

Nuestro Direccionamiento Estratégico 2010 - 2012

Misión

Promover el desarrollo del país, incrementar la competitividad territorial y la calidad de vida, a través de la prestación de servicios financieros y técnicos a los sectores público y privado, dentro del marco de las políticas del Estado.

Visión

Consolidarse en el 2012 como la Financiera de Desarrollo con capacidad para promover y apoyar proyectos que contribuyan al desarrollo socio-económico de Colombia.

Grupo Directivo

A Agosto 31 de 2011

LUIS FERNANDO ARBOLEDA GONZÁLEZ
Presidente

HELMUTH BARROS PEÑA
Secretario General

GUILLERMO ZAPATA LONDOÑO
Vicepresidente Comercial

RODOLFO ZEA NAVARRO
Vicepresidente Financiero y de
Operaciones

JORGE ALEXANDER SABOGAL
Director de Tecnología y Procesos

MARTHA ISABEL GONZALEZ BASTO
Director de Programas Especiales

MARCELINO ROMERO ALEJO
Jefe Oficina de Riesgos

DIANA JIMENA PEREIRA BONILLA
Jefe Oficina de Planeación

CARLOS JULIO ARANGO MARTINEZ
Jefe (E) Oficina de Control Interno
de Gestión

CARLOS JULIO ARANGO MARTÍNEZ
Jefe Oficina de Control Disciplinario
Interno

AMEZQUITA Y CÍA. S.A.
Revisoría Fiscal

CONTENIDO

	Pags.
I. Mensaje del Presidente	
II. Gestión Misional	
2.1. Gestión Comercial	9
2.2. Asistencia Técnica y Elegibilidad de Proyectos VIS	15
III. Análisis Financiero	
3.1. Estados Financieros	19
3.2. Presupuesto y Fuentes de Financiación	26
IV. Gestión del Riesgo	
4.1. Riesgo de Liquidez – SARL	28
4.2. Riesgo de Mercado – SARM	28
4.3. Riesgo de Crédito – SARC	29
V. Gestión Administrativa	
5.1. Gestión de Contratación	31
5.2. Gestión Jurídica	32
5.3. Planta de Personal	34
VI. Gestión General	
6.1. Plan Estratégico y de Acción	37
6.2. Plan de Mejoramiento CGR	40
6.3. Sistema de Gestión Integrado – SGI	43
6.4. Programa de Servicio al Ciudadano	44
6.5. Infraestructura Tecnológica	48
6.6. Gobierno Corporativo	51
6.7. Gestión Ambiental Institucional	52
VII. Logros	54
VIII. Perspectivas 2012	57



MENSAJE DEL PRESIDENTE

Esta época de balances del primer año del gobierno del Presidente Santos, es la mejor oportunidad para contribuir con el ejercicio de control social, para lo cual ponemos a disposición de la ciudadanía en general este espacio de comunicación, a través del cual compartimos información de primera mano sobre el desempeño y la gestión de FINDETER durante el periodo Agosto 2010-2011.

También es la ocasión para dar a conocer la razón de ser de nuestra Entidad como instrumento del Estado a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para contribuir con el logro de objetivos que impactan directamente al ciudadano del común, tales como la calidad de vida, el bienestar social y el desarrollo económico.

Generar posibilidades para que el mayor número de colombianos puedan acceder a mejores servicios de salud, que la población en edad escolar pueda contar con mejores instalaciones y equipos para una formación educativa adecuada, que las familias núcleo central de la sociedad tengan acceso a una vivienda digna, que exista infraestructura de transporte conducente a mayores niveles de competitividad, son entre otros, la responsabilidad implícita en la misión de la Entidad que hacen que su labor diaria se desarrolle con el acompañamiento de la sociedad y de cara a la comunidad.

Sin embargo, para poder jalonar con nuestros productos los proyectos en diversos sectores prioritarios de la economía nacional, se requiere una gestión pública conforme a principios tales como moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia, constitutivos todos ellos del “Buen Gobierno” eje fundamental de la estrategia del Plan Nacional de Desarrollo “*Prosperidad para todos*”.

Entrando en materia de nuestra gestión, es importante que los ciudadanos conozcan que FINDETER ha financiado proyectos dirigidos a programas de infraestructura en todas las regiones del país, con presencia en 28 departamentos de Colombia, incluida su capital, en 135 entidades municipales, tanto a beneficiarios del sector público como privado.

Para ser uno de los mayores generadores de desarrollo en el país, FINDETER en el primer año del actual gobierno, desembolsó recursos de crédito por valor de \$2.5 billones, contribuyendo de esta manera desde el sector de Hacienda y Crédito Público con la estrategia de “Proveer soporte a las locomotoras e incrementar las tasas de crecimiento de la inversión”.



Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

El 92% de los créditos desembolsados por un monto de \$2.2 billones se destinaron a la financiación de proyectos en los sectores denominados “locomotoras”: Transporte (32%), Energía y Gas (23%), y Vivienda, Agua y Saneamiento Básico (16%), y en pilares fundamentales para el crecimiento como son Salud (12%) y Educación (9%).

A nivel regional, el 75% de los desembolsos se focalizaron en la Región Centro (38%), seguida por la Caribe (22%) y en tercer lugar la Región Antioquia (15%). A nivel departamental, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Arauca entre otros, son los más destacados en cuanto a gestión de recursos de crédito se refiere, así como también se destaca la gestión en el Distrito Capital.

En lo atinente a las metas que se reportan al SISMEG, para las cuales FINDETER tiene un compromiso en desembolsos de crédito por valor de \$8.09 billones en los sectores “locomotoras” del Gobierno Nacional para el Cuatrienio 2010-2014, durante el primer año de gobierno ha logrado un cumplimiento del 29% equivalente a \$2.38 billones de pesos, destacándose los sectores Transporte y Energía con el 57% del monto desembolsado.

También es importante resaltar la participación de FINDETER en otros Programas y Proyectos del Gobierno Nacional. Es así que en cumplimiento de su tarea relacionada con estudiar la viabilidad para proyectos de vivienda de interés social, la Entidad ha identificado 877 proyectos que representan cerca de 166.000 soluciones de vivienda para las familias más vulnerables de Colombia.

En materia financiera, FINDETER se consolida como una Entidad sólida y rentable. Los activos a 31 de agosto de 2011 ascienden a \$5.5 billones con un crecimiento respecto a agosto de 2010 del 19%, de los cuales, la cartera neta de créditos alcanza \$5.1 billones con un crecimiento del 20% respecto al mismo periodo del año anterior.

La adecuada gestión financiera también se ve reflejada en la obtención de una utilidad operacional de \$33.728 millones y un patrimonio por valor de \$822.025 millones, señales éstas que respaldan la sostenibilidad en la obtención de una calificación de riesgo triple AAA, que muestran la confianza que se proyecta no sólo al sistema financiero y al Gobierno Nacional, sino también a nuestros beneficiarios de crédito.

Es necesario destacar que la seguridad en el manejo financiero, que es lo que nos permite llegar al mercado que necesita de nuestros recursos crediticios, se logra gracias a una diligente administración del riesgo, para los cual contamos con los



Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

sistemas SARO, SARC, SARM, SARL y SARLAFT, en cumplimiento de lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia.

