

ACTA DE ENTREGA DEL INFORME DE GESTIÓN

LEY 951 DE 2005

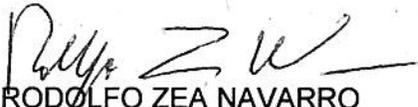
En la ciudad de Bogotá, D.C., a los veintiún (21) días del mes de noviembre de dos mil dieciocho (2018), se reunieron en las instalaciones de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. FINDETER ubicadas en la calle 103 No. 19- 20 piso 6°, el doctor Rodolfo Zea Navarro, en su condición de ex Presidente de FINDETER y el doctor Fabián Paternina Martínez, en calidad de Presidente Suplente de la misma Entidad, con el fin de hacer entrega del Acta de Informe de Gestión de Octubre de 2017 a noviembre 7 de 2018.

Dicho documento se entrega en un (1) ejemplar en forma impresa y en medio magnético.

Lo anterior, de conformidad con lo dispuesto por la Ley 951 de 2005 y el artículo 5° de la Resolución Orgánica 5674 de 2005.

Quien entrega

Recibe


RODOLFO ZEA NAVARRO
C.C. No. 78'691.759 de Montería


FABIAN ELIAS PATERNINA MARTINEZ
C.C. No. 6'888.007 de Montería

Informe de entrega

Presidente Rodolfo Zea Navarro

Octubre 2018

Contenido

1. Carta a la Junta Directiva	8
2. Findeter en cifras	15
3. Alianzas y asociaciones	18
3.1. Asociaciones	18
3.2. Alianzas.....	18
3.3. Iniciativas y compromisos voluntarios	19
4. Gobierno Corporativo.....	19
5. Responsabilidad Social	21
6. Direccionamiento Estratégico	25
6.1. Balance a septiembre de 2018 y Perspectivas	26
7. Gestión financiera	30
7.1. Balance.....	30
7.2. PyG.....	30
7.3. Ejecución Presupuestal	30
7.4. Logros Dirección de Contabilidad y Presupuesto.....	32
7.5. Fuentes de Fondeo y Banca Internacional	33
7.5.1. Captación de Recursos	33
7.6. Dirección de Control a Fiducias.....	38
7.7. Relación con Inversionistas.....	39
8. Gestión para la sostenibilidad.....	40
8.1. Planificación.....	40

8.1.1.	Planificación local.....	40
8.1.1.1.	Ciudades Sostenibles y Competitivas - CSC	40
8.1.1.2.	Ciudades Emblemáticas- CE.....	41
8.1.2.	Planificación regional	42
8.1.2.1.	Competitividad Territorial	42
8.1.2.2.	Complementariedad Territorial.....	43
8.1.2.3.	Ordenamiento Territorial.....	43
8.1.2.4.	Visiones Territoriales.....	43
8.1.3.	Planificación sectorial	45
8.1.3.1.	Gestión Urbana Integral.....	45
8.1.3.2.	Industrias Creativas y Culturales	46
8.1.3.3.	Crecimiento Verde.....	46
8.2.	Financiación y Cartera	47
8.2.1.	Gestión septiembre 2017 – Septiembre 2018	47
8.2.2.	Aspectos relevantes durante el período septiembre 2017 a octubre 2018.....	52
8.2.2.1.	Línea ReActiva Colombia (Agosto 2018)	52
8.2.2.2.	Adición de recursos a la tasa compensada infraestructura sostenible	54
8.2.2.2.1.	Decreto 1460 de 2017 (septiembre 2017).....	54
8.2.2.2.2.	Decreto 1020 de 2018 (mayo 2018)	55
8.2.2.2.3.	Decreto 1980 del 30 de octubre de 2018.....	56
8.2.2.3.	<i>KFW – Línea especial para energía sostenible (mayo 2018)</i>	56
8.3.	Ejecución	57
8.3.1.	Asistencia Técnica a Entidades del Gobierno Nacional.....	57

8.3.2.	Logros.....	57
8.3.2.1.	Asistencia Técnica	57
8.3.2.2.	Grupo de Inclusión para la construcción del Tejido Social.....	58
8.3.2.3.	Gerencia de Agua y Saneamiento Básico.....	59
8.3.2.4.	Gerencia de Infraestructura Social.....	60
8.3.2.5.	Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano.....	61
8.3.2.6.	Coordinación TIC.....	63
8.3.2.7.	Coordinación San Andrés.....	65
8.4.	Estructuración de proyectos.....	67
9.	Prevención del riesgo, evaluación y control de la gestión.....	68
9.1.	Sistemas de Riesgos Financieros	69
9.1.1.	Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – SARC.....	69
9.1.2.	Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL	73
9.1.3.	Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM	74
9.1.4.	Riesgo Cambiario	76
9.2.	Sistema Integrado de Riesgos No Financieros.....	76
9.2.1.	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT 76	
9.2.2.	Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.....	78
9.2.3.	Sistema de Administración de Riesgo de Seguridad de la Información – SARSI.....	79
9.2.4.	Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS.....	80
9.3.	Perspectivas.....	82
10.	Bienes financieros, materiales e inmuebles.....	83
11.	Servicios Generales	83

11.1.	Actividades desarrolladas	83
11.1.1.	Ventanilla de correspondencia y mensajería	83
11.1.2.	Archivos de gestión centralizados	83
11.1.3.	Inventarios documentales	84
11.1.4.	Digitalización	84
11.2.	Plan de mejoramiento archivístico 2017 – 2019.....	84
11.3.	Convalidación de tablas de retención documental	86
11.4.	Capacitación de usuarios.....	86
12.	Gestión de Operaciones.....	87
12.1.	Plan estratégico de tecnologías de la información (PETI).....	87
12.2.	Uso y apropiación de inteligencia de negocios – BI.....	87
12.3.	Sistema de gestión de proyectos de desarrollo territorial Integrado-Mi Obra	87
12.4.	Gobierno y Gestión de Datos	88
12.5.	Sistema de evaluación de propuestas- E-valua	88
12.6.	Arquitectura Empresarial y de TI	89
12.6.1.	Gestión de Mejoramiento en Aplicaciones.....	89
12.6.2.	Página Web	89
12.7.	Isolución	89
12.8.	CRM	90
12.8.1.	Servicio tercerizado para la administración y liquidación de nómina.....	90
12.9.	Infraestructura tecnológica	90
12.9.1.	Servicio de Correo	91
12.9.2.	IPv6	91

12.9.3.	Mesa Ayuda.....	91
12.9.4.	Prisa	91
12.10.	Derechos de Autor.....	92
12.11.	Reconocimientos en el 2017-2018.....	92
12.11.1.	Sello de excelencia	92
12.11.2.	Perspectivas de gestión más relevantes para el 2019.....	92
12.12.	Dirección de Crédito y Cartera	93
13.	Gestión Humana y Administrativa.....	93
13.1.	Logros.....	93
13.2.	Composición de la planta de personal.....	94
13.3.	Gestión del desarrollo.....	95
13.4.	Cultura Organizacional	95
13.5.	Modelo de gestión EFR.....	95
13.6.	Plan de Reconocimiento:	96
13.7.	Gestión Administrativa	96
13.8.	Procedimiento de Comisiones	96
14.	Gestión Contractual	97
14.1.	Contratación de bienes y servicios.....	97
14.2.	Contratación de servicios para terceros.....	98
14.2.1.	Asistencia Técnica – Patrimonios Autónomos.....	98
14.2.1.1.	Programa agua para la prosperidad	98
14.2.1.2.	Infraestructura (ICBF-Jornada Única-Dapre-Agencia Nacional de Seguridad Vial - Bibliotecas)...	98
14.2.1.3.	Agencia de desarrollo rural	99

14.2.1.4.	Visiones territoriales	99
14.2.1.5.	Convenio MINTIC	99
14.2.1.6.	Fondo de Preinversión	99
14.2.2.	Contratos Suscritos por Findeter	100
14.2.2.1.	Recursos LAIF	100
14.2.2.2.	Vice Presidencia de Planeación (DCDT-DCSC).....	100
14.2.2.3.	Fondo de prosperidad embajada británica.....	100
14.2.2.4.	Gerencia banca de inversión – Vice Presidencia Financiera	100
14.2.3.	Contratos BID – San Andrés	101
15.	Gestión Jurídica.....	101
15.1.	Información procesal de la Dirección Jurídica.....	101
15.1.1.	Procesos judiciales.....	101
16.	Resultados de la Auditoria de la Contraloría Vigencia 2017.	111
16.1.	Opinión de los Estados Contables.	111
16.2.	Evaluación Control Interno Financiero.....	111
16.3.	Opinión sobre la Ejecución del Presupuesto.....	111
16.4.	Opinión Razonable	112
16.5.	Fenecimiento de la Cuenta	112
16.6.	Relación de Hallazgos Financieros y Presupuestales.....	112
17.	Reglamentos y Manuales.....	112

1. Carta a la Junta Directiva

Luego del camino recorrido durante más de dos décadas, en ésta mi empresa, donde nací y crecí profesionalmente, recibí con gran entusiasmo en el mes de septiembre de 2017, la designación como Presidente de FINDETER, una de las instituciones más prestigiosas no solo del Gobierno Nacional, sino también del ámbito empresarial colombiano, referente internacional y reconocida en la actualidad como “*uno de los veinte mejores lugares para trabajar en Colombia*”.

Consciente de esta gran responsabilidad, asumí el compromiso de continuar liderando el crecimiento de esta Entidad, fundamentado en los principios de buena fe, lealtad, diligencia, trabajo en equipo e innovación, derivados de un Gobierno Corporativo sólido, que dan la certeza de entregar los resultados de la administración en el último año que nos permiten seguir siendo “*el banco de desarrollo especializado para las regiones*”.

Bajo la orientación de un plan estratégico idóneo apoyados en un modelo de gestión sostenible, con transparencia, eficiencia, y responsabilidad social y ambiental, así como de la mano de un oportuno portafolio de productos y servicios, ha sido posible posicionarnos con liderazgo en la gestión pública como una banca de desarrollo que planea, financia, ejecuta y estructura proyectos e iniciativas con alto impacto en el bienestar de la población.

Sobre esta estructura, es satisfactorio dar a conocer a ustedes los aspectos y resultados preponderantes de la gestión durante el periodo *septiembre de 2017 – octubre de 2018*, en materia comercial, financiera, administrativa y de cumplimiento normativo, desarrollados con el acompañamiento de nuestros grupos de interés, logrando convertirnos en el socio estratégico de las regiones que ofrece soluciones integrales e impulsa el desarrollo sostenible de los territorios.

A continuación se relacionan las cifras derivadas del despliegue del Portafolio de Productos y Servicios dada la puesta en marcha del Modelo de Gestión en sus componentes “Planeación, Financiación y Ejecución”:

Planeación: Se desarrolla a través del producto *Planificación Territorial*, que comprende la planificación a nivel regional, local y sectorial.

A nivel supramunicipal se ha prestado asistencia técnica a 165 municipios en la identificación de fortalezas y oportunidades del territorio para construir en conjunto una hoja de ruta con proyectos estratégicos, con lo cual se ha logrado:

- Estructuración y formulación de dos (2) Planes de Ordenamiento Territorial-POD (Atlántico y Santander).

- En etapa de cierre un (1) Estudio de Huella Urbana Regional con la Gobernación de Cundinamarca.
- En ejecución las visiones territoriales de tres (3) aglomeraciones y/o ejes urbanos de Desarrollo Territorial con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- En ejecución el Plan de Acción del área Metropolitana de Cúcuta.
- Finalizado un estudio de Territorio de Oportunidades con PRODECO. En proceso de firma un nuevo convenio.

A Escala Urbana mediante los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas -CSC y Ciudades Emblemáticas – CE, se destacan los siguientes aspectos:

- Finalización de ocho (8) planes de acción en las ciudades de Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, Sincelejo-Corozal, Chinchiná, Villanueva, Anapoima.
- Puesta en marcha de cinco (5) planes de acción en etapa de formulación para las ciudades de Rionegro, Riohacha, Cúcuta, Villa de Leyva y San Bernardo del Viento.
- Entrega oficial a las autoridades locales de seis (6) planes de acción para las ciudades emblemáticas como Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, La Calera y Chinchiná, a los cuales se adicionan tres (3) planes pendientes por entrega oficial a las ciudades Villanueva, Lorica y Anapoima.

Con relación a la Gestión Urbana Integral, mediante el cual llegamos con asistencia técnica a los territorios para abordar temáticas transversales, se destacan los siguientes avances:

- Seis (6) proyectos de movilidad, de los cuales cuatro (4) han sido terminados y dos (2) se encuentran en ejecución:
 - o Terminados: Ibagué, Manizales, Pereira (Planes Maestros de Movilidad) y Montería (Estudio de Transporte Fluvial).
 - o Ejecución: Ibagué y Manizales (Estructuración del Sistema Estratégico de Transporte Público).
- Tres (3) proyectos de espacio público, de los cuales, dos (2) han sido terminados y uno (1) se encuentra en ejecución:
 - o Terminados: Popayán (Infraestructura verde) e Ibagué (Plan Maestro de Espacio Público)
 - o Ejecución: Popayán (Plan Maestro de Espacio Público)

Dos (2) proyectos de Smart Cities en ejecución:

- Diseños a detalle de infraestructura sectorial para centros integrados de control de operaciones - CICO (Ibagué; Santa Marta).

- En desarrollo tres (3) proyectos NAMA, de los cuales uno (1) se encuentra en ejecución, uno (1) en reactivación y uno (1) en estructuración:
 - o NAMA TOD: 3 ciudades en ejecución (Manizales, Cali y Pasto); uno (1) en estructuración (Montería).
 - o NAMA MOVE en estructuración.
 - o NAMA TANDEM en reactivación.

A continuación se relacionan los resultados más destacados en cuanto al despliegue de la planificación territorial distribuida en las regiones:

Región	Cobertura Departamentos	Proyectos		Inversiones Identificadas en Planes de Acción (Billones)	Recursos Gestionados (Miles Millones \$)	Población (Millones Habitantes)
		Finalizados	En ejecución			
Pacífico ^(I)	4	16	5	\$5,30	\$8	5
Sur ^(II)	3	8	2	\$2,40	\$9	2
Centro ^(III)	9	7	3	\$3,20	\$ 2.6	7
Caribe ^(IV)	8	46	4	\$17,80	\$ 18.5	5
Noroccidental ^(V)	2	4	2	\$1,30	\$ 1.0	4
Nororiental ^(VI)	4	7	2	\$3,00	\$ 4.7	2
Eje Cafetero ^(VII)	4	18	2	\$2,60	\$ 6.6	2

(I) Valle del Cauca; Cauca; Nariño; y Putumayo

(II) Tolima; Huila; Caquetá

(III) Boyacá; Cundinamarca; Meta; Casanare; Vichada; Guaviare; Vaupés; Amazonas; y Guainía

(IV) Guajira; Cesar; Magdalena; Córdoba; Sucre; San Andrés Isla; Atlántico; y Bolívar

(V) Antioquia; Chocó

(VI) Norte de Santander; Santander; Arauca; y Sur del Cesar

(VII) Quindío; Risaralda; Caldas; Norte del Valle del Cauca

Financiación: A través del producto Crédito de Redescuento financiamos proyectos de infraestructura en los sectores aplicables por Findeter, canalizando los recursos a través de los intermediarios financieros autorizados.

Durante el periodo comprendido entre septiembre de 2017 a septiembre 2018, se lograron desembolsos por \$2,8 Billones, de los cuales \$928.711 millones corresponden al periodo septiembre a diciembre de 2017, mientras que durante lo corrido de 2018 (enero a septiembre), los desembolsos

ascienden a \$1,87 billones, con un cumplimiento del 98,5% frente a la meta de \$1,9 Billones para el año 2018, lo cual es altamente satisfactorio.

En este periodo septiembre 2017 a septiembre 2018, aportamos al desarrollo sostenible del país con desembolsos en 82 municipios de 23 departamentos en los siguientes sectores: \$929.138 millones en educación (33,2%); \$730.911 millones en transporte (26,1%); \$400.909 millones en infraestructura urbana, construcción y vivienda (14,3%); \$299.649 en salud (10,7%) y \$439.831 millones en sectores restantes como energía, agua y saneamiento básico, turismo, deporte, recreación y cultura, medio ambiente y saneamiento fiscal).

Del total de desembolsos de este periodo, \$1,36 Billones corresponden a tasas compensadas; \$962.795 millones a tasas ordinarias; \$447.682 millones a líneas especiales y \$31.426 millones a línea en dólares.

Se desarrolla a través del producto "Asistencia Técnica y Gestión de Proyectos" que comprende la formulación, estructuración, viabilización y supervisión de proyectos en sectores como vivienda, agua e infraestructura social, entre otros, que nos han consolidado como aliado estratégico y vehículo de ejecución de las políticas del Gobierno Nacional.

A continuación se relacionan las principales cifras en materia de asistencia técnica durante el periodo *Septiembre de 2017 a Octubre de 2018*: **470** proyectos atendidos por valor de **\$ 4,2 billones**, con cobertura en **322** municipios de **29** departamentos del país, distribuidos de la siguiente manera:

Programa	Nº Proyectos Atendidos	Valor
Agua Potable y S.B.	151	1,3 billones
Infraestructura Social	191	641 mil millones
TIC	6	51 mil millones
Vivienda	114	2,0 billones
Desarrollo San Andrés	8	152 mil millones

Los 470 proyectos atendidos durante el periodo se pueden dividir entre Terminados en el periodo, en Ejecución y por Iniciar:

Total		Terminados en el periodo		En Ejecución		Por Iniciar	
#Proyectos	Valor	#Proyectos	Valor	# Proyectos	Valor	# Proyectos	Valor
470	4,2 billones	133	1,2 billones	261	2,6 billones	76	376 mil millones

RESULTADOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS: Seguir manteniendo una adecuada estructura financiera y administrativa, para dar respuesta oportuna a nuestros clientes, mercado financiero y grupos de interés en general, ha sido la prioridad en la gestión durante éste periodo. Se destacan los siguientes aspectos:

Gestión Financiera

En materia financiera, los resultados alcanzados muestran una institución financieramente sólida. Entre septiembre del 2017 y septiembre de 2018, el patrimonio aumentó en 5,33%, pasando de \$1,075 billones (sep. 2017) a \$1,132 billones (sep. 2018), acompañado de un nivel de expansión en los activos de 7,22%, pasando de \$8,998 billones (sep. 2017) a \$9,648 billones (sep. 2018).

El principal componente del activo está representado por la cartera bruta, la cual presentó un incremento del 7,44% al pasar de \$8,002 billones (sep. 2017) a \$8,598 billones (sep. 2018), esto gracias al nivel que presentaron los desembolsos durante el periodo septiembre 2017 a septiembre 2018, que fue de \$2,8 billones. Otro punto a resaltar corresponde a la composición de la cartera, ya que el 26% de la misma se encuentra indexada a IBR lo cual es positivo, porque se alinea con el objetivo del Ministerio de hacienda y Crédito Público de seguir fomentando el uso de este indicador.

Por su parte, la utilidad del ejercicio aumentó en 17,39%, pasando de \$42.259 millones en septiembre de 2017 a \$49.609 millones en septiembre de 2018, . Como resultado de este comportamiento el ROE de la entidad se incrementó 0.6% pasando de 5.24% en septiembre de 2017 a 5.84% para el mismo periodo de 2018. Por otro lado la utilidad operacional promedio para el mismo periodo fue de \$73.534 millones.

Durante este periodo de tiempo el margen de solvencia se incrementó de forma considerable pasando de 13.4% en 2017 al 23.2% en septiembre de 2018 como resultado de la expedición del decreto 1333, el cual cambió el peso de los Activos Ponderados por Nivel de Riesgo del 100% al 50% ; hecho que permite ampliar considerablemente la capacidad de crecimiento de cartera de Findeter.

Estas cifras que reflejan nuestra solidez en el mercado financiero se suman al fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo y capitalización. Durante este periodo de nuestra gestión, se realizaron captaciones de recursos por el orden de \$3,2 billones a través de mecanismos tales como CDT y créditos y obligaciones financieras.

Otras fuentes de fondeo que se encuentran en negociación en este periodo son los créditos gestionados con la banca internacional y multilateral por el orden de los US D300 millones y EUR 90 millones, con instituciones tales como KFW, AFD y BID. En este período también se obtuvo cooperación internacional por valor de USD7,7 millones con instituciones tales como Embajada de Japón y Abu Dhabi Development Fund – APC.

Lo anterior, muestra la confianza del sistema financiero nacional e internacional hacia FINDETER, ratificada con la permanencia durante 19 años consecutivos de la calificación de riesgo crediticio Triple A (AAA) para deuda de Largo Plazo y F1+ para deuda de Corto Plazo, otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A., y la calificación BBB- por parte de Fitch Ratings Internacional.

Es importante resaltar que por cuarto año consecutivo, se obtuvo reconocimiento IR por parte de la Bolsa de Valores de Colombia, por cumplir con los más altos estándares de revelación de información y relación con inversionistas.

Gestión Administrativa

Se destacan en materia de gobierno corporativo y gestión administrativa los siguientes aspectos: Fortalecimiento de los Códigos de Buen Gobierno y de Ética incorporando estándares internacionales recomendados por organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, el Banco Mundial y la United Nations Office on Drugs and Crime – UNODC. La vinculación de Findeter al grupo selecto de Empresas Activas Anticorrupción de la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República. Obtuvimos la certificación de nuestro sistema de Gestión Integrado en las normas ISO9001: 2015 e ISO 14001:2015 por parte de la empresa SGS. Se obtuvo el Premio al Mérito Empresarial 2017, en la Categoría Responsabilidad Social – Gran Empresa, otorgado por la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.

El despliegue de nuestra estrategia con la cual continuamos posicionándonos como banca de desarrollo líder en el mercado crediticio, muestra el siguiente resultado: avance del plan estratégico materializado en la Megaruta 2018, con corte a agosto de 2018 es del 94,4%. De un total de 39 iniciativas que conforman el plan de acción, se han finalizado 29 proyectos (74%) y 10 proyectos se encuentran en ejecución (26%).

Continuamos fortaleciendo nuestro modelo de gestión EFR (Empresa Familiarmente Responsable), que responde a nuestro compromiso de responsabilidad social empresarial en temas de gestión de personas, permitiéndonos bajo estándares de calidad, agrupar todo el portafolio de beneficios para los trabajadores y sus familias promoviendo el equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar para ser sostenibles al interior de la organización, basados en la mejora continua. De igual manera, resaltar que durante el primer semestre de 2018, se logró capacitar a los colaboradores con un promedio de 21,7 horas de formación. Gracias a estos aspectos, logramos posicionarnos dentro de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia certificado por la firma Great Place to Work.

Nuestro buen comportamiento en gestión pública se vio reflejado con el Fenecimiento de la cuenta fiscal 2017 “Opción contable: sin salvedades” “Opción presupuestal: razonable” por parte de la Contraloría General de la República. Calificación de 84 puntos en el Índice de Desempeño Institucional del FURAG liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, lo que permitió ubicarnos en el segundo lugar a nivel del Sector Hacienda y cuarto puesto en el Grupo de Empresas Especiales del Orden Nacional.

Se presentan como retos para el año 2019, entre otros: establecer la participación activa de Findeter en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022; definir estrategias acordes a las necesidades del mercado que posibiliten el cumplimiento del nuevo horizonte estratégico y garanticen la sostenibilidad de la Entidad; desarrollar mecanismos innovadores para la financiación de infraestructura; continuar robusteciendo los instrumentos de Gobierno Corporativo; desarrollar e implementar el programa “Reactiva Colombia”, lanzado recientemente por el Presidente de la República; y contribuir al impulso de la “Economía Naranja” y el crecimiento de las industrias creativas y culturales en el país.

Como conclusión de lo referido con anterioridad, indicar que Findeter está preparada y con el potencial para continuar trabajando de manera conjunta con el nuevo gobierno y sus grupos de interés, ofreciendo soluciones financieras y técnicas con un alto grado de sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental.

Finalmente, manifestar que los resultados obtenidos en desarrollo de nuestra gestión, son una muestra determinante de la labor continuada y eficiente de todos los trabajadores de la Entidad, de la idoneidad y compromiso de la Junta Directiva, del cumplimiento de las políticas gubernamentales, del apoyo y participación activa de la banca comercial y multilateral y demás grupos de interés a quienes agradezco toda su colaboración y apoyo brindado durante mi gestión.

Rodolfo Enrique Zea Navarro

Presidente

2. Findeter en cifras

INDICADORES ORGANIZACIONALES



541 empleados
(235 planta + 306 en misión)



\$2,8 billones*
captación de recursos en lo corrido del 2018
*A través de CDTs y Aprobación de emisión bonos sostenibles



\$9,7 billones
activo



\$8,6 billones
pasivo



\$1,12 billones
patrimonio



55% de nuestros colaboradores son mujeres



47% de nuestros colaboradores cuentan con especialización y/o maestría.



51% de los cargos directivos están ocupados por mujeres.



Índice desempeño institucional 2017
Findeter: 83,52
Promedio grupo: 77,89



Calificaciones de riesgo obtenidas 2018

PLANIFICACIÓN



CIDADES SOSTENIBLES
Y COMPETITIVAS

23 ciudades



CIDADES
EMBLEMÁTICAS
DE COLOMBIA

27 ciudades



DIAMANTE
CARIBE & SANTANDERES

2 territorios y
10 departamentos beneficiados

DESEMBOLSOS 1 DE SEPTIEMBRE 2017 A 30 DE SEPTIEMBRE 2018



\$2,8 billones
desembolsados



77 municipios
beneficiados



23 departamentos
beneficiados
*incluido el distrito capital



244 proyectos
financiados

CARTERA A AGOSTO 2018



\$8,6 billones

ASISTENCIA TÉCNICA DE OCTUBRE 2017 A SEPTIEMBRE 2018



\$4,2 billones



322 municipios
beneficiados



29 departamentos
beneficiados



470 proyectos
supervisados



191 proyectos de
Infraestructura Social



151 proyectos
del programa **Agua para
la prosperidad**



114 proyectos de
vivienda supervisados



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



6 proyectos TIC

3. Alianzas y asociaciones

3.1. Asociaciones

Actualmente Findeter forma parte de las siguientes asociaciones:

- Asobancaria
- Asociación Colombia Líder
- Reconciliación Colombia
- ALIDE (Asociación Latinoamericana de Bancos de Desarrollo)
- World Energy Council – WEC Colombia
- UNEP Finance Initiative UNEP FI (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente – Iniciativa Financiera). Findeter participa activamente teniendo en cuenta que la Jefe de Banca Internacional, María Paz Uribe, fue escogida como representante regional de los bancos y del Grupo Latinoamericano ante el Comité Directivo hasta diciembre de 2020.

