

## Equipo Directivo A Diciembre 31 de 2015

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ  
Presidente

HELMUTH BARROS PEÑA  
Secretario General

ANA PATRICIA CAÑÓN CORRALES  
Vicepresidente Comercial

ALEJANDRO MAYA MARTÍNEZ  
Vicepresidente Técnico

HILDA CRISTINA ALZATE MARTINEZ  
Vicepresidente de Operaciones

RAMIRO AUGUSTO FORERO CORZO  
Vicepresidente de Crédito y Riesgos

RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO  
Vicepresidente Financiero

CARLOS SALAZAR ECHAVARRIA  
Gerente de Sostenibilidad ( E )

CLAUDIA VIVIANA ROJAS SALCEDO  
Gerente de Planeación ( E )

LINA MARÍA CHEDRAUI TORRES  
Directora de Comunicaciones

RUBIELA HERNÁNDEZ VELASCO  
Jefe Oficina de Control Interno de Gestión

PRICE WATERHOUSE COOPERS  
Revisoría Fiscal

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

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

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

### PLAN ESTRATEGICO 2015 – 2025

#### MISIÓN

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

#### VISIÓN

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



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







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

## PLAN ESTRATEGICO 2015 – 2025

### PROMESA DE VALOR

*Soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de sus proyectos*

### VALORES

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



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

Mercado, Eficiencia, Innovación, Capital Estratégico, Sostenibilidad.

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



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

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



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

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

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

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





7 LOGROS 2015 ..... 181

8 RECONOCIMIENTOS..... 183

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

10 PERSPECTIVAS 2016..... 185

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

## APRECIADOS ACCIONISTAS:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ana Lucía Villa Arcila  
Presidente Junta Directiva

Luis Fernando Arboleda González  
Presidente

# 1 ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

## 1.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO INTERNACIONAL

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

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

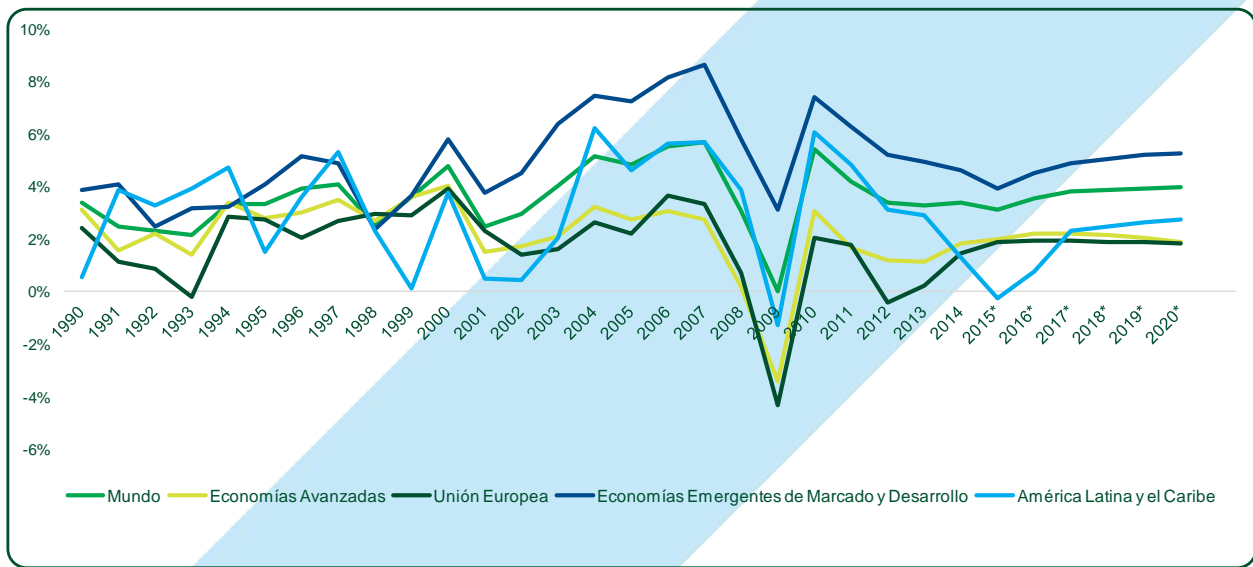
### 1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

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

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

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

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



Fuente: Fondo Monetario Internacional. Valores estimados

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

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

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



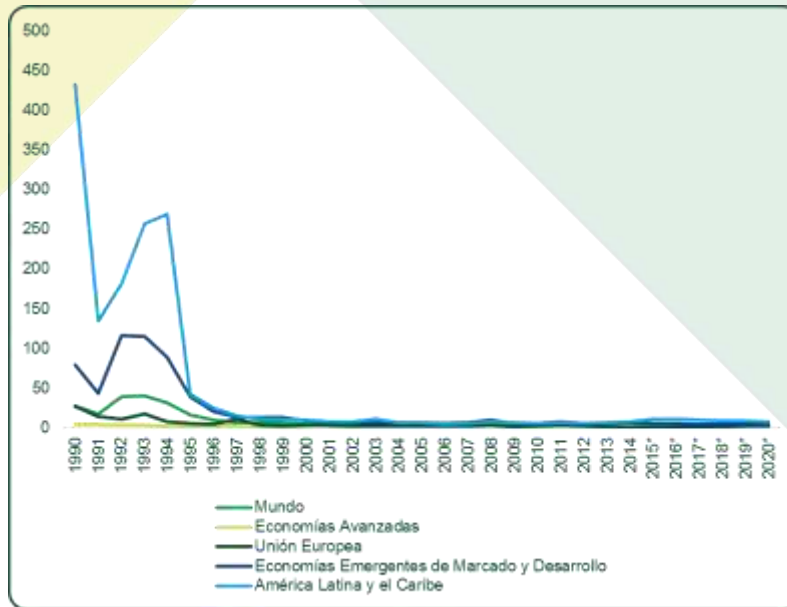
Fuente: Fondo Monetario Internacional. \*Valores estimados

### 1.1.2 INFLACIÓN

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

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

Gráfico 3 - Inflación Anual basada en Precios Promedio de Consumo



Fuente: Fondo Monetario Internacional

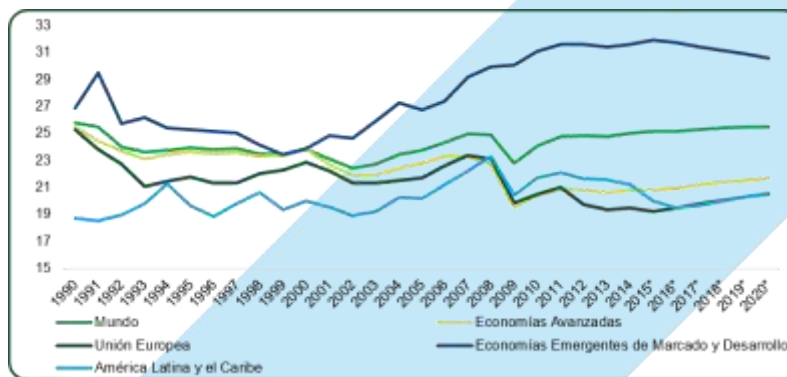
\*Valores estimados

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

### 1.1.3 INVERSIÓN

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

Gráfico 4 - Inversión anual como porcentaje del PIB

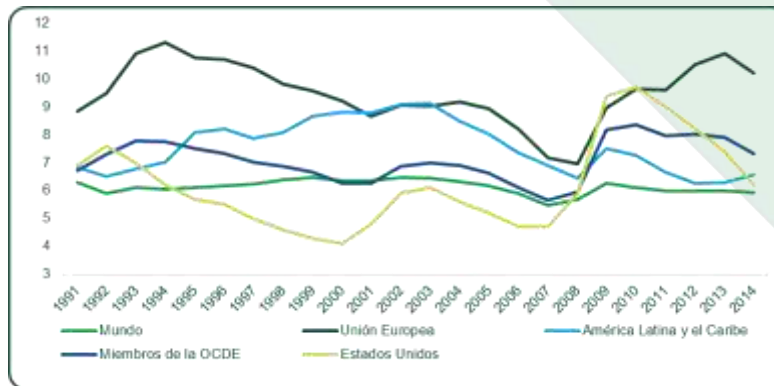


Fuente: Fondo Monetario Internacional. \*Valores estimados

### 1.1.4 DESEMPLEO

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

Gráfico 5 - Desempleo anual por región

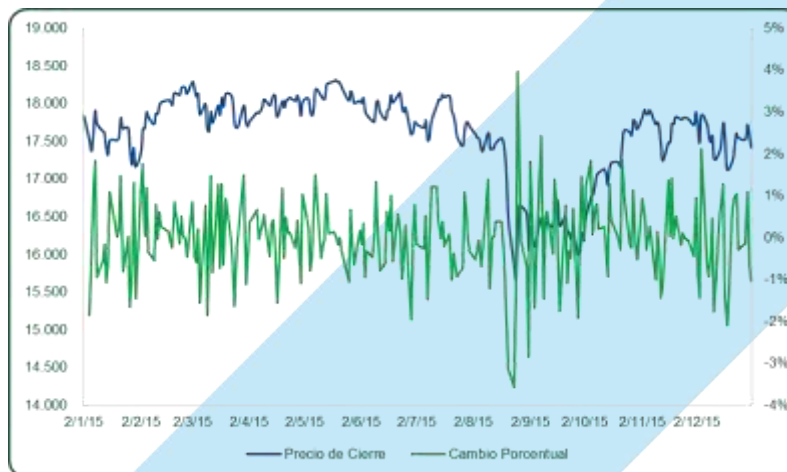


Fuente: Banco Mundial

### 1.1.5 MERCADOS FINANCIEROS

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

Gráfico 6 - Comportamiento del Promedio Industrial Dow Jones – 2015



Fuente: The Wall Street Journal

### 1.1.6 TASA DE CAMBIO

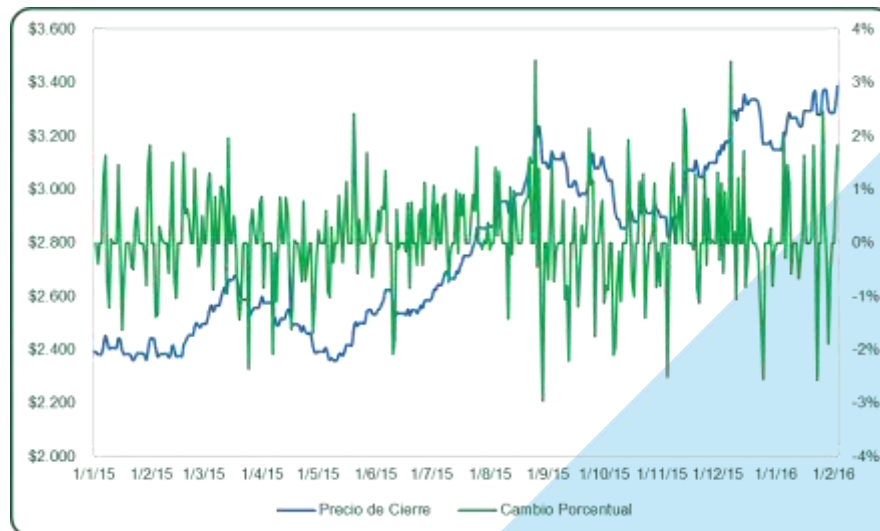
La revaluación del dólar contra todas las otras monedas durante el 2015 se debió mayoritariamente a los esfuerzos de la Reserva Federal (FED) por disminuir el nivel de circulante en el mercado estadounidense, después de las estrategias para aumentarlo a raíz de la recesión. Conocido como tapering esta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

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

Más adelante se explica en detalle la razón de la caída de los precios del petróleo y otros commodities a raíz del descubrimiento del fracking<sup>1</sup>. Este desarrollo en tecnología llevó a un incremento en la producción de petróleo en EE.UU. que a su vez fortaleció su economía y al fortalecimiento de su divisa.

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

Gráfico 7 - Tasa de cambio Peso Colombiano/USD



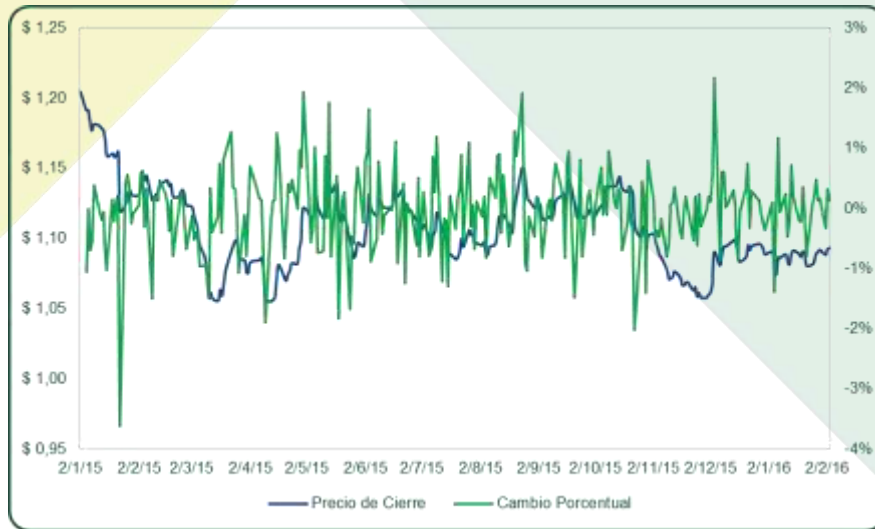
Fuente: Banco de la Republica (Superintendencia Financiera de Colombia)

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

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



Gráfico 8 - Tasa de cambio Euro/USD



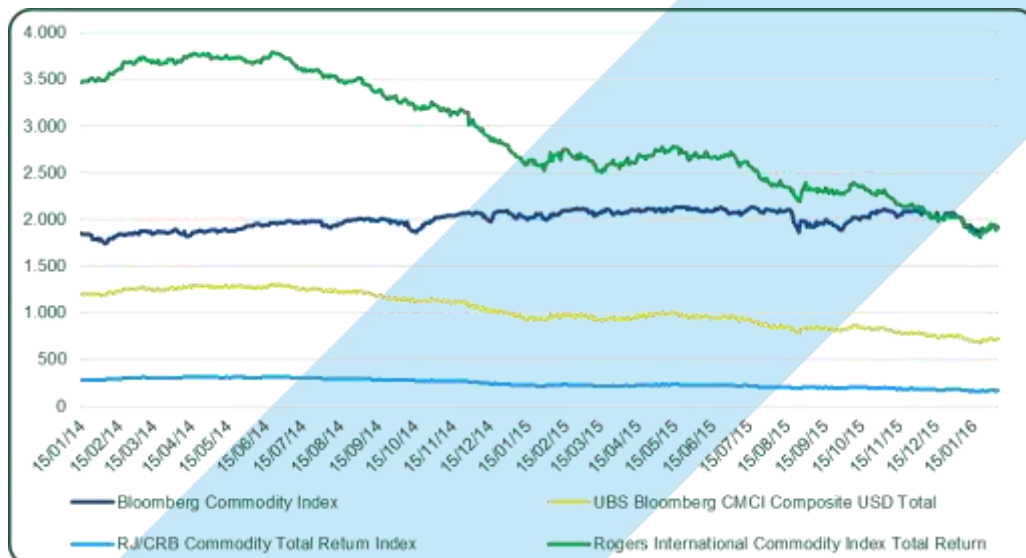
Fuente: Banco Central Europeo

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

### 1.1.7 COMMODITIES

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

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



Fuente: Bloomberg

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

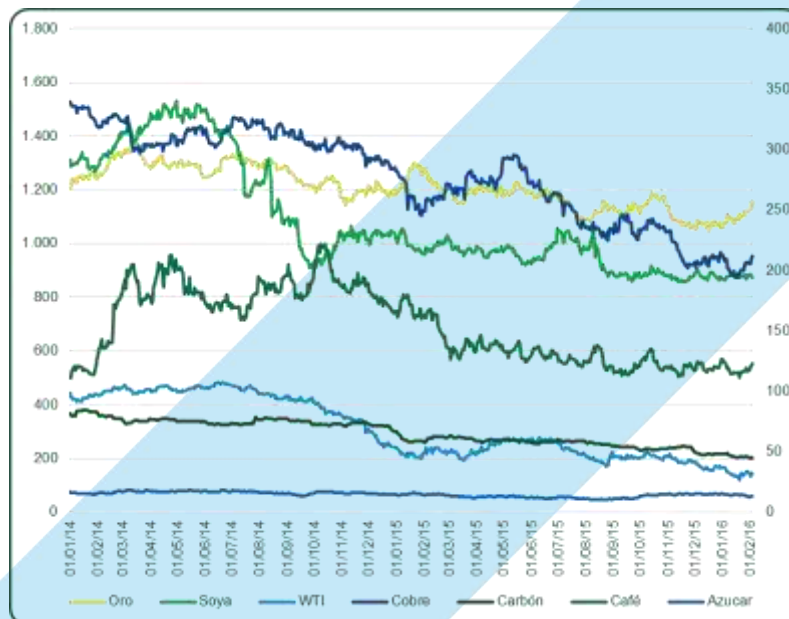
Gráfico 10 - Precios de Cierre de WTI



Fuente: Bloomberg

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

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



Fuente: Bloomberg

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

## 1.2 SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA

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

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

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

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

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

### 1.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

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

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

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

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

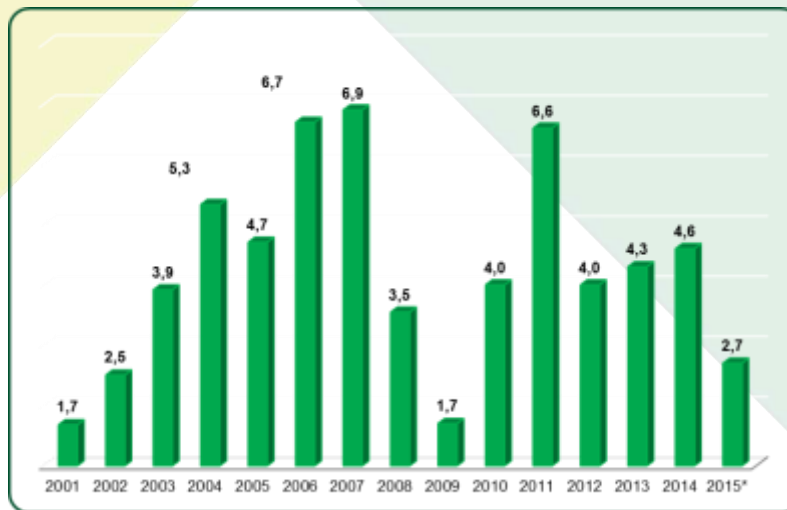
Para el segundo semestre del año, los resultados muestran que el cierre del 2015 será bajo un panorama turbulento y que la economía terminará enfrentándose a diversos factores externos e internos. Dentro de los factores externos se evidencia la dependencia del sector externo a los ingresos petroleros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

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

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

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

Gráfico 12. Crecimiento anual del PIB (%)



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

## 1.2.2 INFLACIÓN

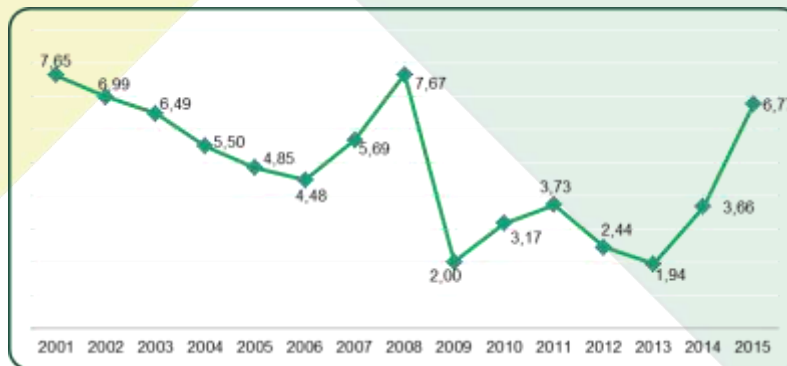
En el 2015, la inflación se convirtió en un importante reto de política económica. Durante los últimos años, el crecimiento de los precios se habían mantenido en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la Republica. Sin embargo esta tendencia se rompió en el 2015 y al terminar el año se ubicó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

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

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

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

Gráfico 13 - Inflación (variación anual en %)



Fuente: DANE

### 1.2.3 EMPLEO

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

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

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

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

Gráfico 14 - Tasa de desempleo (%)



Fuente: DANE.

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

#### 1.2.4 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

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

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

#### 1.2.5 TASA DE CAMBIO

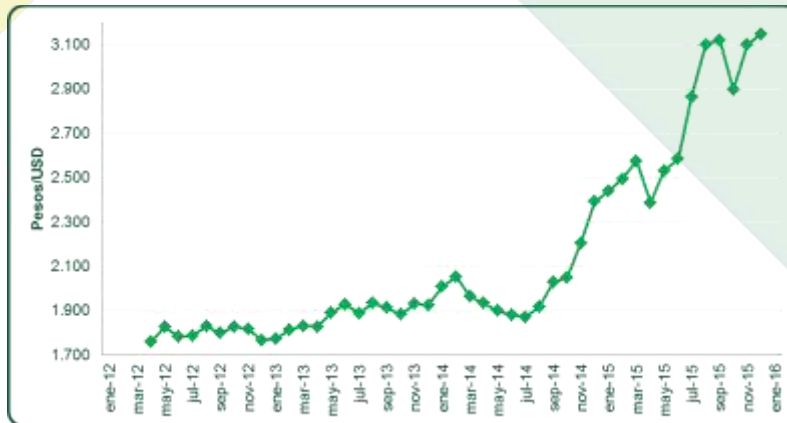
En el último año el peso se ha debilitado marcadamente frente al dólar como reflejo del cambio en el entorno internacional. En efecto, desde septiembre de 2014 el USD/COP inició una tendencia de alza pronunciada, que ha sido promovida por la caída de los precios internacionales de las materias primas,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

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

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

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

Gráfico 15 - Tasa de cambio



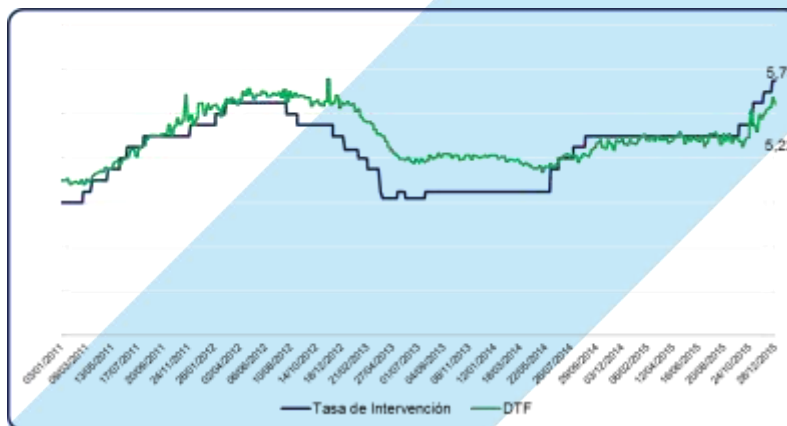
Fuente: Banco de la República.

### 1.2.6 POLÍTICA MONETARIA Y TASAS DE INTERÉS

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

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

Gráfico 16 - Tasas de interés (%)



Fuente: Banco de la República.



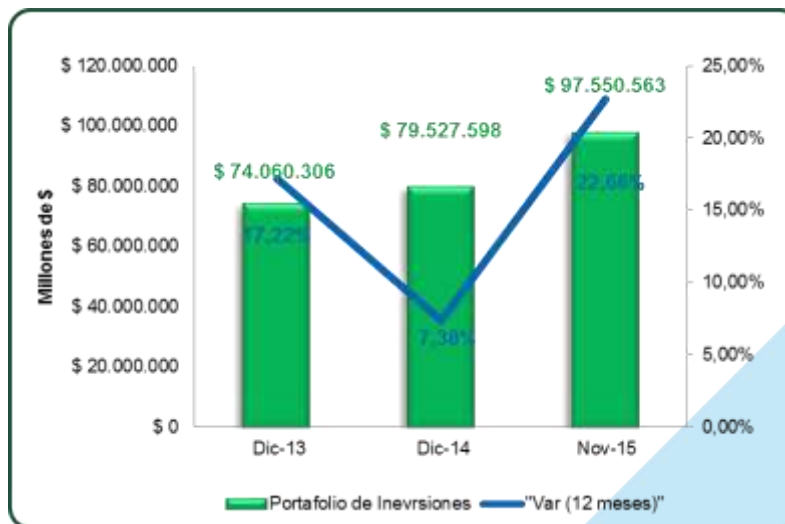
### 1.3 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO

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

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

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

Gráfico 17 – Inversiones Bancos

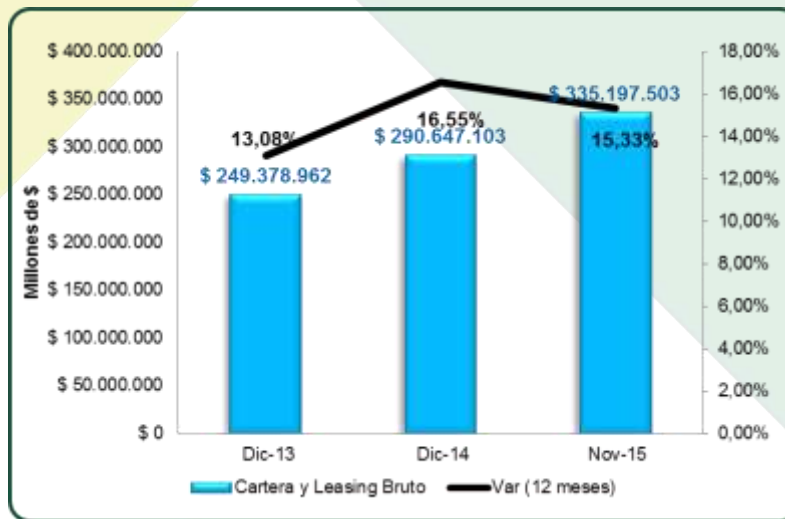


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

Gráfico 18 – Cartera y Leasing Bruto Bancos

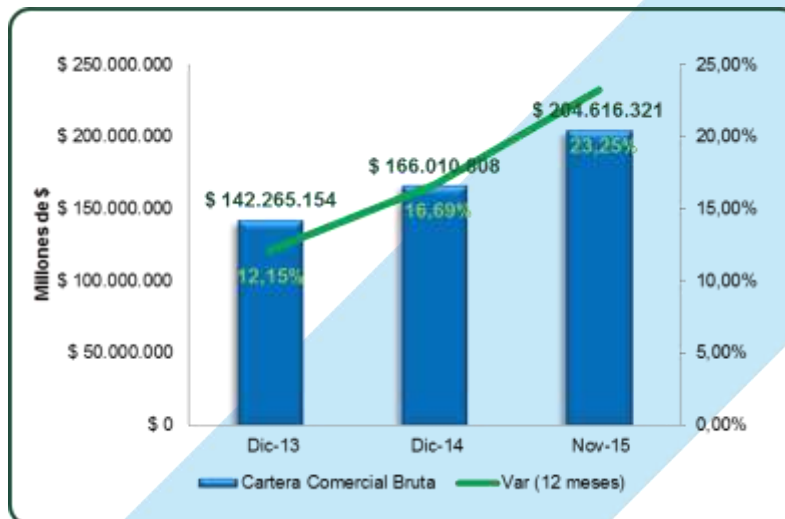


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

Gráfico 19 - Cartera Comercial Bruta Bancos

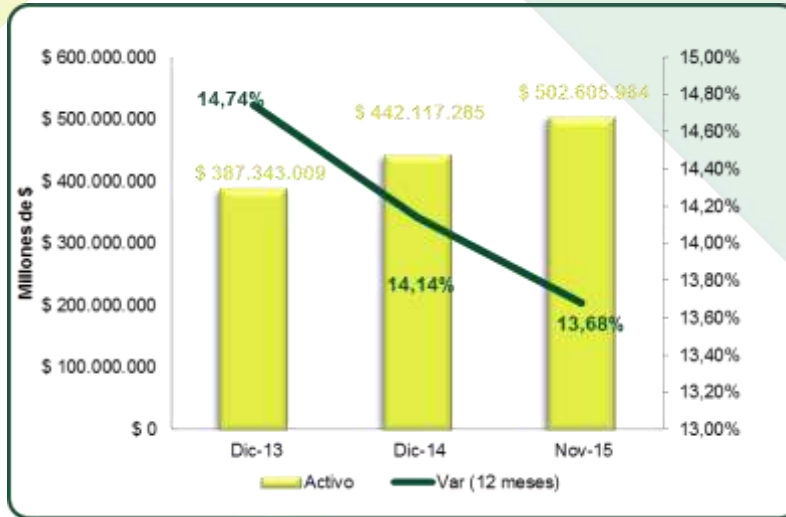


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

Gráfico 20 – Activo Bancos

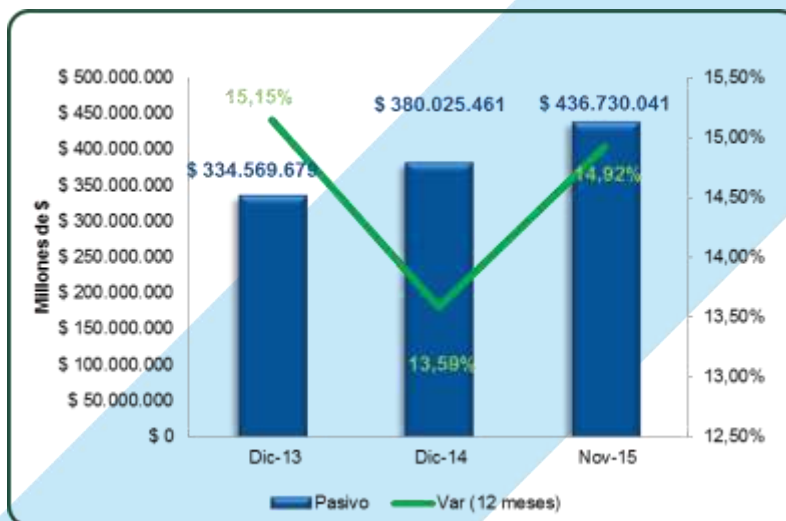


Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

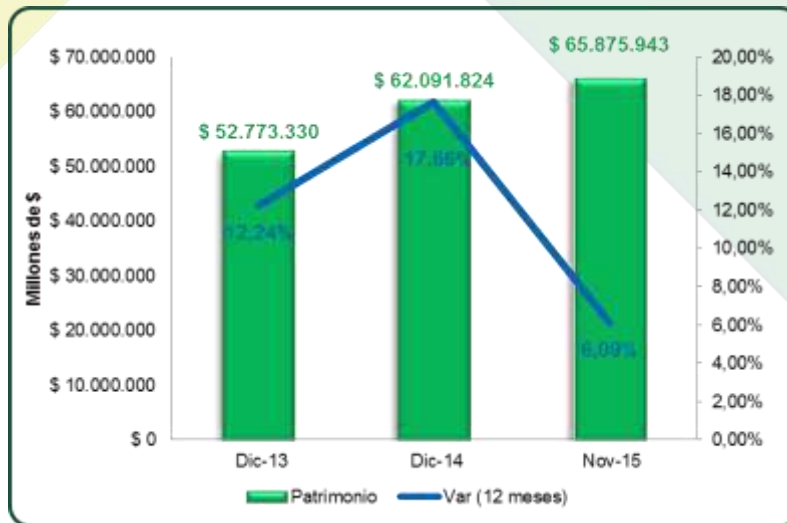
Gráfico 21 - Pasivo Bancos



Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

Gráfico 22 - Patrimonio Bancos



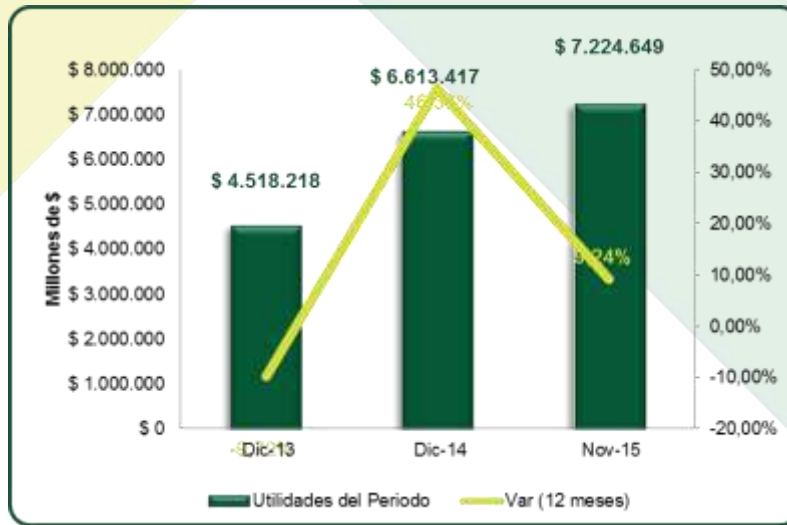
Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

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

Gráfico 23 - Utilidades del periodo Bancos



Fuente: Superintendencias Financiera de Colombia

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

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

Gráfico 24 - Rentabilidad

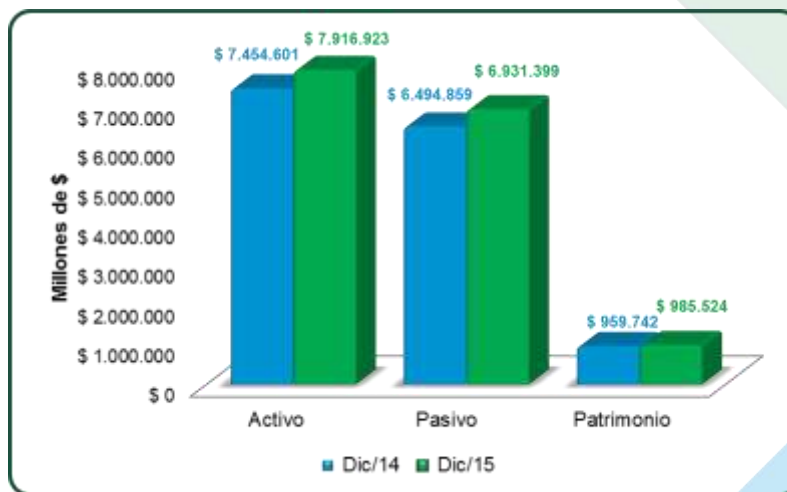


## 2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

### 2.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

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

Gráfico 25 - Principales Cuentas del Balance General



#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL ACTIVO

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

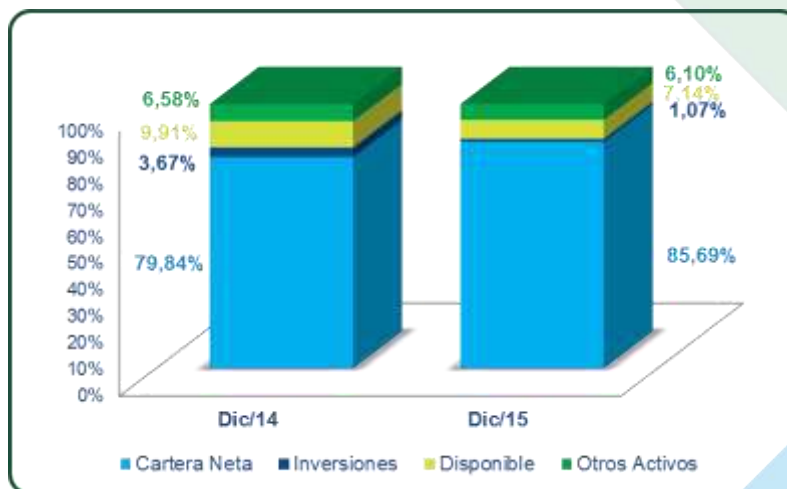
Teniendo en cuenta el incremento de la cartera, la optimización del disponible y las inversiones, se obtuvo una mayor participación de la cartera dentro del activo, mostrando la mejora en la estructura financiera, que se ha buscado con el objetivo de aumentar la rentabilidad concentrando los recursos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

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

<sup>2</sup> Desagregación de los desembolsos en pesos y dólares reexpresados en pesos.

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

Gráfico 26 – Estructura del Activo



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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO

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

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

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

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

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

---

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

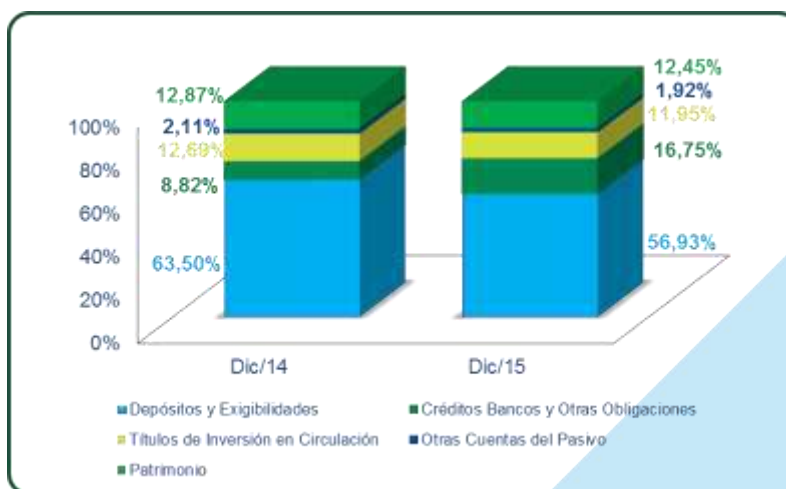


del 31,64% durante el 2015, lo cual impacta directamente el saldo en pesos de la deuda denominada en dólares. Ahora bien, el saldo de deuda en dólares se incrementó ya que se recibieron recursos por USD116,3 millones de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), USD10 millones de KFW y USD14 millones del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

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

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

Gráfico 27 - Estructura del Pasivo - Patrimonio



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

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

## 2.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

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

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

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

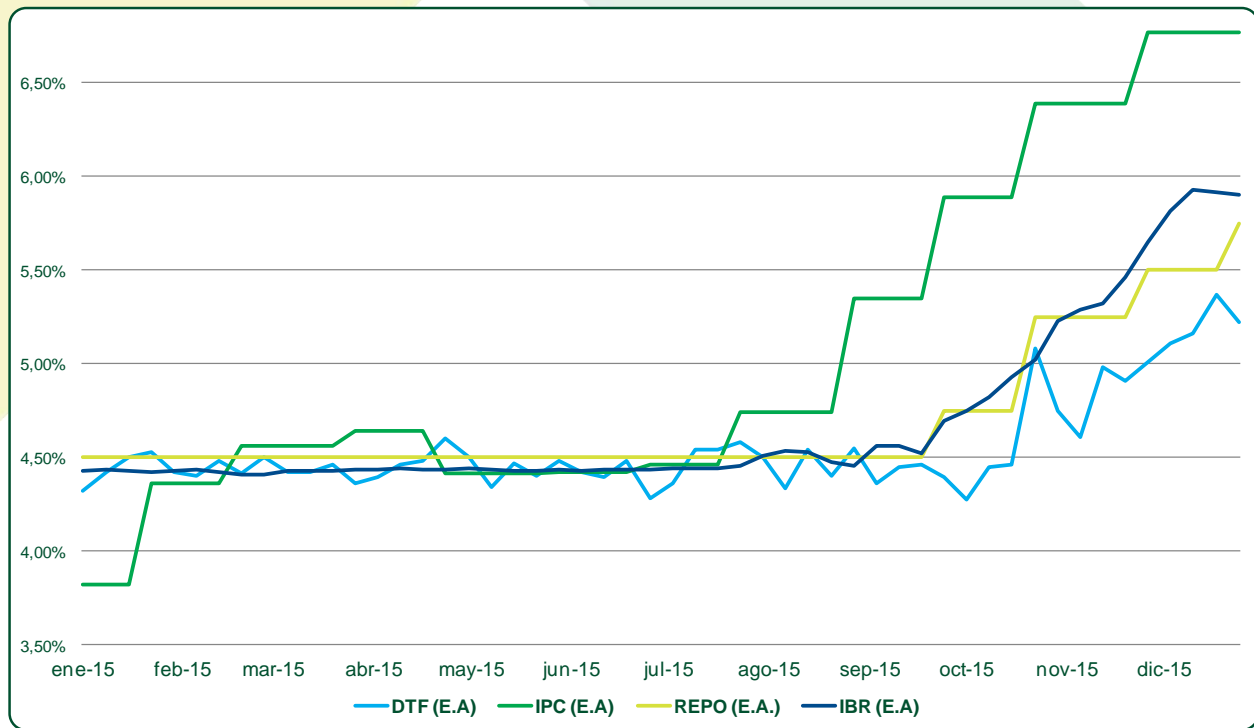
Ahora bien, los ajustes en cambio por reexpresión de activos mostraron un incremento de \$84.299 millones, lo que representa una variación del 49,42% entre 2014 y 2015. Este comportamiento fue consecuencia de la variación del dólar, ya que el saldo promedio del disponible en dólares fue 26,93%, inferior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

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

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

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

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



Cuadro 1 – Cartera por Índice

*Cifras en Millones de \$*

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

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

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

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

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

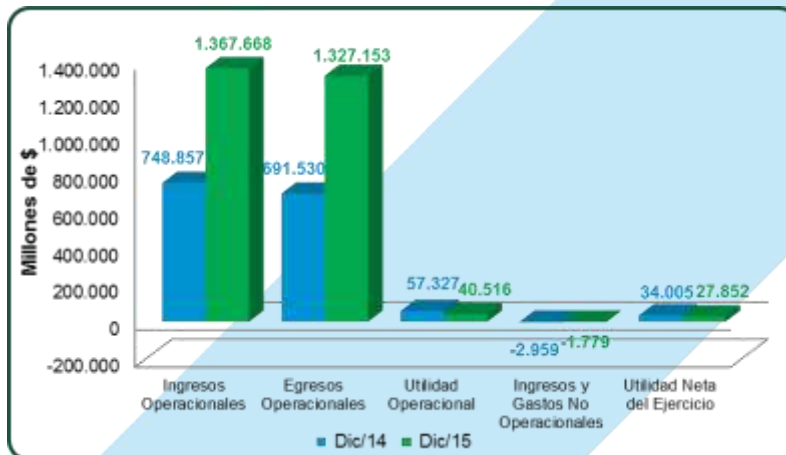
Durante 2015, los impuestos diferentes de renta (IVA, patrimonio, ICA, GMF, etc.) fueron de \$29.680 millones, con una disminución de \$712 millones, es decir -2,34% con respecto al 2014.

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

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

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

Gráfico 29- Variación Principales Cuentas del Estado de Resultados



## 2.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro 2 – Indicadores de gestión financiera

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

### 2.3.1 RENTABILIDAD

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

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

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

### 2.3.2 EFICIENCIA

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

### 2.3.3 SUFICIENCIA PATRIMONIAL (SOLVENCIA)

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

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

Cuadro 3 – Descripción de indicadores financieros

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

### 2.3.4 OTROS INDICADORES

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

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

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

## 2.4 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN Y APLICACIONES

### 2.4.1 FINDETER

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

Cuadro 4 - Ejecución de Fuentes Findeter

*Cifras en Millones de Pesos*

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

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

Cuadro 5 - Ejecución de Aplicaciones Findeter

*Cifras en Millones de Pesos*

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

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

## 2.4.2 UNIDAD EJECUTORA RECURSOS FINDETER – REGALÍAS

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

Cifras en Millones de Pesos

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

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

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

Cifras en Millones de Pesos

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

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

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

Cuadro 8 – Presupuesto de recursos financieros

Cifras en Millones de \$

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

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



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

Cuadro 9 – Ejecución de recursos financieros

*Cifras en Millones de \$*

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

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

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

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

## 3 INSTRUMENTOS DE CRÉDITO Y FINANCIEROS

### 3.1 GESTIÓN DE REDESCUENTO

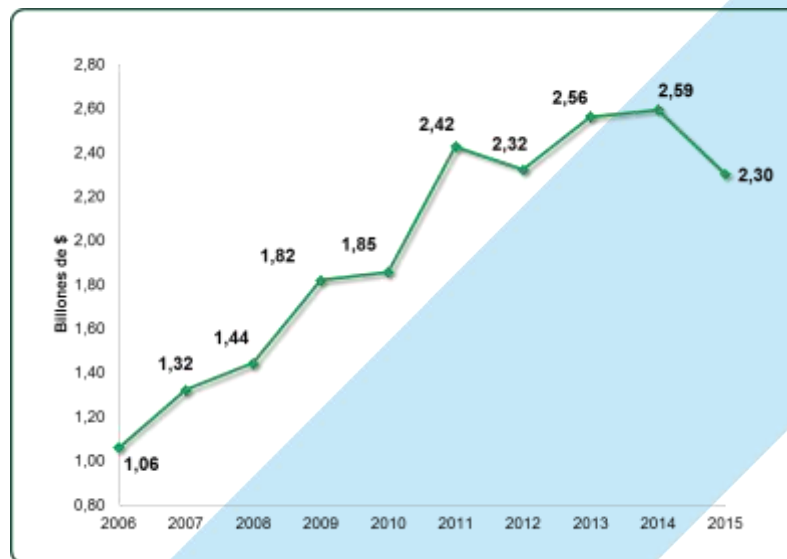
#### 3.1.1 DESEMBOLSOS TOTALES

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

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

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

Gráfico 30 - Desembolsos anuales de Findeter



#### 3.1.2 DESEMBOLSOS POR REGIONAL / ZONA

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

Cuadro 10 - Desembolsos 2015 por Regional/Zona

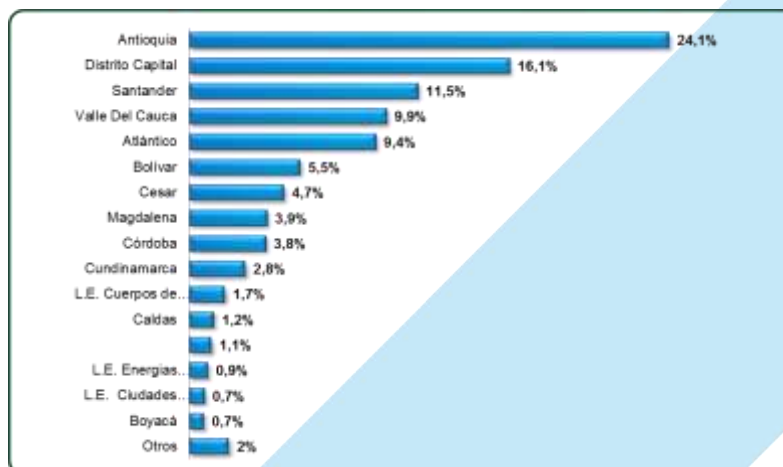
Cifras en Millones de Pesos

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

### 3.1.3 DESEMBOLSOS POR DEPARTAMENTO

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

Gráfico 31 - Porcentaje de desembolsos por departamento



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

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

Cuadro 11 - Desembolsos por Categoría de Municipio

*Cifras en Millones de \$*

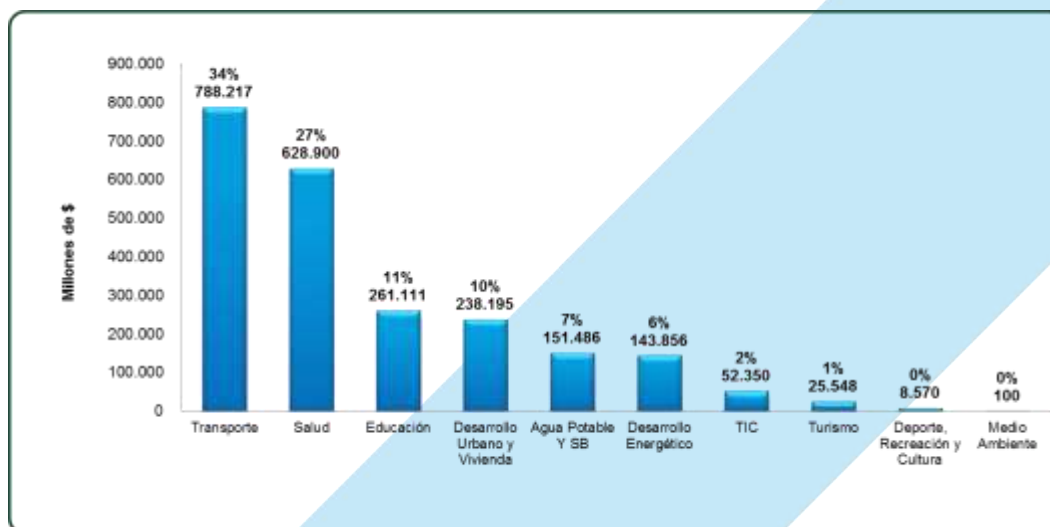
Categoría Municipio	Monto	% Part
1	312.440	14%
2	127.364	6%
3	114.904	5%
4	13.274	1%
5	28.605	1%
6	243.029	11%
Especial	1.458.718	63%
<b>Total General</b>	<b>2.298.334</b>	<b>100%</b>

### 3.1.4 DESEMBOLSOS POR SECTOR

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

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

Gráfico 32 - Desembolsos por Sector



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

## Sector Transporte

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

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

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

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

## Sector Salud

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

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

### 3.1.5 DESEMBOLSOS POR TIPO DE INTERMEDIARIO

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

Cuadro 12 - Desembolsos por Tipo de Intermediario

*Cifras en Millones de \$*

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

### 3.1.6 DESEMBOLSOS POR TIPO DE RECURSO

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

Cuadro 13 - Desembolsos por Tipo de Línea

*Cifras en Millones de \$*

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

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

#### Ejecución Tasas Compensadas

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

Cuadro 14 - Desembolsos con Tasas Compensadas

*Cifras en Millones de \$*

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

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

## Ejecución Líneas Especiales

Cuadro 15 - Desembolsos con Líneas Especiales

*Cifras en Millones de \$*

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

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

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

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

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

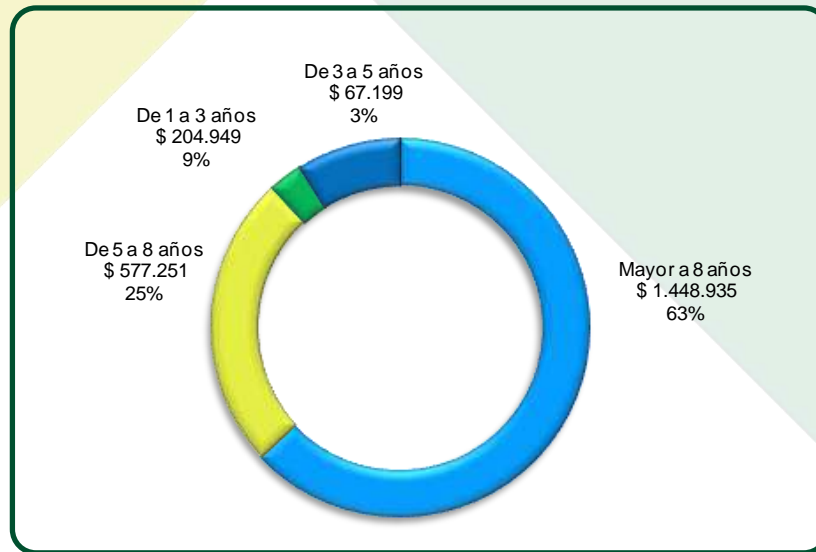
*Línea de Energías Renovables, Alumbrado e Iluminación.*

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

### 3.1.7 DESEMBOLSOS SEGÚN PLAZO

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

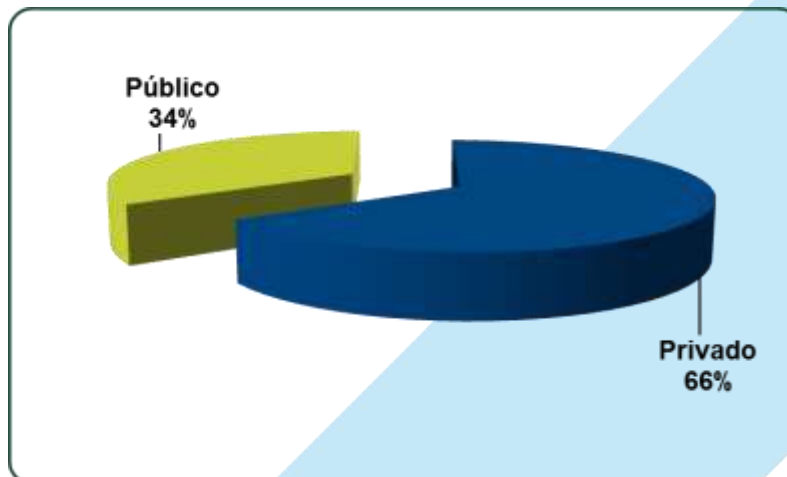
Gráfico 33 - Porcentaje de Desembolsos según el Plazo



### 3.1.8 DESEMBOLSOS POR TIPO DE BENEFICIARIO

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

Gráfico 34 - Desembolsos por Tipo de Beneficiario



#### *Negocios Destacados – Sector Privado*

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

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



### Negocios Destacados – Sector Público

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

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

## 3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – S&E

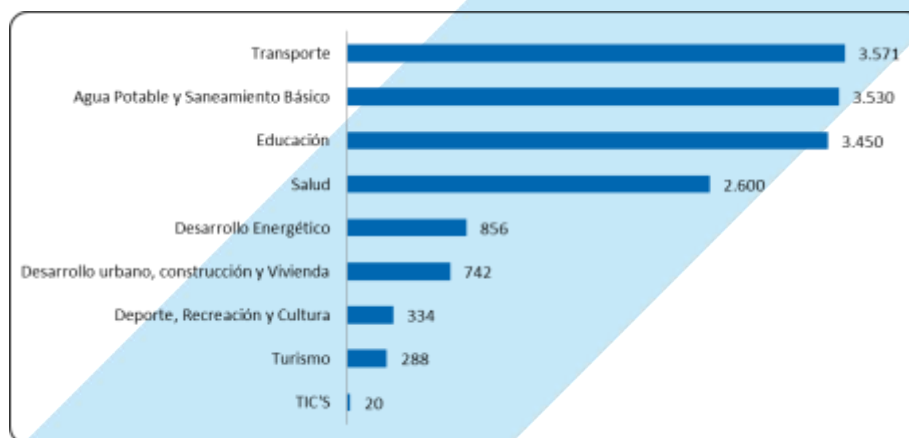
El Sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) es una herramienta que permite medir los resultados de los proyectos financiados por Findeter en las regiones, a través de un conjunto de indicadores a nivel macro (Empleos generados y población beneficiada por el proyecto) y sectorial (según el proyecto y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

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

### 3.2.1 GENERACIÓN DE EMPLEOS

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

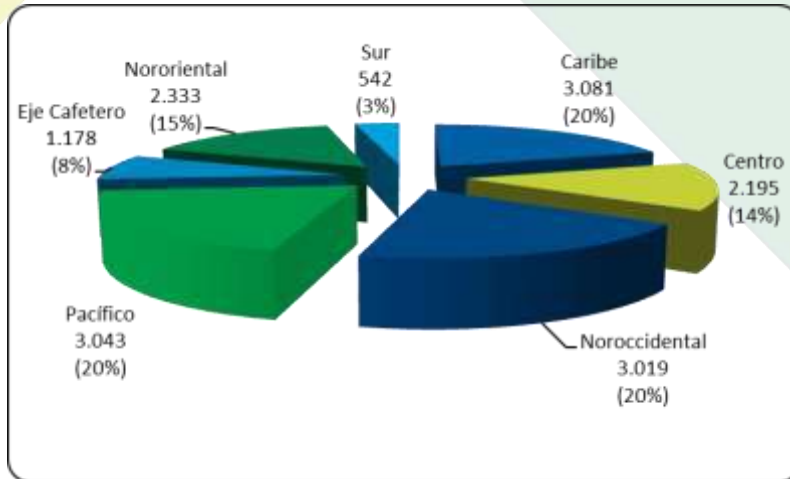
Gráfico 35 – Potencial de empleos generados en los sectores



Fuente: S&E

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

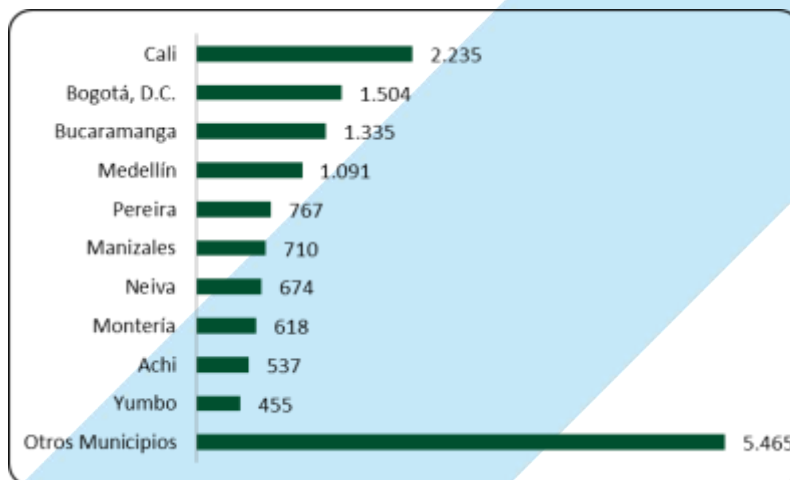
Gráfico 36 – Potencial de empleos generados según regional Findeter



Fuente: S&E

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

Gráfico 37 – Potencial de empleos generados en los municipios

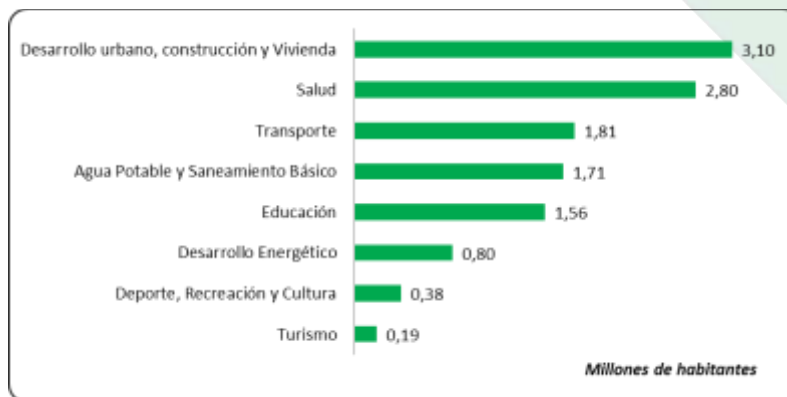


Fuente: S&E

### 3.2.2 POBLACIÓN BENEFICIADA

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

Gráfico 38 – Población beneficiada según sector del proyecto

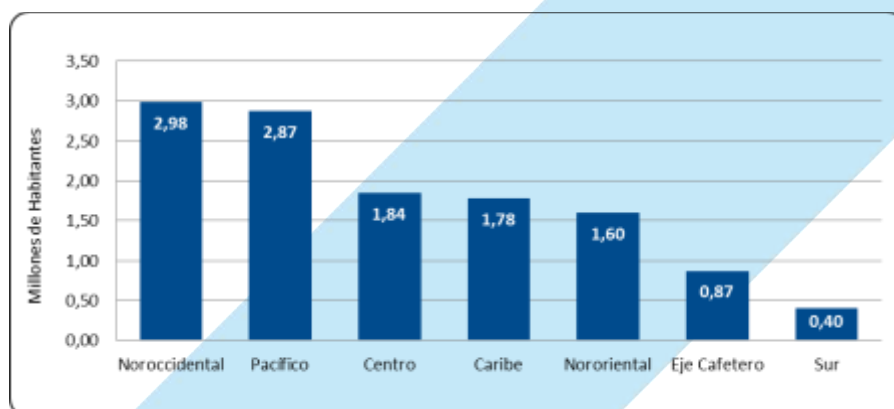


Fuente: S&E

#### *Población por Región (Findeter) y Departamento*

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

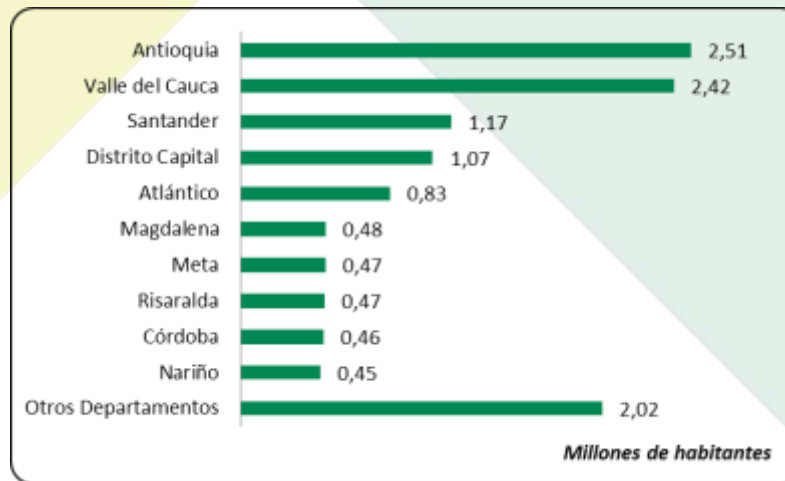
Gráfico 39 – Población beneficiada según regional del proyecto



Fuente: S&E

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

Gráfico 40 – Población beneficiada en los departamentos



Fuente: S&amp;E

### 3.2.3 INDICADORES SUBSECTORIALES

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

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

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

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

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

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

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

### 3.3 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

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

#### 3.3.1 FONDO DE PREINVERSIÓN

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

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

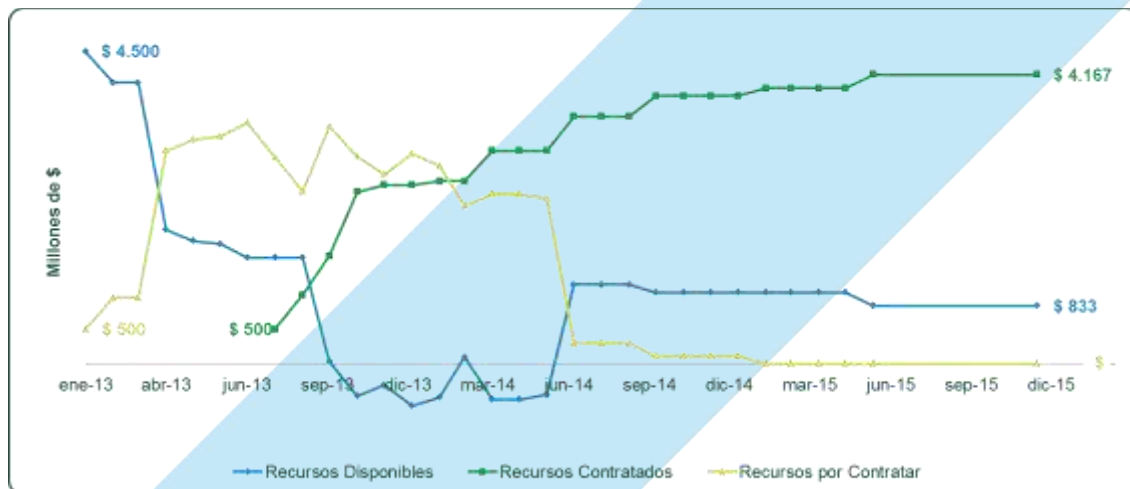
Cuenta de Responsabilidad Social

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

Cuadro 16 - Proyectos Financiados Cuenta de Responsabilidad Social año 2015

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

Gráfico 41 - Cuenta de Responsabilidad Social 2015



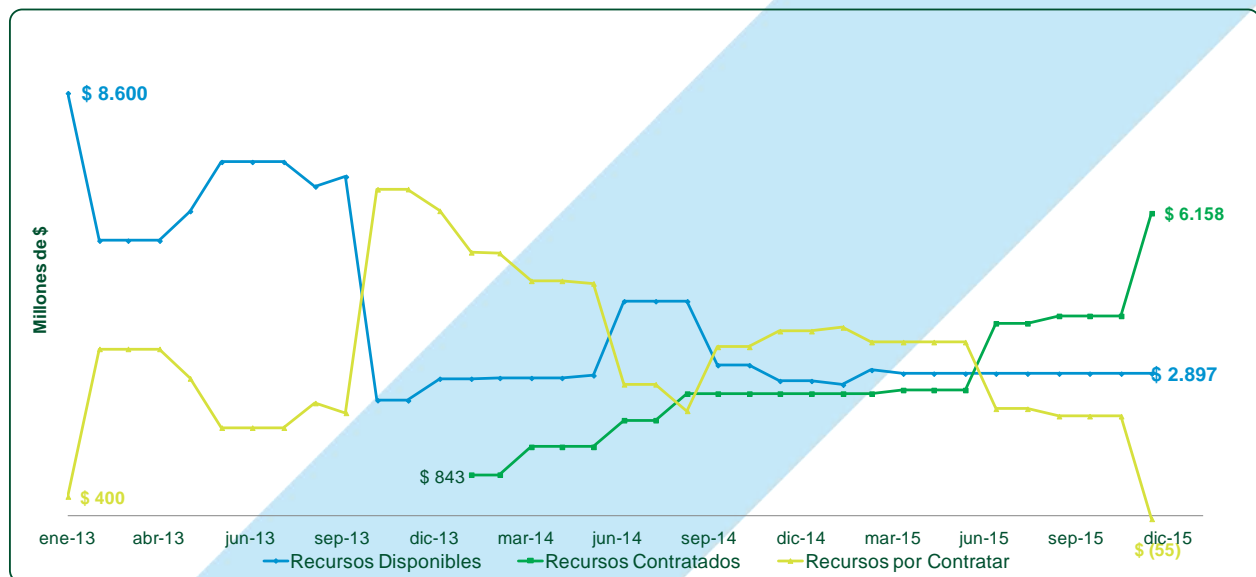
Cuenta Estratégica de Preinversión

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

Cuadro 17 - Proyectos financiados cuenta Estratégica de Preinversión 2015

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

Gráfico 42 - Cuenta Estratégica de Preinversión



### 3.3.2 ASESORÍA TÉCNICA

#### *Validación de Asociaciones Público Privadas –App*

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *Grupo de apoyo fiscal*

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

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

#### *Asesoría financiera a entidades públicas y privadas*

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



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

### 3.3.3 RELACIONAMIENTO CON CLIENTES Y BENEFICIARIOS.

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



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

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

## 3.4 GESTIÓN FINANCIERA

### 3.4.1 CAPTACIÓN DE RECURSOS.

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

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

Cuadro 18 - Comparativo captaciones Findeter 2014 - 2015.

*Cifras en Millones \$*

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

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

Cuadro 19 – Captaciones por indicador Findeter 2014 - 2015.

*Cifras en Millones \$*

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

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

### 3.4.2 PORTAFOLIO DE INVERSIONES

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

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

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

### 3.4.3 RECURSOS ENTIDADES MULTILATERALES: CRÉDITO Y COOPERACIÓN.

#### *Fondeo a través de Crédito con Entidades Internacionales*

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

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

Cuadro 20 - Créditos Banca Multilateral

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

Se realizan negociaciones con:

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

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

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

*Cooperación Internacional:*

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

*Latin American Investment Facility - LAIF.*

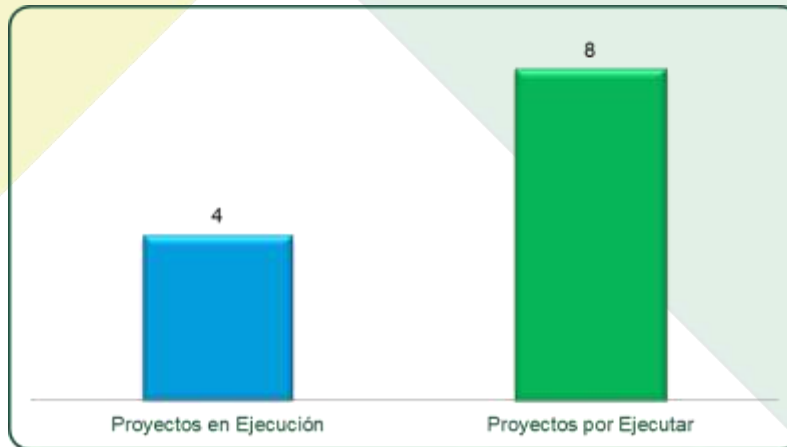
Monto: EUR 5 Millones.

Gráfico 43 - Componentes de Investigación LAIF



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

Gráfico 44 - Avance de Proyectos - Segundo Desembolso – LAIF



*Embajada Holandesa.*

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

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

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

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

Monto: USD500.000

Fecha de Finalización: 14 Enero 2017

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

Desembolsado 2015: 1er desembolso: USD163.516

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

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

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

#### USAID - US Agency for International Development.

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

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

#### Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial – FFEM

Monto: EUR 350.000.

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

#### Financiación:

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

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

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

### *Compañía Española de financiación del Desarrollo – COFIDES*

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

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

### *Korea Research Institute for Human Settlements – KRHIS*

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

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

### *Facilidad NAMA*

(Suscripción de dos Memorandos):

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

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

### *Posicionamiento Internacional*

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

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

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



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

### 3.4.4 CALIFICACIÓN DE RIESGO

#### *Calificación de Riesgos Nacional y Bonos Nacionales*

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

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

Las calificaciones se basan en:

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

#### *Calificación de Riesgos Titularización*

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

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

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

### *Calificación de Bonos Internacionales*

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

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

La calificación se basa en:

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

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

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

### *Standard & Poors*

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

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

## 4 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

### 4.1 GESTIÓN TÉCNICA

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

#### 4.1.1 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO

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

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

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

#### *Programa 100 mil viviendas gratuitas*

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

#### *Supervisión de Proyectos VIP-Privados*

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

Cuadro 22 – Resumen General de Ejecución - Diciembre 2015

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

## Proyectos Programa Vivienda Gratuita



BOSQUES DE BENGALA  
Manizales, Caldas (240 viviendas)



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



VILLAS DE SAN PABLO  
Barranquilla, Atlántico (832 viviendas)

### Programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA

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

### Evaluación de Proponentes y sus Propuestas

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

Cuadro 23 - Convocatorias publicadas por Fiduciaria Bogotá Programa VIPA

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

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

Cuadro 24 – Propuestas presentadas a nivel nacional

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

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

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

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

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

### Supervisión de Proyectos Seleccionados VIPA

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

Cuadro 26 - Estado de Supervisión de proyectos VIPA

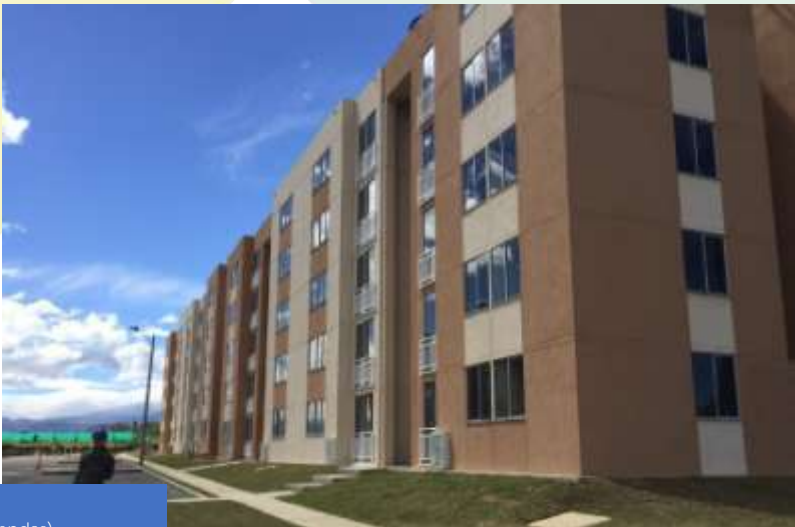
N°	Departamento	N° Proyectos Seleccionados	Proyectos con Cronogramas aprobados		Viviendas por iniciar	Viviendas en Ejecución	Viviendas Terminadas
			N°	N°			
			Proyectos	Viviendas			
1	Antioquia	3	-	-	-	-	-
2	Arauca	1	-	-	-	-	-
3	Atlántico	6	4	6.074	1.614	3.062	1.398
4	Bolívar	1	1	1.988	36	1.236	716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

Proyectos Programa Viviendas de Interés Prioritario



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





PARQUE DE LAS GARZAS  
Popayán, Cauca (800 viviendas)

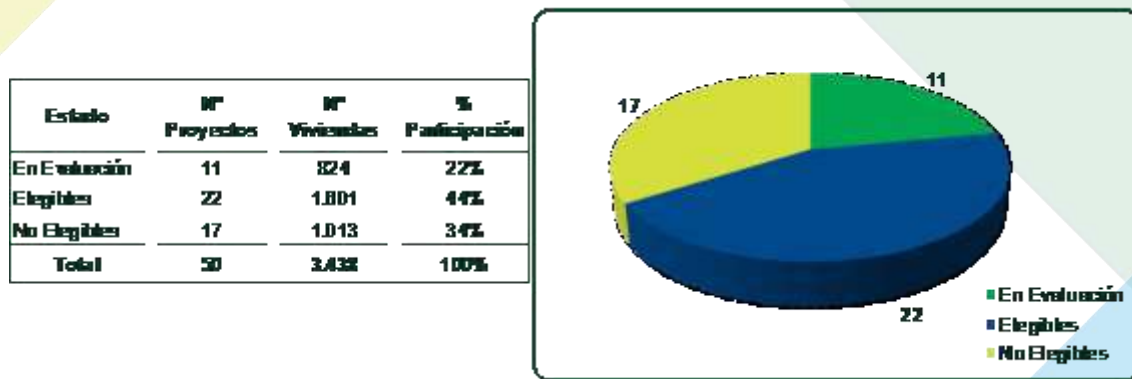


Proyecto CR3  
Manizales, Caldas (216 viviendas)

### Elegibilidad de Proyectos VIS *Evaluación de Proyectos Urbanos VIS*

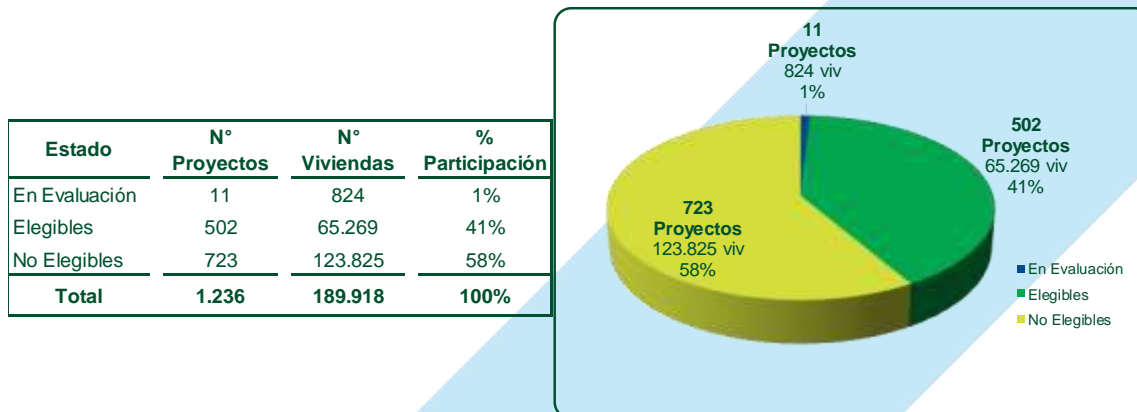
Durante el año 2015, se radicaron en Findeter, 50 proyectos de vivienda de interés social con una oferta de 3.438 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos legales y financieros. En este mismo periodo se declararon elegibles 22 planes de vivienda que aspiran a recursos de subsidio provenientes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

Gráfico 45 - Estado de Proyectos Año 2015



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

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



### *Programa Vivienda Gratuita Segunda Fase*

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

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

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

#### 4.1.2 AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO

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

Cuadro 27 - Convenios Interadministrativos firmados con el MVCT

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

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

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

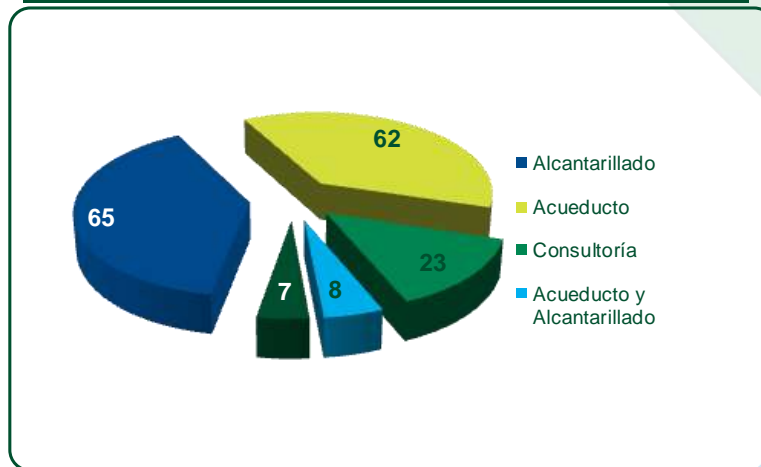
N°.	Departamento	En proceso de Liquidación	En Ejecución	Total Proyectos		% Avance de Obra Física promedio por Departamento
		N°. Proyectos	N°. Proyectos	N°. Proyectos	Valor	
1	Amazonas	1	2	3	8.312	57%
2	Antioquia	6	4	10	47.777	82%
3	Arauca	1	0	1	8.441	100%
4	Atlántico	2	6	8	59.668	38%
5	Bolívar	4	4	8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

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

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

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

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



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



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



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



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





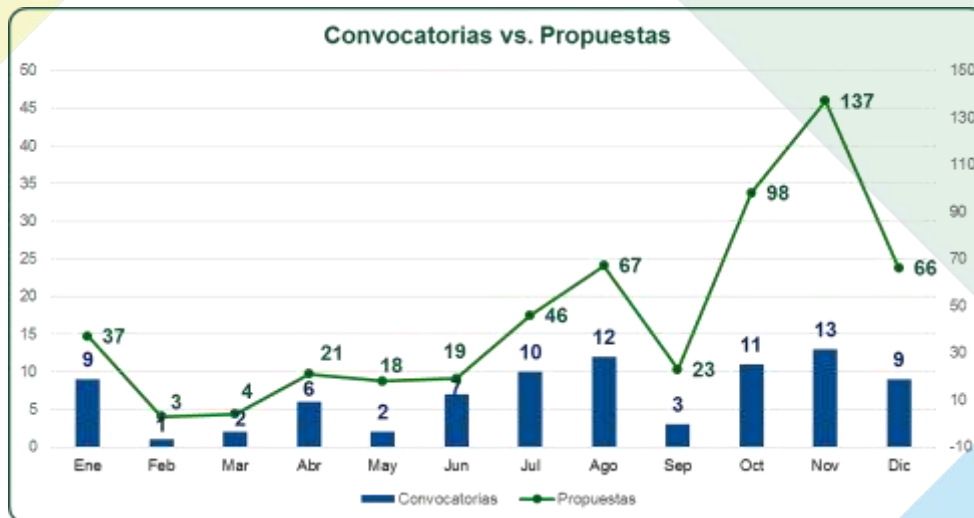
Chiquinquirá, Boyacá  
Construcción Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Domésticas (Ptr)  
Valor: \$21.142 millones  
Población beneficiada: 69.583 habitantes

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

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

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

Gráfico 48 - Procesos de contratación adjudicados 2015



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

Cuadro 29 - Convocatorias abiertas a 31 de diciembre de 2015

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

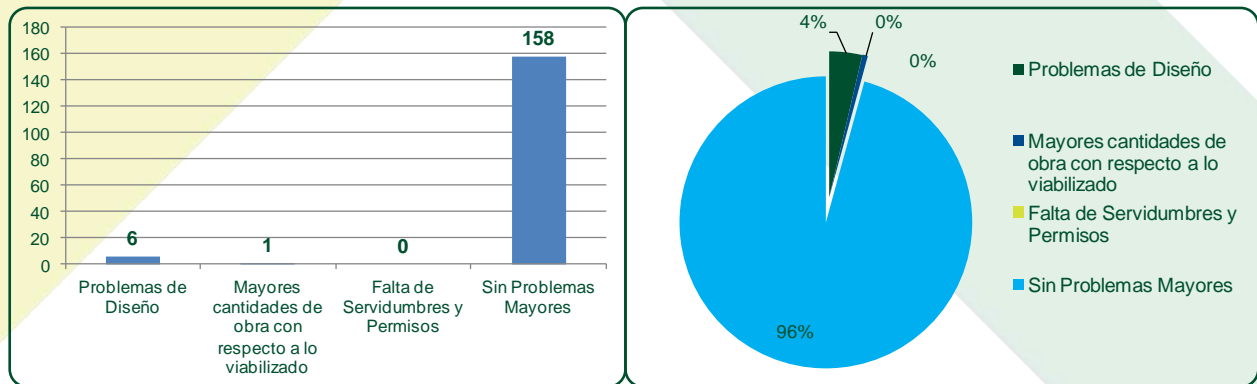
*Resultados durante la ejecución del programa A.P. y S.B*

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

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

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

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



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

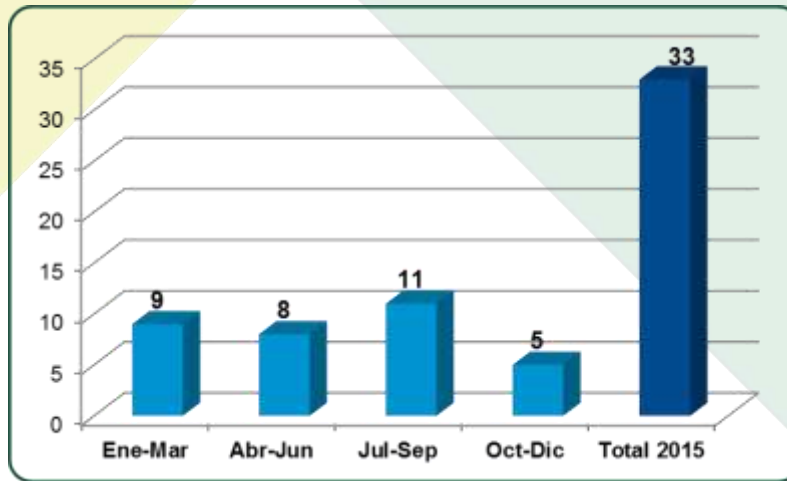
### Gestión de Solicitudes de Reformulaciones

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

### Terminación de proyectos

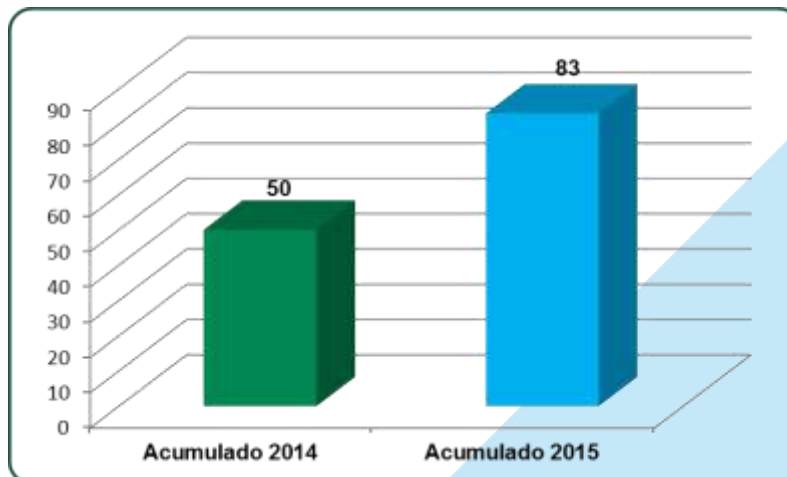
Durante 2015 la gestión técnica en el programa estuvo enfocada en la ejecución y finalización de los proyectos adjudicados. En el siguiente gráfico se evidencia la evolución de la cantidad de proyectos terminados por trimestre en 2015:

Gráfico 50 - Evolución de proyectos terminados en 2015



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

Gráfico 51 - Comparativo proyectos terminados 2014 - 2015



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

### Metas en temas de Contratación

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

Cuadro 30 - Convocatorias por abrir en 2016

Millones de pesos

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

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

### Metas en temas de Ejecución

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

Cuadro 31 - Expectativa de ejecución de proyectos para 2016

Millones de pesos

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

### Metas en temas de Terminación

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

Cuadro 32 - Expectativa de terminación de proyectos para 2016

*Millones de pesos*

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

### 4.1.3 INFRAESTRUCTURA SOCIAL

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

Cuadro 33 - Convenios Infraestructura Social

*Millones de pesos*

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

## Desarrollo de la Gestión

### Centros de Desarrollo Infantil (CDI)

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

Cuadro 34 – Centros de Desarrollo Infantil

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



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



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

## Infraestructura Educativa

### Megacolegios – Ministerio de Educación Nacional

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

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

El avance de los proyectos se presenta a continuación:

Cuadro 35 – Megacolegios – Ministerio de Educación Nacional

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

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







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

### *Jornada Única- Ministerio de Educación Nacional*

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

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

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

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

Cuadro 36 – Jornada Única- Ministerio de Educación Nacional

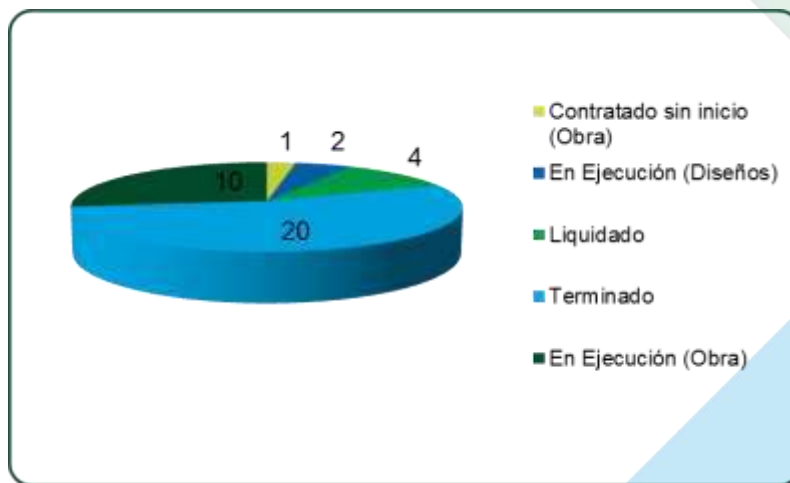
Departamento	Proyectos	Valor Proyecto	Cantidad de Aulas	Area Intervenida M2	Población Beneficiada
Cauca	3	8.742	25	5.622	1.000
Chocó	27	77.806	196	39.210	7.840
Nariño	29	60.618	172	48.003	6.880
Valle del Cauca	16	35.147	128	24.421	5.120
Boyacá	1	4.492	23	3.027	920
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>186.805</b>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

*Centros de Integración Ciudadana (CIC)*

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

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

Gráfico 52 – Estado de Proyectos



Cuadro 37 – Estado de Proyectos

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



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



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

## Parques Recreo-deportivos

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

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

Cuadro 38 – Parques – Recreo-deportivos

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

## Centros Comunitarios y Espacios Públicos

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

Cuadro 39 – Centros Comunitarios y Espacios Públicos

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

### Proyecto de recuperación del centro histórico de Buga

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



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

*Proyecto de restauración de capillas paeces*

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



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



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

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

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

*Equipamientos – Fonvivienda*

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

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

Cuadro 40 – Equipamientos - Fonvivienda

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

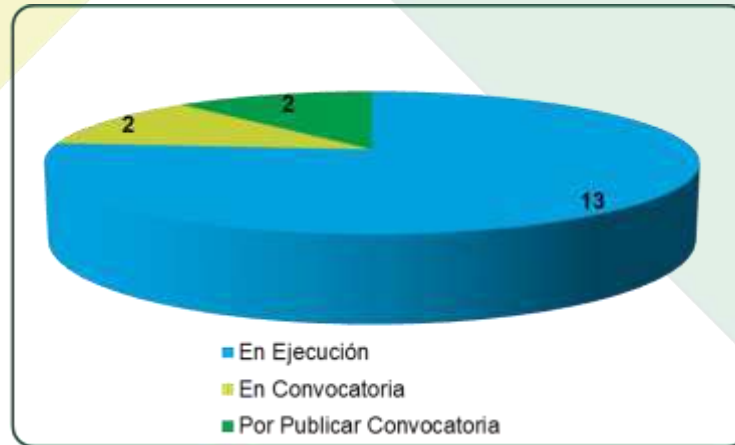
Como seguimiento a este contrato en la vigencia 2015, se realizaron las siguientes actividades, entre otras:

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



A continuación se presenta estado de los proyectos:

Gráfico 53 – Estado de Proyectos



### Convenio Mincultura

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

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

Se encuentran enmarcados en este contrato los siguientes proyectos:

Cuadro 41 – Convenio Ministerio de Cultura

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

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

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

Cuadro 42 – Contrato N° 2808 de 2014

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

Cuadro 43 – Ejecución Contrato N° 2808

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

El estado de los proyectos es el siguiente:

Gráfico 54 – Estado de Proyectos Ministerio de Cultura



## 4.2 GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD

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

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

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

#### Planes de Acción Finalizados en 2015

##### *Montería*

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

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

Cuadro 44 - Montería - Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

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

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

*Cifras en Millones de Pesos*

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

## Pasto

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

Cuadro 46 - Pasto - Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

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

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

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

Cifras en Millones de Pesos

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

### Valledupar

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

Cuadro 48 -Valledupar - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

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

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

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

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

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



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

Cifras en Millones de Pesos

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

### Quibdó

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

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

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

Cuadro 50 – Quibdó - Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

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

### *Magangué*

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

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

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

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

Cuadro 51 – Magangué - Costo aproximado del Plan de Acción

Cifras en Millones de pesos

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

## Barrancabermeja

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

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

Cuadro 52 - Estructura Plan de Acción Barrancabermeja



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

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

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

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

Cuadro 53 – Barrancabermeja- Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

### Tumaco

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

Cuadro 54 - Tumaco - Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

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

### *Buenaventura*

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

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

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

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

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

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

Cuadro 55 - Buenaventura – Estudios y proyectos desarrollados en 2015

Cifras en Millones de pesos

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



Cifras en Millones de pesos

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

### Sabana Centro

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

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

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

*Cifras en Millones de pesos*

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

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

### Galapa

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

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

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

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

Cuadro 57 - Galapa - Costo aproximado del Plan de Acción

*Cifras en Millones de pesos*

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

Con respecto a los proyectos adelantados en la ciudad tenemos:

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

### San Gil

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

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

### Planes de acción finalizados antes de 2015

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

### Manizales

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

Cuadro 58 - Recursos de Pre Inversión – Manizales

*Cifras en USD*

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

## Pereira

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

Cuadro 59 - Recursos de Pre Inversión – Pereira

*Cifras en USD*

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

## Barranquilla

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

Cuadro 60 - Recursos de Pre Inversión – Barranquilla

*Cifras en USD*

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

## Bucaramanga

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

Cuadro 61 - Recursos de Pre Inversión – Bucaramanga

*Cifras en USD*

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

## Ciudades en proceso de implementación de la metodología *Cartagena*

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

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

## *Santa Marta*

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

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

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

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

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

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



### *Villavicencio*

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

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

### *Corozal*

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

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

### *San Andrés Isla*

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

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

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

### *Guapi*

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

### Aracataca

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

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

### Santa Cruz de Lorica

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

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

### Socorro

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

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

## 4.2.2 DIAMANTE CARIBE Y SANTANDERES



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

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

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

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

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

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

## 5 PRACTICAS DE GESTION

### 5.1 GOBIERNO CORPORATIVO

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

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

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

#### 5.1.1 ACCIONISTAS

Accionistas	Porcentaje %
Nación	92.5477
Departamentos	7.2036
IFINORTE	0.2487

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

#### 5.1.2 COMITÉ DE APOYO AL GOBIERNO CORPORATIVO

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

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

Dicho Comité está integrado por los siguientes miembros:

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

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

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

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

### 5.1.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 5.1.4 ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

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

### 5.1.5 REUNIONES

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

### 5.1.6 ACTIVIDADES DE GOBIERNO CORPORATIVO

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

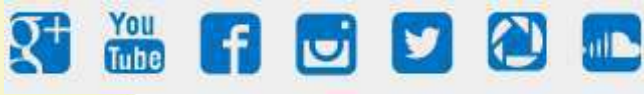
### Empresa Familiarmente Responsable - EFR

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

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

Findeter utiliza como canales de atención al ciudadano, la línea gratuita nacional 01-8000-116622, la página web de Findeter [www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co), el chat, el correo institucional [findeter@findeter.gov.co](mailto:findeter@findeter.gov.co), entre otros.