En materia administrativa, cabe resaltar que FINDETER gestionó para su operación durante el periodo agosto 2010-2011 contrataciones por valor de \$11.522 millones que representan el 0,3% de su presupuesto en el último año, de las cuales, las realizadas por Convocatoria Privada, es decir, por cuantía superior a (200SMMLV) representan el 56%, procesos que han sido adelantados con transparencia, objetividad y con la debida pluralidad de oferentes.

Nuestro capital humano es el valor más importante con el cual cuenta FINDETER, conformado por 176 funcionarios, de los cuales el 11% son gerentes públicos y el 89% trabajadores oficiales, todos ellos con las más altas calidades personales y profesionales en el desempeño de sus labores.

Aún así, somos conscientes que para mantenernos en una senda de crecimiento en nuestra estrategia de negocios, se requiere una permanente formación y actualización de los funcionarios, que nos permitirá acondicionar en debida forma sus competencias, para lo cual nos hemos propuesto incrementar las horas promedio mensuales de capacitación a un total once (11) horas mensuales.

Destacar entre otros aspectos de la gestión de FINDETER durante el primer año del actual gobierno, el acatamiento y debido cumplimiento a los planes de mejoramiento derivados de los ejercicios de auditoría practicados para las vigencias 2009 y 2010 por parte de la Contraloría General de la República; de igual manera, el juicioso avance logrado en la implementación del Programa de Servicio al Ciudadano en FINDETER, un desarrollo significativo de la estrategia GEL con un 95% de ejecución en sus etapas, un avance del 62% en las estrategias del Plan de Desarrollo Administrativo para la vigencia actual, aspectos que se constituyen en instrumentos de la gestión pública.

Así mismo, es importante resaltar que la transparencia y ecuanimidad características inherentes de la gestión pública en FINDETER, están cimentadas sobre la base de un Sistema de Gestión Integrado –SGI, conformado por Gestión de Calidad, Control Interno y Administración del Riesgo Operativo –SARO, debidamente estandarizados y certificados mediante las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009.

Nos planteamos como desafíos, fortalecer a la Entidad a partir de la diversificación de nuestro portafolio de productos y servicios, entre los que se destacan, asistencia técnica, estructuración de proyectos y avales y garantías, entre otros, con el objetivo de consolidarnos como la herramienta del Ministerio de Hacienda para apoyar el mejoramiento de los índices económicos y sociales del país.



Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

Para finalizar, vale resaltar que la Rendición de Cuentas es un ejercicio valioso para mejorar la transparencia del sector público y fortalecer los lazos de comunicación y participación con la comunidad, razón de ser de nuestra misión.

Los invitamos a consultar información adicional de nuestra Entidad a través de nuestro portal web www.findeter.gov.co y demás canales dispuestos para la debida atención al ciudadano.

Luis Fernando Arboleda González
Presidente



Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

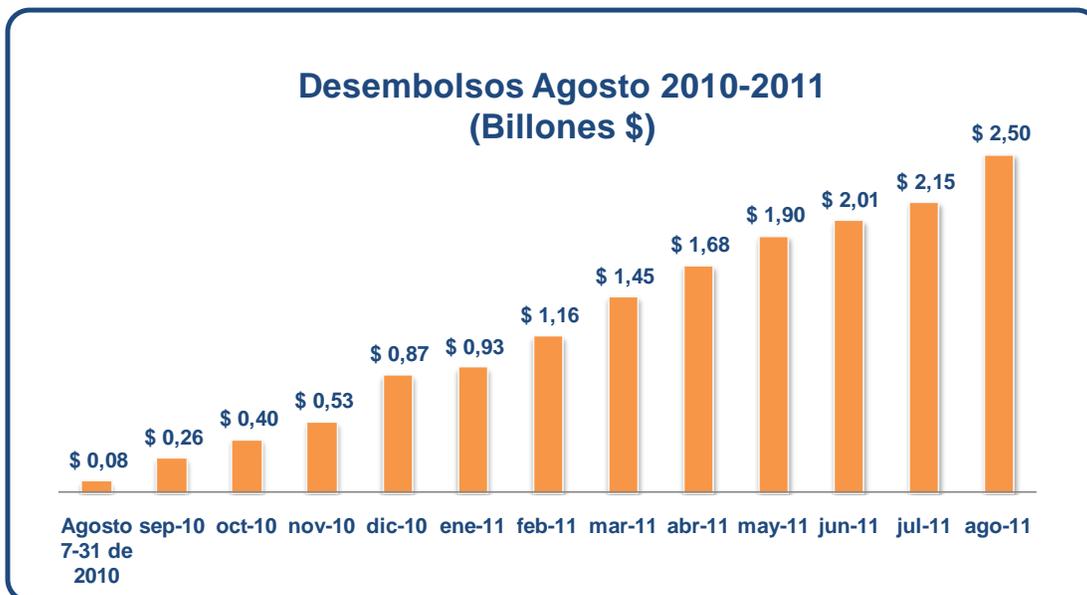
INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS INSTITUCIONAL – PERIODO: AGOSTO 2010 A AGOSTO DE 2011

II. GESTIÓN MISIONAL

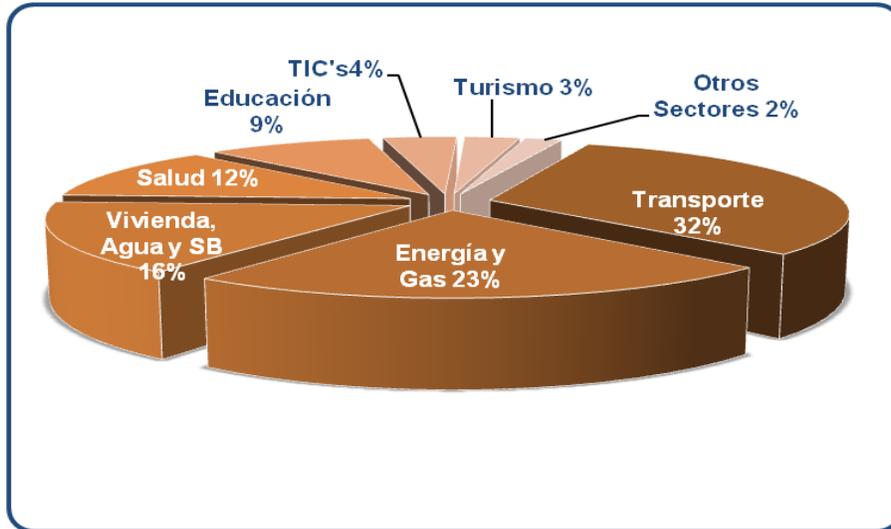
2.1. Gestión Comercial

Durante el primer año del Gobierno Santos FINDETER desembolsó \$2.5 billones de pesos. Esta cifra confirma la puesta en marcha de proyectos de infraestructura representados en acueductos, redes eléctricas, hospitales, escuelas, vías, inversiones en turismo encaminados al desarrollo social y económico de las regiones del país y en cumplimiento del lineamiento del Gobierno Nacional, Prosperidad para todos.

Gráfica 1



El comportamiento sectorial fue muy dinámico en el periodo Agosto 2010-2011 donde se destacaron mayores desembolsos principalmente en sectores como Transporte, Energía, Vivienda, Agua y Saneamiento Básico, Salud y Educación consolidándose como el Banco de la Infraestructura al focalizar el 92% del total de los recursos desembolsados en dichos sectores.

