentes para su respuesta. A continuación, se describe el porcentaje de participación de las dependencias de la entidad en la solución de las inquietudes

Tabla 57: Atención de solicitudes 2017 por Dependencia

Área	% participación
Jefatura de Mercadeo	52%
Vicepresidencia Comercial	27%
Vicepresidencia técnica	18%
Dirección de Contratación	1.5%
Dirección Jurídica	1%
Vicepresidencia de Riesgos	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Por ser la Jefatura de Mercadeo el área líder de este proceso, el porcentaje mayor de inquietudes son atendidas directamente con un 52% del total, en un tiempo promedio de 1,5 días hábiles, sigue la Vicepresidencia Comercial, quien como área misional de la entidad tiene mayor interacción con los clientes, brindando el 27% de las respuestas, en un tiempo promedio de 3,7 días hábiles, con mayor dificultad la Vicepresidencia Técnica aportó el 18% de la solución a las inquietudes, en un tiempo promedio de 5,8 días hábiles.

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LAS SOLICITUDES RECIBIDAS A TRAVÉS DE LA PÁGINA WEB INQUIETUDES Y SUGERENCIAS

Para la validación del servicio de la Página Web, a través de la opción Inquietudes y Sugerencias, se realiza una encuesta de satisfacción a las personas que registran una solicitud. Una vez el usuario recibe la respuesta a su inquietud, al finalizar puede calificar el nivel de satisfacción del servicio obtenido.

De acuerdo con los resultados del 2017, la calificación promedio fue de 4,2 puntos sobre 5 resaltando que se mantiene un alto nivel durante los últimos dos años.

**Tabla 58: Calificación Solicitudes Página Web**

Nombre Asunto/Actividad	Calificación					Indicador Satisfacción cliente
	1	2	3	4	5	
Inquietud o sugerencia	1	1	2	2	20	4,2

Calificación:

1-Muy insatisfecho- 2-Insatisfecho. 3-Ni muy insatisfecho ni satisfecho. 4-Satisfecho. 5-Muy satisfecho.

#### CHAT

Como otro de los servicios disponibles en la página Web de la Entidad ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)), se cuenta con un Chat, por esta opción se interactuó con 491 usuarios, los cuales ingresaron en busca de resolver de forma rápida sus inquietudes.

Para medir el nivel satisfacción de este servicio, los usuarios pueden diligenciar al cierre de la conversación la respectiva encuesta con el objeto de conocer su opinión y realizar las mejoras pertinentes, buscando satisfacer sus necesidades y requerimientos

La encuesta se compone de las siguientes preguntas:

- ¿Logró solucionar su requerimiento?
- ¿Calidad de la información?
- ¿Trato del asesor?
- ¿Experiencia del chat?

Los clientes respondieron a

- “¿Logró solucionar su requerimiento?”

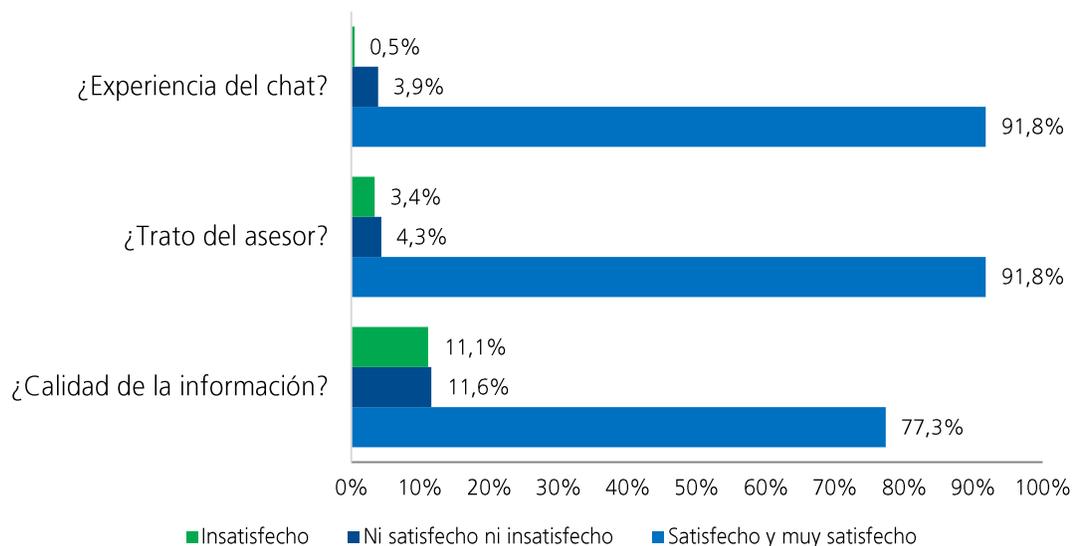
Del total de solicitudes calificadas el 77%, respondió que su requerimiento fue solucionado satisfactoriamente, aquellos que no se encontraron satisfechos con la respuesta recibida, se realizó el respectivo seguimiento para conocer el porqué de su insatisfacción. Encontrando que en muchas ocasiones son respuestas que no pueden ser atendidas de inmediato por el grado de complejidad de su inquietud o que en otras ocasiones las consultas no son competencia de la Financiera y se deben remitir a otras entidades para su solución.

- Para las siguientes preguntas: “¿Calidad de la información?”,
- “¿Trato del asesor?” y
- “¿Experiencia del chat?”

Encontramos como resultado que para el año 2017, el servicio calificado por los usuarios se encuentra en

un nivel de satisfacción del 88% frente a un nivel de insatisfacción del 5%. Para el 2018, se espera disminuir 2 puntos porcentuales el nivel de insatisfacción a través de la implementación de acciones de mejora que minimicen los problemas identificados.

**Gráfica 31: Nivel de Satisfacción por Año**



En conclusión, en el 2017 se logra mantener los niveles de satisfacción de los canales de atención al ciudadano, los cuales por 3 años consecutivos han tenido un nivel de satisfacción superior al 85% y un tiempo de respuesta inferior a 4 días hábiles, es decir que todas las actividades que la Entidad ha realizado, han logrado el mejoramiento deseado.

**CLIENTES LEALES**

De acuerdo con el último estudio de Lealtad que realizamos, en el 2016 el 68% de los clientes de la Entidad son Leales, aumentando 8 puntos respecto al 2015. Lo anterior, soportado en las políticas y campañas dirigidas a fidelizar los clientes por medio de la ejecución de las acciones definidas por las diferentes áreas, como resultados de la retroalimentación brinda por los clientes.

**Tabla 59: Clientes Leales**

Año	% de clientes Leales*
2016	68%
2015	60%
2014	49%

Así mismo, en la evaluación que realizamos evidenciamos que el 95% de los clientes están satisfechos con el servicio recibido, observamos el esfuerzo de la Entidad para mantener estos excelentes resultados mediante el enfoque a los clientes.

**Tabla 60: Satisfacción de los Clientes**

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

**DEFINICIÓN DE CLIENTES:**

**Clientes leales\*:** son los clientes que se sienten comprometidos con la Entidad y expresan la intención de seguir manteniendo relaciones con la misma.

Los clientes leales conforman la columna vertebral del futuro de las organizaciones dado que son los que le van a generar flujos de caja a futuro y le van a permitir crecer (son los clientes que se sienten comprometidos con la organización y la recomiendan).

**Clientes satisfechos\*\*:** son los clientes en los cuales se están cumpliendo las expectativas con respecto al trabajo realizado por la entidad.

**INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

La Inteligencia de Negocios, permite hacer seguimiento, monitoreo y control tanto del mercado financiero como de la gestión comercial de la Entidad. Se hace seguimiento y acompañamiento a los resultados comerciales a través de indicadores de Gestión, planificando, organizando, dirigiendo y construyendo informes y herramientas para el logro de los objetivos trazados por Findeter.

Otra función destacada de la Inteligencia de negocios es la prospección a través del estudio de información de clientes del mercado colombiano, para extraer clientes potenciales y posibles negocios, analizando y segmentando la información para determinar las empresas susceptibles a los productos y servicios de Findeter, y la distribución de las mismas entre la fuerza comercial de la Entidad.

**9.2.2 GESTIÓN CONTRACTUAL (CONTRATOS Y CONVENIOS SUSCRITOS)**

En materia de contratación de bienes y servicios entre los principales logros del año 2017, son los que a continuación se mencionan:

- Se modificó el Procedimiento de Contratación en su versión 17, en el cual quedó aprobada la siguiente modalidad:

**Tabla 61: Tipo de Contratación por Cuantía**

Modalidad o Tipo de Contratación	Procesos por Cuantía
Convocatoria Abierta	Mayor a 500 SMMLV
Invitación a Ofertar	De 50 a 500 SMMLV
Contratación Directa por la Cuantía	De 0 hasta 50 SMMLV

**Tabla 62: Cuantías para la suscripción de contratos**

Cuantías para la Suscripción de Contratos	
Vicepresidentes	Hasta \$468.854.400.00
Secretario General	Hasta \$742.352.800.00
Presidente	Sin límite de cuantía

- Con base en el Procedimiento de Contratación, se ha brindado una atención oportuna a las solicitudes y requerimientos efectuados por las diferentes áreas de la entidad y de esta manera se ha fortalecido la atención de respuesta en un tiempo menor.
- Se suscribieron 79 contratos por valor total de \$34.092.897.937.
- Se suscribieron 324 aceptaciones de oferta comercial por valor total de \$9.569.557.667

**Tabla 63: Procesos por Cuantía**

Procesos por Cuantía	CONTRATOS		AOC	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Adiciones y Orosíes a Menores de \$35.000.000	15	28.400.000	66	362.652.195
Adiciones y Orosíes entre \$35.000.001 y \$350.000.000	6	756.060.774	16	1.399.971.386
Adiciones y Orosíes Mayores de \$350.000.001	9	15.264.635.450	-	-
<b>Total Adiciones y Orosíes</b>	<b>30</b>	<b>16.049.096.224</b>	<b>82</b>	<b>1.762.623.581</b>
Contrataciones Mayores de \$350.00.001	14	32.698.589.293	-	-
Contrataciones entre \$35.000.001 y \$350.000.000	10	1.343.340.644	72	7.315.172.252
Contrataciones Menores de \$35.000.000	25	50.968.000	170	2.254.385.415
<b>Total Contrataciones</b>	<b>49</b>	<b>34.092.897.937</b>	<b>242</b>	<b>9.569.557.667</b>

- Se ejecutó en el Plan de Compras a 31 de diciembre de 2017 con un porcentaje esperado del 97%; en comparación con la del año 2016 que en su total fue del 88.83%.