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



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

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

## Rendición de cuentas

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

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

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

Estos resultados se encuentran publicados en el siguiente Link:

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



## 5.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

### 5.2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

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

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

### 5.2.2 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL – SGA

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro 62 - Evolución de la Huella de Carbono en Findeter

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

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

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

Cuadro 63 - Compensación Huella de Carbono en Findeter 2014

Huella de Carbono 2014	Comprados	Total Compensados 2014
477.5 T CO <sub>2</sub> e	478,0	Bonos

### Gestión integral de los residuos:

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

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

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

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

Cuadro 65 - Seguimiento al Desempeño 2015 Gestión Integral Residuos

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

### Uso Eficiente del Papel:

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

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

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

Cuadro 66 - Separación en la Fuente 2015

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

### Uso Eficiente del Agua:

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

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

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

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

Cuadro 68 - Seguimiento al Desempeño 2015 Uso eficiente Agua

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

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

### Uso Eficiente de la Energía:

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

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

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

Cuadro 70 - Seguimiento al Desempeño 2015 Uso eficiente Energía

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

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

### 5.2.3 GESTIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN CON LOS TERRITORIOS

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

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

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

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

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

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



Escuelas socio deportivas

### Plataforma Educativa de Gestión Unificada e Inteligente – PEGUi:

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

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

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

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



Entrega de tabletas a maestros de Montería

### Piloto promoción del empleo inclusivo en la infraestructura del país

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

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

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



Megacolegio de Jamundí

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

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

### Relacionamiento con proveedores:

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

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

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

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

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

### Programa de Voluntariado Corporativo:

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

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

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





Navidad en Cógua – Voluntariado corporativo

## 5.3 BIENESTAR Y DESARROLLO HUMANO

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

### 5.3.1 CALIDAD DE VIDA

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

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



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

### 1. Calidad en el empleo

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

### 2. Flexibilidad temporal o espacial

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

### 3. Apoyo a las familias

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

### 4. Desarrollo Profesional

- Programas de inducción y re inducción

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

## 5. Igualdad de Oportunidades

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

### 5.3.2 FORMACIÓN INSTITUCIONAL

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

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

Cuadro 71 - Horas de Capacitación Talento Humano

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

Cuadro 72 - Inversión en Formación Institucional

*Cifras en millones de pesos*

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

### 5.3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

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

## 5.4 GESTIÓN DE OPERACIONES

### 5.4.1 AVANCES EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA (PETI)

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

#### Inteligencia de negocios – (Business Intelligence – BI):

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

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

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

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

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

### Arquitectura orientada a servicios – (SOA):

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

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

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

### Modelo de Gestión de la demanda de TI:

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

### Gestión Integral de Clientes:

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

### Sistema Contratos Asistencia Técnica:

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

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

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

### Gobierno en Línea – GEL:

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

### FindeLearning:

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

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

### Sistema de Gestión Documental Electrónica – SGDE:

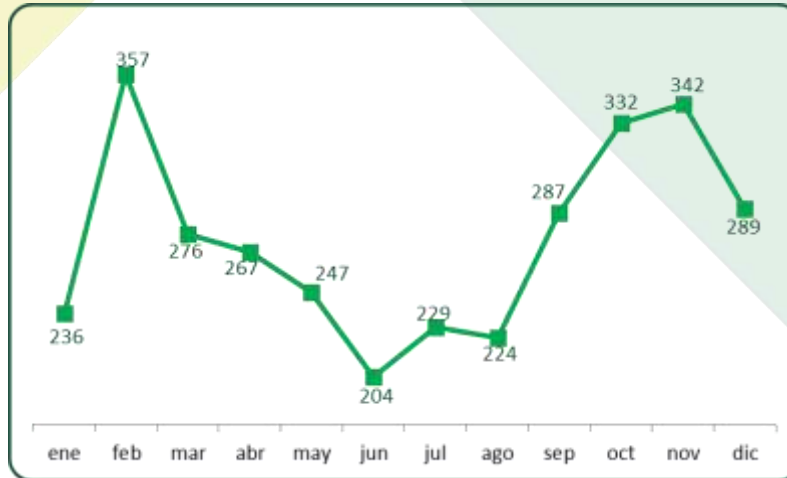
Durante 2015 se dio inicio al proyecto de implementación del nuevo sistema de gestión documental llamado POXTA, el cual ofrece grandes ventajas en cuanto al proceso de la gestión electrónica de los documentos y su flujo dentro de cada uno de los procesos de las diferentes áreas de la entidad. Con este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

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

### Gestión de la mesa de ayuda:

A continuación el número de solicitudes durante el año 2015.

Gráfico 55 - Incidencias 2015



### Proyectos de infraestructura tecnológica:

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

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

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

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

#### *Carteleros digitales:*

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

#### *Remodelación de Oficinas:*

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

### *Gestión de ambientes:*

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

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

## 5.4.2 DERECHOS DE AUTOR

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

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

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

## 5.5 GESTIÓN JURÍDICA

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

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



Cuadro 73 - Saldos de Cofinanciación

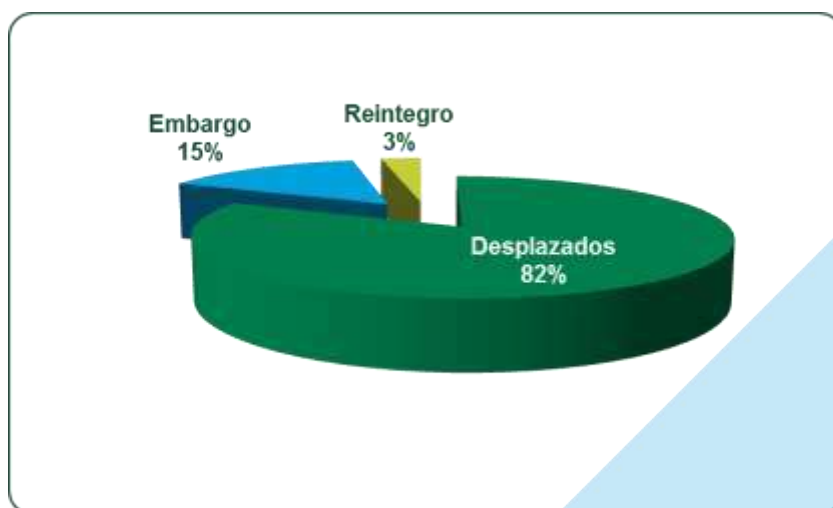
Cifras en Millones de pesos

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

Reintegro	Embargo	Desplazados
451	2.282	12.590
<b>Total Reducción</b>		<b>15.323</b>

Gráfico 56 - Distribución Reducción de Saldos 2015



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

### 5.5.1 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

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

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

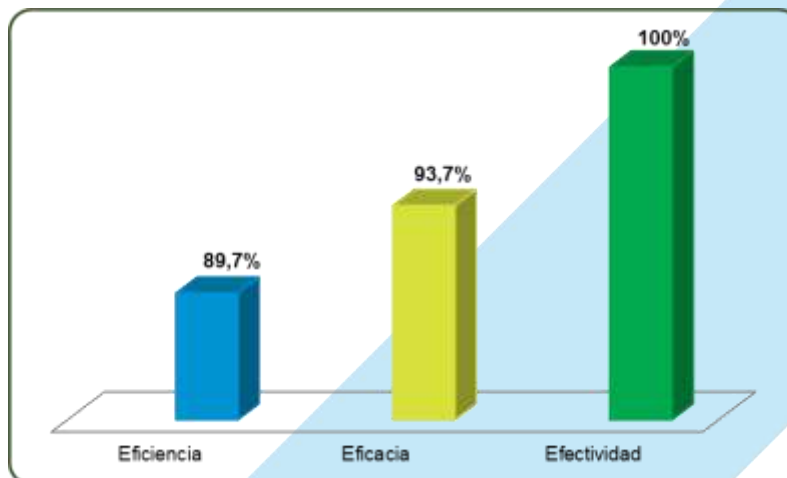
## 5.6 GESTIÓN DE CALIDAD

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

### 5.6.1 ANÁLISIS DE INDICADORES

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

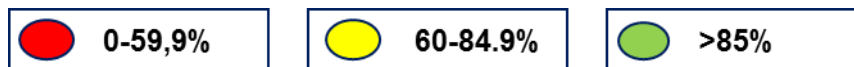
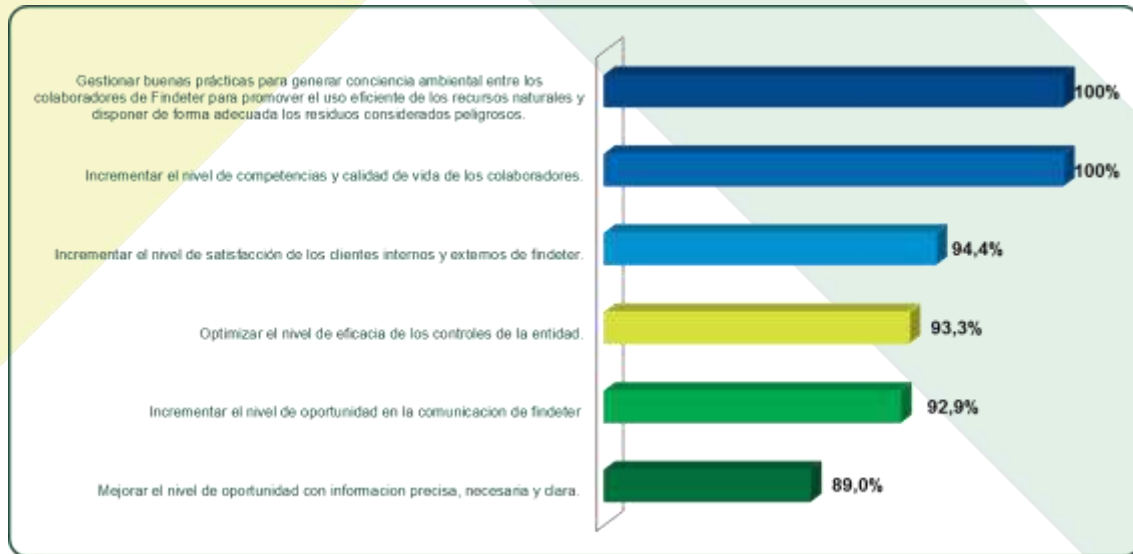
Gráfico 57 - Nivel de Cumplimiento del SGI



### 5.6.2 OBJETIVOS DEL SGI

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

Gráfico 58 - Cumplimiento de Objetivos del SGI



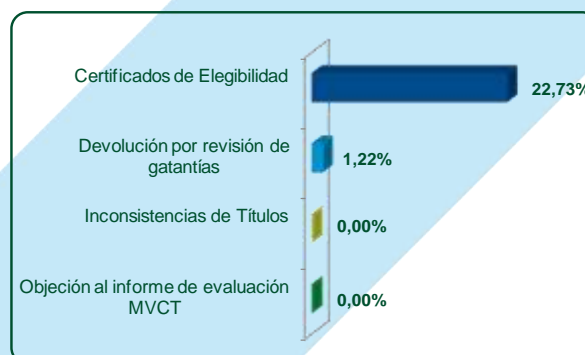
### 5.6.3 PRODUCTO NO CONFORME

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

Cuadro 74 - Producto No Conforme 2015

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

Gráfico 59 - Producto No Conforme 2015



#### 5.6.4 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA

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

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

Cuadro 75 - Origen de ACPM S del SGI

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

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

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

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

#### 5.7 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DOCUMENTALES

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

Esquema de la Gestión Documental

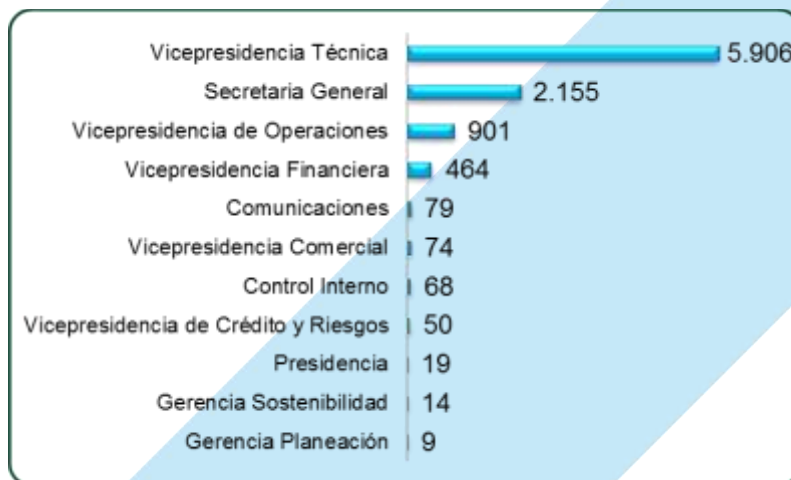


Fuente: Findeter

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

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

Gráfico 60 – Unidades Documentales según áreas de negocio



## 5.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

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

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

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

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

### 5.8.1 COMUNICACIÓN INTERNA

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

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

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

Ejemplos:



## 5.8.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

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

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

Campaña 25 AÑOS Findeter:



## 5.8.3 COMUNICACIÓN VIRTUAL

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

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

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





## 5.9 SERVICIO AL CLIENTE

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

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

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

### 5.9.1 SOLICITUDES RECIBIDAS

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

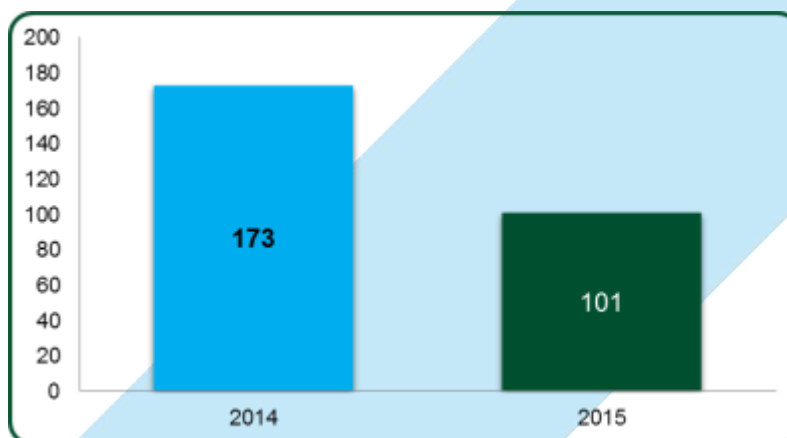
Durante el año 2015 a través de la página Web de la Entidad ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) se recibieron 101 solicitudes de información y/o sugerencias, el 100% de estas fueron atendidas. La atención en la totalidad de las solicitudes se realizó oportunamente en consideración a los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

El indicador se cumple en un 100%.

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

Gráfico 61 - Comparativo 2014 – 2015

Solicitudes y/o Sugerencias Recibidas

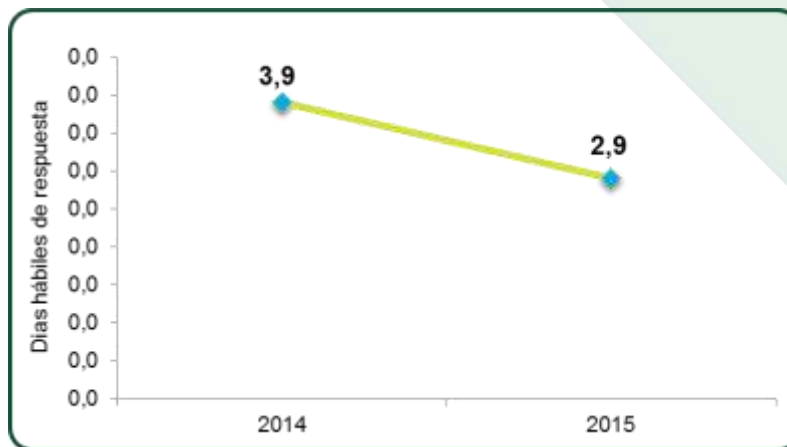


### 5.9.2 OPORTUNIDAD EN LA ATENCIÓN - TIEMPO DE RESPUESTA

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

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

Gráfico 62 - Oportunidad en la Atención



### 5.9.3 PARTICIPACIÓN ÁREAS EN ATENCIÓN DE SOLICITUDES 2015

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

Gráfico 63 – Solicitudes atendidas por área



#### Jefatura de Mercadeo & Servicio al Cliente

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

## Vicepresidencia Comercial

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

## Gestión Humana

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

## Vicepresidencia Técnica

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

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

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

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

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

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

## Chat

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

## Encuesta

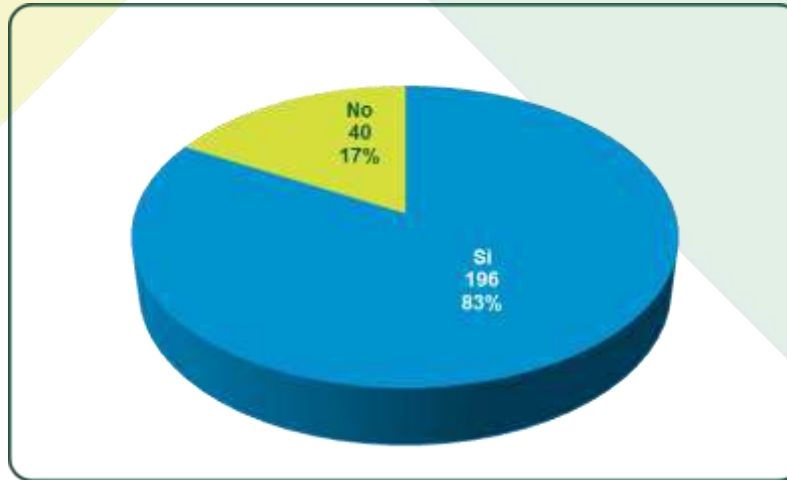
Esta se realiza con el fin de conocer el nivel satisfacción del servicio prestado en el chat, al cerrar esta ventana, arroja el sistema una encuesta que consta de cuatro preguntas:

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

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

## 1. ¿Logro solucionar su requerimiento?

Gráfico 64 - ¿Logro solucionar su requerimiento?



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

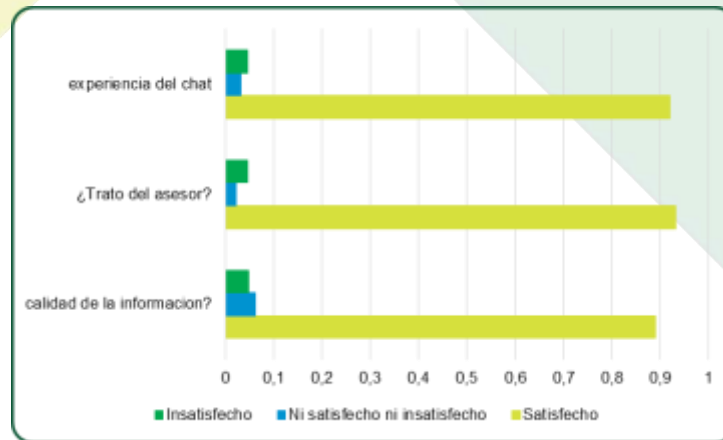
- Se remitió a la persona que tiene la información asertiva
- Se le dio indicaciones específicas de las acciones que debía hacer
- Obtuvo la información requerida
- Se sintió muy bien atendido
- Muy efectiva y cordial la asesoría

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

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

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

Gráfico 65 – Niveles de Satisfacción encuesta chat



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

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

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

## 5.10 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

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

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

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

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



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

### Qué es el CIC?

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

### Misión del CIC

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

### La visión del CIC

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

### Objetivos del CIC

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

### ¿Cuáles son los servicios que proveerá el CIC ?

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

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

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

Promover la *Gestión del Conocimiento* mediante:

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

### ¿Con qué equipo de trabajo se desarrollará el CIC?

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

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

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

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

## 6 PREVENCIÓN DEL RIESGO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

### 6.1 GESTIÓN DE RIESGOS

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

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

#### 6.1.1 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL

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

Gráfico 67 - IRL 7 Días

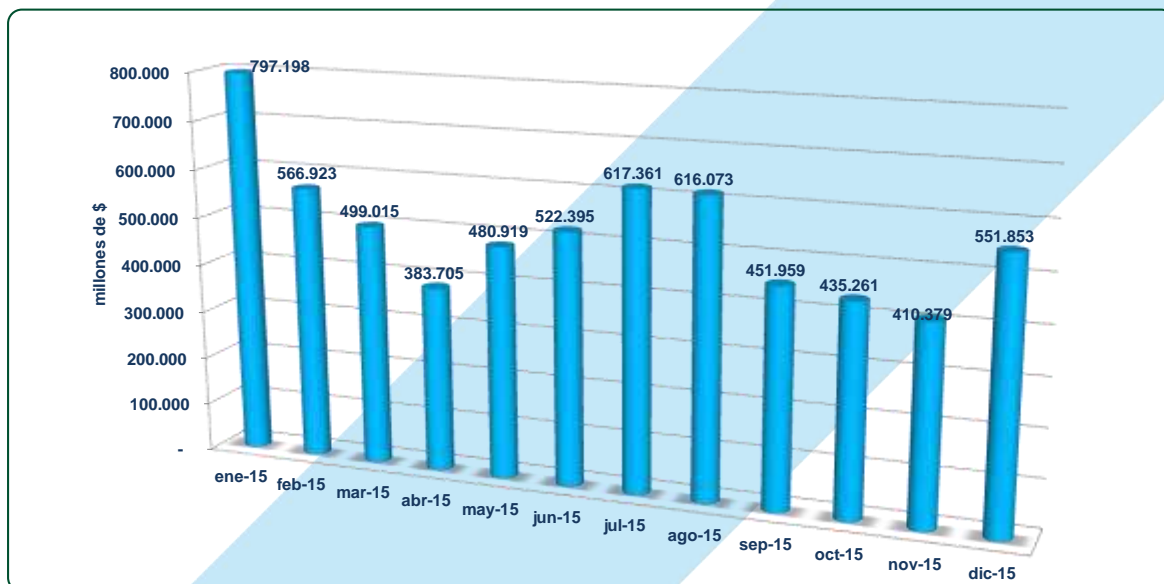
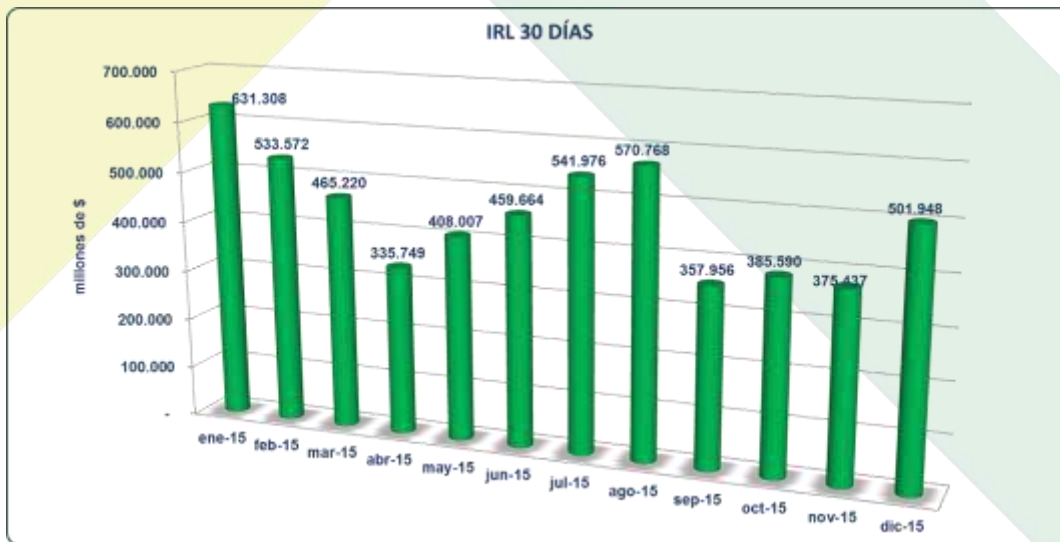




Gráfico 68 - IRL 30 Días



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

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

Gráfico 69 - Brecha de Liquidez Acumulada 90 Días



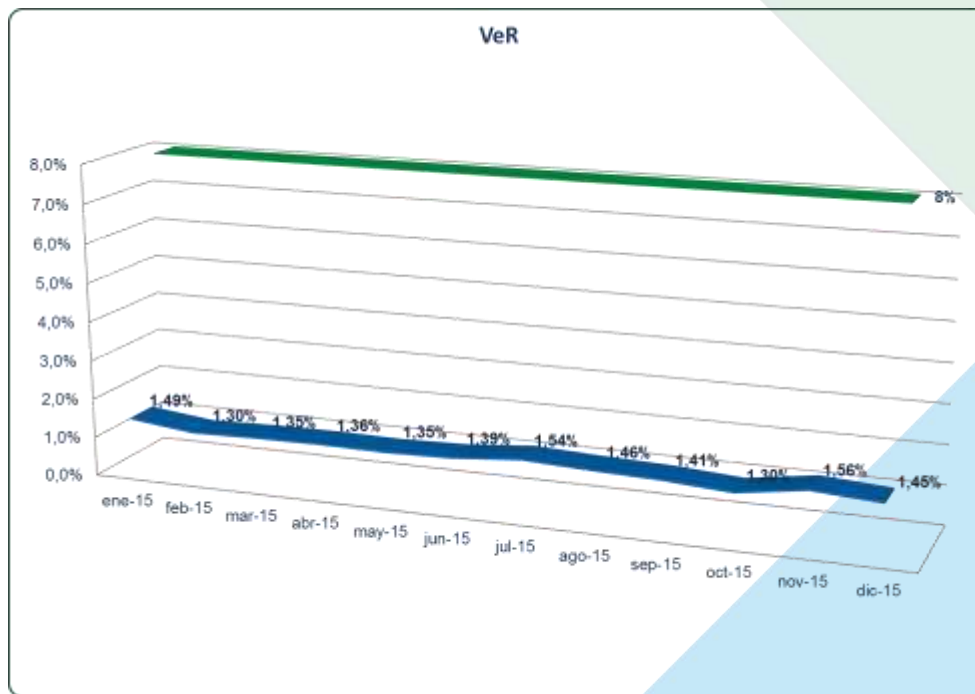
En este mismo sentido, Findeter realiza el monitoreo del riesgo de liquidez a través de proyecciones semanales del IRL, obteniendo así el indicador de hasta 60 días a partir de la fecha de corte de cada proyección. Esto permite anticipar los cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria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

### 6.1.2 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO – SARM

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

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

Gráfico 70 – VeR



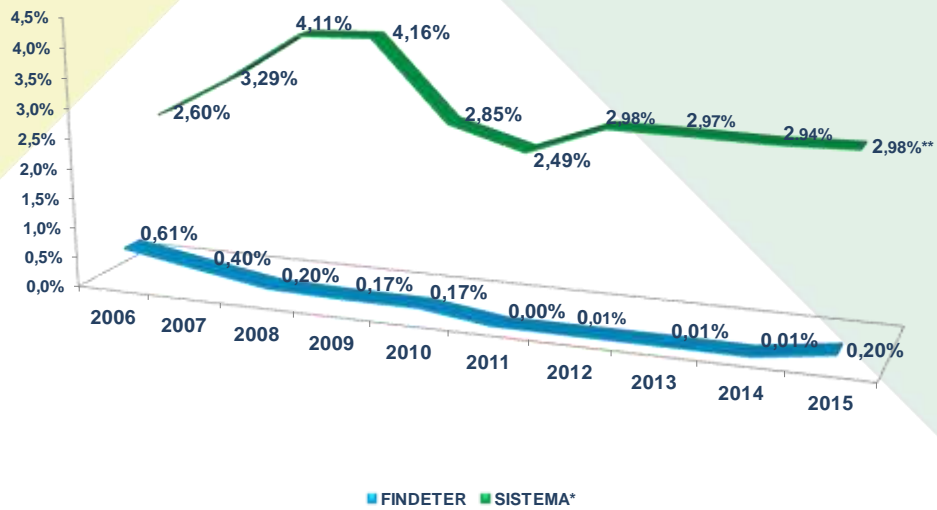
### 6.1.3 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO – SARC

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

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

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

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

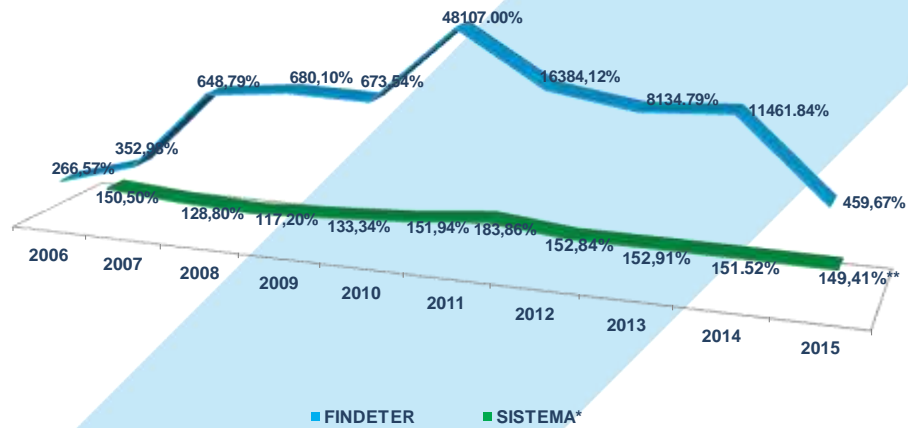


\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\*Cifra con corte a octubre de 2015.

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

Gráfico 72 - Cubrimiento = (Provisiones / Cartera Vencida)



\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\* Cifra con corte a octubre de 2015.

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

La distribución de la cartera por calificación es la siguiente:

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

*Cifras en Millones de Pesos*

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

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

#### 6.1.4 RIESGO CAMBIARIO

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

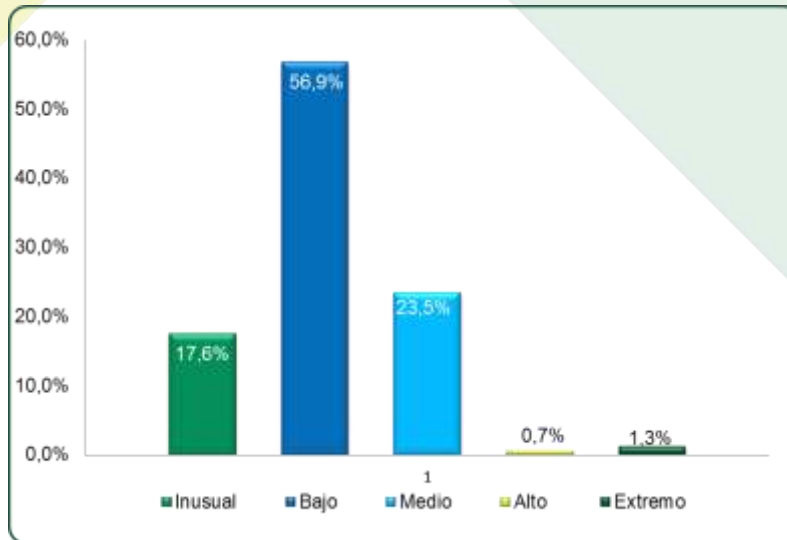
Por lo anterior, la Financiera adoptó la política de cobertura de sus pasivos en moneda extranjera con anterioridad a la emisión de la normatividad en 2005 dado el estricto cumplimiento de la Junta Directiva a lo establecido en la Circular Externa 014 de 1998 expedida por la Superintendencia Financiera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

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

### 6.1.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO- SARO

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

Gráfico 73 - Participación por Zonas de Riesgo



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 6.1.7 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

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

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

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

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

### 6.1.8 GESTIÓN DEL SISTEMA DE ANÁLISIS Y RIESGOS AMBIENTALES – SARAS

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

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

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

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

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

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

Cuadro 78 - Resultados operación SARAS Findeter

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

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

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

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

## 6.2 CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

### 6.2.1 ENFOQUE

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

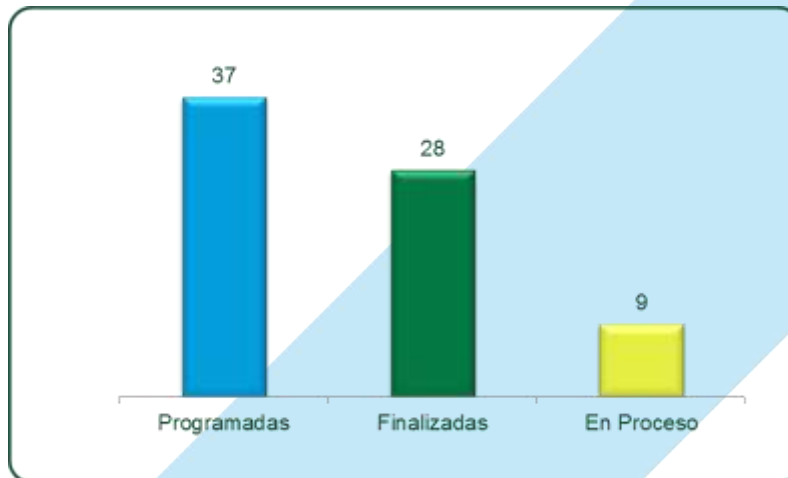
Gráfico 74 – Esquema Metodológico Auditorías Internas de Control



### 6.2.2 DESARROLLO PLAN DE AUDITORÍA

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

Gráfico 75 - Estado Plan de Auditorías



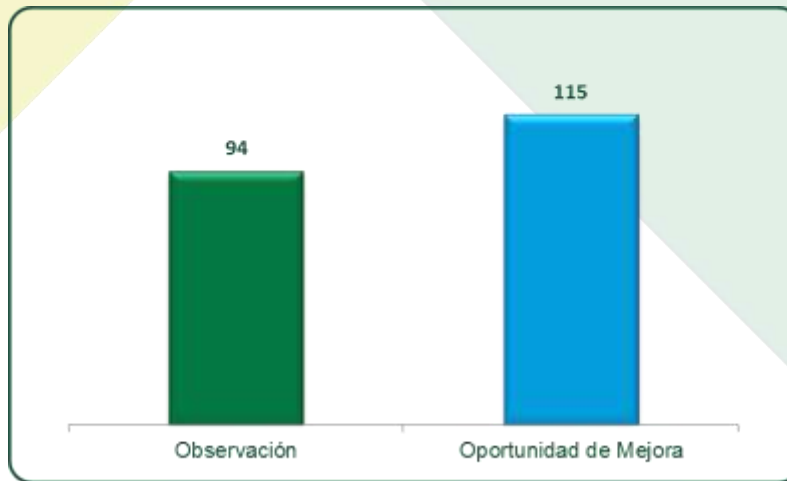
### Resultados Auditorías

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



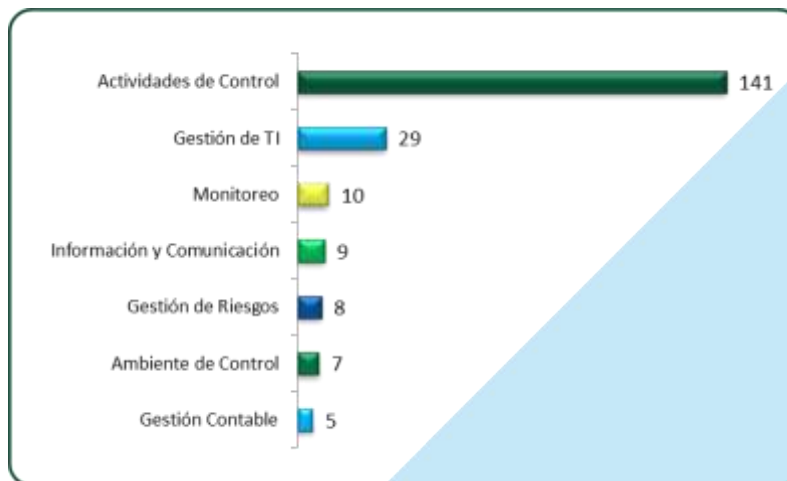
I, Capítulo IV de la circular externa 029 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfico 76 - Tipo de Observación - Resultados 2015



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

Gráfico 77 - Elementos de Control



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

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

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

## Resultados Auditorías Especiales

### *Ley de Transparencia*

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

### *Ciudades Sostenibles y Competitivas, Ciudades Emblemáticas y Diamante Caribe*

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

- Identificar y documentar las políticas, manuales, procedimientos, formatos, riesgos operativos inherentes asociados a los diferentes proyectos y los controles que los mitiguen.
- La documentación formal soporte del programa que permita validar los criterios o las razones utilizadas para la selección y decisión de incluir al programa a las ciudades beneficiadas del proyecto.
- La definición de controles que le permita llevar la relación de los recursos ejecutados en la implementación de las metodologías y los ingresos obtenidos producto de los tres (3) programas.
- Los controles definidos para la Supervisión de los contratos celebrados para la ejecución de los programas.

### *Evaluación al Gobierno Corporativo*

Se verificó el cumplimiento de los 9 elementos sugeridos por el Documento Conceptual de Gobierno Corporativo emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia, las Buenas prácticas de Gobierno establecidas por la OCDE y el modelo de tres partes de Gobernabilidad del documento de buenas prácticas para entidades de ahorro y crédito.

Como conclusión de esta evaluación, se observó que Findeter está dando cumplimiento a los elementos mínimos establecidos por el documento conceptual de Gobierno Corporativo emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia. No obstante, toda vez que los temas de Gobierno Corporativo se caracterizan por ser dinámicos, es necesario que la Entidad de manera permanente, revise las medidas propuestas y dado el caso, desarrolle nuevas medidas, de manera que el Código se ajuste siempre a la situación del mercado y de la Financiera.

### *Gestión de Riesgos*

Se ejecutó una validación a los diferentes sistemas de administración de riesgos que administra la Financiera, de acuerdo con la normatividad vigente emitida por Superintendencia Financiera de Colombia. Así mismo,

producto de los resultados de las auditorías, se presentaron las recomendaciones de forma oportuna a los diferentes dueños de proceso y se socializó a la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos sobre los mismos.

A continuación detallamos los Sistemas de Administración de Riesgos revisados y las recomendaciones generadas para cada uno.

#### *Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)*

Como resultado de nuestra revisión, se evidenció que la Financiera está dando cumplimiento a los elementos y etapas del capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia Financiera de Colombia, no obstante, se generaron recomendaciones que le permitirán continuar con el fortalecimiento del sistema en las etapas de identificación y control y en los elementos de plataforma tecnológica y registro de eventos.

#### *Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)*

Findeter está dando cumplimiento a las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), frente a lo estipulado en la parte I, título IV, capítulo IV de la Circular Básica Contable y Financiera emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia. Sin embargo, se generaron recomendaciones para el fortalecimiento del Sistema, en la etapa de monitoreo y los elementos de plataforma tecnológica y políticas y procedimientos.

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

El trabajo realizado para el primer semestre de 2015, estuvo enfocado a la revisión del cumplimiento de la Financiera a cada uno de las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM) y de Liquidez (SARL), frente a lo estipulado por el Capítulo XXI “Reglas Relativas Al Sistema De Administración De Riesgo De Mercado” y el capítulo VI “Reglas Relativas Al Sistema De Administración Del Riesgo De Liquidez” de la Circular Básica Contable y Financiera emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia, de lo anterior, se presentaron recomendaciones en las etapas de Control y Monitoreo y en el elemento de políticas y procedimientos.

#### *Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC)*

El trabajo realizado estuvo enfocado a la revisión del cumplimiento de la Financiera a cada uno de las etapas y elementos que componen el Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), frente a lo estipulado en la Circular Externa 032 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

#### *Seguimiento Implementación Planes de Acción*

La Oficina de Control Interno de Gestión realizó seguimiento mensual a los planes de acción que implementan los dueños de procesos como resultado de las recomendaciones generadas, para lo cual se efectúa una verificación en la herramienta dispuesta por la Entidad, (ISOLUCIÓN), en cuanto al cumplimiento en el tiempo y actividades allí incluidas así como los soportes que se requieran. Resultado del seguimiento efectuado por parte de la OCI de Gestión a los 262 planes de acción generados para la vigencia 2015, se observó que: Ciento sesenta y seis (166) planes de acción están cerrados y noventa y seis (96) se encuentran pendientes por implementar.

### Auditorías del Sistema de Gestión Integrado

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) coordinó el Séptimo Ciclo de Auditoría Interna del SGI, los días 14 al 20 de noviembre de 2014, apoyándose en el equipo auditor con que cuenta la Entidad. El resultado de la auditoría se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 79 - Auditoría Interna del Sistema de Gestión Integrado

Tipo de Proceso	Proceso	Tipo de Hallazgo					
		NC		OB		OM	
		Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental
Estratégicos	Direccionamiento y Planeación			2	1	3	1
	Gestión de Riesgos	1		3		3	
Misionales	Gestión Comercial	1		5			
	Asistencia Técnica	1		2			
Apoyo	Gestión de Contabilidad			1			
	Gestión de Cartera					1	
	Gestión Jurídica			1			
	Gestión de Mejoramiento Continuo	1	1		1		
	Gestión Administrativa			1		1	1
Evaluación y Control	Control de Gestión Institucional						
Regionales, zonas y satélites	Regional Nororiental			1		2	
	Regional Noroccidental					3	
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

NC= No Conformidad

OB=Observación

OM=Oportunidad de mejora

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

### Seguimiento Auditoría del Sistema de Gestión Integrado

Durante el año 2015 se efectuó seguimiento trimestral al cumplimiento de los planes de acción del sexto y séptimo ciclo de auditorías internas del SGI (calidad y ambiental). Como resultado de este seguimiento se obtuvo lo siguiente: A 31 de diciembre de 2015 quedaron cerrados todos los planes de acción definidos por los dueños de proceso para el sexto ciclo.

Del séptimo ciclo de auditorías, se cerraron 23 planes de acción y se encuentran pendientes por implementación 3 oportunidades de mejora las cuales están orientadas a la actualización de documentos del SGI y la radicación de la correspondencia recibida.

### 6.2.3 INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS DE CONTROL DE GESTIÓN

La Oficina de Control Interno de Gestión en el desempeño del rol “Relación con los entes Externos” y como componente dinamizador del Sistema de Control Interno, durante el año 2015, ha elaborado entre otros, los siguientes informes y requerimientos de los Entes de Control: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento CGR, Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (PDA), Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno – Ley 1474 de 2011, Seguimiento a los Derechos de Petición, Informe de Austeridad del Gasto. La elaboración de estos informes está reglamentada por las normas existentes para tal fin, así como su periodicidad: Mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral y semestral.

### 6.2.4 COMITÉ DE AUDITORÍA JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CONTROL INTERNO

#### Comité de Auditoría Junta Directiva

Para efectos de establecer las directrices generales para la supervisión, monitoreo y mejoramiento del Sistema de Control Interno-SCI, así como el proceso utilizado para la revisión de la efectividad del SCI, y los aspectos relacionados con la Gestión de Riesgos, el Comité de Auditoría realiza en las diferentes sesiones un seguimiento al resultado del Plan de Auditoría presentado en año 2015.

La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas por la Oficina de Control Interno, con el fin de establecer una adecuada independencia en relación con las actividades que se auditan, permitiendo los medios para que se cumpliera con el plan de auditoría aprobado para la vigencia para lo cual sesionó en cuatro (4) oportunidades: Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre de 2015, de las cuales se levantaron las correspondientes actas.

#### Comité de Coordinación de Control Interno

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

La Oficina de Control Interno de Gestión ejerce la Secretaría Técnica de este Comité, siendo responsable de la elaboración, compilación y custodia de las actas respectivas. Durante esta vigencia, el Comité sesionó en cuatro (4) oportunidades: Dos (2) en Febrero, Mayo y Noviembre de 2015.

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

## 6.2.5 FOMENTO DE LA CULTURA DEL CONTROL

La Oficina de Control interno en desarrollo de su rol "Fomento de la Cultura del Control", desarrolló una campaña de Auto Control, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes sean los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional. Para dicha campaña se estableció un propósito con el fin de postular a los empleados destacados en aplicar el autocontrol en su trabajo en cuanto a: Calidad, oportunidad y actitud.

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

## 6.2.6 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General de la República, con fundamento en las facultades otorgadas por la Ley, llevo a cabo la Auditoría a la Financiera de Desarrollo Territorial — Findeter S. A., en la que se evaluaron los principios de la gestión fiscal: economía, eficiencia y eficacia, con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en las áreas, actividades y procesos examinados, así mismo se efectuó el examen al Balance General y el Estado de Resultados a 31 de Diciembre de 2014.

Resultado de esta evaluación la Contraloría General de la República conceptúa con fundamento en los principios de, eficiencia, eficacia y economía de la Función pública, que la gestión adelantada por Findeter respecto de las actividades evaluadas para la vigencia 2014, es favorable, con una calificación de 91,09 puntos sobre 100. Con base a la calificación obtenida en los componentes de Gestión y Resultados de la Contraloría General de la República.

Fenece la cuenta para la vigencia 2014, a continuación relacionamos el resultado obtenido por los componentes evaluados:

Cuadro 80 - Componentes de Control de Gestión CGR

Componentes	Peso(%)	Calificación Componentes	Calificación Ponderada
Control de Gestión	20	90,75	18,15
Control de Resultados	30	87,5	26,25
Control de Legalidad	10	90	9
Control Financiero	30	100	30
Control Interno	10	76,95	7,69
<b>Total Calificación Gestión General</b>	<b>100</b>		<b>91,09</b>

Findeter elaboró y suscribió con el Plan de Mejoramiento a través del Sistema de Rendición Electrónico de Cuentas e Informes – SIRECI. Dicho plan se establece para diez y seis (16) hallazgos con treinta y un (31) actividades programadas durante el año 2015 y 2016, a diciembre 31 de 2015 presenta un porcentaje de ejecución del 77% equivalente a veinticuatro actividades (24) realizadas conforme a lo programado de las treinta y un (31) propuestas.

De otra parte se transmitió a través de SIRECI, el seguimiento al Plan de Mejoramiento correspondiente a la vigencia 2013 de la Entidad y el seguimiento al Plan de Actuación Especial de Fiscalización – Popayán Vig.2009-2013, los cuales se cumplieron con el 100% de lo programado en las fechas establecidas.

### 6.2.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

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

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

### 6.2.8 SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2015, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable de la Financiera se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

Findeter aplica los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta aplicación incluye: el diseño, implementación y mantenimiento del control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libre de errores de importancia relativa, selección y aplicación de las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables.

La Entidad cuenta con los manuales, procedimientos y controles documentados e implementados que permiten gestionar la información financiera y contable. En las auditorías a los procesos de la financiera, las observaciones y oportunidades de mejora identificadas fueron gestionadas por los responsables del proceso, los cuales suscribieron planes de acción encaminados a fortalecer la gestión contable.

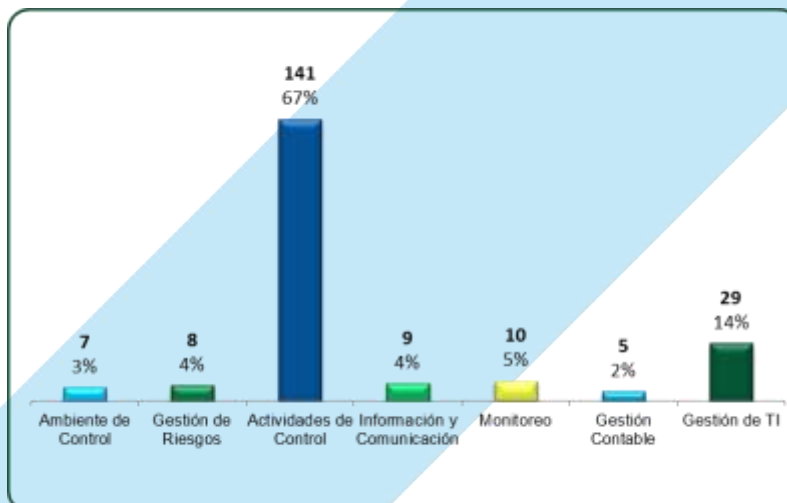
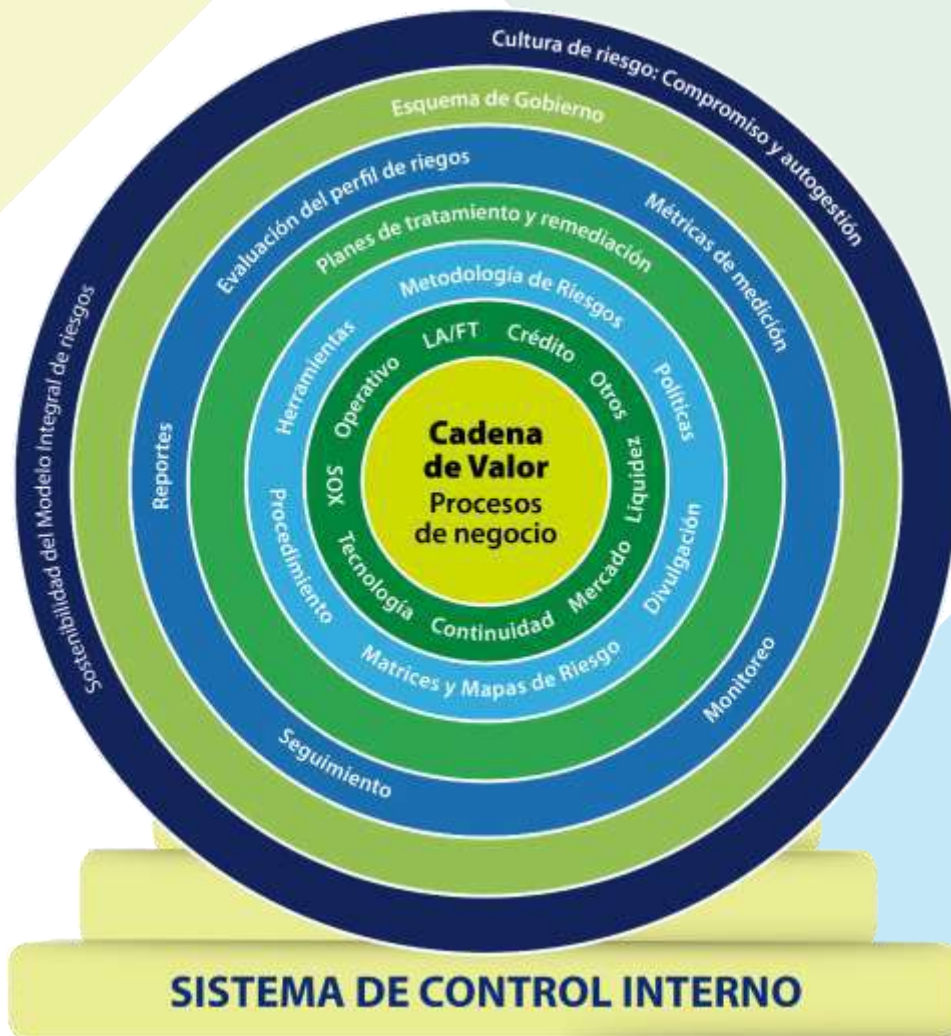
## 6.3 SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

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

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

- El Decreto 943 (21 de mayo de 2014), por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, en lo referente a los 2 módulos, 6 componentes, 13 elementos y un eje transversal.
- Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de 2014 emitida por la Superfinanciera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

Gráfico 78 – Sistema de Control Interno





De acuerdo con la gráfica anterior, las recomendaciones permitieron el fortalecimiento de los diferentes elementos de control así:

- *Ambiente de Control:* Se vio fortalecido a través de la actualización del normograma aplicable a los procesos de la Entidad, la definición y documentación de las políticas y procedimientos aplicables a las nuevas áreas y programas o proyectos administrados por la Financiera.
- *Gestión de Riesgos:* Se generaron recomendaciones respecto a las diferentes etapas y elementos de los sistemas de administración de riesgos operativos, de lavado de activos y financiación del terrorismo, de mercado y de liquidez. Por otra parte, se generaron recomendaciones respecto a la matriz de registro de eventos de riesgos así como la documentación de todos los eventos de riesgos identificados por las áreas o por las auditorías.
- *Actividades de Control:* Las recomendaciones generadas apunta al fortalecimiento del diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes dueños de proceso, para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización. Producto de nuestras evaluaciones, se emitieron recomendaciones a cada área, relacionados con la identificación de nuevos controles y la ejecución y mejoramiento de la eficiencia de los controles vigentes.
- *Información y Comunicación:* Se generaron oportunidades de mejora para el fortalecimiento de los activos de información en cuanto a la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad) y el cumplimiento de la información generada.
- *Monitoreo:* Se generaron recomendaciones sobre la definición de indicadores de gestión para las nuevas áreas, proyectos o programas que administra la Financiera. Así mismo, se generaron oportunidades de mejora sobre la definición de planes de acción para el cumplimiento de las metas establecidas.
- *Gestión Contable:* Se efectuaron recomendaciones para el fortalecimiento de las políticas y procedimientos definidos por la Entidad, en cuanto a la ejecución de conciliaciones, el establecimiento de límites de transacciones y los controles definidos en las causaciones contables.
- *Gestión de TI:* Las recomendaciones estuvieron orientadas al control de acceso y segregación de funciones en las nuevas herramientas, la administración de datos, la administración de desempeño y capacidad de infraestructura, la administración de operaciones de tecnología, la administración de cambios, la adquisición, desarrollo e implementación de nuevas aplicaciones, el manejo de incidentes, la administración del centro de cómputo y la gestión de inventario.

Para atender las recomendaciones, Findeter elaboró planes de acción orientadas al fortalecimiento y mejoramiento del Sistema de Control interno de la Financiera, las cuales se han venido implementando atendiendo las fechas definidas en los informes de auditoría y evaluaciones especiales.

Findeter ha implementado y desarrollado al interior de la organización las directrices impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública – MECL y los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia. Se observa el compromiso y la gestión de los directivos y en general de todos los niveles de la Entidad para el mejoramiento continuo de los procesos y la identificación e implementación de buenas prácticas del Sistema de Control Interno.

Por lo anterior, se concluye que la Financiera cuenta con un ambiente de control definido y documentado, sistemas de riesgos identificados y monitoreados, actividades de control implementadas en sus procesos, sistemas de información y comunicación transversales y un esquema de monitoreo para el cumplimiento de sus objetivos lo que ha permite la sostenibilidad y el fortalecimiento del sistema de Control Interno.

## 7 LOGROS 2015

Findeter se mantuvo como una Entidad financiera sólida, rentable y en continuo crecimiento. Se alcanzaron colocaciones por \$2.298.334 millones, manteniéndose en el rango de las cifras más altas en toda la historia de la Entidad, resultado de una efectiva labor comercial, un eficiente manejo financiero que incrementó los activos en 6,29% y por ende de la cartera neta en 13,98% con respecto al año anterior, sobre la base de un modelo eficiente de gestión, sustentada en el liderazgo y empoderamiento de su capital humano.

Se destacan los siguientes aspectos de la gestión en el año 2015:

- Durante el periodo de Gobierno del Presidente Santos entre el 7 de agosto de 2010 al 31 de diciembre de 2015, Findeter contribuyó como Banco de Desarrollo a promover la infraestructura del país con desembolsos en sectores prioritarios de la economía nacional por un monto de \$13,07 billones.
- Durante el año 2015 los desembolsos de crédito ascendieron a \$2,3 billones, con una cobertura en 117 Municipios de 27 departamentos a través 859 operaciones, de los cuales el 73% por valor de \$1,68 billones, se destinó a la financiación de proyectos en los sectores Transporte (34%), Salud (27%) y Educación (11%).
- Se lograron utilidades por \$27.852 millones y un incremento del patrimonio del 2,69%, alcanzando un valor de \$985.524 millones, lo anterior demuestra la solidez de la Entidad y la capacidad patrimonial para continuar con el crecimiento sostenido de la cartera.
- Destacar en desarrollo de la gestión referente a Estructuración de proyectos los siguientes aspectos: Validaciones de Proyectos de Asociaciones Público Privadas – APP para entidades territoriales; Apoyo Fiscal y asesoría integral a entidades públicas del orden territorial (alcaldías, gobernaciones, entidades descentralizadas); Formulación de proyectos de inversión bajo la Metodología General Ajustada – MGA para la solicitud de tasas compensadas en el sector de salud y agua.
- Se logró la consecución de recursos por \$2,35 billones en el mercado local a través de la emisión de CDT.
- En desarrollo de la gestión técnica, Findeter ha logrado apoyar los procesos adelantados por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de manera conjunta y acelerada para alcanzar la meta de contribuir a la generación de viviendas dignas para la población más vulnerable del país.
- Respecto al programa de Vivienda Gratuita, en el proceso de supervisión, Findeter ha logrado certificar 49.962 viviendas prioritarias a finales de 2015, las cuales han podido ser entregadas a los beneficiarios del subsidio y sus familias de la mano del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio; en cuanto al Programa Viviendas de Interés Prioritario para Ahorradores, en el año 2015 se certificaron 15.274 viviendas que benefician alrededor de 61 mil habitantes.
- En cuanto a la participación de Findeter en la Elegibilidad de Proyectos VIS, a diciembre de 2015 se han expedido un total de 4.272 certificados para una oferta de 295.139 viviendas.
- **Con relación al programa ‘Agua para la Prosperidad’, se logró la terminación de 33 proyectos y la adjudicación de 85 convocatorias hoy en ejecución y de las cuales 14 eran de consultoría, 38 de interventoría y 33 de obra.**
- Entrega de los Planes de Acción de Montería, Pasto, Valledupar como parte del programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas, y de Barrancabermeja, Buenaventura, Magangué, Quibdó y Tumaco, del programa Ciudades Emblemáticas.

- Implementación y certificación del modelo efr (empresa familiarmente responsable) de Findeter, por parte de la Fundación Mas Familia de España, lo que permite no solo fortalecer el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, sino generar un ambiente propicio para la consecución de altos estándares de productividad y la excelencia organizacional.
- El crecimiento en horas hombre de formación pasando de 9 HH en el 2014 a 12.6 con una cobertura de 85,3%, lo que ha permitido potencializar las habilidades de los colaboradores y el mejoramiento de las competencias en el desarrollo de sus funciones, alineadas con el direccionamiento estratégico de la Entidad.
- Producto de la planeación estratégica para el periodo 2015 – 2025 se incluyeron dos nuevos valores institucionales: Innovación y Trabajo en Equipo. Así mismo, a finales del año se realizó la medición de la cultura actual y la esperada, resultados que serán el insumo para el nuevo plan estratégico.
- Resultado de la gestión de Control Interno, la Entidad ha fortalecido las herramientas tecnológicas que soportan los procesos de negocio y de manera preventiva, se han generado recomendaciones que han mejorado los sistemas de administración de riesgos, los controles asociados a los procesos misionales de la Entidad, la formalización de nuevos procesos, el sostenimiento del Sistema de Gestión Integrado y la optimización del Sistema de Atención al Consumidor Financiero.

## 8 RECONOCIMIENTOS

### EMISOR INVESTOR RELATIONS-IR

La Bolsa de Valores de Colombia otorgó a Findeter el reconocimiento “Emisor IR” por sus mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con los inversionistas.

- Información corporativa y financiera actualizada en la página web en español e inglés.
- Eventos trimestrales de revelación de información financiera a los inversionistas y analistas.
- Designación de un responsable de relación con los inversionistas.

### PREMIO MUNDIAL DE CIUDADES INTELIGENTES

En el Marco del “Smart Cities Expo World Congress” en Barcelona-España, Findeter fue premiado gracias al Programa Diamante Caribe y Santanderes, como la mejor idea innovadora a nivel mundial, el cual significa un reconocimiento a esta nueva visión territorial que desde hace dos años viene trabajando la Entidad con alcaldes y gobernadores de la región Caribe y los Santanderes, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

## 9 ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES ACAECIDOS DESPUES DEL EJERCICIO (31 DE DICIEMBRE DE 2015)

En lo corrido del 2016 y como resultado de la implementación del plan de fondeo, Findeter realizó el pasado 3 de Febrero una subasta holandesa de CDT a través de la Bolsa de Valores de Colombia donde se captaron recursos por \$317,1 mil millones a 18 meses, 2 años y 3 años a partir de demandas que alcanzaron los \$415,7 mil millones.

En este mismo sentido, en Febrero 9 finalizó la negociación de un crédito por USD50 millones con el banco Citibank N.A. cuyo desembolso se realizó el 11 de Febrero. Estos recursos están incluidos en el plan de fondeo 2016.

## 10 PERSPECTIVAS 2016

Findeter asume el 2016 con importantes retos para seguir creciendo en competitividad y consolidarse como el banco de desarrollo de las regiones. Lo anterior estará enmarcado en el proceso de implementación del nuevo Plan Estratégico 2015-2025, con el cual se espera trazar el direccionamiento, objetivos estratégicos e iniciativas a desarrollar en los próximos años, en apoyo a las prioridades estratégicas del Gobierno Nacional.

En este sentido resulta prioritario realizar la alineación e implementación del nuevo plan estratégico corporativo, así como el acompañamiento y asesoría a los diferentes procesos (Estratégicos, Misionales, de Control y Apoyo) en la formulación de los planes de acción que aseguren el cumplimiento de los objetivos misionales. Para el control y seguimiento a la ejecución de los proyectos correspondientes a las iniciativas planteadas, se aplicarán las mejores prácticas de gerencia de proyectos del PMI (Project Management Institute), y se utilizará la herramienta SIGEP para un adecuado control.

Dentro de las acciones que se adelantarán en el corto plazo se destacan las siguientes:

### Gestión Comercial

- Coadyuvar al cumplimiento del enfoque planteado en el Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018) “Paz, Equidad y Educación”, **trabajando de la mano con las entidades del estado que intervienen** en la regulación y financiación de los diferentes sectores estratégicos tanto para Findeter como para el Gobierno Nacional.
- En un año donde inician nuevos ciclos en las administraciones locales, continuar la estrategia de acercamiento y fidelización dirigida a los principales grupos de interés de la Entidad, buscando generar sinergias con los líderes regionales y el posicionamiento de Findeter como Banca de Desarrollo.
- Materializar los proyectos de los sectores estratégicos y promover la planeación y ejecución sostenible de las inversiones proyectadas, a través del fortalecimiento de instrumentos que generen mayor valor agregado y que enriquezcan la gestión comercial de una manera integral tales como: Asesoría en Financiación de Proyectos; Asistencia Técnica; y Análisis y Apoyo Fiscal a los entes territoriales.
- Fomentar la formulación y estructuración de proyectos de infraestructura en los territorios que involucren recursos del Sistema General de Regalías y/o que incorporen mecanismos de vinculación de capital privado como las APP, así como capacitar a las Entidades Territoriales en temas relacionados con Estructuración de Proyectos, MGA – Regalías y APP.

### Gestión Financiera

- Continuar con un manejo financiero prudente no obstante la turbulencia que asoma en el panorama económico nacional e internacional, logrando una adecuada consecución de recursos que posibiliten el cumplimiento de las metas comerciales, mediante adecuados mecanismos de captación del mercado y el apoyo de la banca multilateral, aminorando los riesgos que genera la volatilidad de las variables macroeconómicas y transmitiendo confianza al mercado financiero.
- Consecución de recursos por \$1,82 billones a través de emisiones de títulos en el mercado local.

### Desarrollo Territorial Integrado

- Evaluar y seleccionar los constructores de la segunda fase de las 100 mil viviendas gratis, y entregar 35.000 viviendas del programa VIPA.
- Apoyar la ejecución de 81 proyectos de obras y consultorías de acueducto y saneamiento básico
- Entrega de alrededor de 84 proyectos correspondientes a: 13 centros de integración ciudadana; 9 Megacolegios; 17 equipamientos públicos colectivo; 27 Parques Recreodeportivos; 16 Bibliotecas; 2 casas de la cultura; el museo de Arte Moderno de Barranquilla, entre otros proyectos, dando cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes.
- Asistencia técnica a estudios y diseños, la construcción e interventoría de 76 Colegios del programa de Jornada única, así como también a la Intervención de la Casona y Trapiche Hacienda Cañasgordas.
- Recibir el 100% de los resultados del Diamante Caribe y Santanderes que contendrá los proyectos estratégicos Regional y de Ciudad, así como gestionar con las nuevas administraciones locales la inclusión en los planes de desarrollo departamentales, los proyectos a escala Diamante.
- **Estructurar conjuntamente con la Gobernación de Bolívar la iniciativa “Innovatur” (Ciencia, Tecnología e Innovación)** para fortalecer el sector de turismo en el departamento para su posterior presentación a Colciencias.
- **Estructurar el modelo de “Agrópolis” para dos nuevas regiones.**
- **Gestionar los estudios para la formulación del master plan del Valle de la Salud, proyecto “Santander Life”.**

### Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente

- En materia de servicio al cliente y atención al ciudadano, continuar desarrollando los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano que lidera el Departamento Nacional de Planeación, así como el fortalecimiento de los mecanismos de Participación Ciudadana y de Rendición de Cuentas que hagan más estrecha la relación con nuestros diferentes grupos de interés.

### Gestión de Crédito y Riesgo

- Integrar las metodologías de los riesgos no financieros, SARO, SARLAFT y Seguridad de la Información y continuar con las fases III y IV del taller **“Hacia la cultura del riesgo operativo”**.
- Implementar la herramienta para la gestión de los riesgos no financieros de la Entidad y poner en operación el Sistema de Seguridad de la Información.
- Continuar con la ejecución de pruebas al Plan de Continuidad del Negocio en Findeter, así como establecer parámetros y lineamientos para las pruebas de resistencia asociadas a la actividad de Findeter.
- Implementar la metodología interna de cálculo de ajustes CVA y DVA para la valoración de instrumentos derivados de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 041 de 2015 de la Superintendencia Financiera de Colombia; implementar la metodología para el cálculo del capital económico.

### Gestión de Operaciones

- Implementar de forma automática las conciliaciones bancarias de las cuentas de Findeter, dando prioridad a las cuentas de proveedores que se manejan con bancos comerciales, donde se controla un alto volumen de operaciones relacionadas con viáticos, nomina, servicios, pensiones voluntarias, entre otras.
- Sistematizar el proceso de redescuento en pesos con recursos de la banca multilateral que posibilite contar con información precisa y en tiempo real.

### Gestión Humana

- Implementación del Plan de Desarrollo Cultural de la Entidad cuya base la conforman el Plan Estratégico y los resultados de la medición de la cultura organizacional, en el que se definirán los elementos más relevantes para contribuir a entender el rol de la Cultura, como un tema estratégico hacia la construcción de una ventaja competitiva **y apoyar el crecimiento sostenible del negocio. “La cultura apalanca la Estrategia”**
- Transición de la evaluación de desarrollo por competencias hacia un modelo de gestión del desempeño integrado, que contenga indicadores estratégicos, competencias generales, específicas y/o comportamientos relacionados con Cultura y Clima, de modo que permita que los procesos de retroalimentación, evaluación y desarrollo arrojen información relevante para los planes de formación y crecimiento.
- Evolución y seguimiento al modelo efr (Empresa Familiarmente Responsable) que permita potencializar la apropiación del mismo por parte de todos los colaboradores y se adhiera a la cultura organizacional.

### Gestión de Control Interno

- Llevar a cabo auditorías integrales para los diferentes procesos, así como para las evaluaciones adicionales que se requieran para continuar con el fortalecimiento del Sistema de Control interno, identificando oportunidades de mejora con base en prácticas líderes y en el conocimiento del negocio para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia de los controles y procesos de modo que fortalezca el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

## APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión y Resultados Financieros del año 2015 de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter, fue aprobado por el Representante Legal y por la mayoría de los votos de los miembros de la Junta Directiva de Findeter en su sesión del día 16 de Febrero de 2016 y suscrito en el Acta No. 306.





# INFORME DE GESTIÓN 2014

Findeter  
Financiera del Desarrollo



NUESTRO  
PROYECTO DE VIDA,  
ES COLOMBIA

[www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)

MINHACIENDA



TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

## Junta Directiva

A Diciembre 31 de 2014

### Principal

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

LUIS FELIPE HENAO CARDONA  
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

CAROLINA SOTO LOSADA  
Viceministra General Ministerio de Hacienda y  
Crédito Público

JOSÉ ANTONIO SEGEBRE BERARDINELLI  
Gobernador Departamento del Atlántico

EDUARDO PIZANO DE NARVÁEZ  
Miembro Independiente

### Delegado

ANA LUCÍA VILLA ARCILA  
Directora General de Apoyo Fiscal del  
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

JUAN FRANCISCO ESPINOSA PALACIOS  
Jefe Oficina Asesora Jurídica del Ministerio de  
Hacienda y Crédito Público

### Suplente

SIMÓN GAVIRIA MUÑOZ  
Director del Departamento Nacional de Planeación

CAMILA MARÍA AGUILAR LONDOÑO  
Director de Desarrollo Territorial Sostenible del Departamento Nacional de Planeación

CARLOS ARTURO RODRÍGUEZ CELIS  
Gobernador Departamento del Amazonas

ALVARO RODRÍGUEZ PÉREZ  
Miembro Independiente

CÉSAR NEGRET MOSQUERA  
Miembro Independiente

## Equipo Directivo

A Diciembre 31 de 2014

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ  
Presidente

HELMUTH BARROS PEÑA  
Secretario General

ANA PATRICIA CAÑÓN CORRALES  
Vicepresidente Comercial

ALEJANDRO MAYA MARTÍNEZ  
Vicepresidente Técnico

RAMIRO AUGUSTO FORERO CORZO  
Vicepresidente de Operaciones

MARCELINO ROMERO ALEJO  
Vicepresidente de Crédito y Riesgos

RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO  
Vicepresidente Financiero

LUIS FERNANDO ULLOA VERGARA  
Gerente de Sostenibilidad

DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA  
Gerente de Planeación

DANIEL ANTONIO TOBÓN GÓMEZ  
Director de Comunicaciones

RUBIELA HERNÁNDEZ VELASCO  
Jefe Oficina de Control Interno de Gestión

PRICE WATERHOUSE COOPERS  
Revisoría Fiscal

## Direccionamiento Estratégico

### MISIÓN

Apoyamos el desarrollo sostenible del país, generando bienestar en las regiones.

### VISIÓN


Ser la banca del desarrollo para la infraestructura Sostenible del país

### VALORES

 COMPROMISO

 RESPETO

 INTEGRIDAD

 VOCACIÓN DE SERVICIO



Orquesta Sinfónica Libre de Cuiabá, São Malgô - El Espectador

## PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2014

El Plan Estratégico 2012-2014 fue la hoja de ruta para adelantar un conjunto de acciones encaminadas a ampliar y profundizar los productos y servicios para apalancar el desarrollo territorial en búsqueda del bienestar de las regiones y del mejoramiento de la competitividad del país, a vez manteniendo la solidez financiera de la Entidad. Este Plan Estratégico se desarrolló a través de 7 Objetivos Estratégicos (OE) cuyos logros se resaltan a continuación.

### ❖ **Objetivo 1: Mantener el valor del patrimonio y la competitividad financiera de la Entidad**

Para alcanzar este objetivo se adelantaron acciones tendientes a reducir vulnerabilidades de las fuentes de capitalización y de fondeo y a la optimización de los excedentes de liquidez y de las coberturas de riesgo cambiario.

En este sentido, se desarrollaron cuatro nuevas fuentes de fondeo (titularización de cartera por \$290 mil millones, emisión de bonos internacionales por USD500 millones, créditos con la banca multilateral por USD366 millones y en negociación USD600 millones adicionales con el BID y recursos de cooperación por USD270 millones). Además se suscribieron acuerdos y memorandos de entendimiento con fondos de cooperación para transferencia de conocimientos, buenas prácticas, apoyo institucional, asistencia técnica y cooperación en desarrollo territorial, entre otros.

Frente a la optimización de los excedentes de liquidez y de las coberturas de riesgo cambiario, se mejoraron las condiciones en la cobertura de riesgo mediante un contrato paribas con JP Morgan y BNP, se obtuvo la calificación de riesgo crediticio internacional BBB – (Largo Plazo) y F3 (Corto Plazo) otorgada por Fitch Rating y se optimizó el manejo de excedentes de liquidez generando ingresos para la Entidad.

### ❖ **Objetivo 2: Ser reconocida como una Entidad eficiente y eficaz en el desarrollo socio económico de las regiones**

En la aplicación de mejores prácticas para promover una gestión integral, transparente y responsable se incorporaron las políticas de sostenibilidad, ambiental y social en la Entidad, se fortaleció la política Gobierno Corporativo y se implementó el Sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) con el objetivo de conocer los resultados e impactos de los proyectos financiados por Findeter en las regiones. Además, se definió el Programa Estratégico de Comunicaciones y Relaciones Públicas e Institucionales que divulgó y promocionó la imagen de Findeter en las regiones como la banca para el desarrollo de la infraestructura sostenible del país, a través de planes de

relacionamiento con cerca de 160 medios de comunicación, del Programa "Notifindeter" y del segmento "Minuto Findeter" en los canales regionales.

❖ **Objetivo 3: Posicionar y ampliar el portafolio de productos y servicios financieros y no financieros.**

Entre agosto del 2010 y diciembre de 2014 se desembolsaron \$10.8 billones, logrando superar la meta del cuatrienio de \$10.4 billones<sup>1</sup>, con estos recursos se financiaron importantes proyectos de infraestructura en los sectores de transporte, desarrollo energético, vivienda, agua y saneamiento básico, salud y educación.

Se creó el Fondo de Pre Inversión como un mecanismo financiero para financiar estudios de identificación, Pre Inversión y estructuración de proyectos estratégicos para las ciudades. Además se fortaleció el servicio de asistencia técnica a través de los productos para el Desarrollo Territorial Integrado – DTI, con los cuales se han desarrollado o apoyado importantes programas:

- Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas: 6 ciudades intermedias cuentan con su plan de acción de largo plazo y 4 más están en construcción.
- Programa Ciudades Emblemáticas: Participan ciudades, 3 con planes de acción.
- Iniciativa Diamante Caribe y Santanderes: En alianza con Microsoft, Fundación Metrópoli, Colciencias y DNP, busca detectar proyectos críticos (físicos o digitales), capaces de mejorar sustancialmente la competitividad de los 12 departamentos que conforman la región.
- Programa vivienda gratuita, agua para la prosperidad y asistencia técnica en proyectos de infraestructura social: genera inversiones en infraestructura por cerca de \$6.0 billones.

❖ **Objetivo 4: Consolidar la gestión transaccional y tecnológica**

Para el diseño e implementación de un modelo de tecnologías de información se formuló el Plan de Tecnología de Información (PETI) compuesto por 8 proyectos, cinco ya se encuentran implementados y en operación: sistema ERP, sistema de gestión del recurso humano, CRM ampliado, tercerización de la base TI y herramienta para seguimiento a proyectos SIGEP. Los tres restantes continúan en ejecución: Core financiero, arquitectura de tecnologías de información e inteligencia del negocio.

❖ **Objetivo 5: Fortalecer la administración de riesgos**

En el desarrollo y consolidación de todos los procesos de análisis, evaluación y administración de riesgos se definieron 10 metodologías y 3 sistemas: Sistema de

---

<sup>1</sup> Esta meta incluye todos los sectores financiables por Findeter

Administración de Continuidad de Negocio, Programa de Prevención de Fraude y Corrupción y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

❖ **Objetivo 6: Lograr un marco normativo adecuado y competitivo en el mercado**

Con posterioridad al Decreto 4167 de noviembre de 2011, el cual marcó un hito en el curso de Findeter al cambiar su naturaleza jurídica, se realizó el acondicionamiento de la Entidad en aspectos como la estructura organizacional ajustada a la nuevas competencias en materia de asistencia técnica, estructuración de proyectos y responsabilidad social y ambiental, y el fortalecimiento del Gobierno Corporativo y de las políticas de gestión humana, entre otras. También se adelantaron acciones para evaluar la conveniencia y condiciones de la incorporación de organismos multilaterales como socio estratégico de la Entidad.

Se realizó una actualización de los diferentes tipos de Marcos Reglamentarios y Contrato Marco (redescuento ordinario y VIS), con los Intermediarios Financieros y No financieros y se implementó el modelo de las NIIF en la generación del balance general del 2014.

❖ **Objetivo 7: Desarrollar un equipo humano competente y de alto desempeño**

Para alinear el desempeño del recurso humano con la estrategia, se desarrollaron programas que potencializan los conocimientos y mejoran las competencias y habilidades de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, logrando además, un balance entre su vida laboral personal y familiar. Estos son los principales logros:

- Se desarrolló el programa de cultura organizacional y el nuevo modelo de competencias.
- Con la medición del clima laboral se fijó una línea base del 73,2% en 2013, y un primer seguimiento del 73,8% en el 2014.
- Se implementó un nuevo modelo de evaluación del desempeño y el sistema de remuneración variable estratégica.
- Se fortaleció la comunicación interna a través de diferentes canales como los grupos primarios, Findenet, Findehome, entre otros.

Como resultado de la ejecución de este Plan Estratégico, Findeter es reconocida como la Banca de Desarrollo para la infraestructura sostenible del país. La Entidad ha sido llamada a participar en la ejecución de importantes programas del Gobierno Nacional y los gobiernos locales la identifican como un aliado estratégico en su desarrollo presente y futuro.



## Tabla de Contenido

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2014 .....	12
1. ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	15
1.1 Análisis Macroeconómico Internacional .....	15
1.1.1 Producto Interno Bruto .....	15
1.1.2 Inflación .....	16
1.1.3 Inversión .....	17
1.1.4 Desempleo .....	18
1.1.5 Tasas de Cambio .....	20
1.1.6 Otros Factores Económicos .....	20
1.2 Análisis Macroeconómico Colombia .....	21
1.2.1 Producto Interno Bruto .....	22
1.2.2 Inflación .....	24
1.2.3 Empleo .....	25
1.2.4 Inversión Extranjera Directa .....	26
1.2.5 Tasa de Cambio .....	27
1.2.6 Política Monetaria y Tasas de Interés .....	28
1.3 Sector Financiero Colombiano .....	28
2. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA .....	33
2.1 Análisis del Balance General .....	33
2.1.1 Análisis del Activo .....	33
2.1.2 Análisis del Pasivo y Patrimonio .....	35
2.2 Análisis del Estado de Resultados .....	37
2.3 Análisis de Indicadores Financieros .....	41
2.3.1 Rentabilidad .....	41
2.3.2 Eficiencia .....	42
2.3.3 Suficiencia Patrimonial (Solvencia) .....	42
2.3.4 Otros Indicadores .....	43
2.4 Presupuesto y Fuentes de Financiación .....	44
3. INSTRUMENTOS DE CRÉDITO Y FINANCIEROS .....	47
3.1 Crédito de Redescuento .....	47
3.1.1 Desembolsos Totales .....	47
3.1.2 Desembolsos por Regional / Zona .....	48
3.1.3 Desembolsos por Departamento .....	48

3.1.4	Desembolsos por Sector .....	49
3.1.5	Desembolsos por Intermediario.....	52
3.1.6	Desembolsos por Tipo de Recurso .....	53
3.1.7	Desembolsos por Plazo Otorgado.....	56
3.1.8	Desembolsos por Tipo de Beneficiario.....	56
3.1.9	Asistencia Técnica.....	58
3.1.10	Relacionamiento con Clientes y Beneficiarios.....	59
3.2	Sistema de Seguimiento y Evaluación – S&E .....	59
3.2.1	Generación de Empleos .....	60
3.2.2	Población Beneficiada .....	62
3.2.3	Indicadores Subsectoriales .....	63
3.2.4	Proyectos Destacados .....	64
3.3	Estructuración de Proyectos .....	66
3.3.1	Fondo de Pre Inversión .....	66
3.4	Gestión Financiera .....	69
3.4.1	Captación de Recursos .....	69
3.4.2	Recursos Entidades Multilaterales: Crédito y Cooperación. ....	71
3.4.3	Emisión de Bonos.....	73
3.4.4	Calificación de Riesgo .....	73
3.4.5	Portafolio de Inversiones .....	77
4	DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO .....	78
4.1	Gestión Técnica.....	78
4.1.1	Vivienda y Desarrollo Urbano .....	78
4.1.2	Agua Potable y Saneamiento Básico .....	87
4.1.3	Infraestructura Social .....	96
4.2	Gestión de Sostenibilidad .....	108
4.2.1	Diamante Caribe y Santanderes.....	109
4.2.2	Ciudades Sostenibles y Competitivas .....	111
4.2.3	Ciudades Emblemáticas .....	113
4.2.4	Convenio MinTics – Findeter .....	114
4.2.5	Desarrollo Orientado al Transporte TOD – NAMA .....	115
5.	PRACTICAS DE GESTION.....	116
5.1	Gobierno Corporativo .....	116
5.2	Responsabilidad Social y Ambiental .....	116

5.2.1	Responsabilidad Ambiental .....	116
5.2.2	Responsabilidad Social .....	120
5.2.3	Informe de Sostenibilidad .....	122
5.3	Bienestar y Desarrollo Humano.....	122
5.3.1	Calidad de Vida .....	122
5.3.2	Formación Institucional.....	125
5.3.3	Clima Organizacional.....	127
5.3.4	Remuneración Variable Estratégica .....	128
5.4	Gestión de Operaciones.....	128
5.4.1	Avances en el Plan Estratégico de Tecnología (PETI).....	128
5.4.2	Operaciones .....	130
5.4.3	Cartera y Normalización de Deudas.....	131
5.4.4	Derechos de Autor.....	131
5.5	Gestión Jurídica.....	132
5.5.1	Administración y Cobro de los Fondos de Cofinanciación .....	132
5.5.2	Adquisición de Bienes y Servicios .....	133
5.6	Gestión de Calidad .....	133
5.6.1	Análisis de Indicadores.....	134
5.6.2	Objetivos de Calidad.....	134
5.6.3	Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora .....	135
5.7	Administración de Recursos Documentales.....	136
5.8	Gestión de Comunicaciones.....	136
5.9	Servicio al Cliente .....	138
5.9.1	Solicitudes recibidas .....	138
5.9.2	Oportunidad en la Atención - Tiempo de respuesta .....	139
5.9.3	Participación áreas en atención de solicitudes 2014.....	140
5.9.4	Encuesta de satisfacción de las solicitudes recibidas a través de la Página Web .....	142
6.	PREVENCIÓN DEL RIESGO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN .....	143
6.1	Gestión de Riesgos .....	143
6.1.1	Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL .....	143
6.1.2	Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM .....	145
6.1.3	Sistema de Administración de Riesgo Crediticio – SARC .....	146
6.1.4	Sistema de Administración de Riesgo Operativo- SARO .....	149
6.1.5	Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.....	151

6.1.6	Seguridad de la Información.....	151
6.1.7	Riesgo Cambiario .....	152
6.2	Control Interno de Gestión .....	153
6.2.1	Enfoque .....	153
6.2.2	Desarrollo Plan de Auditoría.....	153
6.2.3	Asesoría en el Tema de Riesgos y Controles .....	160
6.2.4	Informes Internos y Externos de Control de Gestión.....	160
6.2.5	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	161
6.2.6	Comité de Auditoría de Junta Directiva y de Coordinación de Control Interno .....	162
6.2.7	Fomento de la Cultura del Control.....	162
6.2.8	Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República.....	163
6.2.9	Sistema de Control Interno (SCI).....	163
6.2.10	Sistema de Control Interno Contable.....	163
7.	LOGROS 2014 .....	168
8.	RECONOCIMIENTOS.....	171
9.	PERSPECTIVAS 2015.....	172
	APROBACION .....	174

## INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2014

### Apreciados Accionistas:

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias, nos es grato presentar ante ustedes el informe de la gestión adelantada durante el año 2014 y los resultados derivados de nuestro proceso de transformación, los logros más relevantes y las perspectivas para el año 2015.

Luego de cumplidos cuatro años de la transformación de Findeter desde la expedición del Decreto 4167 de 2011, hemos logrado hacer realidad nuestra visión de convertirnos en la Banca de Desarrollo para la infraestructura sostenible, en pro de la obtención de los objetivos de desarrollo del país.

Sobre la base de una naturaleza jurídica mixta con la cual se logró ajustar los Estatutos y establecer estándares idóneos de Gobierno Corporativo, se obtuvo mayor flexibilidad corporativa a través de una estructura organizacional acondicionada a las necesidades del mercado, desarrollando e implementando nuevos productos y servicios, además de promover, estructurar y financiar proyectos de infraestructura en las regiones, mejorando la calidad de vida de las comunidades.

Findeter se ha convertido en aliado estratégico de entidades gubernamentales como los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio, de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de Educación Nacional, del Interior, de Cultura, entre otros, así como entidades como el Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

En ese sentido, la Entidad reflejó el 2014 como el año más sobresaliente en el nivel de colocaciones de créditos cuyos desembolsos ascendieron a \$2.6 billones con gran cobertura regional en 387 municipios de 29 departamentos del país, que contribuyeron a apalancar inversiones en las “locomotoras” del Gobierno Nacional en las que se destacan: \$1.07 billones en los sectores de Transporte y Energía; \$934 mil millones en los sectores de Agua Potable y Saneamiento Básico y Vivienda; \$487 mil millones en Educación y Salud; y \$102 mil millones para proyectos en los sectores Turismo, TIC’S, Medio Ambiente y Deporte y Cultura.

En materia financiera, hemos logrado mantener el valor patrimonial de la Entidad con un crecimiento del 3,82% acompañado de un nivel de expansión en los activos con un aumento del 10,29% que reflejan nuestra solidez en el mercado financiero, aunado al fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo y capitalización, razón por la cual logramos incursionar en el mercado de capitales internacional gracias a una emisión de bonos por un monto equivalente a USD500 millones que nos posicionan como líder en el mercado financiero.

Cabe destacar, que en lo atinente al riesgo crediticio Findeter se ratificó como una entidad con alta credibilidad en el mercado financiero, preservada con calificación de riesgo internacional BBB largo plazo, que nos ubica en el mismo grado de confianza con la que cuenta Colombia en los mercados internacionales.

En los productos para el Desarrollo Territorial Integrado, trabajamos de la mano con el Gobierno Nacional para generar inversiones en infraestructura social por cerca de \$6.0 billones, especialmente del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y otras entidades gubernamentales.

Continuamos liderando programas de interés nacional y regional tales como Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas y la iniciativa “Diamante Caribe y Santanderes”, la cual busca mejorar la competitividad y productividad regional, fortalecer las capacidades y generar oportunidades a la población a partir de una visión ampliada del territorio que identifica fortalezas y componentes de excelencia para hacer territorios más competitivos e incluyentes.

En cuanto a la gestión administrativa, destacar aspectos tales como: construcción de nuestro sistema Antifraude y Corrupción conforme los requerimiento de la Ley 1474 de 2011; medición del clima organizacional con un indicador de 73,8% que corresponde a un nivel muy satisfactorio, dado que la mayoría de sus indicadores se encuentra en niveles superiores del rango del mercado; desarrollo e implementación de tecnología de punta en nuestros procesos y servicios que benefician a nuestros clientes; fortalecimiento del Sistema de Gestión Integrado con la certificación en la norma ambiental ISO 14001:2004; y el empoderamiento de nuestro capital humano con un promedio de formación de 9 horas/hombre, con una cobertura del 100% de la planta de personal.

Nuestros retos para el 2015 iniciarán con la formulación de un nuevo Plan Estratégico para el período 2015-2018 que nos potencialice para crecer y competir con valor agregado en el mercado financiero colombiano, para propiciar el avance en la competitividad de las regiones que coadyuve al sostenimiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Propondremos en alianza estratégica con el DNP y Colciencias, multiplicar la iniciativa “Diamante” para aplicarlo a la Región Pacífico, que incluirá en principio a los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cauca, Valle y Nariño.

En compañía del Gobierno Nacional, delinear iniciativas para lograr con éxito la ejecución de programas significativos como la segunda etapa de la Vivienda Gratuita, Agua para la Prosperidad y continuar con la financiación de proyectos prioritarios de infraestructura en los diferentes sectores de la economía.

Indicar que respetando los preceptos de la normatividad vigente, la información relacionada en el presente documento con referencia a los Estados Financieros, obedece a criterios de integridad, derechos, obligaciones, valuación, presentación y revelación, debidamente verificada y obtenida de los registros contables de la Financiera, procesados de conformidad las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia.

Con relación a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la ley 222 de 1995 modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, informamos que Findeter cumple con todas las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, contemplados en la legislación colombiana.

En cumplimiento del artículo 87 la ley 1676 de 2013, se deja constancia que la Financiera no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de servicios.

Por último, deseamos manifestar que los resultados consignados en el presente informe, son una muestra determinante de la labor de todos los colaboradores de la Entidad, del compromiso de la Junta Directiva, del cumplimiento de la política presidencial en asocio con los diferentes Ministerios, del apoyo y participación activa de la banca comercial y multilateral y demás grupos de interés, tendientes a ofrecer soluciones técnicas y financieras a los diferentes sectores con un alto grado de responsabilidad social, misión que se continuará desarrollando en el año 2015.

**Ana Lucía Villa Arcila**  
**Presidente Junta Directiva**

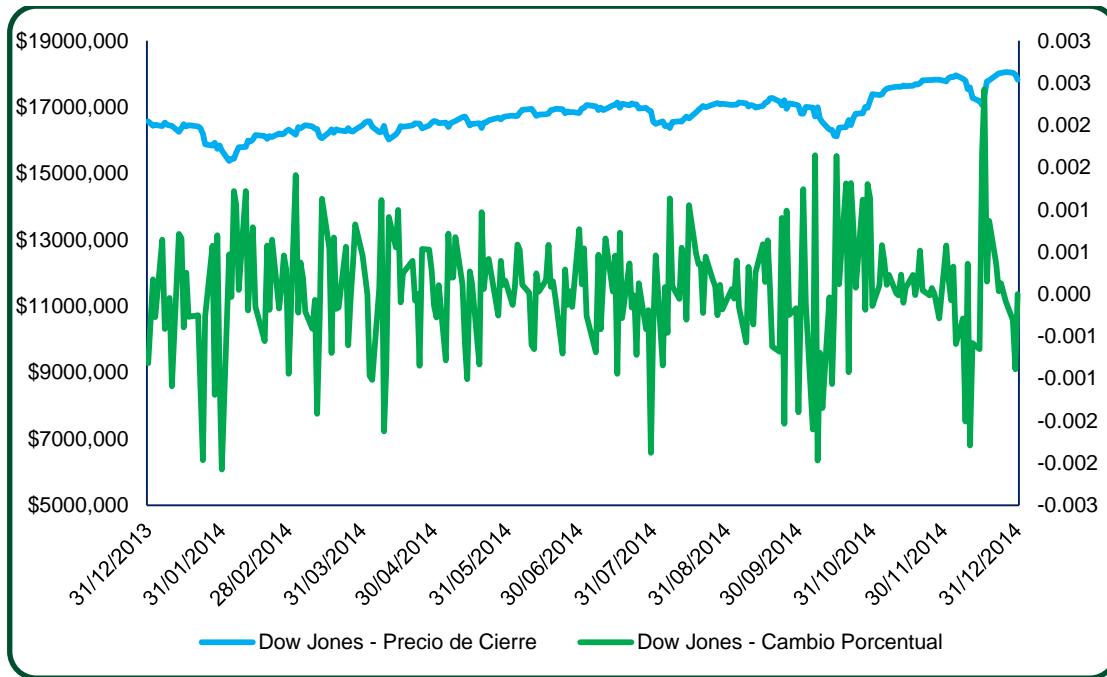
**Luis Fernando Arboleda González**  
**Presidente**

## 1. ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 1.1 Análisis Macroeconómico Internacional

Durante el 2014 se pudo observar el fortalecimiento de la economía mundial después del “double-dip” de la recesión del 2008. El índice Promedio Industrial Dow Jones tuvo un crecimiento de 7,52% durante el transcurso del 2014. En el Gráfico a continuación se puede observar la tendencia de leve crecimiento en el precio de cierre del índice. Adicionalmente se puede observar la volatilidad en el cambio porcentual del índice a lo largo del año.