Gráfica 2


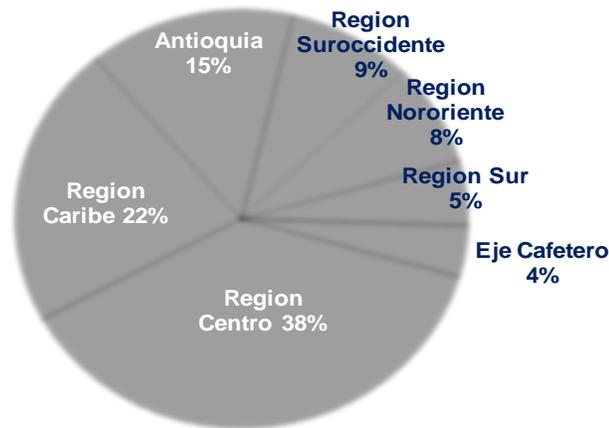
La irrigación de estos recursos permitió inversiones importantes en la infraestructura del país, como los planes departamentales viales, sistemas de transporte masivo, construcción y mejoramiento de redes de acueducto y alcantarillado, lo anterior demuestra el rol de la Entidad como fuente de financiación para impulsar las locomotoras establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

Cuadro 1
Cifras en millones de Pesos

Sector	Valor Desembolsos	Participacion(%)
Transporte	790.629	32%
Energía y Gas	571.606	23%
Vivienda, Agua y SB	395.271	16%
Salud	312.999	12%
Educación	221.457	9%
TIC'S	88.346	4%
Turismo	62.902	3%
Otros Sectores	54.905	2%
Cultura y Deporte	6.514	0%
Total	2.504.629	100%

Las inversiones requeridas para las regiones del país representan un enorme potencial para la Entidad, razón por la cual la concentración de los desembolsos se refleja en el comportamiento de las distintas oficinas seccionales.

Gráfica 3



Durante el período analizado se destaca la concentración del 60% de los desembolsos en las regiones con mayor cantidad de población. Sin embargo, la Entidad viene fortaleciendo las regionales donde se representan los niveles más altos de población con necesidades básicas insatisfechas y las de mayor rezago en infraestructura con el objeto de superar en el futuro, el 26% del total de los desembolsos aplicados en estas zonas.

Cuadro 2

Cifras en millones de Pesos

Regional	Valor Desembolsos	Participacion (%)
Region Centro	948.383	38%
Region Caribe	554.149	22%
Antioquia	381.071	15%
Region Suroccidente	223.982	9%
Region Nororiente	189.106	8%
Region Sur	115.321	5%
Eje Cafetero	92.617	4%
Total	2.504.629	100%

Así mismo, FINDETER mantuvo una penetración regional significativamente alta que se observa en el número de departamentos y municipios beneficiados. Es así que durante el periodo Agosto 2010-2011 se dieron operaciones en 28 departamentos y 135 municipios del país, los desembolsos se concentraron en los principales departamentos del país como Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander, así mismo se destacan las operaciones gestionadas a través del Distrito Capital.

Cuadro 3
Cifras en millones de Pesos

Departamento	Valor Desembolsos	Participacion (%)
Distrito Capital	588.026	23%
Atlántico	263.219	11%
Antioquia	250.674	10%
Valle del Cauca	201.579	8%
Santander	174.095	7%
Arauca	152.248	6%
Bolívar	116.428	5%
Cundinamarca	104.278	4%
Boyacá	84.575	3%
Tolima	73.483	3%
Cordoba	64.837	3%
Meta	63.155	3%
Risaralda	61.856	2%
Magdalena	58.363	2%
San Andres y Providencia	47.420	2%
Cesar	46.408	2%
Huila	42.117	2%
Caldas	29.699	1%
Casanare	28.303	1%
Nariño	21.945	1%
Norte de Santander	10.392	0%
Sucre	9.180	0%
Putumayo	3.600	0%
Cauca	3.260	0%
Quindío	2.540	0%
Guajira	1.810	0%
Caquetá	922	0%
Guania	218	0%
Total General	2.504.629	100%

Por otra parte, FINDETER continuó impulsando el desarrollo del país con inversiones importantes, en donde se destacan las siguientes:

- \$228.000 millones en proyectos destinados a servicios públicos, resaltando las obras para canalización de arroyos en Barranquilla, y la optimización y mejoramiento de los sistemas de acueducto y saneamiento básico en municipios de Cundinamarca.
- \$180.000 millones en infraestructura del transporte para proyectos como inversión en puertos del departamento de Magdalena e inversiones para el Transporte Masivo y el desarrollo de distintas concesiones.
- \$155.000 millones en planes viales departamentales en Meta, Atlántico, Huila, Santander y Tolima.
- \$139.000 millones para la expansión de oleoductos y \$90.000 millones para plantas de autogeneración de energía.
- \$99.000 millones en Salud para la dotación y remodelación de centros de salud en el Meta y Atlántico.
- \$57.000 millones en Educación para remodelación y adecuación de estructuras educativas en Universidades de Medellín, y Bogotá.

2.2.1 FINDETER apoya el Plan Nacional de Desarrollo - Metas SISMEG 2010-2014

FINDETER comprometido con el impulso a las “Locomotoras” del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, contribuye a la financiación de proyectos de infraestructura, con la participación de empresarios públicos y privados, para incentivar la actividad económica en las regiones, conducente a mejorar su nivel de competitividad así como la calidad de vida de sus ciudadanos.

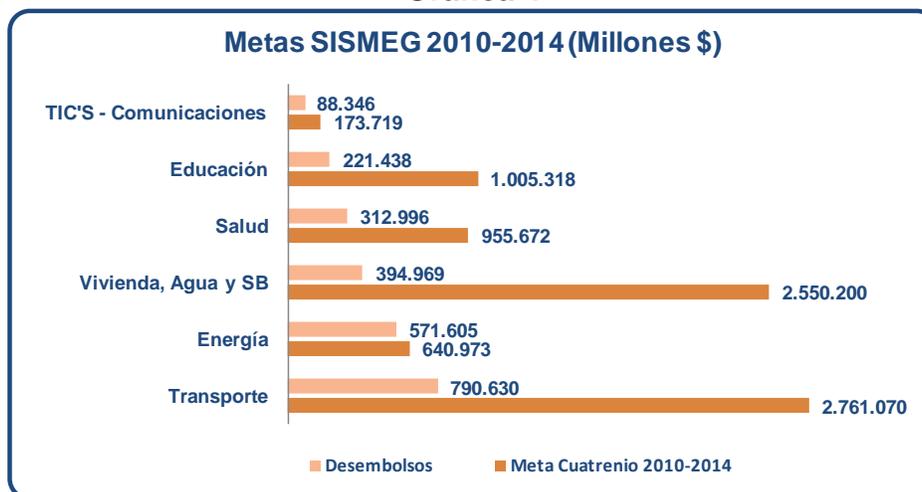
Es así como durante el primer año del Gobierno del Presidente Santos, FINDETER destinó más de \$2.3 billones al impulso de los sectores prioritarios, destacándose entre otros la financiación a proyectos en la locomotora de transporte por valor de \$790 mil millones equivalente al 33%, y la locomotora del sector minero y expansión energética con desembolsos por \$572 mil millones equivalentes al 24%.