3.2. Alianzas

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

- Protocolo verde
- Comité Financiero del Clima – Sisclima
- ANDESCO – UPME
- FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- AFD – Agencia Francesa de Desarrollo
- BID – Banco Interamericano de Desarrollo
- USAID - United States Agency for International Development
 - KFW – Banco Alemán de Desarrollo (Kreditanstalt für Wiederaufbau)
- Embajada del Reino Unido
- NAMA Facility
- Embajada de Japón
- Abu Dhabi Development Fund-APC

3.3. Iniciativas y compromisos voluntarios

- Pacto Global Colombia y Red Mundial del Pacto Global

4. Gobierno Corporativo

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

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

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

En septiembre de 2018, la Bolsa de Valores de Colombia –BVC- renovó por tercer año consecutivo el certificado “Emisor Investor Relations IR”, mediante el cual se reconoce el cumplimiento e implementación al interior de Findeter de las mejores prácticas en revelación de información al mercado y relación con nuestros inversionistas, siendo la única banca pública que cuenta con dicho reconocimiento. Esto implica que estamos a la vanguardia de las mejores prácticas en esta materia, y nos coloca dentro de la lista de emisores más transparentes del mercado.

La renovación es un reconocimiento que hemos logrado mantener por tres (3) años consecutivos los estándares requeridos por la BVC. Este distintivo posiciona a FINDETER como uno de los emisores con mejores prácticas en sus relaciones, por cuanto se incrementa la confianza de los inversionistas locales y extranjeros en la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. FINDETER. La Entidad ha logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas, suministrando información oportuna y completa que facilita el comportamiento del mercado financiero y la toma de decisiones en el mismo.

De igual manera, con el propósito de mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo y en desarrollo de esta iniciativa, FINDETER como miembro del programa IR de la BVC, ha sido calificado desde 2016 por la Bolsa de Valores de Colombia en alianza con el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, respecto al cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo y relación con inversionistas. Desde su primera medición FINDETER ha ido evolucionando significativamente en el fortalecimiento de su gobierno corporativo tal y como lo demuestran las calificaciones otorgadas:

70% en 2016, 77% en 2017 y 89% en 2018, sobre una calificación de 100%, demostrando así que todas las acciones realizadas por la administración en el tema de buenas prácticas se han visto reflejadas en el gobierno corporativo de la entidad.

Por otro lado, y en desarrollo de lo ordenado en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de FINDETER llevada a cabo el 22 de marzo de 2018 y contenida en Acta No. 055, la Entidad cumplió la instrucción relacionada con la participación activa de la Financiera en los requerimientos del programa de la Presidencia de la República denominado Empresas Activas Anticorrupción, iniciativa liderada por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, en la que se busca elevar la capacidad del sector privado para identificar y prevenir actos de corrupción.

Es de anotar que en la actualidad hacen parte de la lista de 13 grandes compañías nacionales e internacionales Activas Anticorrupción y por primera vez hicieron parte de este grupo 2 empresas con participación estatal: Colpensiones y Findeter, demostrando que también existe un compromiso serio de las empresas estatales por generar sistemas de gestión de riesgo de corrupción y buenas prácticas empresariales.

Como producto de la actualización del Código de Buen Gobierno de la entidad autorizada en el mes de noviembre de 2017, se aprobó la creación del Comité de Gobierno Corporativo como órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva respecto del buen gobierno de FINDETER. Dicho Comité tiene como finalidad recomendar a la Junta Directiva sistemas para la adopción, seguimiento y mejora de las mejores prácticas en la organización.

En la sesión del mes de junio de 2018 y contenida en Acta No. 337, la Junta Directiva designó a los siguientes miembros:

- Francisco Estupiñán Heredia, miembro independiente quien lo preside.
- Gobernador del Atlántico, miembro independiente
- Asesor de la Dirección de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Se aprobó también para noviembre de 2017, la separación del Código de Ética del Código de Buen Gobierno; los antecedentes son los siguientes:

- Se crea el Código de Ética como un documento independiente. Anteriormente existía un Código de Ética y Conducta que sólo cobijaba las operaciones de tesorería, el cual se conservará como un anexo al CBG.
- Existían en el Código de Buen Gobierno unas directrices éticas dentro de las políticas de desarrollo administrativo, las cuales se independizan de dicho Código para formar parte del nuevo Código de Ética.

- Se amplía el alcance de las actuaciones de directivos y trabajadores de FINDETER y en general de todos los grupos de interés.
- Por otro lado, se amplía el alcance del Código de Ética a las actuaciones de directivos y trabajadores de FINDETER y en general a todos los grupos de interés.
- Se establece un Comité de Ética como una comisión del Comité de Presidencia, el cual tendrá como función hacer seguimiento y adoptar medidas en torno a la aplicación del Código de Ética, así como conocer de los asuntos relacionados con el incumplimiento de las directrices allí contenidas.

A través de la Circular Interna No. 10 del 18 de abril de 2018, se actualizó el Comité de Presidencia incluyendo en el numeral 14 las funciones del Comité de Ética. En dicha Circular, el Presidente designó como miembros del Comité de Ética a los siguientes directivos:

- Secretario General
- Vicepresidente de Planeación
- Vicepresidente de Riesgos.
- La Secretaría de dicho Comité la ejerce el Director Institucional – Asesor de Presidencia.

5. Responsabilidad Social

Findeter cuenta con un Modelo de Responsabilidad Social diseñado internamente, cuyo punto de partida fue el diagnóstico del estado actual de madurez de Findeter en torno a la interiorización y ejecución de prácticas socialmente responsables en los diferentes eslabones de su cadena de valor, de manera transparente, eficiente, responsable y sostenible, integrando en las dimensiones de la Responsabilidad Social.

Dicho modelo cuenta con un plan de acción a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo a través de estrategias para cada ámbito. Estas estrategias le apuntan a la contribución de la agenda internacional para el desarrollo recopilado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS dado que, en medio del relacionamiento directo e indirecto con los diferentes grupos de interés, se busca contribuir al cierre de brechas sociales y económicas.

Dentro de la perspectiva de sostenibilidad, se terminaron de ejecutar los proyectos del Modelo mencionado (MRS), así como también la estrategia de Valor Compartido.

Como parte de las acciones de incluir mejores prácticas se implementó el modelo para la Medición, Reporte y Verificación de financiamiento de ODS y cambio climático, para el producto Crédito de Redescuento, habiendo sido la primera banca colombiana en contar con sus desembolsos rastreados de forma consistente con la lista indicativa de tipo de actividades a contabilizar que usa el MRV Nacional de finanzas climáticas.

Así mismo, la organización dispone de una estrategia de Valor Compartido que caracteriza las acciones que se llevan a cabo en Findeter que demuestran la inversión responsable y la generación de valor para las partes involucradas. Con esta estrategia se da a conocer el impacto positivo de las acciones de Findeter y sus cooperantes y asociados en los territorios de Colombia.

Igualmente articulando la perspectiva de Sostenibilidad con los temas importantes para el país, en el 2018 se incluyeron dos nuevas iniciativas en ejecución, correspondientes a la Estrategia de Crecimiento Verde de la organización y de Economía Naranja, lo que evidencia la dinámica de la Entidad para dar respuesta a las necesidades del país y mantenerse a la vanguardia.

En resumen, hoy Findeter cuenta con un conjunto de instrumentos e iniciativas en desarrollo articuladas desde la estrategia para responder a las necesidades de la organización y plantea una hoja de ruta que apoya el cumplimiento de la visión desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social es nuestra herramienta de gestión para continuar ejecutando y promoviendo la gestión de las mejores prácticas corporativas. El Modelo se compone de 7 fases que nos permiten autoevaluarnos, formular y ejecutar un plan de acción que periódicamente es revisado para examinar nuestro nivel de avance y madurez en torno a la adopción y ejecución de mejores prácticas. Durante el 2018 se aprobó el modelo y su plan de acción. Así mismo, se realizó la socialización ante todos los colaboradores de la entidad con el fin de sensibilizarlos y comunicar la estrategia.

Dentro de las estrategias que se definieron en el Plan de acción 2018 – 2022 se han empezado a ejecutar las siguientes:

Gobierno corporativo

Uno de los ámbitos más importantes de la Responsabilidad Social es el buen gobierno corporativo, este es el conjunto de principios, valores, políticas e instrumentos de control que fortalecen y preservan nuestra cultura basada en la transparencia, la ética y el desarrollo sostenible e integral.

En nuestro Código de Buen Gobierno se incorporó lineamientos en mejores prácticas corporativas tales como promoción de derechos humanos, actualización de los grupos de interés y creación del Código de Ética el cual plasma los principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general. También desde el 2018 hacemos parte del protocolo de Transparencia de Presidencia de la República y de las Empresas Activas anticorrupción.

Proveedores

Lograr la excelencia y el liderazgo en la gestión de mejores prácticas corporativas, involucra también el relacionamiento integral con nuestros proveedores.

En este sentido, hemos venido dando pasos importantes en nuestra política de contratación al ampliar el compromiso de las partes al cumplimiento de estándares y normatividad relacionados con derechos humanos, medio ambiente, así como el conocimiento de las políticas de sostenibilidad y Responsabilidad Social de la organización.

Cientes

Responsabilidad social para Findeter también es ofrecer productos y servicios que aporten a la sostenibilidad; el portafolio institucional está conformado por una serie de productos que además de satisfacer las necesidades del mercado, dinamizan la demanda a través de la formulación de proyectos que le apunten a la sostenibilidad de los territorios y al mejor vivir de la población.

Desde el relacionamiento con clientes, hemos construido líneas de crédito especiales para promover los negocios verdes; brindamos asistencia técnica integral a nuestro cliente público y continuamos fortaleciendo nuestro Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) para seguir en la vía del financiamiento socialmente responsable.

Empleados

Las personas son la base fundamental de los procesos de cambio, innovación y aprendizaje que a largo plazo son vitales para la perdurabilidad y el éxito de cualquier organización.

Desde esta óptica, las prácticas socialmente responsables son aquellas que promueven el desarrollo integral del recurso humano y generan un gana-gana para empleados y empresa.

Dentro de la estrategia de empleados se consolidó el programa de voluntariado, el cual es el conjunto de actividades que facilitan el desarrollo de los empleados desde sus fortalezas y valores con el fin de crear una cultura de servicio que trascienda a todos los stakeholders de la compañía, generando transformación social en las zonas de influencia donde Findeter está presente. "SERVIR CON EL CORAZON". Para este programa se capacitó a 38 líderes voluntarios de la institución.

El voluntariado enfoca sus actividades a comunidades sociales focalizados en el desarrollo de programas lúdicos productivos a población en condiciones de vulnerabilidad, niños, adulto mayor, familias desplazadas y víctimas del conflicto armado de Colombia.

Hemos realizado tres (3) voluntariados donde trabajamos en diferentes esquemas de participación con el fin de cubrir varias poblaciones para facilitar la vinculación de los colaboradores y sus familias, maximizando así el impacto positivo en la comunidad y en los colaboradores. Se realizó un voluntariado Social en la Ciudad de Dios - La Gloria donde impactamos a 135 niños, adolescentes, adultos mayores y madres comunitarias. Además se realizaron dos (2) voluntariados ambientales en la Casa de la Esperanza ubicada en Cajicá, impactando a 76 mujeres adultas mayores con discapacidad cognitiva, ayudándoles a construir una Huerta con el fin de que sea sostenible en el tiempo a través de la venta de los productos.

Comunidades

Desde el punto de vista de trabajo con las comunidades, Findeter es una organización absolutamente comprometida con el desarrollo territorial integrado DTI participativo. A lo largo de este recorrido como organización socialmente responsable hemos contado con programas de apoyo a las comunidades que se ven impactadas por nuestro ejercicio. Apoyamos a través de la Fundación BATUTA la Orquesta Sinfónica Libre de Quibdó, conformada por más de 168 niños, niñas y adolescentes que encontraron en la música una opción de vida diferente a los peligros de la calle.

Continuamos desarrollando nuestro programa de Escuelas Socio Deportivas las cuales brindan una alternativa que apoya el crecimiento y aprovechamiento del tiempo libre a través de la práctica del fútbol y formación en valores. Actualmente estamos ejecutando las escuelas de Tumaco y Pasto y se culminaron satisfactoriamente las escuelas de Rionegro y Manizales las cuales están en proceso de renovación con el fin de darle continuidad el programa de Escuelas Socio Deportivas. El programa ha impactado en el 2018 aproximadamente a 600 niños.

Entregamos al Departamento de Atlántico 20 tablas de surf para fortalecer los procesos colectivos de apropiación cultural hacia la sostenibilidad territorial, mediante la práctica deportiva y recreativa del surfing como alternativa que influya en el desarrollo social.

Entregamos 50 bicicletas al municipio de Aracataca y 200 bicicletas al municipio de Montería. Esto con el objetivo de fortalecer los procesos colectivos de apropiación cultural hacia la sostenibilidad territorial mediante la práctica deportiva y recreativa en bicicleta.

Entregamos un vehículo motocarro al municipio de Aracataca que permita la puesta en marcha del proyecto de biblioteca y ludoteca móvil e itinerante.

Uno de los pilares más importantes para el fortalecimiento del capital humano es impulsar el desarrollo integral de las generaciones más jóvenes. Por esta razón, desde hace algún tiempo trabajamos con la Fundación 'Tras la Perla de América' para apoyar la creación del segundo volumen de 'El Libro Mágico de Pombo' y su respectivo volumen dos de 'Pombo Musical'. Mediante esta iniciativa buscamos fortalecer los valores de los niños colombianos, acercarlos a nuestra cultura y fomentar el sentido de pertenencia y el amor por nuestra tierra a través de la lectura.

Medio ambiente

La ejecución y promoción de buenas prácticas ambientales es un elemento indispensable para ejercer el liderazgo como banca de desarrollo sostenible.

Contamos con un SGA, medimos y compensamos anualmente nuestra huella de carbono, somos miembros activos del Protocolo Verde de Asobancaria y tenemos a nuestro cargo la presidencia del Comité de Sostenibilidad de la asociación.

6. Direccionamiento Estratégico

Durante el período septiembre de 2017 a octubre de 2018, Findeter continuó ejecutando su Plan Estratégico 2015 – 2025, el cual comprende una misión y visión de largo plazo y la ejecución en varias etapas, la primera de ellas comprende los objetivos e iniciativas a ser desarrolladas en los primeros años, denominada *Megaruta 2018*.



MISIÓN

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

VISIÓN

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

PROMESA DE VALOR

Soluciones integrales y sostenibles para el desarrollo de sus proyectos.

El Plan Estratégico se desarrolla alrededor de seis (6) perspectivas: Financiera, Cliente / Mercado, Eficiencia, Innovación, Capital Estratégico, Sostenibilidad y está soportada en seis (6) valores corporativos: respeto, compromiso, trabajo en equipo, innovación, integridad y vocación de servicio. El principal objetivo de cada perspectiva se resume a continuación:

Perspectiva Financiera: Lograr una rentabilidad sostenible basada en la diversificación de ingresos y la optimización de la estructura de capital.

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

Perspectiva Eficiencia: Administrar de forma integral los proyectos, la gestión por procesos y tener un control preciso de los costos.

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

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

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

Durante el mes de febrero de 2018, se realizó una jornada de seguimiento y revisión a la ejecución de la Megaruta 2018, en la cual se analizó la información del entorno macroeconómico y sectorial, el benchmarking de las bancas de desarrollo a nivel local e internacional y el estado de ejecución.

El resultado de esta revisión generó la cancelación de 5 proyectos, con lo cual el total de proyectos de la Megaruta 2018, asciende a 39 proyectos, como se muestra a continuación:

Imagen 1: Megaruta 2015-2025



Fuente: Vicepresidencia de Planeación Findeter

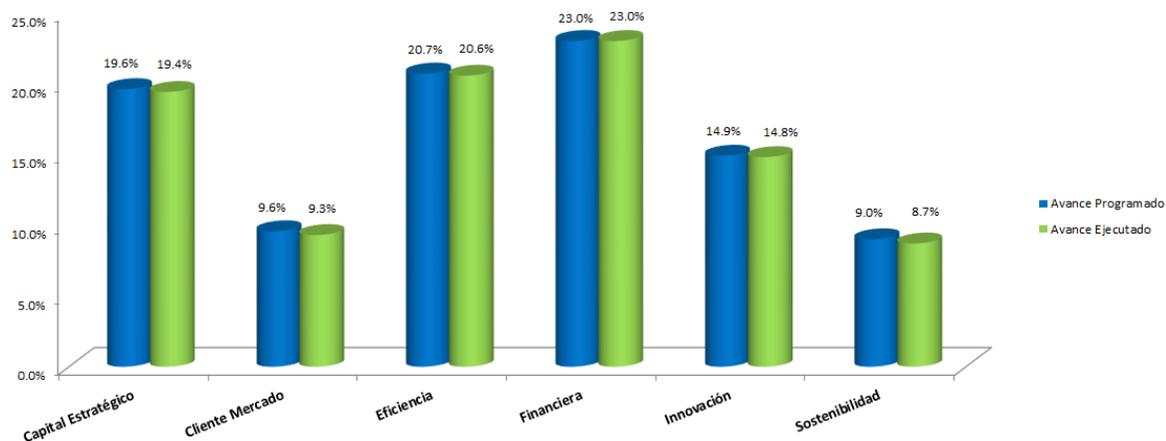
6.1. Balance a septiembre de 2018 y Perspectivas

A septiembre de 2018, la Megaruta 2018 alcanzó una ejecución del 95,8%. De un total de 39 proyectos, se han finalizado 31 proyectos (79,5%) y 8 se encuentran en ejecución (20,5%). El avance por perspectiva se muestra en la siguiente gráfica:

Imagen 2: Avance del Plan Estratégico Findeter 2015-2025 corte septiembre 2018

Fuente: Vicepresidencia de Planeación Findeter

Durante el periodo septiembre 2017 – octubre 2018, se cerraron 13 proyectos, cuyos principales resultados son los siguientes:



6 PERSPECTIVAS – 16 OBJETIVOS – 39 PROYECTOS

Tabla 1: Resultados de proyectos cerrados del Plan Estratégico

Perspectiva	Proyecto	Resultado
Financiera	Política de Prepagos	Se establece la propuesta de la política que será aplicada según los criterios enunciados: Tipo de crédito y requisitos adicionales. Se determinan los lineamientos para prepagos con penalidad, prepago sin penalidad, requisitos para realizar un prepago y las propuestas de sanciones.
Eficiencia	Metodología para identificar, priorizar y seleccionar negocios	Matriz de calificación y priorización de negocios en la que se tienen en cuenta el impacto en términos: social, inversión, ambiente, desigualdad, capacidad económica, posconflicto, y el beneficio en términos de capacidad de endeudamiento del sponsor del proyecto, integración vertical con otras áreas de Findeter, actores y esquema de negocio definidos, porcentaje de contrapartida ADTI y rentabilidad del proyecto.
	Mejora de procesos misionales financieros y de apoyo	Se rediseñaron los procesos Gestión de las Operaciones Pasivas y Gestión de las Operaciones Activas y se diseñó el proceso de Gestión Contractual, con el fin de lograr un adecuado entendimiento y mejorar su gestión

Perspectiva	Proyecto	Resultado
	Implementación mejora proceso Asistencia Técnica	Se realizó la implementación del proceso de Asesoría al Desarrollo Territorial Integrado alineado con las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos (PMI)
	Metodología de costos por línea y proyecto	Metodología para el control de los costos de los productos Financieros y no Financieros de la Entidad, estableciendo políticas de costos bajo lineamientos marco para el tratamiento de costos en las fases de presupuesto, asignación, distribución, y reporte. Incluye los criterios para la clasificación de costos directos e indirectos, dependiendo del uso de los recursos; además los límites de responsabilidad en la ejecución de los costos de cada área de la Entidad.
Cliente/Mercado	Portafolio de productos y servicios	Se definió el portafolio de productos y servicios como insumo para el cumplimiento de la promesa de valor.
	Desarrollar competencia de servicio al cliente	Metodología para la construcción de los ANS (Acuerdos de niveles de servicio), se logró construir 23 acuerdos de niveles de servicio inter áreas.
Innovación	Implementación Gestión de la Innovación	3 proyectos piloto, 29 héroes de innovación, capacitación de 300 colaboradores.
Capital Estratégico	Equidad salarial y competitividad externa	Consolidación de la estructura salarial de Findeter para gestionar estratégicamente la política de remuneración integral, determinando el nivel de pago óptimo de los empleados a partir de la correlación entre el impacto de los cargos sobre los resultados organizacionales (equidad interna) y los niveles de remuneración del mercado (competitividad externa) suministrando elementos que posibiliten la toma de decisiones más objetivas y asertivas en materia de política compensación y gestión de los recursos.
	Programa de Desarrollo y Formación	Plan de formación de Findeter alineado a la cultura organizacional como soporte del plan estratégico 2015-2025 Megaruta 2018, incluyendo el diagnóstico integral de las necesidades de formación y desarrollo, plan de formación de Findeter 2018 y la actualización al Plan de formación de acuerdo con el resultado de Evaluación de desarrollo, Medición clima, medición de cultura y plan de desarrollo de los Talentos de alto potencial.
	TAP	Desarrollo de competencias de liderazgo para el equipo de personas de Alto Potencial, incluyendo la identificación de las opciones de desarrollo a corto y

Perspectiva	Proyecto	Resultado
		mediano plazo de manera individual y colectiva, con el fin de que FINDETER cuente con personal altamente capacitado para determinados cargos de la organización.
Sostenibilidad	Modelo de Responsabilidad Social	Se actualizaron los grupos de interés. Se realizó la Medición, verificación y reporte del aporte del producto redescuento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al cambio climático, primera entidad financiera del país en realizar esta medición.
	Estrategia de Valor Compartido	Modelo de valor compartido para Findeter entendido como una estrategia empresarial con la cual se establece el marco de acción a todos aquellos proyectos que generen un valor económico o reputacional a la entidad al tiempo que generan beneficios sociales o ambientales para la sociedad. Incluye la guía de criterios con los cuales se identifican y clasifican los proyectos que en Findeter se estén ejecutando o vayan a ejecutar bajo el enfoque de valor compartido

Fuente: Vicepresidencia de Planeación Findeter

En lo que resta del año, se continuará con la ejecución de 8 proyectos, de los cuales 6 cerrarán en 2018 y 2 proyectos continuarán su ejecución en 2019.

Tabla 2: Resultados de proyectos en ejecución del Plan Estratégico

Perspectiva	Proyecto	Fecha Estimada de Cierre
Eficiencia	Uso y apropiación de BI	28/12/2018
	Gobierno de Datos	29/10/2018
Cliente/Mercado	Implementación mejora proceso comercial	27/12/2018
Innovación	Implementación Gestión del Conocimiento	26/11/2018
Capital Estratégico	Comunicación para la integralidad	20/12/2018

	Seguimiento a planes de desarrollo y formación	30/11/2018
Sostenibilidad	Estrategia economía naranja	31/01/2019
	Estrategia de crecimiento verde	07/03/2019

Fuente: Vicepresidencia de Planeación Findeter

7. Gestión financiera

7.1. Balance

La información correspondiente a los estados financieros de la entidad, se encuentra en el **anexo numeral 7a** y **anexo numeral 7b**. Los documentos están debidamente firmados por el representante legal (Presidente Rodolfo Zea), el contador (Hollman Puerto) y la revisora Fiscal (Gabriela Monroy). Adicionalmente se adjunta el informe de la revisora fiscal en el **anexo numeral 7c**.

7.2. PyG

La información correspondiente a los estados financieros de la entidad, incluido el PyG, se encuentra en el **anexo numeral 7a** y **anexo numeral 7b**. Los documentos están debidamente firmados por el representante legal (Presidente Rodolfo Zea), el contador (Hollman Puerto) y la revisora Fiscal (Gabriela Monroy). Adicionalmente se adjunta el informe de la revisora fiscal en **el anexo numeral 7c**.

7.3. Ejecución Presupuestal

El presupuesto a 30 de septiembre de fuentes de la Entidad para la vigencia 2018 asciende a \$814.047 millones.

Ejecución de Fuentes

Registra una ejecución por un valor de \$510.125 millones, equivalente al 63% del presupuesto actual. Dentro de estas, sobresalen los Ingresos por Convenios y/o Programas con una ejecución del 89%, por valor de \$52.917, el cual se origina por el recaudo de los honorarios de asistencia técnica prestados por Findeter en los marcos de convenios suscritos con los Ministerios. Otros Ingresos Operacionales con un 76% de ejecución

por valor de \$11.520 millones conformados por el ingreso de Comisiones Fiduciarias por valor de \$5.556 millones y de Compromiso por valor de \$5.617 millones y Otras Comisiones por valor de \$347 millones. Ingresos Financieros con una ejecución del 60% por \$445.377 millones, los cuales se originaron principalmente, por el recaudo de intereses de la cartera activa por valor de \$329.568 millones, recaudo tasa compensada \$88.515 millones y demás ingresos \$27.294 millones.

Tabla 3: Ejecución de Fuentes

Cifras en Millones de Pesos

Fuentes	Presupuesto	Meta	Ingresos	Diferencia	%
	Actual (1)	Inicial (2)	Año (3)	(4)=(1) -(3)	Cumplimiento (5)= (3)/(1)
Ingresos Financieros	739,494	739,494	445,377	294,116	60%
Ingresos Convenios y/o Programas	59,196	59,196	52,917	6,279	89%
Otros Ingresos Operacionales	15,159	15,159	11,520	3,639	76%
Otros Ingresos No Operacionales	198	198	310	(112)	157%
TOTAL FUENTES	814,047	814,047	510,125	303,922	63%

Fuente: Vicepresidencia Financiera

Ejecución de Aplicaciones

El presupuesto a 30 de septiembre de aplicaciones de la Entidad para la vigencia 2018 asciende a \$814.047 millones.

Registra una ejecución por un valor de \$535.833 millones, equivalente al 66% del presupuesto actual. Dentro de sus capítulos se resaltan: Gastos de Impuestos y Contribuciones: Con una ejecución del 73% por un valor de \$23.579 millones, originado este en la cancelación de impuesto de Industria y Comercio por \$8.149 millones, Renta y Complementarios \$7.776 millones y Otros Impuestos por \$7.654 millones. Gastos Financieros: Con un 63% de ejecución por valor de \$415.247 millones, correspondiente a: cancelación de intereses y comisiones de obligaciones generados por los créditos de banca multilateral, Bonos y CDT's por valor de \$ \$387.703 millones, derivados e inversiones por valor de \$24.615 millones y otros gastos

financieros por \$2.929 millones. Gastos Administrativos de Convenios y/o Programas: Con un 87% de ejecución por valor de \$40.630 millones, los cuales se generan por el desarrollo de programas de asistencia técnica.

Tabla 4: Ejecución de Aplicaciones

Cifras en Millones de Pesos

Aplicaciones	Presupuesto	Meta	Compromisos	Valor no	Actual v/s
	Actual (1)	Inicial (2)	Acumulados (3)	Comprometido (4)=(1)-(3)	Compromisos (5)=(3)/(1)
Gastos Financieros	657,611	657,611	415,247	242,364	63%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	32,251	32,251	23,579	8,671	73%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	75,895	75,895	55,521	20,375	73%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos Convenios y/o Programas	46,920	46,920	40,630	6,289	87%
Adquisición de Activos	1,370	1,370	855	515	62%
TOTAL APLICACIONES	814,047	814,047	535,833	278,214	66%

Fuente: Vicepresidencia Financiera

Es de anotar, que en la ejecución de Fuentes & Aplicaciones a 30 de septiembre de 2018, se observa una mayor ejecución de aplicaciones por \$535.833 millones (66%) frente a \$510.125 millones (63%) de fuentes. El cual obedece, a que en las aplicaciones, se muestran los compromisos adquiridos y las fuentes son los ingresos de caja efectivamente recibidos, los dos conceptos en el tiempo (ejecución) no es posible que se ejecuten en igual tiempo, para lograr su equilibrio.