**Gráfico 1 - Comportamiento del Promedio Industrial Dow Jones – 2014**



Fuente: The Wall Street Journal

#### 1.1.1 Producto Interno Bruto

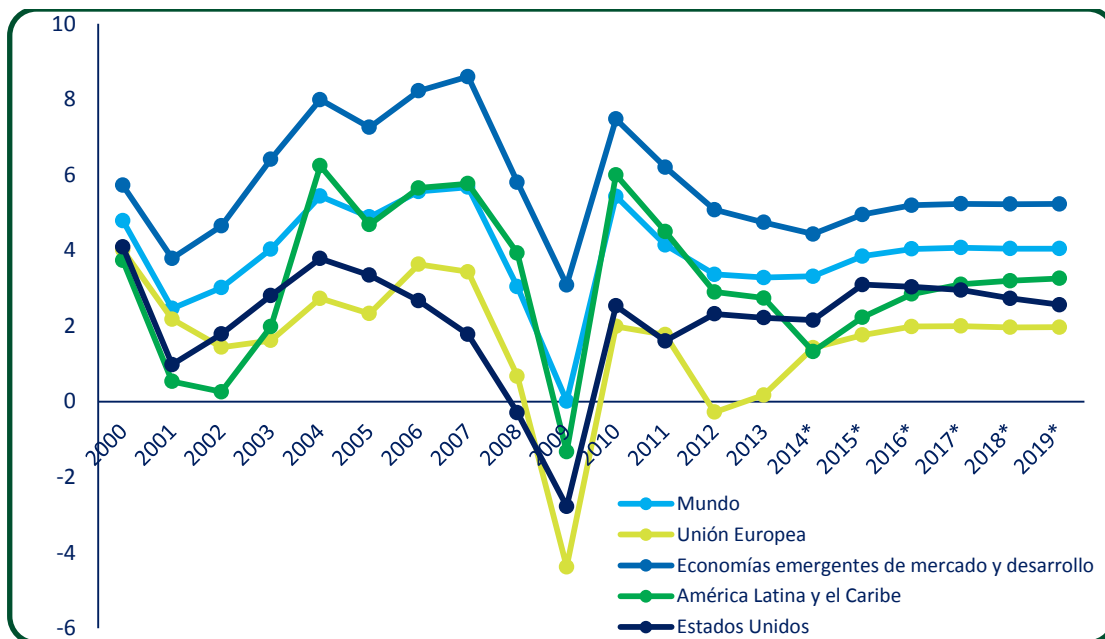
El Fondo Monetario Internacional estima que el Producto Interno Bruto mundial en el 2014 crecerá 3,13%, después de un crecimiento del 3,28% en el 2013. La tendencia es de un crecimiento moderado en los siguientes 3 años. En el siguiente Gráfico se refleja el crecimiento porcentual anual de este índice económico a nivel mundial, regional y nacional desde el 2000 hasta el 2019. Durante este periodo es evidente que el nivel de crecimiento en las economías emergentes empuja el crecimiento en la economía mundial, mientras que la unión europea y los EEUU tienen el efecto contrario



La tendencia general muestra un deterioro en la economía en el 2001 y una recuperación entre el 2001 y el 2007 con un reflejo de esta caída en el 2005. En el 2008 entra la recesión y arrastra este índice hasta -4,38% en la unión europea y hasta 0,01% en el mundo en el 2009. Desde el 2010 se observa la recuperación de la economía y luego el reflejo de la recesión entre el 2012 y el 2013.

El pronóstico para el 2014 y los cinco años siguientes es de un crecimiento estable. Esto se puede prever en el crecimiento estimado del PIB mundial, de la unión europea, de Latinoamérica y el caribe, y de las economías emergentes. En el caso de EEUU se espera un decrecimiento leve pero constante entre el 2015 y el 2019.

**Gráfico 2 - Crecimiento Porcentual Anual del PIB**

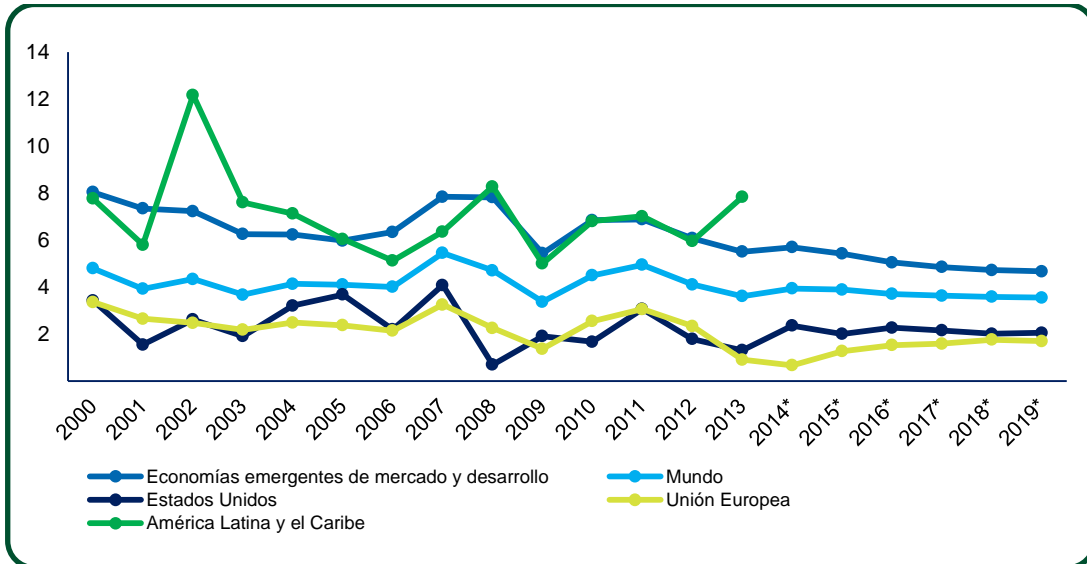


Fuente: Fondo Monetario Internacional

### 1.1.2 Inflación

La inflación mundial se vio afectada por la recesión y su respectivo reflejo entre el 2007 y el 2013. En el Gráfico a continuación se observa el comportamiento de esta medición entre el periodo 2000 hasta predicciones al 2019. Por lo general este índice a nivel mundial no es muy volátil. Los EEUU y la unión Europea tienen desde el 2000 una inflación por debajo de la inflación mundial. Los EEUU presentan mayor volatilidad en este índice pero ambos logran mantenerse en un rango de inflación estable, especialmente la unión europea. Las economías emergentes y América Latina y el Caribe tienen una inflación por encima de la mundial con una volatilidad menos controlada. En el 2002 se observa un pico en la inflación de América Latina y el Caribe que se debe mayoritariamente al panorama económico de Venezuela.

**Gráfico 3 - Inflación Anual**



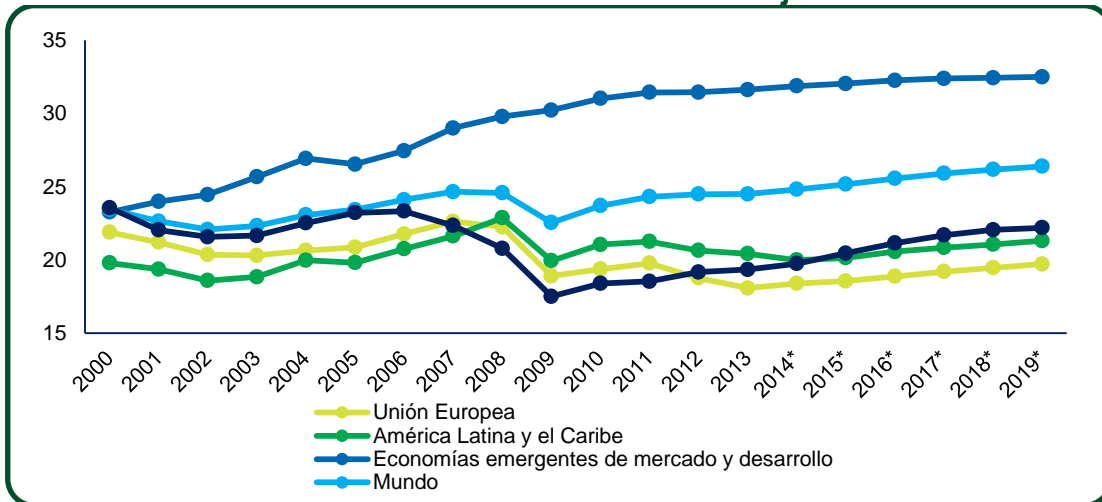
Fuente: Fondo Monetario Internacional

Las perspectivas para los siguientes años a nivel de inflación son de un comportamiento estable y convergente hacia la inflación mundial, alrededor de 4%.

### 1.1.3 Inversión

El nivel de inversión en el mundo no fue afectado significativamente por la recesión del 2008. El Gráfico a continuación refleja la tendencia de la inversión mundial como porcentaje del PIB. La economía estadounidense fue la más afectada por la recesión, seguida por la unión europea y américa latina y el caribe. Las economías emergentes no se vieron afectadas por la recesión en este índice y muestran un crecimiento estable.

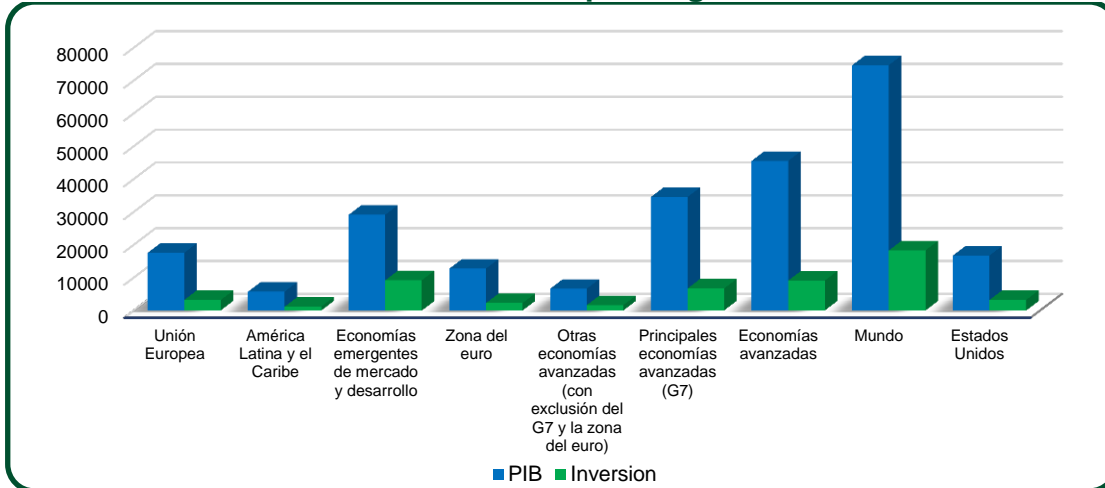
**Gráfico 4 - Inversión Anual – Porcentaje del PIB**



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Los países con economías emergentes invierten una mayor cantidad de su PIB que las economías avanzadas, la unión europea, américa latina y el caribe y los EEUU. Sin embargo, el valor nominal las inversiones de estos países es muy similar al de economías avanzadas, y muy superior al de la unión europea, los estados unidos, y américa latina y el caribe. Con base en lo anterior se observa que los países con economías emergentes con mayor inversión no hacen parte de américa latina y el caribe.

**Gráfico 5 - Inversión por Región – 2013**

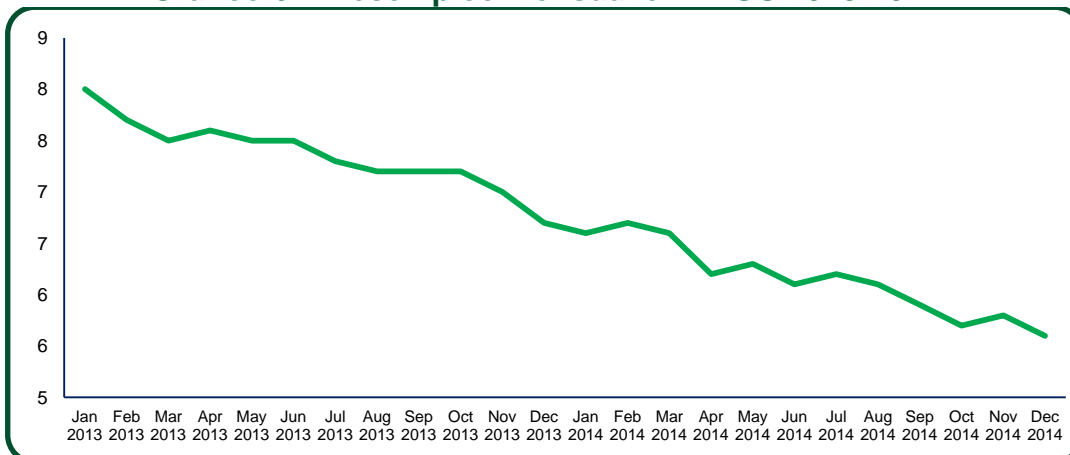


Fuente: Fondo Monetario Internacional

### 1.1.4 Desempleo

Durante el 2014 el mayor avance en el desempleo se vio EEUU, que terminó el año con un 5,6%. Este índice no había llegado a este nivel desde el 2008, antes de la recesión, su tendencia se observa en el siguiente gráfico.

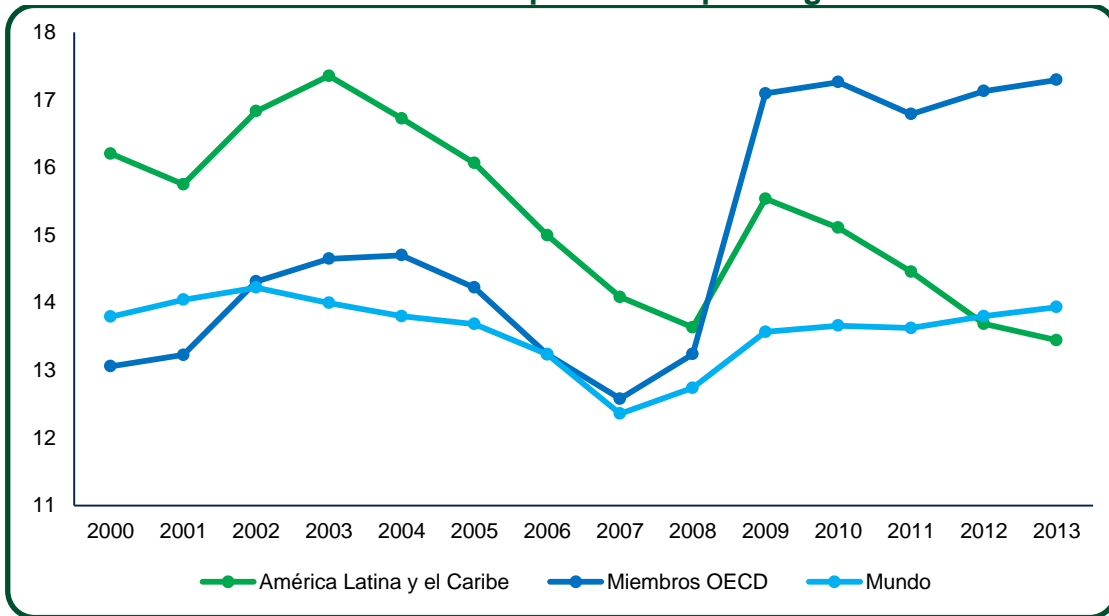
**Gráfico 6 - Desempleo Mensual en EEUU 2013-2014**



Fuente: Bureau of Labor Statistics

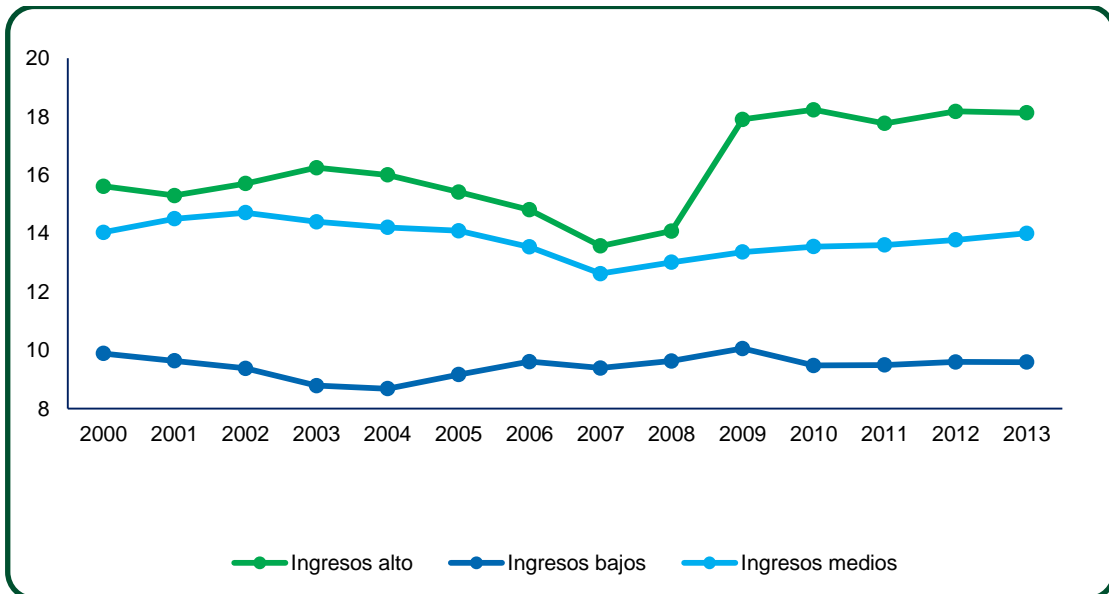
El desempleo mundial se vio afectado por la recesión mayoritariamente en los miembros de la OECD, los países de América Latina y el Caribe y los países con altos ingresos; pero esta no afectó la tasa de desempleo en los países de bajos y medios ingresos como se puede observar en los dos gráficos a continuación.

**Gráfico 7 - Desempleo Anual por Región**



Fuente: Banco Mundial

**Gráfico 8 - Desempleo Anual por Nivel de Ingresos**

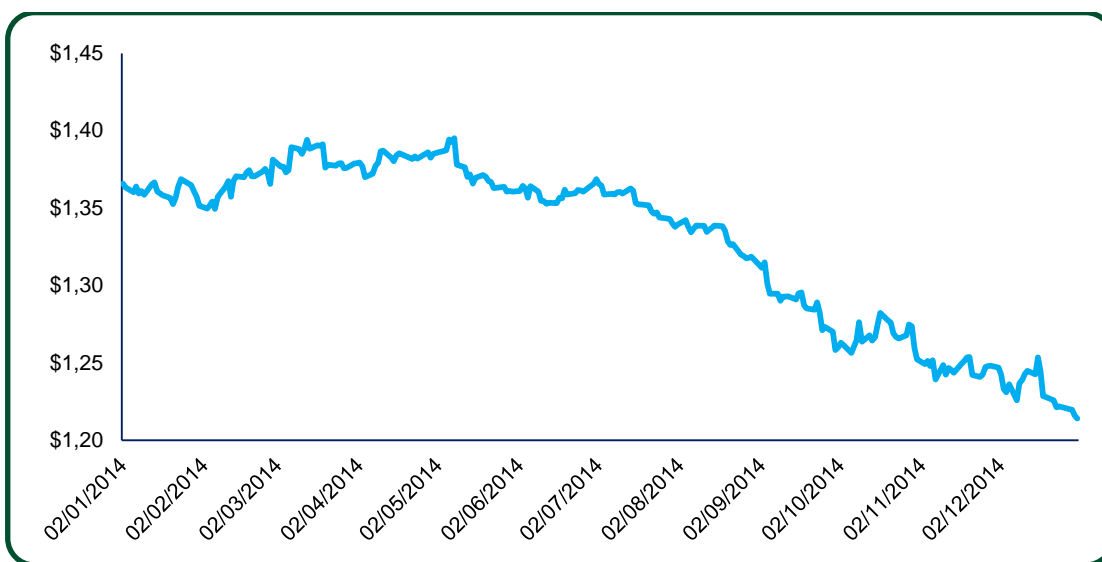


Fuente: Banco Mundial

### 1.1.5 Tasas de Cambio

La revaluación del dólar durante el 2014 se debe mayoritariamente a los esfuerzos del Banco de Reserva Federal por disminuir el nivel de dinero circulando en el mercado estadounidense después de las estrategias para aumentarlo a raíz de la recesión. En el caso del euro la inestabilidad de Grecia y del Banco Central Europeo con respecto a la crisis económica contribuyeron a la devaluación de esta moneda. En el siguiente Gráfico se observa como el euro se devalúa frente al dólar. Al final del 2014 un euro llegó a costar \$1,21 dólares con expectativas de continuar le tendencia de devaluación.

**Gráfico 9 - Tasa de Cambio U.S. Dólar/Euro**



Fuente: Banco Central Europeo

Otra moneda que vale la pena mencionar es el rublo ruso. A raíz de un incremento en la tasa de interés por parte del banco central ruso, el rublo se devaluó de manera alarmante durante el 2014. Solo el 15 de diciembre del 2014 el rublo se devaluó un 10% frente al dólar. (Fuente: The Economist. <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/12/daily-chart-5>)

### 1.1.6 Otros Factores Económicos

Un fenómeno económico de gran importancia que se llevó a cabo durante el 2014 fue la drástica caída de los precios del petróleo. Los EEUU desarrollaron una nueva tecnología para extraer petróleo utilizando agua a presión. Este incremento en la oferta combinado con jugadas de mercadeo por parte de los países petroleros del medio oriente llevó el precio del petróleo hasta \$52 dólares al final del 2014. (Fuente: OPEC)

## 1.2 Análisis Macroeconómico Colombia.

En 2014, la economía colombiana se caracterizó por un escenario internacional contrario entre el primer y segundo semestre. En el primero se enfrentó a un peso revaluado con buenos precios del petróleo. Por el contrario, en el segundo periodo, el dólar se revaluó 25% y los precios del petróleo se descolgaron cerca de 52%, pasando de US\$110 a US\$52 por barril. Todo esto bajo una demanda interna fuerte y estable, que redujo el impacto de la volatilidad externa.

Buena parte de las condiciones internacionales que marcaron el mundo a partir de la segunda mitad del 2014 provienen de Estados Unidos a través de dos fenómenos: el primero, *Tapering*, reducción escalonada de la oferta monetaria realizada por la Reserva Federal (FED) después de percibir un mejor comportamiento de la economía estadounidense, la cual resultó acertada y consiguió redirigir los flujos de capital internacionales hacia este país logrando la apreciación del dólar. El segundo, EE.UU. se posiciona como el segundo productor de petróleo del mundo gracias a nuevas tecnologías implementadas que permitieron reducir los costos de producción de Shale oil. En este sentido, según datos de la Administración de Información Energética de EE.UU. en los últimos 4 años la producción de petróleo de ese país ha aumentado un 56%.

Los impactos de estos dos fenómenos no sólo afectaron a Colombia, en general, el mundo entero sintió el cambio estructural del mercado del petróleo y la revaluación del dólar. Según el FMI, la economía global crecerá 3,3% en 2014 y 3,5% en 2015 estimulada por la caída de los precios del petróleo, que contrarresta la débil inversión en economías avanzadas.

La zona euro, por su parte, como importador neto de petróleo, se beneficiará del menor precio del combustible, si éste permanece bajo. Además, el dólar revaluado (cerca de 11,7% durante 2014) frente al euro, puede beneficiar el sector exportador de esta zona. Teniendo en cuenta lo anterior, el FMI proyecta 0,8% de crecimiento para 2014 y 1,2% en 2015 para la zona euro. Paralelamente, Rusia, exportador neto de petróleo, afectado por la caída de los precios, las sanciones y la devaluación del rublo, que ya alcanza una pérdida de valor cercana al 70% frente al dólar, terminará el 2014 con un crecimiento de 0,6% y de -3,0% en 2015. De manera similar, algunos países miembros de la OPEP como Irán y Venezuela, tambalean bajo el nuevo panorama, dado que sus economías son altamente dependientes de las exportaciones del petróleo.

Según el Fondo Monetario Internacional, en América Latina las perspectivas apuntan a un crecimiento promedio del 1,3% en 2014 y 2,2% en 2015. Chile y Perú encabezan el crecimiento, mientras que Venezuela, Brasil y Ecuador exhiben las menores tasas de crecimiento.

Colombia, con un crecimiento esperado del 4,7% en 2014, muy por encima de la región (1,2%), tuvo dos momentos bien diferenciados: en el primer semestre, el petróleo

alcanzaba los US\$110 y la tasa de cambio alrededor de los \$1.900 por dólar, con presiones a la baja. En el segundo semestre, los precios del petróleo en constante caída y la tasa de cambio al alza.

En el primer semestre la recomposición del índice GBI-EM de J.P. Morgan agudizó el problema de la tasa de cambio. Realizada el 19 de marzo de 2014, la recomposición aumentó la ponderación para Colombia, pasando de un 3% a un 8%, generando un aumento de los flujos de capital hacia el país, revaluando la moneda local, lo que generó preocupación. Este suceso perdió efecto cuando los impactos de la política monetaria de la FED y la caída del precio del petróleo cambiaron por completo la tendencia de la tasa de cambio a partir del mes de junio.

Hacia el segundo semestre, como consecuencia de los cambios en los mercados del dólar y petróleo en el mundo, la economía se vio afectada, dejando una tasa de crecimiento por debajo de lo pronosticado, una inflación algo por encima de lo esperado y un Presupuesto General de la Nación desbalanceado dada la disminución de ingresos por regalías. Aunque, todo esto sucedió en el marco de una economía interna estable, donde la inversión (FBC) había crecido un 15%, en promedio, durante los tres primeros trimestres del año y representaba el 30% del PIB. Lo anterior permitió que, a pesar de la volatilidad y los choques externos, Colombia haya mostrado un buen comportamiento: baja tasa de desempleo (7,7%) y en constante caída, una inflación controlada (3,66%), buen crecimiento comparado con otros países de la región (promedio 1,3%). De otra parte, se registró una menor Inversión Extranjera Directa, una balanza de pagos deteriorada y una producción de petróleo que no cumplió con las expectativas y reservas probadas sin crecimiento.

En consecuencia, según las expectativas de crecimiento para Colombia del Banco de la República para el 2015 disminuyeron, pasando de 4,8% a 3,6%, como tasa máxima luego de la caída de los precios del petróleo, que ronda los US\$48. Y aunque la tasa de cambio ha logrado amortiguar en algo la fuerte caída, no es suficiente para contener la disminución de las exportaciones de petróleo del país, que representan el 52% de las exportaciones totales. Por otra parte, la revaluación del dólar puede facilitar la recuperación de la industria del país y favorecer el buen momento por el que pasa la producción cafetera, que en 2014 alcanzó los 13 millones de sacos, y que se espera, llegue a 14 millones en el 2015. Por tanto, se considera que es un buen momento para diversificar la canasta exportadora, y que el crecimiento futuro estará determinado por la capacidad del país para aprovechar esta coyuntura.

### **1.2.1 Producto Interno Bruto**

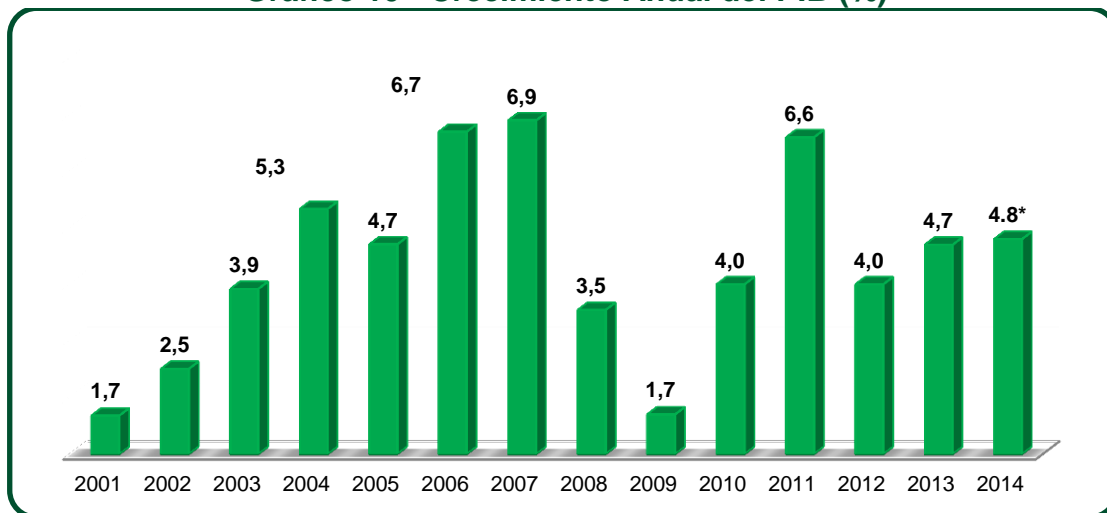
Según datos del DANE, en el primer semestre de 2014 la economía colombiana creció un 5,4%, resultado favorable en relación con lo alcanzado por otros países de la región como Ecuador (4,1%), Perú (3,4%) y Chile (2,0%). En el primer trimestre la economía creció 6,5% y en el segundo trimestre 4,3%. Construcción lideró el crecimiento en el primer semestre del año (18,1% y 10,2% y la formación bruta de capital alcanzó un

crecimiento promedio de 16,4% para los dos primeros trimestres). Este buen comportamiento de la economía en el primer semestre se debe principalmente a tres factores: política monetaria contra-cíclica en el segundo semestre de 2012 y primer semestre de 2013, que redujo la tasa de intervención del Banco de 5,25% a 3,25% en marzo de 2014; buen desempeño de la construcción de obras civiles y vivienda; y un entorno internacional favorable, es decir, los precios del petróleo se habían mantenido altos hasta ese momento.

En el segundo semestre del año el panorama ya no era el mismo, había comenzado la caída de los precios del petróleo, que sólo en el mes de julio cayeron 20% y cerraron el 2014 en USD50 por barril. Representando más del 50% de la canasta exportadora, el petróleo impactó a la baja el crecimiento de la economía. Hasta el Presupuesto General de la Nación se vio afectado por la estrepitosa caída de los precios del barril de petróleo, pues este había considerado un precio del petróleo de US\$98 por barril. Con este nuevo panorama, la economía colombiana creció en el tercer trimestre 4,2%, con un pronóstico menor para el cuarto trimestre del año. Dentro de los componentes del PIB del tercer trimestre, el crecimiento de la FBC fue 12,3% con respecto al mismo trimestre del año anterior, inferior al promedio del primer semestre de 2014. Por el lado de la oferta, la construcción (12,6%) y el comercio, reparación, restaurantes y hoteles (4,8%), lideran el crecimiento mientras que los sectores con crecimiento negativo fueron industria manufacturera (-0,3%) y explotación de minas y canteras (-0,9%).

Las proyecciones de crecimiento del PIB por parte del Gobierno son de 4,2% a 4,5%, para el Banco de la Republica del 3,6%, y para algunos analistas más pesimistas y que ven en la caída del petróleo menores ingresos para el gasto público, el crecimiento estaría por debajo del 4%. El panorama es incierto y dependerá de cuánto tiempo permanece el precio del petróleo a estos niveles, cómo reaccionará la estructura económica interna y qué medidas tomará el Gobierno Nacional para contrarrestar los impactos.

**Gráfico 10 - Crecimiento Anual del PIB (%)**



\*2014: proyectado Min. Hacienda - Fuente: DANE.



### 1.2.2 Inflación

A pesar del incremento de la inflación con respecto al resultado de 2013, ésta continúa dentro del rango objetivo del Banco de la República 2,0% - 4,0% y no es motivo de preocupación para el Banco Central.

Alimentos y Educación fueron los grupos de gastos que más aumentaron durante el 2014, 4,69% y 4,12% respectivamente. Comunicaciones (2,30%), otros gastos (2,21%) y vestuario (1,49%), presentaron la menor variación. Adicionalmente, vivienda (3,69%) se ubicó por encima de la media y los gastos en salud (3,46%), transporte (3,24%) y diversión (2,81%) lo hicieron por debajo del promedio.

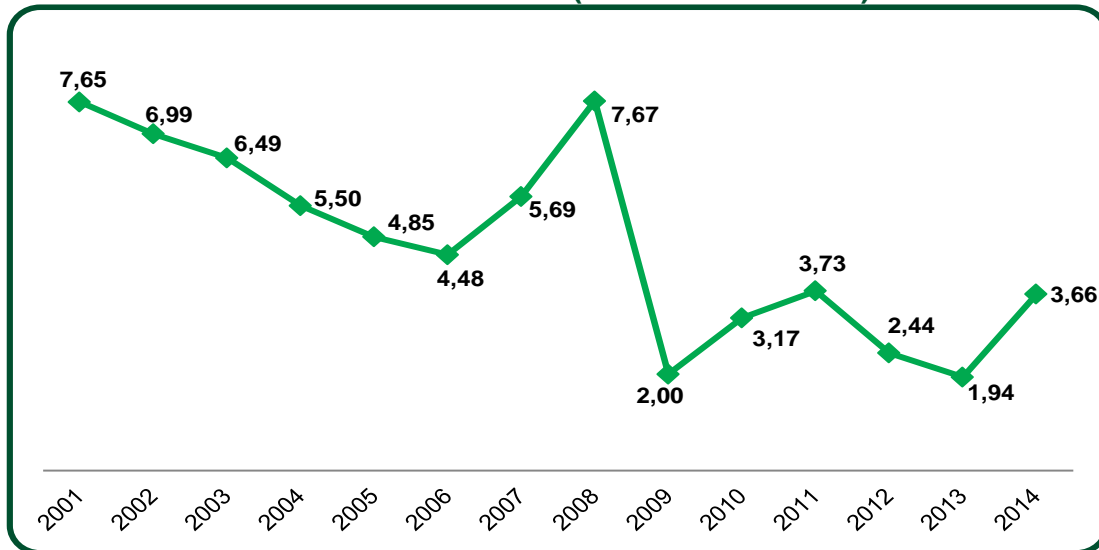
En alimentos, los tubérculos y plátanos (36,21%) fueron los que más aumentaron en precios, seguido de frutas (13,16%) y hortalizas y legumbres (9,32%). Por otra parte, dentro del grupo de vivienda, gastos en gas y servicios públicos (6,92%) reportaron la más alta variación. En el caso del grupo *educación*, instrucción y enseñanza (4,48%) fue el subgrupo que presentó el mayor incremento. En contraste, los gastos básicos en los que se registró el menor crecimiento fueron: equipos de telefonía móvil y similares (-10,76%), televisión (-5,58%), discos (-4,44%) y equipos de sonido (-2,54%).

Frente al comportamiento de los precios por ciudades, de las 24 estudiadas por el DANE, nueve presentaron crecimiento superior al promedio y quince mostraron variaciones inferiores. Bucaramanga (4,32%) encabeza la lista y Quibdó (2,77%) cierra con la menor variación del IPC. Bogotá por su parte, fue la octava ciudad con mayor variación, sólo 11 puntos básicos por encima del promedio, siendo diversión (5,07%) el grupo con el mayor cambio.

Por niveles de ingresos, bajos (3,78%), medios (3,68%) y altos (3,32%), todos registraron una variación superior a la presentada en 2013. El grupo de ingresos altos fue el único que reportó una variación inferior al promedio total, y además, el que menos diferencia mostró frente al registro en 2013 (2,38%). Por el contrario, el grupo de ingresos bajos registró la mayor variación del IPC y la mayor diferencia con relación a lo registrado en 2013 (1,55%). En resumen, en el año 2013 se encarecieron los bienes y servicios de los grupos de ingreso alto y medio, respectivamente, mientras que en el año 2014, fue el grupo de ingreso bajo el que presentó el mayor encarecimiento de sus productos.

Se destaca además el comportamiento de los precios de los bienes y servicios regulados, que en 2013 registraron una variación de 1,05%, 89 puntos básicos por debajo del promedio (1,94%), y que en 2014 estuvieron por encima de la variación total de la economía (3,66%), llegando a una variación anual de 4,84%. Esta tasa es superior en 3,79 puntos porcentuales a la de 2013.

Gráfico 11 - Inflación (Variación % Anual)



Fuente: DANE.

### 1.2.3 Empleo

En los últimos años se han presentado avances importantes en materia laboral, mostrando una mejora significativa en sus indicadores. A lo largo del período comprendido entre finales de 2012 y 2014, la tasa de desempleo ha ido cayendo en términos anuales, y la creación de empleo se ha enfocado hacia trabajos formales. El buen comportamiento de la tasa de desempleo se debe a los efectos de las reformas estructurales entre las que se encuentran la Ley del primer empleo y la reforma tributaria de 2012 que redujo la carga de los parafiscales a los empleadores.

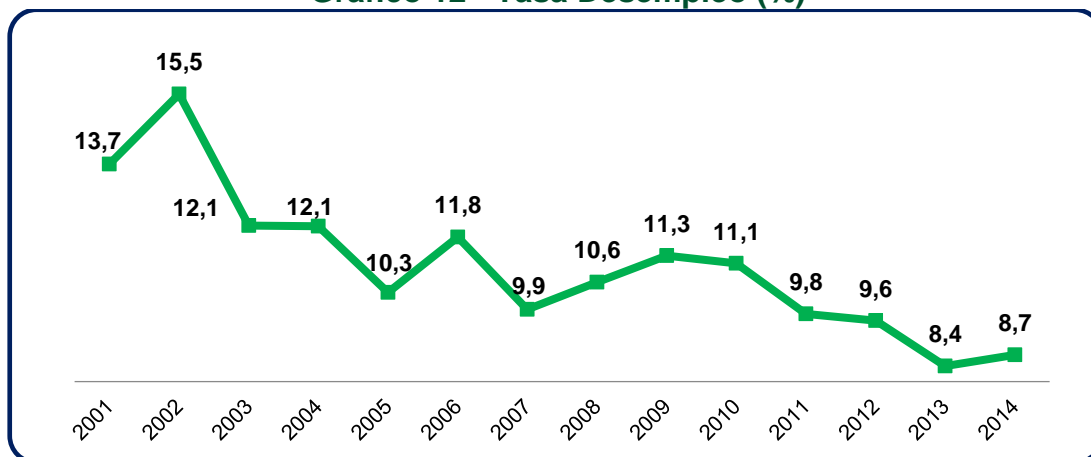
En el 2014, el desempleo mantuvo la senda descendente en la que se ha mantenido en los últimos 4 años. En diciembre, la tasa de desempleo alcanzó 8,7%, con la más alta tasa de ocupación (60,3%) en los últimos 14 años. Lo anterior representa cerca de 22.336.000 de personas ocupadas y 1.866.000 desocupados.

Las ciudades con menor desempleo durante el trimestre móvil septiembre- noviembre fueron Montería (7,3%), Bogotá (7,6%), y Bucaramanga (7,7%). Por otra parte, las ciudades que tuvieron más alto desempleo fueron Quibdó (15,3%), Armenia (12,6%) e Ibagué (12,2%).

Las ramas con mayor participación en el trimestre móvil septiembre- noviembre fueron comercio, restaurantes y hoteles (27,2%); servicios comunales, sociales y personales (19,6%); y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16,3%). Así mismo, las ramas de la economía que más jalonaron el empleo en el total nacional, comparado con el mismo trimestre de 2013, fueron: construcción, con una variación de 10,3%; actividades inmobiliarias, con 9,8%; e industria manufacturera, con 7,1%. Además, se

destaca que en este mismo periodo el empleo formal creció más del doble (7,7%) que el trabajo por cuenta propia (3,1%).

**Gráfico 12 - Tasa Desempleo (%)**



Fuente: DANE.

Se espera que para el 2015, la tasa de desempleo continúe en un dígito y disminuyendo, aunque a un ritmo menor. El sector de la construcción será otra vez el que más empleos genere, y si se aprovecha la recomposición de la canasta exportadora por la mejor cotización del dólar, la agricultura y la industria manufacturera, intensivas en mano de obra, impactarán positivamente el mercado laboral.

#### 1.2.4 Inversión Extranjera Directa

Después de la cifra histórica de inversión extranjera directa (IED) durante el 2013 (US\$16.622) y de la buena dinámica en los últimos 5 años, en el 2014 se espera que cierre por debajo de lo alcanzado en 2013. En el primer trimestre registró una caída del 8% con respecto al mismo trimestre de 2013, creció 21% en el segundo, pero cayó fuertemente en el tercer trimestre (-25%). Se espera también una menor inversión para el cuarto trimestre como respuesta a los bajos precios del petróleo.

Durante los tres primeros trimestres la IED alcanzó US\$11.840 millones, el sector petróleo recibió el mayor flujo de inversión (US\$3.844), que representa cerca del 32% del total, seguido por Manufacturas (15%), Minas y canteras (13%), y Transportes, almacenamiento y telecomunicaciones (13%). Con relación a años anteriores, la participación de inversiones en Minas y canteras disminuyó 3 puntos porcentuales, Petróleo mantiene su participación, y el sector de Transportes, almacenamiento y telecomunicaciones aumentó la participación en 4 puntos porcentuales.

Dada la caída de los precios del petróleo y la devaluación del peso, para el 2015, se esperan menores inversiones en el sector petrolero y probablemente mayores recursos para el sector manufacturero. En general, dado que las inversiones en petróleo representan el 34% de la IED y que éstas ya comenzaron a disminuir, se espera un gran impacto negativo sobre la IED.

### 1.2.5 Tasa de Cambio

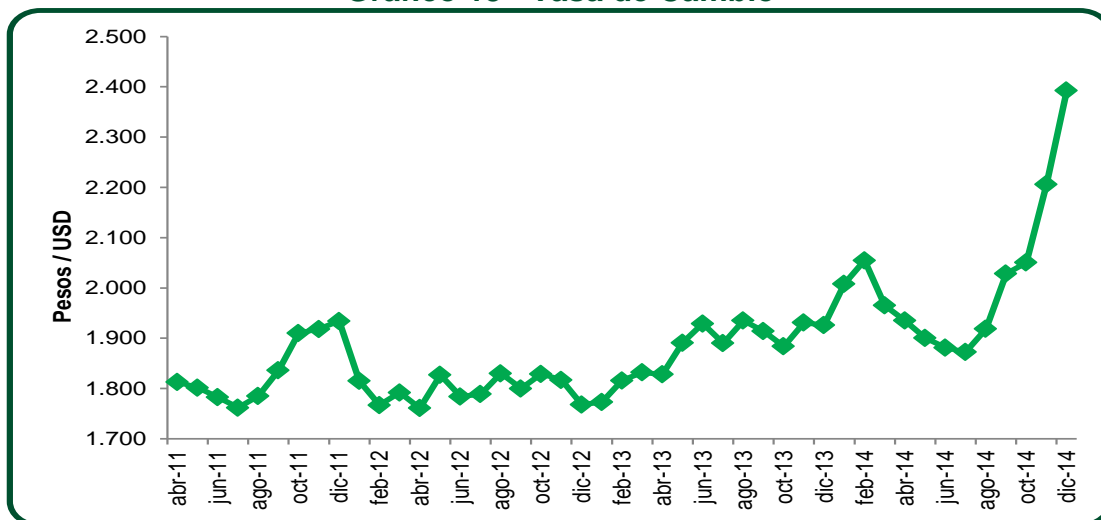
La tasa cambio promedio mensual del Banco de la Republica fue la variable macroeconómica más volátil durante el 2014, iniciando el año en cerca de \$2.100 pesos por dólar, después pasó a \$1.872 pesos en mitad del año, y finalmente cerró el año en \$2.400 pesos. En el mismo año, cayó \$183 pesos, que representó una variación del 9%, entre febrero y julio, y subió \$520 pesos, es decir, 28% entre julio y diciembre.

Durante el primer semestre, el peso fue la moneda que más se revaluó en Latinoamérica. En contraste, durante el segundo semestre fue la que más se devaluó. En el primer semestre, después de contener en algo la revaluación del peso del 2013, a partir de febrero 2014 comenzó de nuevo el desplome gradual del dólar.

Esta volatilidad está explicada por dos eventos coyunturales que influenciaron fuertemente el mercado del dólar en Colombia. Por una parte, en la primera mitad del año, el buen precio del petróleo y una mayor ponderación de Colombia en el índice de J.P. Morgan, aumentaron el flujo de dólares hacia el país revaluando el peso. Por otra parte, en la segunda mitad del año, la caída de los precios del petróleo y la decisión de la Fed de recortar gradualmente su política monetaria expansionista, provocaron la subida del dólar frente al peso. El efecto de la decisión de la Fed fue potenciado, en los países exportadores de petróleo, por la caída de los precios del mismo.

En el 2015 se espera que el dólar se ubique por encima de los \$2.000 pesos pero por debajo del precio de cierre del mes de diciembre (\$2.392). La estabilización de la política monetaria en los Estados Unidos y la normalización del mercado internacional del petróleo serán las causas que ajustarán la tasa de cambio para el próximo año. Se prevé que el precio del petróleo rebotará durante el primer semestre para luego ubicarse cerca de los US\$70 por barril, aunque en escenarios más pesimistas, rondará los US\$60.

**Gráfico 13 - Tasa de Cambio**



Fuente: Banco de la República.

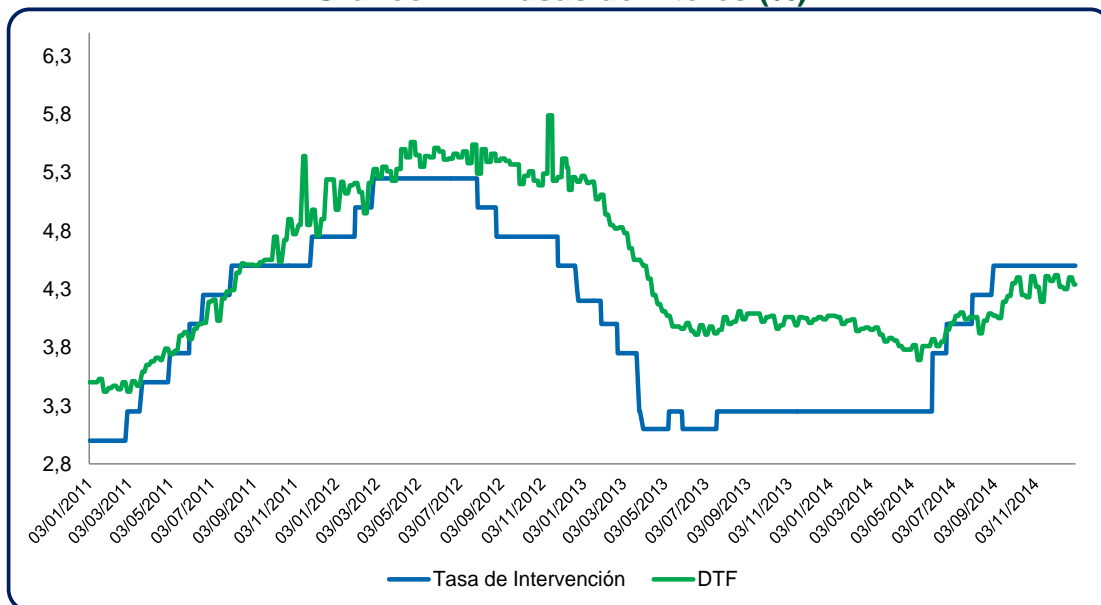
### 1.2.6 Política Monetaria y Tasas de Interés

Después de haber ejecutado una política monetaria expansiva entre finales del año 2013 y comienzos del 2014, el Banco de la República, al percibir mejor comportamiento de la economía y presiones inflacionarias, optó por elevar las tasas de interés gradualmente, comenzando en el mes de junio.

Como resultado de la política contra-cíclica, la tasa permaneció por debajo de 3,25% durante más de un año. Después de mejorar la economía, el Banco decide subir la tasa a 3,75% en junio, a partir de este mes, la elevó 25 puntos básicos mensualmente hasta alcanzar 4,50%.

Se espera que para el año 2015 el Banco de la Republica no modifique la tasa de intervención y ésta permanezca constante durante el primer semestre del año. Para la segunda mitad, el Banco esperará la respuesta de la economía colombiana a los choques de los mercados externos, y con este insumo tomará su decisión.

**Gráfico 14 - Tasas de Interés (%)**



Fuente: Banco de la República.

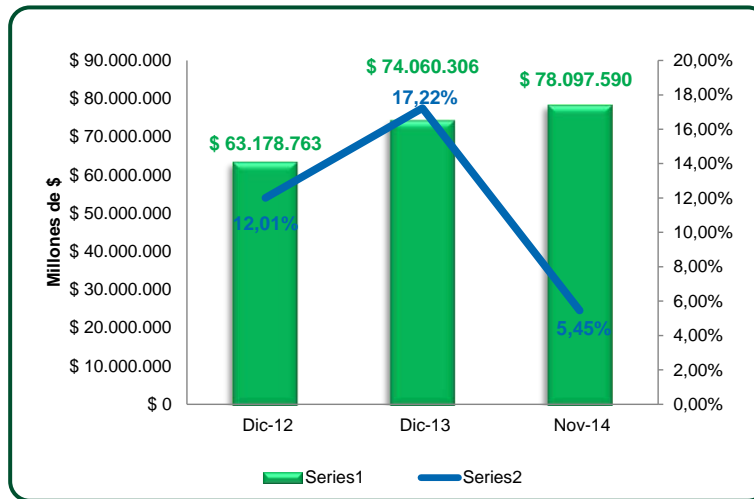
### 1.3 Sector Financiero Colombiano

Los establecimientos bancarios se comportaron acorde con el desempeño de la economía nacional. Los portafolios de los diferentes intermediarios se expandieron, principalmente, en inversiones e instrumentos de deuda pública local. Los títulos TES representaron el 39,43% del portafolio. La cartera de créditos tuvo un crecimiento

estable lo cual contribuyó con el aumento de las utilidades netas en \$5.29 billones a Noviembre de 2014.

De acuerdo a lo anterior, las inversiones de los Bancos aumentaron durante los primeros 11 meses del año 2014, alcanzando para el mes de Noviembre un portafolio total de \$78,10 billones, lo que corresponde a una variación anual de 5,45% con respecto al año anterior.

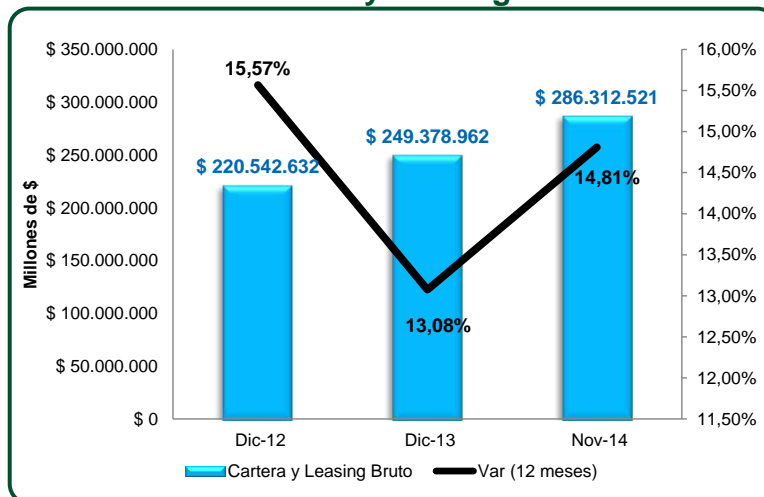
**Gráfico 15 - Inversiones Bancos**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

La cartera de crédito neta tuvo una variación positiva de 14,81% (noviembre) frente al año 2013 ubicándose en \$286,31 billones. En cuanto a la cartera en mora, ésta mostró una baja proporción frente a la cartera total, lo que implicó una mejora en el indicador de calidad de cartera.

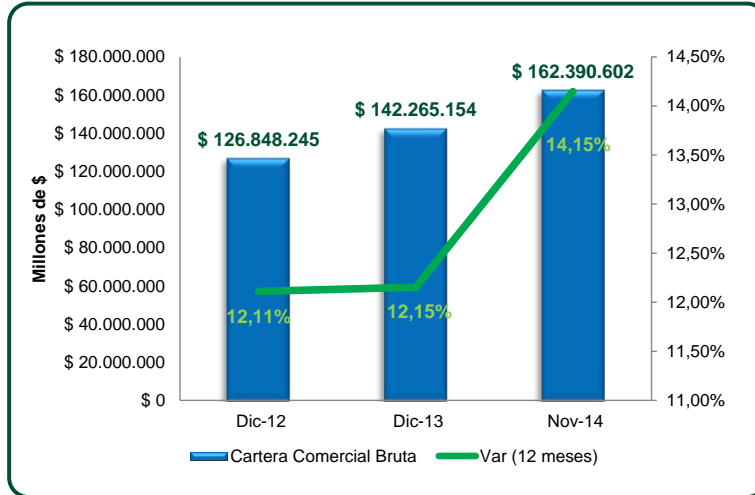
**Gráfico 16 - Cartera y Leasing Bruto Bancos**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Dentro de la cartera total, la comercial fue la de mayor participación con el 56,72%, equivalente a un saldo de \$162,39 billones en noviembre de 2014. Lo que es relevante, teniendo en cuenta que la cartera de Findeter corresponde a esta clasificación.

**Gráfico 17 - Cartera Comercial Bruta Bancos**

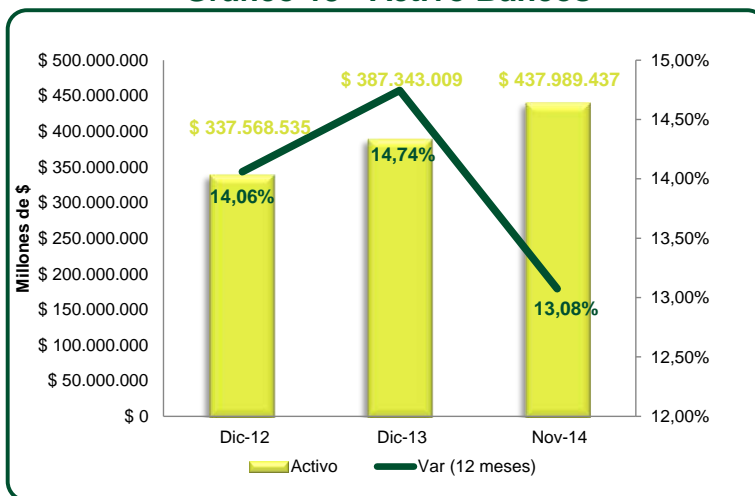


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Así mismo, las provisiones de cartera comercial mostraron un aumento constante con una variación anual de 12,64% y un saldo para el mes de Noviembre de \$5,66 billones, estando por encima del saldo en mora de la cartera total.

Los activos de los establecimientos de crédito presentaron un crecimiento del 13,08% acorde con el crecimiento que presentó la cartera de créditos, cerrando en \$437,90 billones al mes de Noviembre de 2014. De esta forma, durante los primeros 11 meses de 2014 se había logrado un incremento del activo de \$50,64 billones, superior a la lograda entre 2012 y 2013 que fue de \$49,77 billones.

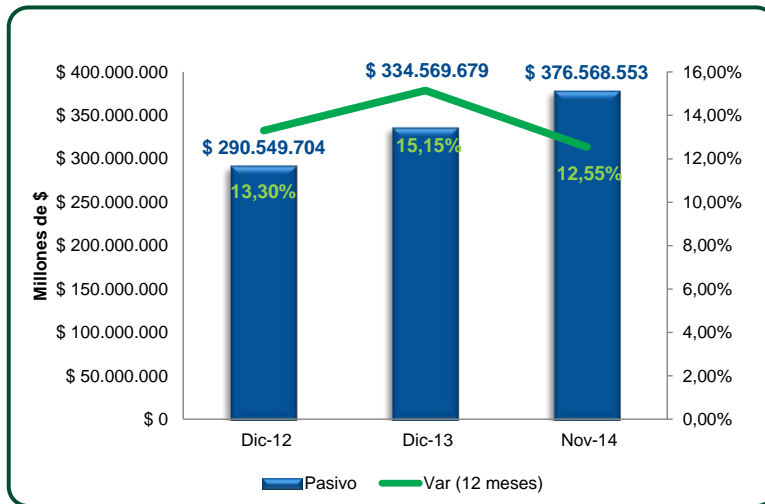
**Gráfico 18 - Activo Bancos**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Igualmente, el pasivo entre diciembre de 2013 y noviembre de 2014 presentó una variación del 12,55%. Esto constituye \$41.99 billones con lo cual el total del pasivo para el mes de noviembre de 2014 de los establecimientos bancarios fue de \$376.57 billones.

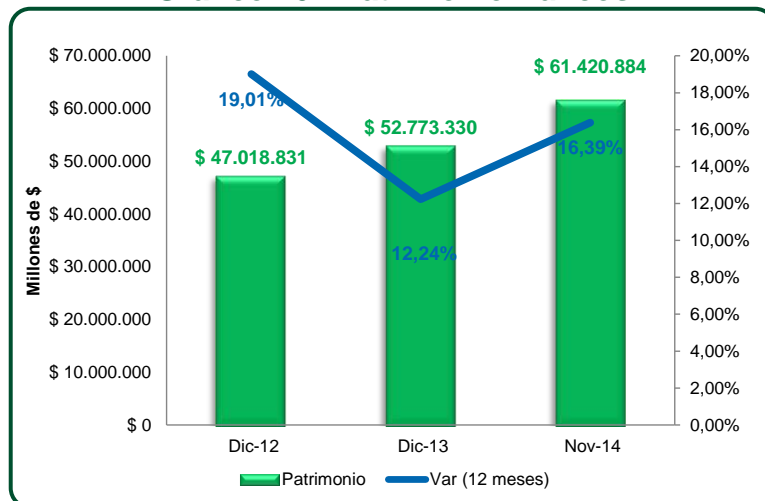
**Gráfico 19 - Pasivo Bancos**



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Del mismo modo, el patrimonio pasó de ser de \$52.77 billones en diciembre del 2013 a \$61.42 billones en noviembre del 2014, lo que corresponde a una variación del 16,39% que equivale a \$8.64 billones en el periodo analizado.

**Gráfico 20 - Patrimonio Bancos**



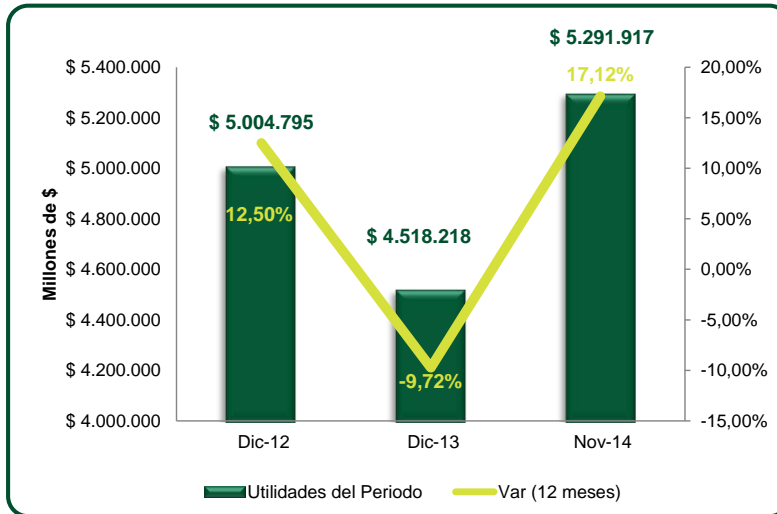
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Por último, las utilidades de los establecimientos de crédito se ubicaron en \$5.29 billones, la variación que se presentó entre el cierre del 2013 y noviembre de 2014 fue



de 17,12% correspondiente a \$0.77 billones, esto dado al buen resultado de la colocación de cartera y la valoración de inversiones así como al incremento de las tasas de mercado.

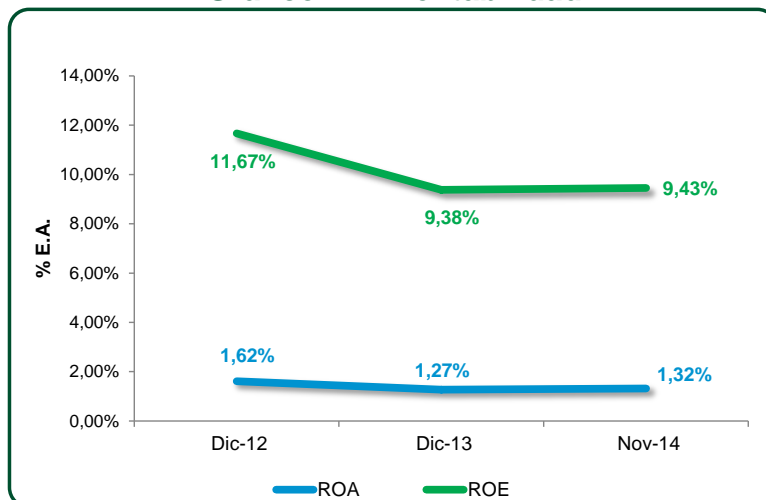
**Gráfico 21 - Utilidades del Periodo Bancos**



Durante los primeros 11 meses de 2014 los indicadores de rentabilidad de los establecimientos bancarios fueron mayores que los reportados al cierre de 2013 debido al mejor desempeño de sus balances y la obtención de mayores utilidades.

Debido a esto el ROE a noviembre de 2014 se ubicó en 9,43% mostrando un aumento de 0,06% en comparación con el ROE del cierre del año 2013. Así mismo el ROA se incrementó en 0,05% ubicándose en 1,32% para el mes de noviembre del 2014.

**Gráfico 22 - Rentabilidad**

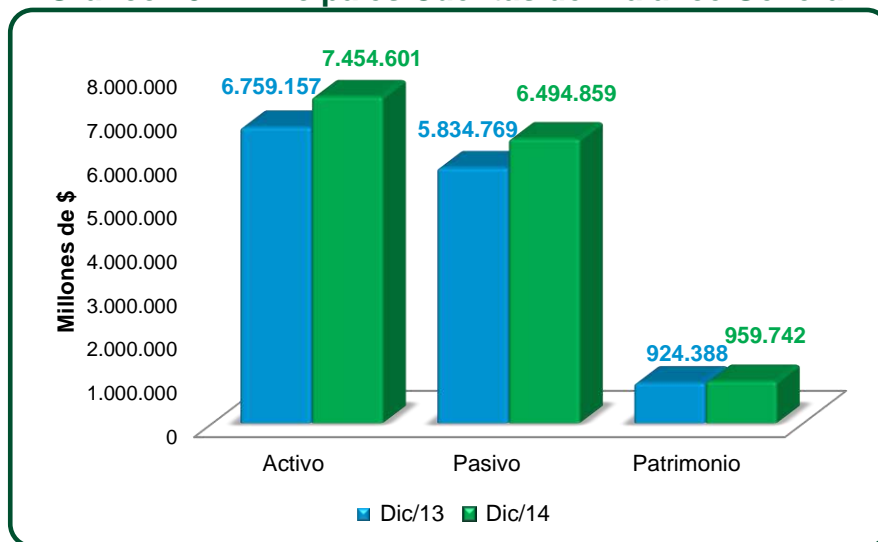


## 2 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

### 2.1 Análisis del Balance General

Al 31 de diciembre de 2014 la estructura del Balance General de Findeter presenta un escenario de expansión con respecto al año anterior, con un incremento del Activo del 10,29%, \$695.444 millones y en el Pasivo del 11,31%, \$660.090 millones mientras que el Patrimonio mostró un crecimiento del 3,82%, \$35.354 millones, superior a la inflación del año que fue del 3,66%.

**Gráfico 23 - Principales Cuentas del Balance General**



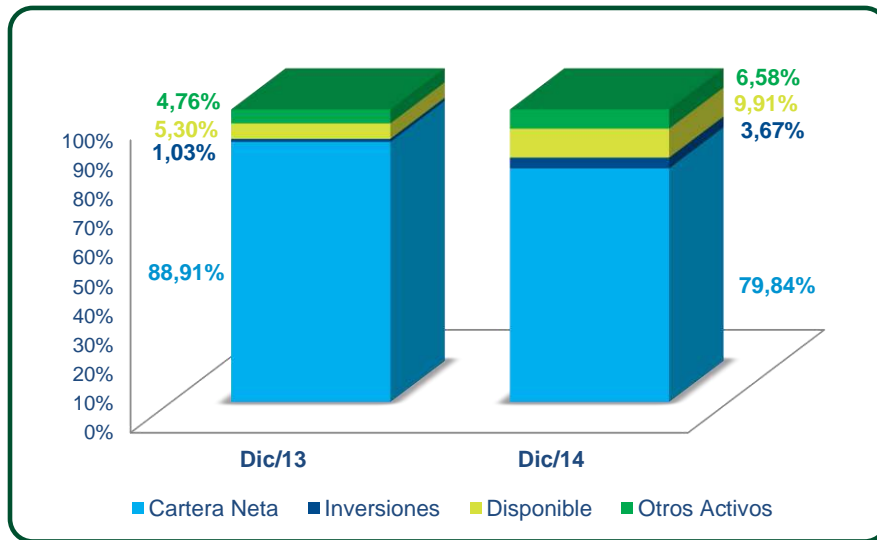
#### 2.1.1 Análisis del Activo

Al 31 de diciembre de 2014 la cartera de créditos bruta constituía el principal activo de Findeter con el 80,69% lo cual significa \$6.015.332 millones. En este período la cartera bruta se contrajo en un 0,98%, lo cual sumado al incremento en el disponible y las inversiones significó que ésta perdiera participación dentro del activo.

Por su parte, la cartera de crédito neta representa el 79,84% del activo total con un valor de \$5.951.733 millones de pesos y presentó una reducción del 0,96%, es decir \$57.858 millones. Este comportamiento es el resultado de los desembolsos logrados durante el año por \$2.593.042 millones, sobrepasando los \$2.508.422 millones presupuestados, con lo que se logró el cumplimiento de la meta de desembolsos 2014 en un 103,37%. En contraposición a lo anterior como resultado de la gran liquidez del sistema financiero colombiano, se recibieron prepagos de cartera cercanos a los \$1.738.556 millones así como una recuperación de cartera del orden de los \$664.294.000 millones. En resumen, debido al buen desempeño de los desembolsos se logró mantener el saldo de cartera en el mismo nivel del cierre de 2013.

Es importante mencionar que la estrategia de crecimiento orgánico de la Entidad, así como la especialización del crédito hacia sectores específicos de la economía permite una menor exposición al riesgo crediticio así como un manejo del margen de solvencia acorde con el riesgo de la Financiera. Adicionalmente, el mercado colombiano presentó un elevado nivel de solvencia durante 2014 sumado a tasas de captación pasivas históricamente bajas que llevó a una dinámica de prepagos significativamente elevada y por encima de la media de años anteriores, lo cual significó una barrera para el crecimiento de la cartera de créditos durante el año.

**Gráfico 24 - Estructura del Activo**



La calidad crediticia de la Entidad se mantuvo en niveles excelentes y similares a vigencias anteriores, con un índice de calidad de cartera (cartera vencida / cartera bruta) del 0,01%. Por su parte, el índice de cubrimiento de cartera (provisiones de cartera / cartera vencida) cerró el año en 11.461%, mostrando una evolución positiva en relación al año 2013. Con lo anterior se evidencia que la Financiera cuenta con las provisiones necesarias para cubrir la cartera vencida, la cual es marginal. En consideración con lo anterior, la estabilidad financiera de Findeter no se ve comprometida ante un evento de impago.

Cabe resaltar que la totalidad de la cartera en mora que tiene Findeter corresponde a cartera de exempleados y el riesgo de que algún intermediario financiero vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia incurra en mora, es bajo.

Los otros activos pasaron de representar el 4,76% del activo en diciembre de 2013 al 6,58% en diciembre de 2014, lo que representa un aumento de \$168.379 millones. Esta situación responde a una variación de \$126.900 millones en interbancarios vendidos, lo cual ha sido una estrategia de manejo de liquidez utilizada principalmente durante el

segundo semestre de 2014, además del incremento de los derechos fiduciarios de los fideicomisos del Fondo Nacional de Garantías y Fondo de Pre Inversión, entre otros.

De la misma forma, el disponible ganó 4,62 puntos porcentuales de participación sobre el activo pasando de ser el 5,30% al 9,91% entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014 lo cual significó un aumento de \$380.955 millones. Al respecto cabe anotar que durante el segundo semestre de 2014 se recibieron elevados recursos líquidos provenientes de la emisión de bonos internacionales así como de prepagos, situación que llevó a que el buen comportamiento de los desembolsos no alcanzara a ser suficiente para cerrar el año con un disponible más ajustado. El promedio de disponible mensual del año fue de \$686.900 millones de pesos. Este resultado permite cumplir con el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL), el cual implica que la Entidad mantenga recursos líquidos por el monto total de los compromisos de pago de los próximos 30 días.

### **2.1.2 Análisis del Pasivo y Patrimonio**

Al igual que el activo, el pasivo presentó un aumento entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014 del 11,31%, es decir \$660.090 millones.

Al cierre de 2014 la cuenta que tenía mayor participación en el pasivo era depósitos y exigibilidades (CDT) con el 72,89% (\$4.734.011 millones) presentando una reducción de 16,18 puntos porcentuales con respecto al año anterior (89,07%). Este comportamiento responde a que por razones estratégicas se decidió realizar una emisión de bonos en el mercado internacional para ampliar la base de inversionistas, liberar cupo a los inversionistas locales, mejorar el perfil de vencimientos así como mejorar el GAP de Liquidez y de Plazo de la Entidad. Durante el año 2014 se emitieron CDT por un valor de \$1.863.142 millones.

Se destaca que la emisión de CDT es la principal fuente de fondeo de la financiera y la herramienta más dinámica y versátil para la consecución de recursos haciendo que esta variable esté estrechamente correlacionada con los aumentos o disminuciones del saldo de cartera de créditos. Las emisiones de CDT Findeter tanto en emisión directa como subasta holandesa han demostrado históricamente la buena acogida y confianza de los inversionistas en estos títulos. En este sentido se ha mantenido la calificación triple AAA para el endeudamiento de largo plazo durante 16 años consecutivos.

A pesar de las bondades de este mecanismo de captación, durante los últimos tres años se ha venido trabajando en la diversificación de las fuentes de fondeo y como resultado de esta estrategia se implementó en el año 2012 una titularización de cartera y en agosto de 2014 se realizó la emisión de bonos en el mercado internacional por un monto equivalente a USD500 millones o \$946.175 millones, permitiendo la reducción de la colocación de CDT así como del saldo de los mismos. Es de resaltar que este

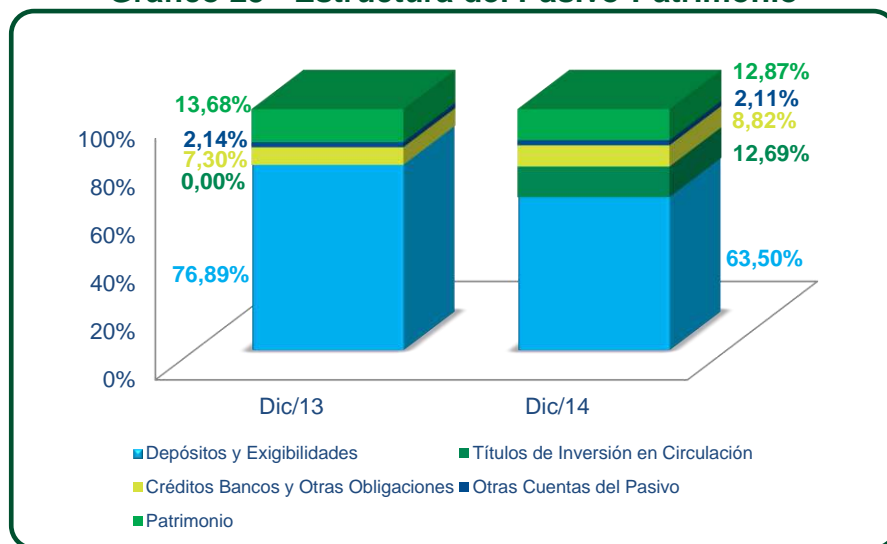
mecanismo es nuevo para la Entidad así como para entidades financieras públicas en el mercado colombiano lo que lleva a posicionar a la Entidad como uno de los emisores líderes en Colombia.

Por otra parte, los créditos de bancos y otras obligaciones financieras que están representados en dólares, presentaron un crecimiento del 33,29% entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014 (\$164.177 millones) debido al incremento del 7,35% del saldo de la deuda en dólares y al aumento de \$465,63 pesos en la TRM contable del mes de diciembre 2013-2014. El saldo de deuda se incrementó ya que se recibieron recursos por USD25 millones de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

La utilización de Banca Multilateral como fuente de fondeo en Findeter ha sido tradicional durante toda la historia de la Entidad y es un apoyo fundamental para mantener la política de proveer al mercado de recursos atractivos que permitan financiar proyectos en los sectores de infraestructura en condiciones financieras favorables en términos de tasa y plazo por ser créditos de largo plazo. La utilización de estos recursos le permiten a Findeter mejorar la duración del pasivo y por ende optimizar el GAP de Duración.

Por su parte, los otros pasivos presentaron un incremento de \$12.932 millones entre diciembre de 2013 y diciembre de 2014 lo cual significa una variación del 8,96%. Esta cuenta está compuesta principalmente por los intereses por pagar de CDT, bonos y créditos, por ingresos recibidos para terceros producto de la recuperación de cartera titularizada y por provisión de impuestos. De igual manera, tradicionalmente en esta cuenta se contabilizan los recursos recibidos por convenios interadministrativos de tasa compensada Nación y Departamentales, que tienen la finalidad de compensar la diferencia de tasa para estas líneas subsidiadas.

**Gráfico 25 - Estructura del Pasivo-Patrimonio**



Para finalizar, el patrimonio de la Financiera presentó un incremento del 3,82% a diciembre de 2014 en relación con el cierre del año anterior. El incremento ascendió a \$35.354 millones lo cual se debe principalmente a una capitalización de utilidades del ejercicio anterior del orden de \$30.698 millones, generando una variación del 3,88% en el capital suscrito y pagado. Adicionalmente, durante 2014 se obtuvieron valorizaciones del orden de \$2.660 millones. La situación presentada es acorde con la política de la Junta Directiva de capitalizar las utilidades para fortalecer la Entidad patrimonialmente con la finalidad de optimizar la estructura financiera de la misma.

Con los elevados índices de capitalización que presenta Findeter en relación a las utilidades generadas se pretende forjar un crecimiento orgánico, sostenible y permanente que le permitan beneficiar al país con sus créditos y programas.

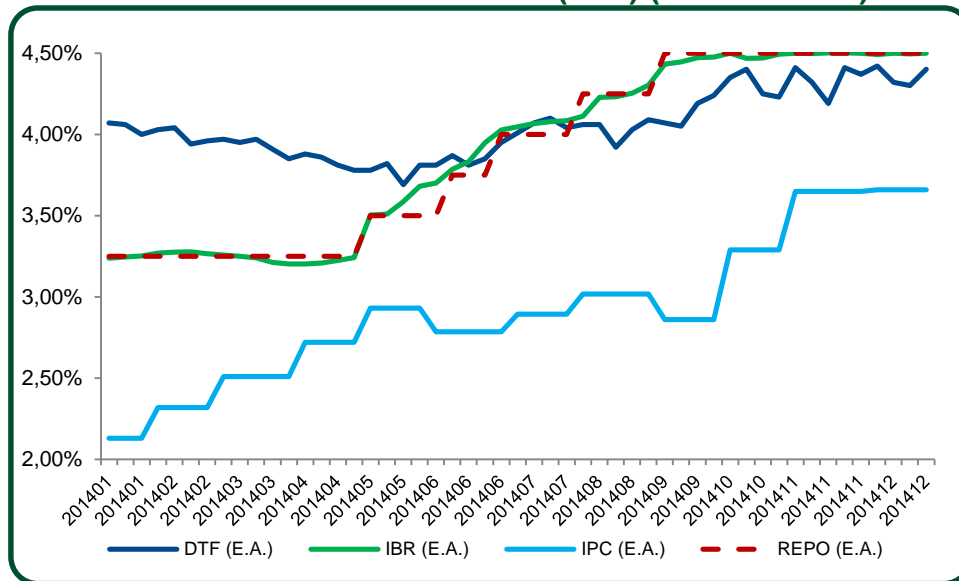
### 2.2 Análisis del Estado de Resultados

Durante 2014, Findeter presentó un incremento del 39,57% de los ingresos operacionales, es decir, \$212.441 millones más que en el año 2013. Esta situación se presentó de igual manera con los egresos operacionales, los cuales aumentaron en \$219.091 millones, es decir 46,33%. Con esos resultados se obtuvo una utilidad operacional de \$57.327 millones lo que representa un margen operacional del 7,65%.

Teniendo en cuenta lo anterior, la principal causa del aumento de los ingresos operacionales fue el aumento de los intereses de cartera que pasaron de \$397.525 millones a \$417.047 millones entre dic/13 y dic/14, es decir un 4,91% más. Esta situación se debe principalmente al aumento del saldo promedio de cartera así como al incremento durante gran parte del 2014, de los indicadores financieros a los cuales está indexada la cartera como consecuencia del aumento de la tasa de intervención del Banco de la República en el marco de la política monetaria conservadora que adoptó al considerar que la tasa de crecimiento del PIB estaba llegando al máximo potencial así como por presiones inflacionarias.

En este sentido, el IPC promedio de 2014 fue superior al de 2013 en 90 puntos básicos siendo del 2,92%. A diciembre de 2014 el IPC (12 meses) cerró en 3,66%. En cuanto a la DTF, el promedio de 2013 fue del 4,28% E.A. mientras que en 2014 fue del 4,06%, cerrando el año en 4,34% E.A. Al 31 de diciembre de 2014 la composición de la cartera por índice fue la siguiente: DTF 68,70%, IPC 25,10%, Libor 6 meses 2,61%, Tasa Fija 2,02% y UVR 1,57%.

Gráfico 26 - Tasas de Interés (E.A.) (Ene-Dic 2014)



Ahora bien, los ajustes en cambio por reexpresión de activos presentaron incremento de \$102.554 millones, lo que representa una variación del 150,74% entre 2013 y 2014, siendo la causa del 48,27% del incremento total de los ingresos operacionales en dicho periodo. Este comportamiento fue consecuencia del incremento del saldo promedio de dólares generado por la caja proveniente de la colocación de los bonos así como del aumento de la TRM.

Por otro lado, durante 2014 se presentaron ingresos por \$72.079 millones producto de la utilidad en valoración de derivados, con lo cual se obtuvieron \$68.538 millones más que un año atrás (1.935%). Este aumento se explica, en parte, porque en la emisión de los bonos se recibieron recursos en dólares los cuales por política de cobertura del riesgo cambiario de la Entidad deben tener una cobertura cercana al 100%, con lo cual, al igual que con la diferencia en cambio, el mayor saldo de recursos en dólares así como el comportamiento de la tasa de cambio, generó una mayor utilidad en el manejo de derivados.

Por último, es importante resaltar el comportamiento de honorarios y comisiones, cuenta que representaba el 5,87% de los ingresos operacionales en diciembre de 2013 y que para diciembre de 2014 llegó a participar con un 5,95%, con un aumento de \$13.043 millones (41,37%) debido a los ingresos generados por los convenios interadministrativos de administración de proyectos estratégicos. Por consiguiente, los ingresos provenientes de productos no financieros han seguido tomando importancia dentro de la estructura de ingresos de la Entidad y convirtiéndose en un factor determinante para lograr la meta de utilidad neta de Findeter. Los honorarios y

comisiones generados directamente por programas durante 2014 fueron de \$38.519 millones con un incremento anual de \$9.653 millones que corresponde al 33%.

Respecto al comportamiento de los egresos operacionales que fueron 46,33% mayores a los logrados en 2013, se observa que los intereses derivados del fondeo de la Entidad se incrementaron en un 14,84% (\$43.793 millones) debido al aumento del saldo promedio del pasivo financiero así como al aumento de las tasas de interés. El saldo promedio de CDT durante 2014 fue de \$5.354.173 millones, \$225.501 millones superior al saldo promedio de 2013. Cabe recordar que los CDT son el principal instrumento de fondeo de la Financiera así como el más versátil y dinámico. A 31 de diciembre de 2014, los CDT fondeaban el 72,89% del pasivo. La composición de los depósitos y exigibilidades por índice es el siguiente: 41,25% al IPC, el 31,54% al IBR, el 23,88% a la DTF y el restante 3,33% a Tasa Fija.

Ahora bien, como ya se mencionó anteriormente, en agosto de 2014 se realizó la emisión internacional de bonos en la que se captaron recursos por \$946.175 millones con un vencimiento a 10 años. Esta situación provocó que el saldo promedio del pasivo financiero aumentara en relación a 2013 en \$710.909 millones con un aumento en el costo promedio de estos recursos derivado del mayor plazo de las captaciones.

En cuanto a la valoración de derivados, 2014 fue un año de mucha volatilidad en la tasa de cambio peso dólar, sobre todo en el segundo semestre. Findeter tuvo durante todo el año posición en dólares tanto en el activo como en el pasivo, siempre buscando el objetivo de cumplir con la política de cobertura<sup>2</sup>.

De ese manejo conservador se puede decir que el efecto neto en el Estado de Resultados durante 2014 fue de -\$2.661 millones mientras que en 2013 había sido de -\$8.571 millones, presentando una mejora de \$5.910 millones, un aumento del 68,95%. Este resultado es el agregado del ajuste en cambio y del producto de los derivados. En ese sentido, el efecto de derivados sobre el Estado de Resultados en el 2014 fue de -\$38.334 millones mientras que en 2013 este había sido de -\$52 millones. Respecto al efecto en ajuste en cambio este fue de \$35.673 millones para el año 2014 frente a -\$8.519 millones del año 2013.

Durante 2014 los impuestos diferentes de renta (IVA, patrimonio, ICA, GMF, etc.) fueron de \$30.392 millones, con lo cual se aumentaron en \$1.176 millones, es decir 4,03% con respecto al 2013.

Al 31 de diciembre de 2014 la utilidad antes de impuesto de renta ascendió a \$54.369 millones con una reducción del 8,81% en relación al mismo corte del año anterior. La provisión del impuesto de renta disminuyó en 27,79% (\$7.835 millones) respecto al

---

<sup>2</sup> “Con relación al riesgo por variaciones en la tasa de cambio del peso frente a otras monedas al cual puede estar expuesto Findeter, la Junta Directiva adopta la política de mantener cubierta la posición cambiaria global en un porcentaje superior al 95%.”

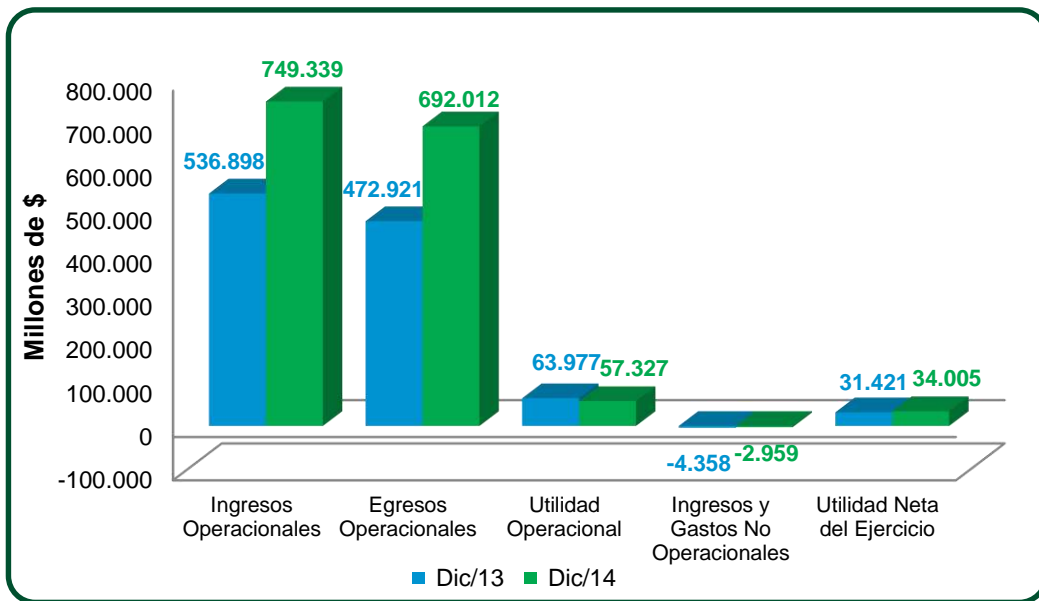


2013, con lo cual la utilidad neta de Findeter logró un aumento del 8,23%, ascendiendo a \$34.005 millones.

La utilidad neta obtenida garantiza la consecución de la rentabilidad objetivo (ROE) por encima de la inflación ubicándose en un 3,68%. El anterior resultado se obtuvo pese a las dificultades presentadas por el alto nivel de prepagos de cartera y la volatilidad de las tasas de intereses y gracias a la estrategia de diversificación en productos no financieros.

Adicionalmente, se destaca que durante 2014 Findeter aportó al Estado la suma de \$50.756 millones por concepto de impuestos y contribuciones lo que representan el 6,77% de los ingresos operacionales mientras que un año atrás la contribución había sido de \$57.414 el 10,69% de los ingresos operacionales del año. El anterior resultado demuestra una mejor gestión tributaria durante el año 2014.

**Gráfico 27 - Variación Principales Cuentas del Estado de Resultados**



## 2.3 Análisis de Indicadores Financieros

### Cuadro 1 - Indicadores de Gestión Financiera

No.	Tipo Indicador	Dic-13	Dic-14
<b>Rentabilidad</b>			
1	Ingresos Operacionales/Activo Total Promedio	8,11%	10,14%
2	Margen Financiero Bruto/Activo Total Promedio	2,36%	2,14%
3	Margen Financiero Bruto/Patrimonio Inicial	17,89%	17,10%
4	Servicios Financieros/Ingresos Operacionales	5,87%	5,95%
5	Utilidad A.I./Patrimonio Inicial (Roe A.I.)	6,83%	5,88%
6	Utilidad Neta/Patrimonio Inicial (Roe)	3,60%	3,68%
<b>Eficiencia</b>			
7	Egresos Operacionales/Activo Total Promedio	7,14%	9,36%
8	Egresos Operacionales/Ingresos Operacionales	88,08%	92,35%
9	Gastos Admin/Ingresos Operacionales	16,45%	13,63%
10	Gastos Admin/Activo Total Promedio	1,33%	1,38%
<b>Suficiencia Patrimonial</b>			
	Relación De Solvencia Básica	N/A	13,16%
11	Relación De Solvencia Total	14,66%	14,10%
<b>Otros Indicadores</b>			
12	Activos Productivos/Total Activos	96,54%	96,37%
13	Cubrimiento De Cartera (Provisiones / Cartera Vencida)	8134,79%	11461,84%
14	Calidad De Cartera (Cartera Vencida / Cartera Bruta)	0,01%	0,01%
15	Rend. Promedio De Cartera	6,76%	6,70%
<b>Margen Financiero Bruto</b>			
16	Margen Financiero Bruto % Ingresos Financieros.	29,12%	21,16%

### 2.3.1 Rentabilidad

La rentabilidad sobre el patrimonio inicial (ROE) de Findeter al 31 de diciembre de 2014 ascendió a 3,68%, cifra superior en 2 PB al 3,66% de inflación doce (12) meses reportada por el DANE. El ROE A.I (Utilidad neta antes de impuesto de renta / patrimonio inicial) se ubicó en un 5,88%, 222 PB superior a la inflación (12 meses). En este sentido, se puede decir que la gestión de la Entidad en la diversificación de los programas no financieros, así como un mayor apalancamiento ha influido positivamente en la rentabilidad sobre el patrimonio. Es así que, pese a un escenario de elevada liquidez y aumento del plazo del pasivo presentado durante el año 2014, el cual impacta en el costo financiero de la Entidad, se ha logrado mantener la rentabilidad sobre el patrimonio.

El desempeño del indicador de Ingresos Operacionales / Activo Total Promedio mejoró en 203 PB entre 2013 y 2014, en consideración con un incremento tanto de los

ingresos financieros como de los ingresos financieros diferentes de intereses. Los ingresos financieros presentaron aumento principalmente por un mayor ingreso por ajuste en cambio, aumento en la utilidad en valoración de derivados, incremento de los ingresos por intereses y por la variación positiva de los honorarios y comisiones producto de la diversificación en productos no financieros. En ese sentido, se evidencia que durante 2014 se obtuvo un mejor desempeño y mayor eficiencia en la utilización del activo de la Entidad.

De otra parte, el indicador de Servicios financieros / Ingresos operacionales continuó con la tendencia alcista de años anteriores, con un aumento de 8 PB entre 2013 y 2014 mostrando una mejora significativa en los ingresos financieros diferentes a intereses (Servicios Financieros). Este incremento se debe a que se han venido registrando ingresos por concepto del desarrollo de los programas entre los que se destaca el de Vivienda Gratuita (100.000 viviendas) y el de Aguas para la Prosperidad del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

### 2.3.2 Eficiencia

Findeter ha venido presentando indicadores acordes con el proceso de transformación organizacional que se viene desarrollando a partir del último trimestre de 2011. Esto se observa al calcular el indicador (Gastos Administrativos / Activo Total Promedio), el cual muestra un leve aumento al pasar del 1,33% al 1,38% entre diciembre de 2013 y el mismo mes de 2014, lo cual se explica fundamentalmente con el aumento en los gastos de personal que ha sido vinculado a la Entidad con el fin de dar cumplimiento a los programas de asistencia técnica y sostenibilidad de proyectos.

El indicador (egresos operacionales / ingresos operacionales) a diciembre de 2014 se ubicó en 92,35% siendo superior al presentado al cierre de 2013. Esta situación responde al mayor aumento de los egresos operacionales (46,33%) en relación a los ingresos operacionales (39,57%), lo cual se debe en gran medida a la liquidez que se tuvo durante 2014, producto de los mayores prepagos y el aumento de los costos financieros relacionado con una mejora en la duración del pasivo que mejora el riesgo de liquidez de Findeter.

### 2.3.3 Suficiencia Patrimonial (Solvencia)

Como medida previa a realizar el análisis del margen de solvencia es importante mencionar que la Superintendencia Financiera de Colombia realizó un cambio en la metodología de cálculo del indicador como consecuencia de la adopción de medidas más conservadoras y restrictivas impuestas al sector financiero colombiano que buscan una mayor solidez patrimonial y por ende, una mayor capacidad de responder ante los ahorradores e inversionistas en la eventualidad de una crisis.

En ese sentido, se presentó una modificación en las partidas del patrimonio consideradas con la solidez adecuada para responder ante pérdidas generadas por movimientos del mercado así como en partidas consideradas con la capacidad de responder ante el evento de quiebra. Es así como el patrimonio técnico sufrió una depuración de las cuentas de menor solidez generando una mayor necesidad de capital por parte de las entidades y por tanto, una contracción del margen de solvencia.

Adicionalmente, la ponderación por nivel de riesgo de los activos fue reevaluada y sufrió algunas modificaciones buscando el mismo objetivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, a partir de enero de 2014 entró en vigencia la nueva metodología de cálculo del margen de solvencia, dando paso al cálculo del margen de solvencia básico y del margen de solvencia total. El margen de solvencia básico incluye el core capital que está compuesto por las acciones, las reservas patrimoniales y las inversiones de capital en entidades vigiladas por la Superfinanciera y tiene como objetivo absorber las pérdidas inesperadas. El mínimo regulatorio en Colombia es del 4,5%. Por su parte, el margen de solvencia total incluye instrumentos híbridos de capital como acciones subordinadas y las provisiones generales de la cartera. Este último tiene como objeto absorber las pérdidas de una entidad en liquidación y el mínimo regulatorio en Colombia es del 9%.