Cuadro 4
Cifras en millones de pesos

Cumplimiento Metas SISMEG de Colocación				
SECTOR	Meta Cuatrenio 2010-2014	Desembolsos	Participación	Cumplimiento
Transporte	2.761.070	790.630	33,22%	28,63%
Energía	640.973	571.605	24,02%	89,18%
Vivienda, Agua y SB	2.550.200	394.969	16,60%	15,49%
Salud	955.672	312.996	13,15%	32,75%
Educación	1.005.318	221.438	9,30%	22,03%
TIC'S - Comunicaciones	173.719	88.346	3,71%	50,86%
Total	8.086.952	2.379.984	100,00%	29,43%

Para el cuatrienio 2010-2014, FINDETER tiene una meta de desembolsos en los sectores que reporta al SISMEG por valor de \$8.08 billones, de los cuales en el primer año de Gobierno ha desembolsado \$2.3 billones equivalentes a una ejecución del 29%.

Con respecto a las metas sectoriales, el sector con mayor dinamismo en la ejecución de desembolsos es Energía con un nivel de cumplimiento del 89% equivalente a \$572 mil millones, destacándose la financiación a proyectos tales como la Construcción de la Planta de Autogeneración de Energía de Paz del Río en el Municipio de Sogamoso, la expansión del Oleoducto Caño limón Coveñas, la Construcción de la Planta de Autogeneración de Energía en el Municipio de Yumbo (Valle) entre otros.

Gráfica 4


En el periodo Agosto 2010-2011, FINDETER sirvió también como herramienta del Gobierno Nacional para implementar la financiación de proyectos a tasas blandas y plazos largos, mediante el mecanismo de tasa compensada, el cual presenta importantes resultados en términos de maximizar el beneficio e impacto de los recursos dispuestos por el Gobierno Nacional. Como resultado de esto, se desarrollaron 42 proyectos por valor de \$267 mil millones.

Cuadro 5

Cifras en millones de Pesos

Resultados Tasas Compensadas		
Programa	Valor Financiado	No. Proyectos
Salud	23.448	5
Agua	30.221	7
Educacion	4.070	4
Educacion Superior	34.846	15
Planes Viales Departamentales	174.620	11
Total	267.205	42

Adicionalmente se viene impulsado la línea de reconstrucción con tasa compensada, la cual tiene recursos hasta por \$1.0 billón para proyectos nuevos o de reconstrucción en regiones afectadas por la ola invernal en sectores como transporte, vivienda, salud, educación y servicios públicos domiciliarios. Para esta línea se han identificado cerca de 70 proyectos con un valor cercano a los \$800 mil millones.

2.2. Asistencia Técnica y Elegibilidad de Proyectos VIS

El Gobierno Nacional a través de su Plan de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” ha querido fortalecer la Estrategia de Ciudades Amables articulando múltiples sectores que beneficiarán a la población colombiana mediante el desarrollo de mejores condiciones de vida. Así, se ha fijado como meta la generación de un 1 millón de viviendas en el cuatrienio señalado.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.

Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

Para lograrlo, se han diseñado estrategias tales como la asistencia técnica a entes territoriales para la formulación de proyectos VIS y de ésta manera incrementar la oferta de vivienda en todo el territorio nacional.

En desarrollo de ésta labor, FINDETER cuenta con un proceso estratégico denominado Programas Especiales, a través del cual se busca promover el desarrollo regional urbano mediante la asistencia técnica y el acompañamiento para la formulación de los proyectos de vivienda de interés social, que se financien con subsidios de vivienda tanto de los recursos del Gobierno Nacional y de las Cajas de Compensación Familiar.

La experiencia de FINDETER en vivienda se enmarca principalmente en la función de la evaluación de proyectos de vivienda de interés social urbano en aspectos de orden legal, financiero y técnico, con base en los cuales emite un Concepto de Elegibilidad.

Durante el periodo agosto 2010-2011, se pueden destacar en ésta materia las siguientes realizaciones:

- Actividades de Asistencia Técnica y capacitación a los municipios con el fin de promover los proyectos de vivienda de interés social en las entidades territoriales más afectadas por el fenómeno de la niña 2010-2011, contribuyendo de esta manera a fortalecer sus capacidades técnicas y operativas para la formulación de proyectos.
- Acompañamiento técnico específico a proyectos en proceso de formulación; brindar orientación y planteamiento de objetivos específicos a los oferentes para la formulación y presentación de proyectos en los aspectos técnicos, legales y financieros, en las iniciativas que se presenten en el marco de la atención de los damnificados por el Fenómeno de la Niña 2010-2011.
- FINDETER brindó asistencia técnica a los entes territoriales y oferentes de proyectos de vivienda con el fin de divulgar la Política Nacional de Vivienda Urbana. Así mismo, prestó especial asesoría a los entes territoriales sobre las fuentes de financiación existentes para acceder a los subsidios del Gobierno Nacional a través de FONVIVIENDA.
- Se fomentó el desarrollo de alianzas público-privadas con el objetivo de unir recursos y esfuerzos que faciliten la financiación de los proyectos en los municipios afectados por el Fenómeno de la Niña.
- FINDETER gestionó a nivel nacional la elegibilidad a proyectos de vivienda de interés social urbano y otorgó la calificación a proyectos elegibles de las

bolsas de concurso del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

En desarrollo de la Política Nacional de Vivienda de Interés Social en zonas urbanas, FINDETER ha identificado casi 900 proyectos con un potencial de más de 165 mil viviendas, dentro de los cuales expidió certificados de elegibilidad para 14.746 viviendas en 105 proyectos.

Cuadro 6

Grupo	No. Proyectos	No. Viviendas	Participación %
Identificados	475	111.708	67%
En Evaluación	252	34.641	21%
Elegibles	105	14.746	9%
No Elegibles	45	4.760	3%
Total general	877	165.855	100%

Adicionalmente, para las Bolsas de Concurso Departamental y Concurso Nacional, la Entidad otorgó calificación a 46 proyectos para 8.852 viviendas.

Igualmente, a través del equipo interdisciplinario de profesionales arquitectos, ingenieros y abogados, visitó 174 proyectos en cerca de 159 municipios, con el fin de orientarlos en la formulación de los proyectos, visitar los terrenos en donde se adelanta su estructuración y prestar la respectiva asistencia técnica y acompañamiento a los oferentes que requieren cumplir con los aspectos técnicos, legales y financieros que reglamenta el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Con la firma de los convenios entre el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, a través del Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda) y FINDETER, se dio paso a una oportunidad para la construcción de viviendas para atender a los damnificados por el Fenómeno de la Niña y a la población en situación de desplazamiento, para que la Entidad les otorgue el certificado de elegibilidad y viabilidad, según corresponda.

Para familias en situación de desplazamiento se han identificado un total de 88 proyectos que significan potencialmente el otorgamiento de elegibilidad a 22.377 soluciones de vivienda.

Cuadro 7

Bolsa	Identificado con lote		En Proceso de Formulación		TOTAL	
	No. Proyectos	No. Viviendas	No. Proyectos	No. Viviendas	No. Proyectos	No. Viviendas
Fenómeno de la Niña	179	44.902	103	27.499	282	72.401
Desplazados	56	12.447	32	9.930	88	22.377
Por Definir	82	11.306	23	5.624	105	16.930
Total general	317	68.655	158	43.053	475	111.708

Con ocasión de la ola invernal que afectó la Nación durante el último trimestre de 2010 y comienzos de 2011, FINDETER se comprometió con el Gobierno Nacional a viabilizar proyectos de vivienda para atender a los hogares damnificados del fenómeno de la Niña, de los cuales se han recibido 326 proyectos que representan 81.579 soluciones de vivienda, de los cuales el 11% denominados “Formulado en Evaluación” se encuentran en la etapa final para expedición del certificado de elegibilidad.