7.4. Logros Dirección de Contabilidad y Presupuesto

En el presente año uno de los principales logros correspondió a la generación del primer informe de costos de FINDETER correspondientes al primer semestre de 2018. En éste se redistribuyeron todos los costos directos e indirectos aplicables a la Vicepresidencia Técnica, a la Vicepresidencia de Planeación y la Vicepresidencia

Comercial. La mencionada herramienta le permitirá a la Entidad determinar su utilidad por unidades generadoras de ingreso directos.

7.5. Fuentes de Fondo y Banca Internacional

7.5.1. Captación de Recursos

Dentro del período analizado, las captaciones de recursos alcanzan \$3.27 billones, cifra similar a las emisiones del período anterior.

Los CDTs siguen representando la mayor fuente de financiación de Findeter, para este período se mantuvo estable el porcentaje de las renovaciones de los vencimientos mientras que las emisiones primarias crecieron 6% frente al período anterior, compensando la emisión de bonos subordinados que representó el 6% del volumen captado durante 2017. Hasta el momento no se ha visto la necesidad de activar el mecanismo de captación de recursos a través de subasta holandesa.

En cuanto a la distribución por indicador, los títulos indexados en IBR y DTF alcanzan el 72% del total emitido, mientras que tasa fija representó el 28% de la participación total. Se destaca el incremento en la participación por parte de Indicador Bancario de Referencia – IBR – llegando a ser el más representativo del año con 43%, mostrando el compromiso de FINDETER con el desarrollo de este indicador en el mercado.

- **Logros Dirección de Tesorería**

- **Estructuración de la Emisión de Bonos Sostenibles:** Se llevó a cabo la estructuración de los primeros bonos sostenibles de Colombia. Esta emisión permitirá a FINDETER obtener recursos para financiar proyectos que mitiguen el cambio climático y que tengan un impacto social positivo, promoviendo así un crecimiento económico más sostenible; además se seguirán diversificando las fuentes de fondeo y aumentando la duración en el pasivo. El proceso contó con asesoría legal externa y recibió la más alta calificación crediticia (AAA) por parte de la agencia BRC Standard and Poors.

Desde la perspectiva de sostenibilidad hay que resaltar que para esta emisión FINDETER recibió apoyo del BID a través de un programa de asistencia técnica financiado por la Embajada de Suiza en Colombia por medio de la Agencia de Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza; de tal manera que se estructuró con lo más altos estándares internacionales para este tipo de emisiones reglamentados por el International Capital Market Association (ICMA) en los Principios de Bonos Verdes y Principio de Bonos Sociales, atendiendo estas directrices, contamos con un evaluador externo que revisó y confirmó la alineación del bono con dichos Principios.

Esta tarea fue desarrollada por Vigeo Eiris, un proveedor global independiente de investigación y servicios Ambientales, Sociales y de Gobernanza -ASG- para inversionistas, organizaciones públicas y privadas, y ONG. La agencia evalúa el nivel de integración de los factores de sostenibilidad en la estrategia y las operaciones del emisor, y lleva a cabo una evaluación de

riesgos para ayudar a los inversionistas y a las empresas en la toma de decisiones. En ese sentido, Vigeo Eiris proporcionó su opinión independiente sobre las credenciales de sostenibilidad y la gestión responsable de la emisión del Bono Sostenible, expresando su más alto nivel de garantía sobre los compromisos de FINDETER como Emisor y la contribución del bono a la Sostenibilidad.

La emisión está contemplada para realizarse en el mercado público de valores en el último trimestre del presente año.

- **Autorización para operación de manejo de Deuda Externa con el Banco Interamericano de Desarrollo:** Se surtieron los trámites para realizar la operación de manejo de Deuda Externa con el Banco Interamericano de Desarrollo, en donde se busca hacer la conversión del crédito a una tasa fija en pesos colombianos, favoreciendo la administración del pasivo de la Financiera. Esta operación está contemplada para el crédito BID 1967 que actualmente tiene un saldo adeudado de USD22,9 millones. La ejecución de la operación estará sujeta a las condiciones de mercado en cuanto sean favorables para FINDETER.

Desde la perspectiva de Banca Internacional, FINDETER ha mantenido su posicionamiento internacional mediante la activa consecución y ejecución de recursos de cooperación internacional no reembolsable y presencia en eventos de talla internacional en el período comprendido entre el 26 de septiembre de 2017 y el 30 de septiembre de 2018:

- **Logros Banca Internacional**

- **Consecución de créditos externos:**

- Se firmó un crédito con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), enfocado en el sector de energía y eficiencia energética por un valor de USD 82,4 millones.
- Se realizaron los siguientes desembolsos de créditos externos:
 - BID 3392/OC-CO: USD 36.873.712,95
 - BID 3596/OC-CO: USD 4.121.064,52
- Adicionalmente, nos encontramos en negociación de nuevos créditos con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW), enfocados al sector de agua y saneamiento básico para impulsar proyectos que mitiguen el cambio climático en Colombia por un valor total de €90 millones.
- Estamos en proceso de negociación de un nuevo crédito con la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), el monto de este potencial crédito es de USD 150 millones. Se está buscando que estos recursos estén acompañados de recursos de cooperación internacional no reembolsables.

- **Consecución de recursos de cooperación no reembolsable:** FINDETER ha conseguido recursos internacionales no reembolsables por USD 24.9 millones.
 - Se obtuvieron los siguientes recursos de cooperación financiera no reembolsables con fondos internacionales:
 - Embajada de Japón: En 2018 se firmó la fase II de los proyectos financiados por la Embajada de Japón en el marco del contrato 068 de 2016 suscrito entre Presidencia de la República, Ministerio de Cultura y Findeter. El valor aportado por la Embajada fue de USD \$336.000, para 4 proyectos. El total del aporte de la Embajada de Japón en las dos fases fue de USD 656.000. Los Centros de Desarrollo Infantil beneficiados en 2018 fueron: Tierralta (Córdoba), Yotoco (Valle del Cauca), Anapoima (Cundinamarca) y La Montañita (Caquetá).
 - Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi: en enero de 2018 se firmó el anexo al Memorando de Entendimiento entre la Agencia Presidencial de Cooperación y El Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi, por medio del cual se establece a Findeter como el ejecutor de USD 8.002.327 para el apoyo en la construcción de 15 Centros de Desarrollo Infantil en el marco contrato 068 de 2016 suscrito entre Presidencia de la República, Ministerio de Cultura y Findeter. En 2018, se apoyarán los siguientes CDIs: San Pedro (Sucre), Policarpa (Nariño), El Doncello (Caquetá), Belén de los Andaquíes (Caquetá), Teorama (Norte de Santander), El Paujil (Caquetá), Clemencia (Bolívar) y Bahía Portete (La Guajira).
 - Fondo de Prosperidad: el 23 de noviembre de 2017 Findeter suscribió un Memorando de Entendimiento con la Embajada Británica, en representación del Foreign and Commonwealth Office, con el objetivo de ejecutar en Colombia £12,8 millones en tres actividades: desarrollo urbano, desarrollo ferroviario y fortalecimiento institucional.
 - El Green Climate Fund aprobó a Findeter USD 310.002 para la estructuración, junto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, de una NAMA de Residuos Sólidos Municipales. El Grant Agreement para la transferencia de los recursos se encuentra en proceso de negociación.
 - Se obtuvieron los siguientes recursos de cooperación técnica no reembolsable con fondos internacionales:
 - El Banco de Desarrollo Alemán (KfW) otorgó una cooperación técnica para el fortalecimiento del Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS de Findeter.

- El Banco Interamericano de Desarrollo organizó, en octubre de 2017, una visita técnica de 4 colaboradores de Findeter a la Sociedad Hipotecaria Federal en la Ciudad de México con el objetivo de construir capacidades para la futura estructuración de un programa de vivienda eficiente en Colombia.
 - En julio de 2018 inició con KfW el proceso de estructuración de la consultoría para la estructuración del programa de vivienda eficiente en el país. Durante una semana un consultor alemán experto en vivienda visitó Bogotá y sostuvo reuniones con los actores más importantes del sistema. Los términos de referencia para la ejecución de la consultoría se encuentran en proceso de elaboración.
- Se ejecutaron exitosamente los siguientes recursos de cooperación internacional:
 - Facilidad de Inversiones para América Latina (LAIF)-Unión Europa/AFD: €5.000.000 equivalentes a \$ 16.405.417.370 COP, con la finalidad de ejecutar consultorías para los tres componentes de la cooperación: (i) Fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica, (ii) Identificación de proyectos y estructuración metodológica y (iii) Divulgación de conocimiento. Esta cooperación finalizó su ejecución en el 31 de octubre de 2017.
 - BID ATN/OC-14753-CO: USD 500.000 equivalentes a \$ 1.486.833.052 COP, para el año 2017 se realizó la entrega de: (i) el Parque Fluvial Río Pasto y (ii) el Parque Biosaludable Río Cauca en la ciudad de Popayán. Esta cooperación finalizó el 31 de octubre de 2017.
 - Programa de Desarrollo Resiliente Bajo en Carbono LCRD/USAID: Recursos provenientes de los Impuestos de los ciudadanos norteamericanos, para el diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de un sistema de generación solar fotovoltaico en techo para el Centro de Desarrollo Infantil (CDI) Lorenzo Morales en Valledupar, cuya entrega se realizó en el mes de mayo de 2018, por un valor de \$105.000.000 COP.
 - Se recibieron los siguientes desembolsos y tuvieron avances de cooperación internacional:
 - NAMA Facility aprobó a la entidad aproximadamente € 14.7 millones de cooperación no reembolsable. El 20 de diciembre del 2016, se firmó el contrato entre CCAP y Findeter que compromete la entrada de USD 1.268.205 para la implementación del componente técnico del proyecto de la NAMA Facility para el desarrollo de proyectos que buscan la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero el desarrollo de un marco de políticas públicas para un Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible (TODS). Este componente comenzó su ejecución en 2017 y se ha desembolsado un total de USD 338.920.

- Se firmó el acuerdo financiero entre KfW y Findeter, por medio del cual se establece una contribución por 11.7 millones de Euros para la implementación del componente financiero. Este componente comenzó su ejecución en 2017 y se recibió un primer desembolso por € 1.7 millones en 2018.
- A través de los recursos aportados por El Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM, por sus siglas en francés) en marzo de 2017 se contrató al Consorcio JHER-DYGT-TTMA para la realización de los estudios sobre creación y captura de valor como fuente de financiación de proyectos DOTS, por un valor total de € 350.000. Dicho contrato se encuentra en proceso de liquidación luego de la efectiva ejecución de los recursos.
- La cooperación Suiza SECO a través del Banco Interamericano de Desarrollo, otorgó asistencia técnica para la emisión de un bono verde por parte de los bancos de desarrollo nacionales en Colombia, Ecuador y Perú. Findeter ha venido trabajando en el marco de esta cooperación para la emisión del primer bono sostenible del país hasta por USD 137 millones en moneda local, el cual se espera ser emitido en el cuarto trimestre de 2018.
- El Fondo Global para el Medio Ambiente a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), otorgó a Findeter recursos de cooperación técnica no reembolsable para alumbrado público en eficiencia energética por USD 2 millones, de los cuales a la fecha el BID ha desembolsado la suma de USD438.000. En abril de 2018 se contrató a la Unión Temporal Alumbrado Público Deloitte – Concol con el fin de “definir una metodología de estructuración técnica, legal y financiera de proyectos de alumbrado público en Colombia”, por valor de USD 305.085.
- En el marco de la ejecución de los recursos del Fondo de Prosperidad se recibieron \$6.192.190.776 millones para iniciar la contratación de estudios y diseños para las actividades de desarrollo urbano y desarrollo ferroviario.
- En el marco de la ejecución de los recursos de la Embajada de Japón, se recibieron USD 336.000 el 4 de abril de 2018, que se ejecutaron en su totalidad para el pago de la construcción de los proyectos aprobados.
- Para la Fase I los proyectos a financiar por el Fondo de desarrollo de Abu Dhabi, el 11 de julio de 2018 se recibió el primer desembolso por USD 634.342, de los cuales se han ejecutado USD 405.578.

- **Reconocimientos**

- El presidente de FINDETER, Rodolfo Enrique Zea Navarro fue elegido miembro del Consejo Directivo de ALIDE.
- María Paz Uribe, Jefe de Banca Internacional de FINDETER, fue elegida en América Latina como representante regional de los bancos en el Comité Directivo del Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente en la Iniciativa Financiera (UNEP FI) y para representar al Grupo Latinoamericano en el Comité Bancario de UNEP FI hasta diciembre de 2020.

- **Presencia a nivel internacional**

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

Durante el tercer trimestre de 2017 y hasta el 30 de septiembre de 2018 hemos participado en varios eventos tales como Smart City Expo Congress en España, Smart City Expo en Brasil, Asamblea General de ALIDE en Perú, Reuniones de Consejo Directivo de ALIDE en Perú y Argentina, Reunión Anual del BID en Argentina, Conferencia del WSBI (Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Bancos Minoritas) en Argentina, Programa de Intercambio de Experiencias y Conocimiento del Ministerio de Tierra, Infraestructura y Transporte en Corea, Tercer Foro de Latinoamericano y del Caribe de Vivienda y Hábitat en República Dominicana, Taller para Coordinadores Nacionales Pacto Global de Alcaldes en Costa Rica, Smart City LATAM en México.

Se destacan las capacitaciones que recibieron 12 miembros del equipo de Findeter en países tales como Corea, China, Brasil.

Es de destacar que durante el 2017 y 2018 recibimos visitas por parte de bancos y gobiernos extranjeros con el ánimo de aprender acerca del modelo de Findeter. Algunos de estos fueron: Agencia Financiera de Desarrollo de Paraguay- AFD, KfW para eficiencia energética, Banco de Fomento Agropecuario –BFA de El Salvador, Banco Nacional de Fomento de Paraguay.

7.6. Dirección de Control a Fiducias

- **Logros**

- Evitar con un cumplimiento del 100% que se presentaran errores en la ejecución de los pagos a contratistas en todos los contratos interadministrativos.
- Formalizar y ajustar la ejecución con la Fiduciaria Bogotá de un acuerdo de nivel de servicios para mejorar la oportunidad y la calidad de la información requerida para la elaboración de los informes para los clientes.

- Suscripción de un nuevo contrato de fiducia Mercantil con la Fiduciaria la Previsora para desconcentrar la administración de los contratos interadministrativos, mejorando los tiempos y la calidad de los trámites de la contratación derivada y de los pagos a los contratistas.
- Implementar la plataforma en AX para que cargue y sistematice la información de la ejecución presupuestal y de caja de los diferentes contratos interadministrativos.
- Inicio de la operación de los contratos con la Agencia de Desarrollo Rural, el nuevo convenio con el Fondo TIC y los dos (2) contratos interadministrativos con el ICBF.
- Disminuir los tiempos de entrega de los informes mensuales a los clientes.

7.7. Relación con Inversionistas

Desde la oficina de Relación con Inversionistas se ha realizado un trabajo transversal con diferentes áreas de FINDETER para el fortalecimiento del gobierno corporativo de la entidad y el relacionamiento con los inversionistas. Como parte de esa tarea se designó a esta oficina como parte del Grupo Interno de Gobierno Corporativo de FINDETER.

De igual manera se realizó la estructuración jurídica de la próxima emisión de Bonos Sostenibles FINDETER.

• Logros

- La Bolsa de Valores de Colombia –BVC- renovó por tercer año consecutivo el certificado “Emisor Investor Relations- IR”, mediante el cual se reconoce la implementación al interior de FINDETER de las mejores prácticas en revelación de información al mercado y relación con nuestros inversionistas, siendo la única banca pública que cuenta con dicho reconocimiento
- En el estudio realizado por el CESA en alianza con la BVC, a los 31 emisores que cuentan con el Reconocimiento IR, FINDETER logró un cumplimiento del 89% en los estándares de revelación de información y relación con inversionistas, lo que representa un aumento de 12% frente al 2017 y un 20% frente al 2016.
- Se apoyó y gestionó en la consecución del reconocimiento de Empresas Activas Anticorrupción por parte de la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República como una de las empresas con más altos estándares para la identificación, prevención y mitigación de actos de corrupción.
- Se hizo parte del equipo que trabajó la reestructuración del nuevo Código de Buen Gobierno y Código de Ética de la entidad, alineándose a los más altos estándares de gobierno corporativo, logrando la aprobación por parte de la Junta Directiva en noviembre de 2017.

8. Gestión para la sostenibilidad

8.1. Planificación

Los programas de planificación a **nivel local** están enfocados al cierre de brechas sociales y económicas a través de una metodología de diagnóstico, priorización e identificación de proyectos estratégicos que definen una hoja de ruta para las ciudades; estos son los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas (15 ciudades) y Ciudades Emblemáticas (27 ciudades).

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

8.1.1. Planificación local

Nuestro Programa de Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC) tiene como objetivo generar una herramienta de planificación a corto, mediano y largo plazo, que permita la priorización de acciones relevantes en materia de sostenibilidad para las ciudades intermedias del país por su aporte al desarrollo de Colombia. Así mismo, a través de este programa buscamos ser un articulador de las políticas nacionales en temas de ordenamiento territorial, vivienda, agua, educación, movilidad, medio ambiente, gestión pública, competitividad y generación de ingresos, entre otros. De igual manera a través del Programa de Ciudades Emblemáticas –CE buscamos la reducción de las brechas sociales con el fin de potencializar el territorio de conformidad con sus vocaciones.

8.1.1.1. Ciudades Sostenibles y Competitivas - CSC

El programa que en resumen se compone de tres (3) etapas - Planeación, Priorización y Ejecución – cubriendo cuatro (4) grandes dimensiones (ambiental, urbana, económica y social y fiscal y gobernanza), busca ser un articulador de las políticas nacionales en temas de vivienda, agua, educación, movilidad, temas ambientales, gestión pública, entre otros. Es así como al terminar las etapas iniciales de la metodología, se entrega como resultado un Plan de Acción enmarcado dentro de las dimensiones estudiadas con el fin de promover el desarrollo sostenible de las ciudades e incrementar la competitividad de la región. Así pues, los temas de ordenamiento territorial, planificación urbana y regional y el impulso institucional para el desarrollo urbano, la planeación y la prestación de los servicios de agua y saneamiento básico, han sido identificados como imprescindibles

para brindar una asistencia en la ejecución de proyectos específicos, todo en virtud de los diagnósticos que se desarrollan en las ciudades.

A la fecha, a escala local¹ contamos con quince (15) ciudades participantes: Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Montería, Pasto, Santa Marta, Valledupar, Villavicencio, Cartagena, Neiva, Ibagué, Popayán, Riohacha y Rionegro.

8.1.1.2. Ciudades Emblemáticas- CE

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

A la fecha a escala urbana contamos con veintisiete (27) ciudades participantes: Galapa, San Gil, Tumaco, Buenaventura, Sabana Centro (11 Municipios²), Magangué, La Dorada, Aracataca, Barrancabermeja, Santa Cruz de Lorica, La Calera, Chinchiná, Villanueva, San Bernardo del Viento, Anapoima, Villa de Leyva.

Entre los principales resultados obtenidos por parte de los Programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas, cabe destacar:

- Finalizamos ocho (8) Planes de Acción en las ciudades de Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, Rionegro, Chinchiná, Villanueva y Anapoima.
- Entregamos diez (10) planes de acción en Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, La Calera, Chinchiná, Lorica, La Dorada, Barrancabermeja y Aracataca.
- Entregamos la estructuración de Estatutos De Presupuesto Y Tributario Y Reglamentos De Fiscalización Y Cobro para el municipio de Chinchiná.
- Entregamos los estudios bases de Vulnerabilidad al cambio climático, Inventario de Gases Efecto Invernadero y Crecimiento Huella Urbana al municipio de Rionegro.

¹ A escala supramunicipal hay 8 ciudades participantes.

² Gachancipá, Chía, Cajicá, Cogua, Cota, Nemocón Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.

- Estamos ejecutando la formulación de tres (3) planes de acción: Riohacha, Villa de Leyva y San Bernardo del Viento.

8.1.2. Planificación regional

Ejecutamos procesos de planificación supramunicipal (aglomeraciones, asociaciones de municipios, departamentos y regiones) para el diseño e implementación de programas y/o estrategias de complementariedad territorial, de desarrollo económico local y de planificación urbano-rural. Buscando que cada programa o proyecto cuente con un diálogo con los actores territoriales (sector público, academia, sector productivo y sociedad civil), que permita apalancar procesos ambiciosos de mediano y largo plazo para el desarrollo y bienestar de los habitantes, con una visión campo-ciudad y ciudad-región. Los programas y estrategias se enmarcan bajo tres (3) grandes pilares: la competitividad territorial, la complementariedad territorial y el ordenamiento territorial.

8.1.2.1. Competitividad Territorial

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

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

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

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

8.1.2.2. Complementariedad Territorial

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

8.1.2.3. Ordenamiento Territorial

La Ley 1454 de 2011 define el ordenamiento territorial como un instrumento de planificación y de gestión de las entidades territoriales y un proceso de construcción colectiva que se da de manera progresiva, gradual y flexible, con responsabilidad fiscal, “tendiente a lograr una adecuada organización político-administrativa del Estado en el territorio, para facilitar el desarrollo institucional, el fortalecimiento de la identidad cultural y el desarrollo territorial”. Bajo este pilar se estructuraron los proyectos de asistencia técnica para la formulación de los Planes de Ordenamiento Departamental – POD de Santander y Atlántico.

8.1.2.4. Visiones Territoriales

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

Los resultados a destacar durante este periodo para planificación regional son los siguientes:

- Finalizamos el Plan de Acción de Sincelejo-Corozal.
- Estructuramos la metodología CSC para su aplicabilidad en regiones supramunicipales, como piloto en el Área Metropolitana de los municipios de Cúcuta, Los Patios, El Zulia, Villa del Rosario, San Cayetano y Puerto Santander. Adicionalmente, realizamos la recolección de indicadores de la metodología para cada municipio, elaboramos la primera versión de diagnóstico, adelantamos la encuesta de opinión pública por medio de la firma Cifras y Conceptos, y se adelantó la contratación

de Estudios Base ambientales para el Área Metropolitana de Cúcuta como parte de la implementación de la metodología CSC.

- Finalizamos el estudio de Competitividad en el municipio de Rionegro.
- Se finalizó el documento de definición de las visiones territoriales de tres (3) aglomeraciones, y/o ejes urbanos definidos por la Misión del Sistema de Ciudades; 1) Eje Caribe, metrópoli del mar; 2) Eje Montería - Sincelejo; y 3) Municipios Ribereños.
- Estructuración y formulación de los Planes de Ordenamiento Departamental de Santander y Atlántico.
- Logramos la formulación de la primera etapa de alistamiento del POD Santander, la cual se completó durante el segundo semestre de 2017. Paralelamente, en el segundo semestre de 2017 se aprobaron por parte del Sistema General de Regalías los proyectos para la formulación de las etapas de diagnóstico y formulación del POD y las etapas de alistamiento, diagnóstico y formulación del POD de Atlántico.
- En el marco de POD Santander se contrataron para la etapa de alistamiento: un profesional experto en talleres, la logística de los talleres provinciales, y dos profesionales expertos en ordenamiento territorial. Así mismo, el equipo interno de la DCDT elaboró un documento de alistamiento técnico e institucional. Para la etapa de diagnóstico y formulación se contrató una consultoría para el desarrollo de los componentes técnicos.
- Para el POD Atlántico para la etapa de diagnóstico y formulación se contrató una consultoría para el desarrollo de los componentes técnicos. Ambos proyectos de formulación de POD continúan en desarrollo a la fecha.
- Entregamos el marco conceptual sobre las “Estrategia de Desarrollo Económico Local Alternativo” en el Valle Energético del Cesar-Prodeco
- Entregamos el estudio de crecimiento y evolución de la huella urbana para Bogotá Región, que conforman 17 municipios de Cundinamarca (Soacha, Sibaté, La Calera, Sopo, Tocancipá, Gachancipá, Zipaquirá, Cajicá, Tabio, Chía, Tenjo, Cota, Funza, Mosquera, Facatativá, Madrid y Bojacá) y Bogotá distrito capital. El estudio busca identificar y caracterizar las dinámicas físicas y económicas de crecimiento y concentración, bajo las tendencias pasadas, presentes y futuras, y así constituir una herramienta técnica de apoyo que permita a los entes territoriales articular y direccionar los esfuerzos en el planeamiento de sus políticas de crecimiento y desarrollo, teniendo en cuenta la estructura ecológica y las necesidades de infraestructura de movilidad, servicios públicos y sociales a nivel regional.”

8.1.3. Planificación sectorial

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

8.1.3.1. Gestión Urbana Integral

Con base en nuestra misión como entidad encargada de potenciar el desarrollo, planeación, colaboración intergubernamental y financiación de la infraestructura local, en el 2018 se crea la Jefatura de Gestión Urbana Integral. Actualmente, a través de CIUDAT el Gobierno Nacional ejecuta dos (2) NAMA para el desarrollo urbano y movilidad sostenible. La Colombia TOD-NAMA, tiene como objetivo principal el transformar el modelo de desarrollo urbano actual hacia uno de Desarrollo Orientado al Transporte Sostenible-DOTS (TOD son sus siglas en inglés). Por otro lado, la NAMA TAnDem (NAMA de Transporte Activo y Gestión de la Demanda), busca incentivar los modos de transporte no motorizados (modos activos) y desincentivar el uso del vehículo particular. La NAMA MoVE tiene como objetivo la transformación de los vehículos que circulan por las vías de Colombia a tecnologías más limpias y amigables con el medio ambiente para disminuir la producción de GEI.

a) Transformaciones urbanas

Trabajamos en diferentes proyectos de Movilidad en el territorio como se muestra a continuación:

- Entregamos los Planes Maestros de Movilidad de Ibagué, Pereira y Manizales y la prefactibilidad de las líneas 3 y 4 del cable aéreo de Manizales y apoyamos la estructuración de la resolución en el Ministerio de Transporte para lograr recursos de tasa compensada.
- Estructuramos el sistema de transporte fluvial de pasajeros por el Río Sinú en la ciudad de Montería.
- Nos encontramos en el desarrollo la estructuración técnica, legal y financiera para la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros del Municipio de Ibagué
- Estamos ejecutando la elaboración del plan maestro de espacio público de Popayán.
- Realizamos los diseños a detalle del Parque Biosaludable en Popayán.
- Entregamos una metodología que a través de los instrumentos y mecanismos de captura de valor, impulse la ejecución de proyectos de desarrollo orientado al transporte sostenible (DOTS) en las ciudades colombianas.