A 31 de diciembre de 2014 el indicador de solvencia definido como el patrimonio técnico sobre los activos ponderados por el nivel de riesgo, Findeter presentó un nivel del 14,10%, mostrando un incremento de 46 PB respecto a la relación de solvencia total de enero de 2014. De igual forma, la relación de solvencia básica se ubicó en el 13,16%, 44 PB superior a la reportada en el mismo periodo del año anterior.

Lo anterior significa que la Entidad tiene una alta fortaleza patrimonial para el crecimiento de su cartera a través de operaciones de redescuento y una buena capacidad de respuesta a los acreedores en momentos de estrés del mercado.

### Cuadro 2 - Descripción Indicadores Financieros

Suficiencia Patrimonial	Dic-13	Dic-14
Relación De Solvencia Básica	12.70%*	13,16%
Relación De Solvencia Total	13.66%*	14,10%

\* La relación de solvencia calculada a Dic/13 fue la transmitida a la Superfinanciera a modo de prueba de la nueva metodología.

#### 2.3.4 Otros Indicadores

El rendimiento promedio de la cartera de la Entidad presentó una leve contracción de 6 PB entre 2013 y 2014 al pasar de 6,76% a 6,70%. Esta situación está relacionada con

el aumento de los ingresos por intereses de cartera del 4,92% al pasar de \$397.524 millones a \$417.047 millones, debido al incremento del saldo promedio de cartera así como al aumento de las tasa de referencia a las que está indexada la cartera. Sin embargo, debido a la elevada liquidez presente en el mercado financiero colombiano a lo largo del año, los spreads de colocación de cartera se estrecharon levemente con el fin de lograr una mayor competitividad de tasas de cartera. Con esta medida se buscó conseguir el cumplimiento de la meta de desembolsos definida para el año.

Respecto a la calidad de la cartera, este indicador ha presentado un excelente comportamiento dando como resultado un índice de calidad de cartera del 0,01% y un cubrimiento del 11.461%. De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la cartera en mora es exclusivamente cartera de exempleados que en su mayoría es a corto plazo y está provisionada. De esta manera, la cartera de redescuento no presenta mora, influyendo positivamente en el comportamiento de dicho indicador.

## 2.4 Presupuesto y Fuentes de Financiación

El presupuesto final de fuentes de la Entidad para la vigencia 2014 ascendió a \$623.082 millones.

**Cuadro 3 - Ejecución de Fuentes**

*Cifras en Millones de Pesos*

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia Ejecución (4)=(1)-(3)	% Cumplimiento (5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	474.363	419.318	441.604	32.759	93%
Ingresos Convenios y/o Programas	29.833	19.878	51.153	(21.320)	171%
Otros Ingresos Operacionales	68.233	68.233	71.249	(3.016)	104%
Otros Ingresos No Operacionales	260	260	1.333	(1.073)	513%
Unidad Ejecutora de Recursos Regalías - Findeter	50.393	-	30.674	19.719	61%
<b>Total Fuentes</b>	<b>623.082</b>	<b>507.689</b>	<b>596.013</b>	<b>27.069</b>	<b>96%</b>

La ejecución de fuentes registró un valor de \$596.013 millones, equivalente al 96% del presupuesto actual. De estas fuentes, sobresalen los Ingresos Financieros con una ejecución del 93%, los cuales se originaron, principalmente, por el recaudo de intereses de la cartera activa cuyo valor fue de \$441.604 millones. De igual forma, otro rubro que se destaca dentro de las fuentes es el Otros Ingresos Operacionales con un 104% de ejecución, generado por la recuperación de Tasas Compensadas y Comisiones Fiduciaria por valor de \$71.249 millones. A partir de lo anterior, se puede decir que la ejecución de fuentes se comportó dentro de los parámetros estimados para la vigencia 2014.

Respecto a la ejecución de fuentes para la vigencia 2014, fue necesario incluir un capítulo independiente, en el que se incluyeron los recursos provenientes del Sistema General de Regalías, por \$50.393 millones, en donde Findeter fue designado como ente ejecutor de dichos recursos.

#### Cuadro 4 - Ejecución de Aplicaciones

*Cifras en Millones de Pesos*

Aplicaciones	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Compromisos Acumulados (3)	Valor no Comprometido (4)=(1)-(3)	Actual v/s Compromisos (5)=(3)/(1)
Gastos Financieros	424.888	357.531	398.253	26.634	94%
Convenios y/o Programas Gastos Funcionamiento	31.778	19.113	25.158	6.621	79%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	111.877	127.249	93.989	17.888	84%
Adquisición de Activos	4.146	3.796	2.781	1.365	67%
Unidad Ejecutora de Recursos Regalías - Findeter	50.393	-	6.908	43.485	14%
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>623.082</b>	<b>507.689</b>	<b>527.089</b>	<b>95.993</b>	<b>85%</b>

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de \$527.089 millones, que equivale al 85% de cumplimiento del presupuesto actual.

Dentro de las aplicaciones, la mayor participación se observa en los Gastos Financieros con un 94% de ejecución. Estos Gastos financieros corresponden a los intereses y comisiones de obligaciones, los egresos por derivados y otros gastos financieros. Estos gastos financieros alcanzaron en el año \$398.253 millones, como producto de la cancelación de intereses y comisiones de obligaciones durante el 2014. Otro concepto de relevancia corresponde a los Gastos de Funcionamiento y Administrativos General con un 84% de ejecución, originado principalmente por la cancelación de Impuestos (carga impositiva) y Contribuciones que se cancelaron durante el 2014.

De igual forma que en las fuentes, fue necesario incorporar como capítulo independiente los recursos por ejecutar del Sistema General de Regalías. De los que se ejecutaron para la vigencia del 2014 un valor de \$6.908 millones.

#### Cuadro 5 - Ejecución de Recursos Financieros

*Cifras en Millones de Pesos*

Proyección Recursos Financieros	Proyecciones Financieras Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia (4)=(3)-(2)	% Cumplimiento (5)= (3)/(2)	%
Recursos Internos	1.798.023	1.448.022	2.660.635	1.212.613	184%	56%
Recursos Financieros	3.513.759	3.013.210	2.063.063	(950.147)	68%	44%
<b>Total Proyección Recursos Financieros</b>	<b>5.311.782</b>	<b>4.461.232</b>	<b>4.723.698</b>	<b>262.466</b>	<b>106%</b>	<b>100%</b>

Los recursos financieros presupuestados para el año presentaron una sobre ejecución correspondiente al 106% frente a lo proyectado inicialmente. Lo anterior implica que en 2014 se obtuvieron ingresos financieros por un valor de \$4.723.698 millones. De estos recursos, el 56% correspondió a recursos internos (recaudo de cartera) cuya sobre ejecución fue del 184%, liderada principalmente, por los prepagos realizados a la entidad durante el 2014, los cuales alcanzaron un máximo histórico de \$1.965.562 millones. En cuanto a los recursos financieros, estos contaron con una participación del 44% y una ejecución del 68%. Estos recursos hacen referencia a emisiones de CDT, emisiones de bonos y créditos contratados con la banca multilateral y entidades de cooperación. De los recursos financieros se destacan los obtenidos a través de la emisión de bonos en el mercado internacional, no sólo por el monto captado (\$946.175 millones) sino por su importancia como nueva fuente de fondeo para Findeter.

### Cuadro 6 - Ejecución de Utilización Financieros

*Cifras en Millones de Pesos*

Proyección Utilización Financieros	Proyecciones Financieras Actual (1)	Meta Inicial (2)	Pagos a la Fecha (3)	Diferencia (4)=(3)-(2)	Meta v/s Pagos (5)=(3)/(2)	% Participación Pagos
Desembolsos	2.873.799	2.023.249	2.600.969	577.720	129%	63%
Obligaciones Financieras	2.437.983	2.437.983	1.548.532	(889.451)	64%	37%
<b>Total Proyección Utilización Financieros</b>	<b>5.311.782</b>	<b>4.461.232</b>	<b>4.149.501</b>	<b>(311.731)</b>	<b>93%</b>	<b>100%</b>

Con respecto a la ejecución de los recursos financieros, se observa que ésta fue del 93% en el 2014, alcanzando unos pagos totales de \$4.149.501 millones. Del valor anterior, el 63% correspondió a desembolsos, en donde se colocaron recursos por \$2.600.969 millones, lo que representa una ejecución del 129% en este rubro.

En cuanto a las obligaciones financieras, estas corresponden, principalmente, al pago del capital de los CDT y de los créditos con la banca multilateral y entidades de cooperación. Su ejecución durante el año fue del 64%, valor inferior al proyectado, alcanzando un total de pagos igual a los \$1.548.532 en 2014. Esta baja ejecución se explica en parte por el monto de recursos renovados durante el año a través de la tesorería de la Entidad.

### 3 INSTRUMENTOS DE CRÉDITO Y FINANCIEROS

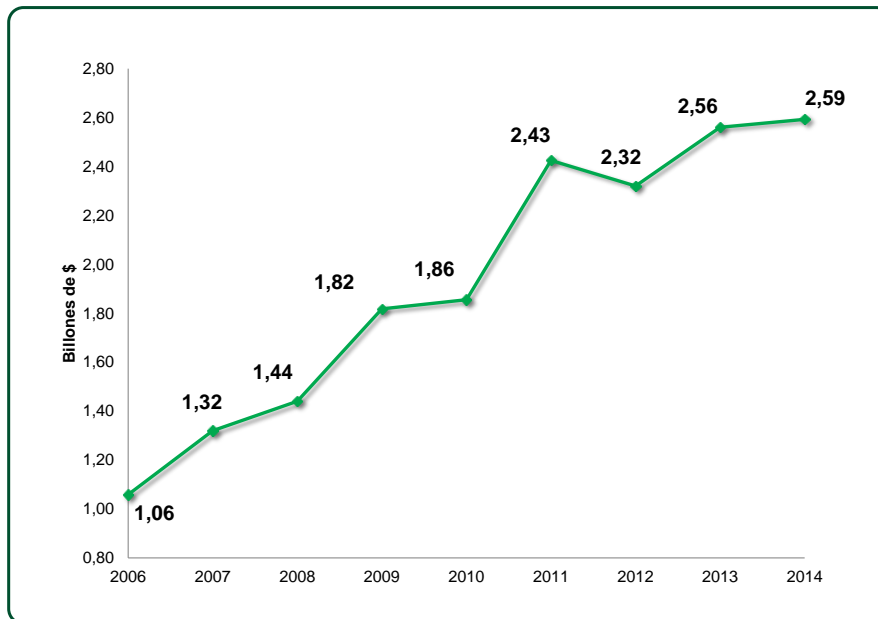
#### 3.1 Crédito de Redescuento

##### 3.1.1 Desembolsos Totales

\$2.59 billones fue el total de colocaciones de crédito de redescuento durante el 2014. Esta cifra no solo superó las expectativas de crecimiento anual, sino que marca un hito histórico en la gestión de proyectos sostenibles de cobertura nacional y regional, cerrando con éxito las metas del gobierno central enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

A pesar que el Sistema Financiero Colombiano cerró el año 2014 con turbulencia, continuando un sendero de holgura en el disponible circulante, un dólar fortalecido frente al peso, una inflación controlada pero superior al año anterior, expectativas de crecimiento económico revaluadas durante el año y una desaceleración en el sector industrial, ha sido un gran reto del equipo comercial haber consolidado la cifra más alta de desembolsos en la historia de Findeter, alcanzando un 103% en el cumplimiento de la meta de redescuento.

**Gráfico 28 - Desembolsos 2006 – 2014**



Con respecto al año 2013, los desembolsos de Findeter en el año 2014 muestran un crecimiento del 1,3%, equivalente a \$33 mil millones.



### 3.1.2 Desembolsos por Regional / Zona

Los buenos resultados del año también se vieron reflejados en los créditos otorgados a través de las distintas regionales de Findeter. El 56% de los desembolsos totales por valor de \$1.445.588 millones se realizaron a través de las regionales Centro (\$881 mil millones) y Caribe (\$564 mil millones). El 28% por valor de \$728.785 millones fue otorgado a través de las regionales Pacífico y Centro, mientras que el 16% restante por un monto de \$418.669 millones fue otorgado por la regional Nororiental y las zonas Eje Cafetero y Sur, respectivamente.

#### Cuadro 7 - Desembolsos por Regional / Zona

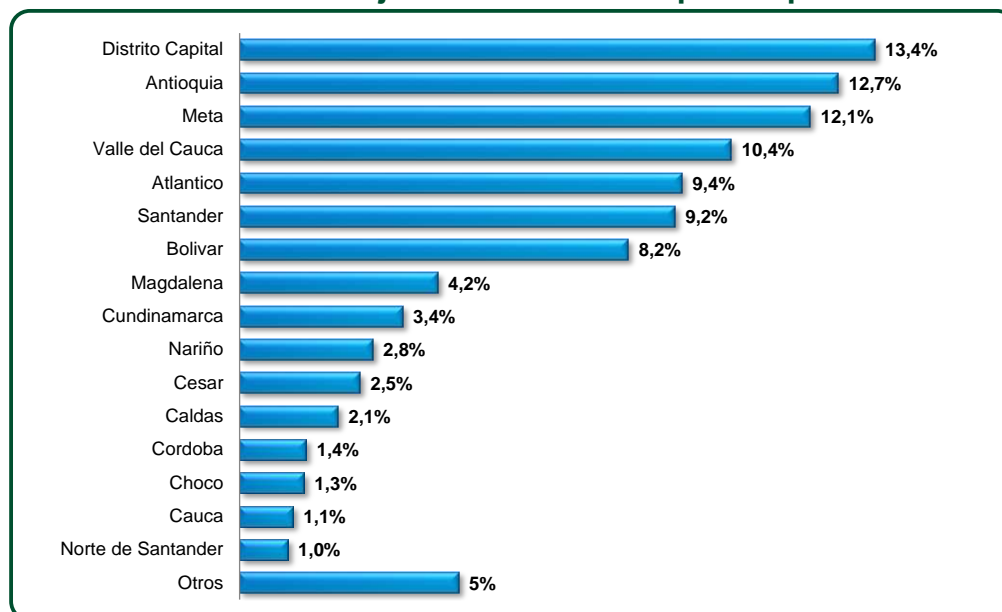
*Cifras en Millones de \$*

Regional	Monto	% Part
R. Centro	881.581	34%
R. Caribe	564.007	22%
R. Pacifico	368.370	14%
R. Noroccidental	360.415	14%
R. Nororiental	266.994	10%
Z. Eje Cafetero	110.814	4%
Z. Sur	40.861	2%
<b>Total General</b>	<b>2.593.042</b>	<b>100%</b>

### 3.1.3 Desembolsos por Departamento

Findeter presentó una cobertura regional significativamente alta la cual se observa en las cifras de departamentos y municipios atendidos en su actividad. En este sentido, durante el 2014 los desembolsos de Findeter llegaron a 29 departamentos incluyendo el Distrito Capital, en 387 municipios a través de 1.150 operaciones.

#### Gráfico 29 - Porcentaje de Desembolsos por Departamento



Los departamentos con mayores desembolsos fueron: Distrito Capital con créditos por \$348 mil millones; Antioquia con \$328 mil millones; Meta con \$312 mil millones; y Valle del Cauca con \$269 mil millones. Estos 4 departamentos representan el 48,6% del total de desembolsos.

Durante el 2014, gracias a la gestión realizada por la Gerencia Nacional Pública, los desembolsos realizados para municipios categoría 6 pasaron de un 3,9% en el 2013 a 25% en el 2014.

### Cuadro 8 - Desembolsos por Categoría de Municipio

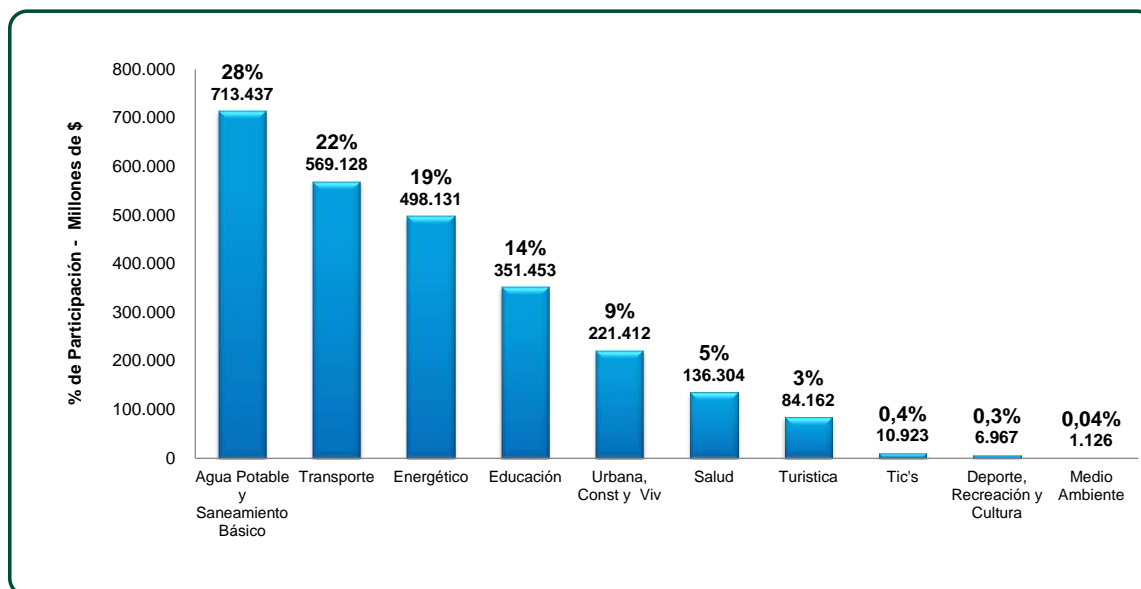
*Cifras en Millones de \$*

Categoría Municipio	Monto	% Part
1	593.796	23%
2	111.558	4%
3	93.989	4%
4	101.948	4%
5	22.325	1%
6	644.789	25%
Especial	1.024.637	40%
<b>Total General</b>	<b>2.593.042</b>	<b>100%</b>

#### 3.1.4 Desembolsos por Sector

En este periodo los sectores con mayores desembolsos fueron: Agua Potable y Saneamiento Básico, Transporte, Desarrollo Energético y Educación, en los cuales se concentra el 82% de los desembolsos totales. El sector que más creció fue Agua Potable y Saneamiento Básico, el cual tuvo una variación positiva del 452% con respecto al año 2013.

#### Gráfico 30 - Desembolsos por Sector



Los proyectos de desarrollo regional siguen siendo foco para la Entidad, razón por la cual cada una de las regionales de Findeter cuenta con una cobertura de clientes públicos y privados en donde se garantiza una oportuna atención a las necesidades de financiación de estos segmentos.

#### *3.1.4.1 Sector Agua Potable y Saneamiento Básico*

Para el sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, el subsector con mayor participación durante el 2014 fue acueducto con \$597 mil millones que corresponde al 84%, seguido por alcantarillado con desembolsos por \$87 mil millones equivalentes al 12% y residuos con desembolsos por valor de \$28 mil millones con una participación de 4%. Dentro de los proyectos más destacados en este sector se encuentran:

- \$497 mil millones para la reestructuración de una operación de crédito invertida en proyectos de agua y saneamiento básico, adquirida en vigencias anteriores por 117 municipios, la cual contaba con condiciones poco favorables para las finanzas de las entidades territoriales. Dicha operación generó un ahorro esperado en el costo de la operación cercano a los \$180 mil millones, mejorando la capacidad financiera de los municipios involucrados y permitiendo nuevas inversiones en este sector.
- \$68 mil millones de pesos para el proyecto de mitigación de amenazas y riesgo por inundaciones en la Zona Industrial del municipio de Yumbo, Valle del Cauca.
- \$45 mil millones de pesos para la regulación del Río Tona dentro del proyecto para la construcción del Embalse de Bucaramanga, en el municipio de Bucaramanga, Santander. Proyecto desarrollado por el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga.

#### *3.1.4.2 Sector Transporte*

El Segundo sector con mayor dinamismo durante el año 2014, fue el Sector Infraestructura del Transporte, el cual registró desembolsos por \$569 mil millones, con una participación del 37,43% del Subsector Marítimo (\$218 mil millones); 31,82% del Subsector Vial (\$181 mil millones); 30,15% en el subsector Transporte Urbano, Terrestre de Carga y Pasajeros (\$172 mil millones), y el remanente entre los subsectores Aéreo y Fluvial (\$1.592 millones equivalentes al 0,6%).

Las inversiones más destacadas en este sector durante el 2014 fueron entre otras:

- \$62 mil millones para mejoramiento del servicio de transporte público masivo de pasajeros de la Ciudad de Cali y construcción de patios y/o chatarrización.
- \$36 mil millones para adquisición de vehículos de transporte para el SITP de la Ciudad de Bogotá.

- \$35 mil millones destinados al reforzamiento y ampliación de muelles, ejecución de obras civiles para el dragado y construcción de bodegas, en diferentes puertos del país.
- \$30 mil millones para construcción del intercambiador vial de la calle 77 sur y ejecución de sus obras, en el área metropolitana del Valle de Aburra.

#### 3.1.4.3 Sector Desarrollo Energético

El sector Desarrollo Energético presentó durante el 2014, desembolsos por un total de \$498 mil millones con un aumento del 253% con respecto a 2013. El subsector con mayor participación fue Hidrocarburos con desembolsos por \$352 mil millones y una participación del 70%, seguido por Gas con \$101 mil millones con el 20%. En este sector se resalta:

- \$300 mil millones para la construcción de planta para producción de biocombustibles (etanol), en el Municipio de Puerto López, Meta.
- \$60 mil millones para el proyecto “cruce subfluvial de 32” en el Rio Magdalena por perforación dirigida.

#### 3.1.4.4 Sector Infraestructura de Educación

El sector Infraestructura de Educación presentó desembolsos por \$351.453 millones, equivalentes al 14% de los desembolsos totales de Findeter en el 2014. La participación de los diferentes subsectores fue: Construcción (Inicial, Básica, Media y Superior) el 55,24% equivalentes al \$194.133 millones; Compra, Ampliación, Adecuación de Instalaciones Educativas el 44% (\$154.630 millones); el 0,76% restante en los subsectores de Dotación e Investigación y Desarrollo.

En este sector se destacan, entre otras, las siguientes inversiones durante el 2014:

- \$72 mil millones para construcción de facultades de artes y diseño en instituciones universitarias de la Ciudad de Bogotá.
- \$32 mil millones para construcción de 13 centros comunitarios de atención virtual en institución universitaria de la Ciudad de Bogotá.
- \$27 mil millones para la ampliación, adecuación y mejoras locativas, biblioteca y zonas comunes en institución universitaria de la Ciudad de Barranquilla.

- \$27 mil millones para construcción de sedes y reforzamiento estructural de institución universitaria con sedes en las ciudades de Bogotá, Espinal, Medellín y Santa Marta.
- \$22 mil millones para construcción de edificios y ampliación, adecuación y mejoras locativas en instituciones de educación superior en el Departamento de Santander.
- \$18 mil millones para la construcción de la Biblioteca en institución universitaria del Departamento de Caldas.
- \$12 mil millones para demolición, ampliación, reforzamiento estructural de instituciones educativas distritales de la Ciudad de Bogotá.

### 3.1.5 Desembolsos por Intermediario

Durante el 2014, los intermediarios financieros que mostraron mayor desarrollo comercial reflejado en su participación en desembolsos con Findeter fueron Davivienda (18%), Bancolombia (17%) y Leasing Bancolombia (13%)

#### Cuadro 9 - Desembolsos por Intermediario Financiero

*Cifras en Millones de \$*

Intermediario	Monto	% Part
Banco Davivienda S.A.	467.780	18%
Bancolombia	450.622	17%
Leasing Bancolombia S.A.	343.611	13%
Banco de Bogotá	207.337	8%
Gnb Sudameris	196.652	8%
Banco Agrario de Colombia	119.893	5%
Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.	105.960	4%
Instituto para El Desarrollo de Antioquia - Idea	105.916	4%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A	96.705	4%
Banco Pichincha S.A.	89.812	3%
Banco Corpbanca Colombia S.A.	88.071	3%
Helm Bank	68.070	3%
Banco de Occidente	55.338	2%
Banco Coomeva S.A. - Bancoomeva	49.974	2%
Cooperativa Financiera Confiar	28.422	1%
Macrofinanciera	24.489	1%
Internacional Compañía de Financiamiento S.A.	18.717	1%
Financiera Dann Regional S.A.	16.283	1%
Otros	59.390	2%
<b>Total General</b>	<b>2.593.042</b>	<b>100%</b>

Durante el 2014 se destaca el porcentaje de crecimiento de los Institutos de Fomento y Desarrollo Regional – INFIS con una variación positiva del 389% respecto al 2013 y un total de \$105 mil millones de pesos en desembolsos de créditos.

### Cuadro 10 - Desembolsos por Tipo de Intermediario

*Cifras en Millones de \$*

Tipo de Intermediario	Monto	% Part
Banco	2.034.895	78%
Compañías de Financiamiento Comercial	407.931	16%
Infis	105.916	4%
Cooperativas Financieras	41.201	2%
Caja de Compensación	3.063	0%
Fondo de Empleados	36	0%
<b>Total General</b>	<b>2.593.042</b>	<b>100%</b>

Teniendo en cuenta la condición de Findeter como banco de segundo piso, la financiación va de la mano de la operación de socios estratégicos del sistema financiero. Del total de desembolsos, el 78% por valor de \$2,034 billones fueron intermediados a través de Bancos, seguidos por Compañías de Financiamiento Comercial –CFC con un 16%, por valor de \$407 mil millones.

#### 3.1.6 Desembolsos por Tipo de Recurso

Los desembolsos de Findeter se clasifican de acuerdo con el tipo de recurso que se utiliza. En 2014 se evidenció una disminución en los créditos con Recurso Ordinario del 30% (RoRa), pasando de un porcentaje de participación de 65% al 35%, por su parte los créditos por Tasas Compensadas y Líneas Especiales mostraron un crecimiento del 20% y el 14% respectivamente.

### Cuadro 11 - Desembolsos por Tipo de Línea

*Cifras en Millones de \$*

Tipo Línea	Monto	% Part
Recurso Ordinario	894.637	35%
Tasa Compensada	883.280	34%
Línea Especial	730.869	28%
Dólares	84.256	3%
<b>Total General</b>	<b>2.593.042</b>	<b>100%</b>

### 3.1.6.1 Ejecución Tasas Compensadas

Findeter como herramienta del Gobierno Nacional contribuyó a implementar la financiación de proyectos a tasas blandas y plazos largos, mediante el mecanismo de tasa compensada, la cual presenta importantes resultados en términos de maximizar el beneficio e impacto de los recursos públicos. Como resultado de esto, se realizaron desembolsos por valor de \$883 mil millones en 15 líneas de Tasas Compensadas.

#### Cuadro 12 - Desembolsos con Tasas Compensadas

*Cifras en Millones de \$*

Tasas Compensadas	Valor	% de Part
T.C. Infraestructura Sostenible	519.705	58,84%
T.C. Agua Y Saneamiento Decreto 1300 – 2014	257.055	29,10%
T.C. Edu Superior Men 1409	33.788	3,83%
T.C. Infraestructura Sostenible Dec. 2048 - 2014	19.091	2,16%
T.C. Agua Y Saneamiento Dec 1300/14 Vr.2	16.006	1,81%
T.C. Edu. Superior Men 247	13.772	1,56%
T.C. Salud2012	12.800	1,45%
T.C. Planes Viales Departamentales	4.000	0,45%
T.C. Edu. Superior Men 271	2.051	0,23%
T.C. Edu. Superior Men 498	1.572	0,18%
T.C. Turismo Casanare 2	800	0,09%
T.C. Turismo Huila 1	794	0,09%
T.C. Turismo Huila 2	585	0,07%
T.C. Planes Departamentales De Agua	541	0,06%
T.C. Turismo Meta	170	0,02%
T.C. Turismo Casanare	150	0,02%
T.C Turismo Armenia	120	0,01%
T.C. Turismo – Guajira	100	0,01%
T.C. Turismo – Guainía	100	0,01%
T.C. Turismo Villavicencio	80	0,01%
<b>Total</b>	<b>883.280</b>	<b>100,00%</b>

Cabe anotar que la Tasa Compensada más destacada fue Infraestructura Sostenible con un monto de \$519 mil millones, seguida por T.C. de Agua y Saneamiento Decreto 1300 – 2014 en sus versiones 1 y 2 con un monto total de \$273 mil millones.

## 3.1.6.2 Ejecución Líneas Especiales

**Cuadro 13 - Desembolsos con Líneas Especiales**

*Cifras en Millones de \$*

Líneas Especiales	Total	% part
Línea para el Desarrollo y Competitividad de Puertos	546.397	74,76%
Línea Especial Educación	104.900	14,35%
Línea Especial Educación II	52.961	7,25%
Línea Especial Eficiencia Energética y Mitigación del Cambio Climático	15.000	2,05%
Línea Especial Ciudades Sostenibles Emblemáticas Diamante	6.853	0,94%
Línea Especial Cuerpos de Bomberos	3.108	0,43%
Línea Especial Energías Renovables, Alumbrado e Iluminación	850	0,12%
Línea Especial Desarrollo Sectorial	800	0,11%
<b>Total</b>	<b>730.869</b>	<b>100,00%</b>

## 3.1.6.2.1 Línea Especial para el Desarrollo y Competitividad de Puertos

Alineado con los planes del Gobierno Nacional, Findeter ha desarrollado la Línea Especial para el Desarrollo y Competitividad de Puertos con el fin de impulsar el desarrollo de las regiones y aportar al mejoramiento de la infraestructura portuaria.

Durante el año 2014 se realizaron desembolsos por \$546 mil millones con esta línea que representa el 75% de los desembolsos con líneas especiales. Dentro de los proyectos financiados se destacan:

- \$68 mil millones para el proyecto ZOFIA ubicado en Galapa Atlántico.
- \$27 mil millones para la Sociedad Portuaria de Santa Marta.
- \$25 mil millones para construcción de la Zona Internacional del Valle de Aburra Sur, usuario operador de la Zona Franca ZOFIVA.
- \$18 mil millones para la Sociedad Portuaria del Norte S.A., de la Ciudad de Barranquilla.

## 3.1.6.2.2 Línea Especial de Educación

Otra de las líneas especiales que se implementaron durante el año 2014, es la Línea Especial de Educación, orientada a la financiación de proyectos de Instituciones Educativas en el territorio nacional. Durante el año 2014 se realizaron a través de ésta



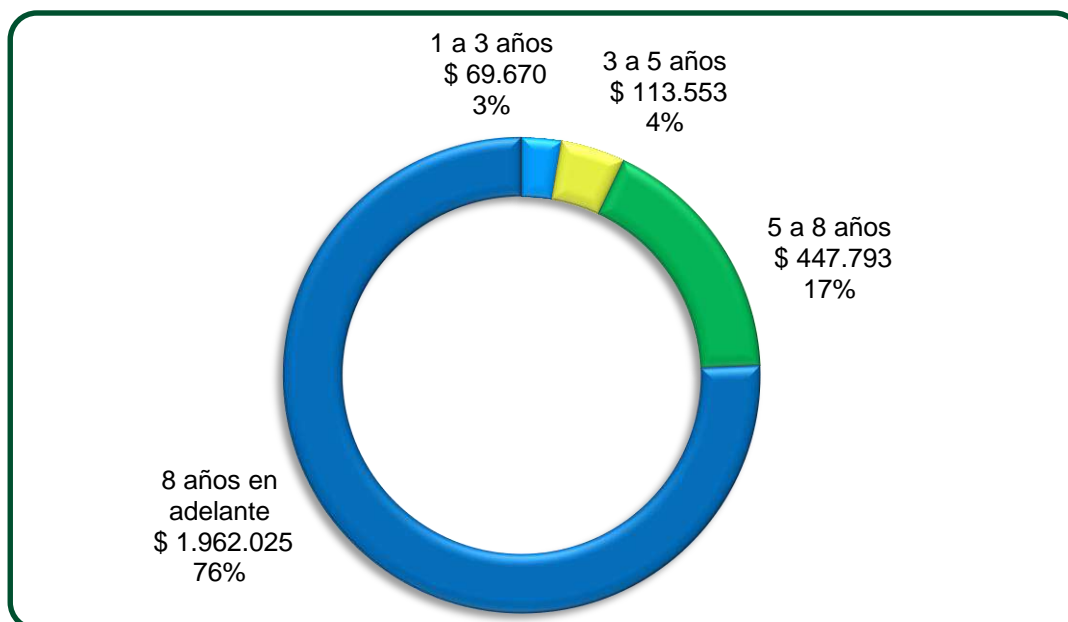
línea desembolsos por \$157 mil millones de pesos que representa el 21% de los desembolsos con líneas especiales. Dentro de los proyectos financiados se destaca:

- \$32 mil millones para la construcción de 13 Centros Comunitarios de Atención Virtual (CCAV) de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

### 3.1.7 Desembolsos por Plazo Otorgado

Los desembolsos de Findeter se enfocan principalmente en el largo plazo. Los créditos con plazos mayores a 5 años representaron el 93% de la colocación, por su parte los desembolsos de corto plazo representaron el 4% y el corto plazo representa el 3%.

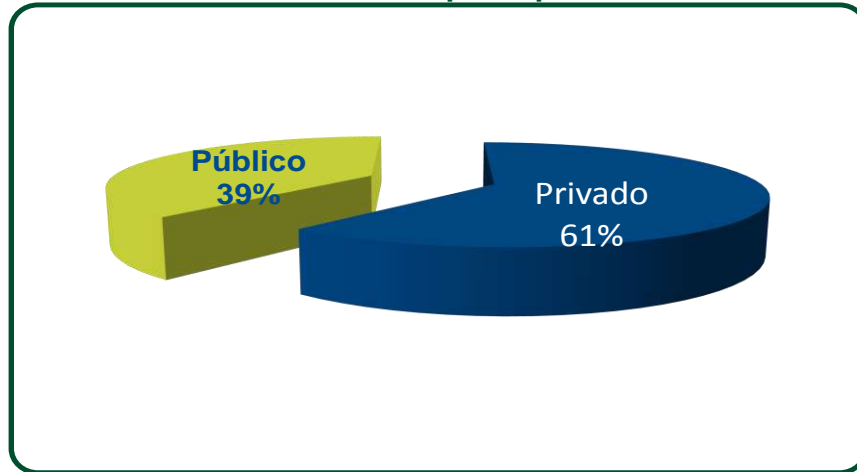
**Gráfico 31 - Desembolsos según el Plazo**



### 3.1.8 Desembolsos por Tipo de Beneficiario

En el año 2014, Findeter desembolsó \$1.59 billones para beneficiarios del sector privado y \$1.0 billón a los pertenecientes al sector público.

Gráfico 32 - Distribución por Tipo de Beneficiario



#### 3.1.8.1 Negocios Destacados Beneficiarios Privados

- \$68 mil millones para la Zona Industrial de Bienes y Servicios en el Municipio de Galapa, Atlántico.
- \$64 mil millones, para el Terminal de Contenedores de Cartagena, Bolívar.
- \$67 mil millones para apoyo al sistema de transporte masivo de la ciudad de Bucaramanga.
- \$48 mil millones destinados a la financiación proyectos de Vivienda de Interés Social en todo el país.

#### 3.1.8.2 Negocios Destacados Beneficiarios Públicos

- \$38 mil millones para la financiación de proyectos enmarcados dentro del Plan Vial del Departamento de Santander.
- \$32 mil millones para la Construcción del Intercambiador Vial de la Calle 77 Sur y ejecución de sus obras en el municipio de Itagüí, ubicado en área metropolitana del Valle de Aburra, Antioquia.
- \$20 mil millones para el diseño, construcción, adecuación, mantenimiento y reconstrucción de vías urbanas en la malla vial del municipio San José de Cúcuta, Norte de Santander.

### 3.1.9 Asistencia Técnica

Para contribuir al desarrollo de las regiones colombianas, la Entidad cuenta con un equipo especializado en la Estructuración de Proyectos, a través del cual ofrece asistencia técnica a clientes internos y externos que se traducen en oportunidades de negocio en los cuales puede participar Findeter. Durante el 2014 se brindó asistencia técnica a clientes con proyectos potenciales valorados así:

**Cuadro 14 - Asistencias Técnicas realizadas durante el 2014**

*Cifras en Millones de \$*

<b>Asistencias Técnicas</b>	<b>Valor Potencial</b>
<b>Asistencia Financiera Privada</b>	
U.T. Gas Gibraltar	28.000
Recypet	24.000
SOTEC	3.000
Alumbrado Público de Girardot	3.000
Waterhouse de Colombia	2.500
<b>Asistencia Financiera Pública</b>	
Pablo Tobón Uribe	210.000
Infimanizales - mercado	35.000
Empocaldas	20.000
UPB	15.000
Sopo	7.000
Emdupar	5.000
Hospital San Juan de Dios	5.000
<b>Asistencia Energías Renovables</b>	
Generadora Foto-voltaica Caribe Solar	58.904
PCH Alejandría 15 MW	56.670
Modernización Empresa de Energía de Pereira	22.000
Alumbrado Público Palmira	15.964
Generadora Termosolar Sandoná- Nariño	15.000
PCH Cantayús	14.538
Alumbrado Público Girardot-Cundinamarca	3.000
Alumbrado Público Lorica Córdoba	2.500
Alumbrado Público Tibasosa Boyacá	1.500
PCH Las Palmas	1.400
<b>Otros</b>	
Bioenergías del mundo	8.000
Bio-Gas Doña Juana	8.000
Abundantia (Puerto Guajira)	6.000

Adicionalmente, la Entidad brindó asistencia técnica a otros clientes estratégicos que tienen pendiente proyectos por definir y que corresponden a los siguientes: Municipios de Mompox, Corozal, Ubaté, Chiriguaná, Tibasosa; Gobernaciones del Quindío y

Antioquia; y entidades como Hospital de Caldas, Empresa de Energía de Pereira, Emsersopo.

### 3.1.10 Relacionamento con Clientes y Beneficiarios

Atendiendo el relacionamiento de Findeter con sus grupos de interés, desde una perspectiva integral que busca generar valor trascendiendo lo transaccional, durante el 2014 se implementaron diversas estrategias orientadas al cumplimiento de este propósito y con las cuales se obtuvieron resultados como:

- Mayor reconocimiento y *engagement* a través de la organización y co organización de 51 Foros de gran relevancia tanto en el ámbito nacional como regional. A través de éstos, se llevó contenidos de calidad, permitiendo enriquecer la labor y gestión de los grupos de interés. Eventos como Big Leap en donde se trataron “Los Retos y Oportunidades para la Infraestructura en Colombia, ante las nuevas exigencias del Comercio Internacional”, o la Asamblea General de Bancas de Desarrollo de Latinoamérica y el Caribe “Alide” en la cual se analizaron temas primordiales para la función de las instituciones financieras en pro del desarrollo de la Región, entre otros.
- Participación en 33 eventos, seleccionados estratégicamente con el ánimo de lograr mayor cercanía con clientes y/o beneficiarios, actuales y potenciales, realizando acciones para fortalecer el posicionamiento de Findeter como “La Banca del Desarrollo del país, que apoya el progreso sostenible de las regiones”. Algunos de estos fueron el Foro Urbano Mundial, principal evento mundial de ciudades en donde se examinan los retos que enfrenta el mundo en relación a los asentamientos humanos, el congreso de La Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones – Andesco, el congreso de la Cámara Colombiana de Infraestructura, el Congreso de Asobancaria, ACODAL, etc.
- Realización de 265 actividades de relacionamiento en las diferentes regiones de Colombia y con diferentes grupos. Estas actividades tenían como objetivo la difusión de la gestión territorial de Findeter en todas sus actividades y programas tales como: Créditos de Redescuento, Ciudades Emblemáticas, Ciudades Sostenibles y Competitivas, Diamante del Caribe y los Santanderes de Colombia, promoviendo de esta manera una imagen integral de la marca y procurando el reconocimiento nacional como la Banca del Desarrollo Sostenible del país.

## 3.2 Sistema de Seguimiento y Evaluación – S&E

El Sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) es una herramienta que permite medir los resultados e impactos de los proyectos financiados por Findeter en las regiones, a través de un conjunto de indicadores a nivel macro (*Empleos generados y población beneficiada por el proyecto*) y sectorial (*según el proyecto y el sector de inversión*)

asociado), con los cuales se puede tener información valiosa con respecto a la utilización de los recursos financieros irrigados en los diferentes sectores.

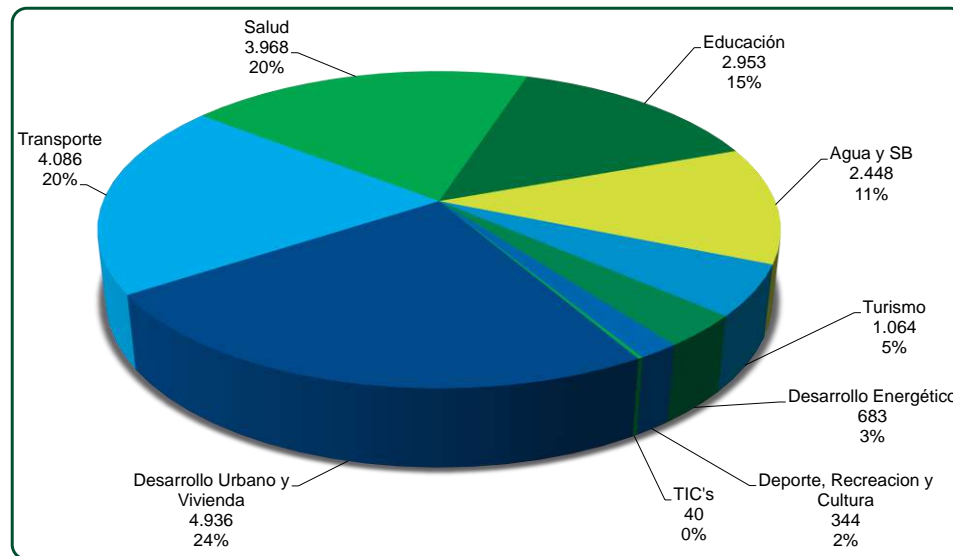
Por lo anterior, el seguimiento del S&E genera información de calidad y oportuna para analizar la contribución de Findeter en la transformación de las ciudades y regiones colombianas a través de la ejecución de proyectos de alto impacto que buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Durante el periodo Octubre 2013 a Diciembre de 2014, se consolidó el registro de información y seguimiento para los indicadores de desempeño a 229 proyectos de inversión financiados por valor de \$1.4 billones, donde se destacan los siguientes resultados.

### 3.2.1 Generación de Empleos

- Se espera que con la ejecución de 229 proyectos se generen 17.486 puestos de trabajo aproximadamente.
- El 78% de dichos empleos están vinculados con los proyectos de infraestructura financiados en los sectores de Desarrollo Urbano y Vivienda (24%), Salud (20%), Transporte (20%), y Educación (15%).

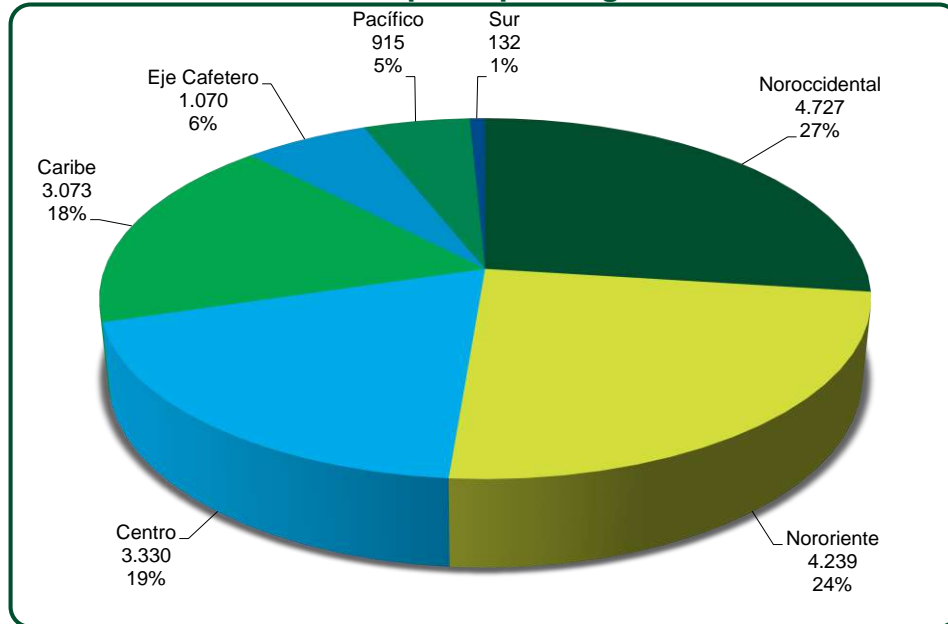
**Gráfico 33 - Empleos por Sector.**



Fuente: S&E

- El 51% de estas oportunidades de trabajo corresponden a proyectos localizados en la Regional Noroccidental (27%) y en la Regional Nororiental (24%).

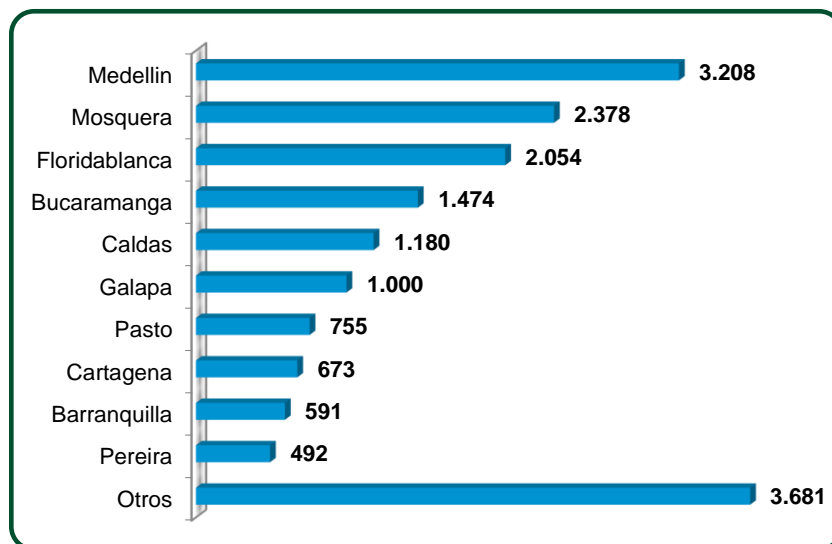
**Gráfico 34 - Empleos por Regional / Zona**



Fuente: S&E

- El 66% de los empleos que se espera generar se localizan principalmente en los departamentos de Antioquia (27%), Santander (23%), y Cundinamarca (16%).
- El 52% de los empleos que se espera generar se localizan en los municipios de Medellín (18%), Mosquera (14%), Floridablanca (12%) y Bucaramanga (8%).

**Gráfico 35 - Empleos Generados por Municipio**

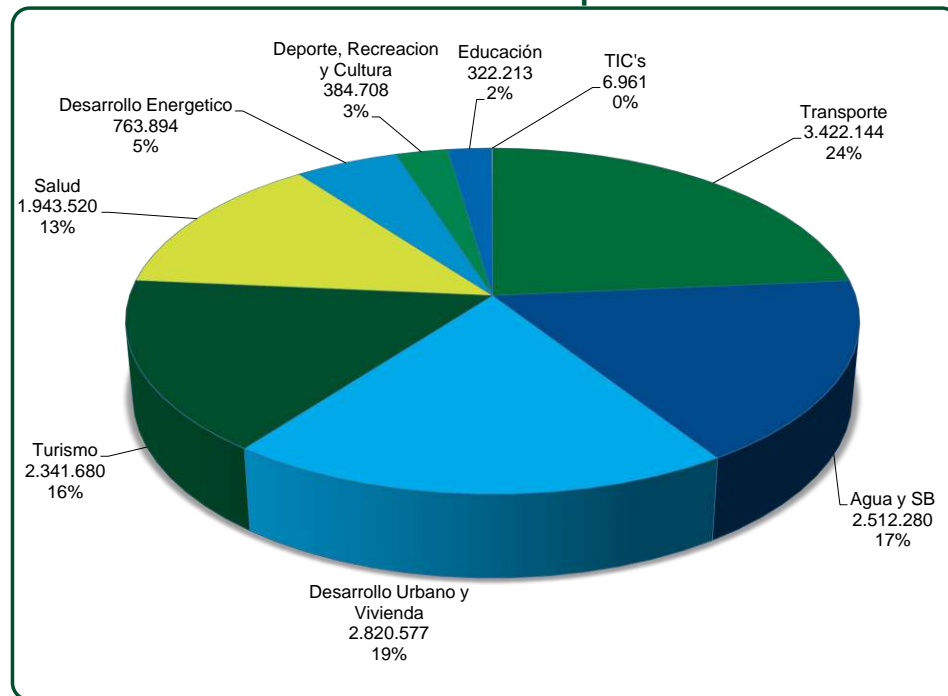


Fuente: S&E

### 3.2.2 Población Beneficiada

- De acuerdo con la información reportada por los beneficiarios de los créditos, se estima que con los 229 proyectos financiados por Findeter se puedan beneficiar en el mejoramiento de su calidad de vida un aproximado de 14.517.977 habitantes.
- El 90% de ésta población se concentra en proyectos relacionados con los sectores Transporte (24%), Desarrollo Urbano y Vivienda (19%), Agua y SB (17%), Turismo (16%) y Salud (13%).

**Gráfico 36 - Población por Sector**

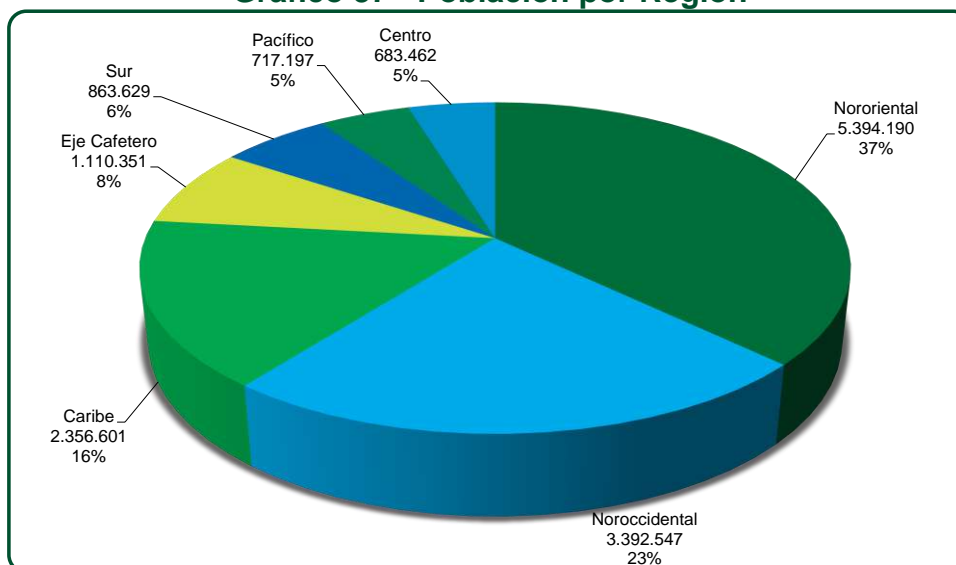


Fuente: S&E

#### 3.2.2.1 Población por Región ( Findeter ) y Departamento

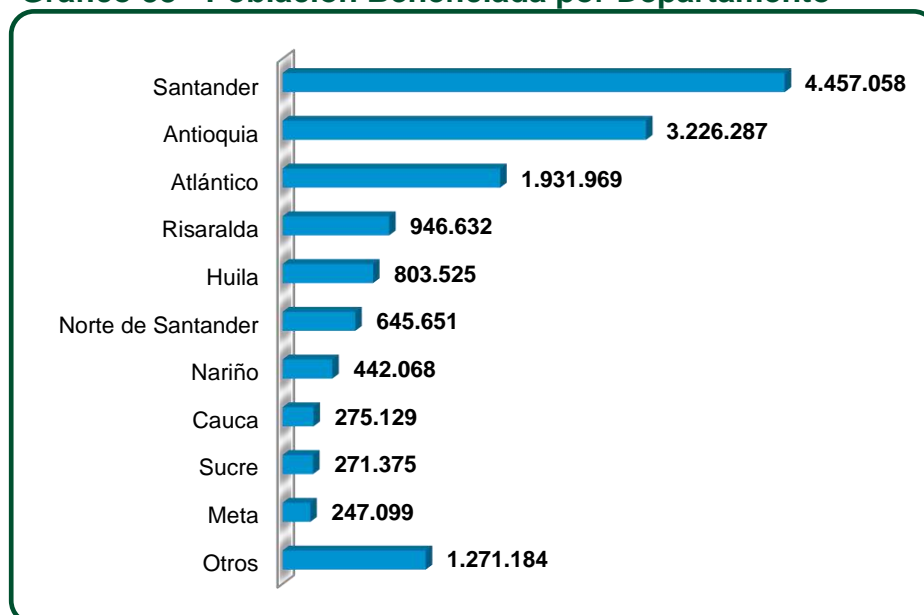
- Casi 9 millones de habitantes que conforman la población beneficiada que equivalen al 60% del total, se encuentran en la Región Nororiental (37%, 5.394.190 habitantes) y en la Región Noroccidental (23%, 3.392.547 habitantes).
- El 73% de la población beneficiada se localiza en los departamentos de Santander Antioquia, Atlántico y Risaralda.

**Gráfico 37 - Población por Región**



Fuente: S&E

**Gráfico 38 - Población Beneficiada por Departamento**



Fuente: S&E

### 3.2.3 Indicadores Subsectoriales

Del total de 229 proyectos registrados en el S&E, el 80% registró indicadores subsectoriales los cuales se distribuyen de la siguiente manera: 36% en el sector transporte, 26% en el sector educación, 15% en el sector de agua y 11% en el sector de salud.



En el sector transporte se destacan 2.874 kilómetros de mantenimiento rutinario de vías urbanas, construcción de 321 kilómetros para dobles calzadas que representa un 18% del total de los 1.700 kilómetros de dobles calzadas con los que cuenta el país al 2014, 186 Kilómetros de vías construidas, 916.717 pasajeros movilizados en sistemas de transporte masivo, alternativos o multimodales intervenidos y 9.900 pasajeros movilizados en puertos aéreos intervenidos.

En el sector educación apoyamos la construcción de 274 aulas, la generación de 13.528 nuevos cupos educativos y 160 laboratorios, auditorios y salas múltiples intervenidas.

En el sector de agua y saneamiento básico se destacan 1.998 kilómetros lineales de red de alcantarillado intervenidos, 338.382 toneladas de almacenamiento de residuos sólidos, 164.179 metros cúbicos de agua diarios tratados en plantas y 1.399.254 de metros de red de acueducto instalado o rehabilitado.

En el sector de salud apoyamos 2.060 nuevas camas hospitalarias disponibles, 49 nuevas salas o unidades hospitalarias construidas y 624 nuevos consultorios para consulta externa.

### 3.2.4 Proyectos Destacados

- *Plan de Desarrollo Integral Hospital Pablo Tobón Uribe:*



El proyecto se encuentra localizado en Medellín, Antioquia y tendrá un valor total de \$227.000 millones de los cuales Findeter financia el 92% con desembolsos por \$210.000 millones. El nuevo edificio del Hospital contará con 649 nuevas camas hospitalarias disponibles distribuidas en: 448 nivel general, 99 cuidados intensivos, 82 cuidado especial y 20 quirófanos.

El proyecto beneficiará a 810.543 personas y generará 1.623 empleos para la construcción del nuevo edificio distribuidos así: 1.525 empleos permanentes entre administrativos, obreros, operarios, profesionales y técnicos, y 98 temporales.

- *Embalse del Rio Tona*

El proyecto se encuentra localiza en Bucaramanga, Santander y tendrá un valor total de \$243.000 millones. Findeter aporta el 59% del total de los recursos equivalentes a \$144.000 millones. Este proyecto pretende asegurar el abastecimiento del agua potable a 934.709 habitantes del área metropolitana en los próximos 30 años. Con la construcción de este embalse se han generado 600 empleos directos y 400 empleos indirectos. El embalse a la fecha cuenta con un avance de obra del 80%.



- *Viaducto La Novena*



Este proyecto se encuentra localizado en Bucaramanga, Santander y tiene un valor total de \$133.000 millones de los cuales \$70.000 millones equivalentes al 53% de los recursos son financiados por Findeter.

Esta obra pretende conectar el sector antiguo de Bucaramanga con la nueva ciudadela, abarca 700 metros, contempla dos carriles en cada sentido y un espacio peatonal. Se espera que la construcción del viaducto genere desarrollo a nivel regional.

Este proyecto genera 150 empleos temporales entre obreros, operarios y profesionales y espera beneficiar a 1.113.565 habitantes.

- *Adecuación de Edificaciones de la Universidad Autónoma del Caribe*

El proyecto se localiza en Barranquilla, Atlántico. Findeter financió el 33% que tiene un costo estimado de \$30.000 millones. Con ésta obra la universidad mejorará 4 instalaciones educativas culminando el edificio de postgrado, con lo cual logrará ampliar la cobertura en estudios de nivel especializado, Maestrías y doctorado. Las mejoras locativas en la zona de biblioteca favorecerá a los estudiantes y contribuirá con el tema cultural dado el potencial de visitantes que llegarán para fortalecer conocimientos en estudios especializados y demás. Los espacios deportivos favorecerán zonas de dispersión y entrenamiento de los estudiantes en diferentes disciplinas deportivas.



De este proyecto se espera generar 154 empleos (5 directivos - administrativos + 149 obreros – operarios temporales) y se beneficiarían aproximadamente 13.000 personas entre población estudiantil y visitantes.

### 3.3 Estructuración de Proyectos

#### 3.3.1 Fondo de Pre Inversión

El Fondo de Pre Inversión es un instrumento técnico con el que cuenta la Entidad a partir del cual impulsa y apoya proyectos de Pre Inversión de manera flexible y ágil respondiendo oportunamente a las necesidades de los beneficiarios. El Fondo de Pre Inversión se creó en 2012 con \$14.000 millones para ejecutar, de los cuales \$5.000 millones se destinaron para la Cuenta de Responsabilidad Social y \$9.000 millones para la Cuenta Estratégica de Pre Inversión.

Los recursos de la Cuenta de Responsabilidad Social son de carácter no reembolsable lo cual permite a Findeter la realización de estudios de interés estratégico para el desarrollo del país cuando existen limitaciones en las fuentes de financiación del beneficiario. Por su parte, los recursos de la Cuenta Estratégica de Pre Inversión sí tienen un carácter reembolsable y por tanto una vez se terminen los estudios contratados, los recursos retornan al Fondo, permitiendo así la financiación de nuevos estudios.

### 3.3.1.1 Cuenta de Responsabilidad Social

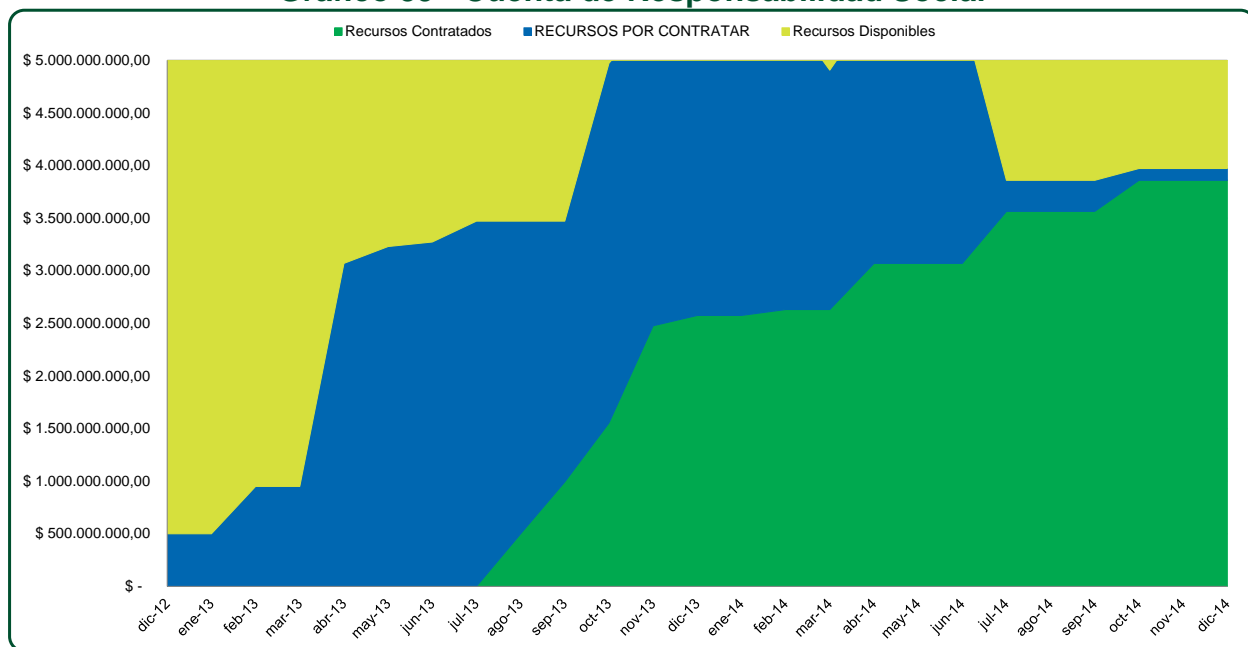
A diciembre de 2014 se contrataron 8 proyectos por valor de \$3.770 millones, de los cuales 5 se terminaron durante 2014 y 3 terminarán de ejecutarse durante 2015. Los proyectos que han sido desarrollados a través de la Cuenta de Responsabilidad Social son:

**Cuadro 15 - Proyectos Financiados Cuenta de Responsabilidad Social**

Cifras en Millones de \$

No.	Proyecto	Valor	Vigente 2015
1	Plan Maestro para la renovación del Centro Histórico de Barranquilla.	93	
2	Desarrollar los estudios topográficos (planimétricos y altimétricos) para las redes de alcantarillado en la zona minera y otras zonas urbanas en el municipio de Quibdó – Chocó	500	
3	Elaboración de una metodología conceptual para la construcción del Plan Maestro del programa transformacional corredor verde de Cali: visión cero emisiones	493	
4	Master Plan del Distrito de Buenaventura.	988	✓
5	Estructuración del Plan Maestro de la ciudad de Manizales (€93.524)	254	
6	Estudios de Desarrollo Urbano y Vulnerabilidad ambiental para el municipio de Montería (USD 280.000)	560	
7	Estudios de Desarrollo Urbano y Vulnerabilidad ambiental para el municipio de Pasto.	587	✓
8	Actualización de los estudios y diseños de la segunda fase del Plan 24 x 24 en el sistema de acueducto del Distrito de Buenaventura.	295	✓
<b>TOTAL</b>		<b>3.770</b>	

**Gráfico 39 - Cuenta de Responsabilidad Social**



3.3.1.2 Cuenta Estratégica de Pre Inversión

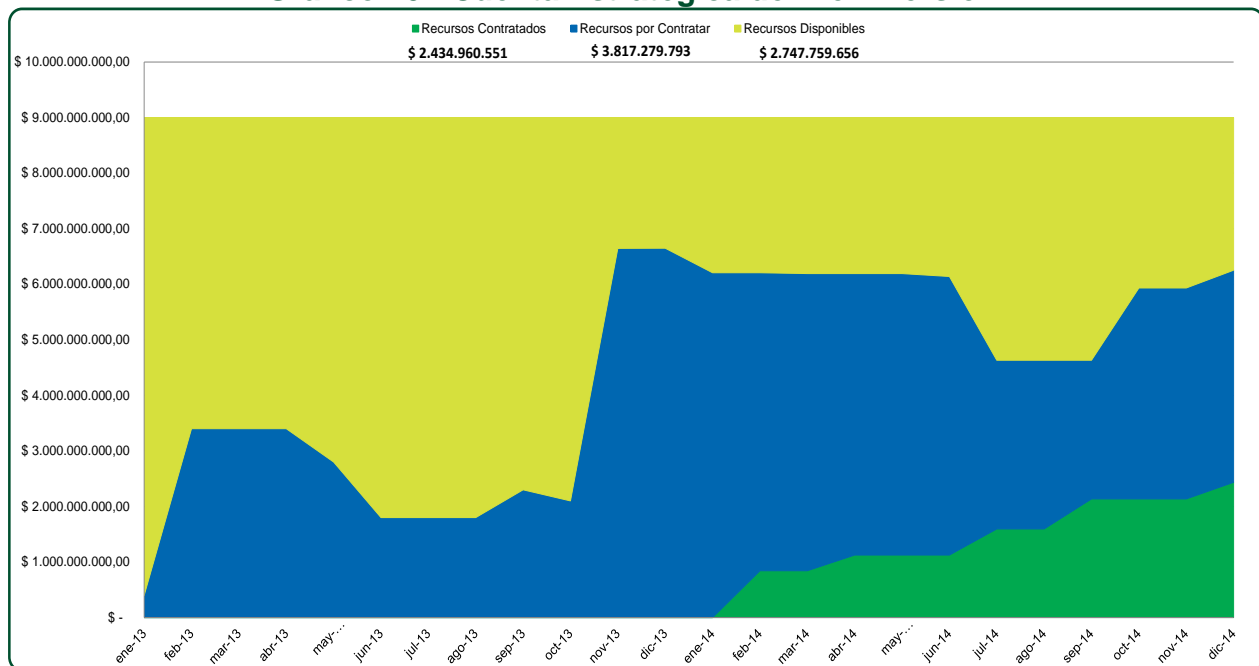
A través de la Cuenta Estratégica de Pre Inversión se contrataron a diciembre de 2014, 7 proyectos por valor de \$2.717 millones, de los cuales 2 se terminaron durante 2014 y 5 terminarán de ejecutarse durante 2015.

**Cuadro 16 - Proyectos Financiados Cuenta Estratégica de Pre Inversión**

*Cifras en Millones de \$*

No.	Proyecto	Valor	Vigente 2015
1	Estructuración, formulación, adopción y socialización de un plan maestro de movilidad para el municipio de San Gil	248	
2	Estudios para el fortalecimiento de la infraestructura sanitaria de Santa Marta para los requerimientos proyectados en los próximos 50 años.	565	✓
3	Estudios para la actualización tecnológica y normativa de los diseños de la planta de tratamiento de agua potable los Angelinos, diseño de vías de acceso a planta los Angelinos, Estudio hidrológico y definición de zonas de inundación Planta Bosconia... para el proyecto de regulación del río Toná - Embalse de Bucaramanga.	595	
4	Estudios y Diseños Bloque L de la Universidad Católica Manizales	470	✓
5	Estudios y diseños en Fase III para el mejoramiento de la vía Los Pocitos – Ye de Guaimaral, del Departamento del Atlántico.	300	✓
6	Elaboración de los estudios y diseños detallados para el mejoramiento del Parque Muvdi, Área metropolitana de Barranquilla, Departamento del Atlántico.	240	✓
7	Elaboración del Plan Maestro de Espacio Público de Barranquilla	299	✓
<b>TOTAL</b>		<b>2.717</b>	

**Gráfico 40 - Cuenta Estratégica de Pre Inversión**



### 3.4 Gestión Financiera

#### 3.4.1 Captación de Recursos

Durante el 2014, las captaciones de recursos a través de CDT alcanzaron \$1.91 billones, cifra inferior en un 26% a las emisiones por esta vía durante el año anterior. Pese a esta reducción generada por la diversificación de fuentes de fondeo, los CDT representaron el principal origen de recursos para el apalancamiento de las operaciones activas de la Entidad seguido de la emisión internacional de bonos que permitió obtener \$946.175 millones.

Conservar la mejor calificación de riesgo AAA en la deuda de largo plazo y F1+ para la deuda de corto plazo a nivel local, así como obtener calificaciones internacionales grado de inversión BBB igual que la nación, le permitieron a la Entidad acceder al mercado de capitales en condiciones favorables.

En 2014 se efectuó una Subasta Holandesa de CDT que representó el 17,37% del fondeo en pesos, obteniendo un volumen superior en un 57,67% al del año anterior, las renovaciones de los vencimientos representaron un 30,51% del fondeo y las emisiones primarias un 19,03% con variaciones de -6,84% y -58,70% respectivamente. Estas reducciones fueron sustituidas por los recursos provenientes de la emisión de bonos que significó el 33,09% del volumen captado durante el año.

**Cuadro 17 - Tipos de Captación Findeter 2013-2014**

*Cifras en Millones de \$*

Tipo	2013	%	2014	%	Var %
Emisión Primaria	1.317.283	51,28%	543.997	19,03%	-58,70%
Renovación	936.366	36,45%	872.284	30,51%	-6,84%
Subasta	315.050	12,26%	496.750	17,37%	57,67%
<b>Total</b>	<b>2.568.699</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.913.031</b>	<b>66,91%</b>	<b>-25,53%</b>

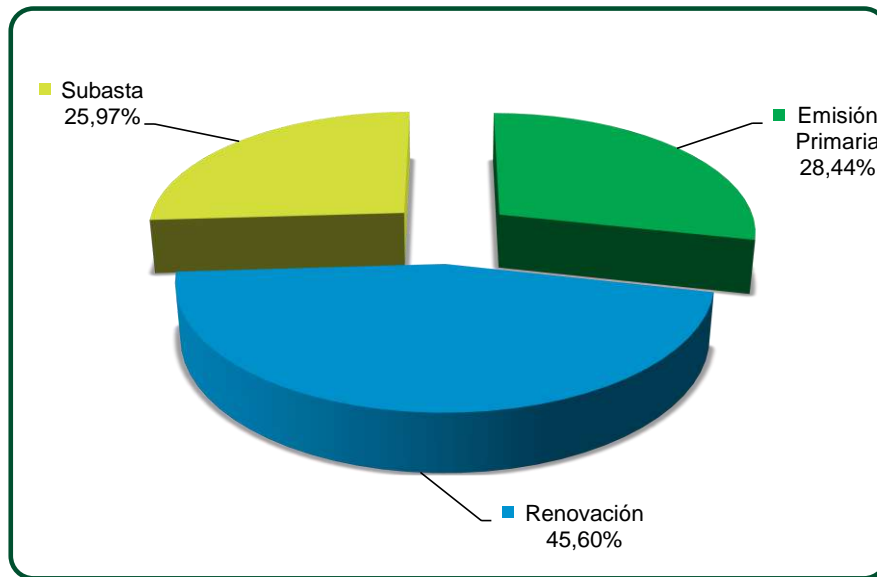
En materia de distribución por indicador, la tasa fija representó el 41,31% impulsado por la emisión de bonos seguido por los títulos indexados a IBR con el 36,56% y DTF con el 22,13%. Durante el 2014 no se efectuaron captaciones atadas a la inflación (IPC).

**Cuadro 18 - Captación por Indicador Findeter 2013-2014**

*Cifras en Millones de \$*

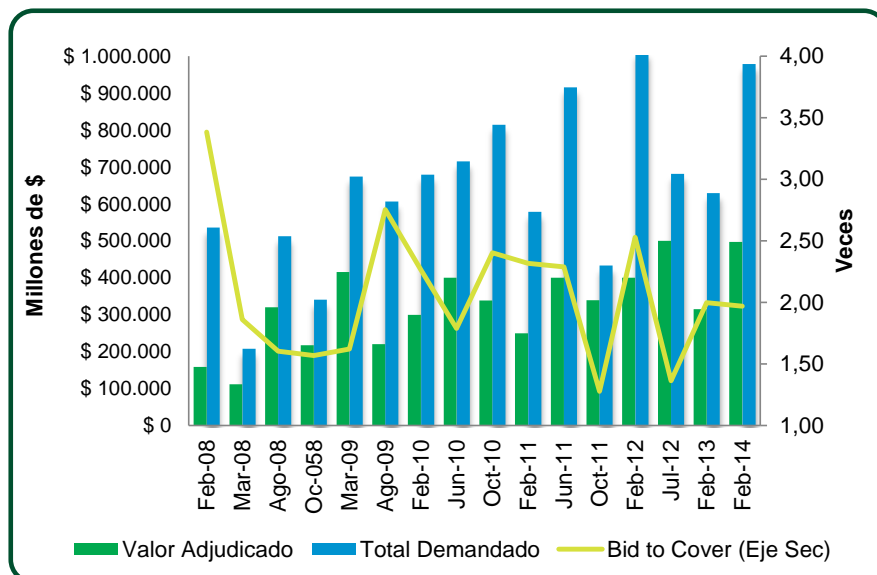
Tipo	2013	%	2014	%	Var %
DTF	1.065.422	41,48%	632.691	22,52%	-40,62%
Tasa Fija	626.266	24,38%	1.131.174	40,27%	80,62%
IBR	596.166	23,21%	1.045.452	37,21%	75,36%
IPC	280.845	10,93%	-	0,00%	-100,00%
<b>Total</b>	<b>2.568.699</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.809.317</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,37%</b>

**Gráfico 41 - Emisiones Findeter 2014**



El indicador de sobredemanda sobre los títulos colocados (Bid to Cover) de la subasta holandesa a través de la Bolsa de Valores de Colombia alcanzó 1,97 veces el monto adjudicado, en tanto que la emisión internacional de bonos fue de 2,4 veces, reflejo del importante apetito inversionista por los títulos Findeter.

**Gráfico 42 - Subastas de CDT Findeter**



### Cuadro 19 - Subastas de CDT Findeter

*Cifras en Millones de \$*

Fecha	Valor Adjudicado	Total Demandado	Bid to Cover (Eje Sec)
Feb-08	158.700	536.700	3
Mar-08	111.850	208.350	2
Ago-08	320.000	513.010	2
Oc-058	217.400	340.979	2
Mar-09	415.700	674.483	2
Ago-09	220.267	606.587	3
Feb-10	300.000	679.127	2
Jun-10	400.000	715.775	2
Oct-10	338.650	814.150	2
Feb-11	250.000	579.265	2
Jun-11	400.000	915.610	2
Oct-11	339.253	433.353	1
Feb-12	400.000	1.011.842	3
Jul-12	500.000	681.937	1
Feb-13	315.050	629.500	2
Feb-14	496.750	978.530	2

#### 3.4.2 Recursos Entidades Multilaterales: Crédito y Cooperación.

La Entidad especializó su accionar en materia internacional en tres frentes: fondeo a través de crédito con entidades internacionales, asistencia técnica a través de cooperación; y posicionamiento internacional.

##### 3.4.2.1 Fondeo a través de Crédito con Entidades Internacionales

Concretándose las siguientes operaciones:

- Se suscribió el Contrato de Crédito entre KFW Bankengruppe y Findeter, con Garantía MIGA (Banco Mundial), por USD100 millones, con el objetivo de “Financiar inversiones para el desarrollo urbano sostenible.”
- Se aprobó línea de Crédito Condicional Multisectorial con el Banco Interamericano de Desarrollo por la suma de hasta USD600 millones, para el Programa de Fortalecimiento Fiscal y del Gasto en Inversión Pública de las Entidades Territoriales, concretándose la negociación en el mes de Octubre de 2014 el Primer Programa de la Línea hasta por la suma de USD100 millones para el Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla.



- Se desembolsaron USD25 millones del crédito sin garantía de la Nación, celebrado en el 2012 con la Agencia Francesa de Desarrollo – AFD.
- Durante el primer semestre del 2014, se cerró el Contrato de Crédito BID 2768/OC-CO, con un último desembolso por USD15 millones, con los que la Entidad apalancó créditos destinados a la prestación de servicios públicos.
- Acercamiento con nuevas instituciones financieras internacionales para el sondeo de mercado buscando nuevas fuentes de financiamiento, como: Bank of Tokyo, CITIBANK, BCIE, BEI, Credit Suisse, HSBC.
- Se ejecutaron USD2.098.349, equivalente al 3,00% de los recursos del crédito, de hasta USD70 millones del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Banco Mundial, para “Fortalecimiento de las Entidades Territoriales”. Dichos recursos están distribuidos en los cinco (5) componentes: 1. Estructuración de proyectos de impacto regional y acompañamiento a gobiernos municipales y departamentales; 2. Incentivos a la gerencia territorial; 3. Acompañamiento y asistencia técnica a las entidades territoriales; 4. Control y monitoreo de la gestión territorial; y 5. Apoyo a la gerencia y administración del proyecto.

#### 3.4.2.2 *Cooperación Internacional*

- Acercamiento con nuevas instituciones y entidades internacionales de cooperación internacional, tales como: Green Climate Fund, Prosperity Fund 2015, Household of TRH The Prince of Wales & The Duchess of Cornwall, GEF, ARUP, Iniciativa 100 Ciudades Resilientes y SECO, con el objetivo de buscar nuevas oportunidades de trabajo conjunto para incentivar el desarrollo de las regiones y del país.
- Se firmó con el BID el Convenio de Cooperación técnica de apoyo a estudios de Pre Inversión en proyectos de Infraestructura Regional: financiamiento en proyectos en Montería y Pasto, por un valor de USD500 mil
- Se suscribió con la Agencia del Gobierno Estadounidense – USAID, por sus siglas en inglés, un convenio de colaboración técnica con el objeto de apoyar proyectos de resiliencia y mitigación al cambio climático en diferentes ciudades de Colombia.
- Se recibió el primer desembolso de los recursos no reembolsables LAIF, por EUR1.416.822 de los cuales se ejecutó el 31%. Dichos recursos se usaron para fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica, identificación de proyectos y estructuración metodológicas y divulgación de conocimiento.

- En el 2014, el Prosperity Fund aprobó los proyectos: 1. Plan Maestro de Espacio Público de Barranquilla, con un aporte por parte del fondo de GBP 50.000; y 2. Plan Maestro de Espacio Público de Pereira, con un aporte de: GBP 59.800.

### 3.4.2.3 *Posicionamiento Internacional*

La Entidad con el ánimo de convertirse en una banca de desarrollo modelo en Latinoamérica, participó de manera activa, en las siguientes conferencias y misiones al exterior: Smart City Expo, Asamblea General del BID, Foro de alto nivel en Corea, World Cities Summit 2014.

De igual forma en pro del intercambio de conocimiento y experiencias, Findeter recibió la visita de entidades y misiones provenientes del exterior, tales como: BANOBRAS de México; Hyflux de Singapur; Samsung de Corea; AFD de Paraguay; misión del Gobierno de Vietnam; y Shanghai Chengtou Corporation.

Además, Findeter lideró la organización de los siguientes seminarios y talleres:

- 44<sup>a</sup> Asamblea anual de la Asociación Latinoamericana de Bancas de Desarrollo – ALIDE, en Cartagena.
- Tres talleres sobre Alianzas Público Privadas, en las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Medellín.
- Seminario en Renovación Urbana y Gestión del Suelo con la Generalitat de Catalunya (Cartagena, noviembre 18 de 2014).
- Feria Orgánica: evento organizado por la Embajada Británica para recibir al Príncipe Carlos de Inglaterra y a la Princesa Camila de Cornualles, con el objetivo de mostrarle el desarrollo urbano, rural, sostenible del país. Así como las alianzas entre el Gobierno inglés y el colombiano.

### 3.4.3 *Emisión de Bonos*

Durante 2014, Findeter logró ejecutar una de las operaciones de fondeo más relevantes de los últimos años, la emisión internacional de bonos por el equivalente a USD500 millones. Con esta operación se logró diversificar las fuentes de financiamiento, ampliando la base de inversionistas y alargando las duraciones del pasivo.

La Financiera logró acceder al mercado internacional como el primer emisor financiero de capital estatal colombiano en conseguir recursos bajo denominación en peso colombiano, con calificación de riesgo en grado de inversión BBB, el mismo nivel de la nación, obtenida por dos de las tres agencias calificadoras de riesgos internacionales

más importantes del mundo. Findeter recibió demandas por USD1.193 millones aproximadamente, es decir 2,4 veces el volumen ofertado.

En este proceso se tuvo el acompañamiento del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la asesoría en la estructuración financiera y legal de Deutsche Bank, Bank of America, de la firma de abogados Gómez-Pinzón Zuleta, así como el acompañamiento de PwC (Pricewaterhousecoopers) como revisor fiscal y de las calificadoras de riesgo Fitch Ratings y Standard & Poors, firmas que gozan de gran experiencia en este tipo de transacciones.

### **Cuadro 20 - Emisión de Bonos Findeter**

Monto USD	USD 500 Millones
Monto COP	COP 946.175 Millones
Ratings	BBB Fitch / BBB S&P
Formato	144 A/Reg S
Emisión	12/08/2014
Vencimiento	12/08/2024
Plazo	10 Años
Cupón	7875%
Listado	Bolsa de Luxemburgo

Para llevar a cabo esta colocación, el equipo directivo de la Entidad realizó reuniones con inversionistas en Boston, Londres, Nueva York, Los Ángeles, Santiago de Chile, Lima y Bogotá, permitiendo contar con la participación importante de inversionistas a nivel global. Finalmente, inversionistas en Estados Unidos, Colombia, Latinoamérica y Europa, entre otros, se quedaron con los bonos producto de esta emisión.

### **3.4.4 Calificación de Riesgo**

#### *3.4.4.1 Calificación de Riesgos Nacional y Bonos Nacionales*

Fitch Ratings afirma calificación a Findeter en 'AAA(col)' y 'F1+(col)'; Perspectiva Estable. (26 de Mayo de 2014):

- Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en 'AAA(col)'; Perspectiva Estable.
- Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en 'F1+(col)'.
- Calificación Nacional de la Emisión de Bonos Ordinarios 2013 hasta por COP\$400.000 millones afirmada en 'AAA(col)'.

Las calificaciones se basan en:

- Soporte del Gobierno: percepción de Fitch Ratings sobre la voluntad y capacidad del Estado para proveerle soporte de manera oportuna y suficiente, si fuese requerido.
- Contribución al Desarrollo Económico: importancia estratégica dentro del Plan Nacional de Desarrollo.
- Buena Calidad de Cartera: niveles de morosidad bajos y coberturas de provisiones elevadas. Concentración en el sector financiero.
- Rentabilidad Baja, Acorde a Metas: orientación al servicio público y contribución al desarrollo económico. Objetivo de mantener el valor del patrimonio con rentabilidad superior a la inflación.
- Fondeo Concentrado: CDT's y créditos con banca multilateral.
- Adecuada Capitalización: niveles de capitalización altos debido a la imposibilidad legal de repartición de dividendos en efectivo.

#### 3.4.4.2 Calificación de Riesgos Titularización

Fitch Ratings afirma las calificaciones a las sub series de los TIF; Perspectiva Estable (Martes, 21 de abril de 2014):

- Fitch ha afirmado las calificaciones a las sub series que compondrán los Títulos De Contenido Crediticio emitidos por el “Fideicomiso Titularización Findeter (TIF)” por COP\$289.650 millones.
  - TIF Sub serie A1 -24 meses hasta por COP 99.650 millones. Calificación “AAA(col)”; PE
  - TIF Sub serie A1 -48 meses hasta por COP 91.500 millones. Calificación “AAA(col)”; PE
  - TIF Sub serie A1 -72 meses hasta por COP 98.500 millones. Calificación “AAA(col)”;PE
- Las calificaciones se basan en: 1) calidad de cartera titularizada; 2) Mecanismos de mejora crediticia y cobertura; 3) Capacidad operativa y de gestión de Findeter; 4) Estructura legal y financiera; y 5) Pago oportuno de interés y capital programado (timely).
- Características cartera adecuadas: El activo subyacente está representado en créditos de redescuento, bajo diferentes modalidades, a instituciones financieras en Colombia. Los créditos seleccionados para respaldar la emisión presentan

características satisfactorias en términos de calificación de riesgo, tasa, plazo y concentración por sector, institución financiera y grupo financiero.

- Estructura de la transacción: La prelación de pagos establecida, la cual limita reparto de excesos de efectivo dado el incumplimiento de más del 3% del portafolio, genera una fortaleza importante a la estructura. El mecanismo de sustitución de créditos, en donde Findeter adquiere el compromiso de reemplazar créditos prepagados de presentarse un prepago mayor del 3% trimestral, mitiga el riesgo de prepago al que estarían expuestos los inversionistas.

#### 3.4.4.3 Calificación de Bonos Internacionales

Fitch Ratings Calificación Senior Notes 'BBB' (05 de Agosto de 2014):

- Bonos Senior no garantizados, no subordinados denominados en dólares (USD) de 5 a 10 años con maduración en 2024 'BBB (Exp)'. Emisión de USD500 millones.
- Bonos Senior no garantizados, no subordinados denominados en pesos (COP) de 5 a 10 años con maduración en 2024 'BBB (Exp, emr)'. Emisión de COP equivalentes a USD500 millones.

La calificación se basa en:

- Bonos calificados pari passu con deuda no garantizada existente y de futura emisión por parte de Findeter y con obligación preferente de obligaciones laborales, fiscales, otras obligaciones privilegiadas por ley y endeudamiento externo garantizado por la República de Colombia.
- El IDR (Issuer Default Rating) de largo plazo en moneda extranjera es 'BBB' con perspectiva estable y el IDR en moneda local (COP) 'BBB+' con perspectiva estable. Los IDR's están en línea con las calificaciones de deuda soberana de Colombia ya que Fitch Ratings considera a Findeter como parte integral del Gobierno dado su papel en el desarrollo de las regiones.
- Percepción de Fitch Ratings sobre la voluntad y capacidad del Estado para proveerle soporte de manera oportuna y suficiente a Findeter, si fuese requerido.

#### 3.4.4.4 Standard & Poors

Calificación a Findeter en Calificación de Crédito Corporativo (CCR) BBB/Estable/A-2  
Calificación de Bonos Senior no garantizados BBB

- Bonos calificados pari passu con deuda no garantizada existente y de futura emisión por parte de Findeter.

- La emisión colocada en dólares (USD) va a ser cubierta en su totalidad por SWAPS y Non-Deliverable Forwards con el fin de cubrir la totalidad del monto y plazo de la misma.
- “Adecuada” posición en el mercado bancario colombiano, “muy sólido” capital y utilidades, “adecuada” posición de riesgos y “adecuada” liquidez. Nivel de fondeo “bajo el promedio”. “Muy elevada” posibilidad de soporte del Gobierno, sin embargo, Findeter tiene una calificación de riesgo BBB sin soporte del Gobierno.

### 3.4.5 Portafolio de Inversiones

En materia de inversiones Findeter realizó algunas inversiones puntuales en títulos de deuda pública en la parte larga de la curva de rendimientos, sin embargo la mayor parte del volumen se concentró en títulos de corto plazo especialmente TES de control monetario cuyas rentabilidades resultaban atractivas frente a las bajas duraciones de los mismos. De igual manera se destacan las inversiones en títulos del sector financiero CDT con plazos de hasta un año logrando indexar parte del portafolio a DTF e IBR bajo un escenario de incremento de tasas por parte del Banco de la República. Por otra parte, las inversiones a 90 días lograron pactarse a tasas superiores a la tasa de referencia para este plazo, la DTF. Al cierre del año 2014 la TIR de compra ponderada del portafolio de títulos de renta fija fue del 4,96%.

Por otra parte, Findeter mantuvo la participación del 12,85% en el Fondo de Capital Privado Ashmore. Durante 2014 se atendió al noveno llamado a capital, lo que significó un aumento en el capital invertido de \$3.850 millones. Adicionalmente, en el mes de mayo se recibió una redención anticipada de capital por \$10.366 millones. El valor de la unidad tuvo una variación del 3,89% durante el año, permitiendo alcanzar una rentabilidad acumulada del 21,10% y registrando un saldo final de \$35.700 millones. Este fondo de capital ha presentado desde su creación una rentabilidad superior a la de los fondos de capital privado similares con inversiones en infraestructura.

Estas inversiones, en su mayoría sustentadas en el aprovechamiento de los excedentes de liquidez disponibles de tesorería continúan apoyando el cumplimiento de las metas estratégicas de la Entidad como la conservación del valor patrimonial y por esta vía el apoyo al objeto social de la organización.

## 4 DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO

### 4.1 Gestión Técnica

En desarrollo de la gestión técnica durante el año 2014, Findeter continuó promoviendo el desarrollo regional mediante el servicio de asistencia técnica con el propósito de jalonar la ejecución de programas prioritarios del Gobierno Nacional: 100 mil viviendas gratuitas; Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores, Agua para la Prosperidad; y Asistencia Técnica en infraestructura social.

A continuación se presentan los principales resultados de la labor realizada por el equipo técnico, quienes lideran los diferentes programas emprendidos por Findeter:

#### 4.1.1 Vivienda y Desarrollo Urbano

El compromiso de Findeter en el apoyo a los programas de vivienda de interés social ha sido asegurar que cada vez más colombianos tengan derecho a mejores condiciones de habitabilidad y por ende, contribuir a dinamizar la economía, impulsar el empleo y generar un impacto social en los hogares colombianos.

De manera continua desde el año 2002, la Financiera ha venido acumulando experiencia en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, en los aspectos legales, técnicos y financieros, encargándose de la expedición de conceptos de elegibilidad y viabilidad, con los cuales los proyectos aprobados han podido acceder a subsidios otorgados por el Gobierno Nacional o las Cajas de Compensación Familiar.

Por esta razón, Findeter se ha constituido en herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución del programa de vivienda gratuita que avanza aceleradamente mejorando las dinámicas del sector de la construcción de vivienda y la evaluación de propuestas dentro del programa de vivienda de interés prioritario para ahorradores.

##### 4.1.1.1 Programa 100 Mil Viviendas Gratuitas

Durante el 2014, se destacan las siguientes actividades relacionadas con la evaluación y supervisión de proyectos:

##### 4.1.1.1.1 Evaluación de Predios – Esquema de Convenios

En alianza estratégica con la Fiduciaria Bogotá y en virtud de convenios interadministrativos suscritos entre el Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA y los entes territoriales, se adelantó la evaluación de requisitos generales, jurídicos y

técnicos de los predios en los que se desarrollan proyectos de vivienda de interés prioritario en el marco del tercer esquema de adjudicación del programa de vivienda gratuita. Al 31 de diciembre de 2014, se visitaron 38 predios para 12.066 unidades de vivienda y se expidieron 32 certificados de cumplimiento de requisitos para predios por 10.701 unidades de vivienda para ser desarrolladas en 7 departamentos y 12 municipios.

### Cuadro 21 - Predios Evaluados por Departamento

Departamento	Predios Aptos		Predios No Aptos		Predios en Estudio		Total Predios Evaluados	
	N° Predios	N° Viviendas	N° Predios	N° Viviendas	N° Predios	N° Viviendas	N° Predios	N° Viviendas
Amazonas	0	0	0	0	1	200	1	200
Antioquia	12	5.806	3	919	1	66	16	6.791
Caldas	1	50	0	0	0	0	1	50
Chocó	1	1.500	0	0	0	0	1	1.500
Cundinamarca	16	2.045	1	180	0	0	17	2.225
Tolima	1	1.100	0	0	0	0	1	1.100
Vichada	1	200	0	0	0	0	1	200
<b>Total General</b>	<b>32</b>	<b>10.701</b>	<b>4</b>	<b>1.099</b>	<b>2</b>	<b>266</b>	<b>38</b>	<b>12.066</b>

#### 4.1.1.1.2 Evaluación de proponentes y sus propuestas

En concordancia con lo anterior, Findeter evaluó desde el año 2013 a diciembre de 2014 un total 300 propuestas presentadas por diferentes proponentes para cada una de las 190 convocatorias abiertas por la Fiduciaria Bogotá en todo el territorio nacional.