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



Con el fin de cumplir de manera integral con las expectativas del Plan Estratégico de Findeter, para el año 2017 decidimos darle un giro al Plan de Comunicaciones Organizacional, que nos permitiera impactar los objetivos estratégicos de la organización, a través de cinco dimensiones de la comunicación:

- Integralidad,
- Negocio,
- Pedagógica,

- Pública para el Desarrollo y
- Mediática.

Para el desarrollo de este nuevo Plan se realizó un análisis del panorama económico, político y social del país para los próximos años, y se revisaron documentos claves para su estructuración.

Mediante la dimensión para la Integralidad empezamos a empoderar a través de la comunicación al equipo humano de Findeter, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad. Una de las estrategias estuvo enfocada a la transferencia de conocimientos mediante acciones específicas como las reuniones de Grupos Primarios, corresponsales y la planificación de la primera feria de conocimiento “Blue Day”, con la que buscaremos la integración de todos los trabajadores y los procesos a los que pertenecen.



Grupos Primarios



Corresponsales

Igualmente, con el fin de fortalecer el clima y la cultura organizacional, se desarrollaron 26 campañas internas en el marco de la estrategia "Motivar para vivir" y divulgamos todas las acciones relevantes que adelantaron los procesos, así como las medidas adoptadas con la política efr que fueron transmitidas en 736 piezas de Findehome, 5 videos y la creación de una nueva red social exclusiva para trabajadores llamada "Yammer" con 312 empleados registrados a la fecha que diariamente comparten información corporativa y personal.



Campañas Internas

### POLÍTICA GENERAL DE SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN

**Política 9.3. USO ACEPTABLE DE LOS ACTIVOS DE INFORMACIÓN**

Los activos de información y los recursos tecnológicos que prevé la entidad a un trabajador son propiedad de Findeter y su uso está restringido únicamente para propósitos del negocio, por lo cual no deben ser utilizados para:

<p><b>1</b> Fines privados, personales o lúdicos.</p> <p><b>2</b> Almacenar o distribuir información personal o material publicitario o comercial no institucional, programas maliciosos (virus), cadenas de correos o cualquier otro uso no laboral o que no esté autorizado.</p> <p><b>3</b> Instalar o usar software no autorizado.</p> <p><b>4</b> Almacenar, usar o divulgar cualquier material que viole derechos de propiedad intelectual.</p> <p><b>5</b> Modificar o destruir información institucional de forma premeditada.</p> <p><b>6</b> Divulgar información reservada o clasificada sin la debida autorización de su propietario.</p> <p><b>7</b> Llevar a cabo actividades ilícitas o intentar acceder de forma no autorizada a activos de información y recursos tecnológicos de la entidad con acceso restringido.</p> <p><b>8</b> Ejecutar cualquier acción que afecte la reputación de la entidad o de sus trabajadores.</p>	<p><b>9</b> Realizar cambios no autorizados.</p> <p><b>10</b> Asignar sin la debida autorización privilegios de acceso a los activos de información.</p> <p><b>11</b> Realizar acciones para eludir o vulnerar los controles establecidos en la entidad.</p> <p><b>12</b> Desarrollar actividades que degraden la red de datos, los servicios de red y sistemas de información de la entidad.</p> <p><b>13</b> Violar la privacidad e intimidad de otros usuarios.</p> <p><b>14</b> Usar, obtener o distribuir cuentas de usuarios y/o contraseñas de otros usuarios.</p> <p><b>15</b> Conectar o desconectar equipos no autorizados por la Dirección de Tecnología.</p> <p><b>16</b> Realizar otras acciones que atenten contra la seguridad de la información de la entidad o disposiciones institucionales, legales o contractuales.</p>
---	---

**EFICIENCIA**

Campañas Internas

**Findehome**

**Dulce Compartir**

No te pierdas la mejor receta de Vocación de Servicio

Hoy a las 2 pm en el auditorio Colombia

La Presidencia y Secretaría General te sorprenderán con la última receta de este dulce compartir 2017

No te la puedes perder!

**EL DUEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN JURÍDICA INFORMA QUE SE ACTUALIZA EL PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA NORMATIVIDAD APLICABLE A LA ENTIDAD GJ-PR-003 VS:**

**Principales Cambios:**

- Modificaciones a políticas y condiciones sobre el manejo de circulars de carácter normativo, para su inclusión en el Normograma.
- Actividades que deben atender otros procesos relacionados con circulars Externas e Internas.

**TIPS PARA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DENTRO DE LA OFICINA**

- Mantén siempre las manos de escritorio y ordenadas.
- Antes de entrar, asegúrate que la silla está lista.
- Utiliza los pasamanos de la escalera.
- Ten cuidado al manejar papel, te puedes cortar.
- Utiliza los pasamanos de la escalera.
- Ten cuidado al manejar escaleras o pisos resbalados por humedad.
- Cada vez que te levantes para utilizar el storage binocular, lo necesitas atender para tenerlo en posición sin obstáculos, déjalo por el lado.

Findehome

(Uso de las escaleras <https://www.youtube.com/watch?v=z55vjhUpExY&feature=youtu.be>)



Yammer

Con el fin de potenciar a través de la comunicación las estrategias comerciales de la Entidad, para lograr el cumplimiento de las metas financieras e impactar la rentabilidad del negocio; a través de la Comunicación para el Negocio, se trabajó en equipo con la Jefatura de Mercado en la construcción de una cartilla pedagógica que nos permitiera socializar de manera efectiva el portafolio de productos y servicios de la Entidad.

Paralelo a esto se trabajó en un taller de marca para entender y manejar los conceptos básicos de este tipo de arquitectura y la importancia que tiene para el desarrollo de la estructura de Findeter. Así mismo para humanizar la marca se construyó un manifiesto de marca e igualmente se asesoró a la Entidad en el diseño corporativo de todo tipo de informes, avisos y material promocional e interactivo que nos permitiera acercarnos al cliente con un lenguaje más comercial.

([Manifiesto](https://www.youtube.com/watch?v=iJuQs8PB8BM) <https://www.youtube.com/watch?v=iJuQs8PB8BM> )

([Informe de Sostenibilidad](http://gestionysostenibilidad2016.findeter.gov.co/) <http://gestionysostenibilidad2016.findeter.gov.co/>)

**FINDER LANCÓ NUEVA LÍNEA DE REDESCUENTO ESPECIAL DE ENERGÍAS SOSTENIBLES E IMPACTO AMBIENTAL.**

**Findeter**  
Financiera del Desarrollo  
JUNTOS LO HACEMOS POSIBLE

**Condiciones financieras y características de la línea:**

- Recursos de la línea: **\$70 mil millones** (Setenta mil millones de pesos).
- Plazo: **Hasta 8 años**
- Periodo de gracia a capital: **Hasta 2 años**
- Tasa de redescuento: **IBR 1M + 3.05/ MV** ó **IBR 3M + 3.15 T.V.**
- Tasa de interés Final: A convenir entre los beneficiarios y los Intermediarios Financieros
- Usos Financiables: **Todos los contenidos en el Reglamento para Operaciones de Redescuento de Findeter.**

Todos los Beneficiarios elegibles de Findeter - Vigencia: Hasta agotar los recursos de la línea

**Condiciones especiales:** Para conocer las condiciones especiales de la línea, por favor comunicarse con las oficinas de Findeter.

APOYAMOS PROYECTOS SOSTENIBLES



Publicidad Líneas Especiales Redescuento

**Findeter** **VIRTUAL**

**¿Haciendo fila todavía en el banco?**

En la Financiera del Desarrollo escuchamos a nuestros **Empleados**, por eso a partir de hoy contará con una aplicación más fácil y segura para consultar sus saldos, generar certificados de los créditos y realizar sus transacciones.

**Ingrese aquí** y optimice su tiempo.

APOYAMOS PROYECTOS SOSTENIBLES

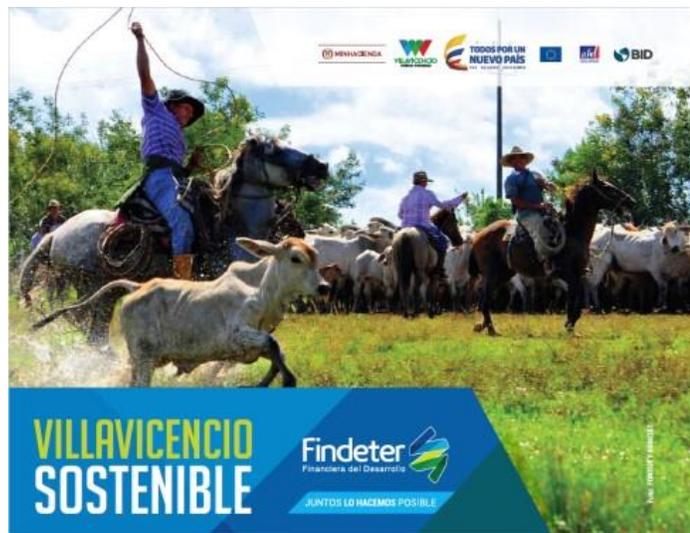
Findeter Virtual

Creamos la Comunicación Pedagógica y Estratégica para formar a través a los diferentes actores internos y externos, sobre la gestión misional de la Entidad y nos consolidamos como referentes de desarrollo sostenible en el país.

Estuvimos “Enseñando lo que hacemos” con la divulgación y promoción de programas, proyectos e iniciativas que adelantó Findeter por todo el país, mediante estrategias creativas, dinámicas en formatos audiovisuales y digitales.