Cuadro 8

Semaforo	No. Proyectos	No. Viviendas	Participación %
Identificado con Lote	179	44.902	55%
En Proceso de Formulación	103	27.499	34%
Formulado en Evaluación	44	9.178	11%
Total general	326	81.579	100%

Durante este último año, FINDETER ha venido trabajando de la mano con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, en la construcción de propuestas que permitan ajustar el marco legal de la Elegibilidad y Calificación de Proyectos VIS, para hacer de éste un tema más flexible, ágil y de mayor avance en la política de vivienda.

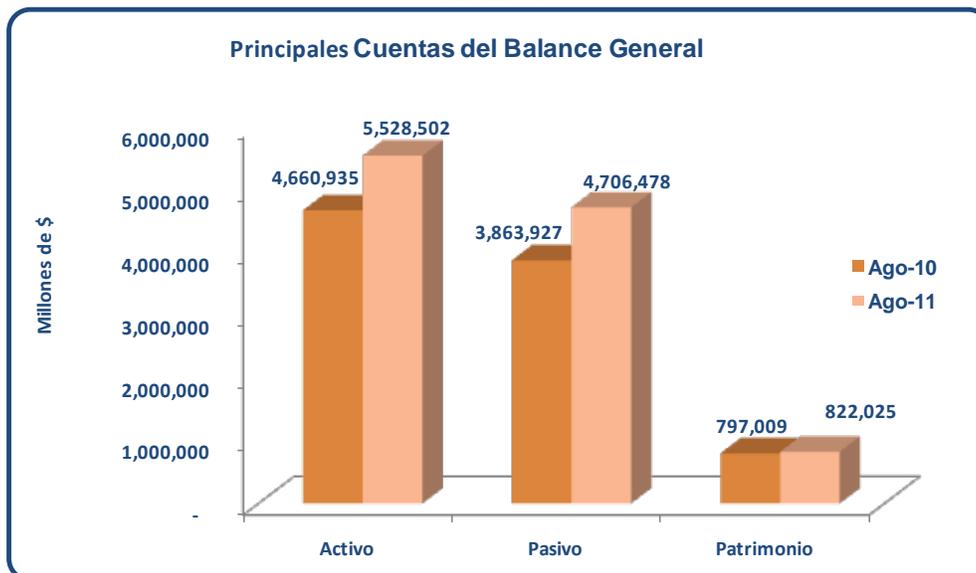
De igual manera, se ha seguido trabajando muy coordinadamente con las gobernaciones y alcaldías, como estrategia para impulsar el desarrollo regional, buscando articular las obras de infraestructura, servicios públicos, transporte, educación, salud, recreación, turismo con los productos financieros de la Entidad.

III. ANALISIS FINANCIERO

3.1. Estados Financieros

Al cierre de agosto del 2011, la estructura de balance de FINDETER mantuvo su crecimiento en los tres rubros básicos, así: el Activo creció \$867.567 millones (19%), el Pasivo \$842.551 millones (22%) y Patrimonio \$25.016 millones (3%). Este comportamiento se debe al incremento sostenido de la cartera de créditos como consecuencia del buen comportamiento de la actividad comercial de la Entidad.

Gráfica 5



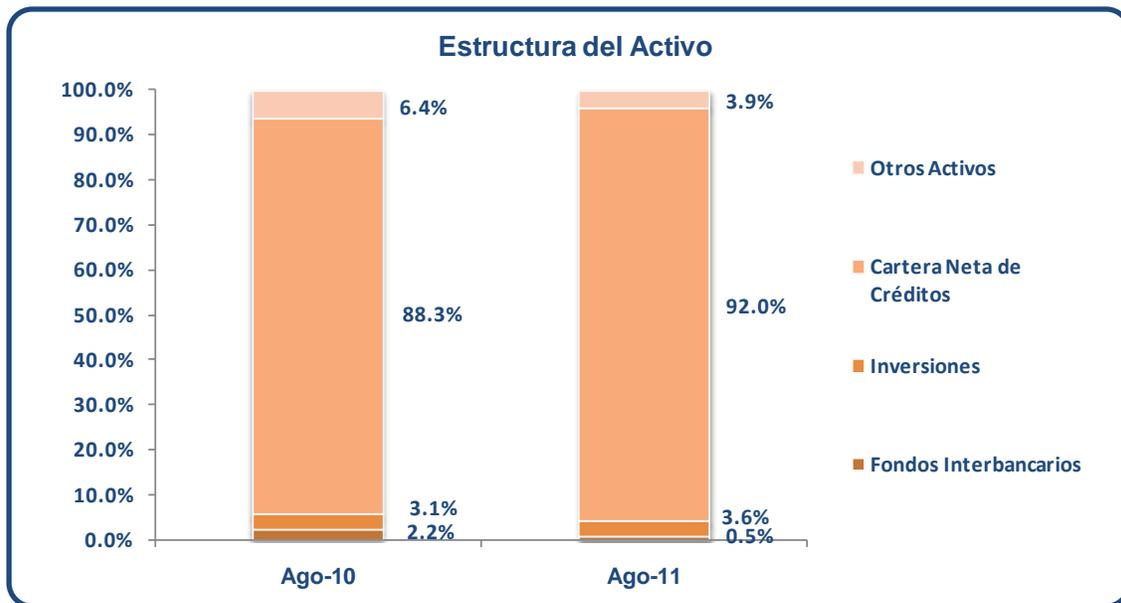
3.1.1. Análisis del Activo

El principal activo de FINDETER, la cartera neta de créditos, representa el 92% del total con un saldo de \$5.087.233 millones a 31 de agosto de 2011, alcanzando un crecimiento del 20% con respecto a agosto de 2010. Estos resultados son el reflejo de los desembolsos ejecutados durante septiembre 2010 a agosto 2011, que ascendieron a \$2.419.772 millones, con un crecimiento frente al mismo periodo 2009 a 2010 del 39%.

A la creciente dinámica de la cartera de créditos de FINDETER, se suma la excelente calidad crediticia de la misma, con un índice de calidad de cartera del 0,05% y un índice de cubrimiento del 2.142%.

Se destaca la participación de las inversiones con un 4% del total del activo, que a agosto 31 de 2011 asciende a \$199.475 millones, lo cual representa un incremento del 32% con respecto a agosto de 2010. Este crecimiento es producto de la estrategia de tener un portafolio compuesto por CDT y TES TCOS que mejoran los rendimientos que ofrecen los interbancarios, manteniendo un manejo responsable del flujo de caja de la Entidad.