- Logramos la aprobación del proyecto de Smart City en Santa Marta por parte del Prosperity Fund.
- Nos aprobaron el proyecto Ferrero del tren de Bogotá - Zipaquirá por parte del Prosperity Fund y entramos a hacer parte del Comité Coordinador del Modo ferroviario a nivel nacional integrado por: Invias, Ministerio de Transporte, Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), Departamento Nacional de Planeación (DNP).

b) CIUDAT

- Estructuramos los estudios de prefactibilidad para los proyectos piloto de la Colombia TOD NAMA en las ciudades de: Manizales, Cali, Pasto y Montería.
- Nos aprobaron 20 millones de euros de recursos de cooperación para la Nama Move
- Estructuramos la NAMA TanDEM.

8.1.3.2. Industrias Creativas y Culturales

Las Industrias Creativas y Culturales (ICC) comprenden los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con políticas culturales, los servicios creativos y los deportes (BID, 2007). Se clasifican en tres (3) categorías: economía cultural, industrias culturales convencionales e industrias creativas (Duque, Buitrago, 2013). La economía cultural y creativa es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual.

Desarrollando los planes prospectivos de desarrollo en el marco de los programas *Ciudades Sostenibles y Competitivas*, *Ciudades Emblemáticas*, hemos identificado el potencial de las industrias creativas y culturales como eje articulador del desarrollo autónomo e integral de los territorios; y la importancia de partir desde el reconocimiento de su identidad y su cultura para el planteamiento de apuestas de desarrollo y proyectos de infraestructura sostenible. Estamos estructurando y desarrollando la estrategia de Economía Naranja para Findeter.

8.1.3.3. Crecimiento Verde

En este aspecto estamos construyendo la estrategia de Crecimiento Verde (CV) para nuestra entidad, la cual se alinea con la misión de en el País.

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

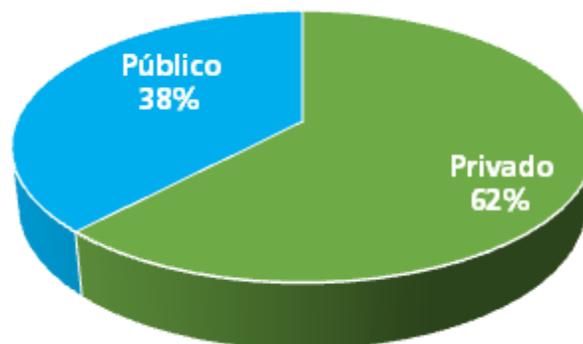
Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la misión, la visión y la promesa de valor de la entidad, se han priorizados cuatro líneas de acción dentro de la estrategia de crecimiento verde. 1) NAMAs donde se han identificado la de residuos sólidos, TanDem, TOD, Vehículos Eléctricos. 2) La línea de energía con tasas especiales para alumbrado público, generación limpia, eficiencia energética. 3) Los estudios bases con sus componentes en: Estudio de gases efecto invernadero, estudio de vulnerabilidad y riesgos naturales y estudio de crecimiento urbano. Y finalmente la estrategia de Bosques 20/30 es una iniciativa que busca conjugar conservación ambiental y reconciliación. De esta manera, las actividades en torno a la recuperación, rehabilitación y conservación de los bosques naturales logran no solo réditos medioambientales, sino una movilización social en torno a proyectos productivos, conservación, reconciliación, y resolución pacífica de conflictos, contribuyendo a una paz estable y duradera.

8.2. Financiación y Cartera

8.2.1. Gestión septiembre 2017 – Septiembre 2018

La gestión del presidente Zea se ve evidenciada en los \$2.8 billones desembolsados desde septiembre de 2017 a septiembre 2018, entre proyectos para infraestructura de inversión, capital de trabajo y sustitución de deuda en todo el país.

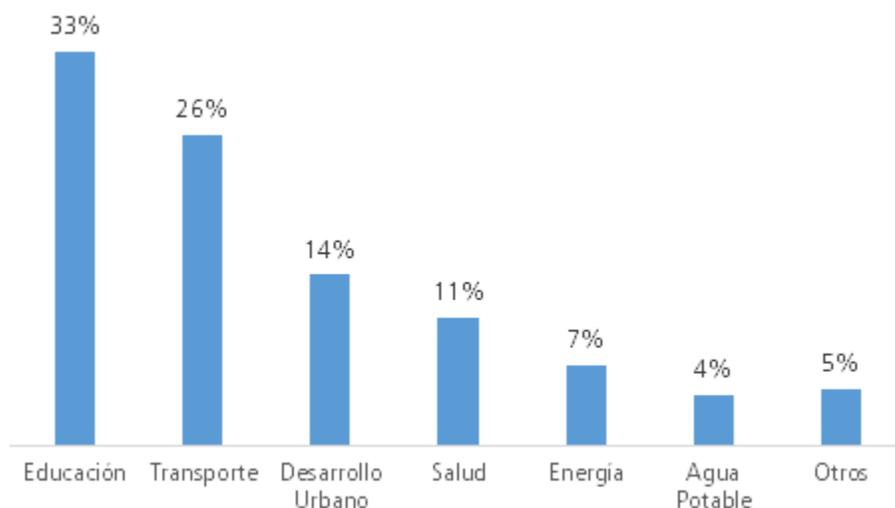
Gráfica 1: Desembolsos según tipo de beneficiario



Fuente: Financianet Findeter

El segmento privado representa el 62% del total de desembolsos, reflejados en \$1.73 billones y el segmento público el 38% con \$1.06 billones.

Gráfica 2: Desembolsos por sector



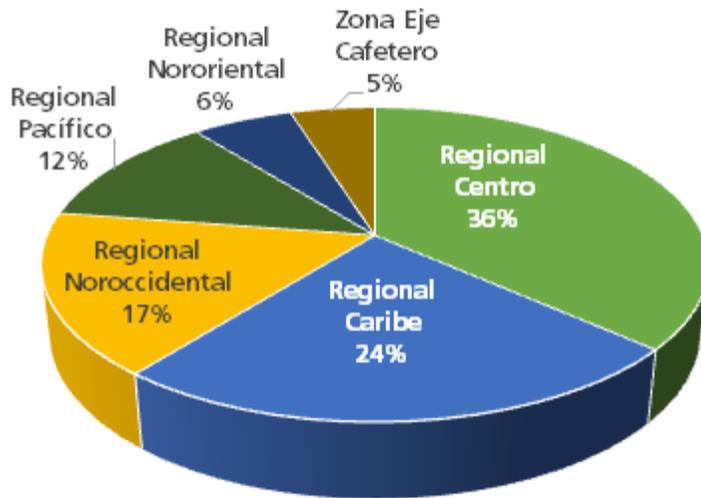
Fuente: Financianet Findeter

Los sectores educación, transporte, desarrollo urbano y salud representan el 84% de los desembolsos en ese periodo de tiempo, traducidos en \$2.4 billones de pesos donde se destacan proyectos importantes como:

- El proyecto Regiotram de Occidente con el Departamento de Cundinamarca por \$88.900 millones.
 - Impactos:
 - Integración de los Municipios de la Sabana de Occidente de Cundinamarca que hacen parte del primer anillo con el Distrito Capital.
 - Sistema de transporte ambientalmente eficiente.
 - Reducción sustancial de la contaminación y los niveles de ruido.
 - Mejora de la movilidad de 125.000 usuarios de transporte público.
- La construcción del edificio de laboratorios de la Universidad Javeriana por \$75.000 millones en Bogotá donde se benefician 24.178 estudiantes totales, pero especialmente 5.716 estudiantes de la Facultades de Ingeniería, Arquitectura y Diseño que representan el 24% de los estudiantes de la Universidad.
 - Impactos:

- 841 puestos para docentes y 265 puestos para investigación.
 - Área Construida: 12.020 mts² en 14 pisos y 3 sótanos – 50 Laboratorios y 22 salas de cómputo.
 - Ahorro esperado de energía: 50% con respecto al uso normal.
 - Ahorro en consumo de agua: 60% con respecto al uso normal.
 - 400 empleos durante la construcción.
- Adquisición de equipos para modernizar y optimizar los sistemas de barrido, recolección y transporte de residuos que aseguren la calidad, cobertura y continuidad del servicio de aseo en las localidades de Fontibón y Kennedy de Ciudad Limpia por \$41.090 millones.
- Plan de expansión de Centrales Eléctricas Norte de Santander 2016 – 2019 por \$30.000 millones
 - Impactos:
 - Empleos generados: 355
 - Población beneficiada: 540.308 personas
 - Kilómetros de red eléctrica instalados: 210
 - Viviendas con acceso a servicio de energía eléctrica: 130
- La construcción de la Clínica Universitaria de Medicina Integral – CUMI por \$29.661 millones.
 - Impactos:
 - Uso de arquitectura bioclimática y criterios de eficiencia energética para reducción de gases y efecto invernadero.
 - Capacidad instalada de 253 camas hospitalarias distribuidas entre cuidados intensivos, urgencias, oncología, quimioterapia y hospitalización.
 - Generación de más de 700 empleos.
- La construcción del estadio de fútbol para los juegos bolivarianos en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta por \$15.000 millones.

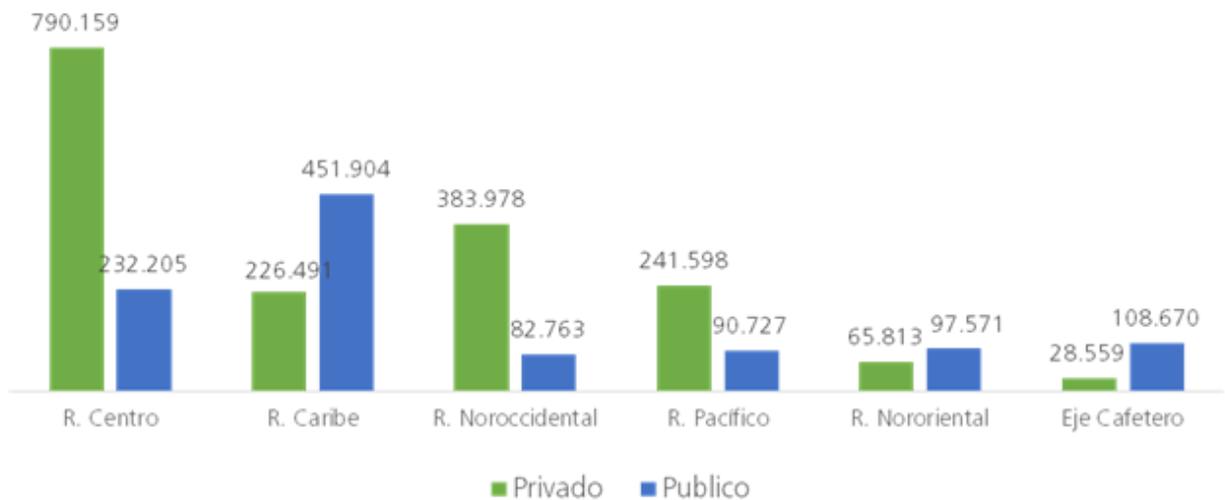
Gráfica 3: Desembolsos por sector



Fuente: Financianet Findeter

La Regional Centro representa el mayor porcentaje en cuanto a participación de desembolsos con \$1.02 billones, cabe resaltar que la regional Centro incluye la zona Sur. Por otra parte, los desembolsos en las regionales en cuanto a segmento fueron:

Gráfica 4: Desembolsos por tipo de beneficiario según regional



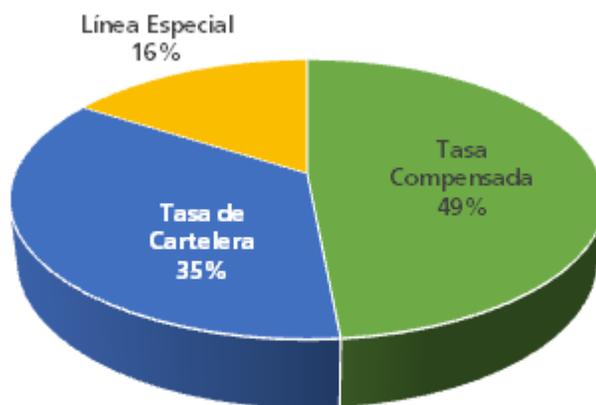
Fuente: Financianet Findeter

En este periodo de tiempo se han financiado proyectos en 23 departamentos y 82 municipios con 448 operaciones de crédito, lo que demuestra un cubrimiento en todas las regiones del país llegando y ayudando a las poblaciones más necesitadas con importantes proyectos.

- Se realizaron financiaciones en 30 municipios de categoría 6 por valor de \$176.800 millones dentro de los que se destacan Carmen de Viboral, Fundación, Dibulla, Carepa, Tarso, Abejorral, entre otros.

En cuanto a tipos de línea, el movimiento de desembolsos se vio reflejado de la siguiente manera:

Gráfica 5: Desembolsos según tipo de línea



Fuente: Financianet Findeter

Donde se destaca la tasa compensada que incluye las tasas compensadas departamentales con el 49% correspondiente a \$1.3 billones de pesos, seguido de la tasa de cartelera con \$994.222 millones y las líneas especiales con \$447.682 millones.

Para Findeter S.A. en este periodo los beneficiarios y proyectos públicos más relevantes fueron:

- Distrito Especial, Industrial y Portuario de Barranquilla con la financiación del Plan de Desarrollo 2016 – 2019 y la construcción de infraestructura para los Juegos Panamericanos y del Caribe por \$367.700 millones.
- Departamento de Cundinamarca con el proyecto Regiotram de Occidente por \$88.900 millones.
- Departamento de Valle del Cauca con los proyectos de construcción de vías y calzadas, modernización de escenarios deportivos, implementación de jornada única escolar dentro del plan de desarrollo departamental “El Valle está en vos” por \$85.826 millones.
- Municipio de Rionegro con el plan vial y plan de saneamiento básico por \$50.000 millones.
- Municipio de Pereira con la construcción del cable aéreo por \$40.000 millones.
- Bogotá Distrito Capital con el proyecto para el cable aéreo de ciudad Bolívar por \$30.000 millones.

- Departamento del Magdalena con el plan de desarrollo “Magdalena Social es la vía” por \$17.000 millones.
- La Universidad de Antioquia con el proyecto para dotación de equipos básicos y especializados para los laboratorios de la seccional oriente por \$11.097 millones.
- Municipio de Aracataca con el proyecto para recuperación, remodelación y peatonalización del Centro Histórico del municipio por \$5.000 millones.
- Departamento del Huila con el proyecto para el sistema estratégico de transporte público por \$3.000 millones.

8.2.2. Aspectos relevantes durante el período septiembre 2017 a octubre 2018

Durante la el período septiembre 2017 a octubre 2018, Findeter ha financiado proyectos beneficiando a población y contribuyendo al desarrollo social y económico del país, gracias a algunas iniciativas como lo son las tasas compensadas y las líneas especiales se apalancaron recursos impulsando sectores estratégicos:

8.2.2.1. Línea ReActiva Colombia (Agosto 2018)

Iniciativa estructurada entre Presidencia de la República y Findeter para reactivar la economía con los gobiernos regionales, departamentales y municipales en el país, con el fin de invertir en proyectos de infraestructura cultural, creativa y social, de agua y saneamiento básico y de eficiencia energética y energías renovables.

La línea tiene una inversión de \$1.2 billones distribuidos así:

- \$500.000 millones para proyectos que impulsen la infraestructura cultural, creativa, social y la recuperación de vías terciarias y secundarias en Colombia.
- \$350.000 millones proyectos en agua y saneamiento básico.
- \$350.000 millones para proyectos eficiencia energética y energías renovables en las regiones.

Impactos:

- Crear más de 40 mil nuevos empleos formales.
- Generar soluciones en energía renovables para las regiones.
- Incrementar la eficiencia energética de Colombia.
- Impulsar la infraestructura en agua y saneamiento básico.
- Recuperar vías secundarias y terciarias en las regiones del país.
- Impulsar la infraestructura cultural, creativa y social

Los siguientes desembolsos han sido parte de la línea ReActiva Colombia por \$135.534 millones:

Tabla 5: Desembolsos línea ReActiva Colombia

Beneficiario	Proyecto	Departamento	Municipio	Sector	Monto en millones
Universidad De Los Andes	Centro cívico CCU - Fase 1	Distrito Capital	Bogotá	Educación	\$ 30,000
Universidad Ecci	Reestructuración, renovación y dotación edificio Crisanto Luque	Distrito Capital	Bogotá	Educación	\$ 30,000
Escuela Colombiana De Ingeniería Julio Garavito	Construcción de cafetería, edificio de aulas para la universidad	Distrito Capital	Bogotá	Educación	\$ 20,000
Departamento Del Meta	Plan Vial Departamental Del Meta	Meta	Meta	Transporte	\$ 19,529
Provincia Nuestra Señora Del Rosario	Ampliación y construcción del edificio del colegio de Nuestra Señora del Rosario Bogotá	Distrito Capital	Bogotá	Educación	\$ 12,000
Universidad Eafit	Construcción De Edificio De Ciencias En El Campus Principal De La Universidad Eafit	Antioquia	Medellín	Educación	\$ 10,500
Universidad Ces	Ampliación Edificio De Parquaderos y Bienestar Universitario Segunda y Tercera Etapa.	Antioquia	Medellín	Educación	\$ 5,701
Energía Del Suroeste S.A. E.S.P.	Construcción De Pch Ubicada En La Carretera Medellín - Bolombolo, Vía Peñalisa	Antioquia	Tarso	Energía	\$ 1,500
C. Y P. Del R. S.A	Línea de conversión marca PERINI	Risaralda	Dosquebradas	Energía	\$ 1,476
Departamento Del Meta	Plan Vial Departamental Del Meta	Meta	Meta	Transporte	\$ 1,052
Municipio De San Pedro De Los Milagros	Construcción de la sede propia para la institución educativa señor de los milagros, en la zona urbana -	Antioquia	San Pedro	Educación	\$ 1,000

Beneficiario	Proyecto	Departamento	Municipio	Sector	Monto en millones
	barrio guamuru				
Universidad Libre	Dotación nueva sede campus Valle del Lili	Valle Del Cauca	Cali	Educación	\$ 980
Empresa De Servicios Públicos De Cundinamarca - Esp	Construcción del colector No. 6 alcantarillado Pluvial Calle 21 para el municipio de Madrid	Cundinamarca	Madrid	Agua Potable y SB	\$ 790
Compañía De Servicios Públicos De Sogamoso S.A. E.S.P	Construcción del nivel C para relleno sanitario	Boyacá	Sogamoso	Agua Potable y SB	\$ 507
Energía Del Suroeste S.A. E.S.P.	Construcción De Pch Ubicada En La Carretera Medellín - Bolombolo, Vía Peñalisa - Puente Iglesias Km 4.	Antioquia	Tarso	Energía	\$ 500
Total					\$ 135,534

Fuente: Financianet Findeter

8.2.2.2. Adición de recursos a la tasa compensada infraestructura sostenible

8.2.2.2.1. Decreto 1460 de 2017 (septiembre 2017)

Decreto por el cual se adicionan los recursos de la línea tasa compensada infraestructura sostenible decreto 2048 de 2014 en UN BILLON DE PESOS (\$1.000.000.000.000) moneda legal colombiana, con el fin de atender la demanda de recursos requerida para cumplir el propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, garantizar el apoyo eficiente a estas políticas gubernamentales e incluir el órgano competente para realizar la viabilidad de los proyectos y la autorización para el pago del servicio de la deuda con cargo a los recursos del Sistema General de Regalías SGR, conforme lo disponen los artículos 6 y 40 de la Ley 1530 de 2012.

Puntos importantes para la adición de la Tasa Compensada Infraestructura Sostenible:

- Continúa siendo un propósito gubernamental e institucional apoyar los sectores: energético, transporte, desarrollo urbano, construcción y vivienda, salud, educación, medio ambiente y desarrollo

sostenible, tecnologías de la información y la comunicación – TIC, deporte, recreación y cultura, a través de la financiación de proyectos que permitan aumentar la cobertura, calidad y continuidad de los mismos, manteniendo las especiales condiciones económicas a todos los beneficiarios de esta línea de crédito con tasa compensada, así como incentivar las operaciones de recursos con base en los indicadores de índice bancario de referencia IBR e índice de precios al consumidor IPC.

- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo País" cuyo propósito es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.
- Se estableció que la educación es un pilar fundamental como herramienta de una sociedad para lograr igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y en el numeral 4.2 de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo se definió la participación de FINDETER en la financiación para el acceso a la educación superior.
- Planes Nacionales para la reforma rural integral, Desarrollo Social: salud, educación, vivienda, erradicación de la pobreza del acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera, establece como necesidad prioritaria el mejoramiento de la infraestructura en las zonas más afectadas por el conflicto, como son entre otros, la red terciaria de carreteras, agua potable y saneamiento básico, educación y salud, inversiones para las cuales las Entidades Territoriales encontrarían en esta línea de financiación un aliado estratégico para el cumplimiento de estos objetivos, que además dinamizan la economía en las Regiones, creando empleo y movilizan recursos en bienes y servicios.

8.2.2.2.2. Decreto 1020 de 2018 (mayo 2018)

Se adicionan la suma de SEISCIENTOS MIL MILLONES DE PESOS (\$600.000.000.000) moneda legal colombiana, para el financiamiento de todas las inversiones de la infraestructura en los sectores energético, turístico, transporte, desarrollo urbano, construcción y vivienda, salud, educación, medio ambiente y desarrollo sostenible, tecnologías de la información y la comunicación - TIC, Y deporte, recreación y cultura y ampliar su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2020.

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

- La generación de miles de empleos por el financiamiento de obras de infraestructura.
- Generación de nuevos cupos universitarios.
- Financiación de equipos y maquinaria terrestre para obras de planes viales.
- Pasajeros movilizados en sistemas de transporte masivo, multimodales y alternativos.
- Financiación de construcción de terminales de transporte.
- Cambio de luminarias en alumbrado público de varios municipios y departamentos.
- Financiación de camas hospitalarias y equipos médicos.
- Ayuda para la ampliación de cobertura médica.
- Vías terciarias
- Construcción de edificios de laboratorios.
- Financiación de estudios para sistemas de acueducto y alcantarillado.

8.2.2.2.3. Decreto 1980 del 30 de octubre de 2018

Se adicionan la suma de CUATROSCIENTOS MIL MILLONES DE PESOS (\$400.000.000.000) moneda legal colombiana, para el financiamiento de todas las inversiones que apunten directamente al cumplimiento de los objetivos del Gobierno Nacional de fortalecer la infraestructura para el desarrollo de las regiones, logrando un impacto directo en el programa SACÚDETE (Salud, Cultura, Deporte, Tecnología y Emprendimiento y ampliar su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2022.

Puntos importantes para la adición de la Tasa Compensada Infraestructura Sostenible:

- Esta Tasa Compensada se encuentra alineada con los propósitos de la ley 1834 de 2017 “Por la cual se fomenta la economía creativa – Ley Naranja”.
- En el desarrollo de la jornada única y en el marco de la autonomía escolar, el Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el Ministerio de Cultura, promoverán en los establecimientos educativos la formación para el progreso cultural y creativo a la luz de las disposiciones contenidas en la ley 115/94.
- El Gobierno Nacional deberá incluir como parte integral de la política de educación, componentes en el ámbito de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones como herramienta para el desarrollo de la innovación aplicación.
- Contribución al cumplimiento del compromiso nacional con la mitigación del cambio climático a través de la financiación y desarrollo de proyectos de energías alternativas, transportes limpios y reducción de la huella de carbono.

FINDETER sigue posicionándose como aliado estratégico para el desarrollo de las regiones.

8.2.2.3. KFW – Línea especial para energía sostenible (mayo 2018)

Findeter, con el apoyo del Banco de Desarrollo Alemán KFW, tiene interés en promover los proyectos que usen las tecnologías de Energías Renovables y Eficiencia Energética en Colombia, a través del acceso adecuado, eficiente y sostenible mediante créditos para inversiones en este ámbito y para contribuir a la protección global y nacional del clima, así como aumentar la calidad y seguridad de abastecimiento de energía.

Valor de la línea: USD \$82,5

Proyectos a financiar:

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

8.3. Ejecución

8.3.1. Asistencia Técnica a Entidades del Gobierno Nacional

Desde Findeter hemos venido apoyando al Gobierno Nacional, en el despliegue y la ejecución de programas en sectores prioritarios de la economía, acompañando a los Ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio, Educación, Interior, Cultura y entidades tales como DAPRE y COLDEPORTE.

Los programas del Gobierno Nacional que hemos apoyado son entre otros: 100 Mil Viviendas Gratuitas, Vivienda para Ahorradores (VIPA), Agua para la Prosperidad, Jornada Única, Centros de Integración Ciudadana, Programa de Cero a Siempre, Parques Recreio-deportivos, Espacios de Vida, Construcciones de Infraestructura ICBF, Megacolegios y Centros de Desarrollo Infantil.

Hemos prestado nuestros servicios y capacidad técnica en aspectos tales como evaluación, contratación, ejecución, formulación, estructuración y supervisión de proyectos.

8.3.2. Logros

8.3.2.1. Asistencia Técnica

- A octubre 2018 se tiene un total de 897 proyectos de asistencia técnica por \$ 8.8 billones. De los cuales se han finalizado 560 proyectos por un valor de \$ 5.9 billones, se están ejecutando 261 proyectos por un valor de \$ 2.6 billones y finalmente 76 proyectos están por iniciar y tendrán un costo de \$ 376 mil millones.

Tabla 6. Estado de Proyectos terminados a la fecha.

TERMINADO		EN EJECUCIÓN		POR INICIAR		TOTAL	
# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)
560	\$ 5.880	261	\$ 2.585	76	\$ 376	897	\$ 8.841

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

- Para el periodo septiembre de 2017 a octubre de 2018 se atendieron 470 proyectos por \$ 4.2 billones.
 - 133 terminados en el periodo septiembre de 2017 a octubre de 2018 por \$ 1.2 billones.
 - 261 por \$ 2.6 billones quedan en ejecución.
 - 76 por \$ 376 mil millones quedan por iniciar.

Tabla 7 Proyectos totales acumulados atendidos por la Vicepresidencia Técnica hasta octubre de 2018

TERMINADO		EN EJECUCIÓN		POR INICIAR		TOTAL	
# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)	# Proyectos	Valor Proyectos (Miles de Millones)
560	\$ 5.880	261	\$ 2.585	76	\$ 376	897	\$ 8.841

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

8.3.2.2. Grupo de Inclusión para la construcción del Tejido Social

Findeter ha incursionado en una nueva apuesta dentro del producto de asistencia técnica a partir del *marketing* social con la estrategia de gestión social; esta propuesta tiene como objetivo fomentar la eficacia de la empresa en la gestión de lineamientos sociales para construir tejido social.

Desde el año 2017 se involucraron los lineamientos sociales dentro de las obligaciones de los contratistas en los términos de referencia para las convocatorias públicas. Esto implica que los contratistas deben trabajar de la mano de Findeter para responder por el trabajo social tan importante en el desarrollo de nuestros proyectos.