Industrias Creativas



Publicación de Libros - Villavicencio sostenible – foto 1



Publicación de Libros - PDA Barrancabermeja – foto 2

(Emisión Notifinder <https://www.youtube.com/watch?v=2teu8n5psb8>)

(El Comercial soy yo <https://www.youtube.com/watch?v=BuymRgEkbco&list=PLTt5t-ZrfN-h7DjQpfJFrtx8XEG2SpRgK&index=9>)

(Institucional – Social <https://www.facebook.com/findetercol/videos/1811482588904493/>)

(Institucional – Ciudades <https://www.facebook.com/findetercol/videos/1811450872240998/>)

Diseñamos nuevas estrategias para fortalecer la presencia de Findeter y la interacción con sus públicos en el ecosistema digital.

(Spots digital – **£13 Millones del Fondo de Prosperidad del Reino Unido**  
[https://www.youtube.com/watch?v=8z\\_p-QjWFnl](https://www.youtube.com/watch?v=8z_p-QjWFnl))

Mantuvimos una conversación importante con seguidores de nuestras redes sociales y a través de estos canales pudimos contarles los resultados de gestión de la Financiera, las rondas de negocio donde nos encontrábamos, las nuevas oportunidades de negocio, y el avance de las diferentes obras, entre otros temas de interés.

Realizamos 16 Facebook Live y aumentamos en un 153%, lo que supera la meta trazada para el 2017 y nuestra Página Web de Findeter [www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co) sumó 1.583.187 de visitas con un crecimiento del 38.6%.

Nuestros videos en Youtube tuvieron 34.156 visualizaciones, nuestros seguidores en Instagram aumentaron un 44%, publicamos 16 emisiones del programa “Así nos registran los medios” y 10 emisiones del programa “Un café en el Séptimo”:

Tabla 64: Youtube – Videos populares

Los 10 videos más populares		Explorar todo el contenido	
Vídeo	↓ Tiempo de visualización (minutos)	↓ Visualizaciones	
Redescuento Findeter	9.897 16%	3.427	10%
Rendición de Cuentas 2017 Findet...	6.532 11%	357	1,0%
Estructura Findeter	6.224 10%	1.024	3,0%
Malecón de Barranquilla, homenaj...	2.505 4,1%	1.602	4,7%
Un hotel moderno - Hotel Radisso...	1.928 3,2%	1.106	3,2%
Video de inducción Findeter	1.427 2,3%	676	2,0%
Daniel Alberto Sanabria y su traye...	1.001 1,6%	333	1,0%
Crónicas Findeter - Complejidades...	936 1,5%	278	0,8%
Avances obra Findeter, Colegio en ...	915 1,5%	2.377	7,0%
Ciudades Sostenibles y Competiti...	911 1,5%	836	2,4%

(Así nos registran los medios <https://www.youtube.com/watch?v=Ph3xxrKTwl8&t=30s>)



Un Café en el Séptimo

(Un café en el Séptimo <https://www.youtube.com/watch?v=MR3jWW5mLl8>)

A través de un formato innovador, el 30 de noviembre de 2017 transmitimos en vivo y durante 4 horas la Rendición de Cuentas de la entidad y hasta la fecha, este estilo de difusión con 48.032 vistas, 6.599 reproducciones, 7.159 reacciones al video y 20.568 minutos reproducidos ha sido la más exitosa no sólo en la entidad sino también en el sector.



#### Rendición de Cuentas

(Rendición de Cuentas <https://www.youtube.com/watch?v=hV7OwmJbqN4&t=2488s>).

En el campo de la Comunicación Pública y para el Desarrollo; que también fue un eje nuevo de nuestro Plan, construimos colectivamente entre Findeter y los territorios en áreas de influencia de la entidad, procesos de comunicación que generaron empoderamiento y desarrollo sostenible.

Para lograrlo, tuvimos primero que diseñar e implementar el protocolo de comunicación pública, dentro de los requerimientos sociales entregados a los diferentes ejecutores de proyectos de Findeter y en simultanea diseñamos e implementamos esta estrategia de comunicación, dentro de la estrategia técnica, de planeación y comercial de la Entidad.

Como parte de las actividades que nos permitieron culminar con éxito la intervención de proyectos en crisis están: ejercicios de observación en campo, jornadas de socialización y sensibilización con los equipos de trabajo, reuniones con la comunidad, volanteo, perifoneo y acompañamiento a proyectos que requerían atención oportuna.



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



Comunicación Pública



Comunicación Pública

Y por último, a través de la Comunicación Mediática fortalecimos la presencia de Findeter en los diferentes

medios de comunicación para buscar el posicionamiento de la Entidad como Banca de Desarrollo. Y gracias al trabajo realizado con periodistas del equipo de comunicaciones entre enero y diciembre los medios de comunicación registraron 4.376 noticias.



Comunicación mediática

Como parte de esta estrategia, llevamos a cabo 4 talleres en las ciudades de Barranquilla, Medellín, Cali y Bogotá con la participación de más 100 periodistas (Taller de periodistas – foto 1). Emitimos 80 boletines, 11 comunicados de prensa, 4 ruedas de prensa, redactamos y difundimos contenidos periodísticos, cumplimos compromisos editoriales con los diarios nacionales y regionales, gestionamos entrevistas del Presidente de Findeter y sus voceros en medios escritos y radiales; a los cuales, les hicimos entrenamiento permanente.



Taller de voceros

## METAS A 2018

- Serie Web “Desafía Colombia”: Este proyecto audiovisual le permitirá conocer al país los retos en materia geográfica, cultural, social, entre otros a los que se ven enfrentados los ingenieros para lograr que las obras se ejecuten de manera efectiva y oportuna; aun cuando las condiciones no lo permitan y de esta manera sensibilizar a la nación sobre la importancia de los proyectos.
- StoryTelling “Inspira Findeter”: “Inspira Findeter”: Relatará historias de personajes de Findeter que son inspiradoras para el público en general.
- Programa Radial “Al Aire Findeter”: Le permitirá a los oyentes de las diferentes regiones mantener enterados sobre los proyectos sostenibles que adelanta Findeter y que les mejorará su calidad de vida.

## 10 PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

La Planeación Estratégica 2015 – 2025 evidenció la importancia de mejorar la operación de la Entidad por lo tanto se hizo necesario la inclusión e iniciativas para optimizar los procesos y procedimientos de Findeter.

Con estas iniciativas se introducen cambios del rediseño o mejora de sus procesos, y por lo tanto en el modelo de operación, facilitando el logro de los resultados de nuestra Organización como un todo y no solo de las áreas funcionales, alineándolo a las necesidades del mercado y de la planeación estratégica, con lo cual se espera contar con un modelo de operación acorde con las mejoras que estamos realizando.

Durante el año 2017, se trabajó en el fortalecimiento del entendimiento de la Gestión por procesos, de tal forma que la cadena de valor del negocio se vuelve un factor determinante para la adecuada comprensión y administración de nuestro Sistema de Gestión Integrado (SGI).

Con base en lo anterior, se iniciaron proyectos encaminados a la mejora del modelo de operación vigente con el fin de optimizar y/o administrar los procesos misionales financieros y/o de apoyo crítico y prioritario que afecten la prestación de los servicios y/o productos actuales y la operación interna. En este sentido, se está trabajando en la mejora de los siguientes procesos:

- **Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado:** Se involucraron las mejoras prácticas en la Gerencia de Proyectos como vehículo para la prestación de la Asistencia Técnica en la gestión de proyectos que la entidad ofrece a sus clientes. Se están ejecutando las actividades necesarias para asegurar su puesta en operación en el 2018.
- **Gestión Comercial:** Las mejoras aprobadas están orientadas a la labor comercial no solo para los productos financieros, sino también para los productos asociados al Desarrollo Territorial Integrado con el fin de alcanzar mejores resultados para nuestros clientes o partes interesadas que aumente los niveles de satisfacción con fines de fidelización y la sostenibilidad de la misma entidad en el entorno cambiante que se tiene actualmente.
- **Operaciones Activas:** Se encuentra en intervención para realizar los cambios que se requieran que permita un mejor entendimiento de la gestión de redescuento y así optimizar las actividades que constituyen el proceso.
- **Gestión Contractual:** Se encuentra en intervención. Las mejoras están relacionadas con la revisión y ajuste del proceso que gestiona la contratación de los bienes y servicios de Findeter, y diseñar la contratación que se desarrolla en virtud de los servicios que presta la entidad a través del Desarrollo Territorial Integrado.

Durante el tercer y cuarto trimestre de 2017 se hizo intervención del proceso misional de Operaciones Pasivas captar los recursos que garantice el desarrollo de la operación de la Entidad buscando las mejores condiciones de mercado posible y el diseño de un proceso nuevo asociado a la Gestión de los recursos que administra Findeter en virtud de la Asistencia Técnica en Gestión de Proyectos, a través de Patrimonios Autónomos. Sin embargo, la implementación de estas mejoras se hará efectiva durante el año 2018.

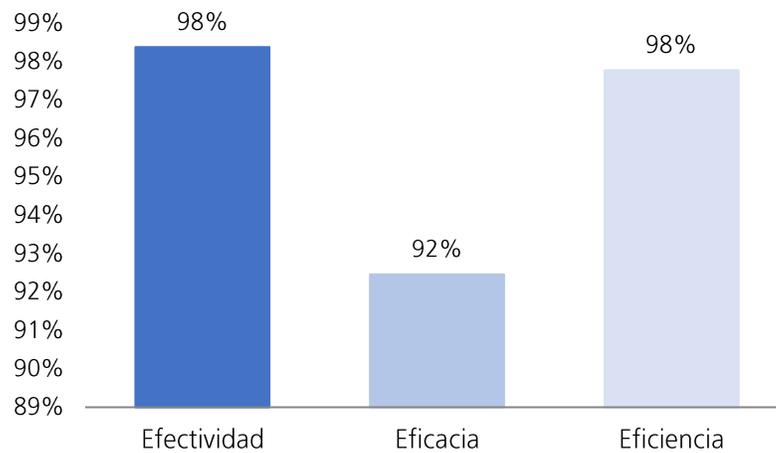
Para mejorar las habilidades en la Gestión de Procesos, el grupo encargado del SGI se encuentra capacitándose en la Gerencia e Innovación en Procesos.