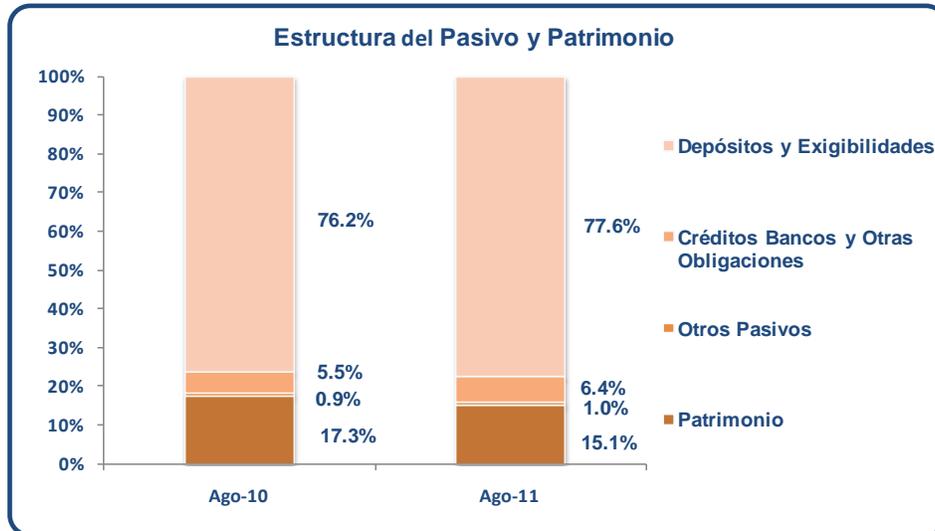
Gráfica 6



3.1.2. Análisis del Pasivo y Patrimonio

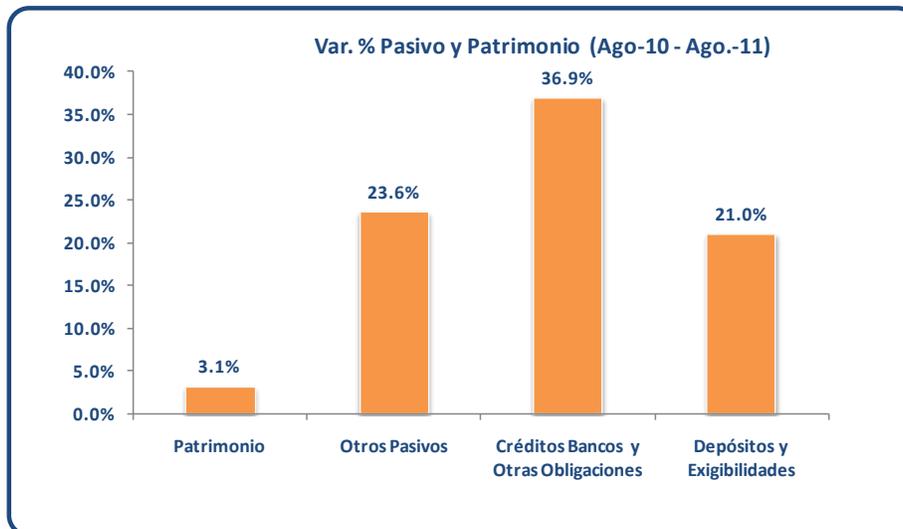
El activo de FINDETER está financiado principalmente por los depósitos y exigibilidades (CDT), el patrimonio y los créditos de bancos y otras obligaciones, los cuales financian el 78%, 15% y 6% respectivamente.

Gráfica 7



El saldo de los CDT ha crecido en \$735.978 millones (21%), lo cual muestra la confianza de los inversionistas en los títulos de FINDETER y la importancia de tener una calificación triple AAA. De la misma forma la Banca Multilateral y en especial el Banco Interamericano de Desarrollo -BID ha continuado financiando a la Entidad y es así que el saldo de los préstamos externos se incrementó en \$94.054 millones (37%). Por último el patrimonio, acorde con la política de la Junta Directiva de capitalizar las utilidades, creció un 3% (\$25.016 millones).

Gráfica 8

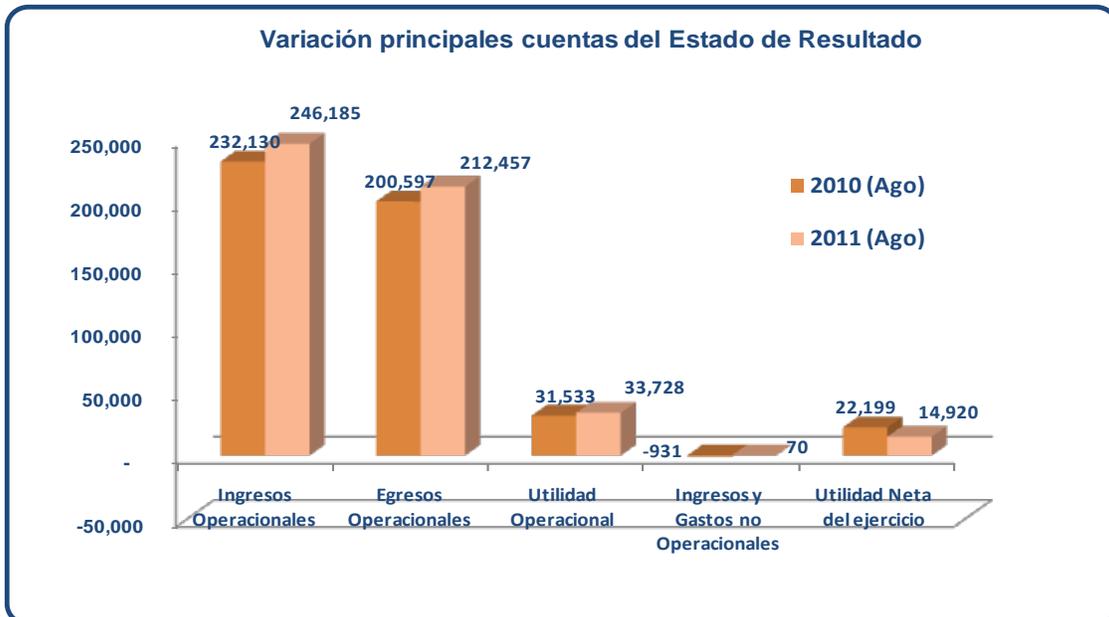


3.1.3. Análisis del Estado de Resultados

La utilidad operacional pasó de \$31.533 millones (acumulado al 31 de Agosto de 2010) a \$33.728 millones (acumulado al 31 de Agosto de 2011), representando un crecimiento de \$2.195 millones. Lo anterior es el resultado de un incremento mayor de los ingresos operacionales (\$14.055 millones) en relación con el aumento de los gastos operacionales (\$11.860 millones), lo que muestra una mejora del resultado operacional de FINDETER del 7%.

Es importante resaltar que este resultado se logró a pesar del aumento de la provisión de cartera, la cual se incrementó en \$6.390 millones (262%), debido al crecimiento de la cartera de redescuento y una causación mayor de impuestos, diferentes a la provisión de renta, \$3.949 millones (32%), especialmente por el aumento de la tarifa del impuesto al patrimonio.

Gráfica 9



La utilidad antes de impuesto de renta ascendió a \$33.797 millones con un crecimiento del 10%. Sin embargo, se aclara que parte de esta utilidad fue absorbida por la provisión de impuesto de renta la cual aumentó en un 125% hasta ubicarse en \$18.877 millones.

Se destaca que FINDETER aportó al Estado en este periodo la suma de \$35.017 millones por concepto de impuestos y contribuciones lo que representa cerca del 14% de los ingresos operacionales. Por su parte, la utilidad neta a agosto del presente año fue de \$14.919 millones.