8.3.2.3. Gerencia de Agua y Saneamiento Básico

A Octubre 2018 se tiene dentro de la Gerencia de Agua y Saneamiento Básico se continúa con la ejecución de proyectos. Al corte el estado de los proyectos de la gerencia se resume así:

Tabla 8 Proyectos totales acumulados atendidos por la Gerencia de Agua y SB hasta octubre de 2018

TERMINADO		EN EJECUCIÓN		POR INICIAR		TOTAL	
#Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor (Mil Millones)
181	940	80	1.012	30	199	291	2.151

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

Como datos a resaltar del periodo septiembre 2017 a octubre 2018 se tiene que:

- Finalizaron 41 Proyectos por \$ 81 mil millones
- Se publicaron 101 convocatorias (47 Obra, 54 Interventorías)
 - Se evaluaron 1.017 propuestas

Se resaltan proyectos de Agua Potable como el proyecto de GUALMATÁN ACUEDUCTO. Este proyecto beneficiará a toda la población del casco urbano del municipio de Gualmatán, Nariño al incrementar el suministro de agua potable de un 0% a un 100% instalando 5.893 metros de tubería de conducción y una Planta de Agua Potable que produce 10 l/s.

Imagen 3: Planta Agua Potable. Gualmatán, Nariño.



Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

8.3.2.4. Gerencia de Infraestructura Social

A Octubre 2018 se tiene dentro de la Gerencia de Infraestructura Social se continúa con la ejecución de proyectos de alto impacto para las regiones. Al corte el estado de los proyectos de la gerencia se resume así:

Tabla 9 Proyectos totales acumulados atendidos por la Gerencia de Agua y SB hasta octubre de 2018

TERMINADO		EN EJECUCIÓN		POR INICIAR		TOTAL	
#Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor Millones (Mil)
196	472	96	381	42	104	334	957

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

Se firmaron 3 contratos interadministrativos que representan la administración de \$ 83.119 millones:

No. Convenio	Valor (Millones)	Cliente
1743-2017	\$ 47.160	ICBF

3290-2017	\$ 959	MINISTERIO DE CULTURA
025-2018	\$ 35.000	AGENCIA NACIONAL DE SEGURIDAD VIAL
Total	\$ 83.119	

Como datos a resaltar del periodo septiembre 2017 a octubre 2018 se tiene que:

- Finalizaron 53 Proyectos por \$156 mil millones
- Se publicaron 57 convocatorias
 - Se evaluaron 814 propuestas

Se resaltan proyectos de infraestructura educativa infantil como el proyecto URIBIA CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL BAHÍA PORTETE. Este proyecto beneficiará a 95 niños y familias de la zona y finalizó ejecución en Julio del 2018.

Imagen 4: Centro de Desarrollo Infantil Bahía Portete. Uribia, La Guajira.



Fuente: Vicepresidencia Técnica Findete

8.3.2.5. Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano

A Octubre 2018 se tiene dentro de la Gerencia de Vivienda y Desarrollo Urbano se continúa con la supervisión de proyectos de los programas Viviendas para Ahorradoras (VIPA) y Vivienda Gratuita Fase 2 (PVG2).

Al corte el estado de los proyectos de la gerencia se resume así:

Tabla 10 Proyectos totales acumulados atendidos por la Gerencia de Vivienda y Desarrollo urbano hasta octubre de 2018

TERMINADO		EN EJECUCIÓN		POR INICIAR		TOTAL	
# Proyectos	Valor (Mil Millones)	# Proyectos	Valor Millones (Mil)	# Proyectos	Valor Millones (Mil)	# Proyectos	Valor Millones (Mil)
173	4.441	75	994	2	68	250	5.503
Viviendas	99.531	Viviendas	20.019	Viviendas	1.518	Viviendas	121.068

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

Como datos a resaltar del periodo septiembre 2017 a octubre 2018 se tiene que:

- Finalizaron 37 proyectos (31 VIPA y 6 PVG2) por \$977 mil millones de pesos que representan 19.992 viviendas certificadas.
- Se resaltan proyectos de viviendas para Ahorradores como el proyecto SANTA MARTA PARQUES DE BOLÍVAR. En este proyecto se certificaron un total de 1.310 viviendas.

Imagen 5: Parques de Bolívar. Vivienda Para Ahorradores. Santa Marta, Magdalena.



Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

8.3.2.6. Coordinación TIC

Actualmente se continúa con la ejecución de 2 Convenios Interadministrativos por un valor total de \$65.129 millones de pesos. El estado de los proyectos derivados de estos convenios es el siguiente:

Tabla 11 Estado proyectos TIC

Proyecto	Alcance	Impacto	Estado
Pegui	Plataforma Educativa Integral para uso en establecimientos educativos oficiales. Cuenta con interfaz para Directivos, Profesores, Estudiantes y padres de familia.	196 instituciones implementadas 7.490 Profesores capacitados 4 Ciudades: Valledupar, Pasto, Montería y Bucaramanga	En Liquidación
Emprende con Datos	Mentorías a emprendedores en uso de datos abiertos para desarrollar aplicaciones y páginas web para dar soluciones a problemáticas públicas y sociales.	49 aplicaciones y Páginas web asesoradas 6 Ciudades: Medellín, Barranquilla, Manizales, Bucaramanga, Cali y Bogotá	En Liquidación
Impacto Vive Digital	Estudio que diseñó la metodología para la evaluación del impacto de los programas y proyectos del "Plan Vive Digital" del MinTIC	1 estudio	En Liquidación
Ciudades – i	Estudio para clasificar a las ciudades colombianas de acuerdo con su nivel de desarrollo bajo el concepto de 'Ciudades Inteligentes'.	1 estudio	Liquidado

Proyecto	Alcance	Impacto	Estado
Cursos virtuales Gobierno en Línea y Datos Abiertos	Cursos virtuales para emprendedores en Gobierno en Línea y Datos Abiertos.	2 cursos Virtuales	Liquidado
Formación MiPymes	Capacitaciones virtuales para empresarios MiPyme o sus empleados, mediante cursos en las áreas de Comercio electrónico, Productividad y operaciones, Administración y Planeación estratégica y decisiones.	100.000 personas potenciales por capacitar 36 Cursos	En Ejecución
Mentalidad y Cultura	Transformación de barreras e ideas negativas sobre el uso de tecnología en los negocios.	15.032 MiPymes capacitadas al 09 octubre 2018 (Meta: 50.000 MiPymes impactadas)	En Ejecución
Comercio electrónico	Aplicación de la cadena de valor de comercio electrónico (Página web, carrito de compras, gestión de pagos, logística y posventa) a MiPymes	8.000 MiPymes con carrito de compra online 4 Operadores 10% Mujeres 15% Fuera de ciudades capitales	En Ejecución 4 operadores En Convocatoria 1 operador
Masificación Apps	Promover la Masificación y el uso de las TIC en los procesos de transformación Digital de las MiPyme a través de la contratación de soluciones tecnológicas (Web y Móviles en las áreas de Administración, Dirección, Mercadeo y Ventas, Operaciones.	2.000 MiPyme a impactar 20 aplicaciones Adjudicadas	En Ejecución

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

8.3.2.7. Coordinación San Andrés

En la coordinación de San Andrés se continúa con la administración del Contrato de Préstamo No. 3104/OC-CO entre la República de Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). De dicho contrato se desprenden los siguientes proyectos con sus respectivos estados:

Tabla 12 Estado proyectos San Andrés

Proyecto	Estado
Estudios y Diseños Mejoramiento Integral de Barrios	Entregado
Mejoramiento Integral de Barrios Providencia	En Ejecución
Mejoramiento Integral de Barrios San Andrés Simpson Well	En Ejecución
Mejoramiento Integral de Barrios San Andrés San Luis	En Ejecución
Estudios y Diseños Revitalización Centro Urbano	Terminado
Plan Director del Recurso Hídrico	Entregado
Desalinizadora San Andrés	En Etapa de Diseños
Redes de Distribución San Andrés	En Etapa de Diseños
Obras Complementarias Acueducto Providencia	En Proceso Precontractual
Estudios y Diseños Infraestructura Costera	Entregado

Proyecto	Estado
Capital Semilla - Antonieta Davis	En Ejecución
Especialización en Gerencia Estratégica de Proyectos	Terminado
Especialización en Finanzas Corporativas	En Proceso Precontractual

Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

Se resalta el proyecto de SAN ANDRÉS MEJORAMIENTO INTEGRAL DE BARRIOS. La terraza 1 ya fue entregada a la comunidad y está en funcionamiento.

Imagen 6: Terraza Barrio San Luis. Mejoramiento Integral de Barrios San Andrés



Fuente: Vicepresidencia Técnica Findeter

8.4. Estructuración de proyectos

Durante el periodo de septiembre de 2017 a Septiembre de 2018 la Gerencia de Banca de Inversión apoyó la formulación y estructuración técnica, legal y financiera de proyectos en entidades territoriales. Se realizaron estudios y diseños por un valor de \$11.510 millones para proyectos en los sectores de transporte, salud, energía renovable y eficiencia energética. Igualmente se ha avanzado en la validación de proyectos de Asociación Público Privada en los sectores de Desarrollo Urbano y Salud con un valor de inversión aproximada a los \$200.000 millones.

- Validación revisión, análisis y evaluación del proyecto de APP de iniciativa privada para la construcción, operación y mantenimiento de 3 Centros de Atención Prioritaria en Salud (CAPS) para la Secretaria de Salud de Bogotá, esta es la primera APP de iniciativa privada para la generación de infraestructura social en el sector salud en el país con una inversión estimada en CAPEX de \$40.000 millones, el valor del contrato de validación de FINDETER es por \$636 Millones.
- Validación técnica y acompañamiento para el trámite de aprobaciones de los proyectos APP de iniciativa privada para la construcción, operación y mantenimiento de los HUB plaza calle 100 y HUB plaza calle 136 en la ciudad de Bogotá. Proyectos de renovación urbana con parques, alamedas e infraestructura deportiva con una inversión 100% privada estimada en CAPEX de \$60.000 millones, el valor del contrato de validación de FINDETER es por \$391 Millones.
- Validación técnica, legal y financiera del proyecto APP “Parqueaderos Multimodales Carrera 15”, el cual consta de 4 proyectos de renovación urbana en 4 plazas urbanas de Bogotá: Calle 77, Calle 85, Calle 90 y Calle 96. Este proyecto espera generar renovación urbana y construcción de infraestructura deportiva en la ciudad con una inversión privada en CAPEX cercana a los \$100.000 millones, el valor del contrato de validación de FINDETER es por \$609 millones.
- Estudio de Factibilidad Socioeconómica, Análisis y Proyección de Tráfico Aéreo y Formulación Financiera del Proyecto bajo el esquema APP del Aeropuerto del Café en Palestina, Caldas. Valor total del convenio \$1.260 millones.
- Estructuración técnica, legal y financiera del sistema de generación Fotovoltaica en Miraflores Guaviare. El Proyecto tiene como objetivo principal mejorar el sistema de generación de energía en el municipio de Miraflores, creando un sistema económica y ambientalmente sostenible en Zonas No Interconectadas (ZNI) del país. El proyecto estima una inversión de \$6.000 millones. Actualmente se está en proceso de contratación de una firma consultora para el desarrollo de estudios técnicos por \$175 millones.
- Estudios y diseños de la E.S.E Hospital Mario Gaitán Yanguas III Nivel en el municipio de Soacha, Cundinamarca. El proyecto cuenta con una inversión estimada en \$90.000 millones. El valor de la estructuración es de \$2.546 millones y una Asistencia Técnica de FINDETER por un valor de \$229 millones.

- Asistencia técnica en la fase de pre-factibilidad para la estructuración del proyecto que busca el desarrollo de los estudios y diseños detallados para la construcción de una IPS en la Universidad de Caldas. El valor del contrato es de \$268 millones y una Asistencia Técnica de FINDETER por un valor de \$34 millones.
- Apoyo al diseño de una estrategia que busca mitigar y reducir las principales barreras y riesgos asociados a la financiación de proyectos de Eficiencia Energética (EE) y Alumbrado Público LED para múltiples municipios en el país, se contrató una primera consultoría con recursos del BID y el GEF por un valor de \$900 millones.
- Asistencia técnica para desarrollar el plan maestro de movilidad y espacio público, y los diseños detallados de las vías Calle 103 y Carrera 13 en Ibagué por un valor de inversión de \$172.829 millones. El valor del contrato de consultoría es por \$3.626 millones y el de Asistencia Técnica de FINDETER por \$356 millones.
- Asistencia Técnica para el desarrollo de los estudios técnicos y financieros de la E.S.E Hospital Departamental Universitario Santa Sofía de Caldas. El valor del contrato de los estudios y diseños con su respectiva interventoría asciende a los \$3.000 millones y una Asistencia Técnica de FINDETER por \$275 Millones.

9. Prevención del riesgo, evaluación y control de la gestión

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

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

Sistemas de riesgos financieros:

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

Sistemas de riesgos no financieros:

- Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO. Este sistema incluye la continuidad del negocio.
- Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT.
- Sistema de Administración de Riesgo de Seguridad de la Información – SARSI. La SFC expidió en el mes de junio una regulación sobre el riesgo de ciberseguridad que deberá estar implementado en diciembre de 2019, a más tardar. Igualmente, la seguridad de la información es una preocupación del Gobierno Nacional y la promueve y regula a través de la iniciativa de Gobierno Digital, de tal forma que este sistema está basado en la regulación definida por estos dos entes.

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

- Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales – SARAS.
- Gestión de riesgos para proyectos.
- Gestión de riesgos estratégicos.
- Gestión de riesgos para la prevención del fraude y la corrupción.

9.1. Sistemas de Riesgos Financieros

9.1.1. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito – 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, constitución de provisiones y metodologías de asignación de Valor de Máxima Exposición - VME, seguimiento y control para cada tipo de intermediario, están consignadas en el Manual SARC de la entidad, cuya última actualización se realizó el 25 de septiembre del presente año.

Es de resaltar la adopción de una política que regula la concentración de la cartera redescontada por grupos financieros, la cual establece que ninguno podrá tener más del 60% de la cartera de la Entidad.

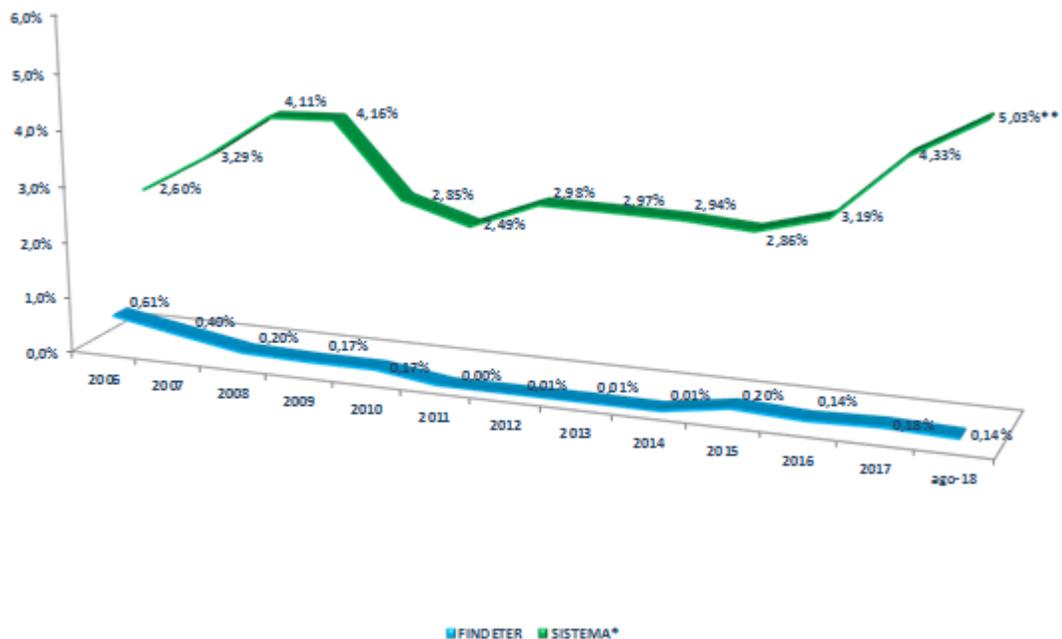
Las metodologías implementadas en la Financiera se diferencian por el tipo de intermediario a evaluar, calificar y controlar; estas metodologías se fundamentan en análisis financieros, probabilidad de incumplimiento, aspectos cualitativos y visitas, con base en los cuales se puede asignar de manera objetiva el 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.

Este comité se reúne mensualmente y en él se hace el seguimiento a la evolución de la categoría interna de riesgo asignada a los intermediarios financieros, al comportamiento de aquellos que presentan el mayor porcentaje de concentración de cartera redescontada, a la coyuntura del sector financiero, entre otros temas. Igualmente, se cuenta con el Comité Interno SARC que se reúne bimestralmente y cuyo objetivo es analizar con mayor detalle el comportamiento de los intermediarios financieros y de las alertas definidas por el sistema, lo cual ha sido relevante para la gestión de este riesgo.

Uno de los aspectos de mayor importancia en lo corrido de 2018 fue el fortalecimiento de la evaluación cualitativa mediante la visita in situ para entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, la cual influye en el cálculo del VME de cada intermediario y en el nivel de provisiones de la Financiera.

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

Gráfica 6: CALIDAD DE CARTERA = CARTERA VENCIDA / CARTERA BRUTA



**cifra con corte a julio de 2018.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

En cuanto al indicador de calidad de cartera, históricamente se ha situado en niveles muy bajos con respecto al sistema. Para agosto de 2018 este indicador disminuyó con respecto a diciembre de 2017 ubicándose en un nivel del 0,14%. Es importante mencionar que este indicador visto solo para el portafolio de cartera de redescuento es del 0%, la cartera vencida reflejada en este indicador es de los portafolios de cartera de primer piso y exempleados.

Gráfica 7: CUBRIMIENTO = PROVISIONES / CARTERA VENCIDA corte a julio de 2018.



**cifra con corte a julio de 2018.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

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

Es importante aclarar que a partir de diciembre de 2015 se modificó la metodología de provisiones dando cumplimiento a la Circular Externa 032 de noviembre de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta nueva metodología permite a la Financiera ser más eficiente al reconocer el riesgo asociado a cada intermediario conjugado con una componente de riesgo sistémico y de esta manera calcular las pérdidas esperadas. Para el mes de agosto de 2018 el nivel de cobertura de la Entidad se sitúa en 637,55%.

La distribución de la cartera por calificación es la siguiente:

Calificación de la cartera		
Corte 31 de Agosto de 2018 - Cifras en Millones		
	Saldo Cartera	% Participación
Categoría A "Riesgo Normal"	\$ 8.551.945	99,86%
Categoría B "Riesgo Aceptable"	\$ 867	0,01%
Categoría C "Riesgo Apreciable"	\$ 624	0,01%
Categoría D "Riesgo Significativo"	\$ 2.796	0,03%
Categoría E "Irrecuperable"	\$ 7.965	0,09%
Total Cartera Bruta	\$ 8.564.196	100%

Como puede observarse, en categoría A se encuentra el 99,86% de la cartera total de la entidad, la participación del 0,12% que se observa en categoría D y E se compone principalmente de la cartera de primer piso asociada a la liquidación de Internacional Compañía de Financiamiento en Liquidación.

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

SEGMENTO	NÚMERO DE INTERMEDIARIOS	SALDO	PARTICIPACIÓN
BANCOS	16	\$ 8.209.896	96,6%
INFIS	5	\$ 162.008	1,9%
COOPERATIVAS FINANCIERAS	4	\$ 60.791	0,7%
COMPAÑÍAS DE FINANCIAMIENTO	4	\$ 33.841	0,4%
IOE'S	1	\$ 20.546	0,2%
COOPERATIVAS	3	\$ 6.335	0,1%
CAJAS DE COMPENSACIÓN	6	\$ 5.208	0,1%
FONDOS DE EMPLEADOS	3	\$ 285	0,0%
TOTAL	42	\$ 8.498.910	100%

En 96.6% del cuadro anterior el 96,6% significa que la cartera de redescuento de Findeter se encuentra colocada en 16 bancos; el restante se encuentra distribuido entre los otros tipos de intermediarios. Es importante aclarar que los INFIS, Cajas de Compensación, Cooperativas de Ahorro y Crédito y los Fondos de Empleados en este momento no se encuentran autorizados por Junta Directiva para realizar nuevas operaciones de redescuento con Findeter.

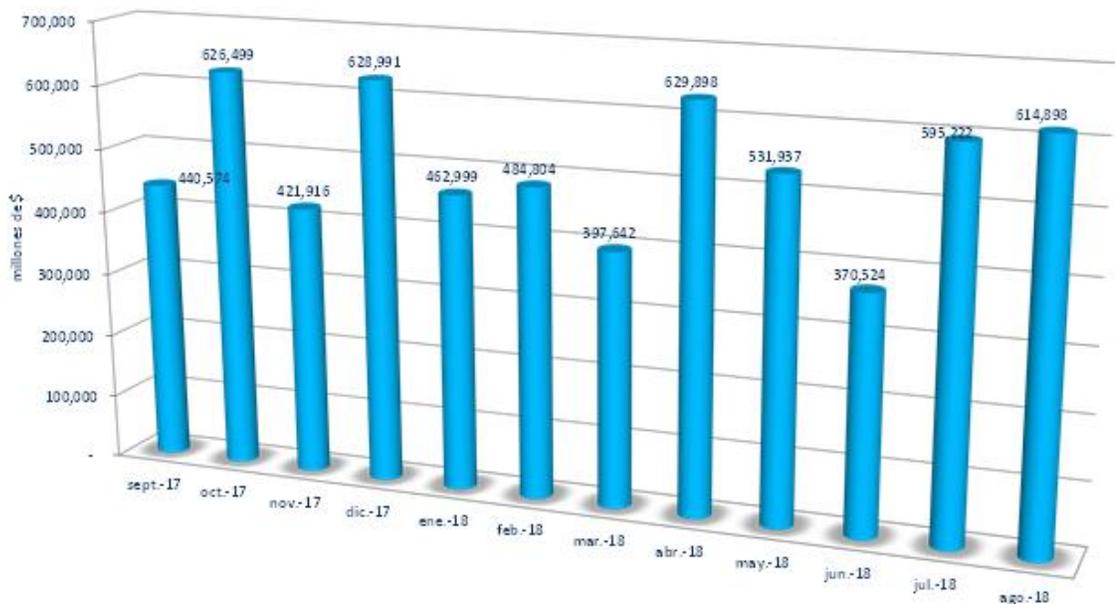
9.1.2. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL

El principal indicador empleado por Findeter para el monitoreo en este sistema es el índice de riesgo de liquidez (IRL), de acuerdo con lo definido por la Circular Externa 042 de 2009 de la SFC.

Durante el año periodo septiembre 2017 a agosto 2018, Findeter continuó con las actividades de seguimiento semanal del manejo de la liquidez, así como con la proyección del IRL hasta 60 días una vez por semana, con el objetivo anticipar cambios y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad.

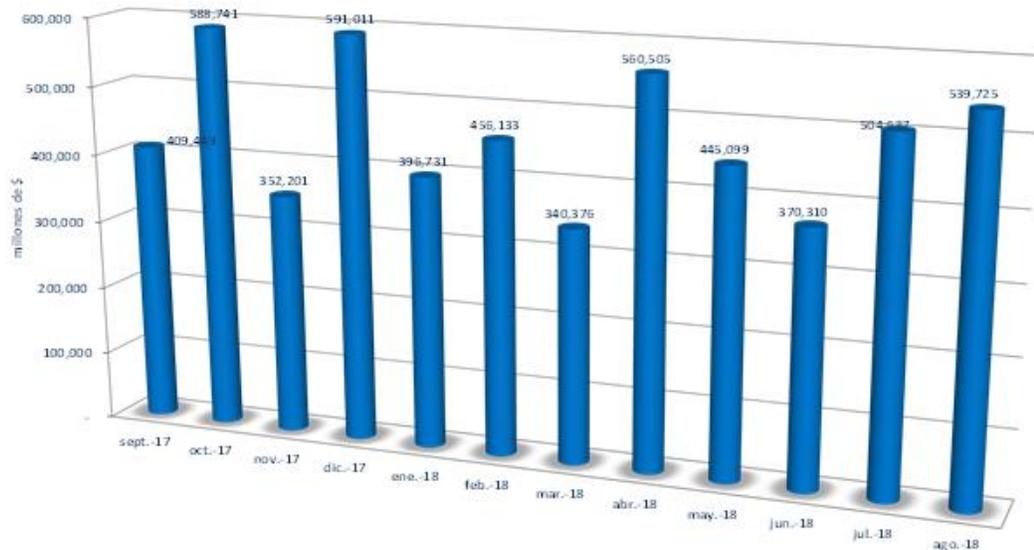
A continuación, se pueden observar los niveles de liquidez de acuerdo con el IRL en los cortes mensuales para las bandas de 7 y 30 días:

Gráfica 8: IRL 7 días



Fuente: Vicepresidencia Riesgos Findeter

Gráfica 9: IRL 30 días



Fuente: Vicepresidencia Riesgos Findeter

En agosto de 2018 el IRL fue de \$614.898 millones para la banda de 1 a 7 días y de \$539.725 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que se mantiene un nivel adecuado de recursos en la Entidad para cumplir con sus obligaciones y realizar sus actividades.

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

Adicionalmente, a partir de junio de 2018 se han incluido seguimientos a indicadores adicionales a los contenidos por el modelo estándar relacionado con la liquidez de Findeter. Indicadores como la calidad del ALM, los índices de pagos anticipados de créditos, concentración de pasivos, buscan complementar el monitoreo de este riesgo de tan alta importancia para la Entidad.

9.1.3. Sistema de Administración de Riesgo de Mercado - SARM

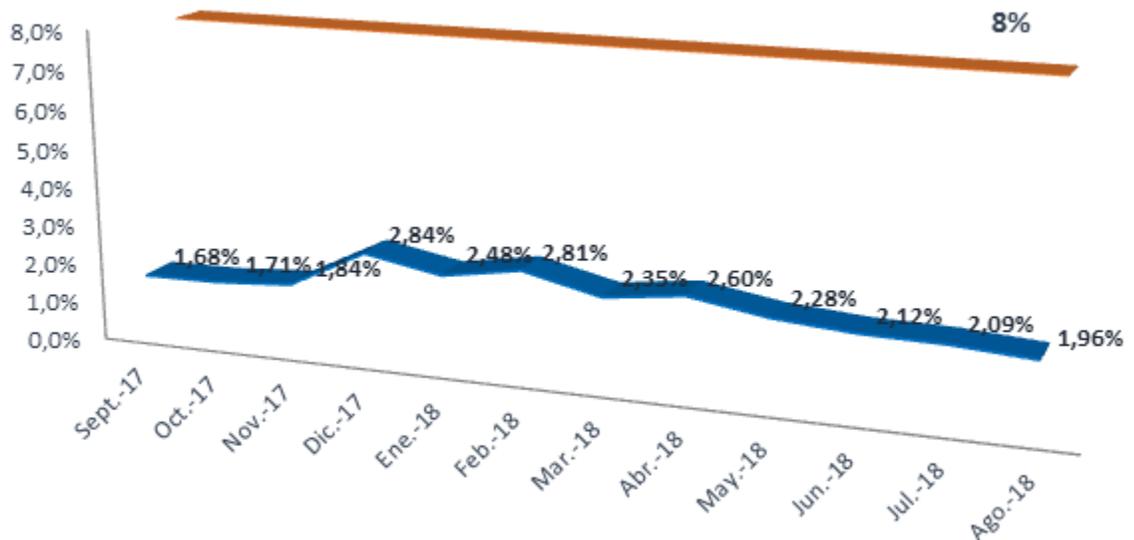
Durante el periodo septiembre de 2017 hasta agosto de 2018, se realizaron las actividades determinadas en el manual del SARM, entre las que se cuentan, el monitoreo de la valoración de las inversiones y del cumplimiento de los límites definidos por la Junta Directiva, el cálculo del riesgo de mercado del libro de tesorería y exposición en derivados, los cuales afectan la solvencia de la Entidad.