### 10.1 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (SGI)

El Sistema de Gestión Integrado compuesto por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), y el modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral efr, durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de Diciembre de 2017, continuó con su mantenimiento como insumo básico para lograr mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales.

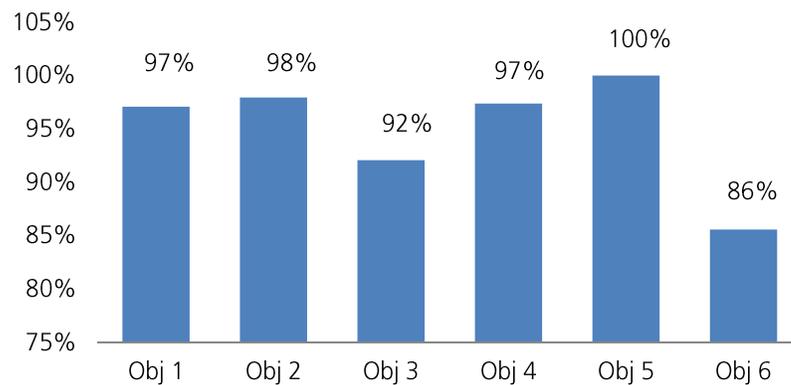
El análisis y medición de los indicadores de gestión muestra que la eficacia, eficiencia y efectividad para la Financiera, presentaron un comportamiento positivo con los siguientes resultados:

**Gráfica 52: Nivel de Cumplimiento del SGI**



Los objetivos del SGI presentaron cumplimiento por encima del 90%. Con excepción del indicador de Gestión ambiental que presentó un cumplimiento del 86%.

**Gráfica 53: Cumplimiento 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 del talento Humano.

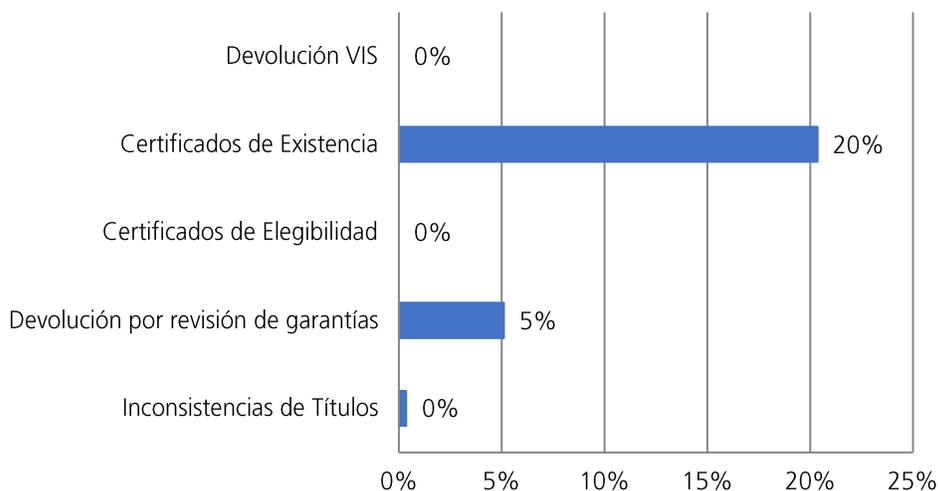
Objetivo 6. Gestionar buenas prácticas para generar conciencia ambiental y promover el uso eficiente de los recursos en los empleados de Findeter, contribuyendo al desarrollo sostenible.

En Findeter hemos identificado cinco productos no conformes (PNC) los cuales durante el 2017 presentaron el siguiente comportamiento:

**Tabla 65: Producto No Conforme 2017**

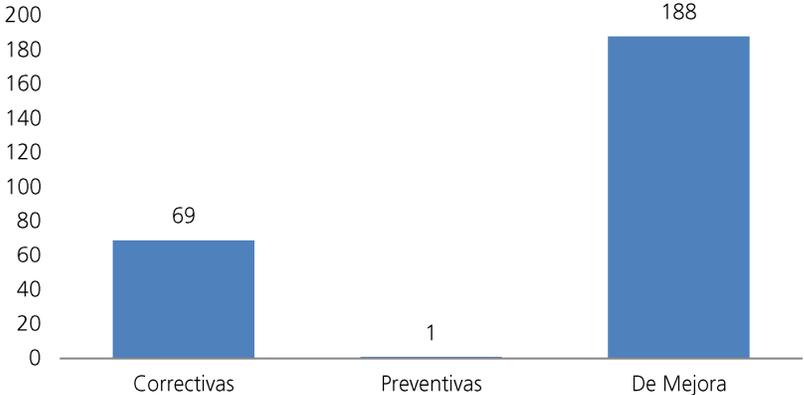
Nombre	PNC	Total de Productos	PNC (%)
Inconsistencias de Títulos	1	285	0%
Devolución por revisión de garantías	17	333	5%
Certificados de Elegibilidad	-	21	0%
Certificados de Existencia	2.908	14.281	20%
Devolución VIS	-	326	0%

**Gráfica 54: Producto No Conforme 2017**

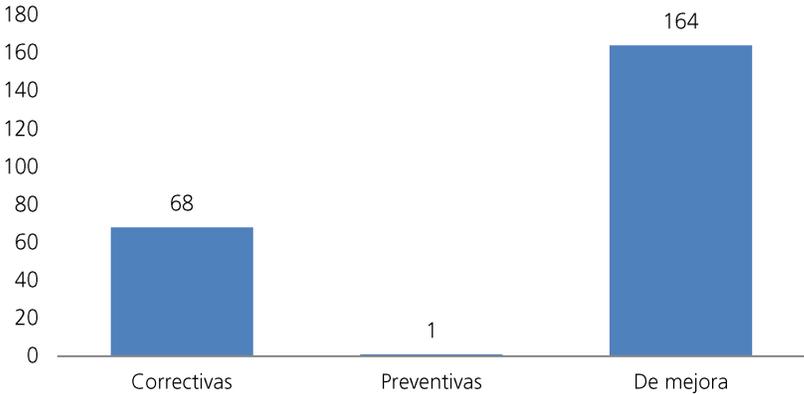


Se han formulado 258 acciones distribuidas así: 69 correctivas, 188 de mejora y 1 acción preventiva, lo que indica que la evolución sobre la mejora continua del sistema ha sido del 73%. Se encuentran en ejecución 25 acciones equivalente a 1 acción correctiva y 24 acciones de mejora. Así mismo, se cerraron 233 acciones correspondientes a 68 correctivas, una preventiva y 164 de mejora. Las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de auditoría interna de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 83%.

Gráfica 55: Acciones Formuladas 2017



Gráfica 56: Acciones Cerradas 2017



Durante el mes de mayo se llevó a cabo la Auditoria de Recertificación en la norma ISO14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental donde se confirmó esta Certificación por 3 años más. La segunda auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad demostró el cumplimiento con los requisitos de la Normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.

Para la administración del SGI actualmente se utiliza la versión 3.6 de ISOLUCION, sin embargo, se está trabajando en la migración a la versión 4.6 la cual tiene mejoras y cambios en la herramienta que son necesarias para la gestión y administración del sistema. Se tiene proyectado que en el primer trimestre del año 2018 se capacite a toda la entidad en el funcionamiento y gestión de la herramienta.

## METAS A 2018

- 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 el fin de asegurar la certificación en el año 2018.
- Migrar la Información del SGI a la nueva versión de ISOLUCION y capacitar a los trabajadores para su uso.
- Continuar trabajando en conjunto con la Vicepresidencia de Riesgos en 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 durante el 2018.
- Acompañar a la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa en la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Iniciar los planes de transición con el fin de preparar a los 6 procesos mejorados o por intervenir para su implementación.

## 10.2 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir del Plan Estratégico 2015-2025, Findeter planteó como eje fundamental la perspectiva de Innovación. Su objetivo es el diseño, estructuración e implementación del Centro de Innovación y Conocimiento (CIC), Dado que la Financiera se ubica entre los Bancos de Desarrollo más innovadores del país y de América Latina, se propuso a través de la creación de modelos formalizar sus procesos internos de innovación.

Para lograrlo, en el 2017 se desarrollaron tres proyectos estratégicos con un enfoque que incentiva la cultura innovadora y que gestiona el conocimiento al interior de la Financiera para generar iniciativas con mayor valor agregado en los diferentes programas, productos y/o servicios para nuestros grupos de interés.

Los proyectos son:

1. Estudio de Diseño y Conceptualización del Centro de Innovación y Conocimiento (CIC)
2. Diseño e implementación del Modelo de Gestión de la Innovación
3. Diseño e implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento

**Ilustración 7: Proyecto de creación e implementación del CIC**



**10.2.1 ESTUDIO DE DISEÑO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL CENTRO DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO (CIC)**

El Estudio realizado determinó los requerimientos y lineamientos conceptuales generales para el diseño, estructuración, formalización e implementación del CIC de Findeter.

El documento se presentó en doce capítulos que incluyen. 1) El marco de referencia, 2) Marco teórico, 3) Estudio benchmarking, 4) Planificación estratégica del CIC, 5) Estructura Interna, 6) Estructura Operativa, 7) Infraestructura, 8) Desarrollo del capital relacional, 9) Estructura financiera y de sostenibilidad, 10) Plan de marketing y comunicaciones, y cuadro de mando. Estos capítulos junto con las conclusiones y recomendaciones del documento son la hoja de ruta inicial para la formalización e implementación del CIC.