3.1.4. Riesgo Cambiario

Cumpliendo con lo dispuesto en la Circular Reglamentaria Externa – DODM 285 del Banco de la República, en el sentido de cubrir la exposición cambiaria de la Entidad y con lo dispuesto en la Circular Externa No. 041 de la Superintendencia Financiera de Colombia en cuanto a la transmisión de la Posición Cambiaria Global, FINDETER ha venido cubriendo la exposición cambiaria de sus pasivos en moneda extranjera especialmente con operaciones Forward Non Delivery – NDF y a partir del año 2010 también con operaciones Swap.

Esta política se adoptó en FINDETER con anterioridad a la emisión de la normatividad en 2005, debido a que la Junta Directiva dio estricto cumplimiento a lo establecido en la Circular Externa 014 de 1998 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, tal como consta en el acta No. 131 del 23 de enero de 2003.

En este orden de ideas, a agosto 31 de 2011, la Financiera continuó con el programa de cobertura de sus pasivos cerrando con una cobertura de 99,8%, utilizando Forwards NDF, SWAP, créditos activos y recursos en cuentas corrientes del exterior.

Las operaciones Forward NDF vigentes a 31 de agosto de 2011, ascienden a USD132.300.000 y fueron contratadas con una devaluación promedio ponderada del 0,89% E.A. La operación de cobertura Swap vigente a 31 de agosto de 2011, asciende a USD 32.000.000 por Swap de moneda y a USD 1.186.099 por Swap de tasa de interés.

El efecto neto de la variación del precio del dólar registrado en los estados financieros, es el resultado de sumar los ingresos o egresos por reexpresión de las posiciones tanto activas como pasivas en divisas, con la utilidad o pérdida en la valoración de derivados que para el 31 de agosto de 2011 representó un ingreso de \$2.373 millones, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 9

Efecto Neto de la Cobertura en el Estado de Resultados				
Año	Egresos por Diferencia en Cambio	Ingresos por Diferencia en Cambio	Utilidad / Perdida Derivados	Efecto Total
2001	4,417	-14,934	0	-10,517
2002	5,655	-42,948	0	-37,292
2003	-16	-1,599	-20,664	-22,279
2004	-5,978	40,358	-51,815	-17,435
2005	-41	11,508	-16,165	-4,698
2006	-136	2,113	-4,935	-2,958
2007	-3,554	21,074	-19,900	-2,379
2008	-24,776	0	11,916	-12,860
2009	-17,372	43,544	-43,948	-17,776
2010	-2,689	21,265	-24,948	-6,372
2011	-700	23,360	-20,287	2,373

3.1.5. Indicadores Financieros
Cuadro 10

Descripción Indicadores Financieros	2010 (ago)	2011(Ago)
Rentabilidad		
Ingresos Operacionales/Activo Total Promedio	7,7%	7,3%
Margen Financiero Bruto/Activo Total Promedio	2,1%	2,3%
Margen Financiero Bruto/Patrimonio Inicial	12,3%	15,3%
Utilidad antes de impuesto de renta/Patrimonio Inicial	6,0%	6,4%
Utilidad antes de impuesto de renta/Activo Total Promedio	1,0%	1,0%
Utilidad neta/Activo Total Promedio	0,7%	0,4%
Utilidad neta/Patrimonio inicial	4,3%	2,8%
Eficiencia		
Egresos Operacionales/Activo Total Promedio	6,6%	6,3%
Egresos Operacionales/Ingresos Operacionales	86,4%	86,3%
Costos Administrativos sin impuestos/Activo total promedio	1,1%	0,7%
Costos Administrativos sin impuestos/Ingresos Operacionales	14,0%	9,4%
Solvencia		
Patrimonio Técnico/Activos pond. por riesgo	18,4%	15,8%
Liquidez		
Activo corriente/Pasivo corriente	2,2%	1,7%

Rentabilidad

La rentabilidad sobre el patrimonio de FINDETER antes de impuesto de renta a agosto de 2011 ascendió a 6,4%, cifra superior 306 PB al 3,3% de inflación doce (12) meses reportada a agosto. El ROE (Utilidad neta / patrimonio inicial) se ubicó en un 2,8%.

Eficiencia

FINDETER mostró eficiencia en el manejo de sus egresos operacionales para lograr el crecimiento de la Entidad. Esto se observa al calcular el indicador

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
 Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

(egresos operacionales / activo total promedio), el cual muestra una mejoría al pasar del 6,6% al 6,3% a agosto de 2011. El indicador (egresos operacionales / sobre ingresos operacionales) a agosto de 2011 se ubicó en 86,3% mejorando el desempeño financiero de la Entidad.

Solvencia

Frente al indicador de solvencia definido como el patrimonio técnico sobre los activos ponderados por el nivel de riesgo, para el cual la Superintendencia Financiera de Colombia ha fijado un límite mínimo del 9%, FINDETER a Agosto de 2011 presentó un indicador de 15,8%. Eso significa que la Entidad tiene una alta fortaleza patrimonial para el crecimiento de su cartera a través de operaciones de redescuento.

Liquidez

FINDETER continua manejando un buen índice de liquidez, 1,7%, a agosto de 2011, lo cual garantiza la disponibilidad de recursos para el pago de sus obligaciones de corto plazo, optimizando la administración de los recursos disponibles en inversiones de corto plazo, operaciones de liquidez y cartera de corto plazo.

3.2. Presupuesto y Fuentes de Financiación

El presupuesto de fuentes con el que contó la Entidad con corte a 31 de agosto de 2011, asciende a \$4.26 billones.

La ejecución del presupuesto de fuentes fue del 64% equivalente a \$2.38 billones como se puede observar en el cuadro.

Cuadro 11

Cifras en Millones de Pesos

Ejecución de Fuentes (Agosto 31 de 2011)						
	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos a la Fecha (3)	Diferencia (4)=(3)-(2)	% Cumplimiento (5)=(3)/(2)	% Participación
Comisiones	633	633	125	(508)	19,75%	0,01%
Recursos Externos	2.720.553	2.220.553	1.389.061	(831.492)	62,55%	58,20%
Recursos Internos	1.484.370	1.484.370	971.905	(512.465)	65,48%	40,72%
Recuperaciones	168	168	74	(94)	44,05%	0,00%
Otros Ingresos	52.837	52.837	25.740	(27.097)	48,72%	1,08%
Total Fuentes	4.258.561	3.758.561	2.386.905	(1.371.656)	63,51%	100,00%

El porcentaje de cumplimiento se vio disminuido dado que el comportamiento de Otros ingresos, en el flujo esperado por ingresos derivados, fue inferior al valor

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
 Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

presupuestado, se esperaba obtener ingresos por \$35.220 millones y realmente se alcanzó la suma de \$25.740 millones.

Por su parte, los recursos externos alcanzaron la cifra de \$1.39 billones, inferior a los \$1.56 billones presupuestados.