### Cuadro 22 - Convocatorias Publicadas por Fiduciaria Bogotá

Convocatorias Abiertas por la Fiduciaria	N° Convocatorias	Convocatorias Evaluadas por Findeter	N° Convocatorias
<b>Evaluadas</b>	<b>117</b>	Primer Esquema (Privados)	32
Desiertas	52	Segundo Esquema (Públicos)	83
Descartadas	19	Especiales	2
Proyecto de Términos de Referencia	2	(ANSPE – Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema)	
Próximas a Cierre	0	<b>Total</b>	<b>117</b>
<b>Total Convocatorias</b>	<b>190</b>		

En el proceso de evaluación efectuado en el periodo septiembre de 2012 a diciembre de 2014, se obtuvieron los siguientes resultados frente a las propuestas presentadas por los proponentes, de las cuales se logró la adjudicación de 75.058 viviendas:



Cuadro 23 - Propuestas Según Proponentes

Tipo de Propuestas Evaluadas	Total Propuestas Presentadas		Habilitadas		No Habilitadas	
	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas
Propuestas Privadas	135	84.643	70	49.169	65	35.875
Propuestas sobre Lotes Públicos	163	28.327	135	26.929	28	1.398
Propuestas Convocatoria ANSPE	2	460	1	340	1	120
<b>Total General</b>	<b>300</b>	<b>113.430</b>	<b>206</b>	<b>76.438</b>	<b>94</b>	<b>37.393</b>

Cuadro 24 - Resumen Adjudicación de Viviendas por Departamento

N°	Departamento	Viviendas Adjudicadas		Proyectos Adjudicados Primer Esquema		Adiciones a Proyectos Primer Esquema		Proyectos Adjudicados Segundo Esquema	
		N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas
		1	Arauca	2	732	-	-	-	-
2	Atlántico	11	9.236	8	6.993	3	1.619	3	624
3	Bogotá D.C.	5	2.617	2	870	-	-	3	1.747
4	Bolívar	5	3.954	3	3.734	-	-	2	220
5	Boyacá	10	1.842	-	-	-	-	10	1.842
6	Caldas	3	1.432	1	240	-	-	2	1.192
7	Caquetá	2	1.010	1	160	-	-	1	850
8	Casanare	1	160	-	-	-	-	1	160
9	Cauca	8	2.854	1	1.644	-	-	7	1.210
10	Cesar	4	3.580	1	1.600	1	300	3	1.680
11	Chocó	1	100	-	-	-	-	1	100
12	Córdoba	7	6.069	6	5.794	-	-	1	275
13	Cundinamarca	6	2.175	5	2.079	-	-	1	96
14	Guaviare	1	182	-	-	-	-	1	182
15	Huila	7	2.036	-	-	-	-	7	2.036
16	La Guajira	9	2.954	5	1.986	-	-	4	968
17	Magdalena	5	5.553	5	5.514	1	39	-	-
18	Meta	5	1.750	1	196	-	-	4	1.554
19	Nariño	17	4.344	5	2.348	-	-	12	1.996
20	Norte de Santander	9	4.294	5	2.694	3	750	4	850
21	Putumayo	6	892	-	-	-	-	6	892
22	Quindío	5	463	3	192	3	87	2	184
23	Risaralda	7	2.258	4	1.538	1	275	3	445
24	Santander	8	3.026	-	-	-	-	8	3.026
25	Sucre	8	4.055	5	3.180	-	-	3	875
26	Tolima	7	1.005	2	201	-	-	5	804
27	Valle del Cauca	10	6.485	8	6.072	1	135	2	278
<b>Total General</b>		169	75.058	<b>71</b>	<b>47.035</b>	<b>13</b>	<b>3.205</b>	<b>98</b>	<b>24.818</b>
				<b>Total Viviendas Primer Esquema</b>		<b>50.240</b>			

## 4.1.1.1.3 Supervisión de Proyectos VIP Privados.

Este proceso de supervisión, consiste en la revisión de los aspectos técnicos de las viviendas, para que la Fiduciaria Bogotá como vocera del Fideicomiso – Programa de Vivienda Gratuita, pueda adquirirlas una vez se encuentren totalmente terminadas.

A 31 de diciembre del 2014, los proyectos objeto de supervisión por parte de Findeter reflejaron una ejecución total de las actividades de obra representada en el 99% y un balance de 48.230 viviendas con certificados de existencia expedidos.

El equipo técnico especializado de la Financiera, ha logrado apoyar los procesos de supervisión de viviendas, visitando 70 proyectos periódicamente, localizados en 18 departamentos y 50 municipios, de los cuales ya se ha completado la ejecución de cerca de 65 proyectos.

Destacar igualmente que durante el proceso de supervisión de 49.720 viviendas, Findeter ha permitido que los proyectos que actualmente se encuentran en ejecución, incorporen en sus propuestas, posibilidades de mejoramiento de espacios de las viviendas, mayores áreas de construcción, cocinas integrales, mejores acabados, espacios para la convivencia en comunidad, entre otros aspectos que logran que la vivienda de interés prioritario supere los estándares y paradigmas formulados hace algunos años.

En estos procesos de supervisión, Findeter ha logrado certificar cerca de 48.000 viviendas prioritarias a finales de 2014, las cuales han podido ser entregadas a los beneficiarios del subsidio de la mano del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

### Cuadro 25 - Resumen General de Ejecución – Diciembre 2014

No.	Departamento	Total Proyectos		% Ejecución
		N° Proyectos	N° Viviendas	
1	Atlántico	8	8.612	100%
2	Bogotá D.C.	1	350	100%
3	Bolívar	3	3.734	100%
4	Caldas	1	240	100%
5	Caquetá	1	160	100%
6	Cauca	1	1.644	100%
7	Cesar	1	1.900	100%
8	Córdoba	6	5.794	100%
9	Cundinamarca	5	2.079	100%
10	La Guajira	5	1.986	100%
11	Magdalena	5	5.553	94%
12	Meta	1	196	100%
13	Nariño	5	2.348	100%
14	Norte de Santander	5	3.444	100%
15	Quindío	3	279	100%
16	Risaralda	4	1.813	100%
17	Sucre	5	3.180	90%
18	Tolima	2	201	100%
19	Valle del Cauca	8	6.207	100%
<b>Total General</b>		<b>70</b>	<b>49.720</b>	<b>99%</b>

## Proyectos Programa Vivienda Gratuita



**El Ensueño** 348 viviendas  
Dosquebradas, Risaralda



**Nando Marín** 1.900 viviendas  
Valledupar, Cesar  
(Fotografía MinVivienda)



**Urbanización La Gloria** 1.600 viviendas  
Montería, Córdoba

#### 4.1.1.2 Programa Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – VIPA

Este programa está orientado a generar una oferta de vivienda de interés prioritario que beneficie a hogares que actualmente presentan ingresos de hasta 2 SMMLV, que podrán tener casa propia sin comprometer más del 30% de su ingreso en el pago de cuotas de crédito para adquisición de vivienda.

##### 4.1.1.2.1 Evaluación de proponentes y sus propuestas

En el desarrollo del programa, Findeter participó en la evaluación de los requisitos que habilitaban a los proponentes y sus propuestas para la construcción de viviendas de interés prioritario, respecto a lo establecido en los términos de referencia de las convocatorias publicadas.

Se efectuó la evaluación de 50 convocatorias de un total de 106 publicadas por Fiduciaria Bogotá y al 31 de diciembre de 2014 se contó con 183 proyectos habilitados con una oferta de 81.376 viviendas, de las cuales se seleccionaron por parte del comité técnico del fideicomiso 139 proyectos de un total de 111 proponentes para 64.879 viviendas en 23 departamentos y 86 municipios.

#### Cuadro 26 - Convocatorias Publicadas por Fiduciaria Bogotá Programa VIPA

Convocatorias Abiertas por la Fiduciaria	N° Convocatorias	Convocatorias Evaluadas por Findeter	N° Convocatorias
<b>Evaluadas</b>	<b>50</b>	Esquema Privado	30
Desiertas	35	Esquema Público	20
Próximas a Cierre	21	<b>Total</b>	<b>50</b>
<b>Total Convocatorias</b>	<b>106</b>		

De estas 50 convocatorias, en el 2014, Findeter efectuó la evaluación a 285 propuestas presentadas con una oferta de más de 107.000 viviendas de interés prioritario en un tiempo aproximado de 7 meses, durante los cuales se logró habilitar una oferta de 81.000 viviendas en 187 proyectos a nivel nacional.

#### Cuadro 27 - Propuestas Evaluadas Programa VIPA

Tipo de Propuestas Evaluadas	Total Propuestas Presentadas		Habilitadas		No Habilitadas	
	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas
Propuestas Esquema Privado	194	80.390	133	62.346	61	18.044
Propuestas Esquema Público	91	27.086	54	19.136	37	7.950
<b>Total General</b>	<b>285</b>	<b>107.476</b>	<b>187</b>	<b>81.482</b>	<b>98</b>	<b>25.994</b>

Una vez habilitados los proyectos se adelantaron sorteos para la selección de los mismos por parte del Comité Técnico del Fideicomiso y se clasificaron como seleccionados aquellos que debían iniciar los procesos de comercialización de las viviendas. Los proyectos que resultaron habilitados en el proceso de evaluación pero no alcanzaron los cupos de cada convocatoria, se clasificaron en Lista de Espera. Aquellos proyectos que no alcanzaron a comercializar como mínimo el 60% de las viviendas ofertadas, son los proyectos desistidos en el programa.

**Cuadro 28 - Estado de Selección de Proyectos VIPA  
Corte 31 de Diciembre de 2014**

Departamento	Seleccionados		Lista de Espera		Desistidos		Total General	
	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas
Antioquia	4	2.920	-	-	1	1.490	5	4.410
Arauca	2	670	-	-	-	-	2	670
Atlántico	8	7.683	7	2.034	5	358	20	10.075
Bolívar	1	1.988	-	-	-	-	1	1.988
Boyacá	6	2.216	1	2	-	-	7	2.218
Caldas	7	1.900	-	-	-	-	7	1.900
Casanare	1	501	-	-	-	-	1	501
Cauca	10	3.897	-	-	1	84	11	3.981
Cesar	12	5.183	-	-	-	-	12	5.183
Córdoba	1	1.510	-	-	2	2.194	3	3.704
Cundinamarca	7	5.636	-	-	3	1.686	10	7.322
Huila	3	1.472	-	-	-	-	3	1.472
La Guajira	1	680	-	-	2	760	3	1.440
Magdalena	2	1.410	-	-	2	319	4	1.729
Nariño	6	2.264	1	400	4	410	11	3.074
Norte de Santander	6	4.372	-	-	2	1.008	8	5.380
Putumayo	-	-	-	-	1	70	1	70
Quindío	11	2.999	2	1.152	1	84	14	4.235
Risaralda	9	3.555	-	-	3	3.040	12	6.595
Santander	5	1.976	-	-	-	-	5	1.976
Sucre	1	260	-	-	1	418	2	678
Tolima	8	2.417	-	-	-	-	8	2.417
Valle del Cauca	28	9.370	1	50	4	938	33	10.358
<b>Total General</b>	<b>139</b>	<b>64.879</b>	<b>12</b>	<b>3.638</b>	<b>32</b>	<b>12.859</b>	<b>183*</b>	<b>81.376*</b>

\*El número de proyectos y viviendas habilitadas ha sufrido modificaciones debido a que muchos proyectos seleccionados han disminuido su número de viviendas como resultado de la comercialización o se han unificado varios proyectos que habían sido habilitados por separado.

#### 4.1.1.2.2 Supervisión de Proyectos Seleccionados VIPA

De los 139 proyectos seleccionados, 48 proyectos iniciaron sus actividades de obra, de los cuales 37 proyectos ya iniciaron la construcción de viviendas.

**Cuadro 29 - Estado de Supervisión de Proyectos VIPA**

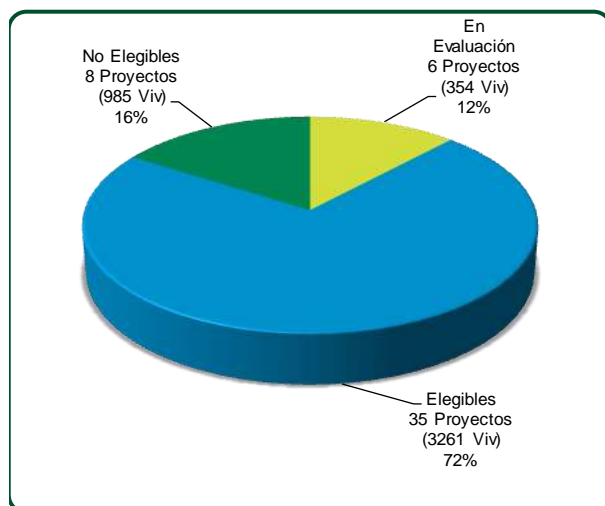
N°	Departamento	Proyectos Seleccionados	Proyectos sin Iniciar	Proyectos Iniciados	
				Inicio de obras de urbanismo	Inicio de construcción de viviendas
1	Antioquia	4	4	0	0
2	Arauca	2	2	0	0
3	Atlántico	8	6	2	1
4	Bolívar	1	0	1	0
5	Boyacá	6	4	2	1
6	Caldas	7	6	1	1
7	Casanare	1	1	0	0
8	Cauca	10	8	2	1
9	Cesar	12	9	3	2
10	Córdoba	1	1	0	0
11	Cundinamarca	7	2	5	4
12	Huila	3	2	1	1
13	La Guajira	1	0	1	1
14	Magdalena	2	0	2	2
15	Nariño	6	3	3	2
16	Norte de Santander	6	5	1	0
17	Quindío	11	10	1	1
18	Risaralda	9	6	3	2
19	Santander	5	4	1	1
20	Sucre	1	0	1	1
21	Tolima	8	6	2	2
22	Valle del Cauca	28	12	16	14
<b>Total General</b>		<b>139</b>	<b>91</b>	<b>48</b>	<b>37</b>

#### 4.1.1.3 Elegibilidad de Proyectos VIS

##### 4.1.1.3.1 Evaluación de Proyectos Urbanos VIS

Durante el año 2014, se radicaron en Findeter 49 proyectos de vivienda de interés social con una oferta de 4.600 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos, legales y financieros. En este mismo período se declararon elegibles 35 planes de vivienda que aspiran a recursos de subsidio provenientes de las Cajas de Compensación Familiar y del Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA (afectados fenómeno de la niña 2010-2011 y desplazados por la violencia).

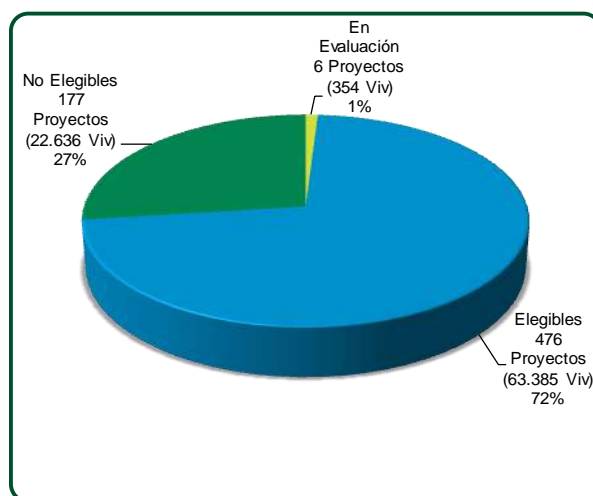
**Gráfico 43 - Estado de Proyectos Año 2014**



Estado	N° Proyectos	N° Viviendas	% Participación
En Evaluación	6	354	12%
Elegibles	35	3.261	72%
No Elegibles	8	985	16%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>4.600</b>	<b>100%</b>

Findeter, en desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, durante lo corrido del periodo del actual gobierno ha expedido certificados de elegibilidad para 63.385 viviendas en 476 proyectos. A lo largo de éste programa desde el año 2002, ha expedido un total de 4.272 certificados de elegibilidad para una oferta de 295.139 viviendas.

**Gráfico 44 - Estado de Proyectos Periodo Santos (Agosto 2010 - Diciembre 2014)**



Estado	N° Proyectos	N° Viviendas	% Participación
En Evaluación	6	354	1%
Elegibles	476	63.385	72%
No Elegibles	177	22.636	27%
<b>Total</b>	<b>659</b>	<b>86.375</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.2 Agua Potable y Saneamiento Básico

Para cubrir las necesidades en el sector de Agua y Saneamiento Básico, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio – MCVT, creó el Programa, bajo el cual Findeter suscribió cinco convenios interadministrativos por valor de \$1.095.111 millones, cuyo objeto es la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la contratación de las obras e interventorías, correspondientes a proyectos de agua y saneamiento básico previamente definidos y viabilizados por el MCVT con base en los requisitos legales, técnicos, financieros y ambientales establecidos mediante el Decreto 1873 de 2012.

**Cuadro 30 - Convenios Interadministrativos Firmados con el MCVT**

*Cifras en Millones de \$*

<b>Convenio No.</b>	<b>Fecha de Suscripción</b>	<b>Valor</b>
Contrato No. 036	Noviembre 08 de 2012	531.055
Contrato No. 159	Enero 24 de 2013	411.141
Contrato No. 541	Septiembre 30 de 2013	19.094
Contrato No. 766	Noviembre 08 de 2013	110.366
Contrato No. 547	Diciembre 29 de 2014	23.455
<b>TOTAL</b>		<b>1.095.111</b>

Durante el 2014, Findeter continuó apoyando la ejecución de éste programa estratégico del Gobierno Nacional, del cual a continuación se relacionan los proyectos, su estado, la inversión y el avance físico promedio por departamento:



Cuadro 31 - Estado de los Proyectos – Programa “Agua para la Prosperidad”

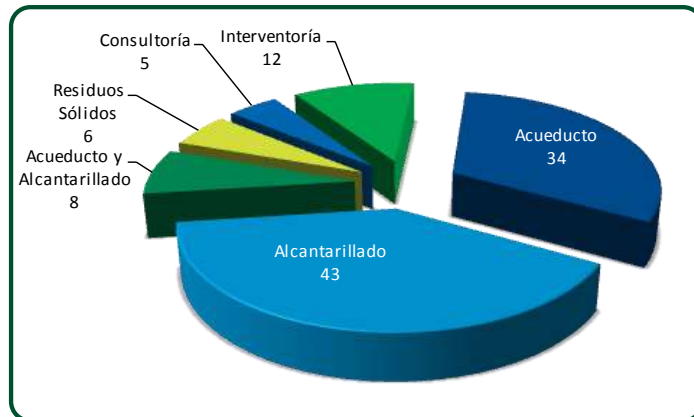
No.	Departamento	En proceso de Liquidación	En Ejecución	En Replanteo	Sin Iniciar	Total Proyectos		% Avance promedio por Departamento
		No. Proyectos	No. Proyectos	No. Proyectos	No. Proyectos	No. Proyectos	Valor (Millones de \$)	
1	Amazonas	1	0	0	0	1	4.520	100,0%
2	Antioquia	3	4	0	0	7	35.589	69,2%
3	Arauca	1	0	0	0	1	8.004	100,0%
4	Atlántico	2	1	0	0	3	25.100	80,1%
5	Bolívar	1	4	0	0	5	78.780	63,5%
6	Boyacá	2	3	1	0	6	55.319	62,3%
7	Caldas	2	3	0	0	5	33.831	73,4%
8	Cauca	0	4	0	1	5	47.355	66,0%
9	Cesar	2	0	0	0	2	13.901	100,0%
10	Chocó	1	3	0	1	5	69.853	66,8%
11	Córdoba	3	0	0	0	3	18.939	100,0%
12	Cundinamarca	3	4	0	0	7	35.391	74,5%
13	Huila	1	0	0	0	1	2.143	100,0%
14	La Guajira	1	0	0	0	1	10.882	100,0%
15	Magdalena	3	4	0	0	7	13.607	86,7%
16	Nariño	7	1	0	0	8	46.318	95,0%
17	Norte de Santander	1	2	0	0	3	36.420	76,6%
18	Quindío	0	2	0	0	2	16.637	78,4%
19	Risaralda	1	1	0	0	2	17.623	95,8%
20	San Andrés, Providencia y Santa Catalina	0	2	0	0	2	39.595	30,0%
21	Santander	7	3	0	0	10	68.654	80,8%
22	Sucre	1	1	1	0	3	34.563	41,1%
23	Tolima	1	2	1	0	4	26.321	65,0%
24	Valle del Cauca	2	1	0	0	3	25.408	100,0%
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>45</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>764.753</b>	<b>76,8%</b>

Dentro de los 96 proyectos adjudicados, 91 se distribuyen en tres tipos de obra (Acueducto, Alcantarillado y Residuos Sólidos), y 5 proyectos de consultoría. De otra parte, se adjudicaron 12 contratos de interventoría ligados a la ejecución de los proyectos.

Al finalizar el 2014, tres proyectos permanecen aún en estado de replanteo (Espinal- Colector, Ovejas y Garagoa); y los proyectos de Bajo Baudó y Regional Cauca (Consultoría) se encuentran pendientes por firmar el acta de inicio.

En la siguiente gráfica se puede ver discriminado el número y valor de proyectos de cada tipo.

**Gráfico 45 - Número de Proyectos por Tipo y Cantidad de Recursos**



Tipo de Proyecto	No.	Valor (Millones de \$)
Acueducto	34	371.458
Alcantarillado	43	331.115
Acueducto y Alcantarillado	8	43.441
Residuos Sólidos	6	14.953
Consultoría	5	3.785
Interventoría	12	52.428

Se encuentran en ejecución un total de 62 proyectos por valor de \$607.257 millones, 3 en etapa de replanteo por valor de \$25.011 millones y dos por firmar acta de inicio por \$9.036 millones. También se encuentran 46 proyectos terminados y en proceso de liquidación por un valor total de \$209.924 millones, dentro de los cuales se destacan los siguientes proyectos:



**Manizales, Caldas**  
**OPTIMIZACIÓN PLANTA NIZA Y CONSTRUCCIÓN LÍNEAS DEL BY PASS EN EL SECTOR DE LA PTAP LUIS PRIETO GÓMEZ**  
**Valor: \$11.287 millones**  
**Población Beneficiada: 376.868 habitantes**



**Juradó, Chocó**  
**OPTIMIZACIÓN SISTEMA DE ALCANTARILLADO Y PTAR**  
**Valor: \$4.342 millones**  
**Población Beneficiada: 292 habitantes**



**San Gil, Santander**  
**CONSTRUCCIÓN, OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE**  
**Valor: \$10.325 millones**  
**Población Beneficiada: 52.099 habitantes**



**Cartagena, Bolívar**  
**REHABILITACIÓN DEL SISTEMA DE BOMBEO DE LOS POZOS NUMERO UNO Y DOS DEL**  
**SISTEMA DE ACUEDUCTO Valor: \$10.000 millones**  
**Población Beneficiada: 21.856 habitantes**

#### 4.1.2.1 Resultados de Contratación en el programa de Agua Potable y Saneamiento Básico

A continuación se discriminan los procesos de contratación cerrados al 31 de Diciembre de 2014:

#### Cuadro 32 - Procesos de Contratación Adjudicados a Diciembre 2014

Proceso de Adjudicación obras + consultorías:		
-	Propuestas presentadas:	1.000
Proceso de Adjudicación interventorías:		
-	Propuestas presentadas:	53
Diferencia entre valor viabilizado y valor adjudicado (Ahorro en la contratación)		
-	Obras y consultorías:	\$34.145 millones
-	Interventorías:	\$2.149 millones
<b>Consultoría</b>		
(Socorro Hidrosan, Aracataca Apoyo, Regional Cauca, Bucaramanga, Santa Marta)	5	3.785
<b>Obra</b>	91	760.967
<b>Interventoría</b>		
(Turbo/Chigorodó, Socorro Manov, Interaguas, HVM, Prosperidad, IEH Grucon, Aguas de Colombia, Mab-Gis, Acueducto y Saneamiento, UT San Isidro, Hicon, EHSB)	12	52.428
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>817.180</b>

A la fecha se encuentran 19 procesos de convocatorias abiertas discriminados así:

**Cuadro 33 - Convocatorias Abiertas a Diciembre 2014**

Tipo de Proyecto	No.	Valor (Millones de \$)
Consultoría	5	5.434
Obra	10	121.727
Interventoría (San Antonio, Rio Blanco, Zipaquirá, San Marcos)	4	1.795
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>128.956</b>

4.1.2.2 Resultados durante la ejecución del programa A.P. y S.B

Desde la firma de la primera acta de inicio el 11 de marzo de 2013 a la fecha, el programa ha evolucionado positivamente principalmente por la ejecución de las siguientes actividades:

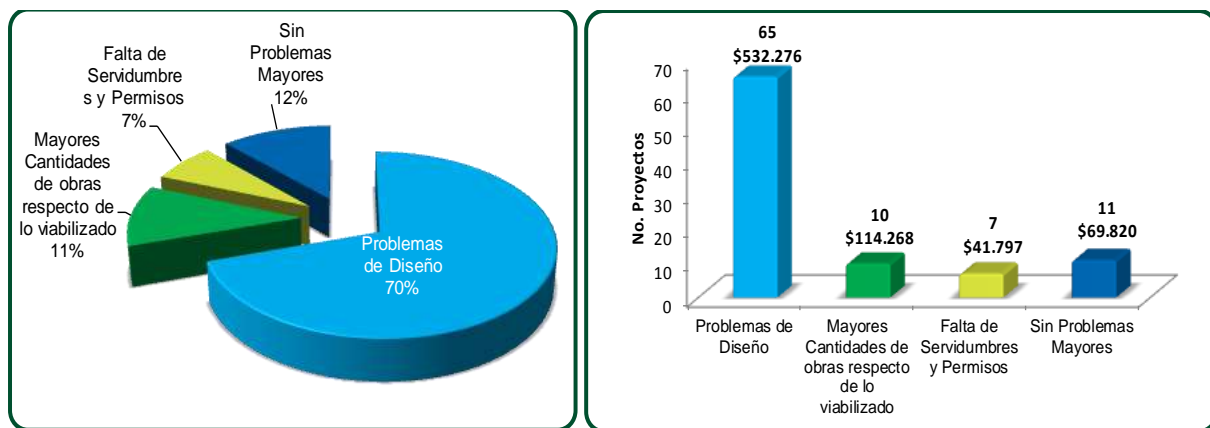
- Gestión a problemáticas en los proyectos

A los 6 meses de ejecución de los contratos, se realizó un análisis del estado inicial de los proyectos y la ejecución de los mismos donde se evidenciaron varias problemáticas asociadas a:

- Diferencias de diseño vs presupuesto
- Diseños incompletos y falta de detalles
- Diseños no acorde frente a lo encontrado en terreno
- Mayores cantidades de obra y otros
- Falta de permisos y servidumbres

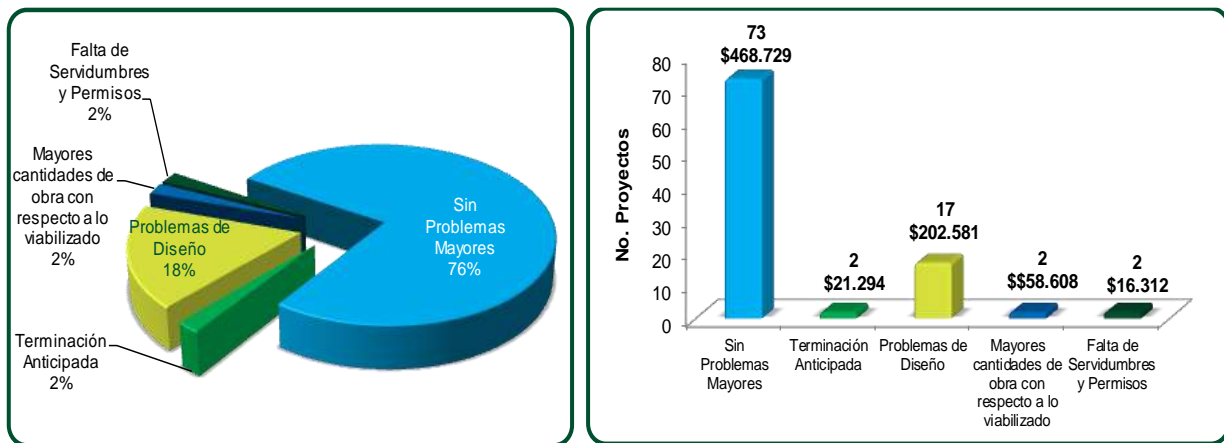
La problemática más relevante obedeció a los temas de diseño, donde se encontraron deficiencias en el 70% de los proyectos.

**Gráfico 46 - Estado Inicial del Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico**



Durante el año 2014 se realizaron gestiones con los actores involucrados en el convenio tripartita y se crearon los Comités Especiales de Seguimiento y Reacción Interinstitucional, la realización de comités técnicos de obra y procesos de reformulación. Dichas gestiones han sido fructíferas para la ejecución y terminación de los proyectos de tal manera que el programa revirtió el estado de los proyectos, como se muestra a continuación.

**Gráfico 47 - Estado Actual del Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico**



Se evidenció una clara mejoría en el aspecto de los problemas de diseño donde se logró pasar de 65 proyectos con problemas de diseño a solamente 17 proyectos, mientras el porcentaje de proyectos sin problemas mayores pasó de 12% a 76% .

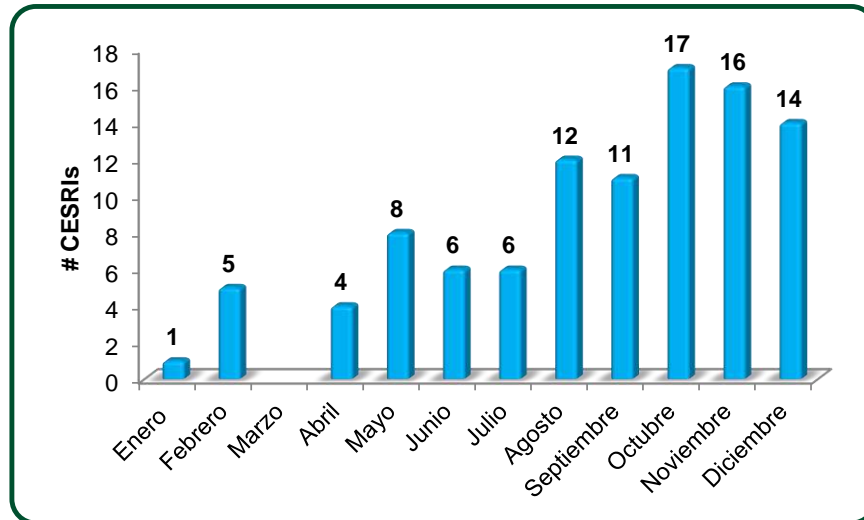
#### 4.1.2.3 Gestión de CESRIs

Durante el primer semestre del año, se implementó el seguimiento a proyectos con problemáticas específicas bajo el nombre de *Comités Especiales de Seguimiento y Reacción Interinstitucionales* (CESRIs), con el objetivo principal de establecer compromisos con los municipios.

En dichos comités participan entes territoriales, contratistas de obra, interventorías, el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, y Findeter y se realiza una evaluación de los factores que están impidiendo el desarrollo óptimo de los tiempos para la ejecución de las obras, por ejemplo, diseños, servidumbres y predios, gestión y estados de permisos, procesos previos a reformulaciones, prórrogas y suspensiones, y demás temas pertinentes. Durante el 2014 se realizaron un total de 100 CESRIs para el seguimiento de 22 proyectos.

En la siguiente gráfica se observa que a lo largo del 2014 se incrementaron los esfuerzos por solucionar las problemáticas de los proyectos. Además se evidencia un menor número de CESRIs en los últimos meses del año como consecuencia de las gestiones realizadas y el cumplimiento de los compromisos allí pactados que contribuyeron en la disminución de problemáticas en los proyectos.

Gráfico 48 - Comités CESRIs Año 2014



#### 4.1.2.4 Gestión de Solicitudes de Reformulaciones

Una vez identificadas las condiciones iniciales de los proyectos y con el fin de garantizar la funcionalidad de los mismos, Findeter empleó el mecanismo de reformulación para dar respuesta y pronta solución a las problemáticas presentadas durante el inicio y ejecución de los proyectos.

De acuerdo a lo estipulado en el numeral 5<sup>3</sup> de la cláusula segunda “Obligaciones de Findeter” del Orosí 4 al Contrato Interadministrativo No. 036 de 2012 y No. 159 de 2013, y de los literales i) y k) del numeral 6.2 “Funciones del Comité Técnico”, del Manual Operativo del Patrimonio Autónomo Asistencia Técnica Findeter - (MVCT) 3-1-30462, Findeter tiene como responsabilidad remitir al Ministerio para su revisión y aprobación a través del mecanismo de viabilización, los proyectos que durante la etapa de ejecución requieran ajustes técnicos y/o financieros.

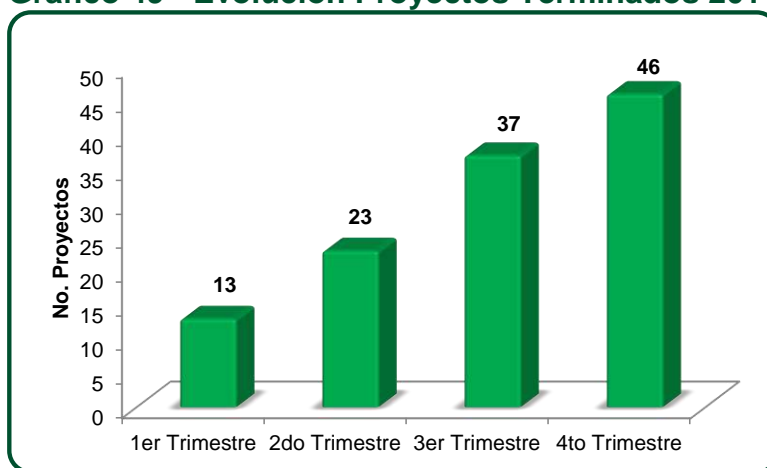
<sup>3</sup> “Remitir al Ministerio para su revisión y aprobación a través del mecanismo de viabilización de la entidad, los proyectos que durante la etapa de ejecución requieran ajustes técnicos que modifiquen su alcance o cambien las condiciones técnicas que afecten el funcionamiento y operatividad y cuando se modifiquen las fuentes de financiación y/o requiera recursos adicionales o se disminuyan sus valores inicialmente contratados, anexando las justificaciones técnicas emitidas por el Interventor de la obra y la Vicepresidencia Técnica de FINDETER, los ajustes de diseño requerido y/o certificación de disponibilidad de recursos adicionales, según sea el caso”

Por tanto, durante el 2014 se llegó a un total de 111 reformulaciones aprobadas por parte del MVCT asociadas a 58 proyectos diferentes.

#### 4.1.2.5 Terminación de proyectos

Durante el año 2014 los esfuerzos de la gestión técnica en el programa han estado enfocados en la ejecución y finalización de los proyectos adjudicados. En la siguiente gráfica se evidencia la evolución de la cantidad de proyectos terminados por trimestre del año 2014.

**Gráfico 49 - Evolución Proyectos Terminados 2014**



#### 4.1.2.6 Metas para el Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico para 2015

- *Metas en temas de Contratación*

En el transcurso del año 2015 se espera abrir un total de 52 convocatorias discriminadas así:

**Cuadro 34 - Convocatorias por Abrir en 2015**

Tipo de Proyecto	No.	Valor (Millones de \$)
<b>Consultoría</b> (Magdalena, Málaga, Buenaventura, San Andrés)	4	2.081
<b>Obra</b> (A la fecha. Pendientes valores de: Corinto, Tubará, Arauquita, Tunja, Charalá, Guachené, Coyaima)	16	49.005
<b>Interventoría</b>	32	Por Definir
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>51.086</b>



Además se espera adjudicar 19 contratos por un valor total de \$128.956 millones, con procesos de contratación abierta especificados en el cuadro 33 de convocatorias abiertas en 2014.

- *Metas en temas de Ejecución*

Durante el año 2015 se continuará con la ejecución de 81 proyectos (62 adjudicados + 19 por adjudicar). Los proyectos mencionados anteriormente están discriminados de la siguiente manera:

**Cuadro 35 - Expectativa Ejecución de Proyectos 2015**

Tipo de Proyecto	No.	Valor (Millones de \$)
Obra	56	673.420
Consultoría	9	8.570
Interventoría	16	54.223
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>736.213</b>

- *Metas en temas de Terminación*

Durante el año 2015 se finalizará la ejecución de 32 proyectos, que beneficiará una población de cerca de 2.000.000 de habitantes y por un valor total de \$298.952 millones de pesos discriminados así:

**Cuadro 36 - Expectativa Terminación de Proyectos 2015**

Tipo de Proyecto	No.	Valor (Millones de \$)
Obra	28	296.564
Consultoría	3	2.056
Interventoría	1	332
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>298.952</b>

#### 4.1.3 Infraestructura Social

Durante el 2014, la Financiera prestó asistencia técnica a 84 proyectos en 60 municipios por \$204.000 millones a través de 7 contratos interadministrativos con entidades como Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Coldeportes, DAPRE, DNP, entre otros. Los proyectos adelantados en el marco de estos contratos son los siguientes:

#### 4.1.3.1 Centros de Desarrollo Infantil (CDI)

En septiembre de 2013 Findeter y el DAPRE suscribieron el Contrato Interadministrativo No. 238 de 2013, por valor inicial de \$12.060 millones, cuyo objeto es prestar el servicio de asistencia técnica en el desarrollo de los proyectos para la Primera Infancia definidos, dentro del marco de la estrategia de atención integral a la primera infancia a nivel nacional de “Cero a Siempre”, cuyo alcance correspondió a la contratación del diseño de (2) CDI y construcción de cuatro (4) CDI, y contratación de una (1) interventoría; la ejecución tanto de los diseños como de la construcción de las obras se realizaron durante el año 2014.

**Cuadro 37 - Centros de Desarrollo Infantil**

N°	Departamento	Municipio	No. de Niños	M2 Construcción	Valores Totales Contratados (Millones de \$)	Fecha de Terminación de Obra
1	Antioquia	Marinilla	300	1.309	132	NA
2	Chocó	Bahía Solano	95	634	2.254	27/12/2014
3	Córdoba	Chinú	160	1.341	2.048	18/11/2014
4	Cundinamarca	Agua de Dios	300	1.761	2.819	30/12/2014
5	Magdalena	Pivijay	300	1.872	3.098	09/10/2014
6	Amazonas	Leticia	Modalidad Familiar	130	44	NA
7	Interventorías para todos los procesos				1.058	
<b>Total Contratado</b>					<b>11.453</b>	
<b>Asistencia Findeter</b>					<b>245</b>	

\*El valor del contrato contempla las adiciones con cargo a contratistas de obra y/o DAPRE

#### Proyectos Centros de Desarrollo Infantil



CDI Bahía Solano



CDI Agua de Dios



CDI de Chinú



CDI de Pivijay

#### 4.1.3.2 Infraestructura Educativa

En la vigencia 2013, se suscribieron con el Ministerio de Educación Nacional los Contratos Interadministrativos Nos. 1000 y 1260 para la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la contratación de los estudios, diseños y construcción de las obras e interventoría, correspondientes a los proyectos de Infraestructura Educativa, en los municipios priorizados el Ministerio de Educación Nacional.

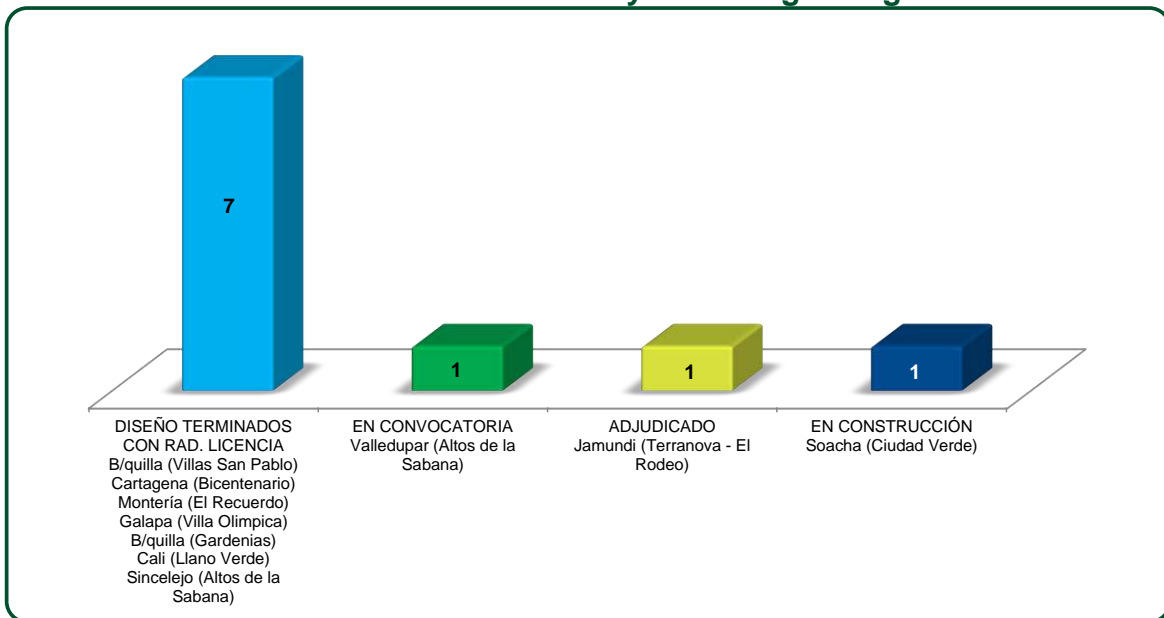
### Cuadro 38 - Megacolegios

N°	Departamento	Municipio	Cupos	Ministerio de Educación (Millones \$)	Otros Aportes	Valor Aportes (Millones \$)
1	Atlántico	Barranquilla Villas de San Pablo	2.880	8.000	3500 (2.000 Gobernación + 1.500 Municipio)	21.500
2		Galapa - Villa Olímpica	1.440	5.000	10.000 (Fonvivienda) 5.000	10.000
3		Barranquilla - Las Gardenias	1.440	5.000	5.000 (Distrito)	10.000
4	Bolívar	Cartagena - Ciudad Bicentenario	1.440	8.000	1504 (1.000 privado+504 Municipio)	9.504
5	Cesar	Valledupar - Nando Marín	1.440	5.000	5.000 (Municipio)	10.000
6	Córdoba	Montería - El Recuerdo	1.440	10.000	-	10.000
7	Cundinamarca	Soacha - Ciudad Verde	1.440	5.000	6.410 (privado)	11.410
8	Sucre	Sincelejo - Altos de la Sabana	880	5.000	-	5.000
9	Valle del Cauca	Cali - Llano Verde	1.440	10.000	-	10.000
10		Jamundí - El Rodeo	480	4.000	-	4.000
<b>Total</b>			<b>14.320</b>	<b>65.000</b>	<b>36.414</b>	<b>101.414</b>

En el marco de estos contratos se ejecutan 10 Megacoledios ubicados en 7 departamentos, 9 municipios para un estimado de 14.320 cupos. Los aportes de este proyecto alcanzaron \$101.414 millones, se destacaron los siguientes logros:

- Ejecución de los Estudios y Diseños para 7 Infraestructuras Educativas, con su respectiva Interventoría.
- Validación de 3 diseños donados por Entidades Privadas para la correspondiente ejecución de las Infraestructuras Educativas.
- Acompañamiento técnico al Ministerio de Educación Nacional en los diseños y estudios técnicos de 9 Megacoledios - Tipo A y 1 Megacoledio Tipo B.
- Adjudicación del contrato de obra del Megacoledio de Jamundí.
- Inicio del proceso contractual de obra del Megacoledio de Valledupar.
- El inicio del Megacoledio de Soacha con un 5% de ejecución.

**Gráfico 50 - Estado de Proyectos Megacoledios**



En diciembre de 2014 se suscribió el Contrato Interadministrativo No. 1013 con el Ministerio de Educación Nacional por valor de \$66.804 millones para prestar el servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la viabilización de proyectos para la posterior contratación de estudios, diseños, construcción, mantenimiento, de obras e interventorías, correspondientes a los proyectos de infraestructura educativa, en las entidades territoriales priorizadas por el Ministerio.

El alcance será entregar hasta 500 proyectos viabilizados, incluyendo para los predios propuestos por las entidades territoriales, la realización de la etapa de contratación,

ejecución y seguimiento de los procesos de las convocatorias para los diseños y construcción de las obras (Llave en Mano) y sus respectivas interventorías, que permitan desarrollar el Programa de Infraestructura Educativa.

#### 4.1.3.3 Centros de Integración Ciudadana (CIC)

Se suscribió el contrato con el Ministerio del Interior No. F442 de 2013, para la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para promover la seguridad ciudadana, a través de la construcción de infraestructura para la convivencia y gobernabilidad, mediante la ejecución de proyectos denominados estudio, diseño y construcción de Centros de Integración Ciudadana-CIC.

**Cuadro 39 - Centros de Integración Ciudadana**

Departamento	Cantidad	Presupuesto de Obra (Millones de \$)
Antioquia	2	1.366
Atlántico	2	1.366
Bolívar	2	1.366
Boyacá	6	4.098
Caldas (*)	1	683
Cauca	1	683
Choco	1	683
Cundinamarca	6	4.098
Huila	5	3.415
Magdalena	2	1.366
Putumayo	1	683
Quindío	2	1.366
Santander	3	2.049
Valle del Cauca	3	2.049
Tolima	1	683
<b>Total Proyectos</b>	<b>38</b>	<b>25.954</b>

(\*) El proyecto de Manzanares-Caldas fue avalado por el Ministerio del Interior hasta la fase 1 (entrega inicial de documentación). No continuó a fase 2, por lo cual no fue viabilizado para su ejecución por parte de Findeter.

En cumplimiento de las actividades de seguimiento a este contrato, en 2014 se realizaron las siguientes actividades:

- Verificación documental y visitas diagnósticas a 38 predios viabilizados por el Ministerio de Interior.
- Estructuración de términos de referencia, construcción e interventoría y presupuestos y especificaciones técnicas para 38 proyectos.

- Contratación a los estudios, diseños y obra de 36 proyectos, contratación de interventoría a los estudios, diseños y obra de 36 proyectos.
- Asistencia técnica a los proyectos contratados y seguimiento a las obras en ejecución.

#### Cuadro 40 - Estado de Ejecución de los Centros de Integración Ciudadana

N°	Departamento	Municipio	Estado
1	Antioquia	San Rafael	Estudios y Diseños
2		Zaragoza	Estudios y Diseños
3	Atlántico	Repelón	Obra
4		Manatí	Estudios y Diseños
5	Bolívar	Cartagena	Contratado
6		Santa Rosa	Estudios y Diseños
7	Boyacá	Cubara	Estudios y Diseños
8		Caldas	Estudios y Diseños
9		Santana	Estudios y Diseños
10		Sogamoso	Contratado
11		Tibana	Estudios y Diseños
12		Toca	Estudios y Diseños
13	Cauca	Bolívar	Estudios y Diseños
14	Choco	Bajo Baudó	Fase 2 – FONSECON
15	Cundinamarca	Tocaima	Obra
16		Agua de Dios	Obra
17		Anapoima	Obra
18		Sibate	Obra
19		Jerusalén	Contratado
20		Cogua	Contratado
21	Huila	Aipe	Obra
22		San Agustín	Obra
23		Elías	Obra
24		Salado Blanco	Contratado
25	Magdalena	Isnos	Contratado
26		Ariguani	Estudios y Diseños
27		San Sebastián	Estudios y Diseños
28	Putumayo	Pto. Guzmán	Contratado
29	Quindío	Circasia	Estudios y Diseños
30		Quimbaya	Estudios y Diseños
31	Santander	Aguada	Estudios y Diseños
32		Galán	Estudios y Diseños
33		Vélez	Estudios y Diseños
34	Valle del Cauca	Calima	Contratado
35		Cartago	Contratado
36		Versalles	Contratado
37	Tolima	Chaparral	Obra

Estado	Cantidad
Contratado	10
Estudios y Diseños	17
Obra	9
Fase 2 - FONSECON	1



**C.I.C. Chaparral**



**C.I.C. Elías, Huila**



**C.I.C. S, Agustín, Huila**



**C.I.C. Áipe, Huila**



**C.I.C. Sibaté, Cundinamarca**



**C.I.C. Anapoima, Cundinamarca**

#### 4.1.3.4 Parques Recreo-deportivos

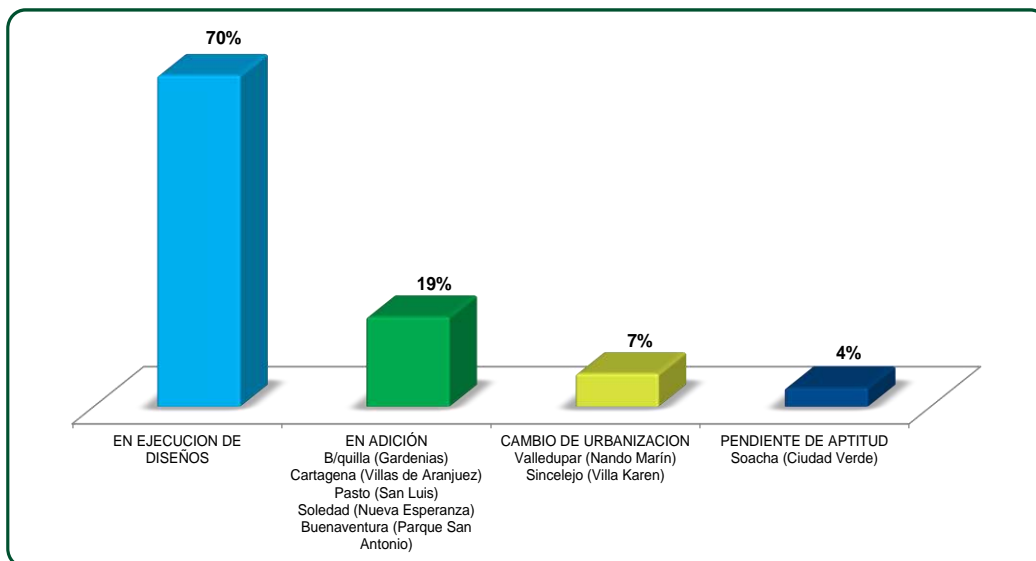
En diciembre de 2013 se suscribió el contrato No. 887/2013, con Coldeportes para la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la contratación de los estudios, diseños, y construcción de las obras e interventorías correspondientes a los parques recreo-deportivos a ejecutarse en el marco de los proyectos de vivienda establecidos en la Ley 1537 de 2012, con recursos por \$35.858 millones.

Los proyectos de parques recreo-deportivos se configuran como espacios articuladores con la infraestructura física, con especial énfasis en los proyectos de vivienda de interés prioritario del Programa 100 Mil Viviendas Gratis en el territorio nacional, con la ejecución de obras urbanísticas, de intervención y mejoramiento del espacio público, promoción de espacios deportivos y culturales.

Parte de las obligaciones del contrato suscrito con Coldeportes consiste en adelantar los procedimientos precontractuales, contractuales y post-contractuales para estudios y diseños, construcción de las obras e interventoría.

Durante el 2014, se prestó asistencia técnica a 27 parques localizados en 12 departamentos, en proyectos de las 100.000 mil viviendas, con una inversión de \$34.644 millones. Se encuentran en ejecución los diseños de 19 parques con un porcentaje de avance de 70%.

**Gráfico 51 - Estado de ejecución Parques Recreos Deportivos**





## Cuadro 41- Parques Recreo-deportivos

N°	Departamento	Municipio	Proyecto	Valor Total (Millones \$)	Observaciones
1	Atlántico	Galapa	Parque Urbanización Villa Olímpica	342	En ejecución de diseños
2	Atlántico	Barranquilla	Parque Urbanización Villas de San Pablo	3.794	En ejecución de diseños
3	Atlántico	Barranquilla	Parque Urbanización Las Gardenias	2.902	En trámite de adición, en la tercera semana de enero se realizara comité fiduciario para la adición.
4	Atlántico	Soledad	Parque Nueva Esperanza	614	En trámite de adición, en la tercera semana de enero se realizara comité
5	Bolívar	Cartagena	Parque Urbanización Ciudad del Bicentenario	1.261	En ejecución de diseños
6	Bolívar	Cartagena	Parque Urbanización Villas de Aranjuez	648	En trámite de adición, en la tercera semana de enero se realizara comité
7	Cesar	Valledupar	Parque Urbanización Nando Marín	2.038	Se envió a Coldeportes una propuesta para el Otrosí del contrato
8	Córdoba	Montería	Parque Urbanización La Gloria	607	En ejecución de diseños
9	Córdoba	Montería	Parque Urbanización FINZENU	453	En ejecución de diseños
10	Córdoba	Montería	Parque Urbanización El Recuerdo	1.612	En ejecución de diseños
11	Cundinamarca	Soacha	Parque Ciudad Verde	1.030	Falta Aptitud por parte de Coldeportes
12	Huila	Neiva	Parque G1 Y G2 Urbanización Bosques de San Luis	960	En ejecución de diseños
13	Huila	Neiva	Parque Agrupación E Urbanización Bosques de San Luis	392	En ejecución de diseños
14	Magdalena	Santa marta	Parque 1 Urbanización Santa Helena (Ciudad Equidad)	1.525	En ejecución de diseños
15	Magdalena	Santa marta	Parque 2 Urbanización Santa Helena (Ciudad Equidad)	1.044	En ejecución de diseños
16	Magdalena	Santa marta	Parque 3 Urbanización Santa Helena (Ciudad Equidad)	2.890	En ejecución de diseños
17	Nariño	Pasto	Parque Urbanización San Luis	447	En trámite de adición, en la tercera semana de enero se realizara comité
18	Norte de Santander	Cúcuta	Parque Ciudad El Rodeo	2.203	En ejecución de diseños
19	Risaralda	Dos quebradas	Parque Urbanización El Ensueño la Soledad (Antes Reservas del Palmar)	558	En ejecución de diseños
20	Risaralda	Dos quebradas	Parque Urbanización Milenium Parque Residencial	558	En ejecución de diseños
21	Risaralda	Pereira	Parque Ciudadela Gonzalo Vallejo Restrepo	1.020	En ejecución de diseños
22	Sucre	Sincelejo	Parque Urbanización Altos de La Sabana	2.362	En ejecución de diseños
23	Sucre	Sincelejo	Parque Urbanización Villa Karen	177	Se envió a Coldeportes una propuesta para el Otrosí del contrato
24	Valle	Cali	Parque Urbanización Altos de Santa Helena	980	En ejecución de diseños
25	Valle	Cali	Parque Urbanización Casas de Llano Verde	914	En ejecución de diseños
26	Valle	Buenaventura	Parque San Antonio y Ciudadela Nueva Buenaventura	1.004	En trámite de adición, en la tercera semana de enero se realizara comité
27	Valle	Jamundí	Parque Plan Parcial El Rodeo	2.324	En ejecución de diseños
<b>Valor Total del Contrato</b>				<b>34.657</b>	

#### 4.1.3.5 Centros Comunitarios y Espacios Públicos

En virtud del contrato No. 2717/13 suscrito con el Ministerio de Cultura, se presta asistencia técnica y administración de recursos para la intervención y recuperación de los centros comunitarios y espacios públicos que hacen parte de los bienes de interés cultural.

#### **Cuadro 42 - Centro Histórico de Buga – Restauración de Capillas**

N°	Departamento	Municipio	Proyecto	Valor del proyecto (Millones \$)
1	Valle del Cauca	Buga	Intervención turística y cultural del parque Simón Bolívar y sus ejes estructurantes con el centro histórico del municipio de Guadalajara de Buga	5.508
2	Valle del Cauca	Paéz - Belalcazar	Restauración de (4) capillas paeces	5.041
<b>Valor del Contrato</b>				<b>10.549</b>

- *Proyecto Recuperación Centro Histórico de Buga:*

El proyecto consiste en la recuperación del espacio público del parque Bolívar e intervención sobre la Carrera 13 entre Calle 4<sup>a</sup> y 1<sup>a</sup> en el Centro Histórico de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca por valor de \$4.142 millones, así como la contratación de la respectiva interventoría. A corte del 31 de diciembre del 2014 el proyecto lleva un avance físico del 31%.



**Imagen Instalación del Adoquín**

- *Proyecto restauración Capillas Paeces*

El proyecto tiene por objeto la verificación técnica y restauración integral de Capillas Paeces localizadas en el Municipio de Páez –Belalcazar, Cauca, declaradas bien de interés cultural de ámbito nacional, así como la contratación de la respectiva interventoría. El valor del contrato es de \$3.837 millones. A corte del 31 de diciembre del 2014 el proyecto lleva un avance físico del 32%.



Capillas Paeces

- *Proyecto Malecón Bahía de la Cruz, Etapa 1, Distrito de Buenaventura*

Se suscribió el Convenio Marco Interadministrativo No. 8 entre la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. – Findeter, la Alcaldía de Buenaventura y la Gobernación del Valle del Cauca. Se identificó el proyecto del Malecón Bahía de la Cruz, etapa 1, Distrito de Buenaventura con una inversión total de \$27 mil millones. Se logró en el 2014 la ejecución de los diseños en un 100%.

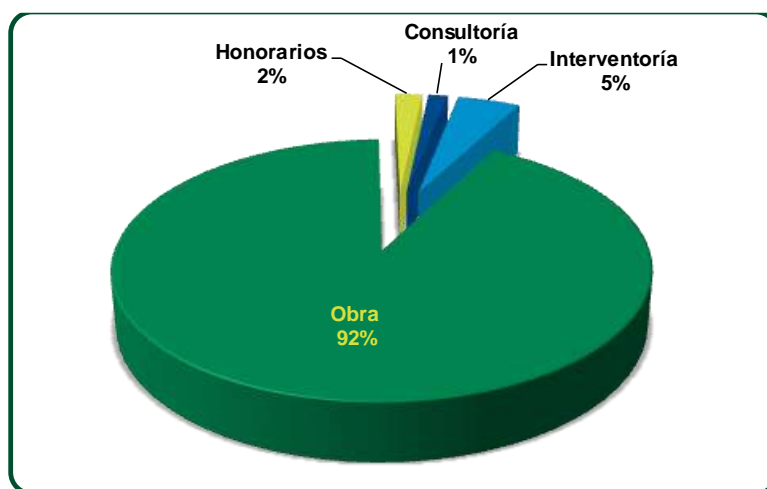
El día 23 de enero de 2014 se suscribió el Convenio de Cooperación No. 40 con la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. FIDUCOLDEX, para apoyar la realización de la construcción de la primera etapa denominada de recuperación del Malecón Turístico (Boulevard de Buenaventura) – Valle del Cauca.

**Cuadro 43 - Convenio Marco N° 8 y de Cooperación N° 40**

No.	Entidad	Tipo de Recurso	Presupuesto (Millones de \$)
1	Distrito de Buenaventura	Fondo de Compensación Regional del Distrito de Buenaventura	7.000
2	Departamento Valle del Cauca	Fondo de Desarrollo Regional	15.000
3	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Presupuesto Nacional	5.000
<b>Valor Total</b>			<b>27.000</b>

Findeter suscribió contrato de Consultoría ICAT-001 con la firma Esteyco Sucursal Colombia para contratar la “Realización del Diagnóstico, Actualización, Ajustes Participativos y Complementación de los Estudios y Diseños Técnicos Existentes del Proyecto Malecón Bahía de la Cruz, en el Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Eco Turístico de Buenaventura”, por valor de \$385 millones.

Al finalizar el año, Findeter contaba con toda la documentación previa que da apertura a la convocatoria para seleccionar al proponente que ejecutará el contrato de Construcción de Obra.

**Gráfico 52 - Contrato ICAT-001**

Actividad	Valor (Millones de \$)
Consultoría	385
Interventoría	1.240
Obra	24.819
Honorarios	540



ESQUEMA ARQUITECTONICO PRESENTADO POR LA FIRMA ESTEYCO, CONSULTOR DEL PROYECTO.

## 4.2 Gestión de Sostenibilidad

Desde el ámbito de la sostenibilidad, el propósito de Findeter es brindar soporte a las regiones y las ciudades para mejorar su capacidad institucional, proyectar planes de largo plazo que promuevan equidad y reduzcan brechas, potencializar fortalezas regionales que mejoren la competitividad y generen oportunidades para la población, en el marco del Desarrollo Territorial Integrado – DTI. Para este propósito existen tres verbos rectores: planear, priorizar y ejecutar, en interacción permanente con el nivel local, lo que ha permitido construir canales de comunicación y de apoyo a los proyectos de desarrollo de las regiones, así como identificar necesidades de financiamiento y operaciones de crédito, que son transmitidas al equipo comercial de Findeter.

En ese sentido se vienen adelantando los siguientes programas: 1) Diamante Caribe y Santanderes, 2) Ciudades Sostenibles y Competitivas, 3) Ciudades Emblemáticas, 4) Convenio MinTics – Findeter, 5) Desarrollo Orientado al Transporte TOD – NAMA y 6) Responsabilidad Social y Ambiental (Productos)<sup>4</sup>.

A través de los diferentes programas se está haciendo presencia en una región de aproximadamente 10.406.323 habitantes; y se han suscrito alianzas y convenios con 36 ciudades, 12 departamentos, 2 Ministerios (Agricultura y Desarrollo Rural y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) y las siguientes entidades, agencias de cooperación y universidades: Colciencias; Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC; Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA; Cormagdalena; Universidad de Los Andes; Universidad del Norte; Universidad de La Sabana; LAIF (

<sup>4</sup> Este tema se desarrollará en el siguiente capítulo, numeral 5.2

Agencia de Cooperación para Inversión en Latinoamérica); UK – Prosperity Fund; KFW – NAMA Facility; Fundación de Ejercicio Ciudadano y Seguimiento “Cómo Vamos”.

Uno de los propósitos fundamentales es fortalecer la capacidad técnica de Findeter para apoyar a las regiones, transferir conocimiento y experiencias exitosas globales. En ese sentido se está trabajando con el BID, Incasol – Barcelona, Universidad Tecnológica de Viena, Instituto Tecnológico de Zurich, Gehl Architects (Dinamarca), Atkins y Arup ( Reino Unido ), Fundación Metropóli, Idom y Esteyco ( España ).

Actualmente se están ejecutando recursos de entidades nacionales y locales por \$40.164 millones, representado en el cuadro que se muestra a continuación con los diferentes aportantes.

#### Cuadro 44 - Aportantes a los Programas de Sostenibilidad

*Cifras en Millones de \$*

No.	Aportante	Monto
1	LAIF	3.920
2	BID	2.949
3	UK - Prosperity Fund	698
4	Municipios:	
4.1	1 Manizales	50
4.2	2 Pereira	190
4.3	3 Pasto	310
4.4	4 Cartagena	210
4.5	5 Valledupar	200
5	MinTics	19.500
6	Colciencias Departamentos SGR y DNP	11.100
7	UniNorte Contrapartida Diamante	337
8	IDEA	300
9	Area Metropolitana de Bucaramanga	100
10	Cormagdalena	300
<b>Total</b>		<b>40.164</b>

#### 4.2.1 Diamante Caribe y Santanderes



Es una iniciativa liderada por el Gobierno de Colombia a través de Findeter, cuyo objetivo es la identificación de proyectos estratégicos (físicos o digitales) en el territorio conformado por los departamentos del Caribe y los Santanderes, para mejorar la competitividad de la región y del país.



Cubre 12 departamentos: Atlántico, Antioquia, Bolívar, Caldas, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, Norte de Santander, San Andrés y Providencia, Santander, y Sucre; y las ciudades de Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Montería, Valledupar, Riohacha, San Andrés, Santa Marta, Sincelejo, Apartadó, La Dorada, Puerto Berrío.

Estos departamentos cuentan con una población de 13.571.572 habitantes es decir el 29,83% del total de la población del país. Las ciudades del programa incluyendo sus áreas metropolitanas y los municipios conectores del Diamante benefician a una población de 7.574.627 habitantes y abarca el 16,1% del territorio Nacional.

En el proceso de implementación de este programa en el 2014 se destaca:

- Aprobación del Proyecto ante el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación – FCTel; del Sistema General de Regalías: Findeter fue designado como ejecutor de los recursos por valor de \$11.100 millones, de los departamentos de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, Santander y Sucre. El presupuesto total es de \$14.504 millones, valor que incluye contrapartidas de la Fundación Universidad del Norte y Findeter.
- Realización del análisis del territorio ejecutando los siguientes estudios: 1) Diagnóstico Técnico; 2) La Costa - Exploración detallada del litoral, 3) La Arquitectura Digital del Diamante; 4) Clusters Emergentes en las ciudades del Diamante; 5) Accesibilidad Relacional de las ciudades del Diamante - Space Syntax; 6) Estructura e Imagen Urbana de las ciudades del Diamante; 7) Análisis y Conclusiones de los Foros de Participación (uno por ciudad); 8) Retos y Claves de Futuro.
- Alianza con la Fundación Universidad del Norte como socio académico para la coordinación de las Universidades de la región, desarrollo de investigaciones y fortalecimiento de capacidades.
- Alianza con el IDEA para la incorporación al estudio del Urabá y Puerto Berrio.
- Publicación de los resultados del Diagnóstico Estratégico y Foros de Participación.

Para el 2015, se tienen programadas entre otras, las siguientes actividades:

- Estudio que contiene los proyectos estratégicos a escala diamante, regional y de ciudad para mejorar la competitividad de la región. Para la socialización de los resultados se realizará un evento internacional con el propósito de promover la participación del Gobierno en sus diferentes niveles, la banca comercial y multilateral, inversionistas, agencias de cooperación y medios de comunicación, entre otros.

- Vinculación de universidades de la región para fortalecer capacidades, realizar investigaciones sobre sectores económicos y transferir el conocimiento de la experiencia metodológica.
- Realización del estudio de la Estrategia Territorial de la Plataforma Logística Urbana y de Servicios Aguachica-Gamarra AGPLUS y el Master Plan de Aguachica-Gamarra en el marco del Convenio con CorMagdalena.

#### 4.2.2 Ciudades Sostenibles y Competitivas



Este proyecto tiene como objetivo contribuir a la construcción ordenada de ciudades intermedias, garantizando un crecimiento sostenible que satisfaga las necesidades básicas de la población; brinde oportunidades de empleo, seguridad, educación y genere confianza entre la ciudadanía, los inversionistas y las administraciones municipales, mientras garantiza el uso eficiente de los recursos naturales.

El programa se viene implementando en 8 ciudades intermedias: Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Montería, Pasto, Cartagena y Valledupar, ciudades que cuentan con una población de casi 5 millones de habitantes.

**Cuadro 45 - Aspectos Destacados 2014 Programa CSC**

Municipio	Acciones Desarrolladas
Barranquilla	- Plan Maestro para la revitalización del Centro Histórico: Por valor de \$251 millones, financiado por el Prosperity Fund y Findeter.
	- Plan Estratégico de Mejoramiento Integral de Barrios - Sector del Arroyo El Salado II (BID): Costo total de \$1.900 millones, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo.
	- Fábrica de Cultura - Escuela Distrital de Artes: Se entregó el anteproyecto, fue financiado por la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO).
Manizales	- Plan Maestro Regional - Marco de desarrollo Región Centro Sur. El proyecto tuvo un costo de \$436 millones fue financiado por el Prosperity Fund (Fondo de Cooperación del Reino Unido), la ciudad de Manizales y Findeter, y realizado por la firma inglesa ATKINS.
	- Evaluación del Impacto Económico del Aeropuerto del Café.
Montería	- Diagnóstico y formulación del Plan de Acción.
	- Estudios Ambientales que incluye Huella Urbana, Simulación de Escenarios de Cambio Climático y Gases Efecto Invernadero-GEI.
Pasto	- Plan Estratégico del Mercado Central.
	- Diagnóstico y formulación del Plan de Acción (Dimensiones Urbana, Económica y Social, Ambiental y Fiscal); Contratación y elaboración de estudios ambientales; y Creación de mecanismos de monitoreo.
Cartagena y Valledupar	- Diagnóstico de las ciudades en sus cuatro dimensiones: Ambiental, Urbana, Fiscal y Gobernanza, y Social.



Cuadro 46 - Metas 2015 Programa CSC

Municipio	Acciones a Desarrollar
<b>Barranquilla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar el Plan Maestro de Espacio Público. Este proyecto tiene un costo total de \$425 millones, financiado por el Prosperity Fund y la ciudad de Barranquilla.</li> <li>- Entregar los diseños de la Fábrica de Cultura - Escuela Distrital de Artes (SECO).</li> </ul>
<b>Pereira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar el Plan Maestro de Espacio Público. Con un costo total de \$447 millones, financiado por Prosperity Fund (\$227 millones) y la ciudad de Pereira (\$220 millones).</li> </ul>
<b>Bucaramanga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar el Plan Estratégico para el Parque Lineal Quebrada La Iglesia y sus zonas circundantes. El proyecto tiene un costo total de \$400 millones los cuales serán financiados por el Área Metropolitana de Bucaramanga AMB con \$100 millones y \$300 millones con recursos LAIF.</li> </ul>
<b>Montería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los diseños del Mercado Central.</li> </ul>
<b>Pasto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar los estudios para la Recuperación de Espacio Público Centro Tradicional.</li> <li>- Realizar los Estudios Ambientales del Eco Parque Río Pasto.</li> <li>- Realizar los estudios de factibilidad para la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales.</li> </ul>
<b>Cartagena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar los estudios y diseños de la Central Mayorista para la infraestructura complementaria por valor de \$395 millones. Será financiado con recursos LAIF por \$185 millones y la ciudad de Cartagena \$210 millones.</li> <li>- Formular el Plan de Acción.</li> </ul>
<b>Valledupar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar los Estudios Ambientales (Huella Urbana, Vulnerabilidad y Gases Efecto Invernadero). Con un costo total de \$665 millones, serán financiados por LAIF \$465 millones, y la ciudad de Valledupar \$200 millones.</li> <li>- Formular el Plan de Acción.</li> </ul>
<b>Armenia y Villavicencio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el diagnóstico en sus cuatro dimensiones: Ambiental, Urbana, Fiscal y Gobernanza, y Social.</li> </ul>

### 4.2.3 Ciudades Emblemáticas



Esta iniciativa busca atender municipios de importancia estratégica para el país, con rezagos en términos de necesidades básicas y/o con crecimientos acelerados que demandan una planificación estructurada de su desarrollo.

El Programa se viene implementando en los municipios de Aracataca, Buenaventura, Galapa, Quibdó, Tumaco, San Gil. Adicionalmente, se viene trabajando en los municipios de Sabana-Centro (Cundinamarca). Estos municipios cuentan con una población de 1.566.629 habitantes.

#### Cuadro 47 - Aspectos Destacados 2014 Programa CE

Municipio	Acciones Desarrolladas
<b>Buenaventura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la ciudad en sus cuatro dimensiones: Ambiental, Urbana, Social, Fiscal y Gobernanza.</li> <li>- Master Plan Buenaventura 2050 por un valor de \$916 millones.</li> <li>- Apoyo técnico en el programa para el suministro de Agua Potable Plan 24*24.</li> <li>- Actualización de diseños fase 1 Malecón Bahía de la Cruz.</li> <li>- Estudios para la Zona Integral de Desarrollo Económico y Social-ZIDES.</li> </ul>
<b>Quibdó</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la ciudad en sus cuatro dimensiones: Ambiental, Urbana, Social y Fiscal y Gobernanza.</li> <li>- Acompañamiento técnico en los Estudios Topográficos para el diseño del alcantarillado.</li> <li>- Apoyo a la Orquesta Sinfónica Libre de Quibdó – Convenio Batuta. Realización de la gala de fin de año con presencia de aportantes.</li> </ul>
<b>San Gil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y Plan de Acción. Se estimaron inversiones por un valor de \$250.000 millones.</li> <li>- Plan Maestro de Movilidad, orientando su desarrollo hacia una movilidad sostenible con un costo de \$280 millones.</li> </ul>
<b>Galapa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico y Plan de Acción. Se estimaron inversiones por un valor de \$120.000 millones.</li> </ul>
<b>San Andrés y Providencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenio para Estructuración de proyectos Presidencia de la República, BID, UNGRD.</li> </ul>

Cuadro 48 - Metas 2015 Programa CE

Municipio	Acciones a Desarrollar
Buenaventura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el Plan de Acción.</li> <li>- Apoyar técnicamente los proyectos para el abastecimiento de agua Plan 24*24.</li> <li>- Gestionar el predio y los diseños del Centro Cultural.</li> <li>- Apoyar la gestión de recursos para la Orquesta Sinfónica Libre de Quibdó.</li> </ul>
Quibdó	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el Plan de Acción.</li> </ul>
Galapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el Plan Maestro de Movilidad y Espacio Público.</li> <li>- Constituir una Escuela de formación con la Fundación Real Madrid</li> </ul>
San Andrés y Providencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar al Programa de Desarrollo Sostenible.</li> </ul>
Tumaco, Barrancabermeja, Aracataca, Magangué	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los diagnósticos y planes de acción.</li> </ul>
Municipios de Sabana Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el diagnóstico con una perspectiva regional.</li> </ul>

#### 4.2.4 Convenio MinTics – Findeter

Orientado a desarrollar plataformas tecnológicas adecuadas al territorio para atender temas de gobierno en línea, promoción y conectividad, con el propósito de acercar el estado al ciudadano, promover el desarrollo de plataformas y aplicativos asociados a contribuir en el mejoramiento del sistema educativo y la promoción de la innovación

En el 2014 se cuenta como principal resultado, la definición de 7 proyectos de Gobierno en Línea y Promoción TIC y la elaboración de los términos de referencia por un monto total de \$19.500 millones.

En 2015 se espera avanzar en la contratación y entrega de los siguientes proyectos:

- Sistema de Innovación Abierta en las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Montería, Bucaramanga, Pasto, Manizales, Valledupar.
- Plataforma para atención a constructores con el objetivo de reducir trámites - Ventanilla Única Constructor en las ciudades de Barranquilla, Cartagena.
- Plataforma de Educación Virtual en Montería.

- Sistema Integral de Servicios Educativos en Bucaramanga y el departamento de Quindío.
- Estudios para el desarrollo de un sistema de información para la Trazabilidad Animal en el departamento de Córdoba.
- Plataforma para servicios de ciudad en Pasto, Pereira, Villa de Leyva y Zipaquirá.

#### **4.2.5 Desarrollo Orientado al Transporte TOD – NAMA**

Este proyecto busca generar instrumentos de financiamiento para la transformación de las ciudades, reducir emisiones de gases efecto invernadero y crear sociedades más equitativas e integradas, a partir de la movilidad.

Se viene adelantando con recursos de cooperación de Nama Facilities provenientes de fondos del Gobierno Alemán a través de la Agencias KFW y GIZ.

#### *Resultados 2014*

- Plan Maestro para la transformación del Corredor Verde de Cali – Visión Cero Emisiones.
- Formulación de propuesta al NAMA Facility para la gestión de los recursos.

#### *Metas 2015*

- Presentar y obtener la aprobación de la propuesta técnica y financiera ante el NAMA Facility.
- Formular de proyectos en Manizales, Cali, Medellín.
- Diseñar instrumentos financieros orientados a TOD.

## 5. PRACTICAS DE GESTION

### 5.1 Gobierno Corporativo

Para Findeter, el Gobierno Corporativo constituye el conjunto de principios, políticas, normas y reglas internas que regulan la integración y funcionamiento de los Órganos del Gobierno de la Financiera y es el marco de acción para sus actuaciones con sus diferentes grupos de interés.

La Junta Directiva incorporó para el 2014 como buena práctica corporativa, las funciones de la Gerencia de Sostenibilidad, encargada de los Programas de “Ciudades Sostenibles y Completivas”, “Ciudades Emblemáticas”, “Diamante Caribe y Santanderes”.

Así mismo la Junta Directiva, actualizó el número de Regionales y Zonas en las cuales Findeter hace presencia en el país. Se integró en el Código de Buen Gobierno el Apéndice No. 3, Código de Ética y Conducta para las operaciones de Tesorería, en el cual se enmarca el actuar de los empleados de Findeter que tienen acceso a la información a los sistemas de negociación del mercado de valores y el manejo de conflictos de interés.

Como buena práctica de Gobierno Corporativo se realizaron campañas didácticas a través del aplicativo de intranet prisma mediante el cual se recuerda a los colaboradores de la Entidad los principios éticos, los valores corporativos, así como un video institucional en el que se explican de manera pedagógica cómo funciona el Gobierno Corporativo institucional, se destaca la transparencia, el servicio al ciudadano, y nuevamente los valores y la ética.

### 5.2 Responsabilidad Social y Ambiental



Findeter mantiene su compromiso permanente con las políticas de Sostenibilidad, Social y Ambiental, llevando a cabo estrategias y proyectos transversales que contribuyen al crecimiento de la Entidad y aportes a nuestros grupos de interés, siendo coherente con la Misión y Visión institucional.

#### 5.2.1 Responsabilidad Ambiental

##### 5.2.1.1 Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS

Desde el 2012, la Financiera inició el diseño e implementación del SARAS que tiene como objetivo realizar un análisis a partir de la identificación de los impactos ambientales y sociales que pueden generar los proyectos financiados, brindando la

posibilidad a los intermediarios de administrar sus riesgos y reducir la probabilidad de sufrir pérdidas inesperadas. Durante 2013 y 2014, con apoyo de consultores del BID, se construyeron los instrumentos del sistema, los cuales incluyen las etapas filtros, (lista de exclusión, Decreto 2820 de 2010 y monto), identificación, categorización, evaluación y administración de riesgos ambientales y sociales.

Así mismo en 2014, el equipo conformado por el BID, Findeter y el experto Lawrence Pratt, llevaron a cabo capacitaciones internas y externas para preparar a los actores involucrados en la prueba piloto, la cual contó con la participación de los bancos de primer piso Davivienda y Banco de Bogotá, seleccionados por su nivel de implementación del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales, y por el volumen de redescuento con Findeter. Para efectos de dicha prueba, se tomó una muestra de cinco proyectos por cada banco. Una vez finalizada la prueba piloto, se llevó a cabo la retroalimentación con los bancos participantes con resultados muy positivos, aciertos, ajustes y lecciones aprendidas.

El SARAS fu presentado y aprobado por la Junta Directiva de Findeter en noviembre de 2014, empezando a operar a partir de Marzo de 2015. Para este año también se planea realizar la divulgación y capacitación del sistema a los intermediarios financieros, así como una capacitación interna para las áreas involucradas.

### *5.2.1.2 Negocios Ambientales*

Desde hace dos años se viene trabajando con apoyo del BID, en realizó un estudio de mercado sobre la Eficiencia Energética en Alumbrado Público, por el potencial de este mercado en el sector, que permite mejorar considerablemente la seguridad ciudadana en las calles, reducir el número de accidentes viales, minimizar consumos y costos de energía y reducir las emisiones de gases efecto invernadero.

Con base en un estudio adelantado con apoyo del BID sobre el mercado de eficiencia energética en alumbrado público y del análisis en 18 municipios de más de 100 mil habitantes, se pudieron conocer los beneficios, las oportunidades y retos del sector; lo anterior fue base para la creación de mecanismos que incentiven y motiven al mercado, y para la modernización y gestión eficiente el sistema de alumbrado público. Como primera medida se creó la Línea Especial de Energías Renovables, Alumbrado e Iluminación, brindando recursos al sector privado y público, para estudios, inversión, seguimiento de proyectos de energías renovables (incluyendo autogeneración y cogeneración) y eficiencia energética en alumbrado interior o exterior.

Después de crear condiciones financieras especiales, como valor agregado, se brindó apoyo técnico y diagnósticos a los municipios del país y monitoreo y seguimiento de los impactos de los proyectos.

Cabe resaltar que esta iniciativa está alineada con las políticas del Gobierno, como el Programa de Uso Racional y Eficiente de Energía y Fuentes No Convencionales –

PROURE y la Ley 1715 de 2014. Durante el 2014 se organizó un grupo de trabajo y realizaron diversas reuniones con el Ministerios de Minas y Energía, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, UPME, DNP, IPSE entre otros.

Con estos actores y en alianza con el BID y la Universidad Nacional, se desarrolló un piloto en Galapa, Municipio del Atlántico, donde se contribuyó al municipio con un diagnostico y estructuración de la modernización y adecuación de la gestión y sistema de alumbrado público. Esta iniciativa también permitió presentar el programa y proyectos al Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en ingles) y durante la COP de Lima del 2014 como una Acción de Mitigación Nacionalmente Apropiada (NAMA por sus siglas en ingles).

### 5.2.1.3 Infraestructura Sostenible: Parque Autosostenible Las Nieves-Barranquilla

Dentro del programa Ciudades Sostenibles y Competitivas se han venido desarrollando soluciones alternativas de mitigación y adaptación al cambio climático dentro de las cuales se encuentran la construcción de parques autosostenibles que aprovechen al máximo el agua proveniente de las lluvias, para su auto-sostenimiento, minimizando o incluso evitando el riego artificial, optimizando el uso de energía y sirviendo como zonas de amortiguamiento e infiltración de los picos de tormenta para mitigar y evitar inundaciones o formación de arroyos.

La prueba piloto se realizó en el Parque las Nieves en Barranquilla, mostrando que se puede aplicar en múltiples infraestructuras y espacios urbanos tales como parqueaderos, vías, ciclo rutas, etc., que podrían generar un impacto mayor en el aprovechamiento de los recursos y en el manejo de picos de lluvia, generando así una adecuada adaptabilidad al cambio climático.

De esta forma, los parques autosostenibles podrán desempeñar dos funciones principales; amortiguar el caudal de agua sobre el pavimento y disponer de un depósito de agua para alimentarse en periodos secos, lo que evidentemente se verá reflejado en la disminución de los costos de mantenimiento y ahorro de energía y agua.

Antes



Después



#### 5.2.1.4 Ecoeficiencia y Programas Ambientales Internos

Para dar cumplimiento a los objetivos de Ecoeficiencia en concordancia con las políticas de sostenibilidad y del medio ambiente, Findeter obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Ambiental en la Norma ISO 14001:2004. En virtud del Sistema se adelantaron los siguientes programas ambientales<sup>5</sup>:

##### 5.2.1.4.1 Gestión Integral de los Residuos

Este programa tiene como objetivo promover en los colaboradores de Findeter la cultura de la separación de residuos en la fuente. Para ello, la Entidad adquirió canecas que además incentivarán la correcta disposición de los residuos.

**Cuadro 49. Material reciclado (kilos)**

Material Reciclado	Total Kilos
Papel, Archivo corrugado, AZ, Vidrio Periódico, Plástico	4.187

En cuanto a los residuos generados en el consultorio médico de la sede central, se está garantizando el transporte, almacenamiento y disposición final del 100% de los mismos con la empresa ECOCAPITAL.

##### 5.2.1.4.2 Uso Eficiente del Agua

Se emitieron mensajes de sensibilización a través de los medios de comunicación sobre el uso racional del agua. Se realizaron acciones de mantenimiento y de mejora en la tecnología y diseño de las instalaciones de la Entidad.

##### 5.2.1.4.3 Uso Eficiente de la Energía

Con este Programa se pretende reducir el consumo de energía en la Entidad y promover una cultura de ahorro. Para cumplir con dicho objetivo, se realizan campañas de sensibilización entre las que se enfatiza el ahorro de la misma.

##### 5.2.1.4.4 Sensibilización Cero Papel

Se realizó una campaña en la cual los directivos suscribieron compromisos públicos, a su vez se revisaron sus procedimientos con el fin de identificar los documentos estrictamente necesarios para imprimir en sus dependencias y realizar seguimiento

<sup>5</sup> Para mayor información consultar el Informe de Sostenibilidad 2014



mensual a los consumos, para lo cual se adecuó en los equipos de impresión multifuncionales, el uso de un código asignado a cada colaborador generando con ello toma de conciencia en las impresiones.

#### 5.2.1.4.5 Implementación de Prácticas Sostenibles

Se realizó el inventario de Gases Efecto Invernadero –GEI, en la sede central y en todas las sedes regionales y se compensó la Huella de Carbono con la compra de 454 bonos con el Proyecto Forestal de la Cuenca del Río Chinchiná PROCUENCA. A continuación se encuentran los resultados de este inventario:

**Cuadro 50 - Evolución de la Huella de Carbono en Findeter**

Huella de Carbono 2010	Huella de Carbono 2011	Huella de Carbono 2012	Huella de Carbono 2013
241,3	248,3	289,4	453,3

El incremento en la medición se debe principalmente al aumento en el consumo de electricidad en las oficinas, mayor cantidad de equipos de cómputo conectados y aumento de emisiones por transporte aéreo.

#### 5.2.1.4.6 Educación Ambiental

Se divulgaron tips ambientales durante todo el año, a través de los medios de comunicación de la Entidad, así mismo, se realizaron cine foros, mensajes, noticias y videos sobre la importancia de reducir el consumo de agua, luz y papel, Asimismo como la importancia de tener una buena disposición de los residuos.

### 5.2.2 Responsabilidad Social

Findeter gestiona prácticas socialmente responsables para generar conciencia, corresponsabilidad e impactos positivos en sus grupos de interés y actuar de manera comprometida y transparente en sus ámbitos de influencia. En 2014, se ha apuntado a la sostenibilidad de manera integral desde diferentes dimensiones:

### 5.2.2.1 *Apoyo al desarrollo sostenible de las comunidades*

#### 5.2.2.1.1 Programa de Educación Financiera

El programa de educación financiera creado a finales del 2012, está dirigido a las familias beneficiarias del programa 100 mil viviendas gratuitas, ha impactado alrededor de 3.000 familias ubicadas en las ciudades de Barranquilla, Galapa, Malambo, Montería, Manizales, Cartagena y Pereira. En el 2015 se continuará con este esfuerzo que pretende contribuir a la construcción de ciudades incluyentes y sostenibles.

#### 5.2.2.2 *Promoción del empleo inclusivo en la infraestructura del país*

Se suscribió una alianza entre Findeter y el Departamento para la Prosperidad-DPS, con el objetivo de promover el empleo inclusivo para la población en condición de vulnerabilidad ubicada en diferentes regiones del país. Así las cosas, se incorporaron cláusulas sociales de contratación en los términos de referencia de los proyectos de megacolegios que Findeter tiene bajo su supervisión.

#### 5.2.2.3 *Relacionamiento con proveedores*

Comprometidos con la evolución de las prácticas socialmente responsables con todos los grupos de interés, uno de ellos los proveedores, se construyó la política ambiental y social para la selección de proveedores y contratistas en Findeter así como una cláusula de impacto ambiental y social a incluir en todos de los contratos. Todo esto con el propósito de cumplir los procedimientos y medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de las normas y políticas ambientales vigentes, así como los tratados internacionales suscritos por el país en materia social.

#### 5.2.2.4 *Buenas prácticas laborales internas*

En alianza con la microfinanciera Finamerica, se dictaron talleres de educación financiera al equipo de aseo y cafetería así como a los colaboradores de la Entidad con el propósito de contribuir a mejorar su calidad de vida. Periódicamente se realizaron cine foros dirigidos a todos los colaboradores, en temas de sostenibilidad y cambio climático.

#### 5.2.2.5 *Programa de Voluntariado Corporativo*

A lo largo del 2014, este programa se constituyó en parte importante de la calidad de vida de los colaboradores de Findeter; con éste se continúa fortaleciendo el clima laboral, la integración y sinergia entre empresa, colaboradores y comunidad. Durante el año, se realizaron dos jornadas con la participación de más de 90 funcionarios de la oficina central, regional centro y con el apoyo de los funcionarios de la regional noroccidente como padrinos voluntarios en la jornada de diciembre. Con las dos

actividades se beneficiaron a 600 personas en condición de vulnerabilidad ubicadas en la ciudad de Bogotá y su periferia.

### **5.2.3 Informe de Sostenibilidad**

En Junio de 2013, Findeter presentó a sus grupos de interés su segundo Informe de Sostenibilidad, cumpliendo el compromiso de informar sobre las acciones realizadas para impulsar el desarrollo Sostenible en el ámbito de las dimensiones ambiental, económica y social.

Así mismo el 11 de agosto de 2014, Findeter fue certificada por la Global Reporting Initiative, por cumplir con los requisitos establecidos por esta Institución de carácter mundial, en el Nivel de aplicación B.

La información pormenorizada de estos temas, puede ser consultada en los Informes de Sostenibilidad que se encuentran publicados en la página web de Findeter ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)).

## **5.3 Bienestar y Desarrollo Humano**

Durante el 2014, se desarrollaron acciones tendientes a mejorar las condiciones de los colaboradores, principalmente a través de los siguientes aspectos: calidad de vida, formación institucional, clima organizacional y bonificación variable estratégica.

### **5.3.1 Calidad de Vida**

El afianzamiento de la política de calidad de vida se materializó a través de estrategias que se enmarcaron bajo el concepto “YO VIVO FINDETER”, con el cual se busca generar un ambiente de bienestar en el que el reconocimiento y la gratitud se aseguren, con el direccionamiento que proviene de los valores organizacionales, entendiendo a las personas como los componentes básicos en la eficacia organizacional, bajo tres pilares:

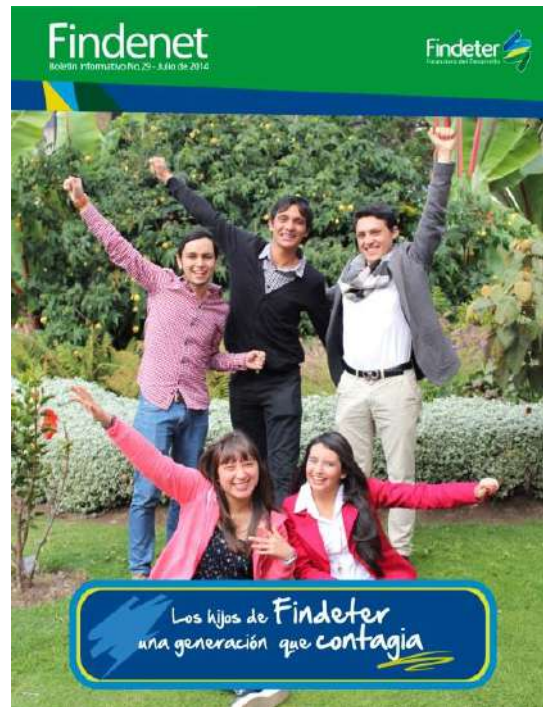
- Hacer sentir mayor pertenencia: Donde se fortalece y mejora el clima organizacional.
- Exaltar el orgullo que ya se siente.
- Evidenciar el nivel de bienestar y conductas saludables.

Los programas que se desarrollaron para ello son:

5.3.1.1 Recreativos y Deportivos



5.3.1.2 *Apoyo Integral al Colaborador y su Familia*



5.3.1.3 *Sociales*



### 5.3.1.4 *Horario Flexible*

- Jornada laboral para los días viernes: de 7 a.m. a 3 p.m.
- Teletrabajo, modalidad autónoma y suplementaria: 13 teletrabajadores.
- Permiso de estudio, cambio de jornada laboral para personas con necesidades particulares: 17 colaboradores.

### 5.3.1.5 *Préstamos a Empleados y Medicina Prepagada*

Se aprobaron un total de 93 préstamos a empleados con condiciones financieras blandas para las líneas de libre inversión, vivienda, vehículo, educación. De otro lado, se otorgaron auxilios de medicina prepagada a más de 169 empleados de la Entidad beneficiando a 298 personas que conforman el grupo familiar.

### 5.3.1.6 *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*

Actualización panorama factores de riesgo, evaluación ergonómica puestos de trabajo, exámenes médicos periódicos, chequeos ejecutivos, riesgo biomecánico (higiene postural, pausas activas), capacitación y acompañamiento a la Brigada de emergencia, jornadas de vacunación, programas de prevención y normativos (manejo de alturas), servicio médico empresarial.

### 5.3.1.7 *Niveles de satisfacción de programas*

La satisfacción de los colaboradores con el programa de bienestar arrojó en la última medición al final del 2014, nivel de satisfacción del 93. Así mismo a partir del 2014 se implementó una medición de satisfacción del cliente interno elaborada por una empresa externa, que consultó a 235 personas específicamente sobre algunos servicios ofrecidos por la Dirección de Gestión Humana dentro de los cuales se encuentra el Plan de Bienestar y Salud Ocupacional arrojando como resultado una calificación de 86 puntos sobre 100 ubicándose dentro de la tabla de valoración Muy Bueno.

## 5.3.2 *Formación Institucional*

El objetivo de la formación en Findeter consiste en actualizar de manera sistémica los conocimientos y habilidades de los colaboradores con el fin mejorar sus competencias en el desarrollo de sus funciones, promoviendo el liderazgo.

De acuerdo con ello, Findeter promovió e impulsó la participación de sus colaboradores en diferentes programas especializados y/o técnicos (no formales) orientados a la actualización y complementación de los conocimientos en temas específicos del área de gestión o que contribuyen al desarrollo de los diferentes proyectos ejecutados, dando como resultado una inversión en tiempo de 9 horas

hombre y una inversión superior a los \$1.000 millones, en los distintos programas, cifra que viene en permanente evolución como se muestra a continuación.