**Ilustración 8: Centro de Innovación y Conocimiento - CIC**



Como aspectos a resaltar del estudio están:

- El estudio responde a la necesidad y objetivo estratégico de la perspectiva de innovación, en la conceptualización, planificación, creación e implementación del CIC, mediante el análisis de la situación general de la Entidad, un análisis comparativo de las experiencias exitosas de otros bancos de desarrollo que han implementado este tipo de iniciativas.
- El estudio es fruto del trabajo colaborativo del equipo interno de la Entidad y la colaboración de expertos externos, realizado a través de la recopilación y análisis de diversas fuentes de información, diferentes técnicas metodológicas, de investigación secundaria, investigación primaria, construcción colectiva y diseño conceptual.
- Dentro de los resultados del estudio, se plantea el CIC como la unidad de apoyo transversal a la Entidad, que a través de sus líneas de trabajo debe apoyar la consolidación de los diferentes objetivos estratégicos, reforzando el espíritu innovador de la Entidad, transfiriendo su conocimiento, experiencia y los resultados de investigación en estrecha conexión con los grupos de interés.
- En el estudio el CIC se concibe como la unidad responsable de dos líneas funcionales de actuación “Gestión de la innovación y Gestión del conocimiento”, mediante la creación, el desarrollo e implementación de los modelos de Gestión de la Innovación (GI) y Gestión del Conocimiento (GC) que permitirán a la Entidad formalizar y apropiar los respectivos procesos, siempre con un enfoque de fortalecimiento de la cultura de innovación y el conocimiento al interior de la Entidad.

**10.2.2 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

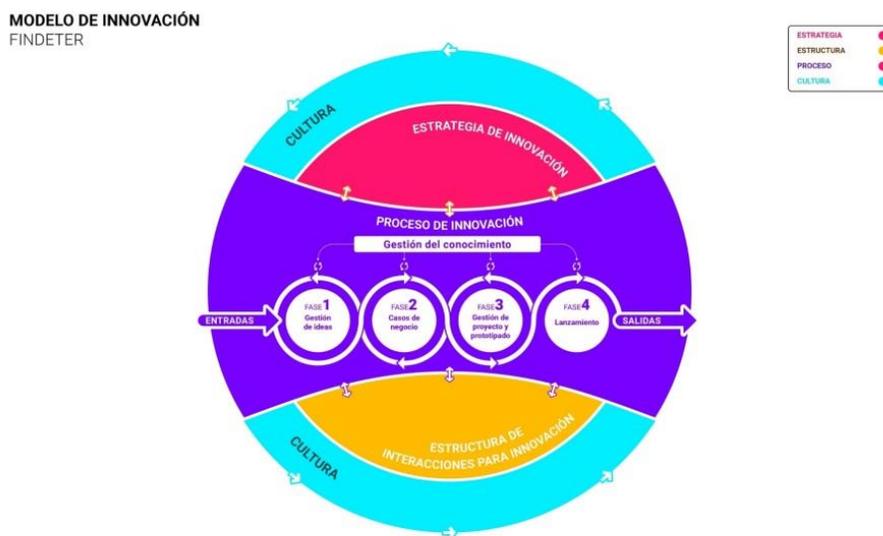
De la mano de consultores externos junto con el equipo interno, se creó y diseñó el Modelo de Gestión de la Innovación de la Entidad, el modelo está compuesto por cuatro elementos: Cultura, Estrategia de

Innovación, Proceso de Innovación y la Estructura de Interacción para la Innovación.

Los objetivos del modelo de gestión de la innovación articulan tres factores: Simplificar los procesos para mejorar la eficiencia de la financiera, descubrir oportunidades del mercado y responder a ellas con soluciones novedosas y empoderar a los trabajadores para identificar oportunidades, potenciar su creatividad, gestionar iniciativas y experimentar.

La representación gráfica del modelo de innovación de Findeter muestra la interacción permanente entre los elementos. La estrategia y la Estructura de interacciones para la Innovación (las personas) acompañan el Proceso de Innovación en todo momento, siendo estas las relaciones enmarcadas por la Cultura de Innovación, creando un entorno propicio para la exploración y proposición de soluciones novedosas en un ambiente que comprenda y promueva estas actitudes innovadoras en sus trabajadores.

**Ilustración 9: Modelo de Innovación de Findeter**



- El modelo de Gestión de la Innovación fue prototipado y validado con tres Proyectos piloto, uno por cada una de las siguientes vicepresidencias: Vicepresidencia Técnica, Vicepresidencia de Operaciones y Vicepresidencia Financiera.
- Se convocaron y seleccionaron veinte y nueve (29) #HéroesdelInnovación. Los cuales recibieron formación en el proceso de innovación de la entidad, en herramientas y metodologías de creatividad y de innovación. El proceso de capacitación duro treinta y seis horas.

### 10.2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Findeter está invirtiendo en la gestión del conocimiento con el objeto de convertirlo en una práctica generalizada en todos sus procesos, siendo consciente que esto contribuye al cumplimiento de su visión y promesa de valor, cuya orientación es hacia la sostenibilidad de la operación y a responder a los desafíos y cambios que se presentan en su entorno.

El modelo de Gestión del Conocimiento de Findeter, como se muestra a continuación, se ha estructurado como un ciclo con 3 fases claramente definidas: Identificación y creación, captura y organización y difusión y transferencia del conocimiento, lo cual promueve en la Entidad el incremento del capital intelectual, base para la generación de valor agregado.

Ilustración 10: Modelo de Gestión del Conocimiento de Findeter



Durante el 2017 se culminó la formulación del modelo de gestión del conocimiento y se iniciará la implementación en el 2018 con el lanzamiento de tres importantes iniciativas y herramientas:

- **Módulo de Lecciones Aprendidas**, que permite documentar y compartir las experiencias obtenidas en la gestión de proyectos, para generar valor en la formulación e implementación de otros proyectos.
- **Storytelling**, metodología basada en la experiencia y vivencia de las personas que permite transferir conocimiento tácito e inspira a los demás para lograr sus metas profesionales y personales.
- **Conecta2**, la base de datos del capital relacional en las versiones web y app, ofrece a los funcionarios acceso a la información unificada de los contactos (clientes y grupos de interés).

Paralelamente como parte integral y resultados del modelo, durante el 2017:

- Se publicaron 2 ediciones de la revista “Pensamiento Urbano”, con los temas: Medellín responde al reto ambiental (abril 2017) y Agua para el desarrollo (diciembre de 2017).
- Se firmaron 5 convenios marco de colaboración con: la Universidad del Norte, la Universidad del Valle, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad Industrial de Santander y con la Universidad Distrital Francisco de Paula Santander.

Con la implementación del modelo del modelo de gestión del conocimiento se espera incrementar el capital intelectual en la entidad base esencial para la generación de valor.

### 10.3 GESTIÓN JURÍDICA

También se cuenta con el proceso de Gestión Jurídica, cuyo objeto es actuar en defensa de los intereses de la Financiera ejerciendo la representación judicial de manera eficaz y exitosa. Uno de los cambios que sufrió la Entidad fue el traslado de la función de Reducción de Saldos, pasando de la Dirección de Procesos Especiales a la División de Asistencia Jurídica, con el objeto de fortalecer los aspectos relacionados con el cobro coactivo.

De igual forma, se destaca la creación del Grupo Interno de Contratación por medio de la Resolución No. 188 del 23 de diciembre de 2009, buscando la concentración y unificación del procedimiento contractual en un solo grupo para ser más eficientes y eficaces. Como consecuencia de esto, también se creó el proceso de Adquisición de Bienes y Servicios.

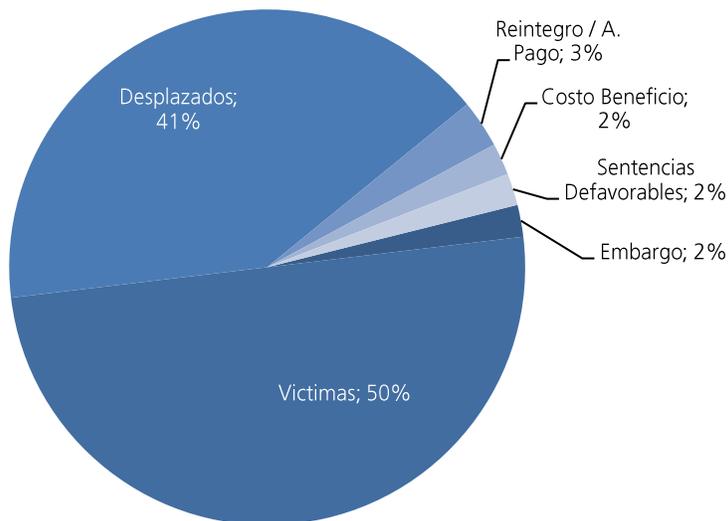
#### 10.3.1 ADMINISTRACIÓN Y COBRO DE LOS SALDOS FONDOS FIU, FCV, FIS Y PROGRAMA RISR

a. Durante el año 2017 para el cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación de los Fondos FIU, FCV, FIS y Programa RISR, se destacaron los siguientes resultados:

- En desarrollo de la reducción de los saldos de las obligaciones derivadas de los convenios suscritos entre los Entes Territoriales y los Fondos de Cofinanciación Fondo de Infraestructura Urbana, Fondo de Cofinanciación de Vías, Fondo de Cofinanciación para la Inversión Social, y Programa Recursos de Inversión Social Regional, se logró terminar a 31 de diciembre de 2017, 32 procesos de cobro coactivo pasando de 70 a 38, incluidos los procesos de acuerdos de pago; (esto es 4 procesos en acuerdos de pago con un valor de \$196 Millones); así como reducir los saldos de los entes territoriales deudores, en un valor de \$ 3,234 Millones, equivalente al 77%, del saldo por reintegrar al 31 de diciembre del 2016, así:

#### Reducción de Saldos Fondos de Cofinanciación

Gráfica 57: Concepto Disminución 2017



En cuanto a la gráfica que representa los porcentajes de disminución según los conceptos aplicados, se observa un porcentaje alto en cuanto a la disminución por concepto de la Aplicación de los Artículos 124 y 142 de las Leyes 1151 de 2007 y 1753 de 2015 que estableció la facultad a los entes territoriales para certificar en Ayuda y Atención a la Población Desplazada y de Víctimas para poder disminuir los saldos de

las obligaciones derivadas de los convenios que se tenían con los Fondos de Cofinanciación administrados por Findeter.

b. En cuanto a la representación judicial y extrajudicial se llevaron a cabo 111 procesos (Sin arbitramentos y otros) con corte a 31 de diciembre de 2017 y se respondieron 80 acciones de tutela.