A partir de diciembre de 2017 se implementaron los cambios en el modelo de la Superintendencia Financiera de Colombia de acuerdo con lo previsto en la Circular Externa 027 de 2017. En la siguiente

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

El valor en riesgo de mercado de Findeter se calcula empleando la metodología sugerida por la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado del valor en riesgo (VaR), al cierre de agosto de 2018 fue de \$22.911 millones, que representa un 1,96% del valor del patrimonio técnico (\$1.171.834 millones en julio de 2018) de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva que es del 8,0% (en naranja dentro de la gráfica)

Gráfica 10 Resultado del Valor en Riesgo (VAR)



Fuente: Vicepresidencia Riesgos Findeter

Durante el periodo fue revisado el límite del VaR y fue ratificado por la Junta Directiva el mantener el nivel actual, adicionalmente se actualizó el marco de acción para las operaciones de tesorería de Findeter y este fue integrado al manual del sistema.

En el año 2018 Findeter realizó la implementación de un procedimiento para el monitoreo mensual del cumplimiento de deberes determinados por el Autorregulador del Mercado de Valores AMV. El monitoreo tiene como objetivo garantizar la idoneidad de los profesionales que realizan actividades en el mercado de valores a través de controles más estrictos a sus deberes de certificación.

Durante este año Findeter participó en la implementación de los nuevos sistemas de negociación de la Bolsa de Valores de Colombia, realizando a la par la actualización de los documentos que soportan estos procedimientos en el Sistema de Gestión Integrado SGI, sistema de calidad de la entidad.

9.1.4. Riesgo Cambiario

Findeter cuenta con políticas para controlar su riesgo cambiario y mantiene cubiertos sus pasivos en moneda extranjera cumpliendo con los límites y demás normatividad expedida por el Banco de la República y por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como parte de su estrategia para reducir su riesgo cambiario Findeter realiza operaciones de cobertura con instrumentos financieros derivados, además otorga créditos en dólares como cobertura natural para sus pasivos en moneda extranjera. Con corte a agosto de 2018 llegó a USD321.000.000 en contratos forward y a USD133.671.726 en créditos de redescuento. Adicionalmente, Findeter monitorea sus posiciones en moneda extranjera a través del seguimiento del valor en riesgo en moneda extranjera, el cual se ha mantenido en niveles tolerables con respecto al límite definido por la Junta Directiva.

El programa de cobertura de los pasivos de la Financiera en agosto de 2018 presentó una cobertura cambiaria del 99.92%.

9.2. Sistema Integrado de Riesgos No Financieros

Durante el 2018 continuamos trabajando en la implementación del Sistema Integrado de Riesgos no Financieros, el cual busca administrar bajo un mismo modelo y metodología los riesgos operativos, de seguridad de la información, de continuidad del negocio, y de lavado de activos y financiación del terrorismo, teniendo como marco de referencia los procesos de la Financiera definidos en su Sistema Integrado de Gestión – SGI.

9.2.1. Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT

Se realizó el seguimiento al perfil de 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 residual moderado. Igualmente, se efectuó la evaluación de los elementos que componen el SARLAFT, obteniéndose un resultado óptimo del mismo, buscando de esta forma blindar adecuadamente a la entidad ante este riesgo.

Durante el periodo analizado se presentaron los informes trimestrales a la Junta Directiva sobre las actividades realizadas por el Oficial de Cumplimiento y se realizaron las transmisiones de los reportes establecidos a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero – UIAF.

Atendiendo las observaciones para el fortalecimiento del sistema por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, en su visita del mes de abril de 2017, se derivaron unos planes de trabajo que implicaron la actualización del manual del sistema, así:

- Se modificó la metodología de segmentación de los factores de riesgo LATF, obteniendo como resultado una herramienta por medio de la cual se puede llevar a cabo la separación de elementos, contemplando los factores de riesgo según determinadas variables y logrando el reconocimiento de diferencias significativas en sus características.
- Se establecieron actividades a seguir tendientes a fortalecer la debida diligencia para casos relacionados con los beneficiarios finales de recursos que aplica en los casos de “clientes directos”.
- Se diseñaron formatos con el fin de fortalecer los mecanismos de debida diligencia que se deben realizar en el evento que se cuente con clientes y vinculados (trabajadores, miembros de Junta Directiva, proveedores y contratistas).
- Se fortaleció todo lo relacionado con la identificación, monitoreo y reporte de operaciones inusuales y sospechosas.
- Se implementaron los mecanismos necesarios para la identificación y conocimiento ampliado de Personas Públicamente Expuestas – PEP’s.

En lo referente a nuestras bases de datos y su “cruce” frente a listas restrictivas no se presentó ninguna coincidencia frente a éstas.

De otra parte, se fortaleció el monitoreo a nuestros clientes resultante de la metodología de segmentación implementada así como a los PEP’s identificados.

También se han atendido las recomendaciones de los informes presentados por la auditoría interna y revisoría fiscal, buscando la optimización del sistema.

En el año 2017 se llevaron a cabo las jornadas de capacitación que por norma de la Superintendencia Financiera de Colombia la entidad debe dictar anualmente a sus trabajadores, las cuales tuvieron un cubrimiento del 98%, superando el mínimo establecido del 80%.

Para el año 2018 estas se iniciaron en el mes de septiembre durante las cuales se ha capacitado al 82% de los trabajadores. Estas jornadas deberán finalizar en el próximo mes de noviembre.

Se realizaron ajustes a la matriz de riesgos asociados a eventos de fraude y corrupción, la cual se socializó a los procesos de la Entidad y se migró la información a una herramienta tecnológica buscando fortalecer la gestión de estos riesgos.

Se efectuó la evaluación de los elementos que componen el Programa Antifraude y Corrupción, así como el perfil de riesgo de la Entidad obteniéndose un resultado óptimo.

Se realizaron jornadas de sensibilización en la intranet, publicando artículos con el fin de sensibilizar a todos los trabajadores y sesiones de capacitación sobre los temas de fraude y corrupción.

9.2.2. Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.

En busca de la mejora se finalizó la migración de los procesos del SGI tanto a la nueva metodología como al nuevo aplicativo Wynyard Risk Management – WRM. De esta manera, hemos identificado riesgos para cada sistema enunciado anteriormente obteniendo el perfil de riesgo consolidado de la Financiera. Gracias a los esfuerzos constantes que los líderes de los procesos adelantan, hemos logrado mantener controlado el perfil de riesgo concentrándolo en moderado. Para los riesgos que requieren un mayor esfuerzo en su tratamiento, estamos trabajando en identificar controles adecuados y aplicar los tratamientos necesarios.

Imagen 7: Perfil de riesgo residual



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

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

Igualmente trabajamos para mantener la continuidad del negocio pues nosotros somos una entidad del sistema financiero y no podemos detener la operación de los procesos críticos. En este sentido se prueba constantemente el Plan de Continuidad del Negocio – PCN –. Durante el 2018 se realizaron pruebas sobre los procesos de Operaciones Financieras, Operaciones Pasivas, Gestión de Cartera, así

como de varios servicios de la plataforma tecnológica y el Plan de Emergencias. Las pruebas han resultado exitosas en su mayoría y generan la información suficiente para avanzar en la prueba de nuevos escenarios. En el caso de las pruebas que no superan las expectativas, se solicita su repetición una vez se han ajustado los factores que provocaron su fallo.

Bajo el mismo esquema de sistemas integrados trabajamos en conjunto con la Vicepresidencia Técnica, la PMO y la Gerencia de Planeación en la implementación de metodologías y matrices de riesgos para los proyectos, en busca de extender el gobierno de riesgos a éstos, fortaleciendo su ejecución e incrementando la confianza depositada en nosotros por el cliente.

Actualmente se ha capacitado a través de talleres teórico-prácticos a los profesionales de planeación y control y se avanza en la implementación de la metodología trabajando con los proyectos asociados a Prosperity Fund y algunos proyectos de la Gerencia de Sostenibilidad.

Igualmente, se realizó el levantamiento de los riesgos estratégicos de la Financiera obteniendo un perfil moderado. Se está estructurando las metodologías y procedimientos necesarios para implementar esta práctica de forma permanente dentro de la entidad.

Con el objeto de fortalecer la cultura de riesgos, se estructuraron capacitaciones para los nuevos ingresos las cuales se realizan de forma mensual. Así mismo, se adelantó la capacitación anual normativa y múltiples campañas de fortalecimiento de la cultura del riesgo.

9.2.3. Sistema de Administración de Riesgo de Seguridad de la Información – SARSI.

A partir del segundo semestre de 2017 y lo corrido del presente año la Entidad ha mejorado sustancialmente la gestión de los eventos de seguridad, evitando con esto materialización de los mismos, lo que ha permitido fortalecer su modelo de seguridad.

Igualmente, se ha contado con el apoyo de un servicio integral de seguridad gestionada, provisto por un proveedor especializado en seguridad de la información, que le ha permitido a la entidad fortalecer aspectos de seguridad tales como, la gestión de los eventos e incidentes de seguridad, la detección, tratamiento y mitigación de vulnerabilidades tecnológicas, la detección de falencias de seguridad en los desarrollos de software, el monitoreo y correlación de eventos de seguridad asociados a la administración de la plataforma tecnología, la detección de amenazas provenientes del ciberespacio, el control de software libre utilizado por la Entidad, el aseguramiento del proceso de borrado seguro de la información, la mediciones del nivel de apropiación de los trabajadores en torno a la seguridad y la sensibilización a los trabajadores en temas de seguridad.

Findeter colabora con las autoridades que hacen parte del modelo nacional de gestión de ciberseguridad y comparte información relacionada con eventos y amenazas de seguridad con las entidades del sector hacienda.

Durante el segundo semestre de 2018 se realizó el diagnóstico del nivel de cumplimiento de la entidad de la Circular Externa 007 de 2018 “Ciberseguridad” de la Superintendencia Financiera de Colombia ‘SFC’ y se definió el respectivo plan de trabajo para cerrar las brechas encontradas, teniendo en cuenta los plazos establecidos por este ente de control para la implementación de esta circular, la cual tiene como plazo límite diciembre de 2019.

Se continúan adelantando las campañas dirigidas a fortalecer la cultura de la gestión del riesgo en la Entidad, haciendo especial énfasis en la divulgación de las políticas de seguridad de la información, la gestión de eventos e incidentes de seguridad y las amenazas emergentes provenientes del ciberespacio.

9.2.4. Sistema de Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS

En el SARAS de Findeter se identifican claramente las responsabilidades, así: la Vicepresidencia de Riesgos genera las políticas, lineamientos y directrices del sistema y realiza el monitoreo del mismo; además apoya en los temas de los riesgos ambientales y sociales de la negociación de los contratos de préstamo que suscribe la Entidad con la banca multilateral. De esta forma se asegura que el sistema funcione adecuadamente y esté atento a las oportunidades de mejora del mismo, ya que es dinámico y abierto a un proceso de fortalecimiento continuo. La Vicepresidencia Comercial gestiona junto con el intermediario financiero y/o beneficiario el correcto diligenciamiento del formulario de identificación de Riesgos Ambientales y Sociales (FIRAS), así como realiza el correspondiente seguimiento a los compromisos ambientales y sociales establecidos para aquellos proyectos que lo requieran. La Dirección de Crédito y Cartera evalúa los proyectos a los cuales se les aplica el SARAS y emite el correspondiente concepto ambiental y social. Así mismo, en caso de que existan compromisos, es la encargada de validar su correcto cumplimiento.

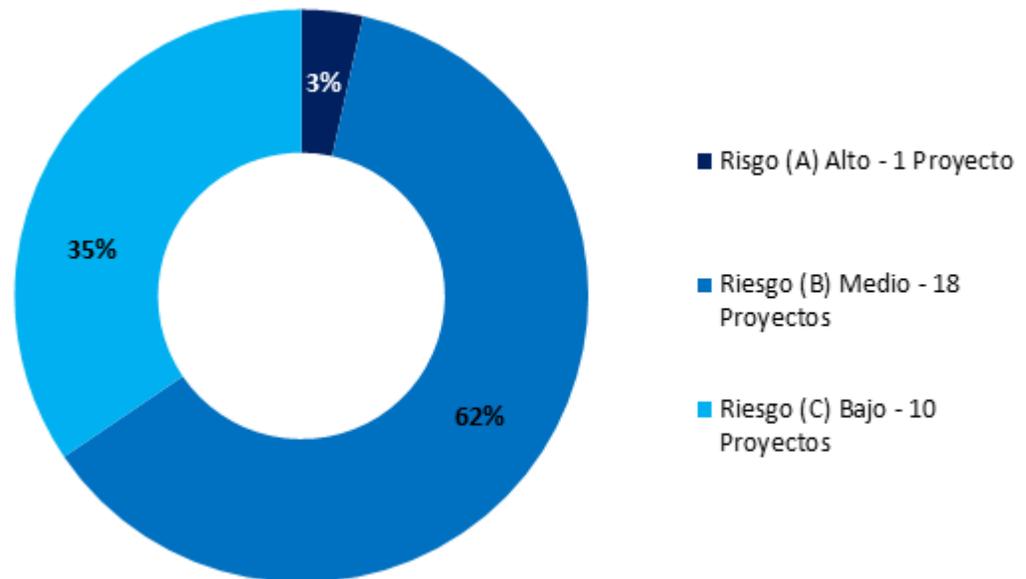
Durante el periodo se realizó la evaluación SARAS a veintinueve (29) operaciones de redescuento correspondientes a \$1.582.564.647.894 COP aprobados para uso de inversión. Se obtuvo el siguiente resultado de riesgo ambiental y social:

- Diez (10) proyectos fueron clasificados como riesgo C-bajo; es decir, aquellos que tuvieron probabilidad de generar riesgos/impactos ambientales y/o sociales adversos mínimos o nulos; estos representaron el 35%. Cabe resaltar que aparte del estudio ambiental preliminar, ningún proyecto de esta categoría requiere alguna medida posterior en materia de evaluación ambiental y/o social.
- Dieciocho (18) proyectos a los cuales se les realizó la evaluación según los lineamientos del SARAS se categorizaron con riesgo B-medio 62%; estos proyectos tienen posibles riesgos/impactos ambientales y/o sociales moderados en las poblaciones humanas o en zonas de importancia ecológica.
- Un (1) proyecto fue clasificado como riesgo A-alto 3%. Esto es un aspecto importante ya que este tipo de proyectos son susceptibles de tener importantes aspectos ambientales negativos

de naturaleza delicada, diversa o sin precedentes, o implicaciones profundas o irreversibles en los recursos naturales.

A continuación, se muestra la distribución porcentual de la categorización de los proyectos evaluados en el periodo de análisis según los lineamientos SARAS:

Gráfica 11: Categorización de los proyectos evaluados según el SARAS



Fuente: Vicepresidencia de Riesgos

Con base en lo anterior, Findeter estableció compromisos a diecinueve (19) proyectos para prevenir la materialización de algún riesgo ambiental y/o social. Estos se definieron según la normatividad aplicable al proyecto, su localización, los impactos ambientales y sociales identificados y sus respectivas medidas de manejo y control, entre otros.

El SARAS ha sido un instrumento clave para obtener fondos con diferentes bancas internacionales, las cuales ha revisado exhaustivamente el sistema y la gestión que se realiza en FINDETER. Entre estos fondeos se encuentran:

- BID: Proyectos en Barranquilla (BID 3392) MM USD100. Proyectos en Medellín, Pereira y Pasto (BID 3596) MM USD150.
- Línea de crédito con KfW para energía renovable MM USD82.4.

- Línea de crédito con KfW para agua y saneamiento básico (en negociación) MM USD90.
- AFD Francia: Fondos para financiación y de cooperación.
- Embajada Británica: Fondo de la prosperidad MM £ 12.8.
- Green Climate Fund: acreditación internacional para posterior acceso a financiación y fondos de cooperación internacional (pendiente el panel de evaluación final).
- SITAWI: Primer bono de sostenibilidad emitido en Colombia.

Durante el periodo se han implementado las siguientes mejoras:

- Se generó una nueva versión del Manual SARAS precisando los roles y responsabilidades de los actores del sistema, según requerimiento de la Superintendencia Financiera de Colombia – en adelante SFC. También se incluyeron políticas enfocadas a la gestión de incumplimientos de compromisos SARAS y nuevos roles y responsabilidades.
- Se ajustaron y fortalecieron los formatos FIRAS y FARAS según aspectos claves enfocados a la alineación a estándares internacionales, más puntualmente las normas del IFC.
- Se creó un documento donde se muestra en detalle la alineación actual que tiene el SARAS respecto a los estándares de desempeño del IFC.
- Se diseñó e implementó una metodología de debida diligencia cuyo objetivo es el de poder certificar los Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales – en adelante ARAS, de los bancos de primer piso que cumplan con las políticas, directrices y estándares del SARAS de FINDETER. Los bancos de Davivienda y Bancolombia son los primeros avalados por FINDETER.
- A lo largo del periodo de análisis, se han realizado trece (13) sesiones de capacitación y un total de 126 personas capacitadas (116 internas y 10 externas). Se superó la meta en un 200%.

9.3. Perspectivas

A continuación, se enlistan algunas de las actividades que la Vicepresidencia de Riesgos definió desarrollar durante el año 2018 que están en curso durante el segundo semestre de este año y el próximo:

1. Consolidar la metodología para la estimación del capital económico de la Financiera.
2. Revisar y potenciar el modelo interno de riesgo de liquidez de Findeter.

3. Asegurar la gestión de los procesos a través del seguimiento a la ejecución de los controles contrastado con el registro de eventos de riesgo operativo.
4. Contar con una metodología propia para la gestión de riesgos estratégicos.
5. Implementar lo previsto en la Circular Externa 007 de 2018 de la Superintendencia Financiera de Colombia sobre el riesgo de ciberseguridad.
6. Continuar la validación de los SARAS de los intermediarios financieros, fortalecer el análisis SARAS en derechos humanos (inclusión y equidad de género), seguir liderando la gestión de riesgos ambientales y sociales de créditos en el sector financiero e identificar potencialidades para aplicar el SARAS en la asistencia para el Desarrollo Territorial Integrado.

10. Bienes financieros, materiales e inmuebles

Ver Anexo numeral 10 digital

11. Servicios Generales

11.1. Actividades desarrolladas

11.1.1. Ventanilla de correspondencia y mensajería

En lo corrido del año 2018 a través de las ventanillas de correspondencia de FINDETER, se recibieron y remitieron cerca de 33.200 comunicaciones, un promedio de 3.690 mensuales, las cuales han sido distribuidas a sus destinatarios por los servicios de mensajería interna y externa local, nacional e internacional.

11.1.2. Archivos de gestión centralizados

FINDETER ha continuado el proceso de centralización de archivos de gestión, entregando la administración y aplicación de principios archivísticos de sus expedientes al Centro de Administración Documental; con esto se ha logrado garantizar el cumplimiento de la ley, y la adecuada conservación de la documentación, dentro de los cuales se encuentran contratos de adquisición de bienes y servicios, procesos jurídicos, acciones constitucionales, historias laborales y créditos de empleados.

2017 15.151
2018 16.183
CAJAS
ARCHIVO CENTRAL

2017 243.187
2018 287.200
UNIDADES
CONSERVADAS
ARCHIVO CENTRAL

2017 12.254
2018 13.700
UNIDADES
TRANSFERIDAS

2017 6.798
2018 8.207
UNIDADES
CONSULTADAS

2017 3.831
2018 3.690
COMUNICACIONES
MENSUALES

ARCHIVOS DE
GESTIÓN
CENTRALIZADOS
CONTRATOS DE BIENES Y
SERVICIOS, CONTRATOS
DERIVADOS, PROCESOS
JURIDICOS, ACCIONES
CONSTITUCIONALES,
HISTORIAS LABORALES,
CREDITOS DE EMPLEADOS



Durante el presente año se ha puesto especial énfasis en la centralización, integración y organización de los expedientes de contratos derivados de proceso de contratación para terceros.

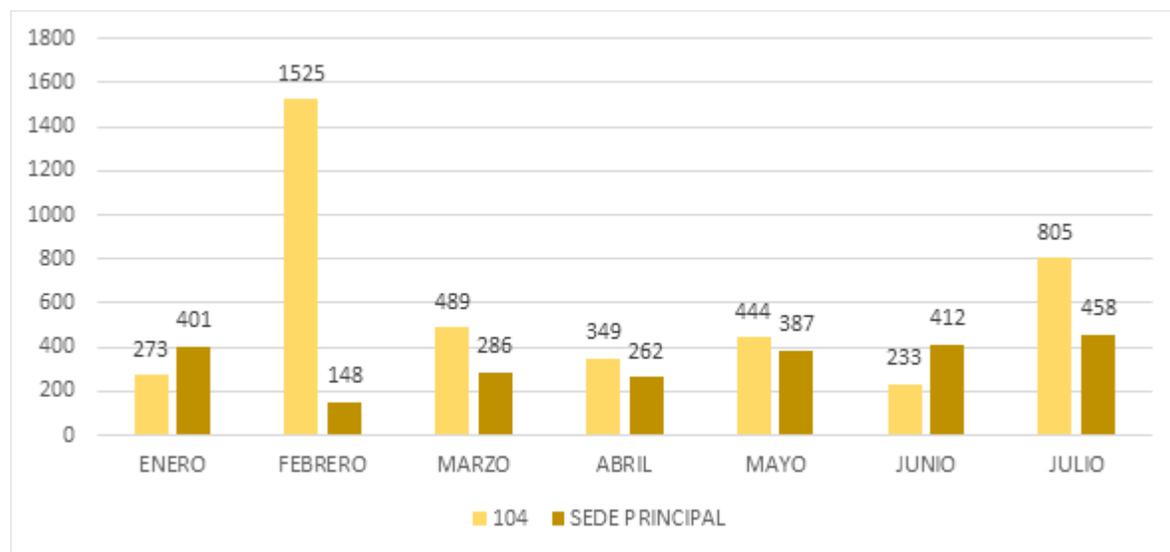
11.1.3. Inventarios documentales

A la bodega del Archivo Central se han transferido cerca de 13.700 carpetas y rollos de planos, por lo que el fondo documental de la Financiera que se custodia en la bodega, ha llegado a 287.200 unidades completamente registradas en el Inventario documental institucional.

11.1.4. Digitalización

Uno de los grandes esfuerzos de la Jefatura de Servicios Generales ha sido la disposición de grupos de funcionarios dedicados con exclusividad a la digitalización de los expedientes correspondientes a las series que se encuentran en los Centros de Administración Documental, obteniéndose el transcurso del año la digitalización de cerca de 8.000 carpetas de archivo, para ser consultadas a través del ERP de la entidad.

Gráfica 12: Unidades digitalizadas



Fuente: Servicios Generales

11.2. Plan de mejoramiento archivístico 2017 – 2019

Como resultado de visita de inspección y vigilancia, realizada por el Archivo General de la Nación en el mes de marzo de 2017, se formuló un plan de acción para atender 4 aspectos. Dicho plan fue

formulado con vigencia de 2017 a 2019; actualmente se cumplieron 2 actividades, y se encuentran en desarrollo otras dos 2, las cuales se espera culminar antes de la fecha establecida inicialmente.

Gráfica 13: Aspectos atendidos por el plan

ITEM	PRESUNTO INCUMPLIMIENTO	ESTADO ACTUAL
1	Tabla de Retención Documental y cuadros de Clasificación Documental. FINDETER se encuentra en proceso de convalidación de las Tablas de Retención Documental (TRD)	Se dará por SUPERADO una vez se reciba la respuesta de convalidación emitido por el AGN
2	Inventario Único Documental - FUID. FINDETER actualmente da continuidad al proceso a fin de cubrir la totalidad de los inventarios documentales, en cumplimiento del artículo 26 de la Ley 594 de 2000 y el acuerdo 042 de 2002.	SUPERADO Se solicita que se presente el procedimiento de entrega de cargos o terminación de obligaciones contractuales en el que se incluya la entrega de archivos mediante formato de inventario documental, en cumplimiento del acuerdo 038 de 2002, artículo 7 del 042 de 2002 y la ley de 1712 de 2014.
3	Conformación de los Archivos Públicos FINDETER está en proceso de convalidación de las Tablas de Valoración Documental.	Se recomienda solicitar mesa técnica con el grupo de evaluación y convalidación, para esclarecer diferentes aspectos del concepto emitido por dicho grupo.
4	Conformación de los Archivos de gestión: FINDETER da continuidad a los aspectos en cumplimiento a la totalidad de los criterios de organización de los archivos de gestión, según la normatividad relacionada: ordenación, foliación, hoja de control, control de préstamo de documentos, numeración	SUPERADO

Fuente: Servicios Generales

11.3. Convalidación de tablas de retención documental

En cumplimiento del Acuerdo 4 de 2013 del Archivo General de la Nación, FINDETER inició el proceso de actualización para proceder a la convalidación de sus Tablas de Retención Documental y Tablas de Valoración documental, el cual ha ido surtiendo trámite permanente, atendiendo los diferentes conceptos y ajustes solicitados por el ente rector de la política archivística de la entidad, de tal forma que en este año fue emitido concepto favorable para continuar el proceso.

El 18 de septiembre de 2018 mediante radicado 2-2018-11752, el Archivo General de la Nación emitió concepto técnico en el que se informa que las Tablas de Retención documental de FINDETER reúnen los requisitos para pasar al pre comité para sustentación de las mismas.

Es de resaltar que el pasado 26 de septiembre, se sustentaron las Tablas de Retención Documental de Findeter ante el pre comité aprobatorio, emitiéndose concepto favorable para llegar a la última instancia de su convalidación, de la cual forma parte el Director General del AGN que se reunirá en octubre.

Findeter se convertiría en la tercera entidad estatal, del sector Hacienda, con Tablas de Retención Documental convalidadas por el AGN.



11.4. Capacitación de usuarios

Otra gran actividad para resaltar, teniendo en cuenta los resultados en la gestión archivística de las áreas, consideradas individualmente, es el establecimiento de ciclos permanentes de capacitación, con personal de la Jefatura, distribuidos en 3 líneas principales:

- a. Capacitaciones individuales en las que se atienden a personas que desarrollan actividades con la

gestión documental de las dependencias, estas se realizan por solicitud o cuando se identifica el ingreso de nuevos funcionarios. Durante la vigencia 2018 se han adelantado 12 sesiones de capacitación con un total de 55 usuarios asistentes.

- b. Capacitaciones grupales o conferencias dirigidos para grupos a los cuales se les debe brindar información común. Este año se coordinó la participación de un grupo de colaboradores de Gestión Documental y de la Gerencia de Gestión Humana y administrativa, a la jornada de aseguramiento de las historias laborales realizado por el AGN el pasado 5 de abril.
- c. Adicionalmente se publican en las carteleras digitales de la entidad, diferentes piezas como videos sobre organización de expedientes, servicios del centro de gestión documental y otros relacionados con la capacitación.