### Cuadro 51 - Inversión en Formación Institucional

*Cifras en Millones \$*

Inversión	2012	2013	2014
Formación	743	706	832
Auxilios	186	265	223
<b>Total</b>	<b>929</b>	<b>971</b>	<b>1.055</b>

De igual forma, la cobertura de los programas tiene una meta del 80%, con el fin de democratizar el conocimiento, cuyos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

### Cuadro 52 - Horas de Capacitación Talento Humano

Año	Horas	Personas Capacitadas	Cobertura
2012	28.609	289	100%
2013	24.418	358	100%
2014	21.421	448	100%





### 5.3.3 Clima Organizacional

A finales del 2014, Findeter por segundo año midió su ambiente laboral bajo estándares internacionales con empresas del sector financiero y con el referente de las 10 mejores empresas del País, bajo la metodología de Great Place to Work, a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las relaciones básicas que se dan en cualquier lugar de trabajo: credibilidad, respeto, imparcialidad (confianza), camaradería y orgullo.

Los resultados arrojaron que en Findeter, el índice de ambiente laboral se encuentra en un 73,8% correspondiente a un nivel muy satisfactorio, dado que la mayoría de sus indicadores se encuentran en los niveles superiores del rango del mercado como el que mide el vínculo empresa colaborador que es del 98%.

Las dimensiones mejor calificadas fueron: la apreciación general que tienen los colaboradores de la Entidad (91%); el orgullo (90%); la camaradería (86%); y el Respeto (82%). Se observaron algunos aspectos fuertemente arraigados con excelentes percepciones como la coherencia de los líderes, la celebración de eventos y la forma como contribuyen a la comunidad. Otros aspectos como la participación, la compensación y el sentido de equipo también están generalizados y por lo tanto



definen y hacen previsible un patrón de comportamiento específico sobre el cual se cimentarán las acciones a desarrollar en el 2015.

### **5.3.4 Remuneración Variable Estratégica**

Findeter se consolida como una empresa que asume sus retos bajo la premisa de contar con herramientas objetivas en la toma de decisiones de carácter salarial, respecto de la competitividad frente al sector financiero como su mercado natural, por lo que con la entrada de la aplicación de la remuneración variable estratégica, consistente en un sistema de pago que recompensa los resultados excepcionales, le permite alinear la estrategia con los objetivos tácticos y la estrategia del negocio, permitiendo que la política de remuneración sea integral.

Durante el 2014, se realizaron las mediciones del modelo de remuneración variable estratégica, para el nivel directivo y profesionales de la Vicepresidencia Comercial, profesionales de la Vicepresidencia Técnica y profesionales de la Dirección de Tesorería, obteniéndolo un total de 54 colaboradores que equivalen a un 25% del total.

## **5.4 Gestión de Operaciones**

### **5.4.1 Avances en el Plan Estratégico de Tecnología (PETI)**

En el año 2014, continuó la ejecución de los proyectos del PETI, así:

- Implementación del ERP – Microsoft Dynamics. Dentro de las principales actividades desarrolladas se encuentran: Implementación de las integraciones del ERP con los otros aplicativos de la Entidad; Depuración de la información contable; Definición de roles y perfiles por cada área involucrada; Elaboración del inventario de activos fijos e implementación del módulo respectivo, y Parametrización e implementación de la capa correspondiente a las NIIF. Igualmente, a través del ERP se empezó a llevar la contabilidad propia de los convenios de LAIF y DNP, facilitando el control y soporte de los mismos.
- Desarrollo y las mejoras de la plataforma SIGEP, la cual mantiene la información de los proyectos actualizada, centralizada y auditable, y permite la gestión documental de los proyectos para supervisión de Agua, Ciudades Sostenibles, Gerencia de Estructuración de Proyectos y Vivienda.
- Implementación de un nuevo portal externo – Mapa Social de Vivienda VIPA.

- Diseño y desarrollo de una nueva aplicación PMIS - Project Management Information System, para apoyar la gerencia de proyectos de tecnología de Findeter y de los proyectos estratégicos que gestiona el área de Planeación.
- Dentro del proyecto de Arquitectura de TI, se revisaron y definieron las integraciones requeridas por las Vicepresidencias Comercial y Técnica, las cuales serán desarrolladas en el primer trimestre del 2015.

Cabe resaltar otros logros que se presentaron durante el 2014 en materia de tecnología:

- Evaluación, selección e inicio de la implementación de un nuevo sistema de gestión documental, para brindar todas las funcionalidades que requiere la gestión del archivo de la Entidad; facilitar y fomentar el uso por parte de los usuarios, y asegurar que su arquitectura sea afín con la definida por la Entidad.

En materia de infraestructura tecnológica, se realizaron las siguientes actividades que propenden por mantener una plataforma actualizada y siempre disponible:

- Estabilización y flexibilización de los servicios contratados con Level 3, logrando que sean facturados a demanda y asegurando que siempre se cuente con la infraestructura que requiera el negocio.
- Implementación del esquema de teletrabajo suministrando la plataforma tecnológica que lo soporta, garantizando oportunidad y seguridad.
- Estabilización y mejor prestación de la red inalámbrica garantizando su óptima operación para visitantes y personal interno.
- Con el fin de cumplir con los lineamientos de seguridad de la información y de la separación de ambientes se implementó el firewall en la sede principal, el cual además permite administrar el ancho de banda del canal.
- Con el fin de suministrar servicio de almacenamiento y respaldo de la información de las áreas de la Entidad con mayor seguridad, control de recursos y facilidad en la administración, se reorganizó y optimizó el File Server.
- Se implementaron sistemas de monitoreo de la plataforma tecnológica que permite la generación de alertas de forma proactiva y que garantizan la disponibilidad de la misma.

- Se realizó la renovación del licenciamiento de Microsoft bajo el esquema de Enterprise Agreement, logrando un ahorro \$395 millones y beneficios como la estandarización, la congelación de precios y la transición de servicios a la nube.
- Se realizó un nuevo contrato de alquiler de equipos que permite una facturación variable, logrando así una reducción de costos importante para la Entidad.
- Se continuó con la remodelación de las oficinas de Cali, Calle 104, Piso 6 en la Dirección General y Manizales.
- Para fortalecer la prestación de los servicios del área y acoger las mejores prácticas de ITIL se implementó ASSISTA, herramienta que administra y controla incidentes y requerimientos, permitiendo realizar las mediciones a través de indicadores para tomar acciones de mejora de forma permanente. Mediante esta herramienta se implementó el catálogo de servicios del área y se viene trabajando en la optimización de los acuerdos de nivel de servicio con las diferentes áreas de la Entidad y los diferentes proveedores de servicios de tecnología.
- Como fortalecimiento del modelo operativo del área, se revisó y actualizó el procedimiento de ciclo de vida de aplicaciones, estandarizando los artefactos e involucrando los principales proveedores de aplicaciones: Stefanini (fábrica de software) y Sonda con el soporte y mantenimiento del CORE Financiero. Se lograron establecer tiempos de entrega entre las diferentes fases del ciclo y mediciones de la calidad de los entregables generados en el proceso de desarrollo. Para el próximo año se van a involucrar a los demás proveedores de aplicaciones, en el mismo esquema de control, gestión y medición.
- Se diseñó y estructuró el proceso de Gestión de la Demanda, el cual permitió consolidar y priorizar todos los requerimientos de software de la Entidad, garantizando una comunicación efectiva con las áreas usuarias, permitiendo contar con oportunidad en la entrega y retroalimentación de los servicios suministrados desde el área de aplicaciones. En el primer semestre del año 2015, se busca divulgar y consolidar este modelo, así como formar líderes funcionales en las diferentes aplicaciones que con su nivel de conocimiento, puedan ser el soporte funcional de primer nivel de las aplicaciones.

#### 5.4.2 Operaciones

Además de procesar todos los pagos de la Entidad y de los convenios con un alto índice de oportunidad y efectividad, y de hacer la valoración de los títulos y los reportes a las entidades de control y supervisión dentro de los estándares exigidos, el proceso de operaciones alcanzó lo siguiente:

- Desde hace más de 10 años, Findeter viene administrando la deuda originada en los Bonos de Desarrollo Urbano cuyos acreedores son municipios o empresas liquidadas. Durante el año 2014, con el apoyo de la Dirección Jurídica, se logró pagar la suma de \$73 millones quedando un saldo de \$48 millones.
- La implementación de un convenio de recaudo en línea con el Banco de Bogotá para facilitar la identificación de las partidas que se consignan por concepto de estudios de elegibilidad de la Vicepresidencia Técnica.

### 5.4.3 Cartera y Normalización de Deudas

- Se publicó y divulgó el Reglamento de Cartera que regula la recuperación de la cartera de empleados y exempleados.
- El indicador de cartera vencida de exempleados al corte de noviembre de 2014 fue de 1,71%, el cual había llegado al 4,70% en el año 2013.
- Consulta directa de los folios de matrícula inmobiliaria a través del VUR, esto elimina trámites internos para los empleados.
- Los certificados de pago de los créditos para fines tributarios de los empleados y exempleados se generarán automáticamente desde el aplicativo FINANCIANET, y podrán consultarse a través de PRISMA y la página web de Findeter.

### 5.4.4 Derechos de Autor

Durante el año 2014 se desarrollaron acciones de adquisición, actualización y control del software instalado y en uso, por cada elemento de la plataforma tecnológica como son servidores, dispositivos activos y estaciones de trabajo entre otros, comprobando que el software instalado, se encuentra completamente licenciado por el respectivo proveedor.

De igual forma, Findeter mantiene un inventario detallado de cada uno de los productos licenciados y los respectivos soportes. Lo anterior con el propósito de implementar controles cada vez más automáticos sobre la plataforma que garanticen la adecuada aplicación de la normatividad.

Se garantiza el cumplimiento de las normas de propiedad intelectual y derechos de autor sobre el software instalado en cada servidor, dispositivo activo y en las estaciones de trabajo, tanto en la Dirección General como en las Unidades Regionales, dando cumplimiento así a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la Ley 222 de 1995 modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, sobre derechos de autor.

## 5.5 Gestión Jurídica

En materia jurídica durante el 2014, en desarrollo del manejo de los aspectos legales, representación judicial y extrajudicial de la Entidad, así como las gestiones inherentes a la protección integral de los intereses institucionales, la administración y cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación de los Fondos FIU, FCV, FIS y Programa RISR, se destacan los siguientes resultados:

- Participación activa en todo el proceso de estructuración, negociación, aprobación, contratación y emisión de bonos en el mercado internacional por USD500 millones.
- Preparación del primer Contrato de Garantía a favor de Entidades vigiladas por la SFC dentro del acompañamiento en toda la estructuración de la operación de crédito conocida como Bonos de Agua, en la cual se celebró el contrato de fiducia mercantil irrevocable de administración y fuente de pago – Fideicomiso Findeter Créditos ET – Agua.
- Efectiva representación judicial en las acciones en que está vinculada la Entidad como parte activa o pasiva (78 procesos con corte al 31 de diciembre de 2014), se respondieron 107 acciones de tutela.

### 5.5.1 Administración y Cobro de los Fondos de Cofinanciación

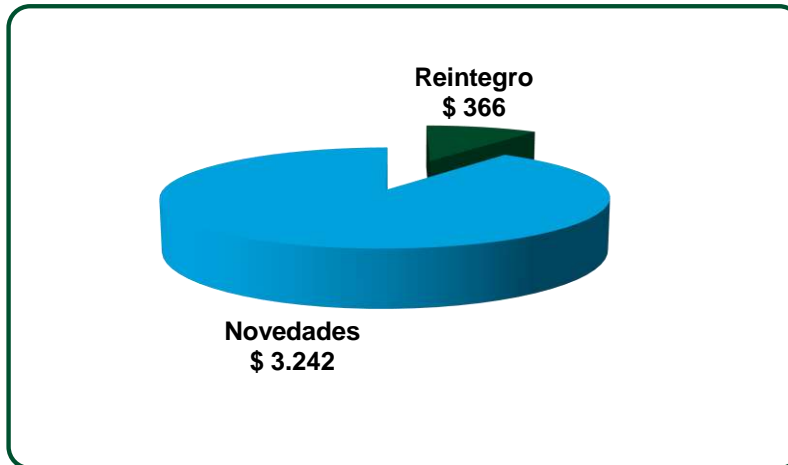
En desarrollo de la reducción de los saldos de las obligaciones derivadas de los convenios suscritos entre los Entes Territoriales y los Fondos de Cofinanciación FIU, FCV, FIS y Programa RISR, se destaca la finalización de 116 procesos de cobro coactivo, pasando de 382 a 266, así como la reducción de saldos de los entes territoriales acogidos a la Ley 550 de 1999 o en Acuerdo de Pago, suscritos con la Financiera por valor de \$3.608 millones, equivalente al 9,51% del saldo por reintegrar al 31 de diciembre del 2013, así:

**Cuadro 53 - Saldos Fondos de Cofinanciación**

*Cifras en Millones \$*

Fondo	Saldo por reintegrar a Dic 31/2013	Saldo por reintegrar Dic 31/2014	Reducción
FIU	9.721	8.815	906
FCV	5.055	4.727	328
FIS	22.361	20.011	2.350
RISR	807	783	24
<b>Total</b>	<b>37.944</b>	<b>34.336</b>	<b>3.608</b>

Gráfico 53 - Reintegro y Novedades Fondos de Cofinanciación



### 5.5.2 Adquisición de Bienes y Servicios

En este proceso de apoyo que tiene por objeto establecer las actividades, políticas o condiciones, controles y decisiones necesarias para contratar los bienes y servicios que requiera la Financiera, se destacaron los siguientes aspectos en el año 2014:

- Fortalecimiento en la atención de respuesta en el trámite de las solicitudes de adquisición de bienes y servicios, prestando un servicio de asesoría y acompañamiento a las diferentes dependencias de la Entidad, con el cumplimiento del Procedimiento de Contratación.
- Cumplimiento del 99,28% del Plan de Compras de 2014, frente a la ejecución del 76,08% de lo proyectado en el Plan de Compras de 2013.
- Realización de capacitaciones personalizadas en varias dependencias de la Entidad sobre temas de contratación, lo cual se ve reflejado en la presentación de estudios de necesidad completos y por ende la fluidez en los trámites solicitados.
- Implementación de la herramienta Microsoft Dynamics AX, con el módulo de Proyectos y Contratos, lo cual permite unificar la contratación.

### 5.6 Gestión de Calidad

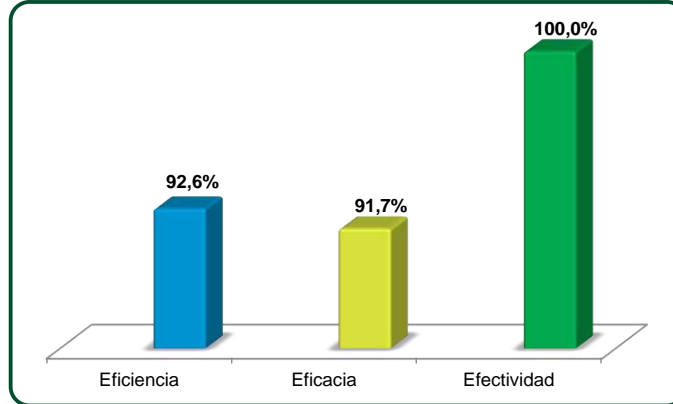
El Sistema de Gestión Integrado - SGI, conformado por los Sistemas de Gestión de Calidad -SGC-, Sistema de Gestión Ambiental -SGA-, Control Interno -SCI- y Administración del Riesgo Operativo -SARO-, continuó con su mantenimiento como

insumo básico para lograr mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales.

**5.6.1 Análisis de Indicadores**

El análisis y medición de los indicadores de gestión muestra que la eficacia, eficiencia y efectividad para la Entidad, presentaron un comportamiento positivo con los siguientes resultados.

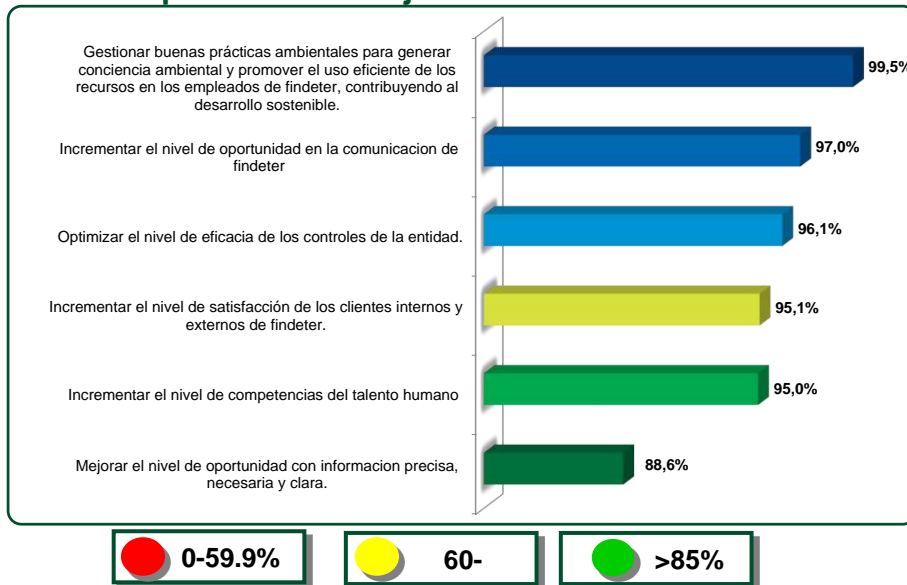
**Gráfico 54 - Nivel de Cumplimiento del SGI**



**5.6.2 Objetivos de Calidad**

Los objetivos del SGI relacionados con: satisfacción de los clientes internos y externos; oportunidad de la comunicación; eficacia de los controles; competencias del talento humano y buenas practicas ambientales presentaron cumplimiento por encima del 95%. Por otra parte, el objetivo referente a la oportunidad de la información presentó un cumplimiento del 88,61%, debido a que tres indicadores asociados a este objetivo no cumplieron la meta.

**Gráfico 55 - Cumplimiento de Objetivos del Sistema de Gestión Integrado**



### 5.6.3 Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora

Durante el 2014 se formularon 285 acciones distribuidas así: 167 correctivas, 111 de mejora y 7 preventivas.

Se observa que las acciones derivadas tanto de auditoría interna como de gestión fueron las fuentes que mayor participación tuvieron con un 80%.

**Cuadro 54 - Origen de ACPM'S del SGI**

Fuente	No.	% Part
Administracion Del Proceso	3	1%
Auditoria Externa	20	7%
Auditoria Interna De Calidad	14	5%
Auditoria Interna De Gestión	228	80%
Indicadores De Gestión	10	4%
Otras Fuentes	10	4%
<b>Total General</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>

La segunda auditoría de seguimiento a la certificación al Sistema de Gestión de Calidad realizada por la firma certificadora COTECNA, confirmó la Certificación hasta el año 2016, al demostrar el cumplimiento con los requisitos de la Normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.2009. Lo anterior se ratifica con el séptimo ciclo de Auditoría Interna del SGI que reflejó el compromiso, sentido de pertenencia y trabajo de los equipos en la interiorización del Sistema en su labor diaria.

Así mismo se alcanzó la certificación en la Norma ISO14001.2004 Sistema de Gestión Ambiental, cumpliendo de esta forma con el compromiso adquirido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – Sector Hacienda. El Certificado otorgado tiene vigencia hasta el 1 de julio de 2017. Este nuevo sistema que se suma al SGI logró identificar los impactos ambientales que genera Findeter en su sede central y plantear programas para controlarlos, y de esta manera ratificar el compromiso que tiene la Entidad con la sostenibilidad ambiental.

Durante el 2014 se continuó con la sensibilización y capacitación en la herramienta que administra el SGI para lograr el funcionamiento adecuado.

También se inició la implementación de la norma ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, integrándola al Sistema de Gestión de Findeter; y se continuó con el mantenimiento y la mejora del SGI como insumo para lograr el mantenimiento de la certificación en las normas ISO 9001:2008, NTCGP1000.2009 e ISO 14001:2004.



## 5.7 Administración de Recursos Documentales

Durante el 2014 Findeter ha mantenido su compromiso con la incorporación de nuevas tecnologías para la administración de su acervo documental; es así que alineado con las políticas de Eficiencia Administrativa y Cero Papel, dio inicio a la gestión centralizada por parte del Centro de Administración Documental (CAD), de los expedientes de Contratación e Historias Laborales Activas, iniciativa que implica la organización, digitalización, carga en el aplicativo de gestión documental y actualización permanente de dichos expedientes, propiciando la reducción de copias físicas de la documentación basado en el principio de la ubicuidad propia de los contenidos y documentos digitales. El 90% de las carpetas de contratación ya se encuentran en control del administrador de gestión documental y digitalizado un 50% para consulta de los usuarios

Uno de los hechos importantes del 2014, consistió en la conservación en el Sistema de Gestión Documental de una copia digital de todas la comunicaciones que circularon en la Entidad; esto permite la consulta inmediata por los funcionarios. Consecuentemente durante el año se observó un crecimiento considerable en el volumen de documentación en la Entidad, lo que propuso un reto constante para garantizar la presentación del servicio de manera efectiva.

## 5.8 Gestión de Comunicaciones

La estrategia de comunicaciones en Findeter se llevó a cabo durante el año 2014 a través de medios virtuales, en lo que se ha registrado importantes logros a la hora de posicionar el quehacer misional en las distintas regiones donde la Entidad lidera proyectos.



Gracias a la estrategia de comunicación que Findeter ha adelantado a través de medios virtuales, se logró impulsar en el 2014 los diferentes productos y servicios, así como sus novedades a través de la página web y las redes sociales que se han consolidado en Twitter, Facebook y Youtube garantizando una comunicación más cercana con los usuarios y una generación de información mucho más oportuna, directa y concreta.

En estos medios de comunicación virtuales, los temas principales de promoción fueron publicados, a través de *banner promocionales* y los *hashtag de twitter*, generando una recordación importante entre los seguidores, del portafolio de servicios y las agendas de trabajo más relevantes en las que participó la Financiera.

En la gestión de la comunicación institucional, se destacan en el 2014 los siguientes aspectos:

- 60 planes de relacionamiento en 16 ciudades del país.
- 9.683 seguidores en twitter.
- 796 seguidores en Facebook.
- 590 Seguidores a través de la Cuenta en Instagram @Findeter1.
- 82 Seguidores a través de la Cuenta en Instagram @Young Findeter.
- 48 emisiones de NotiFindeter a través del canal Señal Institucional.
- 44 emisiones de NotiFindeter en Telecaribe.
- 31 emisiones de NotiFindeter en Telecafé.
- 180 emisiones de minuto Findeter transmitidos por 5 canales regionales como: (TRO, Telecaribe, Telecafé, Teleantioquia y Telepacífico).
- 20 boletines virtuales sobre proyectos de impacto financiados por Findeter .
- especiales de Diamante Caribe, Alide, Foro Urbano y Notifindeter.
- 3.692 noticias publicadas a través de 160 medios de comunicación. Esta meta tuvo un incremento del 79% con respecto al 2013, obteniendo un ahorro publicitario de \$17.1 millones y un ahorro editorial de \$51.2 millones.

A través de los medios virtuales y en articulación con la estrategia GEL, Findeter ha logrado hacer de la rendición de cuentas un proceso permanente, toda vez que se brindan posibilidades a la ciudadanía para conocer de primera mano el quehacer misional de la Entidad a través de información escrita, fotográfica, audiovisual; de igual manera sobre los eventos, foros, mesas de trabajo y demás actividades en las cuales participa en el ámbito nacional.

También se destaca en el 2014 la consolidación del espacio televisivo NotiFindeter, en cuyas se emisiones se transmitieron entrevistas, videos institucionales, promocionales de eventos, así como videos internos.

De las emisiones realizadas en el 2014 a través de éste canal de impacto, se resaltan los siguientes aspectos:

- 12.040 personas en promedio de audiencia.
- 15.100 personas en octubre y 13.400 en julio, como los meses de mayor registro de teleaudiencia.
- 48.160 personas en promedio mensual de audiencia en la emisión de NotiFindeter a través del canal Señal Institucional.
- 33.040 personas en promedio mensual de audiencia en la emisión de NotiFindeter a través del canal Telecaribe.
- 3.240 personas en promedio mensual de audiencia en la emisión de NotiFindeter a través del canal Telecafé.
- Ranking N° 34 de un total de 177 programas de Telecafé a través del cual se emitió la información de NotiFindeter.

## 5.9 Servicio al Cliente

El Servicio al Cliente en Findeter, se lleva a cabo bajo los principios de calidad, eficiencia, oportunidad y eficacia ofreciendo una atención integral al cliente ciudadano, con el fin de satisfacer sus necesidades de información relacionadas con el quehacer de la Entidad, sus productos y servicios.

En este ámbito se tiene conciencia de la responsabilidad de prestar una atención oportuna a través de los diferentes canales de comunicación con los que cuenta la Entidad, garantizando así el contacto con el cliente ciudadano en lo que respecta a información, inquietudes y sugerencias, aportando de ésta manera al desarrollo óptimo de las relaciones que éstos establezcan o pretendan establecer con Findeter.

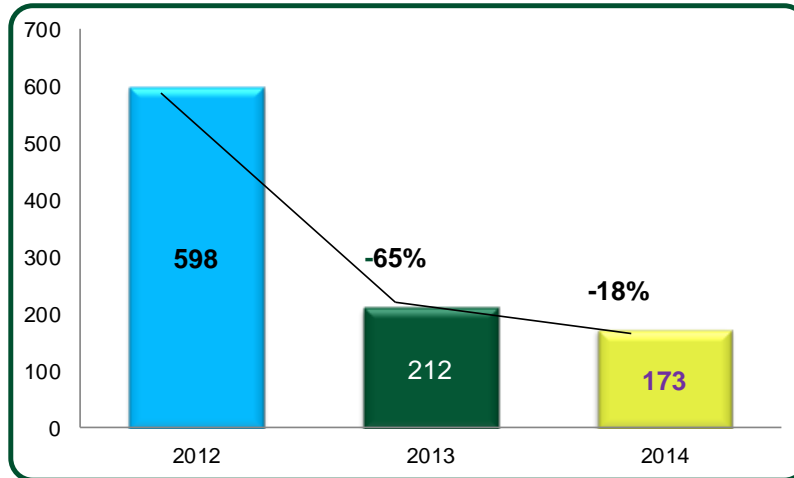
A continuación se destacan los resultados más relevantes en ésta materia sobre la gestión realizada durante el año 2014:

### 5.9.1 Solicitudes recibidas

Durante el año 2014 a través de la página Web de la Entidad ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) se recibieron 173 solicitudes de información y/o sugerencias, de las cuales el 100% fueron atendidas oportunamente en consideración a los tiempos establecidos por la ley, 15 días hábiles.

El indicador se cumplió en un 100%.

**Gráfico 56 - Comparativo 2012 – 2013 – 2014 Solicitudes y/o Sugerencias Recibidas**

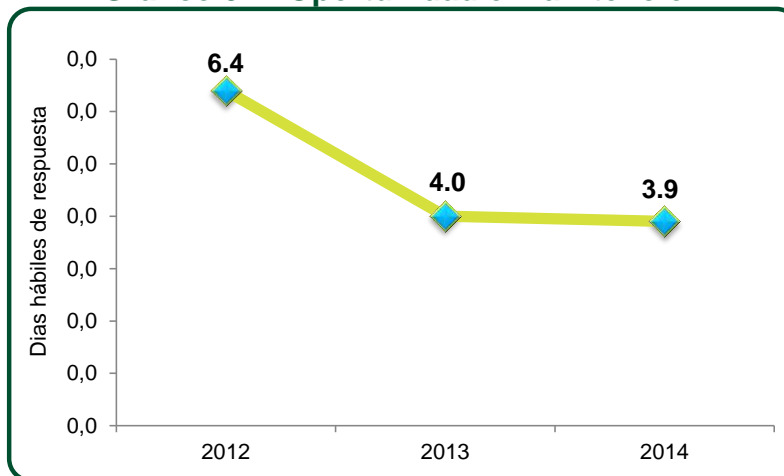


Tomando como referencia los dos años anteriores al 2014, se observó que la cantidad de inquietudes y/o sugerencias que ingresan a través de la página Web ha disminuido en un -71% durante el total del periodo, lo que permite concluir que las diversas mejoras que se han implementado durante este tiempo en lo que respecta al contenido, satisface en mayor medida las necesidades de información de los ciudadanos.

**5.9.2 Oportunidad en la Atención - Tiempo de respuesta**

El tiempo promedio de respuesta en el 2014 a las 173 inquietudes y/o sugerencias recibidas en el año 2014, fue de 3.97 días mejorando substancialmente frente a los dos años anteriores (2013 – 2012), dónde los tiempos de respuesta fueron en promedio de 4.06 días y 6.39 días respectivamente.

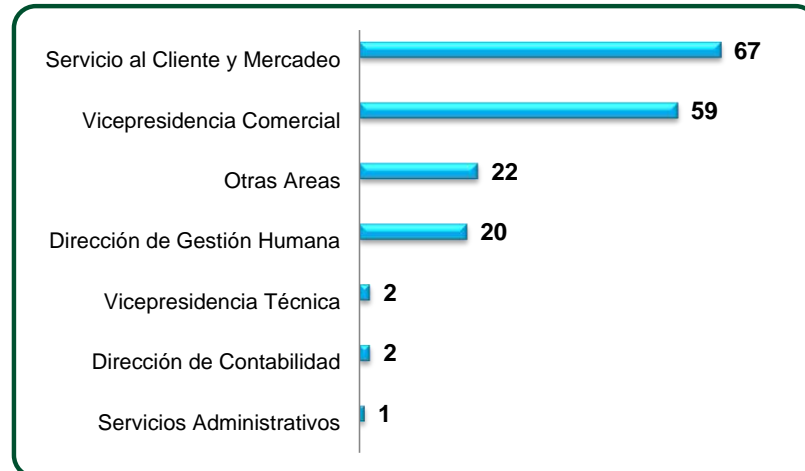
**Gráfico 57 - Oportunidad en la Atención**



### 5.9.3 Participación áreas en atención de solicitudes 2014

Las áreas a las que se remitió las solicitudes de información para ser resueltas a los ciudadanos, dada la especialización de la inquietud a resolver fueron:

**Gráfico 58 - Solicitudes Atendidas por Área**



#### 5.9.3.1 Mercadeo y Servicio al Cliente

Durante el año 2014, se recibieron 173 solicitudes, de las cuales brindó atención directamente a 67 con un tiempo de respuesta promedio de 1.54 días hábiles. Las solicitudes restantes fueron gestionadas y resueltas con la intervención de las áreas especializadas.

Quienes calificaron el nivel de satisfacción de las respuestas recibidas otorgaron la máxima clasificación que es de 5 (Excelente). Las inquietudes más frecuentes que se hicieron a ésta área fueron:

- Información general sobre Findeter
- ¿Qué se debe hacer para acceder a un crédito con Findeter?
- ¿Cómo se puede acceder a una vivienda?
- Financiación de un proyecto agrícola

#### 5.9.3.2 Vicepresidencia Comercial

A esta dependencia le fueron remitidas 59 solicitudes que fueron resueltas de la siguiente manera:

### Cuadro 55 - Solicitudes Atendidas por el Equipo de Ventas

Area	N° de Solicitudes
Vcia Comercial / Sede Principal	14
Regional Centro	11
Regional Pacífico	10
Regional Noroccidental	9
Regional Nororiental	8
Zona Sur Neiva	3
Regional Caribe	3
Zona Eje Cafetero	1
<b>Total</b>	<b>59</b>

El tiempo de respuesta promedio fue de 5.17 días hábiles; vale la pena resaltar el tiempo promedio de respuesta de la Zona Sur Neiva que fue de 1.6 días hábiles. Quienes calificaron la satisfacción de las respuestas recibidas a sus inquietudes otorgaron una calificación promedio de 4.6

Las inquietudes más frecuentes que se hicieron a ésta vicepresidencia fueron:

- ¿Cómo acceder a un crédito con Findeter?
- Asesoría general para lograr la financiación de un proyecto
- ¿Cómo se presenta un proyecto?
- ¿Cuáles son los sectores que financia Findeter?
- Financiación de proyectos ecológicos
- Financiación de proyectos agrícolas

#### 5.9.3.3 Dirección de Gestión Humana

Esta área recibió 20 solicitudes, las cuales fueron atendidas en su totalidad en el término de tiempo establecido por la ley, con un promedio de respuesta fue 2.7 días hábiles. Las inquietudes más frecuentes que se hicieron a esta dirección fueron:

- ¿Qué se debe hacer para trabajar en Findeter?
- Anexo de la hoja de vida, para trabajar en la Entidad

#### 5.9.3.4 Dirección de Contabilidad

A ésta dirección fueron remitidas dos (2) solicitudes de información, las cuales fueron resueltas en un promedio de 10.5 días hábiles. La inquietud que se atendió en las dos solicitudes hacía referencia a: Solicitud del certificado de retención en la fuente

#### 5.9.3.5 Jefatura de Servicios Administrativos

Esta Jefatura recibió una (1) inquietud, con un promedio de respuesta de 10 días hábiles y fue referente a un ofrecimiento de finca raíz.

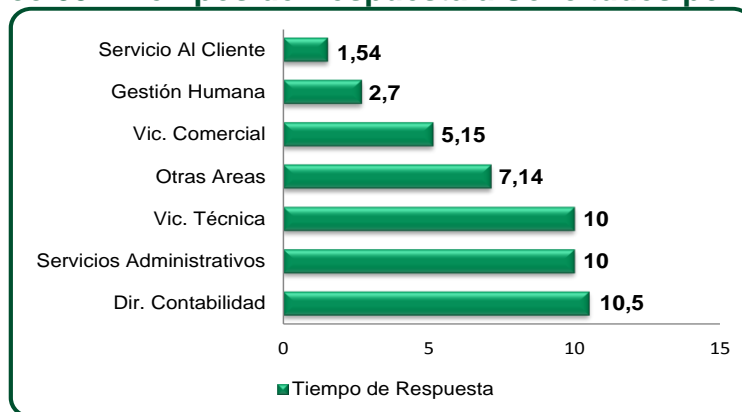
5.9.3.6 Vicepresidencia Técnica

Esta vicepresidencia en el año 2014 recibió dos (2) solicitudes, a las cuales se les dio respuesta en un promedio de 10 días hábiles. Las inquietudes más frecuentes fueron relacionadas con el tema de Elegibilidad de Vivienda.

5.9.3.7 Otras Áreas

Fueron atendidas 22 solicitudes, las cuales se les dio respuesta en un promedio de 7.14 días hábiles.

**Gráfico 59 - Tiempos de Respuesta a Solicitudes por Áreas**



Todas las áreas que se involucran en la prestación del servicio al cliente en lo que respecta a dar respuesta a las inquietudes y/o sugerencias de estos, cumplen con los días hábiles de respuesta establecidos por la ley, entre las cuales se resalta el tiempo promedio de respuesta dado desde el área de Servicio al Cliente que para el 2014 fue de 1.54 días hábiles.

**5.9.4 Encuesta de satisfacción de las solicitudes recibidas a través de la Página Web**

De las 173 solicitudes recibidas en el transcurso del 2014, tan solo el 7% equivalentes a 12 fueron calificadas, de las cuales, 10 recibieron una valoración superior de 4 puntos y 2 recibieron una calificación por debajo de 2 puntos, es decir que hay un nivel de satisfacción del cliente del 4,25%.

**Cuadro 56 - Resultados Encuesta de Satisfacción Solicitudes Página Web**

Nombre Asunto / Actividad	Responsable	Calificación					Atendida		Contestadas	N/C	Atendidas	Indicadores	
		1	2	3	4	5	Si	No				Satisfacción	Atención
Inquietud o Sugerencia	Angelica Arzuza	1	1	0	2	8	11	1	12	161	173	4,25%	91,67%

Fuente: Estadística registrada por Nexura

## 6. PREVENCIÓN DEL RIESGO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

### 6.1 Gestión de Riesgos

Durante el año 2014, Findeter continuó fortaleciendo la capacidad para la gestión del riesgo, implementando el Sistema de Seguridad de la Información- SSI, desarrollando un modelo de riesgo de contraparte para el cálculo del Valor de Máxima Exposición – VmE para sociedades comisionistas de bolsa.

En materia de riesgo operativo se fortalecieron los temas de continuidad del negocio y se creó el Programa Antifraude y Corrupción y finalmente, para tener una cuantificación de los riesgos asumidos por Findeter se trabajó en el modelo del cálculo de capital económico.

Conforme a la política de mejoramiento continuo, se han venido actualizando y optimizando los procedimientos de identificación, medición, seguimiento, control y monitoreo de cada uno de los Sistemas de Riesgos como son: Riesgo de Liquidez (SARL), Riesgo de Mercado (SARM), Riesgo Crediticio (SARC), Riesgo Operativo (SARO), Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

Cada uno de estos Sistemas cuenta con modelos, metodologías, políticas y límites, definidos en cada uno de los respectivos manuales. Todos estos componentes son aprobados por la Junta Directiva y enfocados a la toma de sus decisiones estratégicas.

#### 6.1.1 Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL

El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez – SARL de la Financiera, cumple con lo establecido en la Circular 042 de noviembre de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Durante el año 2014 se implementaron los cambios requeridos por el ente supervisor en cuanto a la clasificación de activos líquidos de alta calidad, lo que permite una mejora en la estimación del índice de riesgo de liquidez IRL, base para el sistema de alertas tempranas comprendido en el plan de contingencia de liquidez de Findeter.

Durante el año 2014, como se puede observar en los cortes mensuales, el indicador de riesgo de liquidez (IRL) para las bandas de 7 y 30 días se mantuvo positivo:



Gráfico 60 - IRL 7 Dias

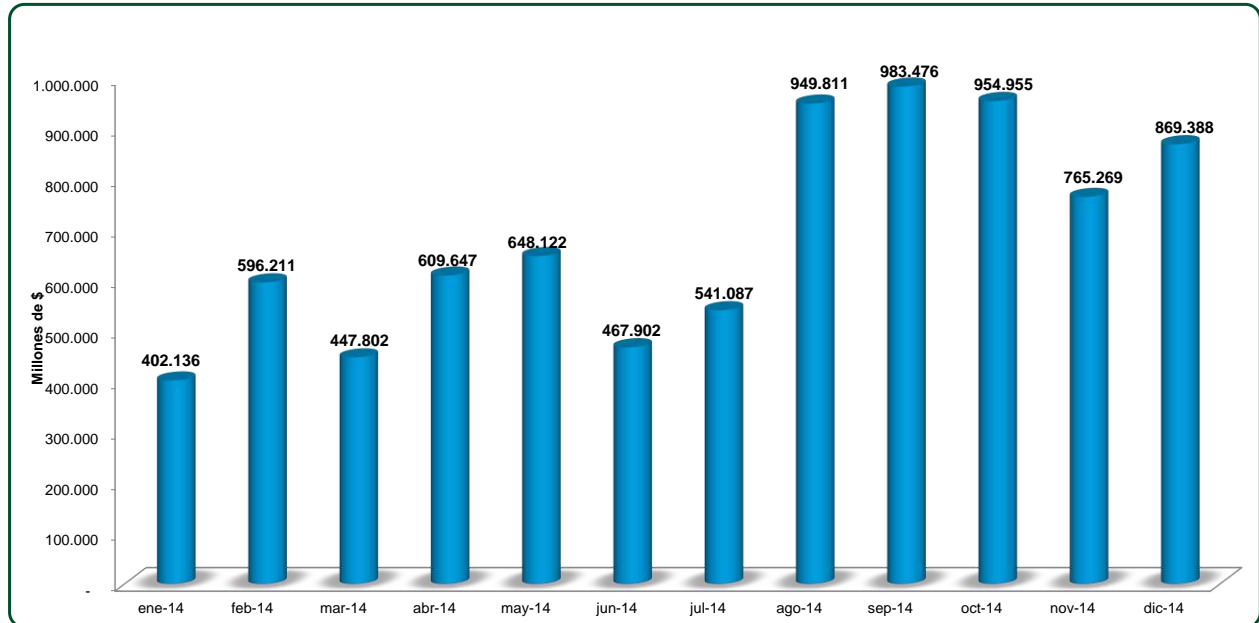
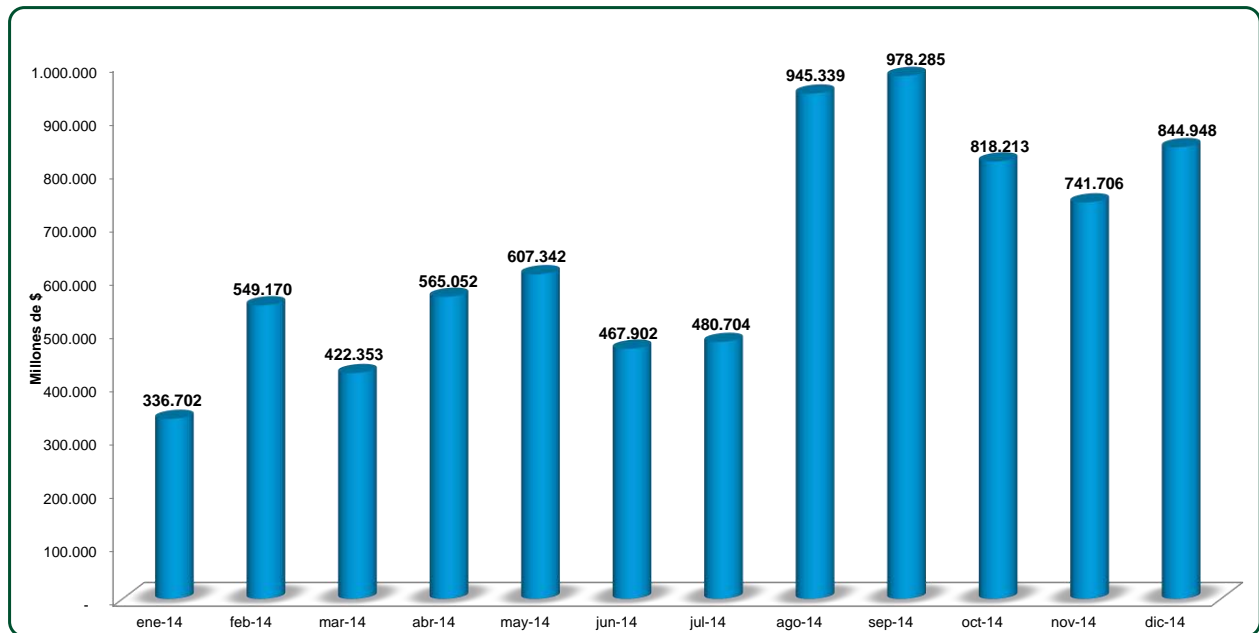


Gráfico 61 - IRL 30 Dias

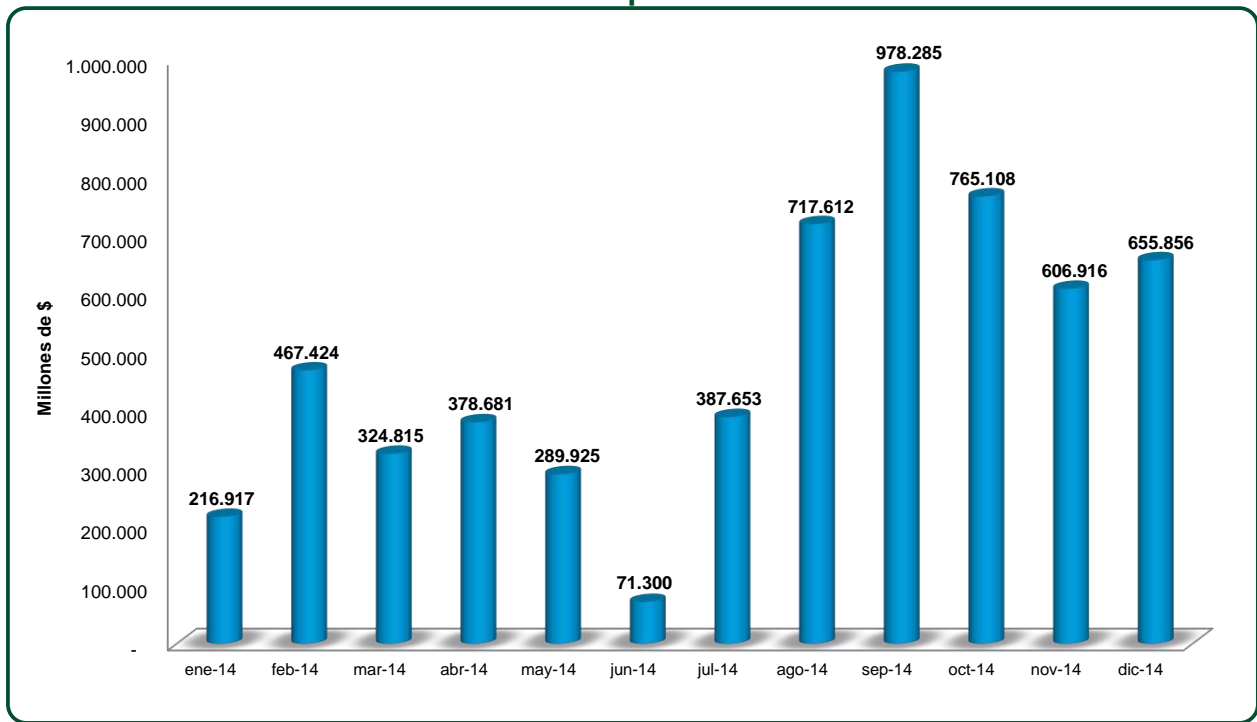


A partir de julio se observó un incremento en la liquidez de Findeter, debido a la colocación de los bonos en el mercado internacional por USD500 millones, así al cierre

del año el indicador de Índice de Riesgo de Liquidez - IRL fue de \$869.388 millones para la banda de 1 a 7 días y de \$844.948 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja el alto nivel de recursos con que cuenta la Entidad para cumplir con sus obligaciones y realizar sus actividades.

Con el objetivo de monitorear y controlar el riesgo de liquidez de mediano y largo plazo, se desarrolló un modelo interno que se fundamenta en los requerimientos de liquidez y flujos contractuales definidos en el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia. Durante el 2014, el resultado acumulado en la banda de 90 días fue positivo.

**Gráfico 62 - Brecha de Liquidez Acumulada 90 Días**



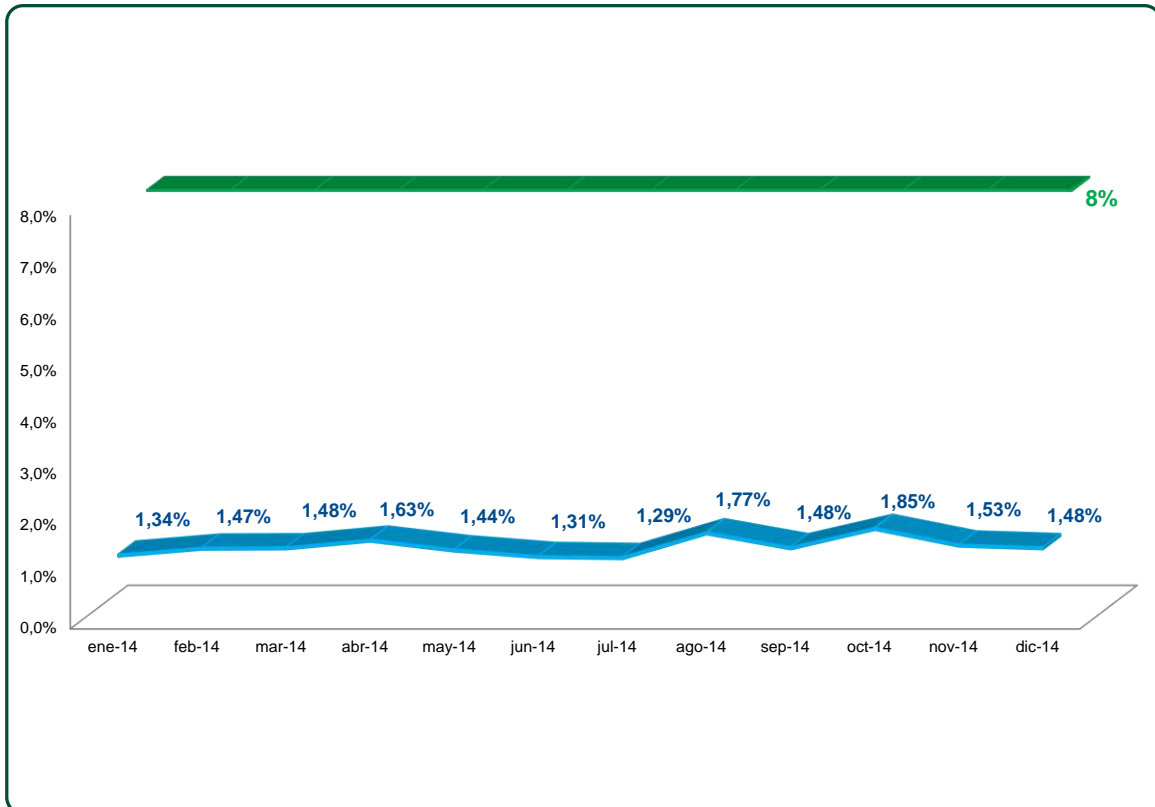
En este mismo sentido, se realiza el monitoreo del riesgo de liquidez a través de proyecciones semanales del IRL, obteniendo así el indicador de hasta 60 días a partir de la fecha de corte de cada proyección. Esto permite anticipar los cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad.

**6.1.2 Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM**

Findeter tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgos de Mercado, el cual permite adoptar decisiones oportunas para mitigar este riesgo.

El valor en riesgo de mercado se estima usando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado del valor en riesgo (VeR), al cierre de 2014 fue de \$13.335 millones, que representa un 1,48% del valor del patrimonio técnico de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva, que es del 8,0% como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico 63 - VeR



### 6.1.3 Sistema de Administración de Riesgo Crediticio – SARC

La gestión del Riesgo de Crédito dentro de la Financiera se realiza conforme a las normas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y lineamientos establecidos por la Junta Directiva. Las políticas, límites, procedimientos, modelos y metodologías de asignación de Valor de Máxima Exposición - VME, seguimiento y control para cada tipo de intermediario, están consignadas en el Manual SARC de la Entidad, este manual fue actualizado el 18 de marzo de 2014.

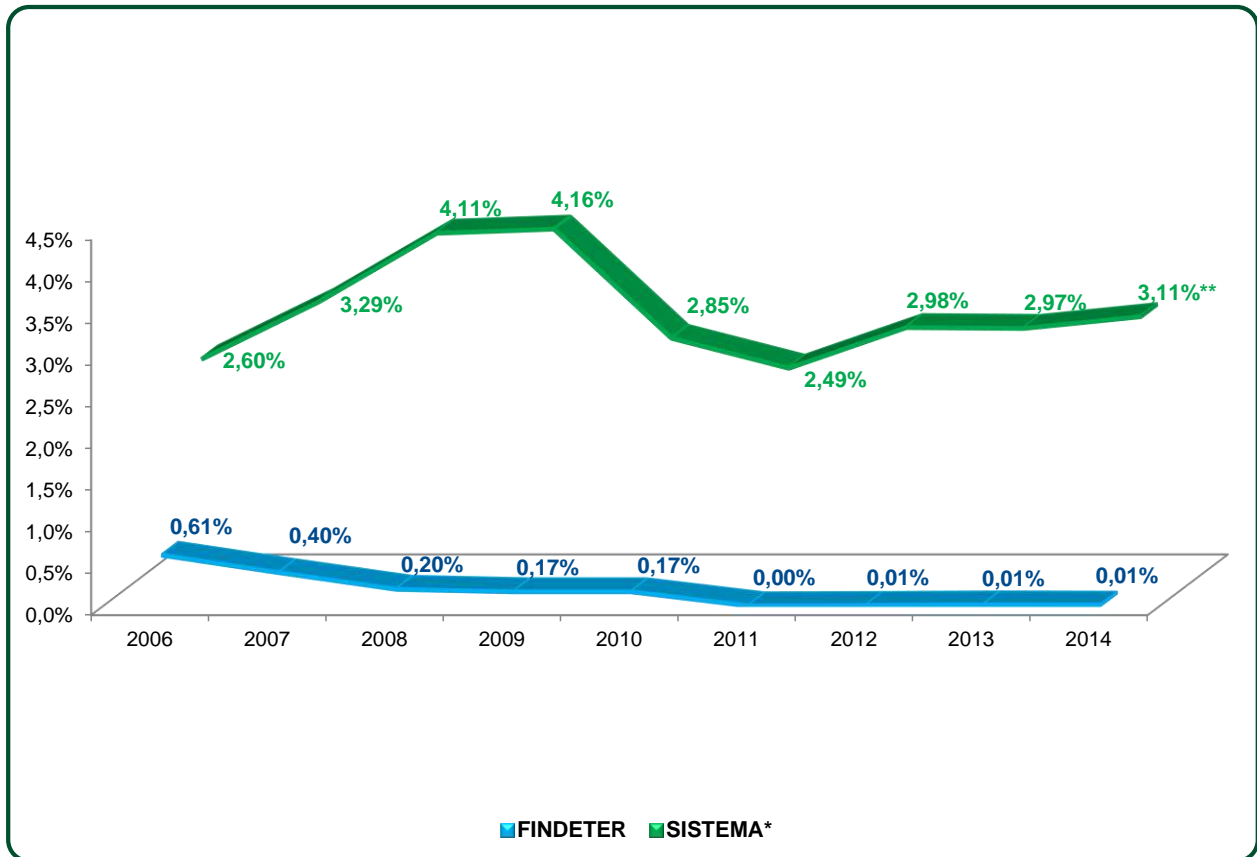
Las metodologías implementadas en la Financiera se diferencian por el tipo de intermediario a evaluar, calificar y controlar, y se fundamentan en análisis financiero, probabilidad de incumplimiento, aspectos cualitativos y visitas *in situ* (esta última para

intermediarios no vigilados por la Superintendencia Financiera). Estos frentes de análisis permiten asignar de manera objetiva el Valor de Máxima Exposición - VME para cada intermediario. Es de resaltar que todos los VME son aprobados exclusivamente por la Junta Directiva de la Findeter.

Como resultado de la aplicación de sus modelos de evaluación, calificación y seguimiento a las contrapartes que componen la cartera de créditos, se mantienen los indicadores de riesgo de crédito en niveles que los ubican entre los mejores del sistema financiero, situación que se muestra en las siguientes gráficas.

El indicador de calidad de cartera, históricamente se ha situado en niveles muy bajos con respecto al sistema. Para diciembre de 2014 se ubicó en 0,0092%.

**Gráfico 64 - Calidad de Cartera = Cartera Vencida / Cartera Bruta**

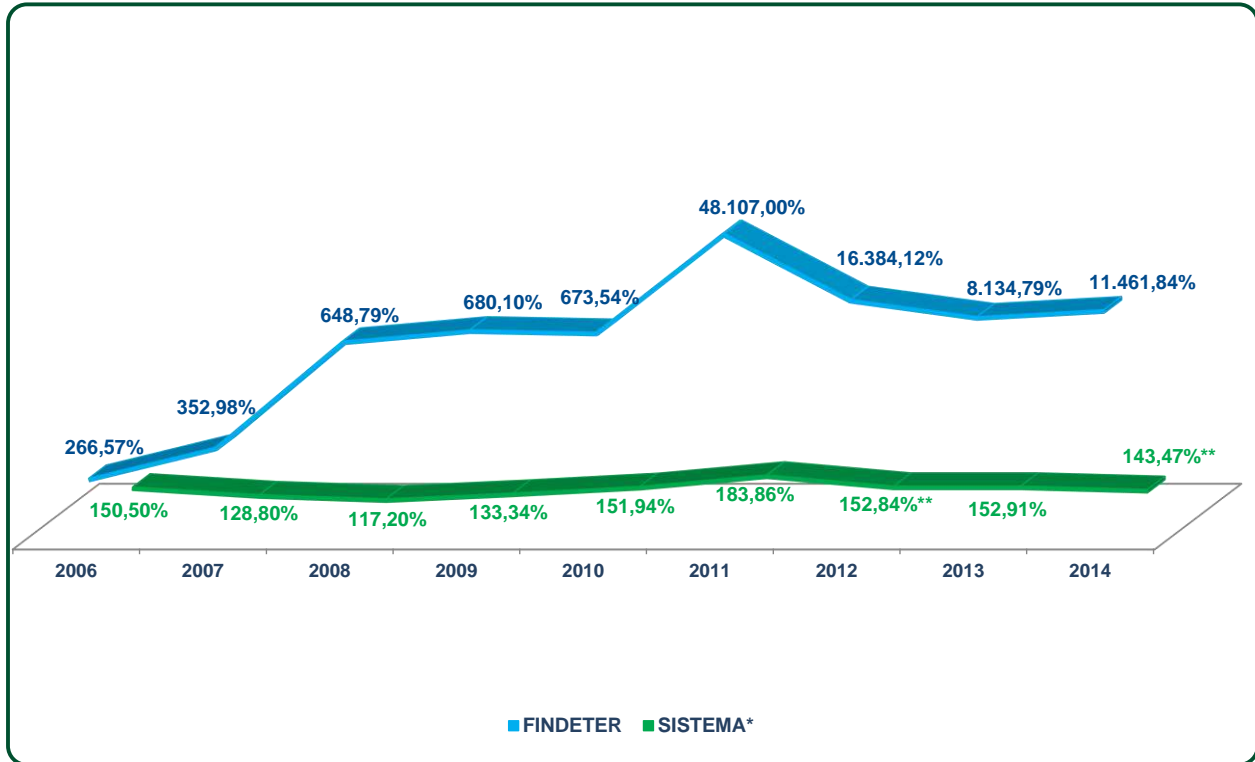


\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\*Cifra con corte a noviembre de 2014.

En cuanto a la gráfica de cubrimiento es importante aclarar que debido al efecto que tuvo la disminución de cartera vencida, como resultado de un castigo de cartera en el año 2011, el indicador de cubrimiento a partir de esa fecha ha tenido valores que no permiten ser visibles a escala en la gráfica, a diciembre de 2014 este indicador se ubicó en 11.461,84%.

**Gráfico 65 - Cubrimiento = Provisiones / Cartera Vencida**



\* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

\*\*Cifra con corte a noviembre de 2014.

La distribución de la cartera por calificación es la siguiente:

**Cuadro 57 - Calificación de la Cartera  
Corte 31 de Diciembre de 2014**

*Cifras en Millones de \$*

Categoría	Saldo Cartera	% Participación
A "Riesgo Normal"	6.011.757	99,9406%
B "Riesgo Aceptable"	228	0,0038%
C "Riesgo Apreciable"	20	0,0003%
D "Riesgo Significativo"	-	0,0000%
E "Irrecuperable"	3.327	0,0553%
<b>Total Cartera Bruta</b>	<b>6.015.332</b>	<b>100,00%</b>

Como puede observarse, en categoría A, se encuentra el 99,94% de la cartera total de la Entidad, el restante 0,06% se encuentra distribuido dentro de las otras categorías. Es importante aclarar que la mayor participación en la Categoría E "Riesgo de Incobrabilidad" está dada por la cartera de las obligaciones reestructuradas Ley 550/99 y 617/00.

Findeter se encuentra exceptuada de adoptar el modelo de referencia o presentar un modelo interno para constituir sus provisiones individuales (Circular 035 de 2006, Superintendencia Financiera de Colombia), las provisiones de cartera durante el 2014 se realizaron por el régimen previsto en el Anexo 1 del Capítulo II de la Circular Básica Contable.

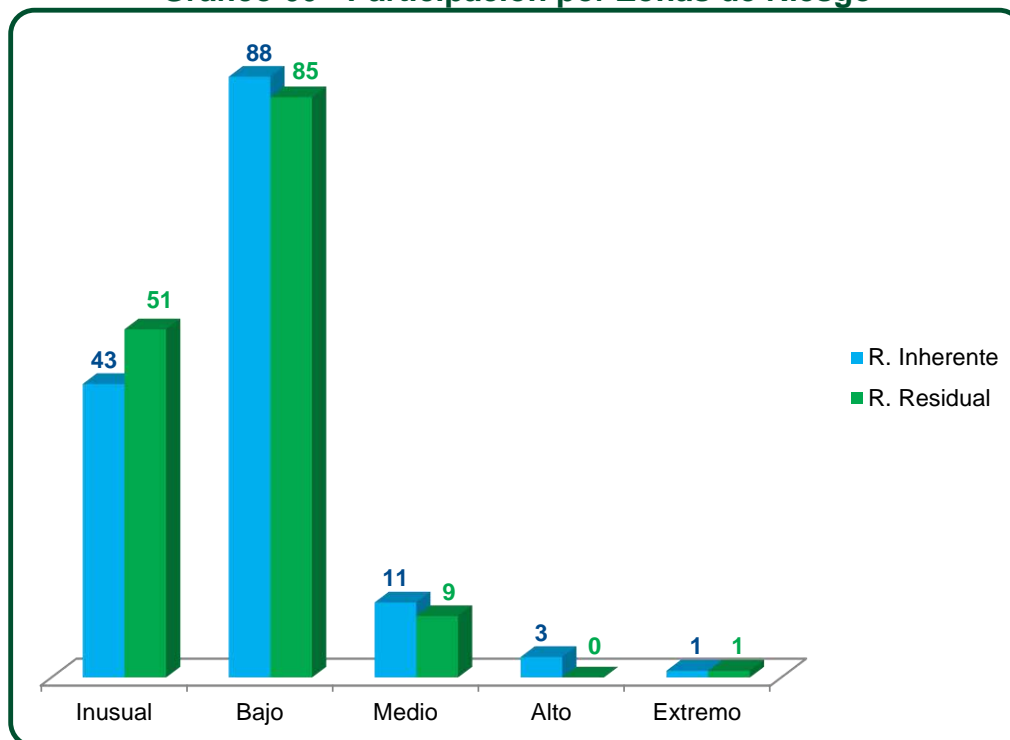
Es importante anotar que la Superintendencia Financiera de Colombia emitió a finales del 2014, la circular 032 en la cual establece el régimen de provisiones para operaciones de redescuento y en este sentido Findeter empezó la calibración de sus modelos, los cuales ya estiman los distintos niveles de pérdida esperada.

#### 6.1.4 Sistema de Administración de Riesgo Operativo- SARO

La Entidad tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo Operativo, con el cual se identifican, miden y controlan los riesgos operativos propios de la Financiera, cumpliendo así con lo establecido en la Circular Básica Contable 100 de 1995, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en su capítulo XIII.

Durante el año 2014, se actualizaron las matrices de riesgo para cada proceso, definiendo un total de 146 riesgos residuales que de acuerdo con su zona de riesgo quedaron así:

**Gráfico 66 - Participación por Zonas de Riesgo**



El Comité de Riesgos y GAP definió 6 riesgos que requirieron tratamiento durante el 2014, ubicados en los procesos de operaciones activas, asistencia técnica, cartera, gestión de talento humano, gestión de contabilidad y gestión comercial.

Se registraron 11 eventos de riesgo, de los cuales 10 no generaron pérdida a la Entidad. El Comité de Riesgos y GAP hizo seguimiento a los eventos y se definieron nuevos controles a los procesos.

Como complemento al sistema, se desarrolló el Programa Antifraude y Corrupción con fundamento en los siguientes documentos: Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción); la guía “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); y el Modelo Estándar de Control Interno MECI (Circular 038 de la Superintendencia Financiera de Colombia). Adicionalmente el Programa se encuentra alineado con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) y cuenta con la siguiente estructura:

**Gráfico 67 - Programa Antifraude y Corrupción**



Con respecto al Plan de Continuidad del Negocio, la Financiera modificó en su totalidad la metodología donde se establecen dos fases, una de prevención y otra de gestión de crisis. En la primera fase se define la identificación de riesgos, el análisis del impacto del negocio (BIA), las estrategias de continuidad, pruebas y mantenimiento, y en la segunda fase, los procedimientos de activación, comunicación en crisis, plan de recuperación de desastres y retorno a la normalidad.

Se realizaron siete 7 pruebas al Plan de Continuidad del Negocio, 3 referentes al Plan de Emergencias, 3 a procesos críticos y 1 con el proceso de tecnología.

### **6.1.5 Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT**

Se tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT, de acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante el año 2014, se actualizó el perfil de riesgo consolidado de la Entidad, basado en la calificación de la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, el cual arrojó como resultado un perfil de riesgo bajo. Se presentaron los informes periódicos a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas por el Oficial de Cumplimiento, así como las transmisiones del Reporte de Operaciones Sospechosas ROS y el Reporte de Productos a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero – UIAF.

Se realizó la capacitación y evaluación anual a los funcionarios de la Entidad sobre el SARLAFT, obteniendo un cubrimiento del 94% correspondiente a 395 colaboradores. De acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Jurídica, se efectuó el seguimiento al SARLAFT, mediante la evaluación de los elementos que lo componen, obteniéndose un resultado óptimo del mismo, buscando de esta forma blindar adecuadamente a la Entidad ante este riesgo.

### **6.1.6 Seguridad de la Información**

Durante el año 2014, se adelantó la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información basado en el modelo de seguridad de la información de la Estrategia de Gobierno en Línea y la norma ISO27001:2013.

En el marco de la implementación de este sistema, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Organización de la seguridad de la información. Se estableció la estructura organizacional requerida para garantizar la implementación, mantenimiento y sostenibilidad del modelo de seguridad. Para tal efecto, se incluyeron las funciones y responsabilidad de seguridad de la información y continuidad del negocio en el Comité de Riesgos y GAP de la Entidad, se definieron y formalizaron las funciones y responsabilidades del Oficial de Seguridad y se independizaron las funciones de seguridad de la información de la Dirección de Tecnología para asegurar la segregación en funciones y responsabilidad y de esta forma evitar posibles conflictos de interés.



- Determinación del nivel seguridad de la Entidad de acuerdo al cumplimiento de la norma ISO27001 y generación de los respectivos planes de acción.
- Identificación, valoración y clasificación de activos de información de acuerdo a su grado de importancia y criticidad para Findeter.
- Análisis de riesgos de seguridad de la información y generación de planes de acción.
- Monitoreo y escaneo de vulnerabilidades de los componentes tecnológicos de la Entidad y generación de los planes de remediación.
- Desarrollo de campañas de sensibilización con el objetivo de fomentar y extender en la Entidad una cultura apropiada de Seguridad de la Información y concientizar a los colaboradores sobre los riesgos de seguridad que pueden atentar contra la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.
- Pruebas de Ingeniería Social con el objetivo de medir el grado de efectividad de las campañas de sensibilización.
- Definición de políticas específicas y estándares de seguridad de la información y métricas para evaluar la efectividad del Sistema.

### 6.1.7 Riesgo Cambiario

Cumpliendo con lo dispuesto en la Circular Reglamentaria Externa DODM 285 del Banco de la República, en el sentido de cubrir la exposición cambiaria de la Entidad y con lo dispuesto en la Circular Externa No. 041 de la Superintendencia Financiera de Colombia en cuanto a la transmisión de la Posición Cambiaria Global, Findeter ha venido cubriendo la exposición cambiaria de sus pasivos en moneda extranjera.

Por lo anterior, la Financiera adoptó la política de cobertura de sus pasivos en moneda extranjera con anterioridad a la emisión de la normatividad en 2005 dado el estricto cumplimiento de la Junta Directiva a lo establecido en la Circular Externa 014 de 1998 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia tal como consta en el Acta de Junta Directiva No. 131 del 23 de enero de 2003. Durante el año 2014 fue actualizado el manual del sistema SARM tomando como política de riesgo cambiario, mantener un nivel mínimo de coberturas en el 95% de sus posiciones en moneda extranjera.

Como parte de la estrategia para reducir el riesgo cambiario durante el año 2014, se realizaron operaciones forward y se efectuaron desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera llegando a USD\$54.500.000 y

USD\$65.580.000, respectivamente en el corte de diciembre. El programa de cobertura de los pasivos de la Financiera cerró en 2014 con una cobertura cambiaria de 99,75%. A través la emisión de deuda en el mercado internacional, se captaron recursos por USD\$500 millones, parte de los cuales fueron monetizados y aplicados como fuente de financiación para importantes proyectos del país. Durante este ejercicio Findeter realizó operaciones forward de venta como cobertura de sus activos en dólares.

## 6.2 Control Interno de Gestión

En la vigencia 2014, la Oficina de Control Interno de Gestión continuó desarrollando sus labores en conjunto con la firma Ernst & Young S.A, en lo pertinente a los roles de auditoría interna de gestión y calidad, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno. Los roles fundamentales que cumplió ésta Oficina se enmarcan así:

### 6.2.1 Enfoque

Las auditorías internas de gestión se realizaron con un enfoque de trabajo estructurado e integral basado en riesgos, apalancado en una metodología que en cada proceso incluye la evaluación del ambiente de control, la gestión de riesgos, de las actividades de control, información y comunicación, monitoreo, así como de los controles asociados a las transacciones contables y los de las aplicaciones que lo soportan.

Las auditorías han permitido analizar, evaluar e identificar las posibles situaciones de riesgo y asuntos que puedan impactar las operaciones del negocio y su ambiente de control.

### 6.2.2 Desarrollo Plan de Auditoría

El Plan de Auditoría 2014 - 2015, fue aprobado por el Comité de Auditoría de Junta Directiva el 27 de mayo de 2014. Al 31 de diciembre de 2014, se ejecutaron un total de 45 auditorías y evaluaciones internas de gestión, de las cuales 10 se encuentran en fase de terminación y 4 están en proceso de validación.

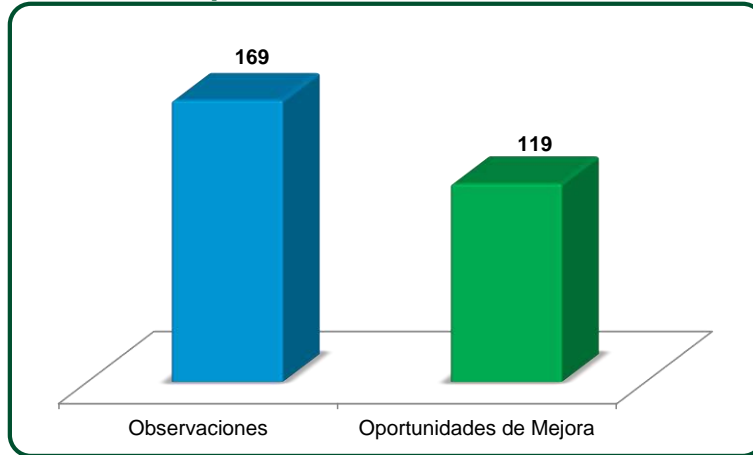
#### 6.2.2.1 Resultados Auditorias

De acuerdo con la ejecución de las auditorías efectuadas a los diferentes procesos durante el 2014, se observó que la Entidad propicia el fortalecimiento y mejora continua de su Sistema de Control Interno.

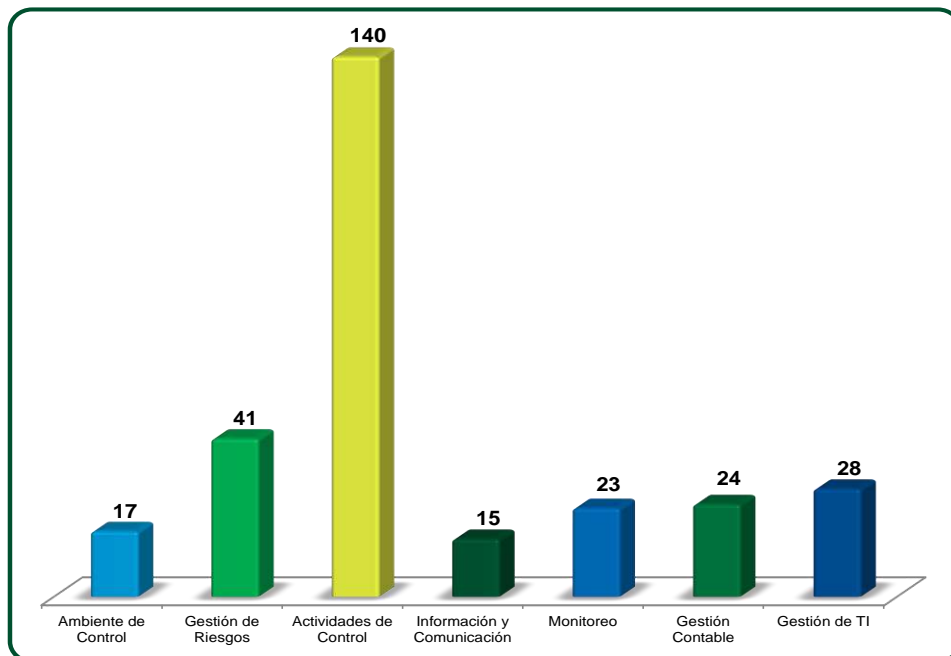
Como resultado de las evaluaciones ejecutadas y radicadas al 31 de diciembre de 2014, se generaron un total de 288 observaciones u oportunidades de mejora sobre los cuales se han generado planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de los

objetivos de la Financiera y los diferentes elementos de control definidos en la Parte I, Título I, Capítulo IV de la Circular Externa 029 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

**Gráfico 68 - Tipo de Observación - Resultados 2014**



**Gráfico 69 - Elementos de Control**



De acuerdo con la gráfica anterior, se observa que actividades de control es el elemento con más situaciones para su fortalecimiento (49%), seguido del elemento gestión de riesgos (14%), en donde se generaron recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la metodología utilizada por Findeter para la identificación y calificación de los riesgos y controles de los diferentes procesos. Finalmente, para el

elemento de gestión de tecnología (10%), se presentaron recomendaciones con respecto a los perfiles de usuarios y controles automáticos de las diferentes aplicaciones.

De los resultados de las auditorias existen algunos aspectos que se encuentran en proceso de fortalecimiento, como son:

- Políticas y procedimientos específicos para algunos procesos.
- Matrices de riesgo
- Monitoreo sobre los procesos.
- Adecuado seguimiento a los indicadores.
- Control de acceso en aplicaciones, servidores y bases de datos.
- Cumplimiento de los Planes de Acción.

### 6.2.2.2 Resultados Auditorias Especiales

#### 6.2.2.2.1 Revisión al Sistema de Gestión Ambiental

Esta auditoría tuvo como objetivo determinar el estado de alistamiento del Sistema antes de la visita del ente certificador de la norma técnica ISO 14001:2004 (ISO e IAF “Expected Outcomes for Accredited Certification to ISO 14001:2004).

Como conclusión se encontró que el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) diseñado e implementado en Findeter estaba adecuadamente orientado a la satisfacción de los requisitos y las expectativas pertinentes y acorde con los requisitos de la norma técnica ISO 14001:2004. La existencia del Sistema de Gestión Integrado - del cual hace parte el SGA- ya certificado a los requisitos de ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009, favoreció el establecimiento del SGA en el marco de una cultura de gestión ya interiorizada por la organización.

Otro factor de relevancia lo constituye el hecho de que en la naturaleza misma de la organización y de su misión se encuentran afianzados los conceptos de protección y cuidado del ambiente.

#### 6.2.2.2.2 Evaluación Al Gobierno Corporativo

El documento de Buen Gobierno implementado por la Entidad, incorpora las recomendaciones del “Código de mejores prácticas corporativas” emitido por la Superintendencia Financiera de Colombia, en lo relacionado con:

- Asamblea General de Accionistas
- Junta Directiva

- Revelación de Información Financiera y no Financiera, y
- Solución de Controversias.

No obstante, toda vez que los temas de Gobierno Corporativo se caracterizan por ser dinámicos, es necesario que la Entidad de manera permanente, revise las medidas propuestas y dado el caso, desarrolle nuevas medidas, de manera que el Código se ajuste siempre a la situación del mercado y de la Entidad.

### 6.2.2.2.3 Evaluación al Modelo de Prevención del Fraude

Para la orientación y acompañamiento en la mejora del programa Anti Fraude y Corrupción en el marco de la Ley 1474, la Entidad documentó el Programa de Prevención de Fraude y Corrupción.

### 6.2.2.2.4 Diagnóstico Modelo Estándar Control Interno (MECI)

Como resultado de esta revisión y dado el grado de madurez de los componentes del MECI, se observó que Findeter cuenta con las características de aseguramiento requerido para el cumplimiento de los tiempos de actualización y fortalecimiento del sistema establecido en el Decreto 943 de 2014. No obstante, es necesario que la Entidad continúe con el fortalecimiento, sostenibilidad y actualización de los procedimientos, el seguimiento a indicadores y la socialización y divulgación de los principios a todos los colaboradores.

### 6.2.2.2.5 Comercio electrónico, educación y entrenamiento de usuarios

Resultado de esta auditoría se identificaron oportunidades de mejora frente a:

- Planeación del entrenamiento apropiado para satisfacer las necesidades actuales, con base a las necesidades de entrenamiento identificadas.
- Cumplimiento a lo definido en el procedimiento de Educación y Entrenamiento de Usuarios, en cuanto a la medición y el monitoreo realizado a las capacitaciones.
- Evaluación del contenido del entrenamiento respecto a la relevancia, calidad, efectividad, percepción y retención del conocimiento.

### 6.2.2.2.6 Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio

Resultado de esta verificación se generaron recomendaciones de documentación y formalización del escalamiento de eventos de emergencia, y el responsable de ordenar las evacuaciones, actualización de los protocolos de respuesta ante incidentes, evaluaciones y filtros de los brigadistas de acuerdo con sus aptitudes, implementación

del plan de comunicación en crisis que contenga al menos roles y responsabilidades del Comité de Riesgos en el Plan de Continuidad del Negocio, la definición e implementación de planes de recuperación de desastres (DRP), entre otros.

Adicionalmente para el mejoramiento del Business Impact Analyze (BIA) -análisis de impacto en el negocio- se recomendó lo siguiente:

- Complementar los posibles escenarios de riesgos que pueden afectar la Entidad, de acuerdo a la operatividad de la Financiera.
- Evaluar los tiempos objetivo de recuperación (RTO) del análisis de impacto del negocio (BIA), para garantizar que se tengan en cuenta tiempos de respuesta de tecnología y los tiempos de desplazamientos.
- Realizar un análisis de relación de los costos entre los recursos identificados en el BIA y las soluciones implementadas para recuperación tecnológica y de procesos.
- Garantizar que los recursos mínimos para la contingencia, se encuentren disponibles para cualquier evento que se presente.

#### 6.2.2.2.7 Seguridad de la Información

Como resultado de esta auditoría se generaron recomendaciones para dar cumplimiento a la Circular 029 y 042 de la Superfinanciera de Colombia, correspondientes a la definición e implementación de los procedimientos de gestión y seguimiento a los incidentes de seguridad de la información, diseño e implementación de mecanismos para verificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad con terceros, y validación de la posibilidad de implementar una solución de transmisión segura de información sensible.

Así mismo, se generaron recomendaciones de actualización de los procedimientos relacionados con el ciclo de vida de las aplicaciones y desarrollo de software, identificación de los proveedores críticos en función del servicio prestado, importancia y criticidad, aseguramiento de la información mediante acuerdos de confidencialidad, entre otros, para dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 27001.

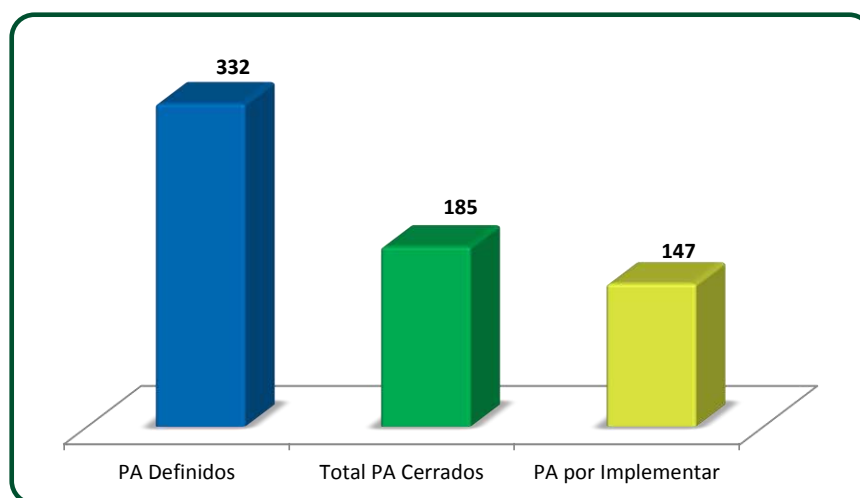
Las oportunidades de mejora fueron comunicadas a la administración en informes separados que contienen las recomendaciones correspondientes, los cuales fueron presentados al Comité de Auditoría de Junta Directiva informando los asuntos más relevantes. Al respecto, se definieron planes de acción encaminados a la mejora de los procesos.

### 6.2.2.2.8 Seguimiento Implementación Planes de Acción

La Oficina de Control Interno, realizó seguimiento mensual a la oportunidad y cumplimiento en la implementación de los planes de acción, efectuando reunión con cada líder de proceso y verificando la ejecución y efectividad del plan de acción, las cuales se han venido ejecutando de acuerdo al cronograma definido al cierre de cada auditoría.

Los resultados de tal seguimiento se presentaron en los Comités de Coordinación de Control Interno y de Auditoría de Junta Directiva, con el propósito de comunicar a la Alta Dirección, los avances de los procesos en la mitigación de las observaciones detectadas.

**Gráfico 70 - Estado de Implementación de los Planes de Acción**



Durante el año 2014, se cerraron 335 planes de acción definidos por los dueños de los 16 procesos auditados, producto de las auditorías internas de gestión radicados desde el 2012 hasta el 2014 de la siguiente manera:

**Cuadro 58 - Estado de Planes de Acción por Auditorías Internas**

Año de Auditoría	PA Definidos	PA Cerrados en el 2013	PA Cerrados en el 2014	PA Implementar
Año 2012	280	258	21	1
Año 2013	289	143	129	17
Año 2014	332	0	185	147
<b>Total</b>	<b>901</b>	<b>401</b>	<b>335</b>	<b>165</b>

Los planes de acción que se encuentran en proceso de implementación, corresponden a la ejecución de aspectos relacionados con:

- Fortalecimiento de la metodología utilizada por la Financiera para la identificación y calificación de los riesgos y controles de los diferentes procesos, el cual se espera quede actualizado durante el primer semestre del año 2015.
- Actualización de la documentación asociada a los diferentes procesos auditados.
- Implementación de controles automáticos de flujos de aprobación o segregación de funciones en las diferentes aplicaciones que soportan los procesos.
- Aplicación de recomendaciones relacionadas con la depuración de usuarios con base en las responsabilidades de los mismos.

#### 6.2.2.2.9 Auditorías Internas del Sistema de Gestión Integrado

La Oficina de Control Interno de Gestión (OCI) coordinó el Séptimo Ciclo de Auditoría Interna del SGI, los días 14 al 20 de noviembre de 2014, apoyados en el equipo auditor con que cuenta la Entidad. El resultado de la auditoría se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 59 - Auditoría Interna del Sistema de Gestión Integrado**

TIPO DE PROCESO	PROCESO	TIPO DE HALLAZGO					
		NC	NC	OB	OB	OM	OM
		Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental	Calidad	Ambiental
Estratégicos	Direccionamiento y Planeación					1	
Misionales	Gestión Comercial (Ventas, Mercadeo y Servicio al Cliente)						
	Operaciones Activas			1	1		
	Operaciones Pasivas			2			
	Asistencia Técnica					4	
Apoyo	Gestión Administrativa		1		1	5	2
	Gestión del Talento Humano	1			2	1	5
	Gestión del Mejoramiento Continuo			1		1	
	Adquisición de Bienes y Servicios					2	1
Evaluación y Control	Control de Gestión Institucional					1	
Regionales, zonas y satélites	Regional Caribe						
	Regional Pacífico						
	Regional Centro						1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>9</b>



De acuerdo con los resultados del séptimo ciclo de auditoría, se puede concluir que el Sistema de Gestión Integrado en Findeter muestra un nivel satisfactorio de conformidad con las disposiciones.

#### 6.2.2.2.10 Seguimiento Auditoría del Sistema Gestión Integrado

Durante el año 2014, se efectuaron seguimientos trimestrales al cumplimiento de los planes de acción del quinto y sexto ciclo de auditorías internas de gestión de calidad y ambiental. Como resultado de este seguimiento se tiene lo siguiente:

Al 31 de diciembre de 2014, quedaron cerrados todos los planes de acción definidos por los dueños de proceso en el quinto ciclo.

Del sexto ciclo de auditorías durante el año 2014, se cerraron 28 planes de acción y se encuentran pendientes por implementación 3 observaciones que están orientadas al cumplimiento de los procedimientos internos y a la definición de indicadores de gestión.

#### 6.2.3 Asesoría en el Tema de Riesgos y Controles

Durante el 2014, se presentaron 5 informes de los riesgos y controles identificados en los procesos auditados para conocimiento de la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos y para actualizar y fortalecer la matriz de riesgos.

En el tema de gestión del riesgo operativo - SARO se generaron algunas recomendaciones, referente al tratamiento que se le va a asignar a los riesgos considerados como “extremos”, con el propósito de reducir la probabilidad o disminuir su impacto en caso de materialización, así mismo, revisar la calificación de probabilidad e impacto, con el propósito de reflejar la magnitud o posible consecuencia que puede ocasionar a la Financiera la materialización de uno de estos riesgos. Finalmente, se generó una recomendación sobre el control de los perfiles de los usuarios en el módulo de administración de riesgos en Isolución.

Adicionalmente, se ejecutaron y presentaron las auditorías a los sistemas SARM, SARL, SARC, SARLAFT.

#### 6.2.4 Informes Internos y Externos de Control de Gestión

La OCI en desarrollo de su rol de “Relación con los Entes Externos” y como componente dinamizador del Sistema de Control interno, elaboró y remitió los informes de la Entidad asignados por ley durante el año 2014, entre otros: Informe Ejecutivo Anual sobre el avance del Sistema de Control Interno; Informe Plan de Mejoramiento

CGR; Certificación- Litigob en donde consta que se realizó seguimiento y la actualización de los procesos judiciales adelantados por la Entidad; Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG); Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano; Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno – Ley 1474 de 2011; Seguimiento a los derechos de petición; Informe de Austeridad del Gasto; e informe sobre cumplimiento de derechos de autor en materia de software.

En el ejercicio del Rol de “Evaluación y Seguimiento” y con el propósito de generar la mejora continua en los procesos de la Entidad, la OCI realizó auditorías cuyo resultado fue plasmado en los diferentes informes remitidos a los dueños de proceso y de los cuales se generaron los planes de acción que permiten mitigar la causa raíz que generaron las observaciones.

### **6.2.5 Evaluación del Sistema de Control Interno**

Se realizan evaluaciones periódicas al Sistema de Control Interno que incluyen su entendimiento, analizando y probando la efectividad del diseño y la operación de cada uno de sus elementos. Adicionalmente en las auditorías se verifica el cumplimiento de los elementos y se identifican oportunidades de mejoramiento de manera preventiva y apoya el fortalecimiento de los procesos.

Las oportunidades de mejora fueron comunicadas a la Administración en informes separados que contienen las recomendaciones correspondientes, los cuales fueron presentados al Comité de Auditoría informando los asuntos más relevantes. La administración generó planes de acción orientados al fortalecimiento y mejoramiento del Sistema de Control interno, los cuales se han venido ejecutando de acuerdo con el cronograma definido al cierre de cada auditoría.

A través de las asesorías, seguimientos, informes, evaluaciones, auditorías y la implementación de acciones de mejora por parte de los dueños de procesos, se ha logrado fortalecer el Sistema de Control Interno en temas relacionados con:

- Actualización y modificación de los procesos y procedimientos.
- Mejoramiento de los sistemas que soportan la operación del negocio, tales como FINANCIANET, SOLIN, KACTUS.
- Progreso en la gestión y monitoreo de sus procesos a través de la identificación de riesgos.
- Fortalecimiento de la cultura ética a través de la apropiación de los principios, valores y conductas éticas.
- Altos estándares de calidad.
- Fomento de la cultura que asegura que las cosas se hagan bien desde el principio, a través de sus Campañas de Autocontrol.

- Cumplimiento de planes de acción orientados a mitigar de manera preventiva las oportunidades de mejora u observaciones resultado de las evaluaciones que efectúa la Oficina de Control Interno de Gestión.

La Administración, los órganos de control internos y externos y el Comité de Auditoría, no detectaron debilidades materiales o significativas relacionadas con el Sistema de Control Interno que pongan en riesgo la efectividad del mismo.

No se presentaron limitaciones en el alcance por parte de la administración, para consultar y verificar información o para desarrollar nuestras evaluaciones y se dispuso de los recursos necesarios para cumplir la labor de Control Interno de manera independiente.

### **6.2.6 Comité de Auditoría de Junta Directiva y de Coordinación de Control Interno**

#### **6.2.6.1 Comité de Auditoría Junta Directiva**

El Comité de Auditoría con fundamento en la Ley que regula su funcionamiento realizó la evaluación del Sistema de Control Interno, es así como en las sesiones que se llevaron a cabo durante el año 2014, el Comité presenta su gestión a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas, permitiendo los medios para que se cumpliera con el plan de auditoría aprobado para la vigencia.

#### **6.2.6.2 Comité de Coordinación de Control Interno**

Como órgano colegiado de apoyo a la Administración con fundamento en las normas y circulares existentes para su funcionamiento y bajo la secretaría técnica liderada por el Jefe de la OCI, se presentaron en las sesiones realizadas durante el año 2014, el estado de avance del Plan General de la Oficina y las diferentes actividades realizadas.

### **6.2.7 Fomento de la Cultura del Control**

La OCI sensibilizó a los colaboradores de la Entidad en cuanto a la importancia y compromiso de las actividades que realizan, considerándolo como inherente e intrínseco a sus responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones. Para lo cual, se realizaron diferentes actividades encaminadas a fortalecer la cultura del control en la Entidad, entre otras: Colaboradores que suban su conciencia al Auto Control de Findeter, la campaña recibió respuesta de más de 180 empleados, en las que plasmaron el compromiso con el Autocontrol. Se realizó un video con la participación de los empleados invitando a comprometerse con el autocontrol.

La sensibilización permitió fortalecer el autocontrol en los colaboradores que lo asumieron como “la actitud de hacer bien las cosas en condiciones de justicia, calidad, oportunidad, transparencia y participación y como la capacidad de control para regularse a sí mismo y tomar decisiones que beneficien a todos”.

### **6.2.8 Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República**

La Contraloría General de la República, practicó Auditoría a la Financiera de Desarrollo Territorial — Findeter S. A., en la que se evaluaron los principios de la gestión fiscal: economía, eficiencia y eficacia con que se administraron los recursos puestos a disposición y los resultados de la gestión en cuanto a: áreas, actividades o procesos examinados, examen del Balance General y el Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2013, cumplimiento misional y su contribución a los propósitos establecidos por el Gobierno Nacional en el PND 2010-2014.

Como resultado de la evaluación efectuada, la CGR conceptuó que la gestión adelantada por Findeter en los componentes de: Gestión, Resultados, Legalidad, Financiero y Sistema de Control Interno obtiene una calificación ponderada de 96.48 puntos sobre 100, lo cual indica que la gestión de la Entidad fue Favorable. Con base en la calificación obtenida, la CGR fenece la cuenta para la vigencia fiscal 2013.

Findeter en concordancia con la normatividad establecida por la CGR, elaboró y suscribió el Plan de Mejoramiento a través del Sistema de Rendición Electrónico de Cuentas e Informes – SIRECI. A diciembre 31 de 2014 se cumplió con el 100% de las 2 actividades planeadas para subsanar el hallazgo identificado por la CGR.