**10.3.2 PROCESOS EN CONTRA**

A continuación se muestran los procesos en contra de Findeter, descritos así:

**Tabla 66: Otros procesos en contra de Findeter**

Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	Nº de Procesos
Reclamaciones	221.315.100	-	1
Conciliaciones extrajudiciales	4.044.946.411	-	8
<b>Total</b>	<b>4.266.261.511</b>	<b>-</b>	<b>9</b>

**Tabla 67: Procesos promovidos por Findeter**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	Nº de Procesos
Abogados externos	Civil Ordinario	1.827.864.000	-	1
Abogados de Planta	Ejecutivo - Ex funcionarios	1.275.599.305	-	19
	Ejecutivo - Internacional	36.757.404.142	-	2
	Ejecutivo - BCH	75.468.541	-	2
	Ejecutivo - INSFOPAL	4.909.452.998	-	10
	Ejecutivo - Monitor local (Programa creado por Findeter)	24.960.000	-	1
	Ejecutivo - Utilidades (Convenios de Cofinanciación)	88.371.684	-	4
<b>Total</b>		<b>44.959.120.669</b>	<b>-</b>	<b>39</b>

**Tabla 68: Procesos promovidos por el Patrimonio Autónomo**

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Reserva	Nº de Procesos
Abogados externos	Arbitramento	1.638.013.884	1.852.019.650	1
	<b>Total</b>	<b>1.638.013.884</b>	<b>1.852.019.650</b>	<b>1</b>

<b>Total Pretensiones</b>	<b>15.313.059.490</b>
<b>Total Reserva</b>	<b>14.438.346.767</b>

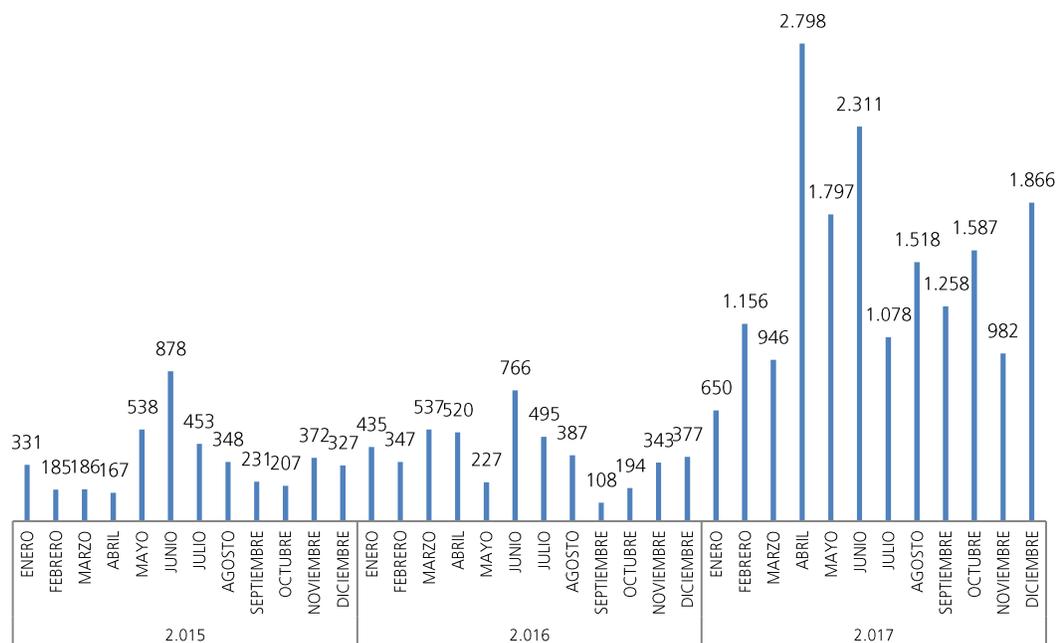
Otros aspectos destacados de la gestión jurídica de la entidad fueron:

- Se ha brindado apoyo al proceso de titularización, a la negociación y suscripción de los contratos de empréstitos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Agencia Francesa de Desarrollo – (AFD), y a la evaluación jurídica de los requisitos habilitantes en las convocatorias del programa de vivienda gratuita.
- Se realizó el normograma de Findeter, el cual cuenta con notas de vigencias y concordancias, atinentes a toda la normatividad aplicable a la Financiera, el cual cuenta con una función en la intranet (PRISMA) que permite la publicación y consulta de los conceptos jurídicos emitidos por la Dirección Jurídica de Findeter, desde el año 2008 a la fecha, constituyéndose en dos herramientas muy importantes para los colaboradores de la Entidad y el público en general.
- Se generó la actualización del texto, diseño y papel de seguridad de los títulos accionarios de Findeter (aprobado por la Junta Directiva de la Financiera), ajustándolo a la nueva naturaleza jurídica (Decreto 4167 de 2011), así como con la imagen corporativa de la Financiera. La emisión de acciones correspondiente al año 2013 se expidió en los nuevos títulos accionarios mencionados.
- Se profundizó en el estudio normativo para definir las condiciones necesarias para la incorporación de organismos multilaterales como posibles accionistas de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A., Findeter.
- Se presentó a la Alta Dirección así como a la fuerza comercial de Findeter, la propuesta de actualización y mejoramiento de los formatos de Contrato Marco y los Marcos Reglamentarios (VIS) utilizados con los Intermediarios Financieros y No financieros.
- Proyectó en conjunto con la Vicepresidencia Comercial para la implementación de un nuevo Contrato Marco para las operaciones de redescuento con los intermediarios financieros.
- Negociación del Contrato de Crédito con KFW (Banco de Desarrollo del Gobierno Alemán) por € 70 Millones, en asocio con la Jefatura de Banca Internacional, el cual se encuentra para su próxima firma.
- Negociación del Convenio MOU con el British Council para recibir recursos no reembolsables del Prosperity Fund, el cual se encuentra para su próxima firma.
- En asocio con la Jefatura de Banca Internacional, se realizó la negociación de contratos para la emisión de bonos subordinados por un monto de \$203.700 Millones.
- Emisión de acciones y trámites societarios propios para capitalización de utilidades del 2016 por \$36.835 Millones.

## 10.4 GESTIÓN DOCUMENTAL

El 2017 fue un año de crecimiento en la producción y circulación de documentos en la Financiera, a lo largo del año se observó un comportamiento similar al del año 2016 manteniendo un crecimiento general en los volúmenes de comunicaciones y especialmente en la cantidad de documentos anexos a las mismas, lo cual se reflejó en un crecimiento en la conformación de expedientes de archivo, de tal forma que se observó un crecimiento en el volumen de transferencias que en el 2017 reflejó dicho comportamiento.

Gráfica 32: Carpetas Transferidas al Archivo Central



**Ventanilla de Correspondencia y Mensajería:** Durante el año a través de la ventanilla de correspondencia se tramitó cerca de 46.000 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 el 2017 Findeter recibió visita de seguimiento del Archivo General de la Nación, la cual tuvo como objetivo la validación del cumplimiento del Plan de Mejoramiento Archivístico 2012 – 2016, dicha entidad confirmó el cumplimiento de las actividades y solicitó formular un nuevo plan en el que se registran actividades que dan continuidad a los logros alcanzados.

**Archivos de Gestión Centralizados:** Findeter ha continuado el proceso de centralización de archivos de gestión trasladando la administración y aplicación de principios archivísticos de sus expedientes al Centro de Administración Documental; esto ha logrado garantizar el cumplimiento de ley y la adecuada conservación de la documentación. Dentro de estos se encuentran contratos de adquisición de bienes y servicios, procesos jurídicos, acciones constitucionales, historias laborales y créditos de empleados.

**Tablas de Retención Documental:** Se actualizaron las tablas de retención de acuerdo a las nuevas modificaciones en la estructura organizacional y se remitieron al Archivo General de la Nación para su convalidación.

**Inventarios Documentales:** Al cierre del año 2017 el fondo documental de la financiera está constituido por 243.187 unidades de archivo, las cuales se encuentran codificadas y registradas en el inventario de activos de información documentales, el cual adicionalmente se publica en la página web de la Entidad.

**Descarte Documental:** Findeter en cumplimiento del párrafo del artículo 25 del Decreto 2578 de 2012 y el artículo 15 del Acuerdo 004 de 2013, ha publicado en su página web los inventarios de la

documentación que se selecciona para proceso de eliminación en virtud de dar aplicación a las tablas de retención documental y ejecutando su programa de gestión documental.

**Tabla 69: Inventario de Documentación**

<p><b>2016</b> 13.827 <b>2017</b> 15.151 CAJAS ARCHIVO CENTRAL</p>	<p><b>2016</b> 226.450 <b>2017</b> 243.187 UNIDADES CONSERVADAS ARCHIVO CENTRAL</p>
<p><b>2016</b> 4.700 <b>2017</b> 12.254 UNIDADES TRANSFERIDAS</p>	<p><b>2016</b> 2.461 <b>2017</b> 6.798 UNIDADES CONSULTADAS</p>
<p><b>2016</b> 3.590 <b>2017</b> 3.831 COMUNICACIONES MENSUALES</p>	<p><b>ARCHIVOS DE GESTIÓN CENTRALIZADOS</b> CONTRATOS, PROCESOS JURIDICOS, ACCIONES CONSTITUCIONALES, HISTORIAS LABORALES, CREDITOS DE EMPLEADOS</p>

## 10.5 GESTIÓN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

### LOGROS Y HECHOS DESTACADOS

- Logramos el **sello de excelencia** otorgado por la **Dirección de Gobierno en Línea** el cual se obtuvo gracias al trabajo que venimos adelantando para trámites y servicios en línea con calidad a través de las capacidades de gestión de TI con el fin de mejorar la relación con el estado y la calidad de vida de los ciudadanos, garantizando accesos de manera confiable a productos digitales.
- El sello de excelencia nos fue otorgado en la categoría de gobierno abierto en el cual nos certificaron que los conjuntos de datos abiertos y las plataformas de participación estuvieran proporcionando un gobierno abierto y participativo.