12. Gestión de Operaciones

12.1. Plan estratégico de tecnologías de la información (PETI)

Durante el periodo se realizaron las revisiones del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI 2016-2020) de Findeter, el cual fue actualizado.

Dentro de los proyectos del año 2018 se encuentran:

- Uso y apropiación de inteligencia de negocios - BI
- Sistema de gestión de proyectos de desarrollo territorial integrado - Mi Obra
- Gobierno y gestión de datos
- Sistema de evaluación de propuestas - E-valúa

12.2. Uso y apropiación de inteligencia de negocios – BI

Se encuentra en curso el proyecto de uso y apropiación de BI, mediante el cual se busca promover la utilización tableros de inteligencia de negocio. A la fecha se han entregado nuevos tableros de Análisis de Cartera, Análisis Territorial Integrado y Riesgo Financiero, igualmente, se han realizado mejoras a tableros de Proyectos Tácticos y Estratégicos. Con esto, se aporta en eficiencia operativa al reducir las manualidades en la consolidación de información, y en la toma de decisiones basados en información, haciéndola fácilmente accesibles a los interesados. Así mismo, ampliando el cubrimiento y alcance de los tableros de inteligencia de negocio ya construidos, que son de utilidad para diferentes áreas de la entidad.

12.3. Sistema de gestión de proyectos de desarrollo territorial Integrado-Mi Obra

Desde la Dirección de Tecnología se realizó la puesta en producción del sistema de información Mi Obra, que permite soportar de forma estandarizada la información del seguimiento y ejecución de proyectos de planificación territorial y asistencia técnica que apoya FINDETER en los territorios. Con

esta herramienta se habilitan capacidades mediante las cuales se puede gestionar la información de interés de forma unificada y compartida con interventores y partes interesadas externas, propendiendo así por mayor transparencia y facilidad en el acceso a esta información.

Dentro de las características principales se destacan:

- Relacionamiento de los proyectos con los contratos marco y derivados que los soportan.
- Caracterización de los indicadores de alcance e impacto en los territorios, de cada uno de los proyectos.
- Soporte de la información de estado de avance y ejecución de los proyectos y contratos apoyados por Findeter.

12.4. Gobierno y Gestión de Datos

La Vicepresidencia de Operaciones y la Vicepresidencia de Planeación han adelantado el proyecto para implementar la capacidad de Gobierno y Gestión de datos, con el que se busca diseñar e implementar mecanismos que propendan por la adecuada gestión de información y del dato en la Entidad. Con ello, se logran eficiencias en la creación, gestión, distribución y publicación de información, mejorando la calidad de información y reduciendo los tiempos de consolidación, validación y reporte de información.

12.5. Sistema de evaluación de propuestas- E-valúa

Se implementa E-valúa, sistema de información para el seguimiento, evaluación y control a propuestas de convocatorias de contratación de servicios para terceros. Con este sistema, se cuenta con trazabilidad detallada de las convocatorias, se imprime agilidad en el desarrollo de las evaluaciones, y se consigue integridad y disponibilidad de la información de las mismas.

Los principales beneficios que se obtienen son:

- Trazabilidad detallada de los procesos
- Integridad y disponibilidad de la información
- Agilidad en el desarrollo de las evaluaciones
- Centralización de la información
- Seguridad y control de la información
- Lenguaje común

12.6. Arquitectura Empresarial y de TI

Cumpliendo con lo establecido por el MINTIC, la Dirección de Tecnología ha adelantado esfuerzos para implementar las capacidades de Arquitectura Empresarial en la organización, con las que se pretende lograr una alineación clara y un apoyo efectivo de la tecnología a los objetivos estratégicos de la organización, así como la definición de soluciones de TI adecuadas y ajustadas a la realidad y necesidades de transformación de la Entidad. Para ellos se han adelantado ejercicios de arquitectura para la revisión del PETI 2016-2020 (Plan Estratégico de Tecnologías de Información) que define los proyectos con componente tecnológico que deben ser desarrollados en el corto y mediano plazo, y para soluciones puntuales como la definición de los requerimientos técnicos para la adecuación del CRM alineados a la necesidad de perfeccionar y articular la oferta de productos y servicios de Findeter, entre otros.

12.6.1. Gestión de Mejoramiento en Aplicaciones

Dentro del plan de mejoramiento de las aplicaciones de la Entidad se emprendió la actualización a las últimas versiones tales como:

12.6.2. Página Web

La implementación de la última versión integró diferentes beneficios en términos de facilidad de administración, seguridad, usabilidad y accesibilidad para el usuario final impulsando el cumplimiento de la estrategia de Gobierno Digital.

Esta versión cuenta con nuevos módulos que permitieron integrar en una sola experiencia de navegación la Intranet y la página web, además de facilitar el acceso a servicios claves de la intranet desde cualquier lugar, inclusive desde dispositivos móviles.

12.7. Solución

Con la última versión se lograron beneficios funcionales y técnicos realizados en cada uno de los módulos del producto, una moderna interfaz gráfica con una nueva página de inicio, se logró el cumplimiento de las normas técnicas dentro de las que se encuentran acciones para abordar riesgos, gestión de DOFA para la identificación del contexto estratégico, nuevas plantillas documentales que facilitan el control de la información y optimización de módulos de operación frecuente en la Entidad tales como indicadores, tareas, documentos, procesos, auditorias, actas, revisión por la dirección, calendario entre otros.

La gestión documental es completa, flexible y segura, las alertas automáticas aportan a la oportunidad en cada uno de los procesos y se logró ahorro de tiempo, esfuerzo y papel.

12.8. CRM

Se emprendió la migración hacia Microsoft CRM Dynamics 365 con lo que se conseguirán beneficios que apoyarán el proceso comercial logrando:

- Mejor entendimiento de los clientes combinando información de fuentes externas e internas para comprender las preferencias y el comportamiento de los clientes.
- Captar nuevas oportunidades en toda la Entidad al reunir a las personas, los datos y los procesos en un sólo espacio.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Se cuenta con toda la información en tiempo real y se podría llegar a acceder desde cualquier lugar, dispositivo y en cualquier momento.

12.8.1. Servicio tercerizado para la administración y liquidación de nómina

Findeter realizó la tercerización de los procesos de nómina, prestaciones sociales y parafiscales logrando beneficios tales como:

- Disminuir costos.
- Mejorar la administración de la nómina.
- Aumentar la eficiencia, reducción de procesos, procedimientos y tareas rutinarias.
- Proceso soportado técnicamente a través de herramientas completamente parametrizables, flexibles y adaptables a las especificaciones, periodicidad y conceptos de pago de la Entidad.
- Procesos realizados en herramientas tecnológicas actualizadas con los cambios en la legislación correspondiente, actualización permanente del marco legal, gestión del pago y entrega de interfaces para su dispersión (nómina, autoliquidación y liquidación de prestaciones sociales).

La gestión con los diferentes proveedores de las aplicaciones de FINDETER, ha redundado en la implementación de mejores prácticas y metodologías ágiles que han permitido la optimización de los recursos, logrando así cada vez mejores resultados, que permiten respaldar los productos y servicios de la Entidad. Esta gestión ha permitido, aparte de generar una mayor cantidad de soluciones con una mayor oportunidad, lograr ahorros gracias al seguimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio y al empaquetamiento de soluciones.

12.9. Infraestructura tecnológica

En 2017 enfatizamos en el fortalecimiento y ampliación en el uso y apropiación de las tecnologías implementadas en la entidad, dentro de las que se destaca la culminación de la migración de servicios de la plataforma de procesamiento de datos principal a un modelo de autogestión, con lo que hemos alcanzado, reducir los costos, mejores tiempos de respuesta y atención a solicitudes de ampliación de recursos de procesamiento y almacenamiento.

Adelantamos la contratación para la renovación de estaciones de trabajo, 270 nuevos computadores que soportan el incremento de usuarios y renuevan cerca del 35% del parque computacional de la Entidad.

La capacidad de los canales de comunicaciones e Internet fue ampliada para mejorar la calidad de los servicios brindados a los usuarios en cada una de las sedes de la Entidad (Dirección General y Regionales), así como a nuestros clientes, usuarios de canales virtuales. La ampliación del canal de Internet fue del 50%.

Bajo la directriz de la Vicepresidencia de Riesgos y de la mano del Oficial de Seguridad, profundizamos en la implementación de los controles de seguridad informática, así como también se afinaron los mecanismos y procedimientos para la atención de eventos de seguridad y la mitigación de vulnerabilidades, donde se ha mantenido el indicador de cero (0) incidentes de seguridad materializados y se han gestionado 1955 vulnerabilidades y 633 tickets de alarmas.

Implementamos mecanismos adicionales para el aseguramiento de los portales web, expuestos hacia Internet, con el fin de proteger a la Entidad de los piratas informáticos o hackers. De manera complementaria, capacitamos a los funcionarios de la Entidad y habilitamos el portal para intercambio seguro de información con terceros externos.

12.9.1. Servicio de Correo

Se realizó la migración del servicio de Correo y Skype Empresarial a la nube, donde se obtuvo como beneficio mayor capacidad de almacenamiento en cada uno de los buzones de correo los cuales pasaron de 3GB a 50 GB, adicionalmente obtuvimos una mayor disponibilidad del servicio, la cual paso de 99.85% al 99.98%.

12.9.2. IPv6

Se ha venido trabajando en el cumplimiento en IPv6 de acuerdo a la Resolución 2710 del 2017 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la cual establece los lineamientos para la adopción del protocolo IPv6 la cual, las entidades estatales de carácter nacional deben culminar el proceso de adopción a protocolo IPv6 a más tardar el 31 de diciembre de 2019. Adicionalmente, Logramos estar entre las 30 empresas pioneras en adoptar el protocolo IPv6.

12.9.3. Mesa Ayuda

Se logró una mejora en el nivel de satisfacción del usuario final en el servicio de la mesa de ayuda realizando un análisis y seguimiento a las calificaciones bajas para identificar oportunidades de mejora en el servicio y así lograr la mejora continua basándonos en la experiencia de los usuarios. Gracias a esta gestión logramos pasar de un indicador del 94,73% al 97,66% de satisfacción.

12.9.4. Prisa

Con esta herramienta se logró una gestión integral de servicios con entidades externas a Findeter. Gracias a este software se facilita la gestión y seguimiento a trámites entre Fidubogotá y FINDETER.

12.10. Derechos de Autor

En el año 2017 cumplimos las normas de propiedad intelectual y derechos de autor del software instalado en los equipos de la Entidad, dando cumplimiento así a la legislación vigente sobre derechos de autor. Obtuvimos la certificación SAM por un año, la cual será renovada anualmente.

Contamos con el ejercicio realizado por control interno, donde realizamos pruebas de recorrido y muestras de información que cumplieron con los requerimientos establecidos en la norma.

Continuamente, además de las validaciones propias, realizamos verificaciones del software instalado en los equipos de cómputo de la entidad bajo la guía de importantes fabricantes de software, donde se constata que el software instalado se encuentra licenciado por el respectivo proveedor.

En la Organización mantenemos un inventario detallado de cada uno de los productos licenciados y sus respectivos soportes.

12.11. Reconocimientos en el 2017-2018

12.11.1. Sello de excelencia

Logramos el sello de excelencia en septiembre 2017 y 2018, otorgado por el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, el cual se obtuvo gracias al trabajo que venimos adelantando para trámites y servicios en línea con calidad a través de las capacidades de gestión de TI con el fin de mejorar la relación con el Estado y la calidad de vida de los ciudadanos, garantizando accesos de manera confiable a productos digitales.

El sello de excelencia nos fue otorgado en la categoría de gobierno abierto en el cual nos certificaron que los conjuntos de datos abiertos y las plataformas de participación estuvieran proporcionando un gobierno abierto y participativo.

12.11.2. Perspectivas de gestión más relevantes para el 2019

Para el año 2019 como proyectos más relevantes se destacan:

- Implementación Fase 2 Sistema de Gestión de Proyectos de Desarrollo Territorial Integrado-Mi Obra
- Diseño e implementación de una estrategia de uso y apropiación
- Fortalecimiento de Gobierno y Gestión de Datos
- Transformación digital aplicada a la Entidad
- Fase 2 Implementación de capacidad Arquitectura Empresarial

12.12. Dirección de Crédito y Cartera

En el proceso de gestión de cartera se elaboraron e implementaron políticas con los requisitos mínimos para el cubrimiento de las pólizas de seguros de la cartera de ex empleados, las políticas y procedimientos de cobranza administrativa de cartera de primer piso y de ex empleados, lo cual ha dado como resultado un mejoramiento en los indicadores de rodamiento de cartera (cartera que aumenta la altura de mora entre periodos) de ex empleados y en los indicadores de morosidad de cartera de primer piso. Así mismo, se ajustaron los indicadores de gestión, con el fin de lograr un mejor control en la gestión de cobranza de la cartera de la entidad. En términos generales, se han realizado mejoras al proceso de Gestión de Cartera, optimizando y sistematizando controles, logrando así reducir los tiempos de operación.

Con las mejoras en las funcionalidades de Findeter Virtual, en las cuales se ampliaron los servicios prestados por la herramienta tales como: Cargue de prepagos masivos, Flujo de reestructuraciones, entre otros, se logró una mayor apropiación y uso por parte de los usuarios.

Durante este periodo se gestionó la firma del contrato de Apoyos Transitorios de Liquidez con el Banco de la República.

Se logró la recertificación con Titularizadora Colombiana como administradores de cartera calificados con AAA.

Se desarrolló e implementó el inventario de garantías en tránsito, realizando la depuración de inventario de unidades documentales (garantías) en custodia y efectuando la devolución de unidades canceladas en años anteriores y que aún se encontraban en custodia.

En el proceso de gestión de operaciones activas, se han realizado mejoras tales como:

- Simplificación de las actividades y controles del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS), labor realizada en conjunto con la Vicepresidencia de Riesgos.
- Optimización del proceso y reducción de tiempos de la firma de actas de Comité Ejecutivo.
- Capacitación de los Intermediarios Financieros que ha llevado a la mejora en la calidad de las Solicitudes de Redescuento, labor realizada en conjunto con la Vicepresidencia Comercial. Actualmente se encuentra en fase de pruebas el desarrollo de causación diaria de la cartera de la entidad, para su posterior puesta en producción en el primer trimestre del 2019.

13. Gestión Humana y Administrativa

13.1. Logros

- En diciembre de 2017 Findeter obtuvo el premio del instituto Great Place to Work®, como una de las veinte mejores empresas para trabajar en Colombia, ocupando el puesto No.20 dentro de las 209

organizaciones que efectuaron la medición en GPTW en la categoría de las empresas con más de 500 colaboradores.

- Findeter viene midiendo el índice de ambiente laboral desde el año 2013 y es la primera vez que entra en el ranking de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia.
- En la última medición anual de Clima Organizacional en diciembre de 2017, se obtuvo una mejora en el Índice de Ambiente Laboral (IAL), frente al obtenido en el año anterior pasando de **84,6 a 88,4** calificado como sobresaliente según la metodología de GPTW, demostrando así el avance del nivel de logro de la organización en la gestión del ambiente laboral.
- El 20 de marzo de 2018 fue notificado el Laudo Arbitral que puso fin al conflicto colectivo entre la Administración y el Sindicato de Trabajadores de la Entidad – SINTRAFINDETER, con una vigencia de dos (2) años, la que culmina el 20 de marzo del 2020. Lo anterior ha permitido afianzar las relaciones con la Organización Sindical.
- Así mismo en el 2018 se implementó el Dialogo Social cuyo espacio busca afianzar la cooperación y la generación de confianza, espacio de escucha y aprendizaje en el que se comparte información y conocimiento, Una alternativa para la prevención y solución de conflictos, lo que ha permitido afianzarlo como parte de la cultura organizacional.
- Al cierre del 2017, Se logró dar mayor cobertura en la formación institucional alcanzando el 92% de los trabajadores, conservando el promedio trimestral de 16 horas persona, en un año de mayor ejecución de proyectos en la Financiera. Para el tercer trimestre del 2018 los indicadores reportan 100% de cobertura y 15,52 en horas persona, ratificando que se mantiene la permanente disposición al conocimiento.
- Hemos creado la Escuela de Liderazgo, potenciando el SER y el HACER de nuestra gente; la Escuela de Ventas, fortaleciendo el talento de nuestra fuerza comercial; mantenemos a nuestros profesionales en permanente entrenamiento, gestionando el cambio y trabajando por su porvenir; y un sinnúmero de programas para el desarrollo que nos permite que el conocimiento esté al acceso de todos.

13.2. Composición de la planta de personal

COMPOSICIÓN PERSONAL	PLANTA DE	2017	A 30 de octubre 2018
	Trabajadores de Planta	237	235

Trabajadores en Misión	329	306
Total	566	541
Aprendices	14	17
Total General	580	558

Fuente: Servicios Generales

13.3. Gestión del desarrollo

Implementación de una nueva herramienta de gestión del desarrollo para los trabajadores articulando aspectos novedosos como la alineación con la cultura y el clima organizacional, con las competencias y el potencial, con una nueva variable que son los indicadores de gestión (KPI). Con estos resultados en la medición de octubre de 2018, se podrán conocer, además de las fortalezas y aspectos a mejorar, el aporte hacia la estrategia corporativa de cara al logro del desarrollo integral del trabajador y por ende la gestión de personas. Con procesos de retroalimentación cálidos, honestos, respetuosos y transparentes que permiten que jefes, pares y un autorreconocimiento, nos lleven a seguir escalando en nuestras competencias y a nivel organizacional.

13.4. Cultura Organizacional

La medición de cultura 2018 arrojó un crecimiento frente al año 2017, obteniendo 2,79 puntos frente a 2,58 puntos respectivamente, lo que refleja la implementación de diferentes acciones alineadas con la estrategia corporativa que impactan las nueve dimensiones de la cultura: principios, sostenibilidad, clientes, innovación, logro, liderazgo, talento, relaciones y comunicación.

13.5. Modelo de gestión EFR

En el último año se ha venido promoviendo e implementando medidas para enriquecer del modelo EFR empresa familiarmente responsable, permitiendo la mejora continua. Al finalizar el mes de noviembre de 2018 se tendrá la auditoría de recertificación del modelo por parte de un ente certificador externo.

13.6. Plan de Reconocimiento:

Destacar a quienes marcan la diferencia con su actitud, plan de desarrollo individual y los valores Findeter, nos hace sentir que vamos por el camino correcto.

Por esto hemos creado el plan de reconocimiento, con el cual destacamos de manera objetiva los desempeños sobresalientes, y generamos acciones que proyecten el desarrollo y crecimiento de las personas.

De esta forma fortalecemos nuestra Marca Empleador, logrando con la gestión humana atraer y fidelizar los talentos, con los que promovemos el liderazgo, la gestión de cambio y el empoderamiento de todos los trabajadores para que sean embajadores de la marca Findeter.

1. Desde noviembre de 2017 y en aras de mejorar el proceso transaccional de nómina de la Entidad, se tercerizó la liquidación de la misma con sus componentes de seguridad social y prestaciones sociales, permitiendo la optimización de tiempos y mayor eficiencia en el proceso.

13.7. Gestión Administrativa

En coherencia con la política de sostenibilidad de FINDETER, en lo corrido del 2018 se realizó el reemplazo absoluto de las lámparas de iluminación a tecnología LED en la Sede de la Dirección General, generando un aumento de eficiencia lumínica y ahorro en consumo de energía, pese al incremento de las tarifas locales, logrando un resultado favorable. Adicionalmente en busca de austeridad se implementaron temporizadores que controlan de forma automática el apagado de luces a las 20:00 horas todos los días, promoviendo así mismo el uso racional de los recursos de la Entidad.

13.8. Procedimiento de Comisiones

En respuesta a la mejora continua en los procesos se simplificó el procedimiento de comisiones, agilizando el trámite y la operatividad pasando de un proceso manual a un proceso en línea, optimizando el tiempo de respuesta a los usuarios y contribuyendo con las políticas de austeridad de la Entidad.

14. Gestión Contractual

14.1. Contratación de bienes y servicios³

Nota: Todo se contrató en pesos colombianos

Se suscribieron en el periodo comprendido del 4 de octubre de 2017 al 28 de septiembre de 2018 un total de 224 contrataciones (Aceptaciones de Oferta Comercial, Contratos y Convenios) por un valor de \$53.209.125.708, discriminadas así: 183 aceptaciones de oferta comercial por valor de \$7.197.275.593 y 41 contratos y convenios por valor de \$46.011.850.115, resultado de los siguientes procesos:

Invitaciones a ofertar 26 por valor de \$1.502.179.535
Aceptaciones de oferta comercial 25 Por valor de \$1.502.179.535
Contratos 1 sin valor
Convocatorias 12 por valor de \$43.577.670.115
Contratos 12 por valor de 43.577.670.115
Consultorías 2 por valor de \$529.900.000
Aceptaciones de oferta comercial 1 Por valor de \$40.000.000
Contratos 1 por valor de \$489.900.000
Contratación directa 184 por valor de \$7.599.376.058
Aceptaciones de oferta comercial 157 por valor de \$5.655.096.058
Contratos 27 por valor de \$1.944.280.000

³ Ver Anexo Numeral 14.1: CONSOLIDADO BIENES Y SERVICIOS FINDETER 2017—2018

14.2. Contratación de servicios para terceros

Septiembre 2017 a Octubre de 2018

Nota: Todo se contrató en pesos colombianos

14.2.1. Asistencia Técnica – Patrimonios Autónomos⁴

14.2.1.1. Programa agua para la prosperidad

Se adjudicaron 37 convocatorias con un valor Presupuestado estimado total \$170.485.810.625, el valor adjudicado total de estas fue \$ 163.804.296.597:

- 15 de obra (pública): \$154.183.367.025 Valor adjudicado
- 11 de Interventoría (pública): \$7.214.147.734 Valor adjudicado
- 1 Consultoría (pública): \$350.681.100 Valor adjudicado
- 1 Maquinaria (pública): \$240.000.000 Valor adjudicado
- 7 Prestación de servicios (directas): \$366.965.000 Valor adjudicado
- 2 Privadas: \$1.449.135.738 Valor adjudicado
- Se encuentran en curso 6 convocatorias
- En este programa de declararon desiertas 16 convocatorias

14.2.1.2. Infraestructura (ICBF-Jornada Única-Dapre-Agencia Nacional de Seguridad Vial - Bibliotecas)

Se adjudicaron 60 convocatorias con un valor presupuesto estimado total \$136.619.517.496, el valor adjudicado total de estas fue \$ 133.038.566.795:

- 30 de obra (Publica) \$ 121.698.959.180 Valor Adjudicado
- 29 de Interventoría (Publica) \$ 11.300.138.045 Valor Adjudicado
- 1 Interventoría (Privada) \$39.469.570 Valor Adjudicado
- Se encuentran en curso 14 convocatorias
- En este programa de declararon desiertas 15 convocatorias

⁴ Ver Anexo 14.2.1.- 3ROS PA - INFORME GESTIÓN SEPTIEMBRE 2017 - OCTUBRE 2018 (ASISTENCIA TÉCNICA)

14.2.1.3. Agencia de desarrollo rural

Se adjudicaron 16 convocatorias con un presupuesto estimado de \$40.998.075.444, el valor adjudicado total de estas fue \$39.286.138.319:

- 5 de obra (Pública) \$33.374.087.606 Valor Adjudicado
- 7 de Interventoría (Pública) \$3.966.085.778 Valor Adjudicado
- 4 de Consultoría (Pública) \$1.945.964.935 Valor Adjudicado
- No hay convocatorias en curso
- En este programa se declararon desiertas 4 convocatorias

14.2.1.4. Visiones territoriales

Se adjudicaron 2 convocatorias con un presupuesto de \$2.666.740.000, el valor adjudicado total de estas fue de \$2.372.196.328:

- 1 de consultoría \$2.076.897.828
- 1 de interventoría \$295.298.500 (Se redondeó al peso)
- No hay convocatorias en curso
- En este programa se declaró desierta 1 convocatoria

14.2.1.5. Convenio MINTIC

Se adjudicaron 6 convocatorias por un presupuesto total de \$38.360.000.000, dentro de las cuales se suscribieron la totalidad de 21 contratos de prestación de servicios por valor total \$22.567.169.164.

- En este programa se canceló 1 convocatoria

14.2.1.6. Fondo de Preinversión

Se adjudicó 1 convocatoria con un presupuesto estimado de \$233.003.290:

- 1 de consultoría \$218.463.884
- Se encuentran en curso 5 convocatorias
- En este programa no se han presentado declaratorias de desierta

14.2.2. Contratos Suscritos por Findeter⁵

14.2.2.1. Recursos LAIF

Se suscribieron 7 contratos con recursos de cooperación en el periodo reportado, por un valor total de \$454.820.944 COP

- 4 AOC (Aceptación de Oferta comercial) \$104.990.000COP
- 2 Consultorías 232.476.119
- 1 convenio \$69.353.200COP

14.2.2.2. Vice Presidencia de Planeación (DCDT-DCSC)

En el periodo reportado, se suscribieron 11 contratos por valor total de \$4.637.281.818

- 9 consultoría \$4.616.678.948
- 2 prestación de servicios (1 directa) \$20.602.870
- Se declararon desierto 3 procesos de selección
- Se encuentran en curso 9 convocatorias

14.2.2.3. Fondo de prosperidad embajada británica

Pendientes de aperturar todos los procesos, se encuentra en proceso de autorización el presupuesto por parte de la Embajada Británica para el Proyecto de Transporte Público de Manizales y la Consultoría de Saneamiento de Ibagué. Este último requiere de interventoría externa, y por lo tanto, iniciará una vez se apruebe por parte de la Embajada el presupuesto de la Interventoría.

Se suscribió un contrato de prestación de servicios de traducción de documentos por valor de \$45.000.000

14.2.2.4. Gerencia banca de inversión – Vice Presidencia Financiera

Se suscribieron 3 contratos de consultoría por un valor total de \$835.560.110, en el marco de una contratación directa por valor de \$36.940.424 y dos procesos de selección con un presupuesto adjudicado de \$798.619.686

⁵ Ver Anexo 14.2.2: *CONTRATACIÓN 3ROS SUSCRITOS FINDETER SEPTIEMBRE 2017 SEPTIEMBRE 2018 (ASISTENCIA TÉCNICA)*

14.2.3. Contratos BID – San Andrés⁶

Se suscribieron 9 contratos por \$53.484.992.116 COP

- 3 Obra \$48.340.234.303
- 3 Interventoría \$4.586.757.813
- 1 Consultoría \$132.000.000
- 1 Auditoría \$40.000.000
- 1 Evaluación \$386.000.000

15. Gestión Jurídica

Asesora a la entidad en todos los aspectos jurídicos, la representa judicial y extrajudicialmente de manera oportuna, para la protección integral de los intereses institucionales, y ejercer la administración y el cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación; cuenta con tres procedimientos, asesoría jurídica, administración y cobro, y análisis e implementación de nueva normatividad, así mismo cuenta con tres instructivos; conceptos jurídicos, aplicación de los saldos de los cofinanciación, síntesis liquidación entidades financieras y no financieras.