De otra parte, la CGR remitió copia del informe de “Resultados Actuación Especial de Fiscalización Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasajeros de Popayán - Movilidad Futura SAS Vigencias 2009-2013”. Resultado de la evaluación efectuada la CGR identificó 26 hallazgos administrativos, de los cuales Findeter está incluido en 6. En concordancia con lo anterior, la Entidad estableció el respectivo Plan de Mejoramiento identificando 9 actividades a cargo del proceso de Asistencia Técnica, que a diciembre 31 de 2014, presentó una ejecución del 89%.

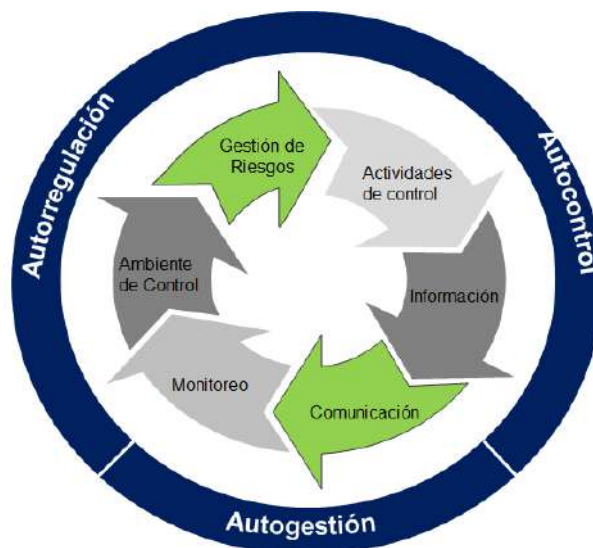
### **6.2.9 Sistema de Control Interno (SCI)**

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 SCI, 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 SCI se efectuó de acuerdo con:

- Decreto 943 (21 de mayo de 2014), por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, en lo referente a los 2 módulos, 6 componentes, 13 elementos y un eje transversal.
- Cada uno de los elementos definidos en la parte I, Título I, Capítulo IV de la Circular Externa 029 de 2014 emitida por la Superfinanciera de Colombia, incluyendo Gestión Tecnológica y Gestión Contable.

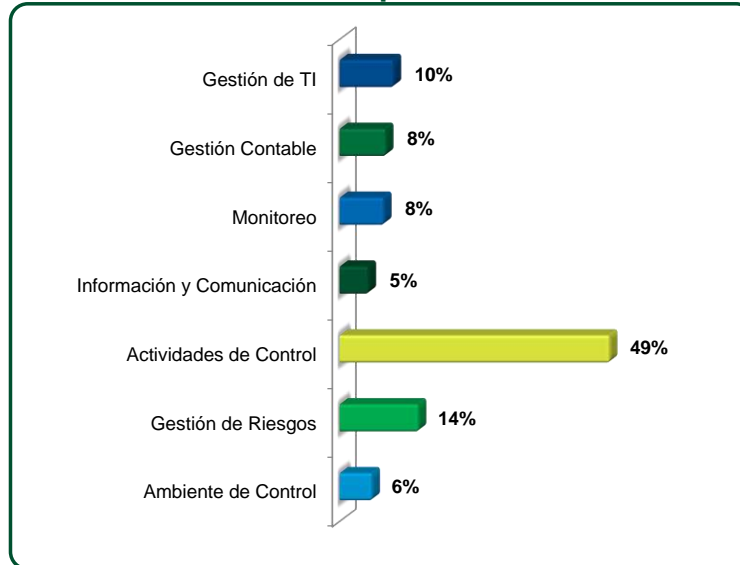
Gráfico 71 - Componentes Nuevo MECI 2014



Adicionalmente la Oficina de Control Interno realiza su función de aseguramiento y consulta evaluando el 100% de los procesos de la Entidad, las regionales, los Sistemas de Gestión y aporta al fortalecimiento del Sistema. Adicionalmente realiza auditorías especiales con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento de manera preventiva y apoya el fortalecimiento de los procesos.

A continuación se presentan los resultados de las oportunidades de mejora u observaciones identificadas por elemento de control durante el año 2014 que apuntan al fortalecimiento de los procesos y del Sistema de Gestión Integrado de Findeter:

Gráfico 72 - Resultados por Elemento de Control



De acuerdo con la gráfica anterior, las recomendaciones permitieron el fortalecimiento de los diferentes elementos de control así:

- Ambiente de Control:** Se vio fortalecido a través de la actualización de la normatividad externa aplicable a los procesos de la Financiera, la evaluación periódica al cumplimiento y vigencia de las prácticas del Código de Buen Gobierno y la divulgación de los principios a todos los colaboradores.
- Gestión de Riesgos:** Se generaron recomendaciones respecto a la definición y calificación de los riesgos y controles del proceso y sus atributos de las matrices de riesgo de la Entidad, así mismo, se fortaleció el Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, mediante las recomendaciones al plan de continuidad, planes de recuperación de desastres, planes de manejo de emergencia, plan de comunicación de crisis. Estas recomendaciones y observaciones fueron informadas de manera permanente a la Vicepresidencia de Crédito y Riesgos, al finalizar cada una de nuestras auditorías.
- Actividades de Control:** Las recomendaciones generadas sobre este elemento, se realizaron para el fortalecimiento del diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes procesos, para mitigar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización. En cada una de las auditorías, se evaluaron los controles clave del proceso, así como la matriz de riesgos y controles de la Entidad con el propósito de garantizar el diseño, implementación y eficacia operativa de los mismos. Producto de las evaluaciones, se emitieron

recomendaciones a cada proceso, relacionados con: ejecución de controles, mejoramiento de la eficiencia de los mismos, identificación de nuevos controles y documentación de políticas y procedimientos.

- **Información y Comunicación:** Se generaron oportunidades de mejora relacionadas con los activos de información en cuanto al fortalecimiento de sus controles, que les permita garantizar la seguridad (confidencialidad, integridad y disponibilidad), calidad (efectividad, eficiencia y confiabilidad) y cumplimiento de la información generada, mediante la evaluación de los controles generales y específicos para la entrada, el procesamiento y la salida de la información. Así mismo, se evaluó que la Entidad contara con una comunicación eficaz, que fluya en todas las direcciones a través de todas las áreas de la organización (de arriba hacia abajo, a la inversa y transversalmente) a través del Gobierno Corporativo.
- **Monitoreo:** Se generaron recomendaciones sobre la definición de nuevos indicadores de gestión, la redefinición de algunos indicadores vigentes y la conservación de las evidencias de las evaluaciones periódicas de cada área. Así mismo, se efectuaron seguimientos mensuales a la implementación de los planes de acción generados por los diferentes procesos en función del fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- **Gestión Contable:** Se efectuaron recomendaciones para el fortalecimiento de los controles definidos por la Entidad en cuanto al diseño, implementación y mantenimiento del control interno contable relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, así como, la selección y aplicación de las políticas contables de la Financiera.
- **Gestión de TI:** Las recomendaciones estuvieron orientadas a la implementación de controles automáticos de flujos de aprobación o segregación de funciones en las diferentes aplicaciones que soportan los procesos de la Entidad, así mismo oportunidades de mejora relacionadas con la depuración de usuarios con base a las responsabilidades de los mismos. Por otra parte, se generaron recomendaciones en el fortalecimiento de las políticas que soportan la Seguridad de la Información de la Financiera.

De acuerdo con la aplicación de la encuesta de autoevaluación del Sistema de Control Interno para el año anterior, se evidencia que los colaboradores tienen conocimiento general de éste y se aplican todos los componentes del Sistema de Control Interno. Adicionalmente para los procesos encuestados se confirmaron la aplicación de los controles establecidos en su actividad diaria.

Para atender las recomendaciones, Findeter elaboró planes de acción orientados al fortalecimiento y mejoramiento del Sistema de Control interno, los cuales se han venido implementando en las fechas definidas en los informes de auditoría y evaluaciones especiales.

Findeter tiene implementados y desarrollados los elementos del MECI, sin embargo es necesario seguir trabajando en las acciones definidas en los planes de mejoramiento suscritos con las áreas responsables, con el fin de avanzar en el mejoramiento de los procesos y los controles, y en el fortalecimiento y sostenibilidad del SCI.

La alta dirección y en general todos los niveles de la Entidad, están comprometidos con el fortalecimiento del SCI y participan activamente en las actividades encaminadas a fomentar el autocontrol.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que Findeter cuenta con unos modelos de gestión que permiten establecer que el SCI está definido, documentado y operando, adicionalmente presenta un esquema de monitoreo que permite de manera proactiva hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos, retroalimentar la gestión, implementar acciones preventivas y correctivas para buscar la mejora continua, sostenibilidad y fortalecimiento.

#### **6.2.10 Sistema de Control Interno Contable**

Con base en el desarrollo de los procedimientos de auditoría de 2014, se puede establecer que el Sistema de Control interno Contable de la financiera se llevó de conformidad con las normas legales y la técnica contable.

Findeter aplica los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta aplicación incluye: el diseño, implementación y mantenimiento del control interno relevante para la preparación y razonable presentación de los estados financieros para que estén libre de errores de importancia relativa, selección y aplicación de las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que son razonables.

La Entidad cuenta con los manuales, procedimientos y controles documentados e implementados que permiten gestionar la información financiera y contable. En las auditorías a los procesos de la financiera, las observaciones y oportunidades de mejora identificadas fueron gestionadas por los responsables del proceso, los cuales suscribieron planes de acción encaminados a fortalecer la gestión contable.



## 7. LOGROS 2014

Findeter se mantuvo como una Entidad financiera sólida, rentable y en continuo crecimiento. Se obtuvieron colocaciones por \$2.593.042 millones, convirtiéndose en la cifra más alta en toda la historia de la Entidad, resultado de una efectiva labor comercial, un eficiente manejo financiero que incrementó los activos en 10,29% con respecto al año anterior y sobre la base de un modelo administrativo ejemplar de gestión, sustentada en el liderazgo y empoderamiento de su capital humano.

Se destacan los siguientes aspectos de la gestión en el año 2014:

- Durante el periodo de Gobierno entre el 7 de agosto de 2010 al 31 de diciembre de 2014, Findeter contribuyó como Banco de Desarrollo a promover la infraestructura del país con desembolsos en sectores prioritarios de la economía nacional por un monto de \$10.8 billones.
- Durante el año 2014 los desembolsos de crédito ascendieron a \$2.6 billones, con una cobertura en 387 Municipios de 29 departamentos, de los cuales el 82% por valor de \$2.13 billones, se destinó a la financiación de proyectos en los sectores Agua Potable y Saneamiento Básico (28%), Transporte (22%), Energía (19%) y Educación (14%).
- Se lograron utilidades por \$34.005 millones y un incremento del patrimonio del 3,82%, alcanzando un valor de \$959.742 millones, lo anterior demuestra la solidez de la Entidad y la capacidad patrimonial para continuar con el crecimiento sostenido de la cartera.
- Se realizó la primera emisión internacional de bonos por USD500 millones lo que permitió diversificar las fuentes de fondeo, reducir las brechas de duración entre el activo y el pasivo y apalancar las operaciones activas de la Entidad.
- En el marco del programa “100 mil viviendas” se ha logrado adjudicar entre el 2012 y 2014 un total de 169 proyectos en 27 departamentos que representan 75.058 viviendas que benefician más de 300 mil ciudadanos en condición de vulnerabilidad. En el programa de Vivienda de Interés Prioritario – VIPA, se alcanzó habilitar una oferta de 81.482 viviendas en 187 proyectos a nivel nacional.
- En cuanto a la Vivienda de Interés Social, Findeter a lo largo de éste programa desde el año 2002, ha expedido un total de 4.272 certificados de elegibilidad para una oferta de 295.139 viviendas.

- Con relación al programa “Agua para la Prosperidad”, se logró la adjudicación de 96 proyectos en ejecución valorados en \$765 mil millones (obra y/o consultoría) y la adjudicación de 12 interventorías por valor de \$52 mil millones.
- En desarrollo del Programa “Ciudades Sostenibles y Competitivas”, se destaca: para Barranquilla, la formulación del Plan Maestro para la Revitalización del Centro Histórico; Plan Estratégico de Mejoramiento Integral de Barrios; y Fábrica de Cultura - Escuela Distrital de Artes. En Manizales la formulación del Plan Maestro Regional (Marco de desarrollo Región Centro Sur); y la Evaluación del Impacto Económico del Aeropuerto del Café.
- También en el marco del programa CSC, destacar: para las ciudades de Montería y Pasto, el diagnóstico y la formulación del plan de acción; y para las ciudades de Cartagena y Valledupar, diagnóstico en las cuatro dimensiones: Ambiental, Urbana, Fiscal y Gobernanza, y Social. Adicionalmente, para la ciudad de Montería, se adelantaron estudios Ambientales y se formuló el Plan Estratégico del Mercado Central.
- En desarrollo del programa “Ciudades Emblemáticas”, se destaca: para las ciudades de Buenaventura, Quibdó, San Gil y Galapa, elaboración del diagnóstico en las dimensiones: Ambiental, Urbana, Social, Fiscal y Gobernanza. También la formulación del Plan de Acción para las ciudades de San Gil y Galapa, así como la suscripción del Convenio para Estructuración de proyectos Presidencia de la República, BID, UNGRD, para San Andrés y Providencia.
- Para Buenaventura como ciudad emblemática, también se logró adicionalmente: la formulación del Master Plan Buenaventura 2050; Apoyo técnico para el suministro de Agua Potable Plan 24\*24; la actualización de diseños fase 1 Malecón Bahía de la Cruz; y los estudios para la Zona Integral de Desarrollo Económico y Social- ZIDES.
- Puesta en marcha del programa “Diamante Caribe y Santanderes”, como una iniciativa que busca la identificación de proyectos estratégicos (físicos o digitales) en el territorio conformado por los departamentos del Caribe, los Santanderes y el Urabá Antioqueño, para mejorar la competitividad de la región y del país.
- Desde el ámbito de Responsabilidad Ambiental, destacar: Creación de línea de eficiencia energética y energía renovable; aprobación de Manual de SARAS y fortalecimiento del Sistema de Gestión Integrado con la certificación obtenida en la norma ISO 14.001 Gestión Ambiental.
- Se continuó fortaleciendo la capacidad de gestión del riesgo en la Entidad, a través de los avances en la implementación del Sistema de Seguridad de la Información- SSI, basado en la estrategia GEL y la norma ISO-27001:2013, y en materia de

riesgo operativo fortaleciendo los temas de continuidad del negocio y el programa antifraude y corrupción.

- Fortalecimiento del diseño y efectividad de los controles implementados por los diferentes procesos para mitigar los riesgos que afectan el logro de los objetivos de la organización. En cada una de las auditorías, se evaluaron los controles clave del proceso, así como la matriz de riesgos y controles de la Entidad con el propósito de garantizar el diseño, implementación y eficacia operativa de los mismos.
- Adecuada gestión integral del recurso humano que ha permitido potencializar de manera sistémica los conocimientos y habilidades de los colaboradores y potenciar sus competencias en el desarrollo de sus funciones, encaminados a lograr el balance entre vida laboral, personal y familiar, todo alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad.
- Nivel muy satisfactorio en los resultados de la medición de clima organizacional que arrojaron un índice de ambiente laboral del 73,8%.

## 8. RECONOCIMIENTOS

- Designación a Findeter como Presidente del Comité de Protocolo Verde de ASOBANCARIA, cuyo objetivo consiste en facilitar la convergencia de esfuerzos del Gobierno Nacional y del Sector Financiero Colombiano para que este último incorpore e implemente políticas y prácticas que sean precursoras y multiplicadoras de la responsabilidad ambiental en armonía con un Desarrollo Sostenible. Abril 2014
- Premio ALIDE 2014 a las mejores prácticas en gestión y modernización tecnológica, como reconocimiento a la excelente labor que ha realizado la Financiera, otorgado en el marco de la 44° Asamblea General de ALIDE, llevada a cabo en la ciudad de Cartagena, Colombia. Mayo 2014
- Findeter elegida como Vicepresidente del Comité de Cambio Climático y Ambiental de la Asociación Latinoamericana de Financieras para el Desarrollo (ALIDE).
- Findeter recibe reconocimiento al esfuerzo que viene adelantando en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, conjugando aspectos ambientales, sociales y económicos, inherentes al desarrollo sostenible, otorgado en el marco del 16° Congreso ANDESCO de Servicios Públicos, Comunicaciones, TIC y TV. Junio 2014.
- Findeter obtuvo premio a las mejores prácticas ambientales, otorgado en los Premios BIBO del Espectador. Diciembre 2014.
- Mejor Emisor Internacional en Moneda Local, otorgado por la Revista LatinFinance en la ciudad de Nueva York.

## 9. PERSPECTIVAS 2015

Findeter asume el 2015 con importantes retos para seguir creciendo en competitividad y consolidarse como el banco de desarrollo de las regiones. Lo anterior estará enmarcado en el proceso de formulación del nuevo Plan Estratégico 2015-2018, con el cual se espera trazar el direccionamiento, objetivos estratégicos e iniciativas a desarrollar en los próximos años, bajo los lineamientos del nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de las acciones que se adelantarán en el corto plazo se destacan las siguientes:

### ➤ **Gestión Comercial**

Aportar al desarrollo de la infraestructura del país con créditos por más de \$2.3 billones, de los cuales lograr el 73% en el sector privado y el 27% en el sector público; y un 40% de los desembolsos totales con un plazo superior a los 8 años.

### ➤ **Gestión Financiera**

Consecución de recursos por un monto de \$4.6 billones, mediante captación de recursos en el mercado monetario (CDT), créditos con la banca multilateral, titularización de cartera, recuperación de cartera, así como los ingresos derivados de inversiones y de programas; Elaboración del Primer Balance de Convergencia bajo la nueva normatividad internacional; Avanzar en los procesos de negociación con los inversionistas bajo estándares internacionales.

### ➤ **Desarrollo Territorial Integrado**

- Avanzar en el desarrollo del programa “Diamante Caribe y Santanderes” y en la iniciativa “Diamante Pacífico”.
- Entregar 71 proyectos de construcción que corresponden a: 37 Centros de Integración Ciudadana, 5 Megacolegios, 4 Capillas Paeces, Recuperación del Centro Histórico de Buga, 20 Parques Recreodeportivos y 4 Centros de Desarrollo Infantil.
- Apoyar la ejecución de 87 proyectos de obras y consultorías de Acueducto y Saneamiento Básico.
- Evaluar y seleccionar los constructores de la segunda fase de las 100 mil viviendas gratis y entregar 30.000 viviendas del Programa VIPA.
- Asistencia Técnica para la Construcción e Interventoría de Museos, Casas de la Cultura y Bibliotecas y/o Mejoramiento, Reforzamiento, Interventoría y Dotación de

Mobiliarios para las Casas de Cultura y/o Bibliotecas Públicas para los proyectos viabilizados por el Ministerio de Cultura.

➤ **Gestión Estratégica**

Establecer el Centro de Pensamiento de Findeter, que recoja, documente y difunda la experiencia y el conocimiento en las ciudades y regiones del país, generado a través de la financiación de proyectos de infraestructura y el servicio de asistencia técnica, así como de los diferentes estudios sectoriales y de ciudades financiados previamente en virtud del proyecto Banca del Conocimiento.

➤ **Gestión de Mercadeo y Servicio al Cliente**

En materia de servicio al cliente y atención al ciudadano, consolidar los lineamientos que orienten la construcción de estas relaciones, propiciando dinámicas de retroalimentación, adelantando consultas que permitan conocer la percepción de los grupos de interés sobre el cumplimiento de los compromisos, para con ellos y sobre la gestión de la Entidad en aspectos no solo financieros sino también sociales, y ambientales.

➤ **Gestión de Crédito y Riesgo**

Desarrollar un modelo interno para el cálculo de provisiones individuales de la cartera de redescuento. Desarrollar un modelo para el cálculo de valor máximo de exposición para otorgar garantías y cálculo de precio en función del riesgo asumido. Fortalecimiento del SGI mediante la implementación y certificación en la norma ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

➤ **Gestión de Operaciones**

Lograr la integración entre los diferentes aplicativos de la Entidad; asegurar una mejor calidad de la información que en ellos se procesa y adoptar herramientas que faciliten la toma de decisiones. Incrementar y fortalecer el uso de herramientas de hardware y software dirigidas a brindar mayor movilidad y conectividad con los clientes internos y externos. Implementar el Sistema de Información de Gestión Documental Electrónica – SGDE. Repotenciar el CORE Financiero actual de la Entidad; e Implementar SIGEP de Infraestructura – Agua – Financiera y Control Fiduciario, para automatizar el proceso operativo de las áreas de agua e infraestructura.

➤ **Gestión Administrativa**

Ser reconocidos como una Empresa Familiarmente Responsable – EFR. Afianzar el proceso de liderazgo en la organización. Mantener un adecuado nivel de clima organizacional. Continuidad en los programas de formación del capital humano. Puesta

en marcha del Sistema Antifraude y Corrupción; y Asesorar y acompañar desde el punto de vista jurídico y legal a los equipos de estructuración de proyectos y sostenibilidad en las validaciones financieras que realice Findeter de los proyectos de las Asociaciones Público Privadas (APP).

➤ **Gestión de Control Interno**

Ejecutar auditorías integrales para evaluar los controles de aplicación en los nuevos sistemas implementados. Derivado de los ejercicios de auditoría, entregar resultados que generen cada vez más valor agregado para el mejoramiento de la gestión y los procesos. Fortalecer el autocontrol a través de mecanismos que permitan que los colaboradores interioricen e implementen actividades encaminadas a lograr resultados efectivos y a proteger el patrimonio de la Entidad.

## **APROBACION**

El presente Informe de Gestión y Resultados Financieros del año 2014 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 \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015 y suscrito en el Acta No.\_\_\_\_\_.



# Findeter

Financiera del Desarrollo

## INFORME DE GESTION 2013



## **Junta Directiva**

A Diciembre 31 de 2013

### **Principal**

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA  
Ministro de Hacienda y Crédito Público

LUIS FELIPE HENAO CARDONA  
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

CAROLINA SOTO LOSADA  
Viceministra General Ministerio de  
Hacienda y Crédito Público

JOSÉ ANTONIO SEGEBRE  
BERARDINELLI  
Gobernador Departamento del Atlántico

MARTHA PINTO de DE HART  
Miembro Independiente

### **Delegado**

ANA LUCÍA VILLA ARCILA  
Directora General de Apoyo Fiscal del  
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

IVONNIE GALLARDO GÓMEZ  
Directora Administrativa Ministerio de  
Hacienda y Crédito Público

### **Suplente**

TATIANA OROZCO DE LA CRUZ  
Director del Departamento Nacional de Planeación

CAMILA MARÍA AGUILAR LONDOÑO  
Director de Desarrollo Territorial del Departamento Nacional de Planeación

CARLOS ARTURO RODRÍGUEZ CELIS  
Gobernador Departamento del Amazonas

ALVARO RODRÍGUEZ PÉREZ  
Miembro Independiente

CÉSAR NEGRET MOSQUERA  
Miembro Independiente

## **Equipo Directivo**

A Diciembre 31 de 2013

**LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZALEZ**  
Presidente

**HELMUTH BARROS PEÑA**  
Secretario General

**ANA PATRICIA CAÑÓN CORRALES**  
Vicepresidente Comercial

**ANA MARÍA CIFUENTES PATIÑO**  
Vicepresidente Técnico

**RAMIRO AUGUSTO FORERO CORZO**  
Vicepresidente de Operaciones

**MARCELINO ROMERO ALEJO**  
Vicepresidente de Crédito y Riesgos

**RODOLFO ENRIQUE ZEA NAVARRO**  
Vicepresidente Financiero

**LUIS FERNANDO ULLOA VERGARA**  
Gerente de Sostenibilidad

**DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA**  
Gerente de Planeación

**IVONNE MANZUR BARBUR**  
Gerente de Estructuración de Proyectos

**DANIEL ANTONIO TOBÓN GÓMEZ**  
Director de Comunicaciones

**RUBIELA HERNÁNDEZ VELASCO**  
Jefe Oficina de Control Interno de Gestión

**PRICE WATERHOUSE COOPERS**  
Revisoría Fiscal

# Direccionamiento Estratégico



# Valores Institucionales

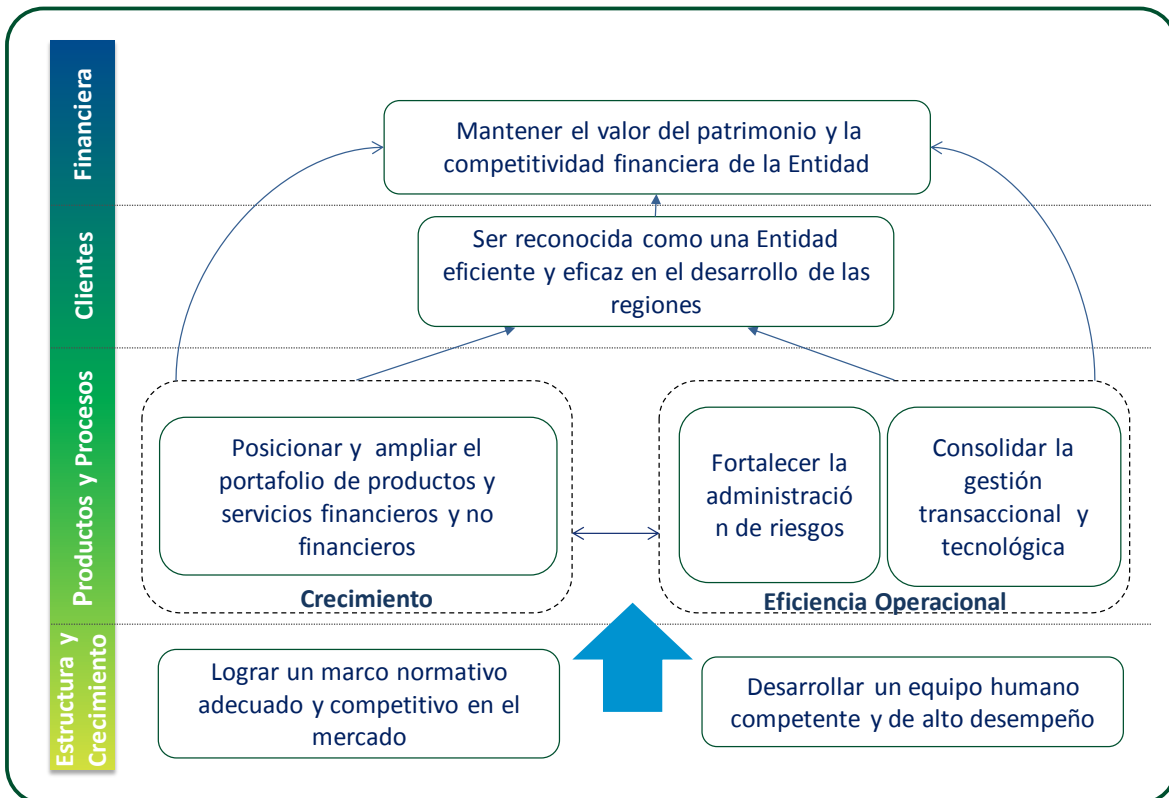


# Mapa Estratégico 2012 - 2014

Para alcanzar nuestra Visión Estratégica enfocada en “Ser la Banca del Desarrollo para la infraestructura Sostenible del País”, se estructuró el Plan Estratégico 2012 - 2014, instrumento que define el camino a seguir a través de 7 objetivos estratégicos desarrollados mediante proyectos del Plan de Acción Anual, cuya evolución fue concebida a través del surtimiento de tres etapas: Fase de Transformación y Cambio; Fase de Consolidación y Desarrollo; y Fase de Productividad y Crecimiento, en la cual nos encontramos en este momento.

Este Plan Estratégico fue diseñado con el reto de poner en marcha las acciones que permitan a FINDETER consolidar su posición como la Banca de Desarrollo que contribuya eficazmente a generar prosperidad para todos los colombianos y mejorar las condiciones y calidad de vida para las regiones y sus habitantes.

A continuación, se presenta el Mapa que resume la estrategia para lograr su Visión y Misión en el horizonte 2012 – 2014:



# CONTENIDO

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2013.....	10
RECONOCIMIENTOS .....	13
I. ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	15
1.1 Análisis Macroeconómico Internacional.....	15
1.1.1 Crecimiento Económico .....	15
1.1.2 Inflación .....	16
1.1.3 Empleo .....	17
1.2 Análisis Macroeconómico Colombia.....	18
1.2.1 Crecimiento Económico .....	19
1.2.2 Inflación .....	20
1.2.3 Empleo .....	21
1.2.4 Inversión Extranjera Directa.....	22
1.2.5 Tasa de Cambio.....	23
1.2.6 Política Monetaria y Tasas de Interés .....	24
1.2.7 Perspectivas 2014 .....	24
1.3 Sector Financiero Colombiano .....	25
II. FINDETER EN CIFRAS.....	30
2.1 Análisis del Balance General .....	30
2.2 Análisis del Estado de Resultados.....	34
2.3 Indicadores Financieros.....	39
2.4 Presupuesto y Fuentes de Financiación .....	41
III. INSTRUMENTOS FINANCIEROS .....	43
3.1 Gestión Comercial.....	43
3.1.1 Desembolsos por Región.....	44
3.1.2 Desembolsos por Departamento.....	44

## Informe de Gestión Anual 2013

3.1.3 Desembolsos por Sector .....	46
3.1.4 Desembolsos por Intermediario .....	50
3.1.5 Desembolsos por Tipo de Recurso .....	52
3.1.6 Desembolsos Tasas Compensadas .....	53
3.1.7 Línea Especial para Eficiencia Energética .....	53
3.1.8 Línea de Infraestructura Sostenible.....	54
3.1.9 Desembolsos por Plazo .....	55
3.2 Gestión Financiera .....	55
3.2.1 Captación de Recursos.....	55
3.2.2 Recursos Entidades Multilaterales: Crédito y Cooperación. ....	58
3.2.3 Emisión de Bonos .....	60
3.2.4 Portafolio Largo Plazo.....	60
3.2.5 Garantías Convenio FNG.....	61
IV. INSTRUMENTOS NO FINANCIEROS .....	62
4.1 Gestión Técnica .....	62
4.1.1 Vivienda y Desarrollo Urbano.....	62
4.1.2 Programa 100 mil Viviendas .....	63
4.1.3 Programa Vivienda de Interés Prioritario Para Ahorradores – VIPA.....	69
4.1.4 Elegibilidad de Proyectos VIS .....	71
4.1.5 Agua Potable y Saneamiento Básico .....	72
4.1.6 Infraestructura Social .....	75
4.2 Gestión de Sostenibilidad.....	80
4.2.1 Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas - CSC .....	80
4.2.2 Programa Ciudades Emblemáticas – CE .....	100
4.3 Estructuración de Proyectos.....	105
4.3.1 Asistencia Técnica .....	108
4.4 Banca del Conocimiento.....	109
V. ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	111
5.1 Gobierno Corporativo .....	111
5.2 Responsabilidad Social y Ambiental Institucional .....	111
5.2.1 Responsabilidad Ambiental.....	112
5.2.2 Responsabilidad Social.....	114

## Informe de Gestión Anual 2013

5.2.3 Informe de Sostenibilidad GRI .....	116
5.3 Gestión Humana .....	116
5.3.1 Calidad de Vida .....	116
5.3.2 Formación Institucional .....	117
5.3.3 Clima Organizacional .....	118
5.3.4 Remuneración Variable Estratégica .....	119
5.4 Gestión de Tecnología .....	120
5.4.1 Ampliación del cubrimiento funcional del CRM .....	120
5.4.2 Implementación del sistema ERP .....	121
5.4.3 Implementación Sistema de Gestión del Talento Humano – Kactus .....	121
5.4.4 Diseño e implementación del Sistema de Gestión de Proyectos.....	121
5.4.5 Tercerización de servicios bases de TI .....	122
5.4.6 Comunicaciones Unificadas Lync .....	122
5.5 Gestión de Comunicaciones.....	123
5.5.1 Comunicación Externa.....	123
5.5.2 Comunicación Virtual .....	125
5.5.3 Comunicación Interna .....	126
5.5.4 Comunicación Corporativa.....	127
5.6 Gestión de Servicios Administrativos.....	127
5.6.1 Administración y Manejo de Recursos Documentales.....	128
5.6.2 Mantenimiento y Remodelación de Oficinas .....	128
5.7 Gestión Jurídica .....	128
5.7.1 Administración y Cobro de los Fondos de Cofinanciación.....	129
5.8 Gestión de Calidad.....	131
5.8.1 Análisis de Indicadores .....	131
5.8.2 Objetivos de Calidad.....	131
5.8.3 Acciones correctivas, preventivas y de mejora.....	132
5.9 Servicio al Ciudadano.....	133
VI. RIESGOS Y CONTROLES.....	135
6.1 Gestión de Riesgos .....	135
6.1.1 Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL.....	135
6.1.2 Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM.....	137

## Informe de Gestión Anual 2013

6.1.3 Sistema de Administración de Riesgo Crediticio – SARC .....	138
6.1.4 Sistema de Administración de Riesgo Operativo- SARO .....	141
6.1.5 Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT. ....	142
6.1.6 Riesgo Cambiario .....	143
6.2 Control Interno de la Gestión.....	143
6.2.1 Auditorias y Evaluaciones Especiales.....	144
6.2.2 Coordinación y Seguimiento Auditorias de Calidad.....	147
6.2.3 Evaluación y Asesoría en el Tema de Riesgos y Controles .....	148
6.2.4 Informes Internos y Externos de Control de Gestión .....	148
6.2.5 Evaluación del Sistema de Control Interno.....	148
6.2.6 Comité de Coordinación de Control Interno y Comité de Auditoría Junta Directiva .....	149
6.2.7 Fomento de la Cultura del Control .....	149
6.3 Sistema de Control Interno (SCI).....	149
6.4 Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República.....	152
6.5 Control Interno a la Gestión Contable.....	152
VII. LOGROS 2013.....	153
VIII. PERSPECTIVAS 2014.....	155
APROBACION.....	157



## **INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LA PRESIDENCIA A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS 2013**

### **Apreciados Accionistas:**

De conformidad con las disposiciones legales y estatutarias, nos es grato presentar ante ustedes el informe de la gestión adelantada durante el 2013 y los avances en nuestro proceso de transformación iniciado desde 2011, el cual entró en una fase de consolidación, posicionando a FINDETER como un sólido banco de desarrollo.

Los procesos de cambio organizacional son dinámicos y flexibles y la Junta Directiva en sintonía con dicho propósito, incorporó ajustes efectivos a la orientación estratégica de la Entidad, entre las que se destacan la inclusión del término “*sostenibilidad*” en la Visión. Consecuente con lo anterior, se creó la Gerencia de Sostenibilidad y se fortaleció la Vicepresidencia Técnica, incorporando las Gerencias de Agua y Saneamiento Básico, de Vivienda y Desarrollo Urbano, y de Infraestructura, reforzando la capacidad técnica de la Entidad para apoyar los diferentes programas del Gobierno Nacional.

Esta exitosa consolidación permitió a la Financiera realizar una cifra récord de desembolsos de crédito por un monto de \$2,56 billones, con un crecimiento de la cartera bruta en 7,43% para la financiación de proyectos de infraestructura en 160 municipios de 29 departamentos del país, reflejo del compromiso de FINDETER en el impulso del desarrollo sostenible en las regiones.

Los sectores de la economía en los cuales se destacan las inversiones financiadas en el 2013 son los siguientes: Transporte (\$896 mil millones); Desarrollo Urbano, Construcción y Vivienda (\$828 mil millones); Educación (\$236 mil millones); y Salud (\$194 mil millones). Un total de \$355 mil millones invertidos en proyectos de los sectores Desarrollo Energético, Agua y Saneamiento Básico y Turismo. Finalmente, la suma de \$49 mil millones fueron destinados a la infraestructura de TIC'S, Saneamiento Fiscal Territorial, Medio Ambiente y Deporte y Cultura.

Entre los más destacados proyectos financiados por FINDETER se encuentran: la Doble Calzada Ciénaga-Santa Marta; la Clínica FOSUNAB y el Embalse del Río Tona en Bucaramanga; el Puerto Container Terminal en Barranquilla; la ampliación, expansión y operación del Puerto Marítimo de Buenaventura; las obras de infraestructura y recuperación de la malla vial en la ciudad de Cali; redes de energía eléctrica en el Departamento del Tolima; Construcción, remodelación y adecuación de trece (13) sedes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Los resultados alcanzados en 2013 muestran a una institución financieramente sólida, preparada para asumir los retos que imponen los diferentes compromisos planteados por el Gobierno Nacional en materia de desarrollo y modernización de

## Informe de Gestión Anual 2013

la infraestructura y servicios públicos. La utilidad neta alcanzó un crecimiento del 0,91% y el Patrimonio aumentó 5,87% con respecto al año 2012.

Cabe destacar que en materia de riesgo crediticio, FINDETER se reafirmó como una entidad con una alta credibilidad en el mercado financiero, preservada con una calificación de Riesgo Crediticio Internacional de BBB largo plazo, que nos ubica en el mismo grado de confianza inversionista del país.

El servicio de Asistencia Técnica ejecutado bajo criterios esenciales de calidad, transparencia y productividad, ha permitido a la Financiera constituirse en una herramienta efectiva de las políticas del Gobierno Nacional en la ejecución de programas prioritarios de inclusión social en favor de las comunidades más vulnerables.

De esta manera, hemos afianzado nuestras alianzas estratégicas con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Interior y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, con los cuales se están realizando inversiones en infraestructura por cerca de \$5 billones en proyectos de vivienda, acueducto y alcantarillado, megacolegios, centros de integración ciudadana, parques recreodeportivos, centros de desarrollo infantil, entre otros.

Se destaca dentro de los programas del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio nuestra presencia en 218 Municipios de 26 departamentos, brindando asistencia técnica en la estructuración de los proyectos del Programa de Vivienda Gratuita, donde se evaluaron alrededor de 776 predios con una oferta de 268.778 soluciones de vivienda; se valoraron alrededor de 274 propuestas, de las cuales se logró la adjudicación de 73.716 viviendas que benefician alrededor de 300.000 familias en condición de vulnerabilidad.

Dentro del Programa de Vivienda de Interés Prioritario Para Ahorradores – VIPA, FINDETER participa en la evaluación de los requisitos que habilitan a los proponentes y sus propuestas, para la construcción de viviendas de interés prioritario.

En proyectos de agua y saneamiento básico, la Entidad apoya el programa Agua para la Prosperidad, que beneficia casi 5 millones de habitantes de 87 Municipios, con recursos por \$750.000 millones para el desarrollo de proyectos de acueducto, alcantarillado y residuos. Al cierre de 2013, se finalizaron obras en Montería, Pasto, Yacuanquer y Pupiales.

Con la Banca Multilateral fue posible obtener recursos de crédito por USD200 millones con la Agencia Francesa de Desarrollo, de los cuales se desembolsaron USD50 millones; el saldo pendiente por ejecutar de USD150 millones se destinará para el programa de “Ciudades Sostenibles y Competitivas”, en Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pasto, Cartagena, Valledupar y Montería, para proyectos asociados a las dimensiones ambiental, de cambio climático, sostenibilidad económica y de gobernanza, así como la social y urbana.

## Informe de Gestión Anual 2013

Comprometidos con la sostenibilidad, hemos fortalecido nuestra vinculación con iniciativas trascendentales a nivel mundial que profundizan prácticas conducentes a generar no sólo valor económico a nivel empresarial, sino también ambiental y social; se destacan el Pacto Global de Naciones Unidas, la Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), los Principios del Ecuador y el Protocolo Verde como líder de la mesa de Riesgos Ambientales y Sociales.

En materia de Gestión Administrativa se destacan actividades como la medición del clima organizacional, cuyo indicador del vínculo empresa-colaborador arrojó un estándar del 98% lo cual ubica a la Entidad en los niveles superiores del rango del mercado; así mismo, la incorporación y mejoramiento de servicios tecnológicos que benefician tanto al cliente externo como interno; la recertificación de calidad en las normas ISO9001:2008 y NTCGP 1000.2009 y la implementación de la norma ambiental ISO 14.001; la formación de nuestro capital humano con un promedio de capacitación de 7 horas/hombre; y de igual forma, la continuidad del Programa de Transformación de la Cultura Organizacional, aspectos que nos permiten ser una entidad financiera que genera valor económico, ambiental y social.

Para el 2014, nuestros esfuerzos estarán enfocados en apoyar todas las iniciativas encaminadas a transformar positivamente las regiones, impulsando proyectos sostenibles que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos y la competitividad de los municipios. Buscaremos liderar en alianza estratégica con el DNP, Colciencias, Microsoft y la Fundación Metrópoli, un proyecto ambicioso denominado *“Diamante Caribe Colombiano y los Santanderes”*, para identificar estrategias de desarrollo con la intersección entre la tecnología digital y el territorio, que mejoren la competitividad de la región y beneficien mas de 13 millones de colombianos.

De la mano del Gobierno, desarrollaremos iniciativas para continuar ejecutando con éxito el cumplimiento de los programas de Vivienda Gratuita, de Vivenda de Interés Prioritario para Ahorradores VIPA, de Agua Potable y Saneamiento Básico, así como la financiación de los grandes proyectos de infraestructura en los sectores prioritarios de la economía.

Finalmente es preciso indicar que respetando los preceptos de la normatividad vigente, la información relacionada con los Estados Financieros obedece a criterios de integridad, derechos, obligaciones, valuación, presentación y revelación, la cual ha sido debidamente verificada y obtenida de los registros contables de la Financiera, elaborados de conformidad las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia.

**Ana Lucía Villa Arcila**  
Presidente Junta Directiva

**Luis Fernando Arboleda González**  
Presidente

**Informe de Gestión Anual 2013**

**RECONOCIMIENTOS**

- Premio ALIDE “*Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social*” por la implementación de la plataforma Ciudades Sostenibles y Competitivas. Mendoza (Argentina).



- Reconocimiento especial de ACODAL, por el desarrollo del Programa Ciudades Sostenibles y Competitivas y por la celeridad y transparencia en la ejecución de las inversiones del sector de Agua, Saneamiento y Ambiente

- Mención Internacional por parte de los premios “Latinoamérica Verde”, en la Cumbre Internacional del Medio Ambiente, gracias a los proyectos implementados en la plataforma de Ciudades Sostenibles y Competitivas. Guayaquil (Ecuador).



- Reconocimiento a la Responsabilidad Social Empresarial 2013, Categoría Especial “Economía Nacional” otorgado por ANDESCO. Cartagena (Colombia).

## Informe de Gestión Anual 2013



- Galardón en la categoría de “Mejor Práctica Ambiental en Oficinas” de Ekcopremios de Kimberly Clark, gracias a las buenas prácticas empresariales al interior de sus instalaciones en la Sede Central y Regionales.

- Reconocimiento especial BIBO de Honor 2013, por su compromiso con el medio ambiente en la conservación y restauración de bosques, la preservación del recurso hídrico y la búsqueda de alternativas para lograr la eficiencia energética.



## I. ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

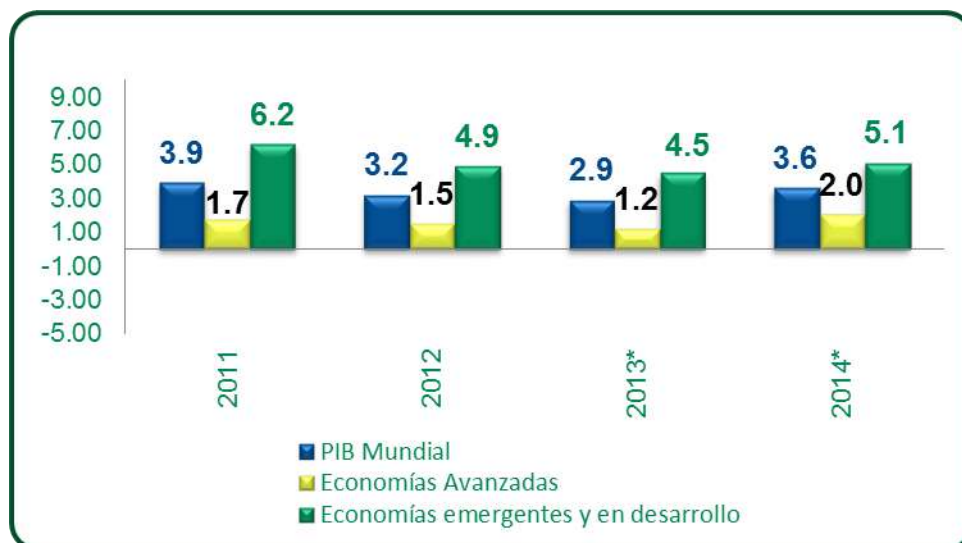
### 1.1 Análisis Macroeconómico Internacional

#### 1.1.1 Crecimiento Económico

El 2013 fue un año marcado por la incertidumbre, la economía arrancó con tendencia a la desaceleración debido al debilitamiento económico del mundo desarrollado, sin embargo en los últimos meses el panorama se tornó más estable, registrando una mayor tranquilidad en los mercados financieros.

En este sentido, el comportamiento del PIB mundial en 2013 fue menor de lo esperado, explicado fundamentalmente por el bajo crecimiento estadounidense, una menor expansión de las economías emergentes y en desarrollo, y el descenso de los precios de las materias primas a nivel mundial. En tanto que el panorama para otras economías desarrolladas como la europea o la japonesa continúa siendo débil, pero mejor que el año anterior. Según el Fondo Monetario Internacional el producto mundial crecerá 2,9% y 3,6% en 2013 y 2014 respectivamente.

**Gráfico 1. Crecimiento del PIB (%)**



Fuente: \*Proyección de crecimiento según el Fondo Monetario Internacional

## Informe de Gestión Anual 2013

Para el 2013 el crecimiento de la zona euro seguirá mostrando una lenta recuperación, se espera que cierre el año con una desaceleración del -0,4%. En el 2014 el crecimiento de esta zona se verá frenado por la debilidad de las economías de la periferia y el excesivo endeudamiento de las empresas, sin embargo se espera que el PIB entre a terreno positivo con un crecimiento del 1%. De otra parte, se espera que EE.UU sea el impulsor de la economía mundial, el crecimiento se afianzará de 1,6 % en 2013 a más de 2,6% en 2014, debido a la recuperación del sector inmobiliario y las condiciones financieras que permitan el repunte de la demanda privada.

En las economías de mercados emergentes y en desarrollo se prevé que la actividad estará respaldada por las exportaciones y un consumo interno sólido animado por bajos niveles de desempleo. El crecimiento económico se estima en 4,5% en 2013 y 5,1% en 2014.

En América Latina, el crecimiento sigue avanzando lentamente afectado por una débil demanda externa y restricciones de oferta interna; para el 2013 el crecimiento disminuirá a 2,7% siendo la tasa más baja en cuatro años. Para 2014 se proyecta un repunte con base en una demanda externa más fuerte y una recuperación del crecimiento en México y Brasil llegando a niveles de 3,1%.

Para Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán se proyecta una aceleración de la actividad en 2014, gracias a una recuperación moderada de la producción de petróleo. El crecimiento para 2013 y 2014 será de 2,3% y 3,6% respectivamente. En África subsahariana se prevé que las materias primas respalden un mayor crecimiento, se espera que el PIB sea de 5,0% y 6,0% respectivamente para 2013 y 2014.

### 1.1.2 Inflación

La presión inflacionaria está contenida especialmente por los precios de las materias primas que han caído por mejoras de la oferta y un menor crecimiento de la demanda de las economías emergentes. En la zona del euro se prevé que permanecerá por varios años considerablemente por debajo del objetivo del Banco Central Europeo; en Japón repuntará en respuesta al aumento de impuestos al consumo y a crecientes expectativas inflacionarias derivadas de la nueva política monetaria. Como es de esperar, la estabilización de precios de las materias primas permite suponer una inflación moderada en las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

## Informe de Gestión Anual 2013

**Gráfico 2. Inflación (%)**



Fuente: \*Proyección de inflación según el Fondo Monetario Internacional

### 1.1.3 Empleo

La desigual recuperación económica y las sucesivas revisiones a la baja de las previsiones de crecimiento económico han incidido en la situación del empleo en el mundo. Se calcula que en 2013 el número de personas desempleadas se sitúe cerca de los 202 millones, un aumento de casi 5 millones respecto del año anterior, lo que significa que el empleo está creciendo a un ritmo más lento que la fuerza de trabajo. En 2013 la tasa mundial de desempleo se estima en 6,0%.

Según cifras de la Organización Mundial del Trabajo (OMT) en la Zona Euro el desempleo se situó en 8,6% en 2013, y para el 2014 se ubicará en 8,7% esto principalmente por la pérdida de interés de los inversionistas y el aumento en la percepción de riesgo que contribuye a que las empresas no quieren contratar.

Por su parte América Latina sigue en recuperación y las condiciones del mercado laboral continúan mejorando, especialmente en la disminución de la informalidad, sin embargo el desempleo se ubicó en 6,5% en 2013 y se espera que aumente a 6,7% en 2014.

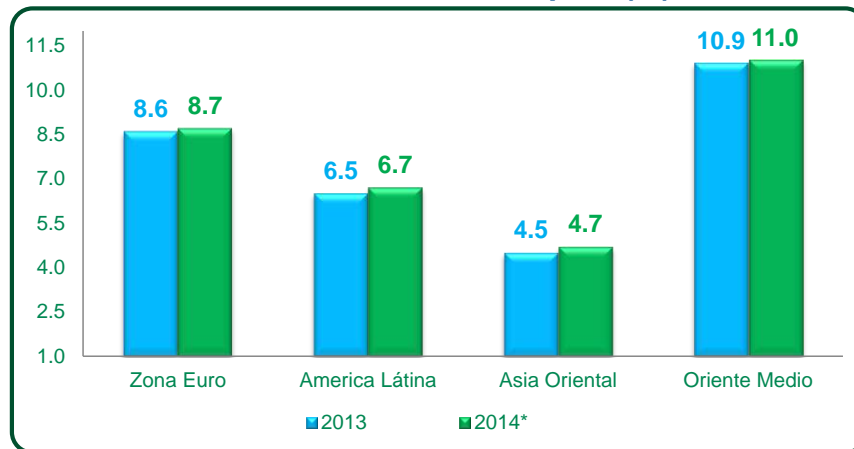
La región de Asia Oriental es la que menor tasa ha registrado en los últimos años, ubicándose en 4,5% en 2013 y se espera un incremento para el 2014 en 4,7%. Por otra parte, la región del medio oriente ha registrado un mayor nivel alcanzando el 10,9% en 2013 y se espera que en 2014 llegue a 11,0%.



## Informe de Gestión Anual 2013

Es probable que aumenten las diferencias regionales en el desempleo. Se estima que la situación mejorará un poco en las economías desarrolladas a lo largo de los próximos cinco años, pero es probable que se deteriore en las economías emergentes de Europa Oriental, Asia Oriental y Sudoriental y el Oriente Medio.

**Gráfico 3. Tasa Desempleo (%)**



Fuente: \*Proyección de tasa desempleo según la Organización Internacional del Trabajo

## 1.2 Análisis Macroeconómico Colombia

En Colombia, el desempeño macroeconómico para el 2013 fue favorable considerando el dinamismo del consumo privado, las bajas tasas de interés, y la reducción constante en la tasa de desempleo que se ha mantenido en niveles de un dígito.

De esta manera, en el tercer trimestre de 2013, la economía creció 5,1%, jalonada por los sectores de la construcción, agropecuario, y minería y en términos de los componentes de demanda, por el consumo y la inversión. Este resultado ubica a Colombia por encima de países como Brasil, Perú, México, Chile, Estados Unidos, Canadá y Venezuela, entre otros.

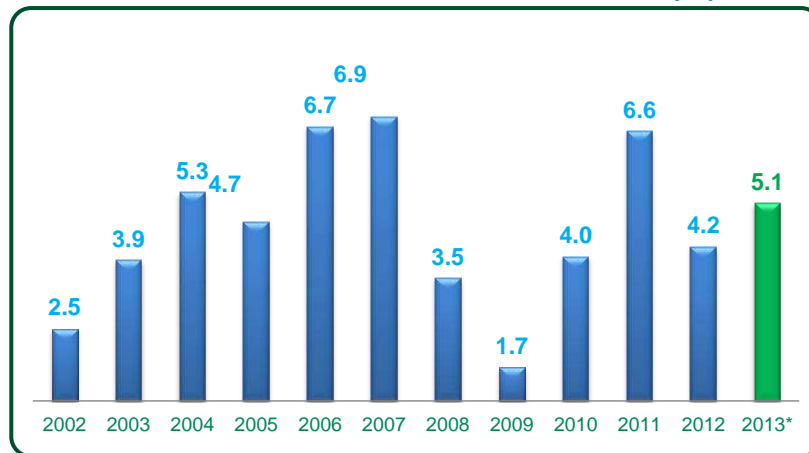
Los buenos resultados de la economía se han reflejado también en lo internacional, los avances más representativos son: las principales calificadoras de riesgo califican a Colombia con grado de inversión, la inversión extranjera directa sigue entrando al país, la integración de Colombia con la mayoría de los mercados mundiales es una realidad, la Alianza para el Pacífico se ha venido consolidando y ya se hizo la invitación formal para iniciar el proceso de ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).

## Informe de Gestión Anual 2013

### 1.2.1 Crecimiento Económico

Según datos del DANE, la economía colombiana creció 5,1% durante el tercer trimestre de 2013 con relación al mismo trimestre de 2012, estos resultados confirman que el 2013 terminará como un año positivo para la economía colombiana (gráfico 1). Sin embargo este buen desempeño no se generaliza a todas las actividades, la industria manufacturera ha tenido un año difícil y así lo reflejan sus indicadores. Según pronósticos del Banco de la Republica el crecimiento del PIB para el 2013 estará en el rango de 3,5% y 4,5%, con 4,0% como crecimiento esperado.

**Gráfico 4. Crecimiento Anual del PIB (%)**



Fuente: DANE. Nota (\*): Datos correspondientes al tercer trimestre de 2013

Por sectores, el comportamiento del PIB al tercer trimestre de 2013 mostró a la construcción (21,3%), agricultura (6,6%), explotación de minas y canteras (6,1%), financiero (4,9%) y comercio (4,3%) como los de mayor aporte al crecimiento total. En el caso de la construcción su buen desempeño se reflejó en un crecimiento en el valor agregado de 24,8% en edificaciones y 18,6% en obras civiles.

Por su parte, los sectores de suministro de electricidad, gas y agua (3,7%), transporte (2,9%), e industrias manufactureras (-1,0%) registraron los menores crecimientos. El comportamiento del sector manufacturero se explica principalmente en la menor fabricación de equipos de transporte, de productos metalúrgicos, y de productos de caucho y plástico.

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 5. Crecimiento PIB por sectores (%)**



Fuente: DANE

Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron las siguientes variaciones en el tercer trimestre de 2013: 10,8% en la formación bruta de capital; 4,4% en el consumo final, 2,9% las importaciones; y 1,9% en las exportaciones.

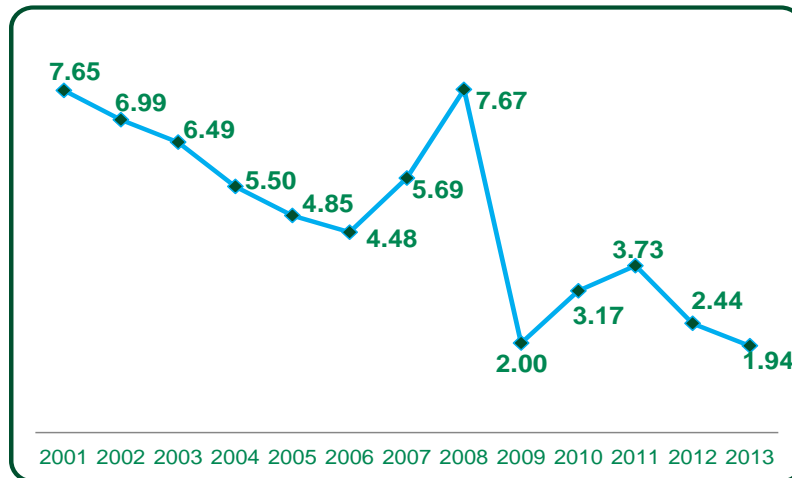
**1.2.2 Inflación**

Colombia ha continuado con el cumplimiento de la inflación objetivo, en el 2013 la inflación se ubicó por debajo del rango meta de 2,0%-4,0%, con una variación anual de 1,94%, la más baja en los últimos años (gráfico 2).

Esta reducción se explica principalmente por otros gastos (1,0%), donde se incluyen los subgrupos de bebidas alcohólicas, artículos para el aseo y cuidado personal, artículos de joyería, y otros bienes y servicios, vestuario (0,94%), y alimentos (0,86%). El control inflacionario se ha dado en medio de una recuperación de los indicadores de inflación básica y sin choques de oferta significativos.

## Informe de Gestión Anual 2013

**Gráfico 6. Inflación (Variación % Anual)**



. Fuente: DANE.

Según el Banco de la República, se espera que el comportamiento de los precios continúe siendo favorable ubicándose en 2,0% en 2014. Los principales riesgos al alza podrán estar dados por la incertidumbre derivada del año electoral y otros factores políticos, así como el impulso de los bienes regulados y una recuperación sostenida de la actividad económica.

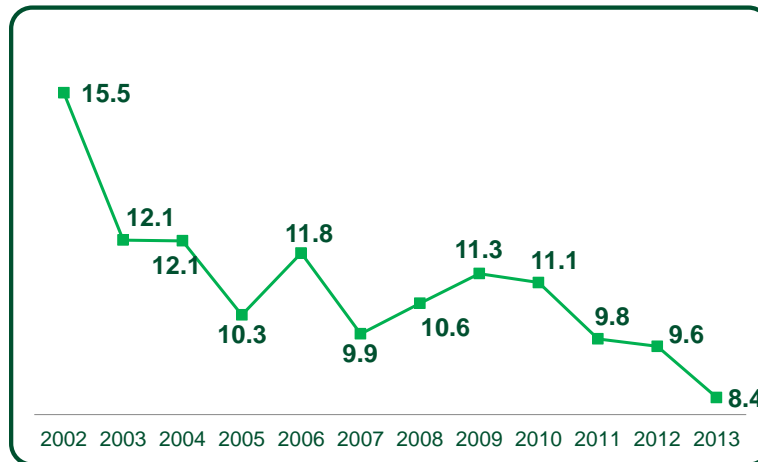
### 1.2.3 Empleo

En los últimos años se han presentado avances importantes en materia laboral, mostrando una significativa mejora en sus indicadores. A lo largo del período comprendido entre finales de 2012 y 2013, la tasa de desempleo continuó cayendo en términos anuales, y la creación de empleo se enfocó hacia trabajos formales. En los últimos meses la tasa de desempleo se ha mantenido en un solo dígito debido fundamentalmente a la mayor tasa de ocupación, aumento de la población económicamente activa y la mejora en el nivel de la formalidad de empleo; gracias a los efectos de las reformas estructurales entre las que se encuentran la Ley del primer empleo y la reforma tributaria de 2012, que redujo la carga de los parafiscales a los empleadores.

Es así como a diciembre de 2013 la tasa de desempleo se ubicó en 8,4%, equivalente a 1.990.143 desocupados (gráfico 7). Por su parte, la tasa de ocupación pasó de 58,4% en diciembre de 2012 a 59,1% en el mismo mes de 2013. El trabajador por cuenta propia y el empleado particular fueron las posiciones ocupacionales que tuvieron mayor participación nacional con 83% de la población ocupada.

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 7. Tasa Desempleo (%)**



Fuente: DANE.

Por ramas de actividad económica, las que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, restaurantes y hoteles (27,6%), servicios comunales, sociales y personales (19,6%); y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (17,0%). Por otro lado, las ciudades que presentaron menores tasas de desempleo fueron: Barranquilla (8,0%), San Andrés (8,5%) y Bogotá (9,0%).

Se espera que para el 2014, la tasa de desempleo continúe con tendencia decreciente y con un buen ritmo de crecimiento del empleo urbano asalariado gracias al desempeño de los sectores asociados a servicios y al crecimiento de la construcción.

**1.2.4 Inversión Extranjera Directa**

En los últimos 5 años, la dinámica de la inversión extranjera directa (IED) se ha intensificado, alcanzando los USD 16.822 millones en 2013, cifra que supera en USD 994 millones el nivel registrado en 2012 (USD 15.828 millones), y se convierte en el más alto de la historia económica del país.

El 81,6% de los recursos se dirigió a los sectores de minas y petróleo, lo que equivale a USD 13.736 millones con un incremento del 2,9% respecto a 2012. En sectores distintos a minas y petróleo, la IED creció 18,4% alcanzando los USD 3.086 millones.

## Informe de Gestión Anual 2013

Para 2014 se espera que la IED siga pasando por un buen momento gracias a la estabilidad jurídica y política, los incentivos tributarios, los TLC, el tamaño del mercado, un crecimiento económico sostenido y un buen potencial de desarrollo en algunos sectores.

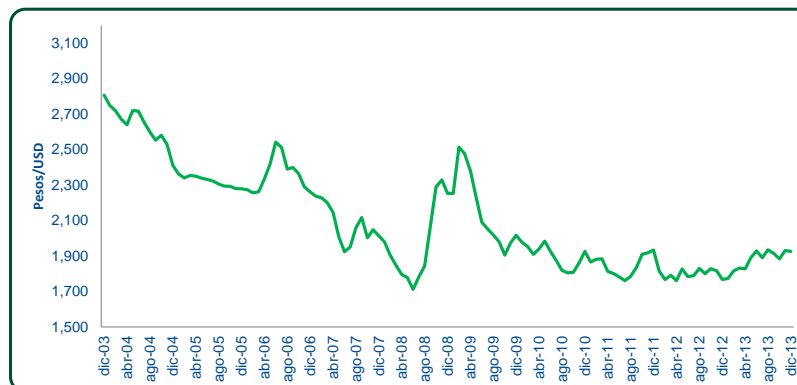
### 1.2.5 Tasa de Cambio

Durante el 2012 y el primer semestre de 2013, el comportamiento del peso estuvo marcado por una revaluación. La mayor parte de la apreciación de la moneda local se presentó durante los meses de diciembre y enero ubicándose en niveles de \$1.768. Para el segundo semestre de 2013 la tendencia de la tasa de cambio tuvo un comportamiento alcista y, a diciembre de 2013, se ubicó en \$1.926 (gráfico 8).

En materia cambiaria, el gobierno evaluó diferentes opciones para reducir la presión revaluacionista e identificó dos posibles fuentes de ahorro que podrían utilizarse, aumentando su portafolio en dólares para así reducir la presión en el mercado cambiario: el ahorro pensional y las regalías que ingresan al FONPET. Por otra parte, el Banco de la República siguió comprando divisas en el mercado cambiario y la combinación de estas medidas, sumada a un cambio en los factores externos que inciden sobre la tasa de cambio, se tradujo en una devaluación del 9%.

Para 2014 se espera una tendencia de depreciación en la tasa de cambio fundamentalmente por los cambios que traerá la normalización de la política monetaria en EE.UU, lo que generará un incremento en las primas de riesgo de los países emergentes y, consecuencia de esto, una pérdida de atractivo de dichas monedas.

**Gráfico 8. Tasa de Cambio**



Fuente: Banco de la República.

## Informe de Gestión Anual 2013

### 1.2.6 Política Monetaria y Tasas de Interés

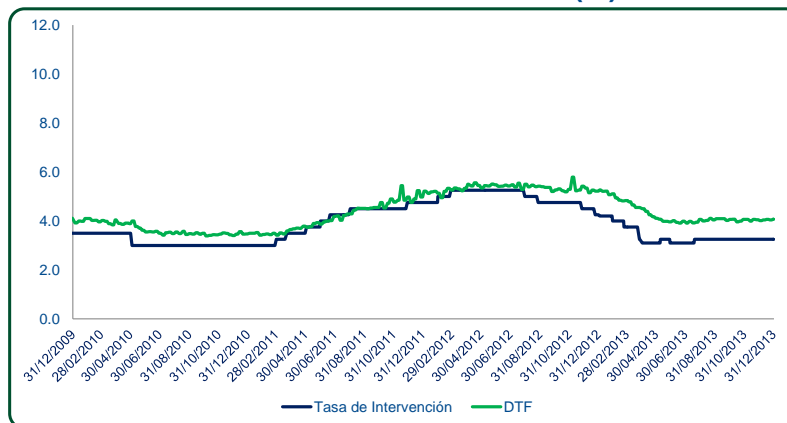
Desde mediados de 2012 el Banco de la República modificó su política monetaria hacia una política más expansiva de tal forma que intervino la tasa de referencia en 8 ocasiones reduciéndola de 5,25% a 3,25% en la actualidad.

La tasa de interés de colocación registró una tendencia similar, aunque la disminución en el segundo semestre ha sido mucho más moderada. Actualmente se sitúa en promedio alrededor del 11%, cuando en enero era 12,1%.

Para el 2014 se espera que el Banco de la República continúe con la postura de la política monetaria inalterada debido al buen balance de factores como la estabilidad en los precios y unas presiones inflacionarias controladas que permitirán contribuir a un mayor crecimiento económico.

Las tasas del mercado monetario seguirán la tendencia de la tasa de intervención. En un ambiente de expectativas inflacionarias controladas y disponibilidad de liquidez suficiente para sustentar el crecimiento esperado de cartera de créditos.

**Gráfico 9. Tasas de Interés (%)**



Fuente: Banco de la República

### 1.2.7 Perspectivas 2014

Para el 2014 se espera una recuperación económica local, evidente desde el segundo trimestre de 2013, gracias a la adopción de medidas contra-cíclicas de política monetaria y fiscal. En un entorno internacional más favorable, Colombia retornará a su crecimiento potencial, la expansión económica del país contará con una contribución mayor tanto de las exportaciones como de la demanda interna,

## Informe de Gestión Anual 2013

gracias al estímulo monetario que se espera se prolongue buena parte del año y se apoye en una afirmación de la confianza.

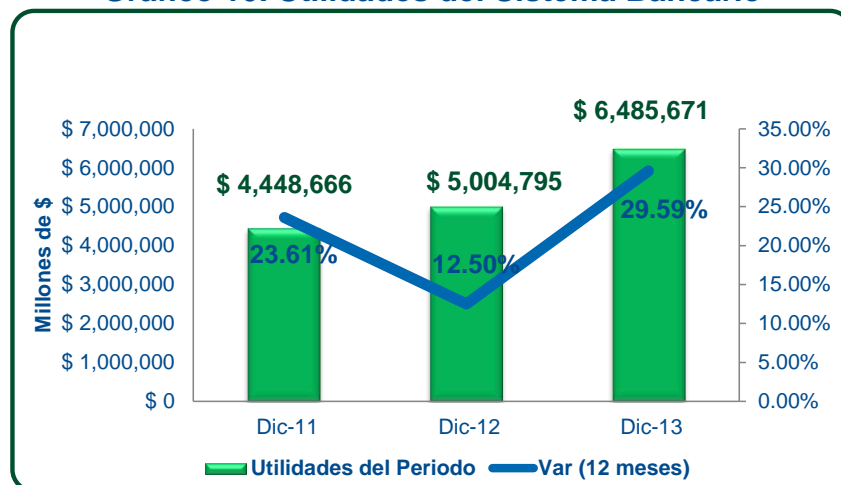
Por el lado de la oferta, el crecimiento estará basado en el incremento de la producción en los mismos sectores que el año anterior: construcción, minas, financiero y de servicios. La construcción continuará impulsada por los incentivos puestos en marcha por el Gobierno y la ejecución de obras públicas.

En perspectiva regional, Colombia se encuentra entre las tres economías con mayor crecimiento en los próximos dos años, sólo por detrás de Perú y Chile. Esto permitirá seguir consolidando al país como uno de los destinos en donde se mantiene la mayor dinámica de inversión externa.

### 1.3 Sector Financiero Colombiano

El sistema bancario presentó resultados positivos y alineados con el desempeño del conjunto de la economía nacional a pesar de que durante el año hubo turbulencias en el mercado de capitales que afectaron la valoración de inversiones. Gracias al buen comportamiento de la cartera de créditos, las utilidades netas alcanzaron \$6,48 billones en 2013 con un incremento de \$1,48 billones con respecto al año anterior.

**Gráfico 10. Utilidades del Sistema Bancario**



Fuente: Asobancaria

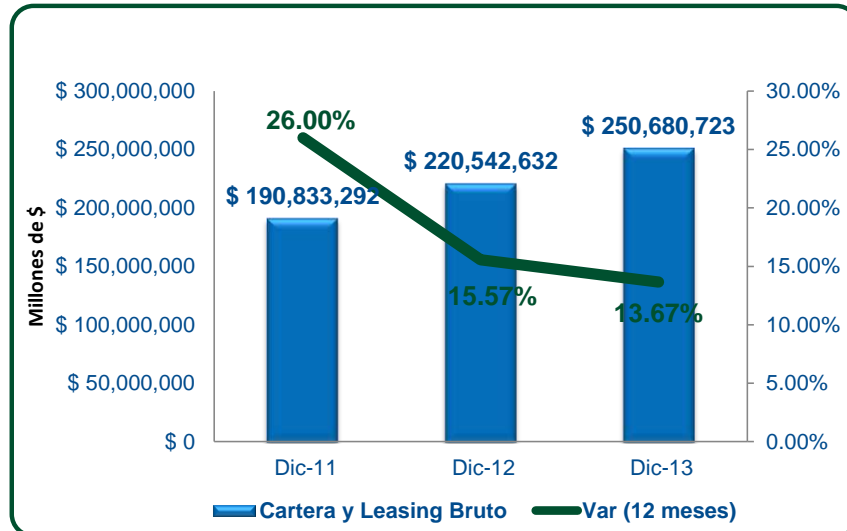
La cartera de créditos neta del Sistema Bancario siguió creciendo aunque a tasas inferiores de las logradas en años anteriores; en 2013 el incremento fue del



## Informe de Gestión Anual 2013

13,67% con respecto a 2012, lo que significó \$30,14 billones más, con lo que llegó a \$250,68 billones de pesos.

**Gráfico 11. Cartera de Créditos Neta Sistema Bancario**



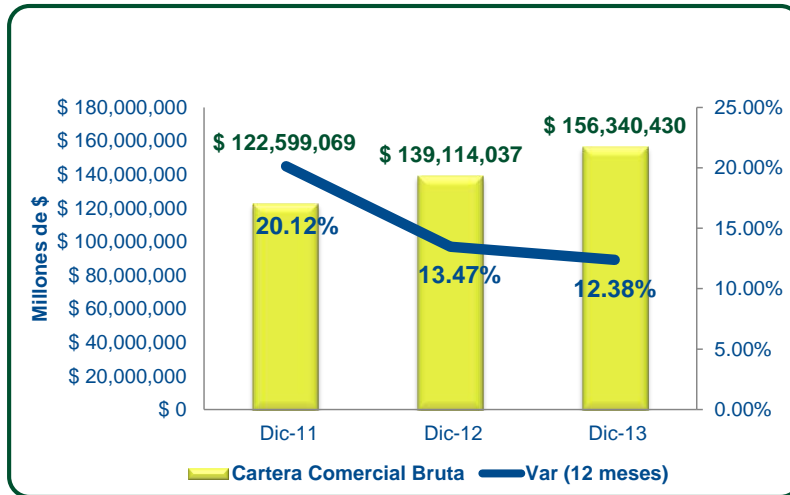
Fuente: Asobancaria

Teniendo en cuenta que el principal segmento de crédito de FINDETER es el comercial, se destaca que el 59,57% de la cartera del sistema bancario a diciembre de 2013 correspondía a este segmento, es decir, \$156,34 billones de pesos.

Los desembolsos de cartera comercial logrados durante 2013 ascendieron a \$125,81 billones de pesos lo que implica un incremento del 14,11% en relación al resultado de 2012, con lo que se consiguió colocar \$15,56 billones más. Teniendo en cuenta lo anterior, durante 2013 la cartera comercial bruta reportó un incremento de \$17,23 billones que corresponden al 12,38% en relación al cierre de 2012. Lo anterior se explica en la masa de créditos que tienen plazo superior a un año o que fueron colocados a final de año, por lo que el aumento del saldo a final de año es superior al incremento mostrado en los desembolsos.

**Informe de Gestión Anual 2013**

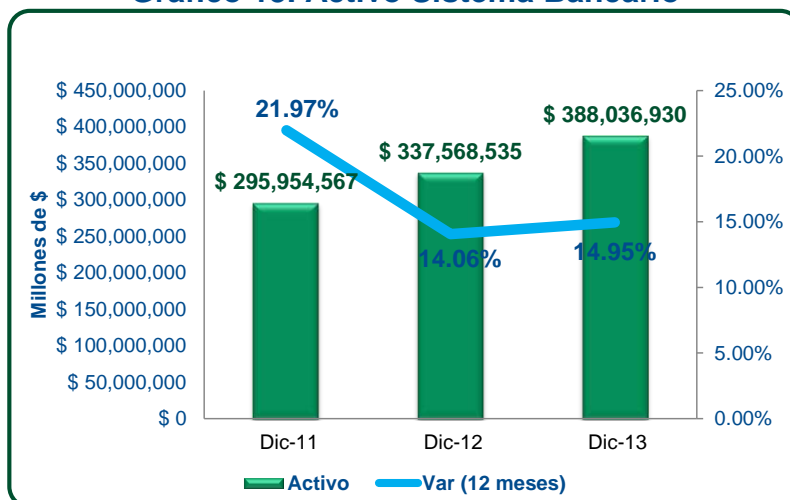
**Gráfico 12. Cartera Comercial Bruta Sistema Bancario**



Fuente: Asobancaria

Consecuentemente con el comportamiento de la cartera de créditos, el activo del Sistema Bancario aumentó un 14,95% durante 2013 pasando de \$337,56 billones a \$388,04 billones, \$50,47 billones más.

**Gráfico 13. Activo Sistema Bancario**

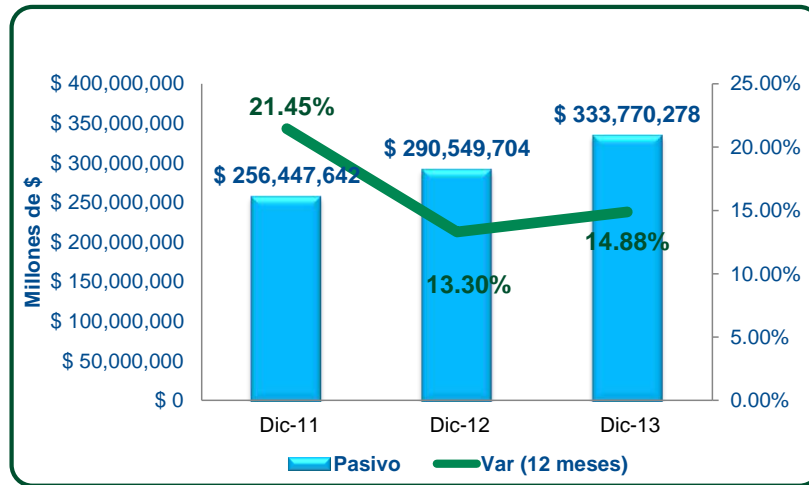


Fuente: Asobancaria

## Informe de Gestión Anual 2013

Igualmente, el pasivo presentó una variación del 14,88% entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013. Esta variación representa \$43,22 billones con lo que al cierre de 2013 las obligaciones totales del Sistema Bancario ascendían a \$333,77 billones.

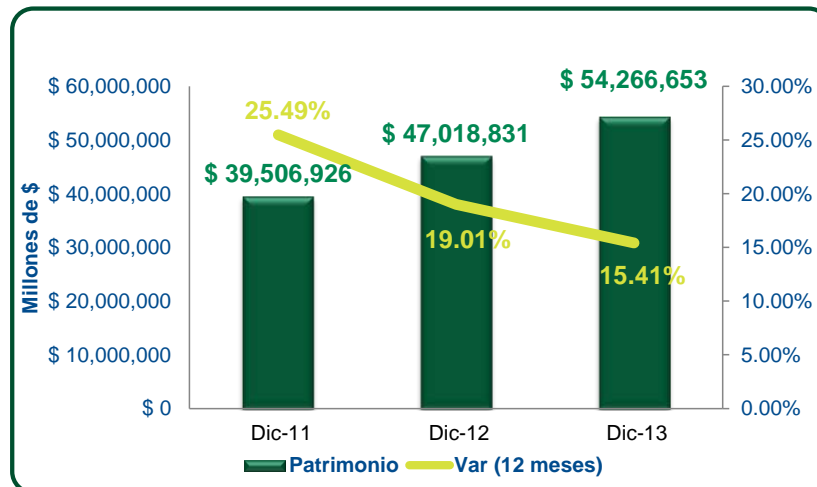
**Gráfico 14. Pasivo Sistema Bancario**



Fuente: Asobancaria

Por su parte, el patrimonio presentó un incremento de \$7,25 billones de pesos entre diciembre de 2012 y el cierre de 2013, es decir que reportó una variación del 15,41% pasando de \$47,02 billones en 2012 a \$54,27 billones en el periodo analizado.

**Gráfico 15. Patrimonio Sistema Bancario**



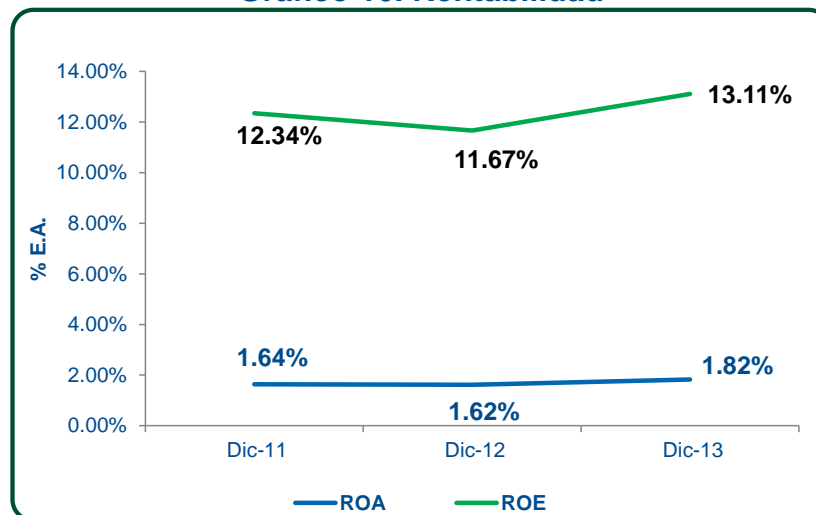
Fuente: Asobancaria

## Informe de Gestión Anual 2013

Por último, las utilidades netas del periodo presentaron un incremento del 29,59% ya que en diciembre de 2012 fueron \$5,01 billones mientras que un año después ascendieron a \$6,48 billones

Ahora bien, debido al resultado de las utilidades netas del Sistema Bancario, las cuales presentaron comportamientos más dinámicos que las cuentas del balance general, los indicadores de rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y rentabilidad sobre activo (ROA) cerraron el año mostrando un mejor desempeño con relación a 2012. El ROE presentó un incremento de 144 puntos básicos mientras la rentabilidad sobre el activo presentó un aumento de 21 puntos básicos, lo cual muestra una buena gestión en un escenario de tasas de interés a la baja.

**Gráfico 16. Rentabilidad**



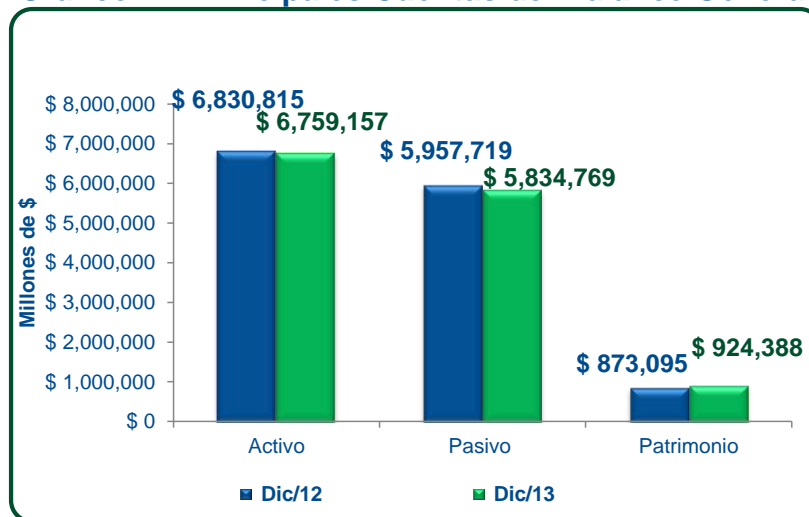
Fuente: Asobancaria

## II. FINDETER EN CIFRAS

### 2.1 Análisis del Balance General

Al 31 de diciembre de 2013 la estructura del Balance General de FINDETER presentó una contracción en el Activo del 1,05% (\$71.658 millones) y en el Pasivo del 2,06% (\$122.950 millones) mientras que el Patrimonio mostró un incremento del 5,87% (\$51.292 millones), superior al presentado en el año 2012 de 3,66%.

**Gráfico 17. Principales Cuentas del Balance General**



#### ➤ Activo:

Al 31 de diciembre de 2013 la cartera de créditos bruta constituyó el principal activo de FINDETER con el 89,87% alcanzando \$6,07 billones. Es importante mencionar que durante el 2013 la cartera bruta aumentó en 7,43% su participación en el activo, restándole contribución al disponible y a los otros activos.

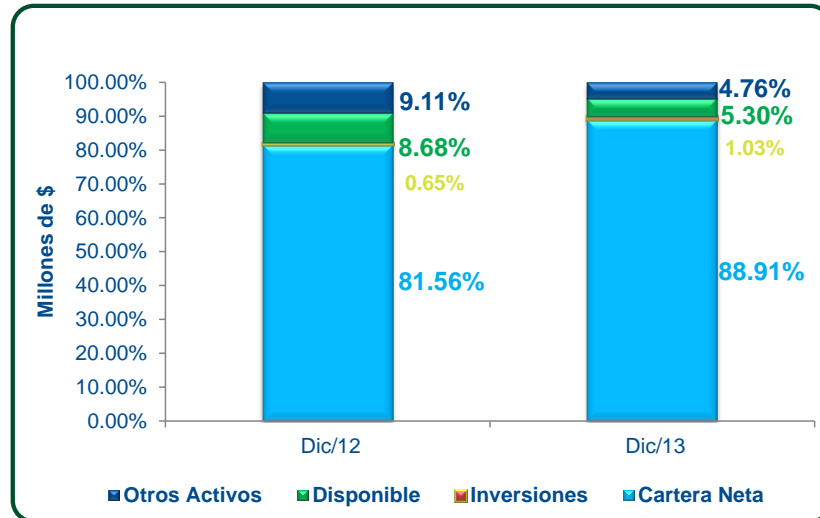
Así mismo, la cartera de crédito neta representa el 88,91% del activo total con un valor de \$6,01 billones, y un incremento del 7,87%, es decir \$438.514 millones. Este comportamiento es el resultado de los desembolsos logrados durante el año por \$2,56 billones con un cumplimiento de la meta en 104,80%. En contraposición a lo anterior, se recibieron prepagos de cartera cercanos a los \$1,39 billones, así como una recuperación de cartera del orden de los \$691.000 millones, sin embargo la importante dinámica de los desembolsos influyó positivamente en el crecimiento de cartera.

En este sentido, es importante mencionar que la especialización del crédito hacia sectores específicos de la economía genera que el crecimiento sea más limitado,

## Informe de Gestión Anual 2013

sin embargo esto permite una menor exposición al riesgo crediticio así como un manejo del margen de solvencia acorde con el riesgo de la Financiera.

**Gráfico 18. Estructura del Activo**



La calidad crediticia de la Entidad se mantuvo en niveles excelentes, con un índice de calidad de cartera (cartera vencida / cartera bruta) del 0,01%, mientras que el índice de cubrimiento de cartera (provisiones de cartera / cartera vencida) se ubicó en 8.134,79%; con lo anterior se evidencia que la Financiera cuenta con las provisiones necesarias para cubrir la cartera vencida, la cual es marginal. En consideración con lo anterior la estabilidad financiera de FINDETER no se ve comprometida ante un evento de impago.

De igual forma, las provisiones de cartera representaron el 1,07% de la cartera bruta al cierre de 2013 con un valor de \$64.994 millones mientras que la cartera en mora en el mismo corte fue de \$798 millones. Cabe resaltar que la totalidad de la cartera en mora que tiene FINDETER corresponde a cartera de exempleados y el riesgo de que algún intermediario financiero vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia incurra en mora es bajo.

En contraposición al incremento de la cartera, los otros activos pasaron de representar el 8,14% del activo en diciembre de 2012 al 3,25% en diciembre de 2013, lo que representa una disminución de \$336.136 millones, debido a la disminución de los saldos patrimoniales de las fiducias en administración, las cuales tenían como contrapartida en el pasivo unos ingresos recibidos para terceros, lo que quiere decir que estos recursos entran y salen del balance de FINDETER teniendo un efecto neutro.

A su vez, el disponible perdió 3,38 puntos porcentuales de participación sobre el activo pasando de ser el 8,68% al 5,30% entre diciembre de 2012 y diciembre de

## Informe de Gestión Anual 2013

2013 lo cual significó una reducción de \$234.867 millones. Al respecto cabe anotar que durante el último trimestre de 2012 se recibieron recursos líquidos por \$760.092 millones provenientes de la titularización de cartera y de prepagos, que no alcanzaron a ser utilizados en dicho periodo, generando que el saldo a final del año fuera más elevado que el promedio histórico mensual. Durante 2013 el promedio de disponible mensual fue de \$404.875 millones, resultado que permite cumplir con el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL), el cual implica que la entidad mantenga recursos líquidos por el monto total de los compromisos de pago de los próximos 30 días.

### ➤ *Pasivo y Patrimonio:*

Al igual que el activo, el pasivo presentó un decrecimiento entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013, del 2,06%, es decir \$122.950 millones.

Al 31 de diciembre de 2013 la cuenta que tenía mayor participación sobre el pasivo era depósitos y exigibilidades (CDT) con el 89,07% (\$5,20 billones) presentando un aumento de 4,79 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta situación está directamente relacionada con el crecimiento de la cartera de créditos y responde a necesidades de recursos que se tuvieron en el último trimestre del año, periodo en el que se desembolsaron créditos por cerca de \$800.524 millones.

Durante el año 2012 se emitieron CDT por un valor de \$2,57 billones, siendo la principal fuente de fondeo de la Financiera y la herramienta más dinámica y versátil para la consecución de recursos, esta variable está estrechamente correlacionada con los aumentos o disminuciones del saldo de cartera de créditos. En este sentido se ha mantenido la calificación triple AAA para el endeudamiento de largo plazo durante 15 años consecutivos. A pesar de las bondades de este mecanismo de captación, durante los últimos dos años se ha venido trabajando en la diversificación de las fuentes de fondeo, como resultado de esta estrategia se implementó en el año 2012 una titularización de cartera y se proyecta efectuar emisiones de bonos en el mercado local e internacional.

De similar manera, los créditos de bancos y otras obligaciones financieras que están representados en USD, presentaron un crecimiento del 31,40% entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013 (\$117.863 millones) debido al incremento del 20,58% del saldo de la deuda en USD y al aumento de \$158,60 pesos en la TRM contable del mes de diciembre 2012-2013. El saldo de deuda se incrementó por los recursos recibidos de bancos multilaterales por USD 65 millones, representados en un desembolso de USD 50 millones de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y USD 15 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

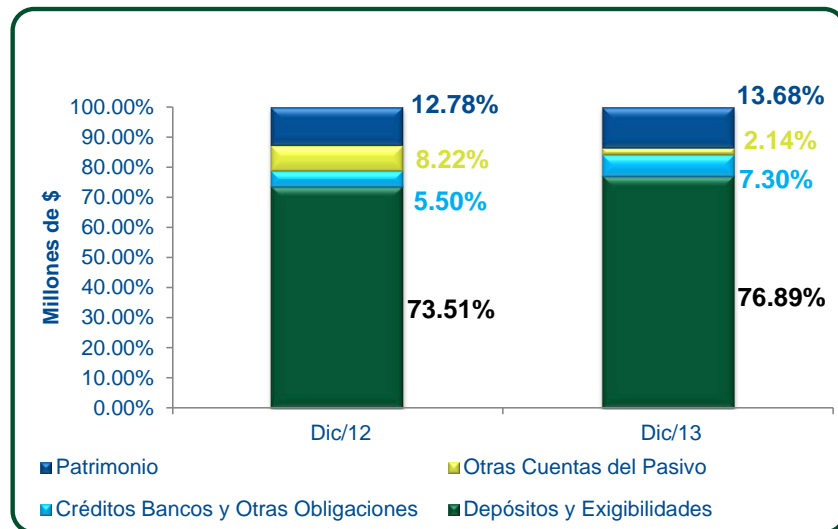
La utilización de Banca Multilateral como fuente de fondeo en FINDETER es un apoyo fundamental para mantener la política de proveer al mercado de recursos

## Informe de Gestión Anual 2013

atractivos en condiciones financieras favorables en términos de tasa y plazo. La utilización de estos recursos le permiten a FINDETER mejorar la duración del pasivo y por ende optimizar el GAP de Duración.

Por su parte, los otros pasivos presentaron una reducción de \$393.985 millones entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013 con una variación negativa del 85,11%. Por lo anterior, la participación dentro del pasivo pasó de ser 7,77% al 1,18%. Esta recomposición responde a la contrapartida del valor patrimonial de los otros activos de las fiducias en administración, los cuales fueron analizados previamente en los otros activos. Tradicionalmente en esta cuenta se contabilizan los recursos recibidos por convenios interadministrativos de tasa compensada Nación y Departamentales, que tienen la finalidad de compensar la diferencia de tasa para estas líneas subsidiadas.

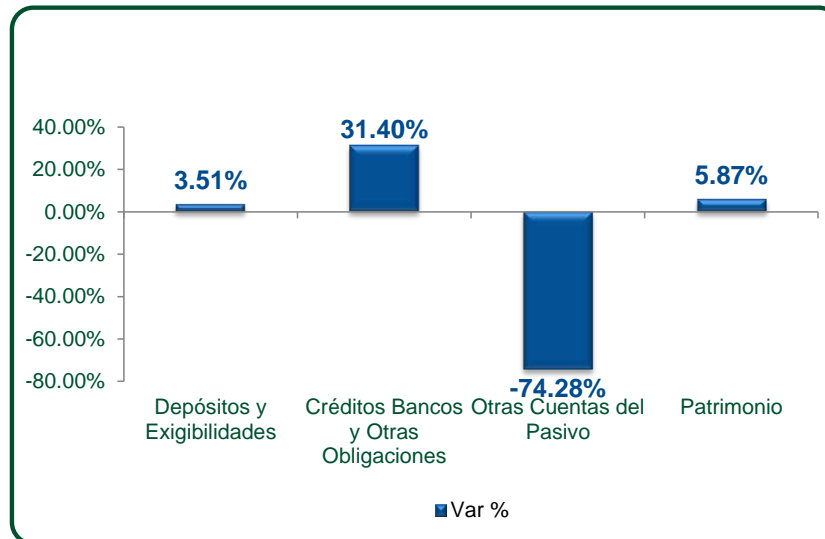
**Gráfico 19. Estructura del Pasivo- Patrimonio**





## Informe de Gestión Anual 2013

**Gráfico 20. Variación (%) Pasivo y Patrimonio**



Para finalizar, el patrimonio de la Financiera presentó un incremento del 5,87% a diciembre de 2013 en relación con el cierre del año anterior. El incremento ascendió a \$51.292 millones lo cual es el resultado de una capitalización de utilidades del ejercicio anterior por \$29.255 millones, representando una variación del 3,84% y un aumento en las valorizaciones por \$16.197 millones presentadas en los activos fijos, que significaron una variación del 79,67%. Esta situación es acorde con la política de la Junta Directiva de capitalizar las utilidades para fortalecer la Entidad patrimonialmente con la finalidad de optimizar la estructura financiera de la misma.

Con los elevados índices de capitalización que presenta FINDETER en relación a las utilidades generadas se pretende alcanzar un crecimiento orgánico, sostenible y permanente para seguir financiando el desarrollo del país.