**10.5.1 PROCESO DE ORIGINACIÓN DE CARTERA**

De conformidad con el procedimiento, Findeter realiza la revisión, análisis, aprobación y liquidación de las operaciones de acuerdo a la aplicación de la normatividad vigente, procedimientos y controles establecidos, consistencia de la información registrada en los documentos soportes de las operaciones, presentado por los intermediarios, y los controles automáticos establecidos, garantizando la correcta generación de la cartera en la colación de los redescuentos.

**REVISIÓN DE OPERACIONES DE REDESCUENTO**

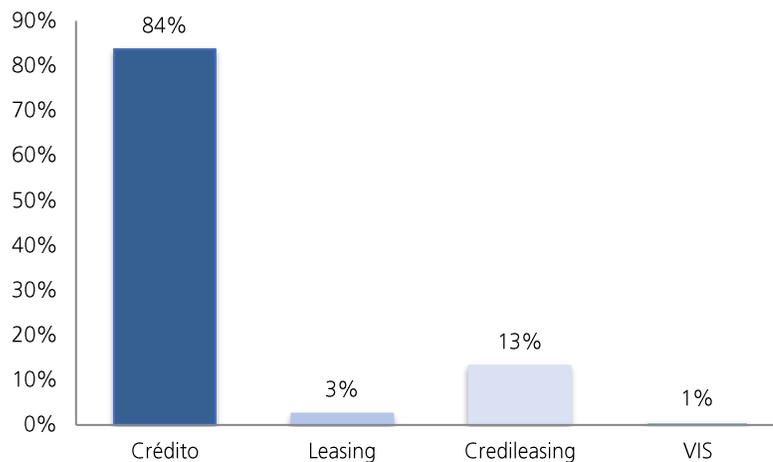
Durante el período de análisis se tramitaron 817 operaciones de redescuento, con un monto de redescuento de \$2.071.716 Millones, con la participación por tipo de operación como se observa en el cuadro siguiente.

**Tabla 70: Revisión de Operaciones de Redescuento**

Tipos de Operación	Año 2017			
	Número	% Número	Monto Red. (MM)	% Monto
Crédito	260	32%	1.733.694	84%
Leasing	73	9%	52.284	3%
Credileasing	132	16%	273.534	13%
VIS	341	42%	12.205	1%
Anuladas*	11	1%	-	0%
<b>Total</b>	<b>817</b>	<b>100%</b>	<b>2.071.716</b>	<b>100%</b>

\*Operaciones analizadas, que no cumplieron con los requisitos para ser redescontadas

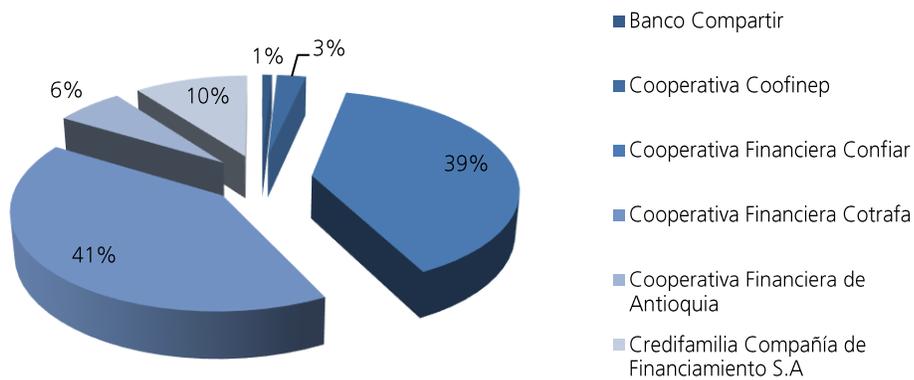
**Gráfica 33: Redescuento 2017 por Tipo de Operación**



### REVISIÓN DE OPERACIONES DE REDESCUENTO VIS

Las 341 operaciones de vivienda de interés social (VIS) se desembolsaron a través de los siguientes intermediarios, en donde se indica el número de transacciones con cada uno de ellos:

**Gráfica 60: Redescuento VIS por Intermediario**



## METAS A 2018

- Gestionar con la Vicepresidencia Comercial una campaña para incentivar el uso de Findeter virtual por parte de los intermediarios que aún no acceden a este servicio.
- Implementar los acuerdos de servicios con las otras áreas involucradas en el proceso de Operaciones Activas, para mejorar nuestros tiempos de respuesta.
- Implementar un plan de capacitación con los comerciales de las Regionales de Findeter para que estos capaciten a los funcionarios de los intermediarios para mejorar los tiempos de respuesta en el trámite de la operación.
- Implementar la solicitud de desembolso de VIS por Findeter Virtual.
- Implementar la funcionalidad del aumento de monto para operaciones CrediLeasig y desembolsos parciales.
- Implementar la notificación del aviso de redescuento de acuerdo a las necesidades de los clientes.

### 10.5.2 PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (PETI)

Durante el año 2017 finalizamos la formulación del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) de Findeter, el cual se desarrolló con el apoyo de la firma consultora “Colombia Digital” basada en el modelo IT4+ de la estrategia de gobierno en línea, lo cual generó como resultado contar con

un ejercicio de arquitectura empresarial y un análisis para establecer el nivel de madurez de los procesos y servicios de la Dirección de Tecnología de la Entidad.

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) tiene un horizonte de 4 años y fue aprobado por el comité de tecnología de la Entidad, por lo cual iniciamos la respectiva divulgación y ejecución al interior de la Financiera.

#### **CONSTRUCCIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA BODEGA DE DATOS DE INDICADORES ECONÓMICOS**

Dentro de los proyectos que iniciamos durante el año 2017, se encuentran el sistema de gestión de proyectos y el de gobierno y gestión de datos los cuales finalizaron la etapa de los procesos de contratación, para en el año 2018 iniciar con las respectivas implementaciones.

#### **REDISEÑO DE FINDETER VIRTUAL**

Realizamos el lanzamiento oficial de la nueva plataforma más moderna con mejoras operacionales en la usabilidad y accesibilidad que cuenta con el estilo grafico actual de la Entidad.

Realizamos la campaña de comunicación respectiva con todos los interesados y dimos a conocer el módulo de capacitaciones virtuales en línea, lo cual les ha permitido a los usuarios la realización de consultas sobre el uso de la herramienta en cualquier momento y sin ningún costo por concepto de desplazamiento.

Tanto intermediarios como empleados y ex empleados reconocieron el cambio favorable que presento la aplicación, resultándoles más sencillo y más amigable su experiencia en la navegación de la herramienta.

#### **SIVIS**

Actualizamos aplicativos como SIVIS<sup>8</sup> en la parte técnica, funcional y de imagen; renovando de esta manera la forma de hacer las cosas, alineándonos a la nueva imagen corporativa y facilitando la operación diaria a los usuarios.

#### **INTELIGENCIA DE NEGOCIOS (BI)**

En 2017 realizamos la finalización y cierre de la implementación y puesta en marcha de la herramienta de inteligencia de negocios de Findeter, la cual tiene como objetivo, 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.

En este año se dio inicio a la segunda fase del proyecto de inteligencia de negocios, dentro de los principales beneficios del proyecto se encuentran:

- Consolidar el análisis de los datos y las reglas de negocio de Findeter de forma transversal para todas las áreas de la entidad.
- Entregar la información de Findeter como un servicio para la entidad y sus partes interesadas, mediante la herramienta de inteligencia de negocios.
- Ampliar el cubrimiento y alcance de los tableros de inteligencia de negocio ya construidos actualmente, que son de utilidad para diferentes áreas de Findeter.

#### **SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO**

Durante 2017 realizamos la planeación del proyecto y el proceso de contratación de este sistema, el cual tiene como objetivo proveer a la Entidad de las capacidades, procesos y herramientas que capturen y consoliden los datos de cada uno de los proyectos de planificación territorial y asistencia técnica que apoya

---

<sup>8</sup> Aplicativo diseñado y desarrollado por FINDETER para uso interno, con el fin de llevar el registro en línea y en tiempo real, de la información básica de los proyectos y del procedimiento de elegibilidad a proyectos urbanos que tienen curso en la Entidad.

Findeter en los territorios, de forma alineada al ciclo de vida en el cual se gestionan al interior de la entidad. Dentro de las características principales se destacan:

- Relacionamiento de los proyectos con los contratos marco y derivados que los soportan.
- Caracterización de los indicadores de alcance e impacto en los territorios, de cada uno de los proyectos.
- Soporte de la información de estado de avance y ejecución de los proyectos y contratos apoyados por Findeter.

#### **CONTROL DE INFORMACIÓN DE FIDUCIAS EN EL ERP DYNAMICS**

Implementamos la solución de Gestión Microsoft Dynamics - AX, módulos de presupuesto público, proyectos y contratos, adquisición y abastecimiento con el ánimo de integrar los procesos operativos y administrativos de 24 fiducias bajo un sistema de información, que permitan minimizar las posibilidades de generación de errores y generar un aumento en la confiabilidad y tiempos de respuesta del proceso.

Capacitamos al equipo de control de fiducias de Findeter en el modelo de operación.