15.1. Información procesal de la Dirección Jurídica

15.1.1. Procesos judiciales

Findeter cuenta a la fecha con 116 procesos judiciales que se muestran en las tablas a continuación:

Tabla 13: Procesos judiciales contra Findeter

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	N° de Procesos
Abogados externos	Ordinario Laboral	7.871.969.608	945.351.625	23
	Insolvencia	156.951.168	-	1
	Reparación Directa	8.618.828.490	-	19
Abogados de	Ordinario Laboral	2.513.194.275	1.481.381.681	6

⁶ Ver Anexo 14.2.3_CONTRATOS BID - San Andrés DESDE EL 4-10-17

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	N° de Procesos
Planta	Reparación Directa	2.855.187.726	-	10
	Insolvencia	187.317.555	-	1
	Acción Contractual	65.127.640.521	-	6
	Acción Popular	54.261.850	-	6
	Acción de Grupo	7.567.300.000	-	3
	Acción Contractual (FONDOS)	1.250.000.000	-	1
	Nulidad y Restablecimiento del Derecho (FONDOS)	16.275.917	11.393.142	1
	Total	96.218.927.110	2.438.126.448	77

Fuente: Dirección Jurídica

Tabla 14: Procesos judiciales promovidos por Findeter:

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Valor Provisión	N° de Procesos
Abogados externos	Civil Ordinario	5.836.738.878	-	2
Abogados de Planta	Ejecutivo - Ex funcionario	1.248.903.084	-	17
	Ejecutivo - Internacional	8.355.704.266	-	1
	Ejecutivo - BCH	75.468.541	-	2
	Ejecutivo - INSFOPAL	4.909.452.999	251.779.963	10
	Ejecutivo - Monitor Local	24.960.000	-	1
	Ejecutivo - Utilidades	88.371.684	-	4
	Insolvencia	58.333.339	-	1
	Acción Contractual	20.487.560	-	1
	Total	20.618.420.350	251.779.963	39

Fuente: Dirección Jurídica

(Ver Anexo numeral 15.1.1a)

Así mismo, existen 23 procesos judiciales contra y 2 dos procesos judiciales promovidos por el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica – FINDETER, en donde en 5 de ellos no está demandado FINDETER, de la siguiente manera:

Tabla 15: Procesos contra el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica- Findeter

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Reserva	N° de Procesos	No Ddo Findeter
Abogados externos	Ordinario Laboral	2.423.987.133	2.423.987 .133	16	1
Abogados de Planta	Reparación Directa	4.024.264.179	4.024.264 .179	5	2
	Acción Popular	3.000.000	3.000.000	1	0
	Controversias Contractuales	1.088.203.966	-	1	1
	Total	7.539.455.278	6.451.25 1.312	23	4

Fuente: Dirección Jurídica

Tabla 16: Procesos judiciales promovidos por el Patrimonio Autónomo Fidecomiso Asistencia Técnica – Findeter

Apoderado	Clase de proceso	Valor Demandado	Reserva	N° de Procesos	No Dte Findeter
Abogados externos	Ordinario Civil	2.387.767.213	-	1	0
Abogados de Planta	Declarativo de Mayor Cuantía	184.792.353	-	1	1
	Total	2.572.559.566	-	2	1

Fuente: Dirección Jurídica

(Ver Anexo numeral 15.1.1b)

Por otra parte, de los contratos derivados de Asistencia Técnica, se encuentran en curso en los siguientes Tribunales de Arbitramento:

Tabla 17: Tribunales de arbitramento contra el patrimonio autónomo

Contrato	Apoderado	Proyecto	Valor Demandado	Reserva	Ddo Findeter
036/2012	Juan Pablo Giraldo	Socorro - Santander, Consultoría	1.155.124.818	HIDROSAN SAS	Si
	Juan Pablo Giraldo	Valledupar, Obra	2.089.577.258	Unión Temporal Aguas de Valledupar	No
	Juan Carlos Expósito	San Juan de Pasto, Obra	5.761.056.376	Unión temporal Fase II	No
	Juan Carlos Expósito	Amaga, Obra	1.277.349.387	Unión Temporal Redes de Amaga2014	No
	Hilda Terán Calvache	Arjona y Turbaco- Bolívar, Obra	2.387.767.213	Consorcio EHP Gambote 2013	Si
	De Vega & Asociados Abogados SAS	Espinal (Tolima) - Obra	2.410.801.133,51	Recursos de Extraordinario de Anulación - Laudo KMA	No
159/2013	Oscar Ibáñez	Armenia - Quindío, Obra	1.531.703.554	Consorcio PTAR	No
	Pendiente	Guamo - Tolima	189.000.000	Consorcio Acueducto para el Guamo	Si
	Total		16.802.379.739		

Fuente: Dirección Jurídica

(Ver Anexo numeral 15.1.1c y d)

Adicionalmente, se detallan a continuación los cuatro casos de especial seguimiento y control, derivados de asistencia técnica en sede contractual:

AMAGÁ

Antecedentes:

- Municipio: Amagá – Antioquia
- Contrato de Obra N° : PAF-ATF-111-2014
- Contratista: Unión Temporal Redes Amagá 2014
- Contrato de Interventoría N° PAF-ATF-I-015-2015

- Interventor: MAB INGENIERÍA DE VALOR S.A.
- Objeto: La ejecución en las tres (3) fases sometidas a condición, con actividades, presupuestos y productos definidos, del proyecto "CONSTRUCCIÓN DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ALCANTARILLADO URBANO DEL MUNICIPIO DE AMAGÁ",
- Valor del Contrato: \$ 8.279.524.032 PESOS M/C

Problemática

- Incumplimiento Contratista
 - Ejecutó 63,08%
- Vencimiento plazo contractual sin cumplimiento del objeto y alcance viabilizado y por ende no está garantizada la funcionalidad del proyecto de manera integral
 - Fin plazo contractual: 13 Marzo 2018
- Tribunal de Arbitramento impuesto por el contratista (\$1.277 millones) por mayores costos en ejecución de la fase III (Mayores cantidad, stanby personal y equipos, entre otros)
 - Audiencia de Instalación: 31 Julio 2018
 - Plazo laudo arbitral: 6 meses mínimo y máximo 120 días hábiles, luego de que no haya conciliación y se hayan consignado los honorarios
 - Admisión Demanda (Auto N°4): 28 Sep-18
 - Contestación demanda: 20 días hábiles contados a partir de la admisión 26 Oct-18

Actividades desplegadas:

- Liquidación Contrato de Obra mediante Acta de Cierre Contractual remitida el 8 de octubre de 2018 al Contratista por no suscripción del acta de liquidación bilateral
- Aplicación Clausula Penal Pecuniaria 6 de septiembre por valor de \$809.049.413 PESOS M/C
- Reformulación del Proyecto ante el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio aprobada el 24 de septiembre de 2018 por el Comité Técnico Agua y Saneamiento Básico

Pendientes:

- En proceso liquidación contrato de interventoría
- En proceso estructuración y ajuste de estudios previos para la contratación de las obras no ejecutadas por el Contratista y las obras con imperfecciones ejecutadas por éste
- Convocatoria nuevo contrato de obra (Etapa II. Culminación alcance del proyecto – obras no ejecutadas por el contratista Unión Temporal Redes Amagá).
- Convocatoria nuevo contrato de interventoría (Etapa II)
- Terminación obras Etapa II: 29 de marzo de 2019 (Compromiso adquirido con el Presidente de la República en el Taller Construyendo País efectuado el 8 Sep-18 en Amagá)
- Reclamación ante la Compañía de Seguros una vez se materialicen los perjuicios.

BAJO BAUDÓ

Antecedentes:

- Municipio: Bajo Baudó- Chocó
- Contratista: Consorcio Construyendo Bajo Baudó -R.L Juan Carlos Flores Rey
- Interventor: Consorcio Prosperidad -RESTREPO Y URIBE SAS (30%); MARILUZ MEJÍA DE PUMAREJO (70%)
- Contrato: PAF-ATF-099-2013
- Objeto Optimización sistema de alcantarillado y construcción planta de tratamiento de aguas residuales - PTAR en el Municipio de Bajo Baudó.
- Valor del Contrato: \$ 8.239.851.492 PESOS M/C

Problemática

En trámite proceso de reformulación, esta se justifica en la necesidad de realizar un diagnóstico de la infraestructura construida por parte del CONSORCIO CONSTRUYENDO BAJO BAUDÓ con el objeto de establecer el estado en cual quedaron ejecutadas las obras, la cantidad de obra ejecutada y cuáles son las obras necesarias con su respectivo costeo para la terminación del proyecto. el contrato alcanzo un porcentaje de ejecución el 25%.

Lo anterior debido a que FINDETER, declaró la liquidación unilateral del contrato PAF-ATF-099-2013 el 18 de abril de 2018, debido a incumplimientos en la ejecución oportuna de las obras, por parte del contratista de obra, lo que implica una nueva contratación.

Actividades desplegadas

- Mesas de trabajo
- Presentación de reformulación ante el MVCT

Pendientes u observaciones

El día 10 de octubre de 2018 se recibe carta de aprobación por parte del MVCT de la reformulación 3. El siguiente paso es presentar a comité fiduciario y publicar los pliegos para contratar nuevamente el proyecto.

Pendiente que el Ministerio de Vivienda entregue la reformulación del proyecto para poder determinar ocurrencia y cuantía, con el fin de abrir una nueva contratación, y al mismo tiempo radicar la reconsideración ante la aseguradora CONFIANZA S.A.

GIRARDOT

Antecedentes:

- Municipio: Girardot – Cundinamarca
- Contratista: Construcciones e Inversiones BETA S.A
- Interventor: HMV INGENIEROS LTDA
- Objeto: AMPLIACIÓN RED DE ACUEDUCTO TANQUES CHARRASQUERO I Y II Y LÍNEA DE DISTRIBUCIÓN VÍA NARIÑO EN EL MUNICIPIO DE GIRARDOT, CUNDINAMARCA
- Valor del Contrato: \$ 9.218.706.295 PESOS M/C

Problemática y Actividades desplegadas:

- Falencias y deficiencias en diseños de estación de bombeo y tanque de almacenamiento entregados por el municipio y viabilizados por el ministerio de vivienda.
- Presencia de deflexión de 5cm en la placa superior del tanque de almacenamiento Charrasquero I, por falencias en diseños del municipio, las cuales fueron advertidas al Municipio y al Ministerio de Vivienda previo a la construcción de dicho componente.
- Contratista no accedió a reiniciar el contrato, ni tampoco a suscribir acta de terminación y/o liquidación del mismo, hasta tanto no se le ajustaran precios del contrato y se recocieran otras pretensiones.
- Existe un saldo pendiente por amortizar correspondiente a la suma de \$1.638.013.884 PESOS M/C
- El contrato se encuentra suspendido según concepto de IDGL de noviembre de 2016.
- El Patrimonio Autónomo presentó demanda ante tribunal de arbitramento el 16 de diciembre de 2016.
- Contratista instauró en septiembre de 2017 demanda de reconvención por \$4.427.320.253 PESOS M/C
- FINDETER instauró demanda penal ante el contratista por uso indebido del anticipo (compra camioneta \$30.000.000)
- El 28 de mayo 2018, se dio por terminado el tribunal de arbitramento en razón a que las partes no sufragaron los honorarios de los árbitros.
- El Municipio de Girardot – Cundinamarca aportó la suma de \$1.875.000.000 para reajustar los precios al contratista de obra y sufragar el valor de Interventoría por el tiempo restante del proyecto.
- Se adelantará proceso de reformulación ante el Ministerio para incorporar recursos aportados por el Municipio, con el fin de llevar a cabo las modificaciones contractuales a que haya lugar, entre esas la suscripción de un contrato de transacción.
- Se adelanta proceso de liquidación parcial del Contrato de Interventoría vigente, toda vez que la firma contratada manifestó su intención de no continuar con la Interventoría a este proyecto. Una vez liquidado este Contrato, se deberá dar inicio a la respectiva convocatoria para contratar una nueva Interventoría.

Pendientes:

- En el comité jurídico llevado a cabo el 11 de Octubre de 2018, se acogió la recomendación de hacer un otrosí frente al alcance del objeto del Contrato de Interventoría, y como consecuencia de ello, abrir una nueva contratación de interventoría o, dado el caso en que el contratista de interventoría no suscriba el

otrosí, FINDETER efectuó la supervisión con un equipo de igual o mejores condiciones con el que contaba la interventoría HMV INGENIEROS LTDA.

- Frente al contrato de obra, se decidió en Comité Jurídico del 11 de octubre de 2018, hacer un contrato de transacción por la pertinencia de ajustar precios
- Remisión al Ministerio de reformulación del proyecto
- Suscripción del contrato de transacción
- Convocatoria nuevo contrato de Interventoría
- Reinicio del contrato

ISTMINA

Antecedentes:

- Municipio: Istmina-Chocó
- Contratista de Obra: INGENIERIA, INTERVENTORIA Y CONSTRUCCIONES S.A.S –INICO S.A.S- Representante Legal: JESUS WILMER BASURTO
- Objeto: Ejecución de las obras del proyecto *“Optimización y Ampliación del Sistema de Acueducto del municipio de Istmina Fase II”*
- Valor Contrato Obra: \$ 8.019'157.032 PESOS M/C
- Interventoría: CONSORCIO ISTMINA 2017 (MANOV INGENIERIA LTDA 50% y CONSTRUCCIONES CIVILES ESTUDIOS Y PROYECTOS –CONCEP S.A.S 50%); Representante Legal: Carlos Humberto Novoa
- Valor Contrato Interventoría: \$ 299'299.952 PESOS M/C
- Plazo de Ejecución: 8 meses
- Fecha Acta de Inicio: 7 abril de 2017
- Suspensión No. 1: Del 22 de mayo de 2017 al 12 de junio de 2017 (22 días)
- Suspensión No. 2: Del 27 de junio de 2017 al 27 de septiembre de 2017 (3 meses)
- Prórroga No. 1 a la Suspensión 2: Hasta el 27 de enero de 2018 (4 meses)
- Prórroga No. 2 a la Suspensión 2: Hasta el 27 de abril de 2018 (3 meses)
- Estado actual del Contrato de Obra:
 - ✓ Terminado por incumplimiento del Contratista – Decisión adoptada en Comité Fiduciario No. 144 del 25 de abril de 2018, donde se instruyó la aplicación de la TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO y subsecuentemente la aplicación de la Cláusula CLAUSULA PENAL. Decisión ratificada en Comité Fiduciario No. 155 del 12 de junio de 2018.
 - ✓ En revisión y trámite solicitud de reconsideración presentada por el Contratista.
 - ✓ En revisión solicitud del alcalde de Istmina y del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, de reiniciar el proyecto por el impacto que éste presenta para la comunidad y por el compromiso del Gobierno Nacional con la Cooperación Española AECID, de ejecutar las Fases 2 y 3 del proyecto durante el plazo de la Subvención, ya que, de no lograr cumplir con la meta acordada, la Agencia Española podrá solicitar la devolución de los recursos donados.

Problemática y Actividades adelantadas:

- Falencias y deficiencias en los diseños hidráulicos y falta de diseños de pasos especiales de los diferentes sectores de tuberías a instalar, entregados por el municipio y viabilizados por el MVCT, lo cual generaron las suspensiones relacionadas.
- Adulteración de ensayos y pruebas de laboratorio de los materiales presentados por el Contratista durante la ejecución de la obra, que motivaron el inicio de un proceso de terminación anticipada del contrato por incumplimiento, de acuerdo con la causal de terminación establecida en la Cláusula Vigésima del contrato, así: *"15) Cuando la Contratante encuentre que el Contratista para efectos de la celebración del Contrato o su ejecución la indujo en error"*.

La situación descrita motivó las siguientes acciones:

- ✓ Presentación de denuncia penal por parte de Findeter, para que fueran investigados los hechos informados por la Interventoría.
- ✓ Inicio del procedimiento para terminación anticipada del contrato.
- ✓ Realización de Comité Pre jurídico de Findeter del 7 de marzo de 2018, donde se recomendó *"(...) proceder con la terminación anticipada del contrato por incumplimiento del Contratista"* y así mismo: aplicar la Cláusula Penal, afectar la garantía de cumplimiento del Contrato y comunicar lo respectivo a la Compañía Aseguradora.
- ✓ Realización de Comité Técnico No. 88 de abril 17 de 2018, donde se recomendó la Terminación Anticipada del Contrato y consecuentemente con la declaratoria de incumplimiento, se recomendó la aplicación de la Cláusula Penal por \$1.603.831.406, PESOS M/C afectar la garantía de cumplimiento del Contrato y comunicar lo respectivo a la Compañía Aseguradora.
- ✓ Realización de Comité Fiduciario No. 144 del 25 de abril de 2018 del Patrimonio Autónomo Fideicomiso Asistencia Técnica-FINDETER, donde se instruyó el cierre del procedimiento de incumplimiento con la aplicación de la TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO y subsecuentemente la aplicación de la CLAUSULA PENAL por el incumplimiento de INICO SAS, decisión frente a la cual el Contratista presentó reclamación.
- ✓ En Comité Fiduciario No. 155 del 12 de junio de 2018 del Patrimonio Autónomo Fideicomiso Asistencia Técnica-FINDETER, se instruyó la ratificación de las decisiones adoptadas respecto de la aplicación de la TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO y subsecuentemente la aplicación de la Cláusula Vigésimo Cuarta. - "CLAUSULA PENAL".
- ✓ Contratista presentó solicitud de reconsideración de las determinaciones tomadas y proceder a dar aplicación de la Cláusula Vigésimo Sexta. - Solución de Controversias Contractuales. Así mismo, presentó reclamación por \$3.351.241.149,99 PESOS M/C
- ✓ Concepto emitido por la firma asesora jurídica Velandia Castro, recomendando *"(...) la celebración de un contrato de transacción que permite a las partes, señalar condiciones que hagan viable continuar con la ejecución del contrato y de esa forma poner al servicio de la comunidad una obra de gran impacto que va a mejorar sus condiciones de vida. Es decir, que va*

a permitir asegurar uno de los fines del Estado, como lo es la efectiva prestación de servicios públicos domiciliarios. Fines que son en últimas la causa de todos los contratos que celebran las entidades estatales”.

✓ Realización de Comités Pre jurídicos los días 23 y 30 de agosto de 2018 y 6 de septiembre de 2018, donde se recomienda:

1. Reconsiderar la decisión de aplicar la Cláusula de Terminación Anticipada por Incumplimiento (Cláusula Vigésima.- Causales de Terminación de Contrato, Cláusula Vigésimo Primera.- Procedimiento para Terminar el Contrato por proceder la Condición Resolutoria por Incumplimiento y Cláusula Vigésimo Cuarta.- Cláusula Penal) al Contrato de Obra No. PAF-ATF-O-041-2016, y dar prevalencia a la aplicación de la Cláusula Vigésimo Sexta.- Solución de Controversias Contractuales para acudir a la Transacción como mecanismo alternativo para resolver las diferencias presentadas.

Decisión que conlleva modificar la decisión de terminar el contrato PAF-ATF-O-041-2016 y de aplicar la cláusula penal respectiva, ratificada por el Comité Fiduciario del 12 de junio de 2018, para dejar éstas sin efecto a fin de que las diferencias contractuales presentadas sean sometidas a una Transacción como mecanismo alterno de solución de conflictos.

2. Adelantar actuación para la suscripción de un contrato de transacción con el contratista INICO S.A.S, previendo un litigio eventual y considerando se logre la finalidad de la contratación (Ejecución de la obra), con la reformulación del Ministerio de Vivienda. Acuerden transar sus diferencias, renunciando mutuamente a sus reclamaciones, y comprometiéndose el contratista a ejecutar el proyecto hasta la terminación.

✓ Realización de Comité Jurídico el día 7 de septiembre de 2018, donde se acoge la recomendación del Comité Pre jurídico.

Pendientes:

- Definición de alcance y aprobación por parte del MVCT de la Reformulación del Proyecto. Necesaria para determinar condiciones de continuidad del proyecto y términos de la transacción.
- Reunión con Contratistas de Obra e Interventoría una vez se conozca el alcance de la Reformulación.
- Realización de Comités Técnico y Fiduciario para modificación de decisión adoptada con relación al contrato de obra y suscripción de transacción
- Suscripción contrato de transacción de obra o Continuación del proceso de Terminación del contrato por Incumplimiento
- Reinicio del contrato o Liquidación de los contratos de obra e interventoría

16. Resultados de la Auditoría de la Contraloría Vigencia 2017.

- La Contraloría General de la República realizó una Auditoría financiera independiente con vigencia 2017, la cual incluyó los siguientes objetivos:
- Emitir opinión sobre si los estados financieros por la vigencia 2017 están preparados en todos los aspectos significativos, de conformidad con el marco de información financiera o marco legal y si se encuentran libres de incorrecciones materiales, ya sea por fraude o error
- Evaluar el control interno financiero y expresar un concepto
- Evaluar la ejecución del presupuesto de la vigencia 2017 y emitir la opinión correspondiente
- Verificar la efectividad del plan de mejoramiento en los temas financieros y presupuestales
- Emitir fenecimiento o no de la cuenta fiscal rendida por la vigencia 2017
- Atender las denuncias asignadas, incluso hasta el cierre de la etapa de ejecución de la actuación fiscal

16.1. Opinión de los Estados Contables.

RAZONABLES en todos los aspectos importantes respecto de la situación financiera a 31 de diciembre de 2017, y los resultados de sus operaciones por el año que terminó para dicha vigencia, de conformidad con los principios y normas de contabilidad prescritos y adoptados en el marco de la información financiera aplicable.

16.2. Evaluación Control Interno Financiero.

Obtuvo una calificación de 1.0, correspondiente a EFICIENTE, dado que se evidenció el adecuado diseño de controles y la efectividad de los mismos en el proceso financiero.

16.3. Opinión sobre la Ejecución del Presupuesto

La CGR no evidenció incorrecciones materiales y/o generalizadas que pudieran impactar la información presupuestal de FINDETER.

16.4. Opinión Razonable

La opinión es razonable, toda vez que el presupuesto de Findeter fue ejecutado en todos los aspectos materiales de conformidad con el marco normativo aplicable.

16.5. Fenecimiento de la Cuenta

Con fundamento en la opinión contable y presupuestal, la CGR FENECE la cuenta fiscal de Findeter, por la vigencia 2017. Con los detalles siguientes:

1. Opinión Contable: Sin Salvedades
2. Opinión Presupuestal: Razonable

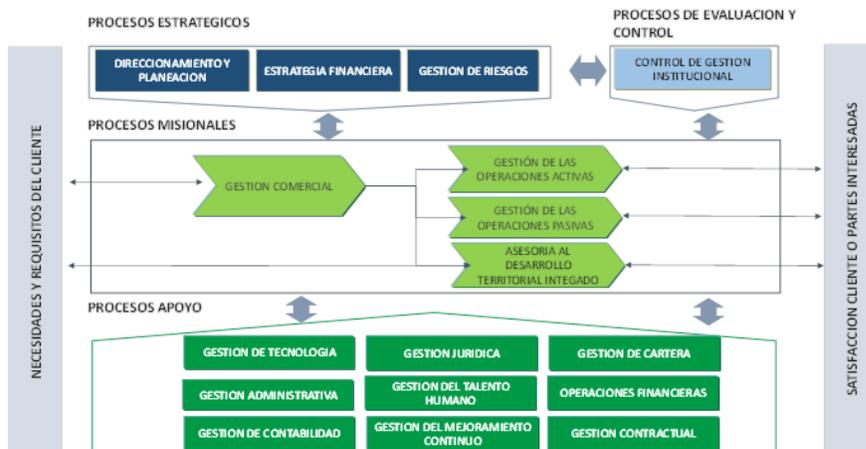
16.6. Relación de Hallazgos Financieros y Presupuestales

Resultado del proceso auditor, no se evidenciaron hallazgos

17. Reglamentos y Manuales

Findeter cuenta con un modelo de operación que se administra a través del Sistema de Gestión Integrado, y está constituido por 17 procesos, así: 3 estratégicos, 1 de evaluación y control, 4 misionales y 9 de apoyo. Cada uno de estos procesos están constituidos con la documentación necesaria que permite su gestión.

Imagen 8: Mapa de Procesos Findeter



Fuente: SGI Findeter

Los documentos que se manejan dentro del Sistema son los siguientes:

- **Manuales:** Contiene como mínimo en forma explícita, ordenada y sistemática políticas, procedimientos, instructivos y/o demás aspectos que orienten la adecuada operación de cada proceso; describe el funcionamiento y forma de utilizar los aplicativos o programas con los que cuenta la Entidad. Algunos de estos son: Manuales Operativos, Manuales de Operación, entre otros. Se destacan dentro de estos documentos los Manuales de Administración de los diferentes Sistemas de Riesgos que maneja la Entidad, el Manual de Supervisión e Interventoría, Manual de funciones, requisitos y competencias generales, Manual de Seguridad y Privacidad de la Información, entre otros.
- **Procedimiento o Instructivos:** Documento que describe la forma específica para llevar a cabo las actividades consistentes y coherentes para alcanzar los resultados previamente definidos. También se refiere a la descripción más detallada de las actividades que surgen en los procesos y/o procedimientos que por su grado de complejidad, o, que para facilitar la comprensión por parte del usuario requiere definirse.
- **Otros documentos:** Son aquellos documentos diferentes a los mencionados anteriormente, que se generan para el adecuado desarrollo de los procesos. Se contemplan algunos tales como: Caracterización del Proceso, Reglamentos, Códigos, entre otros. Dentro de estos documentos se puede resaltar: Reglamento para las Operaciones de Redescuento, Código de Buen Gobierno, Código de Ética, Políticas contables, entre otros.

A continuación, se presenta, el resumen de los documentos por cada proceso que se manejan dentro del Sistema de Gestión Integrado, con corte al 30 de septiembre de 2018:

Tabla 18: Documentos por proceso dentro del SGI

PROCESO	MANUALES	PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS	OTROS DOCUMENTOS	TOTAL
DIRECCIONAMIENTO Y PLANEACION	4	12	24	40
ESTRATEGIA FINANCIERA	2	9	5	16
GESTION DE RIESGOS	14	28	12	54
CONTROL DE GESTION INSTITUCIONAL	1	3	6	10
GESTION COMERCIAL	2	16	13	31
GESTIÓN DE LAS OPERACIONES ACTIVAS	2	7	5	14
GESTIÓN DE LAS OPERACIONES PASIVAS	1	11	7	19
ASESORIA AL DESARROLLO TERRITORIAL INTEGRADO	2	21	3	26
GESTION DE TECNOLOGIA	4	25	11	40
GESTION JURIDICA	2	6	5	13
GESTION DE CARTERA	1	19	7	27
GESTION ADMINISTRATIVA	2	18	8	28
GESTION DEL TALENTO HUMANO	2	14	12	28
OPERACIONES FINANCIERAS	5	13	5	23
GESTION DE CONTABILIDAD	3	8	7	18
GESTION DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	2	5	7	14
GESTION CONTRACTUAL	1	14	3	18
TOTAL	50	229	140	419

Fuente: SGI Findeter