## 2.2 Análisis del Estado de Resultados

Durante 2013, FINDETER presentó una contracción del 5,48% de los ingresos operacionales (\$31.103 millones). Esta situación se presentó de igual manera con los egresos operacionales, los cuales se redujeron en 6,32% (\$31.909 millones). En ese sentido, se logró un incremento del 1,28% en la utilidad operacional lo que significó que la Financiera obtuviera \$806 millones más por este concepto respecto al año anterior.

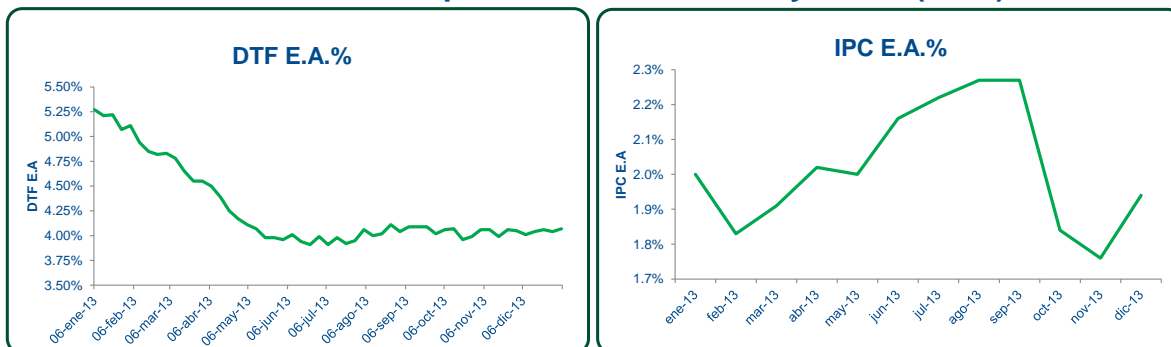
Teniendo en cuenta lo anterior, la principal reducción de los ingresos operacionales se dio por el decrecimiento de los intereses de cartera que

## Informe de Gestión Anual 2013

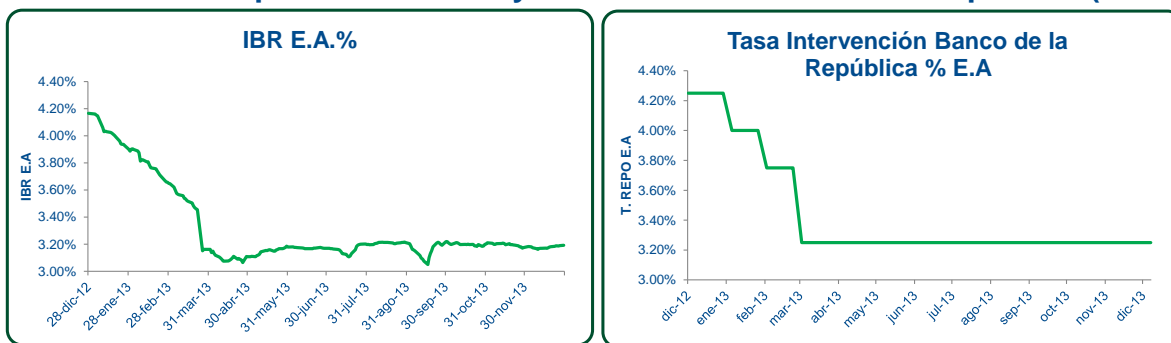
disminuyeron \$47.134 millones en el periodo analizado, es decir, 10,60%. Esta situación se debe a que los indicadores financieros a los cuales está indexada la cartera han venido presentando una tendencia a la baja en virtud de la baja inflación que ha experimentado el país, así como por la disminución que sufrió la tasa de referencia del Banco de la República en el marco de la política monetaria expansiva que se presentó durante este año.

En este sentido, el IPC promedio de 2013 fue inferior al de 2012 en 115 puntos básicos siendo del 2,02% E.A. A diciembre de 2013 el IPC (12 meses) cerró en 1,94% E.A. En cuanto a la DTF, el promedio de 2012 fue del 5,33% E.A. mientras que en 2013 fue del 4,26%, es decir, 107 puntos básicos menos, cerrando el año en 4,07% E.A. Al 31 de diciembre de 2013 la composición de la cartera por índice fue la siguiente: DTF 64,11%, IPC 26,90%, Libor 6 meses 3,68%, Tasa Fija 1,95%, UVR 1,86% y Libor 3 meses 1,49%.

**Gráfico 21. Comportamiento de la DTF y el IPC (2013)**



**Gráfico 22. Comportamiento IBR y Tasa Intervención Banco República (2013)**



En el segundo lugar de las reducciones de ingresos operacionales se ubican los ajustes en cambio por reexpresión de activos y pasivos, cuenta que presentó un retroceso de \$9.214 millones (11,93%).

Por su parte, los intereses de inversiones y otros presentaron un incremento del 1,86% lo cual significó un aumento de \$611 millones. Este resultado se debe principalmente al aumento del saldo promedio de inversiones en 2013, que fue de \$59.679 millones frente a \$55.431 millones de saldo promedio en el año 2012, así

## Informe de Gestión Anual 2013

como al saldo promedio del disponible que pasó de \$355.972 millones durante 2012 a \$404.875 millones en el siguiente año, es decir un aumento de 13,74%.

Por otro lado, los honorarios y comisiones, cuenta que representaba el 1,58% de los ingresos operacionales en diciembre de 2012 y que para diciembre de 2013 llegó a participar con un 5,87%, mostró un aumento de \$22.540 millones debido a los ingresos generados por los convenios interadministrativos de administración de proyectos estratégicos del Gobierno Nacional. Por consiguiente, los ingresos provenientes de productos no financieros han empezado a tomar importancia dentro de la estructura de la Entidad ya que han permitido mitigar en cierta medida el impacto de riesgo de mercado por la volatilidad de las tasas de interés, logrando optimizar la utilidad neta en pro de la consecución de la rentabilidad objetivo.

Respecto al comportamiento de los egresos operacionales que fueron 6,32% inferiores a los logrados en 2012, se observa que los intereses derivados del fondeo de la Entidad se contrajeron en un 11,98% (\$40.161 millones) debido al decrecimiento de las tasas de interés, ya que el saldo promedio de CDT durante 2013 fue de \$5,10 billones, superior en \$105.554 millones al saldo promedio de 2012. Cabe recordar que los CDT son el principal instrumento de fondeo de la Financiera así como el más versátil y dinámico. A 31 de diciembre de 2013, los CDT fondeaban el 85,59% de la cartera de créditos. La composición de los depósitos y exigibilidades por índice es el siguiente: 43,24% al IPC, el 36,79% a la DTF, el 12,50% al IBR y el restante 5,47% a Tasa Fija.

En cuanto a la valoración de derivados, el efecto sobre el Estado de Resultados en el 2013 fue de -\$52 millones mientras que en 2012 este había sido de -\$19.352 millones. Respecto al efecto en ajuste en cambio este fue de -\$8.519 millones para el año 2013 frente a \$20.095 millones del año 2012. En el siguiente cuadro se muestra el comportamiento del efecto neto de la cobertura en los Estados Financieros, en consideración con la estrategia adoptada por la Financiera en el transcurso del 2013.

**Cuadro 1. Efecto Neto de la Cobertura en el Estado de Resultados**

Año	Egresos por Diferencia en Cambio	Ingresos por Diferencia en Cambio	Utilidad / Pérdida Derivados	Efecto Total
2012	-57,154	77,249	22,407	-2,313
2013	-76,554	68,035	4,689	-3,830

*Cifras en Millones de Pesos*

Durante 2013 los impuestos diferentes de renta (IVA, patrimonio, ICA, GMF, etc.) fueron de \$29.216 millones, con una disminución de \$1.887 millones, es decir 6,07% con respecto al 2012.

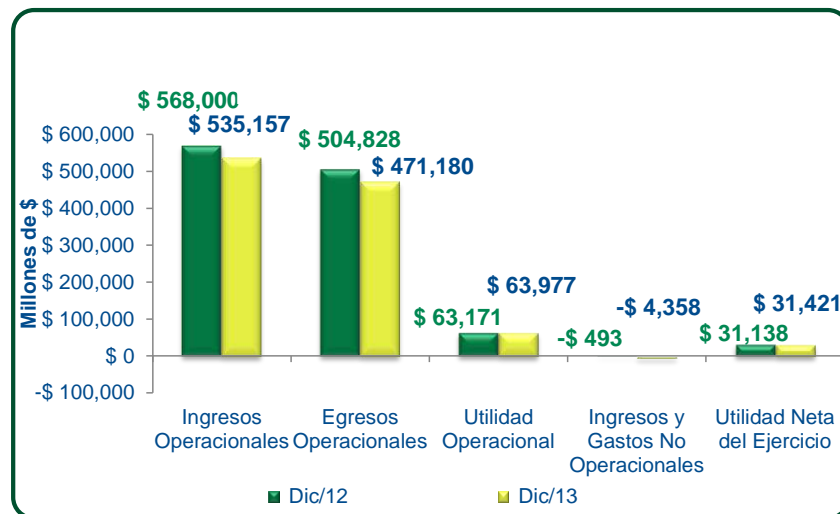
## Informe de Gestión Anual 2013

Por su parte, la utilidad antes de impuesto de renta ascendió a \$59.619 millones con una reducción del 4,88% en relación al mismo corte del año anterior. Sin embargo, la provisión del impuesto de renta disminuyó en 10,59% (\$3.341 millones) respecto al 2012, con lo cual la utilidad neta de FINDETER logró un aumento del 0,91%, es decir, \$282 millones, ascendiendo a \$31.421 millones.

La utilidad neta obtenida garantiza la consecución de la rentabilidad objetivo (ROE) por encima de la inflación ubicándose en un 3,60%. El anterior resultado se obtuvo pese al comportamiento decreciente de las tasas de interés en el mercado nacional y es fruto de la estrategia de diversificación en productos no financieros, así como de una eficiente gestión administrativa.

Adicionalmente, se destaca que durante 2013 FINDETER aportó al Estado la suma de \$57.414 millones por concepto de impuestos y contribuciones lo que representan el 10,69% de los ingresos operacionales.

**Gráfico 23. Variación Principales Cuentas del Estado de Resultados**



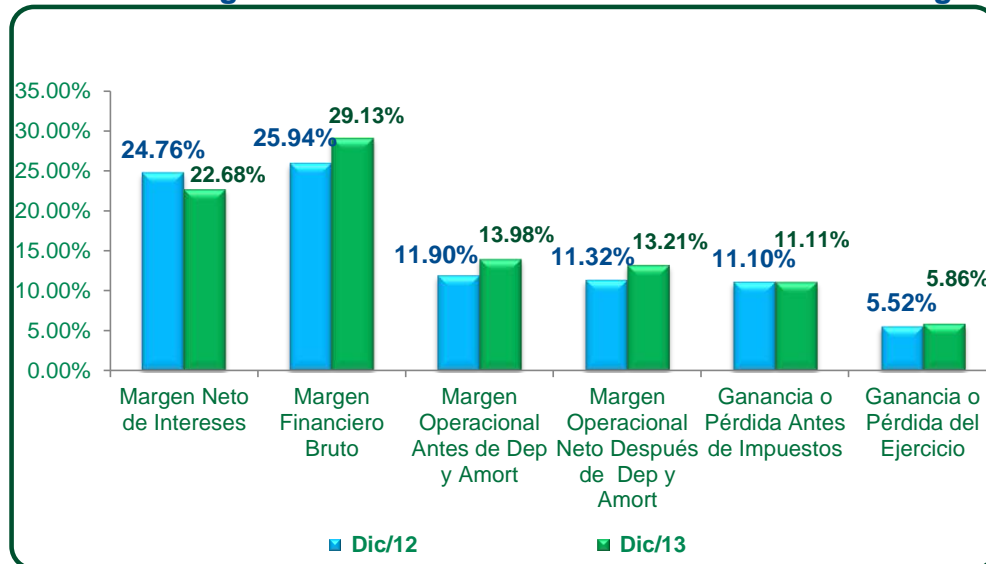
Para resumir, el margen neto de intereses presentó una contracción de 208 puntos básicos, pasando del 24,76% al 22,68% entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013, producto del comportamiento de las tasas de interés anteriormente descrito y su efecto sobre los ingresos y egresos por intereses. Sin embargo, el margen financiero bruto mostró un incremento de 3,20 puntos porcentuales en el mismo periodo, pasando del 25,94% al 29,13% como resultado de los ingresos financieros diferentes de intereses, principalmente los provenientes de convenios interadministrativos.

De igual manera sucede con el margen operacional antes de depreciaciones y amortizaciones, el cual presentó un aumento de 207 puntos básicos en el periodo analizado (11,90% Dic/12 - 13,98% Dic/13), con lo que se aprecia un aumento en

## Informe de Gestión Anual 2013

la capacidad administrativa para soportar los negocios no financieros que se han venido desarrollando. Por último, el margen neto aumentó en 34 puntos básicos al pasar del 5,52% al 5,86% en el periodo analizado, logrando utilidades por \$31.421 millones.

**Gráfico 24. Márgenes del Estado de Resultados como % del Ingreso**



## Informe de Gestión Anual 2013

### 2.3 Indicadores Financieros

**Cuadro 2. Indicadores de Gestión Financiera**

Tipo de Indicador	Dic/12	Dic/13
<b>RENTABILIDAD</b>		
Ingresos Operacionales / Activo Total Promedio	8,91%	8,11%
Margen Financiero Bruto / Activo Total Promedio	2,30%	2,36%
Margen Financiero Bruto / Patrimonio Inicial	17,38%	17,89%
Servicios Financieros / Ingresos Operacionales	1,58%	5,87%
Utilidad Antes de Impuestos / Patrimonio Inicial (ROE A.I.)	7,44%	6,83%
Utilidad Neta / Patrimonio Inicial (ROE)	3,70%	3,60%
<b>EFICIENCIA</b>		
Egresos Operacionales / Activo Total Promedio	7,92%	7,14%
Egresos Operacionales / Ingresos Operacionales	88,88%	88,08%
Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	13,88%	16,45%
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>		
Solvencia	14,17%	14,66%
<b>OTROS INDICADORES</b>		
Activos Productivos / Total Activos	102,67%	97,04%
Cubrimiento de Cartera	16384,12%	8134,79%
Calidad de Cartera	0,01%	0,01%
Rendimiento Promedio de Cartera	7,77%	6,76%
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>		
Margen Financiero Bruto % Ingresos Financieros	25,94%	29,12%

#### ➤ Rentabilidad

La rentabilidad sobre el patrimonio inicial (ROE) de FINDETER al 31 de diciembre de 2013 ascendió a 3,60%, cifra superior en 166 PB al 1,94% de inflación doce (12) meses reportada por el DANE. El ROE A.I (Utilidad neta antes de impuesto de renta / patrimonio inicial) se ubicó en un 6,83%, 489 PB superior a la inflación (12 meses). En este sentido, se puede decir que la buena gestión de la Entidad en la diversificación de los negocios no financieros, así como un mayor apalancamiento ha influido positivamente en la rentabilidad sobre el patrimonio. En este sentido, pese a un escenario de tasas a la baja presentado durante el año 2013 el cual impacta negativamente la utilidad de la Entidad, se ha logrado mantener cierta estabilidad en la rentabilidad sobre el patrimonio.

El desempeño del indicador de Margen Financiero Bruto/Patrimonio Inicial, mejoró su desempeño en 51 PB, en consideración con un incremento de los ingresos financieros diferentes de intereses, producto de la diversificación en productos no

## Informe de Gestión Anual 2013

financieros de apoyo técnico en la administración y gerencia de proyectos de iniciativa nacional.

De otra parte, el indicador de Servicios financieros / Ingresos operacionales aumentó 429 PB entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013 mostrando una mejora significativa en los ingresos financieros diferentes a intereses. Este incremento se debe a que se han venido registrando ingresos por concepto del desarrollo de los programas de Vivienda Gratuita (100 mil viviendas) y el de Aguas para la Prosperidad del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

### ➤ *Eficiencia*

FINDETER viene presentando indicadores acordes con el proceso de transformación organizacional que se desarrolló a partir del último trimestre de 2011. Esto se observa al calcular el indicador egresos operacionales / activo total promedio, el cual pasó de 7,92% al 7,14% entre diciembre de 2012 y el mismo mes de 2013, lo cual se explica fundamentalmente en la reducción del costo de fondeo en los indicadores de DTF e IPC.

El indicador (egresos operacionales / ingresos operacionales) a diciembre de 2013 se ubicó en 88,08% siendo ligeramente inferior al presentado al cierre de 2012. Esta situación responde a la mayor contracción de los egresos operacionales (6,32%) en relación a los ingresos operacionales (5,48%), lo cual se debe en gran medida a la ejecución de los programas generadores de ingresos no financieros.

### ➤ *Suficiencia Patrimonial (Solvencia)*

Frente al indicador de solvencia definido como el patrimonio técnico sobre los activos ponderados por el nivel de riesgo, para el cual la Superintendencia Financiera de Colombia ha fijado un límite mínimo del 9,00%, FINDETER a diciembre de 2013 presentó un indicador de 14,66%, mostrando un incremento de 49 PB en relación al mismo periodo del año anterior y que en el mediano plazo muestra una relativa estabilidad en la solvencia de la Entidad, lo cual también se puede observar analizando el margen de solvencia promedio de 2012 el cual fue de 14,86% frente al 15,00% de 2013.

Lo anterior significa que la Entidad tiene una alta fortaleza patrimonial para el crecimiento de su cartera a través de operaciones de redescuento y una buena capacidad de respuesta a los acreedores en momentos de estrés del mercado.

## Informe de Gestión Anual 2013

### ➤ Otros Indicadores

El rendimiento promedio de la cartera de la Entidad presentó una contracción de 101 PB entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013 al pasar de 7,77% a 6,76%. Los ingresos por intereses de cartera se han reducido en cerca de 10,60% en el periodo al pasar de \$444.658 millones a \$397.524 millones, debido principalmente a la reducción de 106 PB en la DTF promedio del 2013 en relación a la registrada en 2012 así como a la contracción de 50 PB del IPC promedio del año. De la misma forma pero en menor medida incidió en este comportamiento, el ajuste hacia la baja que se presentó en el primer semestre de 2013 de las tasas activas por la disminución de los spreads de captación del mercado principalmente DTF e IPC, las cuales fueron sostenidas durante gran parte del año, con el fin de beneficiar diversos sectores estratégicos de la infraestructura nacional.

Respecto a la calidad de la cartera, este indicador ha presentado un excelente comportamiento dando como resultado un índice de calidad de cartera del 0,01% y un cubrimiento del 8.134,79%. De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar que la cartera en mora es exclusivamente cartera de exempleados que en su mayoría es a corto plazo y está ampliamente provisionada. De esta manera, la cartera de redescuento no presenta mora influyendo positivamente en el comportamiento de dicho indicador.

## 2.4 Presupuesto y Fuentes de Financiación

El presupuesto final de fuentes de la Entidad para la vigencia 2013 ascendió a \$ 6,05 billones.

**Cuadro 3. Ejecución de Fuentes**

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia (4) = (3)-(2)	% Cumplimiento (5) = (3)/(2)	% Participación
Comisiones	41	41	33	-8	80%	0%
Recursos Externos	3.952.830	3.322.830	1.774.561	-1.548.269	53%	41%
Recursos Internos	1.981.444	1.981.444	2.475.741	494.297	125%	57%
Recuperaciones	90	90	478	388	531%	0%
Otros Ingresos	110.875	110.875	64.704	-46.171	58%	1%
<b>Total Fuentes</b>	<b>6.045.280</b>	<b>5.415.280</b>	<b>4.315.517</b>	<b>-1.099.763</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

La ejecución de fuentes registró un valor de \$4,32 billones, equivalente al 80% del presupuesto inicial, de los cuales sobresalen los Recursos Internos con un 125%, originado principalmente por la recuperación de la cartera activa y prepagos por



## Informe de Gestión Anual 2013

valor de \$2,48 billones. Siguiendo su participación los Recursos Externos con un 53% proveniente de créditos BID, Agencias Internacionales y Emisiones de CDT, por valor de \$1,77 billones. Por lo antes expuesto, la ejecución de fuentes se comportó dentro de los parámetros estimados para la vigencia 2013.

### Cuadro 4: Ejecución de Aplicaciones

Aplicaciones	Presupuesto Actual	Meta Inicial (1)	Pagos a la Fecha (2)	Diferencia (3) = (2)-(1)	% Cumplimiento (4) = (2)/(1)	% Participación
Desembolsos	2.693.979	2.064.935	2.573.819	508.884	125%	57%
Servicio de la Deuda	3.154.414	3.171.490	1.809.938	-1.361.552	57%	40%
Aportes Financieros Recursos No Reembolsables	3.043	43	2.444	2.401	5684%	0%
Convenios de Proyectos	12.437	10.455	11.475	1.020	110%	0%
Gastos de Funcionamiento	138.961	119.124	123.986	4.862	104%	3%
Adquisición de Activos	4.438	3.839	3.953	114	103%	0%
Otros	38.008	45.394	2.380	-43.014	5%	0%
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>6.045.280</b>	<b>5.415.280</b>	<b>4.527.995</b>	<b>-887.285</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

En cuanto a la ejecución final de aplicaciones, esta ascendió a un total de \$4,53 billones, que equivalen al 84% de cumplimiento de la meta inicial. La mayor participación se observa en los desembolsos con una ejecución de \$2,56 billones. Otro concepto de las aplicaciones a resaltar, corresponde a la disminución en el servicio a la deuda, al pasar de una meta inicial de \$3,17 billones a una ejecución de \$1,81 billones.

### III. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

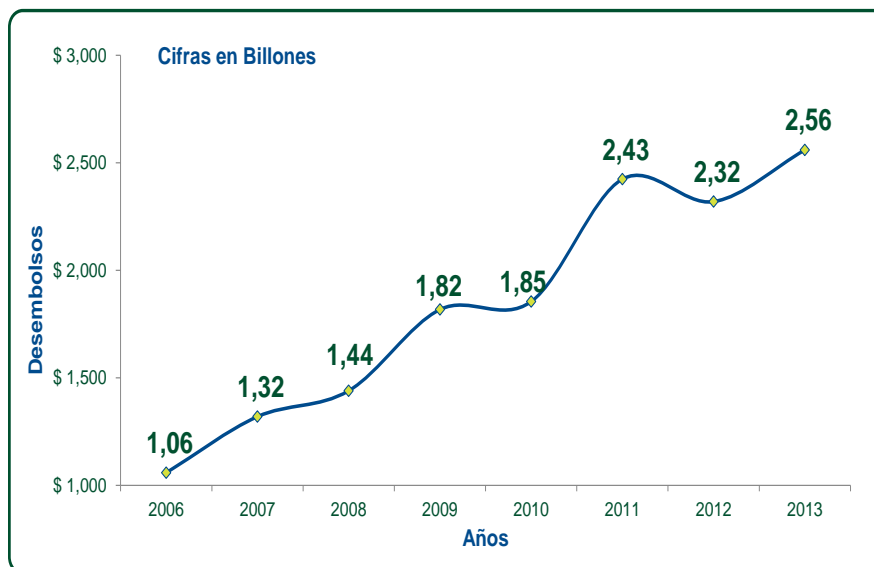
#### 3.1 Gestión Comercial

La gestión comercial en el año 2013 entregó como resultado \$2,56 billones en desembolsos de crédito para proyectos acordes a las diferentes líneas de financiamiento con cobertura en todo el territorio nacional.

Desde finales del año 2011 y hasta finales de 2013, el mercado financiero colombiano continúa experimentando altos índices de liquidez, este fenómeno aunado a la estabilidad económica del país ha generando mayor agresividad en la competitividad de tasas por parte de la banca para lograr los resultados establecidos. Esto favoreció para que el Banco de la República no variara la tasa de intervención la cual permaneció estable en 3,25% a lo largo del año.

A pesar de este comportamiento la fuerza comercial de FINDETER superó la expectativa de créditos y logró un 104,80% en el cumplimiento de la meta de redescuento.

**Gráfico 25. Desembolsos 2006-2013**

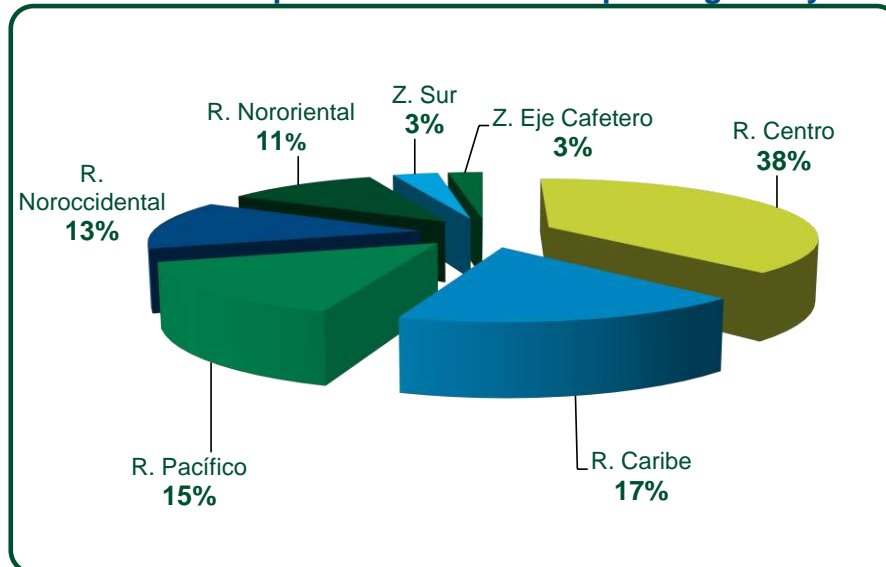


## Informe de Gestión Anual 2013

### 3.1.1 Desembolsos por Región

Los buenos resultados del año también se vieron reflejados en los créditos otorgados a través de las distintas regionales de FINDETER, que representaron el 70% de los desembolsos totales (equivalentes a \$1,8 billones), concentrados en: Centro \$969 mil millones (38%); Caribe \$444 mil millones (17%); y Pacífico \$384 mil millones (15%). Las regionales Nororiental y Noroccidental desembolsaron \$616 mil millones (24%), mientras el 6% restante fue otorgado a través de las zonas Sur y Eje Cafetero correspondientes a \$147 mil millones.

**Gráfico 26. Participación Desembolsos por Regional y Zona**



### 3.1.2 Desembolsos por Departamento

FINDETER presentó una cobertura regional significativamente alta que se observa en las cifras de departamentos y municipios atendidos en su actividad. En este sentido durante el 2013, los desembolsos llegaron a 160 municipios de 29 departamentos del país a través de 1.414 operaciones.

**Cuadro 5: Participación Desembolsos por Departamento**

Departamento	Desembolsos	% Part
Distrito Capital	774,360	30.2%
Valle Del Cauca	361,375	14.1%
Antioquia	318,499	12.4%
Santander	275,584	10.8%
Atlántico	242,263	9.5%
Cundinamarca	96,002	3.7%
Bolívar	89,294	3.5%
Magdalena	88,160	3.4%
Tolima	37,768	1.5%
Nariño	36,601	1.4%
Caldas	31,934	1.2%
Meta	29,892	1.2%
Arauca	24,363	1.0%
Huila	23,644	0.9%
Cauca	20,735	0.8%
Caquetá	20,627	0.8%
Risaralda	20,290	0.8%
Boyacá	13,072	0.5%
Córdoba	12,956	0.5%
Otros Dptos.	42,742	1.7%
<b>Total</b>	<b>2,560,161</b>	<b>100%</b>

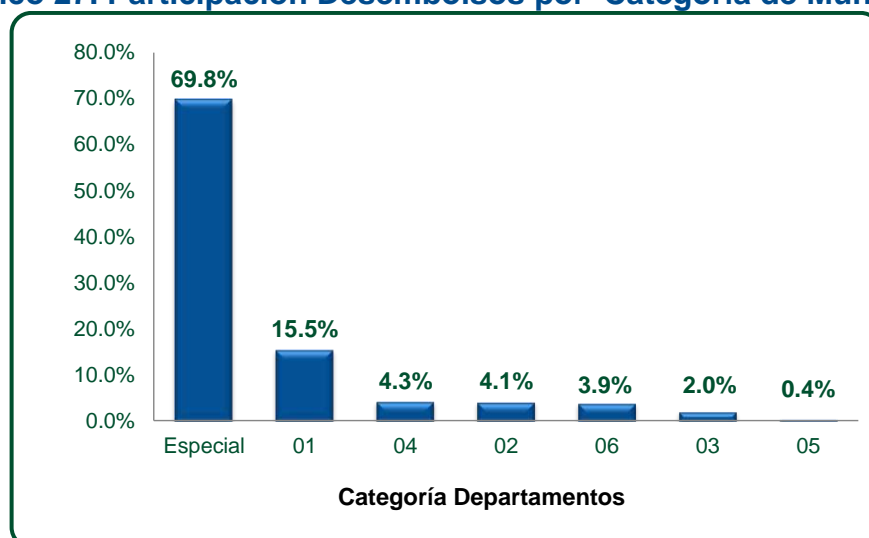
*Cifras en Millones de Pesos*

Los departamentos que contribuyeron en mayor medida al logro de la meta de desembolsos fueron: Distrito Capital con \$774 mil millones; Valle del Cauca con \$361 mil millones; Antioquia con \$318 mil millones; Santander con \$276 mil millones; y Atlántico con \$242 mil millones. Estos 5 departamentos representaron el 77% del total de desembolsos.

Se destaca que durante este periodo, el equipo comercial de la Financiera a través de la Gerencia Nacional Pública, desplegó sus estrategias en la atención de las necesidades de financiación de todas las Alcaldías y Gobernaciones del país, sin embargo, los créditos se caracterizaron en mayor medida por acoger las necesidades de infraestructura en los municipios denominados de “categoría especial” y “categoría 1”, representando más del 80% de los desembolsos.

## Informe de Gestión Anual 2013

**Gráfico 27. Participación Desembolsos por Categoría de Municipio**



### 3.1.3 Desembolsos por Sector

En este periodo los sectores con mayores desembolsos fueron: Transporte; Desarrollo de Infraestructura Urbana - Construcción y Vivienda; y Educación; en los cuales se concentró el 76% de los desembolsos durante el año. Se destaca que el sector que mayor crecimiento presentó fue Desarrollo de Infraestructura Urbana - Construcción y Vivienda, que tuvo una variación positiva del 182% con respecto al año 2012.

**Cuadro 6. Desembolsos por Sector**

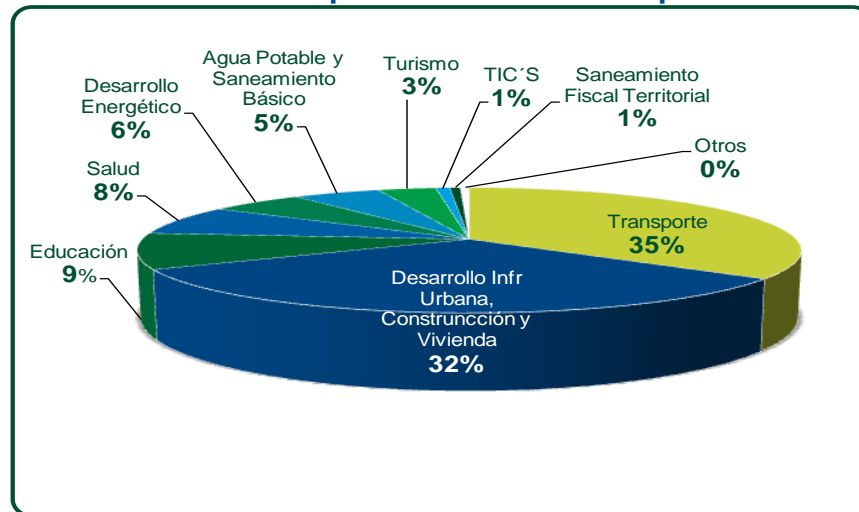
Sector	Desembolsos 2012	Desembolsos 2013	% Var 2012 - 2013
Transporte	675,157	896,257	32.75%
Desarrollo Infr Urbana, Construcción y Vivienda	293,837	828,208	181.86%
Educación	162,921	235,845	44.76%
Salud	179,523	194,318	8.24%
Desarrollo Energético	529,726	141,243	-73.34%
Agua Potable y Saneamiento Básico	269,872	129,289	-52.09%
Turismo	70,379	85,727	21.81%
TIC'S	47,383	20,800	-56.10%
Saneamiento Fiscal Territorial	71,365	15,444	-78.36%
Otros	19,547	13,030	-33.34%
<b>Total</b>	<b>2,319,710</b>	<b>2,560,161</b>	<b>10.37%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

Los proyectos de desarrollo regional siguen siendo foco para la Entidad, razón por la cual cada una de las regionales de FINDETER cuenta con una cobertura de clientes públicos y privados en donde se garantiza una oportuna atención a las necesidades de financiación de estos segmentos.

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 28. Participación Desembolsos por Sector**



➤ *Sector de Infraestructura del Transporte*

Dentro de los proyectos financiados en Transporte, el subsector con mayor participación durante el 2013 fue “*Vial (Red Primaria, Secundaria y Terciaria)*” en donde se desembolsaron \$353 mil millones con una participación del 39%, seguido por “*Transporte Urbano, Transporte Terrestre de Carga y Pasajeros*” con desembolsos por \$311 mil millones correspondientes al 35%. Dentro de los proyectos más destacados en este sector se encuentran:

- \$66 mil millones de pesos para la adecuación de 426 lotes en la zona franca Zofia en el Municipio de Galapa, Atlántico, donde se realizaron obras de urbanismo como la construcción de la red eléctrica subterránea con bloqueo de humedad y construcción de la planta de tratamiento de aguas, entre otras.
- \$34 mil millones en el Departamento de Santander para la compra de maquinaria destinada a la recuperación de vías secundarias y terciarias, atención de emergencias y mantenimiento de la malla vial.
- Apoyo a los sistemas de transporte masivo de Bucaramanga por \$67.122 millones y de Cali por \$30.000 millones.
- Desarrollo y apoyo de puertos en Buenaventura por \$34.704 millones y Santa Marta por \$33.756 millones.

## Informe de Gestión Anual 2013

- Construcción de obras de infraestructura y recuperación de la malla vial arterial y local de Cali por \$23.995 millones y de Manizales por \$11.266 millones.
- Recuperación y mantenimiento periódico de la malla vial del Departamento de Santander por \$33.977 millones y del Departamento de Arauca por \$13.151 millones.
- Inversiones para la ampliación y modernización del Aeropuerto en la ciudad de Pereira por \$10.131 millones.

### ➤ *Sector Desarrollo de Infraestructura Urbana, Construcción y Vivienda*

En este sector la mayor participación se dio en el subsector “*Desarrollo Urbano*”, con desembolsos por \$738 mil millones y una participación del 89%, seguido de “*Vivienda Urbana*” con \$90 mil millones equivalentes al 11%, donde se resalta:

- \$80 mil millones para proyectos de Vivienda de Interés Social y Prioritario a nivel nacional, destacándose las iniciativas financiadas en los Municipios de Soledad por \$26 mil millones y Galapa por \$19 mil millones, en el Departamento del Atlántico.

### ➤ *Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento Básico*

En este sector la mayor participación se dio en el subsector “*Acueducto*”, con desembolsos por \$108 mil millones y una participación del 83%, seguido de “*Alcantarillado*” con \$19 mil millones equivalentes al 15%, donde se resalta:

- Construcción del embalse para regulación del río Tona para garantizar el suministro de agua potable a Bucaramanga, Santander por \$68.248 millones.
- Obras de mitigación en las laderas del sector campo alegre para el manejo de aguas superficiales y subterráneas en la ciudad de Barranquilla, Atlántico por \$10.000 millones.
- Diseño y construcción de canales pluviales en diferentes barrios en la ciudad de Barranquilla por \$7.000 millones.

## Informe de Gestión Anual 2013

### ➤ *Infraestructura de Educación*

Dentro de los proyectos financiados en Educación, el subsector con mayor participación durante el 2013 fue “*Compra, ampliación y adecuación de instalaciones educativas*” en donde se desembolsaron \$144 mil millones con una participación del 61%, seguido por “*Construcción (inicial, básica, media y superior)*” con desembolsos por \$80 mil millones correspondientes al 34%. Dentro de los proyectos más destacados en este sector se encuentran:

- UNAD - Construcción de 13 centros de educación comunitarios de atención virtual para Educación Superior (CCAV) en Quibdó y otras ciudades del país por \$27.523 millones.
- \$23.700 millones para la reconstrucción y reforzamiento estructural de colegio en Pasto, Nariño.
- Construcción de torre de parqueaderos para universidad en Medellín por \$10.000 millones.

### ➤ *Infraestructura de Salud*

En este sector la mayor participación se dio en el subsector “*Construcción (Centros de Salud, hospitales, otros)*”, con desembolsos por \$116 mil millones y una participación del 59%, seguido de “*Ampliación, adecuación y mantenimiento*” con \$39 mil millones equivalentes al 20%, donde se resalta:

- Desarrollo de zonas francas dirigidas al sector salud en la ciudad de Bucaramanga, Santander por \$47.691 millones.
- \$21.301 millones para la construcción de centros de salud en Bogotá.
- Plan de Desarrollo integral para hospitales en Medellín por \$21.200 millones.

### ➤ *Infraestructura para el Desarrollo Energético*

Dentro de este sector la mayor participación fue el subsector de “*Gas*” con desembolsos por \$50 mil millones y una participación del 35%, seguido de “*Energía Eléctrica*” con \$45 mil millones equivalentes a 32%, y el subsector de



## Informe de Gestión Anual 2013

“Hidrocarburos” con una participación del 31%, con desembolsos por \$43 mil millones; donde se destacan:

- Proyecto de mitigación del riesgo de interrupción en la prestación del servicio de distribución de gas natural domiciliario en los departamentos de Magdalena y Cesar por \$45.116 millones.
- \$25.699 millones en inversiones de redes de energía eléctrica en el departamento del Tolima.

### ➤ *Infraestructura Turística*

En este sector la mayor participación se dio en el subsector “*Construcción*”, con desembolsos por \$49 mil millones y una participación del 57%, seguido de “*Ampliación, adecuación y remodelación*” con \$23 mil millones equivalentes al 27%, donde se resalta:

- Desarrollo de la infraestructura turística en la ciudad de Cartagena por \$27.000 millones.
- \$9.429 millones para construcción de nuevo hotel y centro de convenciones en la isla de San Andrés.

### 3.1.4 Desembolsos por Intermediario

Durante el 2013, los intermediarios financieros que mostraron mayor desarrollo comercial reflejado en su participación en desembolsos con FINDETER fueron: Davivienda 20%; Bancolombia 15% y Leasing Bancolombia 15%.

## Informe de Gestión Anual 2013

### Cuadro 7: Desembolsos por Intermediario Financiero

Intermediario	Desembolsos	% Part
Banco Davivienda S.A.	500,182	19.5%
Bancolombia	380,623	14.9%
Leasing Bancolombia S.A.	378,984	14.8%
Gnb Sudameris	229,892	9.0%
Banco Multibanca Colpatria S.A.	221,565	8.7%
Banco de Bogota	200,087	7.8%
Banco Corpbanca Colombia S.A.	148,203	5.8%
Banco de Occidente	120,045	4.7%
Banco Coomeva S.A. - Bancoomeva	71,048	2.8%
Banco Pichincha S.A.	66,026	2.6%
Helm Bank	43,980	1.7%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A	31,196	1.2%
Financiera Juriscoop Cooperativa Financiera	23,557	0.9%
Serfinansa S.A.	16,961	0.7%
Av Villas	16,713	0.7%
Banco Popular S.A.	14,153	0.6%
Otros	96,946	4.0%
<b>Total general</b>	<b>2,560,161</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

El adecuado despliegue de la gestión comercial en el 2013 dio como resultado la reactivación y dinamización de diferentes intermediarios financieros, activando el sector microfinanciero como nueva alternativa de cobertura de mercado.

### Cuadro 8. Crecimiento Desembolsos por Tipo de Intermediario Financiero

Intermediarios	2012	2013	% Var 2012 - 2013
Banco	1,864,436	2,048,935	9.9%
Compañías de Financiamiento Comercial	360,366	384,054	6.6%
Cooperativa y Fondo de Empleados	68,587	92,921	35.5%
INFIS	21,034	21,397	1.7%
Caja de Compensación	5,287	12,854	143.1%
<b>Total General</b>	<b>2,319,710</b>	<b>2,560,161</b>	<b>10.4%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

## Informe de Gestión Anual 2013

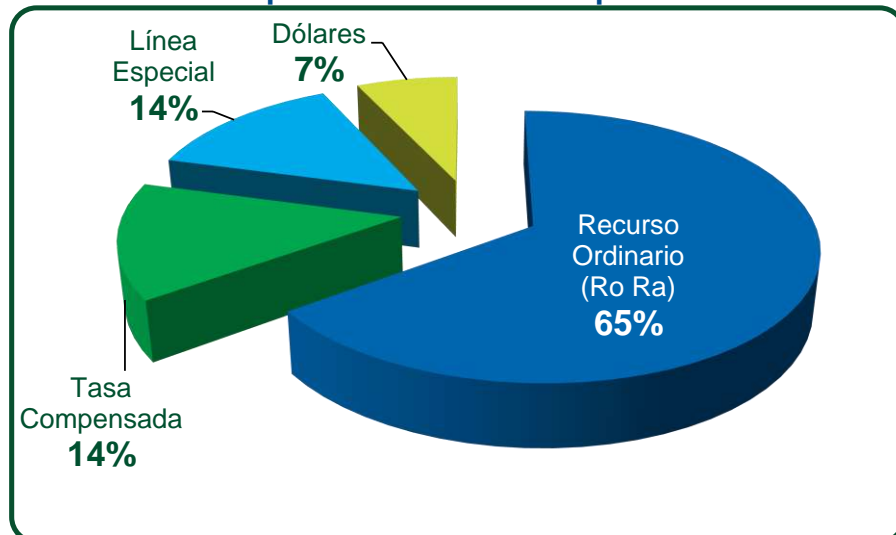
Teniendo en cuenta la condición de FINDETER como banco de segundo piso, la financiación va de la mano de la operación de socios estratégicos del sistema financiero. Del total de desembolsos, el 80% por valor de \$2,05 billones fueron intermediados a través de Bancos, seguidos por Compañías de Financiamiento Comercial –CFC con un 15%, por valor de \$384 mil millones.

Aunque las Cajas de Compensación tienen baja participación dentro de los desembolsos en redescuento de FINDETER, se destaca el crecimiento en el 2013 con un 143% con relación al 2012.

### 3.1.5 Desembolsos por Tipo de Recurso

Los desembolsos de FINDETER también se clasifican de acuerdo al tipo de recurso que se utiliza. En el 2013 se resalta que el 65% de las operaciones de crédito se realizaron a través de sus tasas de cartelera (RO RA) o Recurso Ordinario, seguido de las Tasas Compensadas con un 14%.

**Gráfico 29. Participación Desembolsos por Línea de Recurso**



## Informe de Gestión Anual 2013

### 3.1.6 Desembolsos Tasas Compensadas

FINDETER contribuyó a implementar la financiación de proyectos a tasas blandas y plazos largos, gestionando desembolsos por \$363 mil millones en 15 líneas de Tasas Compensadas.

**Cuadro 9. Desembolsos Tasas Compensadas**

<b>Tasas Compensadas</b>	<b>Desembolsos</b>	<b>% Part</b>
Infraestructura Sostenible	313,276	86.30%
Saneamiento Fiscal	15,444	4.25%
Educación Superior	10,624	2.93%
Planes Viales Departamentales	10,460	2.88%
VIS ISVIMED	6,000	1.65%
Planes Departamentales de Agua	4,313	1.19%
Turismo - Huila	650	0.18%
Turismo - Casanare 2	570	0.16%
Turismo - Meta	420	0.12%
Turismo - Huila 2	382	0.11%
Turismo - Casanare	360	0.10%
Turismo - Guainia	220	0.06%
Turismo - Norte Santander	140	0.04%
Turismo - Armenia	100	0.03%
Turismo - Villavicencio	70	0.02%
<b>Total General</b>	<b>363,029</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

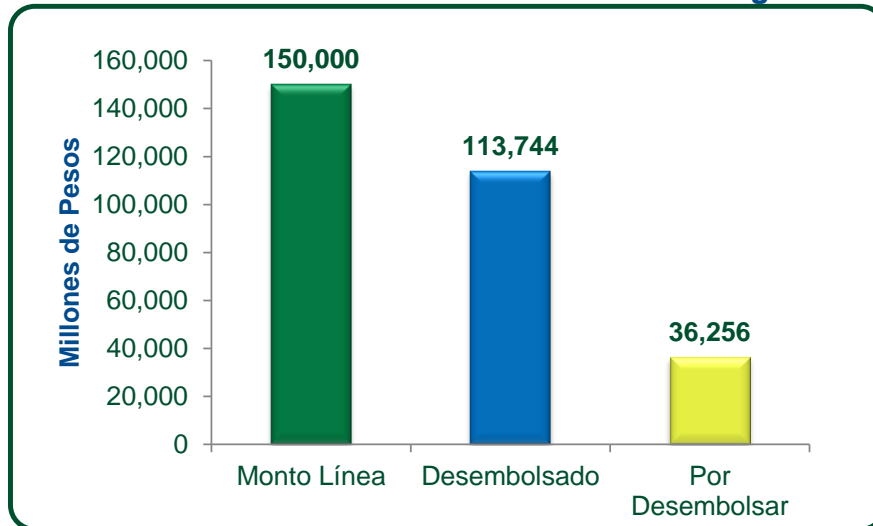
Cabe anotar que la Tasa Compensada más destacada es Infraestructura Sostenible con un monto de \$313 mil millones equivalente al 86% de los recursos apropiados para este rubro, seguida por Saneamiento Fiscal con un monto de \$15 mil millones correspondiente al 4%.

### 3.1.7 Línea Especial para Eficiencia Energética

FINDETER, gracias a su compromiso con los protocolos verdes y energías limpias y no renovables, puso a disposición del mercado financiero la Línea de Eficiencia Energética por \$150 mil millones, de los cuales se han desembolsado \$113 mil millones.

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 30. Línea de Recursos Eficiencia Energética**



De los desembolsos ejecutados a través de ésta línea, se destaca el realizado para la expansión y adecuación de redes eléctricas en el Departamento de Arauca por \$ 4.875 millones mejorando la confiabilidad en la prestación del servicio.

**3.1.8 Línea de Infraestructura Sostenible**

La línea de Infraestructura Sostenible presenta proyectos radicados en los respectivos ministerios por \$1,31 billones (\$906 mil millones radicados en 2013), adicionalmente la línea registró desembolsos por \$443 mil millones, de los cuales \$334 mil millones equivalentes al 75% fueron realizados en el año 2013. En esta línea se destacan los siguientes proyectos:

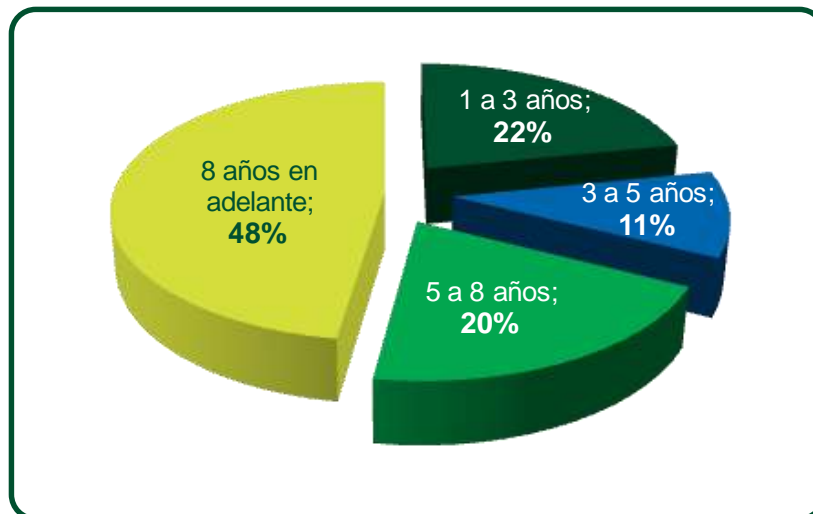
- Regulación del Río Tona para la construcción del embalse de Bucaramanga por \$56.148 millones.
- Mitigación del riesgo de interrupción en la prestación del servicio de distribución de gas natural domiciliario en los departamentos de Magdalena y Cesar por \$45.116 millones.
- Ejecución del proyecto nueva esperanza de vivienda bajo el programa de vivienda gratuita en el Municipio de Soledad, Atlántico por \$26.221 millones.
- Reconstrucción y reforzamiento estructural claustro Colegio San Francisco Javier en el Municipio de Pasto, Nariño por \$23.700 millones, entre otros.

## Informe de Gestión Anual 2013

### 3.1.9 Desembolsos por Plazo

Los desembolsos de FINDETER durante el 2013 continuaron su enfoque en el largo plazo. Los créditos con plazos mayores a 5 años representaron el 68% de la colocación, por su parte los desembolsos de corto plazo representaron el 33%, reflejando una variación negativa del 15% con relación al año 2012

**Gráfico 31. Participación Desembolsos por Plazo Otorgado**



## 3.2 Gestión Financiera

### 3.2.1 Captación de Recursos

Durante 2013 la captación de recursos a través de CDT representó la fuente más importante para la consecución de recursos, contribuyendo de manera directa al apalancamiento de las operaciones activas de la entidad.

En ese sentido, la calificación triple AAA de la deuda de largo plazo y F1+ para la deuda de corto plazo por parte de Fitch Ratings Colombia, la cual se ha mantenido por 15 años consecutivos, le ha permitido a FINDETER mantener una importante presencia de sus CDT en el mercado de renta fija local.

A pesar de que en 2013 solo se efectuó una Subasta Holandesa que significó un 12,26% de los recursos captados, la reducción de captaciones a través de este canal fue suplida por emisiones directas a través de la Dirección de Tesorería, cuyo volumen representó el 51,28% de las captaciones totales seguido de las renovaciones con el 36,45%.

**Informe de Gestión Anual 2013**

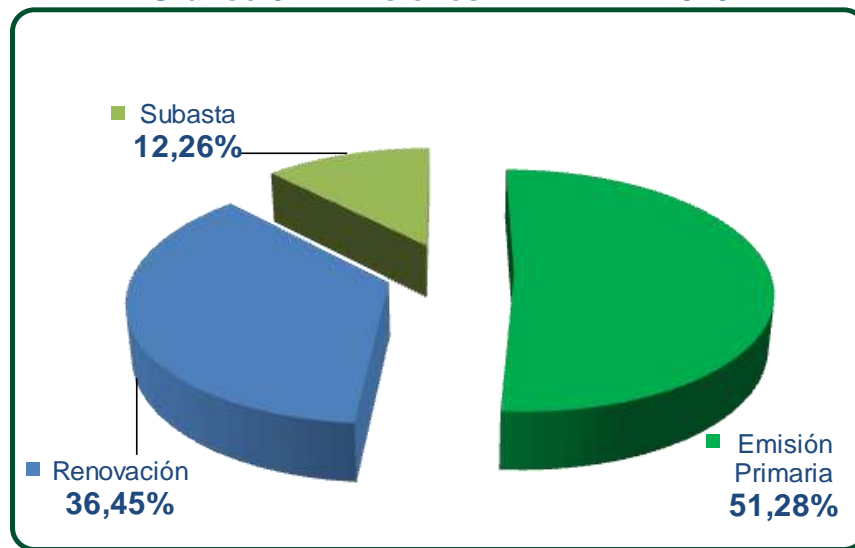
**Cuadro 10. Tipos de Captación FINDETER 2012-2013**

Tipo	2012	%	2013	%	Var %
Emisión Primaria	1.022.409	33,99%	1.317.283	51,28%	28,84%
Renovación	795.473	26,45%	936.366	36,45%	17,71%
Subasta	900.000	29,92%	315.050	12,26%	-64,99%
Titularización	289.650	9,63%	0	0,00%	-100,00%

*Cifras en Millones de Pesos*

*Incluye captaciones en CDT y Titularización.*

**Gráfico 32. Emisiones FINDETER 2013**



En materia de distribuciones por indicador, el 41,48% del total emitido durante 2013 está indexado a la DTF, seguido de un 24,38% en Tasa Fija (sobre la cual muchos inversionistas prefirieron invertir sus recursos ante el escenario de volatilidad), un 23,21% en IBR y un 10,93% en IPC, cuyo ritmo se vio influenciado por un año de inflación históricamente baja.

## Informe de Gestión Anual 2013

### Cuadro 11. Captación por Indicador FINDETER 2012-2013

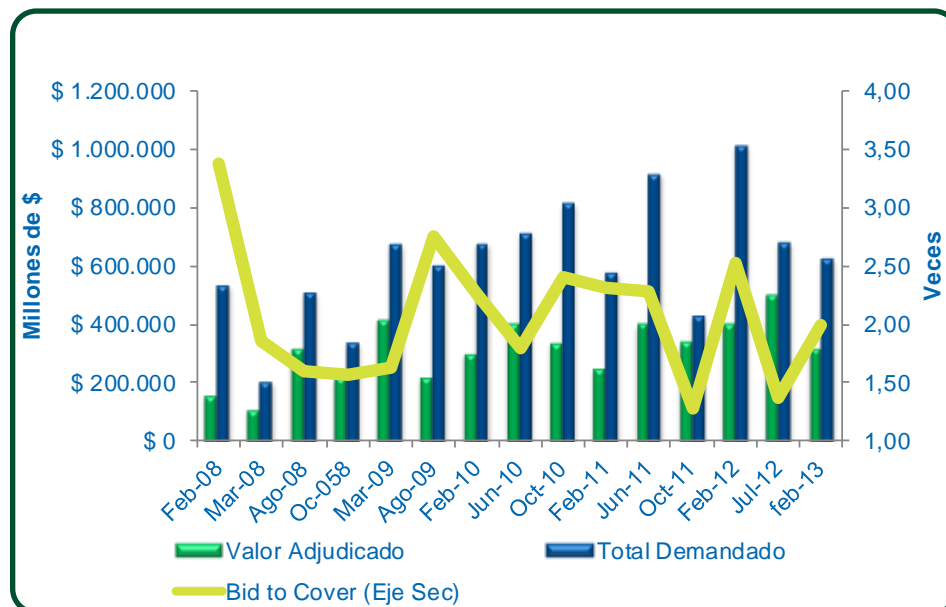
Tipo	2012	%	2013	%	Var %
DTF	1.350.651	49,69%	1.065.422	41,48%	-21,12%
Tasa Fija	621.061	22,85%	626.266	24,38%	0,84%
IBR	58.300	2,15%	596.166	23,21%	922,58%
IPC	687.870	25,31%	280.845	10,93%	-59,17%
<b>Total</b>	<b>2.717.882</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.568.699</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,49%</b>

Cifras en Millones de Pesos

Incluye solo captaciones en CDT.

El indicador de sobredemanda sobre los títulos colocados (Bid to Cover) a través de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) estuvo marginalmente por encima de su promedio histórico lo que demuestra el interés permanente de los inversionistas por los CDT FINDETER.

### Gráfico 33. Subasta de CDT FINDETER





## Informe de Gestión Anual 2013

### 3.2.2 Recursos Entidades Multilaterales: Crédito y Cooperación.

La Entidad especializó su accionar en materia internacional en tres frentes: fondeo a través de crédito con entidades internacionales, asistencia técnica a través de cooperación y posicionamiento internacional.

#### ➤ *Fondeo a través de Crédito con Entidades Internacionales*

Durante 2013 se concretaron las siguientes operaciones:

- La Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) desembolsó USD 50 millones correspondientes al crédito sin garantía de la Nación celebrado en el 2012.
- En relación con el último programa del crédito del CCLIP, BID 2768/OC-CO, el Banco Interamericano de Desarrollo realizó el segundo desembolso por USD 15 millones, para apalancar créditos destinados a la prestación de servicios públicos.
- Se adelantó el proceso de acercamiento con el KFW, mediante el Due Diligence, teniendo como resultado la diligencia para un préstamo sin garantía de la Nación y con Garantía de MIGA por USD 100 millones.
- Se iniciaron los procedimientos previos para las negociaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo para un crédito de USD 600 millones, de lo cual se tiene el documento CONPES aprobado.

#### ➤ *Cooperación Internacional*

De la mano del Gobierno inglés y su programa Prosperity Fund, FINDETER gestionó recursos de cooperación con los cuales se desarrollaron las siguientes actividades con empresas inglesas:

- Master Plan de Barranquilla; con ARUP Group Limited.
- Master Plan de Manizales; con ATKINS Limited.

## Informe de Gestión Anual 2013

- Taller de Alianzas Publico Privadas para el fortalecimiento institucional de FINDETER; con McBains Cooper Property and Construction Consultants.
- FINDETER, en alianza con el Ministerio de Ambiente Alemán fue seleccionado como ganador de USD 20 millones en el concurso de las Acciones Apropriadas de Mitigación Nacional (NAMA por sus siglas en ingles), con lo cual se busca el desarrollo de transporte sostenible en Colombia.
- Se inició el trámite para gestionar la cooperación no reembolsable con el Banco Interamericano de Desarrollo por USD 1 millón que se destinarán al Fondo de Preinversión.
- Se firmó un memorando de entendimiento entre IESingapore y FINDETER, dentro del cual se están gestionando recursos de cooperación por valor de USD 200 millones.
- Se proporcionó soporte para la participación en el concurso de “Grand Challenges Canada”: Proyecto Estrellas en Salud Global.
- Se firmó un memorando de entendimiento entre FINDETER y la Generalitat de Catalunya para el desarrollo de políticas de mejora urbana, apoyo institucional y transferencia del conocimiento.

### ➤ *Posicionamiento Internacional*

Con el ánimo de convertirse en una banca de desarrollo modelo de Latinoamérica, FINDETER participó de manera activa, a través de conferencias y presentaciones en los principales foros realizados en el 2013, tales como: Asamblea General del BID, NAMA FACILITY Copenhagen, World Cities Mayor Forum, Misión Inglesa con la Embajada Británica y Asamblea de ALIDE, donde se obtuvo un premio en la categoría de “Información, asistencia técnica y responsabilidad social”, por la implementación de la plataforma Ciudades Sostenibles y Competitivas.

De acuerdo con las participaciones mencionadas, FINDETER fortaleció su posicionamiento a nivel internacional ante las bancas de desarrollo, multilateral e internacional.

## Informe de Gestión Anual 2013

### 3.2.3 Emisión de Bonos

Durante 2013 FINDETER llevó a cabo la estructuración de una emisión de bonos ordinarios como respuesta a las necesidades de diversificar las fuentes de financiamiento de la Entidad y del aumento de las duraciones del pasivo. Esta emisión cuenta con aprobación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. El proceso involucró la contratación de asesoría legal externa, la calificación de riesgos de la emisión con Fitch Rating Colombia quien le otorgó la máxima calificación crediticia a la emisión (AAA), la elaboración del contrato y el Macrotítulo con DECEVAL así como la inscripción de los títulos en la Bolsa de Valores de Colombia.

El mercadeo de la emisión permitió el contacto directo con los inversionistas institucionales más importantes del país y potenciales inversionistas entre ellos las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías, Sociedades Fiduciarias y Bancos. De igual manera fue importante el contacto con las Sociedades Comisionistas de Bolsa, quienes bajo la figura de Agentes Colocadores pueden tener acceso a una base adicional de inversionistas.

Finalmente, en el último trimestre del año las condiciones de alta volatilidad en el mercado se tradujeron en un incremento significativo en las tasas de mercado y a su vez en mayor incertidumbre frente a los resultados de la emisión por lo cual se determinó su aplazamiento.

### 3.2.4 Portafolio Largo Plazo

Con base en la ampliación del VaR del portafolio de inversiones, las propuestas para el cálculo de la rentabilidad objetivo y la metodología de monitoreo y controles pertinentes, durante el segundo semestre del 2013, la Dirección de Tesorería efectuó inversiones en títulos de deuda pública TES. La evolución de las tasas de mercado motivadas por expectativas de cambio en la postura en materia de política monetaria de EE.UU., generó espacios para efectuar compras en títulos que reflejaban un atractivo retorno en un contexto de baja inflación.

Esta estrategia permitió alcanzar una rentabilidad del 17% E.A. en un periodo corto, superando la rentabilidad que registraron otros activos administrados por la Dirección. Las utilidades contabilizadas alcanzaron los \$754,8 millones de pesos.

Por otra parte, FINDETER atendió a dos llamados a capital del Fondo de Capital Privado Ashmore, lo que significó una variación de 39% en el número de unidades adquiridas, equivalentes a un aumento en el capital invertido de \$7.894 millones de pesos. Adicionalmente, el valor de la unidad tuvo una variación del 44% durante el año, permitiendo alcanzar una rentabilidad acumulada del 39% y registrando un saldo final de \$38.871 millones.

## Informe de Gestión Anual 2013

Estas inversiones han permitido generar rentabilidades adicionales que soportan la generación de valor y el cumplimiento de las metas estratégicas de la Entidad como la conservación del valor patrimonial y por esta vía el apoyo al objeto social de la organización.

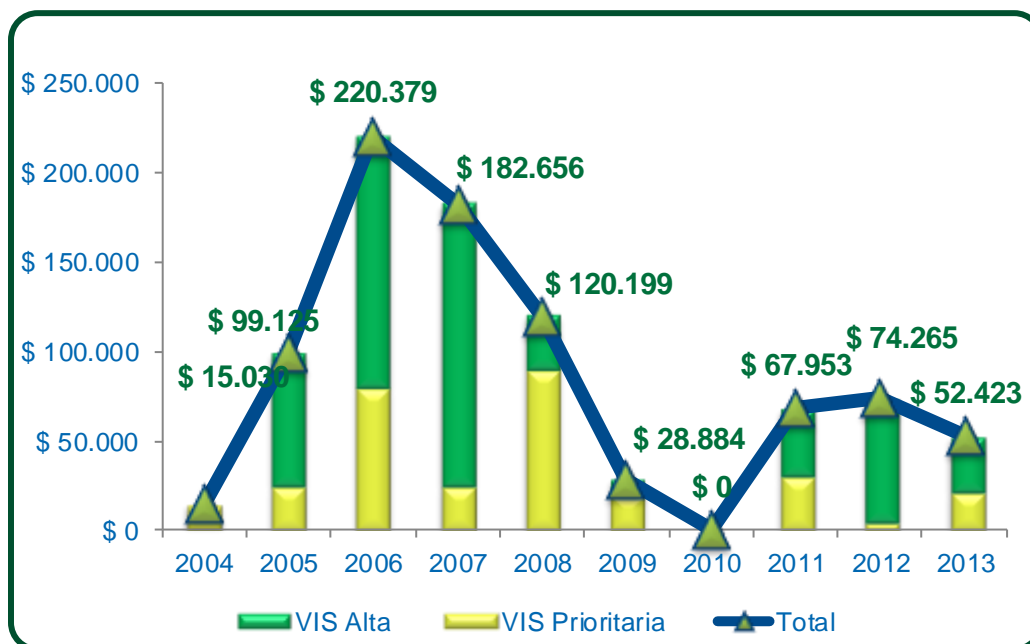
### 3.2.5 Garantías Convenio FNG

Como instrumento del Gobierno Nacional, FINDETER también contribuye a través del Fondo Nacional de Garantías (FNG) a la movilización de recursos en programas de apoyo financiero a familias de escasos recursos, mediante la emisión de garantías que permiten dinamizar el crédito destinado al mejoramiento de vivienda urbana y rural en todo el país.

Es así como desde el año 2004, la Financiera ha invertido recursos en el FNG a través de aportes de capital y generación de utilidades por valor de \$84.147 millones, con el cual el Programa de Garantía VIS continúa activo y al cierre del 2013 ha permitido movilizar créditos VIS por más de \$897.597 millones, con lo cual se han financiado 56.652 Viviendas.

De estas 56.652 viviendas, 21.823 por valor de \$285.792 millones tuvieron comisión subsidiada para VIS prioritaria. El resto, es decir 30.600 viviendas por valor de \$522.665 millones aplicaron al subsidio para VIS alta.

**Gráfico 34. Evolución del Convenio FNG**



## IV. INSTRUMENTOS NO FINANCIEROS

### 4.1 Gestión Técnica

En desarrollo de la gestión técnica, durante el año 2013 se continuó con el apoyo a la política de vivienda del Gobierno Nacional a través del programa “100 mil viviendas gratuitas”, que en su etapa de supervisión logró la emisión de 18.980 certificados de existencia para la entrega de igual número de viviendas gratuitas por parte del MVCT en diferentes Municipios. La gestión incluyó también el inicio del programa “Vivienda Para Ahorradores VIPA”, con el cual FINDETER busca evaluar y contratar la ejecución de 43.000 soluciones de vivienda para este segmento.

La gestión técnica de la Financiera se amplió y fortaleció a través de la ejecución del programa “Agua para la Prosperidad” que dio su inicio hacia finales de 2012, con la suscripción del Contrato 036 entre el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio y FINDETER, para la contratación y supervisión de proyectos de agua potable y saneamiento básico, gestión que en 2013 fue ampliada con la suscripción de 3 nuevos contratos que buscan la atención de las necesidades de agua y saneamiento a casi 5 millones de habitantes a lo largo del territorio nacional.

Hacia el último trimestre de 2013, con la creación de la Gerencia de Infraestructura se suscribieron además 6 contratos interadministrativos con el objetivo de brindar asistencia técnica en la promoción y ejecución de proyectos y obras de infraestructura sostenible de interés para el Gobierno Nacional.

A continuación se presentan los principales resultados de la labor realizada por el equipo técnico, quienes lideran los diferentes programas emprendidos por FINDETER.

#### 4.1.1 Vivienda y Desarrollo Urbano

Como aporte al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional, en su estrategia de Vivienda y Ciudades Amables, FINDETER busca promover el desarrollo regional participando y acompañando la formulación de los proyectos de vivienda de interés social y ejecutando los procesos de evaluación y supervisión de proyectos que generen viviendas de interés prioritario.

El compromiso es asegurar que cada vez más colombianos tengan derecho a mejores condiciones de habitabilidad, así mismo dinamizar la economía, impulsar el empleo y generar un gran impacto social en los hogares colombianos.

## Informe de Gestión Anual 2013

### 4.1.2 Programa 100 mil Viviendas

En el marco de la Ley 1537 de 2012 y con el fin de impulsar la locomotora de vivienda; la política actual contempla la construcción de 100 mil viviendas prioritarias gratuitas para población en condiciones de vulnerabilidad, la cual está categorizada bajo los siguientes aspectos:

- a) *Que esté vinculada a programas sociales del Estado que tengan por objeto la superación de la pobreza extrema o que se encuentre dentro del rango de pobreza extrema.*
- b) *Que esté en situación de desplazamiento.*
- c) *Que haya sido afectada por desastres naturales, calamidades públicas o emergencias.*
- d) *Que se encuentre habitando en zonas de alto riesgo no mitigable.*

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio definió para la adjudicación de los proyectos que se desarrollarían en el marco de este programa, 3 esquemas de contratación con el fin de lograr la asignación de 100 mil viviendas en todo el territorio nacional los cuales se definieron así:

1. El primer esquema está orientado a la adquisición de viviendas que se desarrollen en proyectos por iniciar, en ejecución o terminados, ofertados por el sector privado, para ser posteriormente asignadas a título de subsidio en especie a los beneficiarios del programa.
2. El segundo esquema está dirigido a seleccionar constructores que diseñen y construyan proyectos de vivienda en lotes que han sido presentados por las entidades públicas para ser transferidos a título gratuito a los patrimonios autónomos que se constituyan para tal efecto, de acuerdo con las indicaciones del Fondo Nacional de Vivienda.
3. El tercer esquema consiste en la adquisición de vivienda en proyectos promovidos, gestionados o construidos por entidades territoriales, de conformidad con lo previsto en el artículo 7 de la Ley 1537 de 2012.

#### ➤ *Evaluación de predios públicos*

Para lograr la adjudicación de planes de vivienda en desarrollo del segundo esquema definido por el MVCT, se hizo necesario identificar predios urbanos de propiedad pública, que cumplieran con los requisitos mínimos establecidos, en cuanto a aspectos técnicos, legales y ambientales para la construcción de vivienda de interés prioritario. De esta manera FINDETER, en el marco de los convenios

## Informe de Gestión Anual 2013

interadministrativos N° 7 y N° 8 suscritos con FONVIVIENDA, prestó sus servicios y capacidad técnica para la evaluación de los aspectos técnicos y legales pertinentes a la emisión de conceptos de cumplimiento de dichos requisitos.

### Gráfico 35. Procedimiento Viabilización de Predios Públicos



A 31 de Diciembre del 2013, 339 predios con una oferta de 133.317 soluciones de vivienda cumplieron con las condiciones establecidas por el MVCT; otros 437 predios que proponían el desarrollo de 135.461 viviendas han resultado como no aptos, para un total de 776 predios evaluados con una oferta de 268.778 soluciones de vivienda, actividad que se detalla a continuación para cada departamento:

### Cuadro 12: Predios Evaluados por Departamento

Departamento	Predios Aptos		Predios No Aptos		Total Predios Evaluados	
	N° Predios	N° Viviendas	N° Predios	N° Viviendas	N° Predios	N° Viviendas
Antioquia	77	13,281	69	9,976	146	23,257
Arauca	4	3,610	3	700	7	4,310
Atlántico	11	12,996	1	1	12	12,997
Bogotá D.C.	7	3,241	1	93	8	3,334
Bolívar	3	3,013	5	1,050	8	4,063
Boyacá	26	4,415	24	5,556	50	9,971
Caldas	18	6,306	22	2,945	40	9,251
Caquetá	3	2,380	7	1,239	10	3,619
Casanare	1	160	0	0	1	160
Cauca	11	2,335	5	2,169	16	4,504
Cesar	8	3,413	15	3,267	23	6,680
Chocó	3	1,626	14	5,547	17	7,173
Córdoba	2	400	22	16,536	24	16,936
Cundinamarca	17	3,621	28	3,080	45	6,701
Guaviare	1	508	0	0	1	508
Huila	11	2,782	12	1,073	23	3,855
La Guajira	9	4,091	16	5,970	25	10,061
Magdalena	0	0	11	25,603	11	25,603
Meta	7	4,439	10	1,926	17	6,365
Nariño	28	6,399	27	3,927	55	10,326
Norte de Santander	9	26,284	11	10,282	20	36,566
Putumayo	8	1,243	11	1,476	19	2,719
Quindío	3	1,165	19	1,782	22	2,947
Risaralda	6	1,055	6	3,167	12	4,222
San Andrés y Providencia	1	130	1	0	2	130
Santander	27	10,268	13	3,885	40	14,153
Sucre	6	3,402	14	2,146	20	5,548
Tolima	10	1,933	41	6,006	51	7,939
Valle del Cauca	22	8,821	28	15,991	50	24,812
Vaupés	0	0	1	68	1	68
<b>Total General</b>	<b>339</b>	<b>133,317</b>	<b>437</b>	<b>135,461</b>	<b>776</b>	<b>268,778</b>

## Informe de Gestión Anual 2013

### ➤ Evaluación de Predios – Esquema de Convenios:

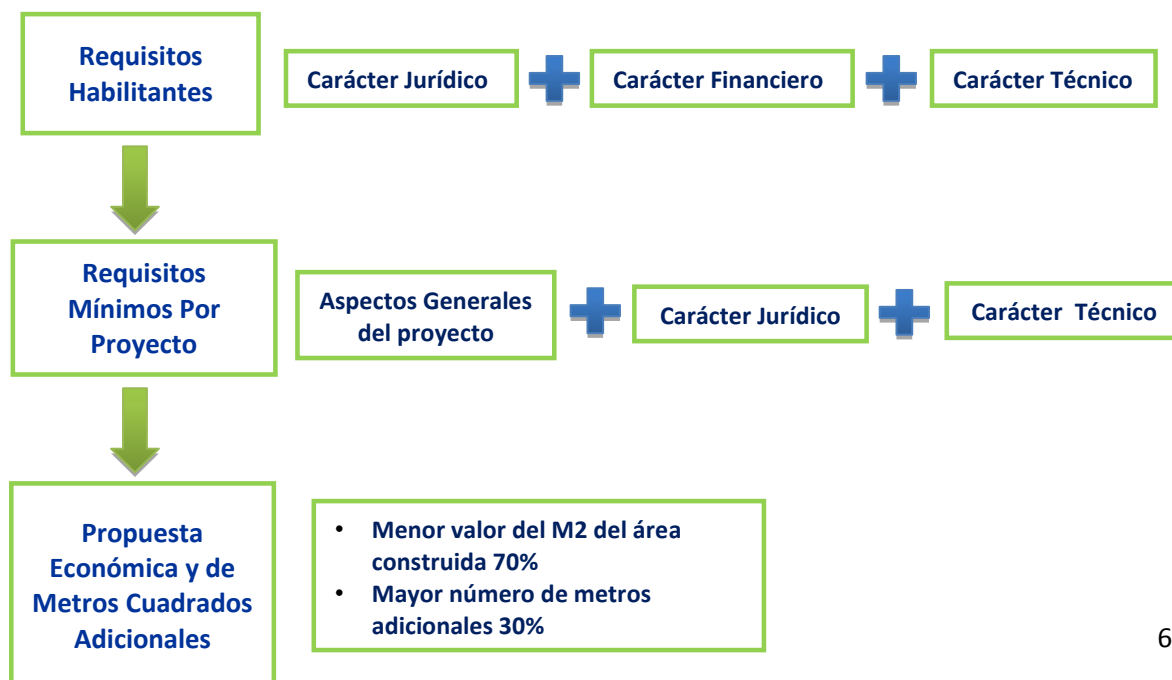
A partir de Septiembre de 2013, FINDETER suscribió con la Fiduciaria Bogotá, un contrato de prestación de servicios para efectuar la evaluación de los requisitos generales, jurídicos y técnicos de los predios en los cuales se desarrollarán proyectos de vivienda de interés prioritario en el marco del tercer esquema de adjudicación del programa de vivienda gratuita. Estos proyectos se adjudicaron en virtud de convenios interadministrativos suscritos entre el Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA y los entes territoriales.

A 31 de diciembre de 2013 se visitaron 22 predios para el desarrollo de 8.596 viviendas de interés prioritario, en 4 departamentos y 8 Municipios, los cuales se encuentran en el proceso de evaluación y verificación de los documentos.

### ➤ Evaluación de proponentes y sus propuestas.

Una vez el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, definió los esquemas de contratación y adjudicación de los proyectos, FINDETER de igual forma suscribió contratos de prestación de servicios con la Fiduciaria Bogotá, quien actúa como vocera del FIDEICOMISO – PROGRAMA DE VIVIENDA GRATUITA, para la evaluación tanto de las propuestas como de los proponentes que se presentaron a las convocatorias abiertas por dicha fiduciaria para los dos primeros esquemas, en virtud de los cuales se verificaron los requisitos que se resumen a continuación:

**Gráfico 36: Requisitos Programa Vivienda Gratuita**





## Informe de Gestión Anual 2013

En desarrollo de éste fideicomiso, fueron abiertas por parte de la Fiduciaria Bogotá un total de 185 convocatorias, de las cuales 103 fueron evaluadas por FINDETER, el 68% de ellas de origen público (Segundo Esquema) y el 30% por proponentes privados (Primer Esquema).

**Cuadro 13: Convocatorias Publicadas por Fiduciaria Bogotá**

Convocatorias Abiertas por la Fiduciaria	N° Convocatorias	Convocatorias Evaluadas por Findeter	N° Convocatorias
<b>Evaluadas</b>	<b>103</b>	Primer Esquema (Privados)	31
Desiertas	50	Segundo Esquema (Públicos)	70
Descartadas	19	Especiales	
Proyecto de Términos de Referencia	1	(ANSPE – Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema)	2
Próximas a Cierre	12		
<b>Total Convocatorias</b>	<b>185</b>	<b>Total</b>	<b>103</b>

En concordancia con lo anterior, FINDETER recibió para evaluación un total de 274 propuestas presentadas por diferentes proponentes, de las cuales 183 fueron habilitadas.

**Cuadro 14: Propuestas Según Proponentes**

Tipo de Propuestas Evaluadas	Total Propuestas Presentadas		Habilitadas		No Habilitadas	
	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas	N° Propuestas	N° Viviendas
Propuestas Privadas	134	84,350	69	48,649	65	35,875
Propuestas Sobre Lotes Públicos	138	25,648	113	24,582	25	1,102
Propuestas Convocatoria ANSPE	2	460	1	340	1	120
<b>Total General</b>	<b>274</b>	<b>110,458</b>	<b>183</b>	<b>73,571</b>	<b>91</b>	<b>37,097</b>

En el proceso de evaluación efectuado en el periodo de septiembre de 2012 a diciembre de 2013, se obtuvieron los siguientes resultados frente a las propuestas presentadas, de las cuales se logró la adjudicación de 73.716 viviendas:

## Informe de Gestión Anual 2013

### Cuadro 15: Adjudicación de Viviendas por Departamento

Departamento	Viviendas Adjudicadas		Proyectos Adjudicados Primer Esquema		Adiciones a Proyectos Primer Esquema		Proyectos Adjudicados Segundo Esquema	
	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas	N° Proyectos	N° Viviendas
Arauca	1	632	-	-	-	-	1	632
Atlántico	11	9,237	8	6,993	3	1619	3	625
Bogotá D.C.	4	2,173	1	350	-	-	3	1,823
Bolívar	4	3,616	2	3,396	-	-	2	220
Boyacá	9	1,832	-	-	-	-	9	1,832
Caldas	3	1,440	1	240	-	-	2	1,200
Caquetá	2	1,010	1	160	-	-	1	850
Casanare	1	160	-	-	-	-	1	160
Cauca	7	2,765	1	1,644	-	-	6	1,121
Cesar	5	3,800	1	1,600	1	300	4	1,900
Córdoba	7	6,070	6	5,795	-	-	1	275
Cundinamarca	3	2,079	3	2,079	-	-	-	-
Huila	7	2,084	-	-	-	-	7	2,084
Guajira	9	2,954	5	1,986	-	-	4	968
Magdalena	5	5,553	5	5,514	1	39	-	-
Meta	4	1,598	1	196	-	-	3	1,402
Nariño	17	4,344	5	2,348	-	-	12	1,996
Norte de	9	4,294	5	2,694	3	750	4	850
Putumayo	4	692	-	-	-	-	4	692
Quindío	5	463	3	192	3	87	2	184
Risaralda	5	2,078	4	1,538	1	275	1	265
Santander	9	3,236	-	-	-	-	9	3,236
Sucre	8	4,068	5	3,193	-	-	3	875
Tolima	8	1,105	2	201	-	-	6	904
Valle del Cauca	10	6,433	8	6,072	1	135	2	226
<b>Total General</b>	<b>157</b>	<b>73,716</b>	<b>67</b>	<b>46,191</b>	<b>13</b>	<b>3,205</b>	<b>90</b>	<b>24,320</b>
				<b>Total Viviendas Primer Esquema</b>		<b>49,396</b>		

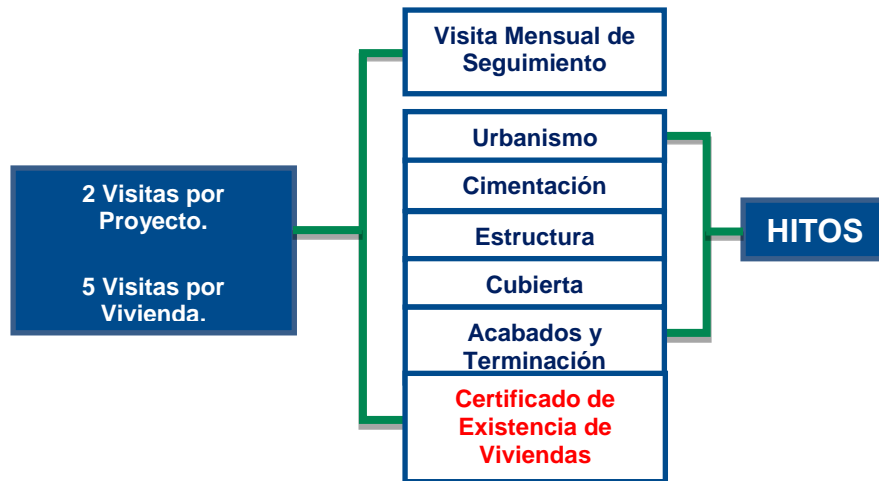
#### ➤ Supervisión de proyectos VIP privados.

Una vez se efectuó la selección de los proyectos que harían parte del programa, el Comité Técnico del Fideicomiso – Programa de Vivienda Gratuita, encargó a FINDETER, la supervisión de las obras y el recibo de viviendas de los proyectos contratados en el segundo esquema, los cuales suman alrededor de 50 mil viviendas de las 100 mil adjudicadas por el Ministerio.

Este proceso de supervisión, consiste en la revisión de los aspectos técnicos de las viviendas para que la Fiduciaria Bogotá pueda adquirirlas una vez se encuentren totalmente terminadas.

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 37: Proceso Supervisión de Obras**



A 31 de diciembre del 2013, los proyectos objeto de supervisión por parte de FINDETER cuentan con una ejecución total de las actividades de obra representada en el 82% y un balance de 18.980 viviendas con certificados de existencia expedidos.

**Cuadro 16: Resumen General de Ejecución – Diciembre 2013**

Departamento	Total Proyectos		Porcentaje de Ejecución
	N° Proyectos	N° Viviendas	
Atlántico	8	8,612	79%
Bogotá D.C.	1	350	92%
Bolívar	2	3,396	93%
Caldas	1	240	100%
Caquetá	1	160	100%
Cauca	1	1,644	77%
Cesar	1	1,900	99%
Córdoba	6	5,795	88%
Cundinamarca	3	2,079	88%
La Guajira	5	1,986	51%
Magdalena	5	5,553	54%
Meta	1	196	100%
Nariño	5	2,348	91%
Norte de Santander	5	3,444	81%
Quindío	3	279	98%
Risaralda	4	1,813	94%
Sucre	5	3,193	56%
Tolima	2	201	95%
Valle del Cauca	8	6,207	97%
<b>Total General</b>	<b>67</b>	<b>49,396</b>	<b>82%</b>

**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 38. Proyectos Programa Vivienda Gratuita**



**4.1.3 Programa Vivienda de Interés Prioritario Para Ahorradores – VIPA**

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio presentó un nuevo programa de vivienda de interés prioritario que beneficiará a los hogares que tengan ingresos de hasta 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes y que podrán tener casa propia sin comprometer más del 30% de su ingreso en el pago de cuotas de crédito para adquisición de vivienda. En el marco de este programa se generará una oferta de 86.000 viviendas de interés prioritario.

Podrán ser beneficiarios del programa los hogares que<sup>1</sup>:

- Tengan ingresos totales mensuales no superiores a dos (2) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- No sean propietarios de una vivienda en el territorio nacional.
- No hayan sido beneficiarios de un subsidio familiar de vivienda efectivamente aplicado, ni de la cobertura de tasa de interés. Salvo cuando el beneficiario haya perdido la vivienda por imposibilidad de pago del crédito

<sup>1</sup> Fuente: ABC, del Programa de Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores – Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio

## Informe de Gestión Anual 2013

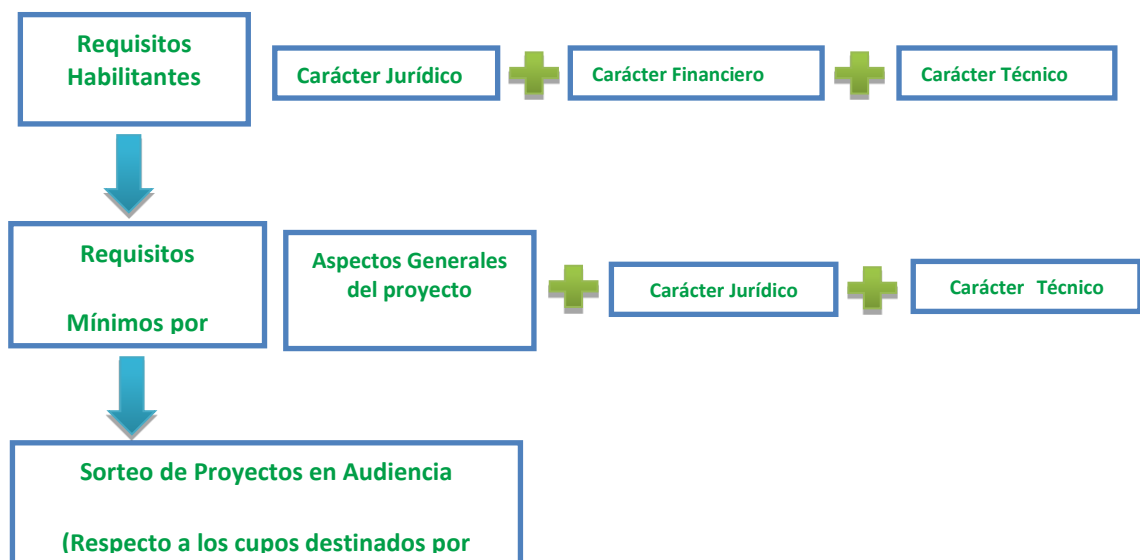
con el cual la adquirió, o cuando la vivienda haya resultado totalmente destruida o quedado inhabitable como consecuencia de desastres naturales, calamidades públicas, emergencias, o atentados terroristas.

- Cuenten con un ahorro por un monto equivalente al 5% del valor de la vivienda, es decir, aproximadamente dos (2) millones de pesos.
- Cuenten con un crédito pre-aprobado por el valor correspondiente a los recursos faltantes para acceder a la vivienda.
- No hayan sido inhabilitados por haber presentado documentos o información falsa con el objeto de que le fuera adjudicado un subsidio.

### ➤ *Evaluación de proponentes y sus propuestas.*

En el desarrollo del programa, FINDETER participa en la evaluación de los requisitos que habilitan a los proponentes y sus propuestas, para la construcción de viviendas de interés prioritario, respecto a lo establecido en los términos de referencia de las convocatorias publicadas, que se resume en la verificación de los siguientes aspectos:

**Gráfico 39. Requisitos Programa VIPA**



Las convocatorias para el desarrollo de proyectos privados que cuenta con un cupo de 60.200 viviendas de interés prioritario, cerraron en el mes de noviembre de 2013, con la presentación de 173 propuestas de vivienda en todo el territorio nacional.

## Informe de Gestión Anual 2013

### 4.1.4 Elegibilidad de Proyectos VIS

#### ➤ Evaluación de Proyectos Urbanos VIS

Durante el año 2013, se radicaron en FINDETER 89 proyectos de vivienda de interés social con una oferta de 6.588 viviendas para la evaluación de sus aspectos técnicos legales y financieros. En este mismo periodo se declararon elegibles 66 planes por 5.325 viviendas, que aspiran a recursos de subsidio provenientes de las Cajas de Compensación Familiar y del Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA (Afectados fenómeno de la niña 2010-2011 y Desplazados por la Violencia).

**Cuadro 17: Estado de Proyectos Año 2013**

<b>Estado</b>	<b>N° Proyectos</b>	<b>N° Viviendas</b>	<b>% Participación</b>
En Evaluación	10	488	7%
Elegibles	66	5,325	81%
No Elegibles	13	775	12%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>6,588</b>	<b>100%</b>

FINDETER, en desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, durante lo corrido del periodo del actual Gobierno, ha expedido certificados de elegibilidad para 60.698 viviendas en 434 proyectos.

**Cuadro 18: Estado de Proyectos Periodo Santos  
(Agosto 2010 - Diciembre 2013)**

<b>Estado</b>	<b>N° Proyectos</b>	<b>N° Viviendas</b>	<b>% Participación</b>
En Evaluación	15	3,783	4%
Elegibles	434	60,698	71%
No Elegibles	167	21,537	25%
<b>Total</b>	<b>616</b>	<b>86,018</b>	<b>100%</b>

## Informe de Gestión Anual 2013

### 4.1.5 Agua Potable y Saneamiento Básico

Para cubrir las necesidades en el sector de Agua y Saneamiento Básico, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio – MCVT, creó el Programa, bajo el cual FINDETER suscribió los contratos interadministrativos 036 de 2012, 159 de 2013, 541 de 2013 y 766 de 2013, que tienen por objeto la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos para la contratación de las obras e interventorías, correspondientes a proyectos de agua y saneamiento básico previamente definidos y viabilizados por el MCVT con base en los requisitos legales, técnicos, financieros y ambientales establecidos mediante el Decreto 1873 de 2012.

En el proceso de convocatoria para la contratación de las obras e interventoría, se recibieron y evaluaron 979 propuestas, para atender los 89 proyectos que suman inversiones por cerca de \$750 mil millones y con los cuales se espera beneficiar casi 5 millones de habitantes en 24 departamentos y 87 Municipios.

**Cuadro 19: Proyectos de Agua y Saneamiento Básico por Departamento**

Departamento	Total Proyectos		
	No. Proyectos	Municipios	Valor
Amazonas	1	1	4,187
Antioquia	7	6	34,889
Arauca	1	1	8,004
Atlántico	3	3	24,603
Bolívar	5	6	78,156
Boyacá	6	6	55,319
Caldas	5	4	34,231
Cauca	4	6	45,572
Cesar	2	2	11,844
Chocó	5	5	69,934
Córdoba	3	3	18,182
Cundinamarca	7	8	34,455
Huila	1	1	2,143
La Guajira	1	1	11,044
Magdalena	3	2	10,643
Nariño	8	5	46,047
Norte de Santander	3	3	36,420
Quindío	2	3	16,637
Risaralda	2	2	17,623
Santander	8	8	66,943
Sucre	3	3	34,563
Tolima	4	3	25,571
Valle del Cauca	3	2	21,945
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	2	3	39,595
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>748,550</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

## Informe de Gestión Anual 2013

### ➤ Supervisión y Seguimiento

De los 89 proyectos adjudicados, hay diferentes tipos de obra: Acueducto, Alcantarillado y Residuos Sólidos, su discriminación en número y valor se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 20: Proyectos de Agua y Saneamiento Básico**

<b>Tipo de Proyecto</b>	<b>No Proyectos</b>	<b>Valores</b>	<b>% Participación</b>
Acueducto	32	360,855	48%
Alcantarillado	44	327,063	44%
Acueducto y Alcantarillado	7	46,014	6%
Residuos Sólidos	6	14,620	2%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>748,552</b>	<b>100%</b>

*Cifras en Millones de Pesos*

A Diciembre 31 de 2013, se han entregado dos obras, la primera en Montería que consiste en la extensión de las redes de alcantarillado en el barrio Villa Margarita y la Comuna 6, por un valor total de \$4.501 millones y una población beneficiada de 4.692 personas; y otra obra en Pasto cuya finalidad fue la construcción de la red de alcantarillado en la Calle 20, por un valor de \$4.550 millones y una población beneficiada de 42.098 personas.

Adicionalmente hay dos proyectos en el Departamento de Nariño en proceso de liquidación: en el Municipio de Yacuanquer que consiste en la construcción del alcantarillado sanitario y el sistema de tratamiento de aguas residuales vereda Mohechiza por un valor de \$546 millones y 367 habitantes beneficiados; y el segundo en el Municipio de Pupiales que consiste en la construcción de la primera fase del descole del alcantarillado combinado corregimental de José María Hernández por un valor de \$979 millones y una población beneficiada de 2.514 personas.

Para el primer trimestre de 2014, se tiene proyectada la puesta en marcha de otros 27 proyectos por un valor total de \$147.944 millones y una población beneficiada de más de medio millón de personas.



**Informe de Gestión Anual 2013**

**Gráfico 40. Proyectos del Programa Agua para la Prosperidad**



**EXTENSIÓN REDES ALCANTARILLADO BARRIO VILLA MARGARITA MONTERÍA, CORDOBA** Valor: \$4.501 millones Plazo: 8 meses Población Beneficiada: 4.692 personas



**Pasto** Valor: \$4.550 millones de pesos, Población Beneficiada: 42.098 personas.