#### **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTAS**

Realizamos el diseño, desarrollo y parametrización del sistema de información que permite realizar la evaluación de los proponentes que aplican a las convocatorias de asistencia. Este sistema tiene la opción de hacerle seguimiento y control a los procesos de convocatoria brindando información de manera oportuna y centralizada al área de contratación, el sistema permitirá disminuir los tiempos, operatividad y minimiza las probabilidades de error humano. Los principales beneficios que se esperan tener una vez el sistema entre en producción son:

- Trazabilidad detallada de los procesos
- Integridad y disponibilidad de la información
- Agilidad en el desarrollo de las evaluaciones
- Centralización de la información
- Seguridad y control de la información
- Permite la gestión y administración de usuarios por medio de perfiles de usuario y niveles de acceso
- Lenguaje común

Durante el primer trimestre del año 2018 se realizará el proceso de capacitación a los usuarios, inicio de operación del sistema, lanzamiento de la aplicación en los medios de comunicación corporativos, el concurso para bautizar el aplicativo y el acompañamiento de tecnología por el primer mes de operación.

#### **HERRAMIENTA GASTOS DE VIAJE**

Desplegamos las mejoras de la herramienta de gastos de viaje en la Entidad, la cual automatizó los flujos de aprobación, generando un mayor control en las solicitudes de viaje y optimizando el uso de los recursos en términos de ahorro de papel y de tiempo de los usuarios.

#### **INFRAESTRUCTURA**

Durante el 2017 enfatizamos en el fortalecimiento y ampliación en el uso y apropiación de las tecnologías implementadas en la Organización, dentro de las que se destaca, la culminación de la migración de servicios de la plataforma de procesamiento de datos principal a un modelo de autogestión, con lo que hemos alcanzado mejores tiempos de respuesta y atención a solicitudes de ampliación de recursos de procesamiento y almacenamiento.

Adelantamos la contratación para la renovación de las estaciones de trabajo, 270 nuevos computadores que soportan el incremento de usuarios y renuevan cerca del 35% del parque computacional de la Entidad.

Se realizó la instalación e implementación de la nueva plataforma de Multifuncionales con Lexmar lo cual permitió liberar los trabajos solicitados con el carnet o con el password del usuario. De esta manera generamos automáticamente las respectivas estadísticas de consumo por cada área, contribuyendo así a la reducción de consumo de papel de la Entidad.

La capacidad de los canales de comunicaciones e Internet fue ampliada para mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios en cada una de las sedes de la Entidad (Dirección General y Regionales), así como a nuestros clientes, usuarios de canales virtuales. La ampliación del canal de Internet fue del 20%.

Bajo la directriz de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgo y de la mano del Oficial de Seguridad, profundizamos en la implementación de los controles de seguridad informática, así como también se afinaron los mecanismos y procedimientos para la atención de eventos de seguridad y la mitigación de vulnerabilidades.

Implementamos mecanismos adicionales para el aseguramiento de los portales web, expuestos hacia Internet, con el fin de proteger a la Entidad de los piratas informáticos o hackers. De manera complementaria, capacitamos a los funcionarios de la Entidad y habilitamos el portal para intercambio seguro de información con terceros externos.

Se le dio continuidad al proceso de migración a protocolo IPV6 con la contratación de la segunda fase, la de implementación del protocolo en convivencia con IPV4 en la red de Findeter.

### 10.5.3 DERECHOS DE AUTOR

Para el año 2017 cumplimos las normas de propiedad intelectual y derechos de autor del software instalado en los equipos de la Entidad, dando cumplimiento así a la legislación vigente sobre derechos de autor. Obtuvimos la certificación SAM por un año.

Contamos con el ejercicio realizado por control interno, donde realizamos pruebas de recorrido y muestras de información que cumplieron con los requerimientos establecidos en la norma.

Durante el año, además de las validaciones propias, realizamos verificaciones del software instalado en los equipos de cómputo de la entidad bajo la guía de importantes fabricantes de software, donde se pudo constatar que el software instalado se encuentra licenciado por el respectivo proveedor.

En la Organización mantenemos un inventario detallado de cada uno de los productos licenciados y sus respectivos soportes.

## METAS A 2018

- Implementar Modelo de Arquitectura empresarial, alineando los procesos con la tecnología.
  - Implementar el sistema de evaluación de propuestas de convocatorias.
  - Implementación del servicio tercerizado para la administración y liquidación de nómina.
- Finalizar la implementación de la estrategia de gobierno digital.

## 11 ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

### 11.1 IDENTIFICACIÓN, PRIORIZACIÓN Y VALIDACIÓN DE ASPECTOS Y ASUNTOS

Para determinar los aspectos relevantes para Findeter (ámbito interno) y los grupos de interés (ámbito externo), a finales de 2015 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 (GRI).

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. 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 2017.

La información detallada de cómo se realizó el [análisis de materialidad de Findeter](http://gestionysostenibilidad2016.findeter.gov.co/relacion-con-los-grupos-de-interes/materialidad/identificacion-priorizacion-y-validacion-de-aspectos-y-asuntos) puede consultarse en el Informe de Gestión y Sostenibilidad 2016 o a través del siguiente enlace: <http://gestionysostenibilidad2016.findeter.gov.co/relacion-con-los-grupos-de-interes/materialidad/identificacion-priorizacion-y-validacion-de-aspectos-y-asuntos>

#### 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.

#### VALIDACIÓN Y REVISIÓN DE ASPECTOS PRIORIZADOS

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 la Entidad, 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 71: 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

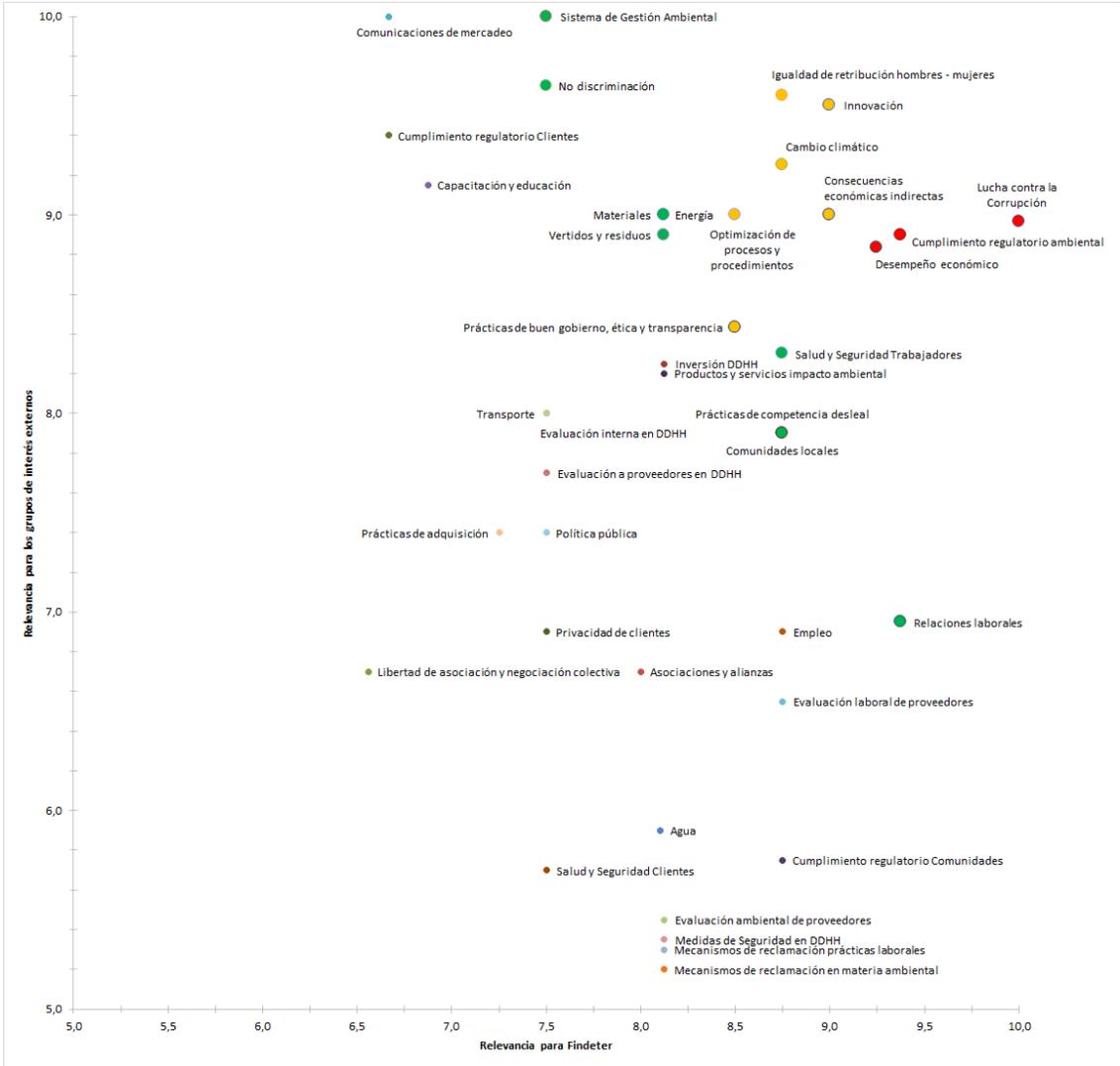
24	Evaluación interna en DDHH
25	Evaluación laboral de proveedores
26	Inversión DDHH
27	Productos y servicios impacto ambiental
28	Transporte
29	Asociaciones y alianzas
30	Cumplimiento regulatorio Comunidades
31	Política pública
32	Privacidad de clientes
33	Agua
34	Evaluación ambiental de proveedores
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

11.1.1 MATRIZ DE MATERIALIDAD



A continuación, se presenta la [matriz de materialidad de Findeter](#), 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:

Gráfica 61: Matriz de materialidad



- Agua
- Asociaciones y alianzas
- Cambio climático
- Capacitación y educación
- Comunicaciones de mercado
- 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

## 11.1.2 COBERTURA DE ASPECTOS MATERIALES

COBERTURA DE ASPECTOS MATERIALES

Tabla 72- Cobertura de los aspectos materiales

no.	Aspecto material	Corresponde a:	Relevante 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 la Entidad 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	✓	✓

## APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión, Sostenibilidad y Resultados Financieros del año 2017 de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter, fue aprobado por el Representante Legal y por la mayoría de los votos de los miembros de la Junta Directiva de Findeter en su sesión del día 20 de Febrero de 2018 y suscrito en el Acta No.333.

## ANEXOS