Cuadro 12

Cifras en Millones de Pesos

Ejecución de Aplicaciones (Agosto 31 de 2011)						
	Presupuesto Actual	Meta Inicial (1)	Pagos a la Fecha (2)	Diferencia (3)=(2)-(1)	Meta VS Pagos (5)=(2)/(1)	% Participación Pagos
Desembolsos	2.263.950	1.763.900	1.633.619	(130.281)	92,61%	64,56%
Servicio de la Deuda	1.878.788	1.885.062	836.913	(1.048.149)	44,40%	33,07%
Aportes Financieros No Reembolsables	2.140	2.140	328	(1.812)	15,33%	0,01%
Programas Especiales	247	247	157	(90)	63,56%	0,01%
Gastos de Funcionamiento	77.689	71.465	40.344	(31.121)	56,45%	1,59%
Adquisición de Activos	1.258	1.258	82	(1.176)	6,52%	0,00%
Otros Ingresos	34.488	34.488	18.941	(15.547)	54,92%	0,75%
Total Aplicaciones	4.258.560	3.758.560	2.530.384	(1.228.176)	67,32%	100,00%

En cuanto a la ejecución del presupuesto por aplicaciones, esta ascendió a \$2.53 billones, que representan un cumplimiento del 67%.

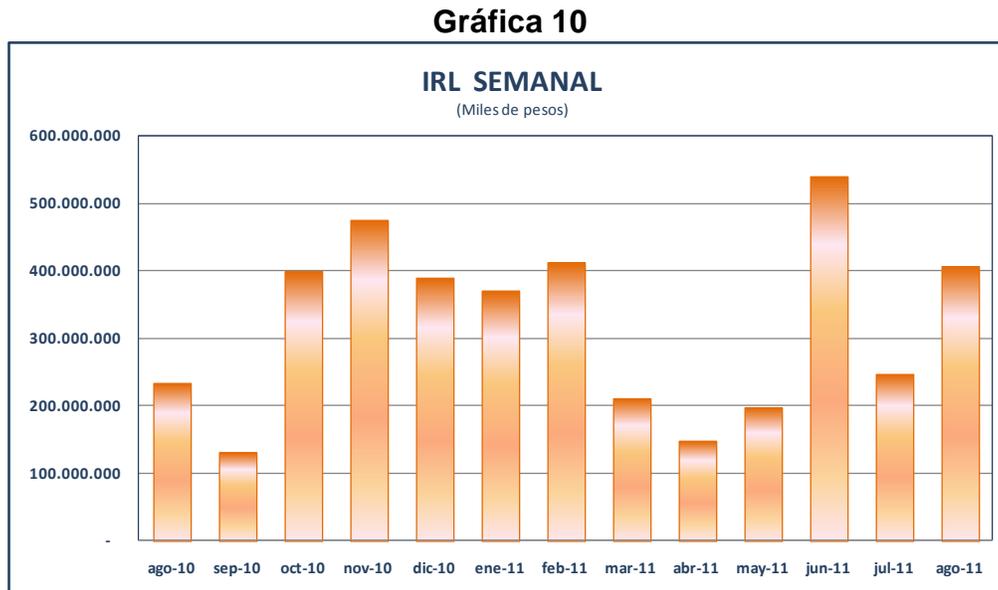
Este porcentaje de ejecución se explica por el impacto favorable causado por la disminución en los pagos de servicio de la deuda y el cumplimiento de los desembolsos presentó un incremento de \$130 mil millones, al corte del 31 de agosto de 2011.

IV. GESTIÓN DEL RIESGO

FINDETER como entidad vigilada cumple con la regulación en materia de riesgos expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, y en desarrollo de la misma tiene implementados los sistemas de administración de riesgos de crédito-SARC, mercado SARM, liquidez – SARL, operativo – SARO y lavado de activos y financiación del terrorismo –SARLAFT.

4.1. Riesgo de Liquidez – SARL

FINDETER mide el riesgo de liquidez con el Indicador de Riesgo de Liquidez – IRL, que se ha mantenido positivo durante este año y al corte de agosto de 2011 refleja un valor de \$407.875 millones, esto indica que la Entidad ha mantenido niveles adecuados de liquidez como se ilustra a continuación:



4.2. Riesgo de Mercado- SARM

La Financiera mide el riesgo de mercado usando la metodología Valor en Riesgo – **VeR** de acuerdo con el modelo estándar de la Superintendencia Financiera de Colombia.

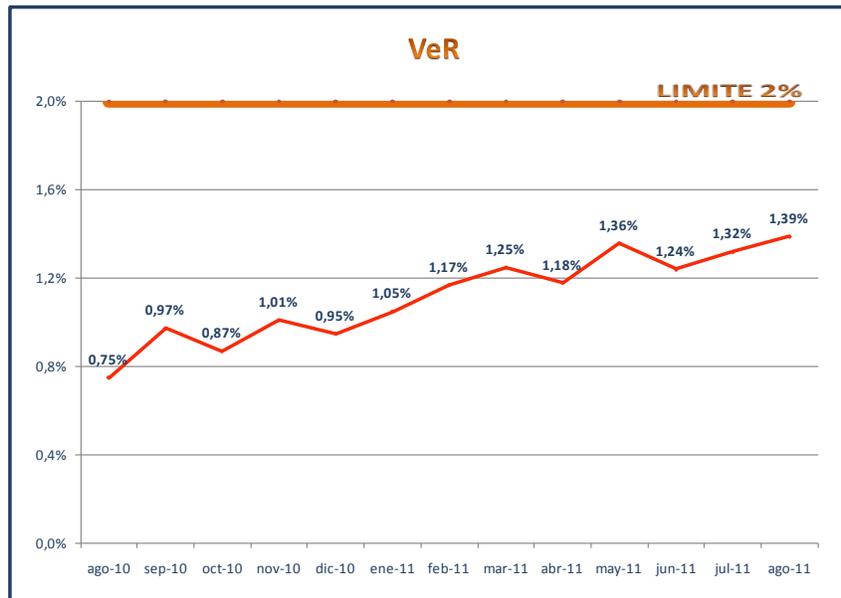
El valor en riesgo – VeR como porcentaje del patrimonio técnico de la Entidad representa el 1,4% al cierre de agosto de 2011, este indicador es bajo con

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

respecto al promedio del sistema financiero que alcanza un promedio aproximado del 5%.

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

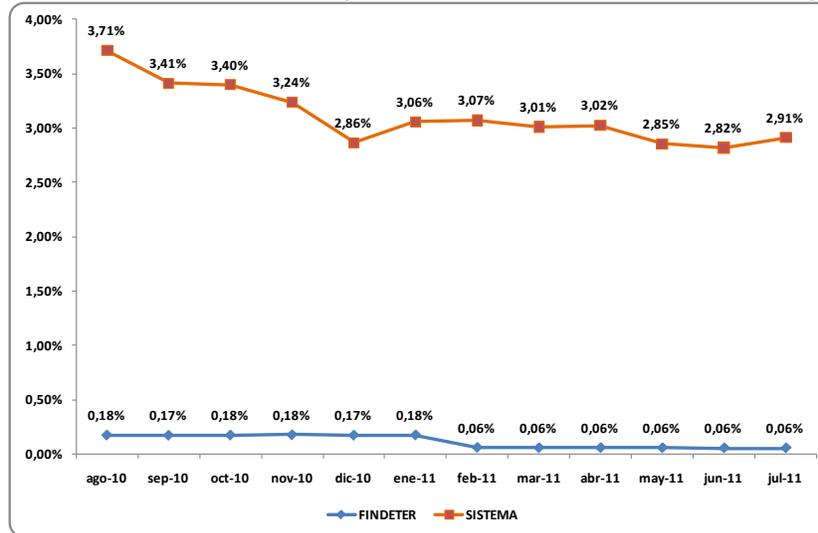
Gráfica 11



4.3. Riesgo de Crédito-SARC

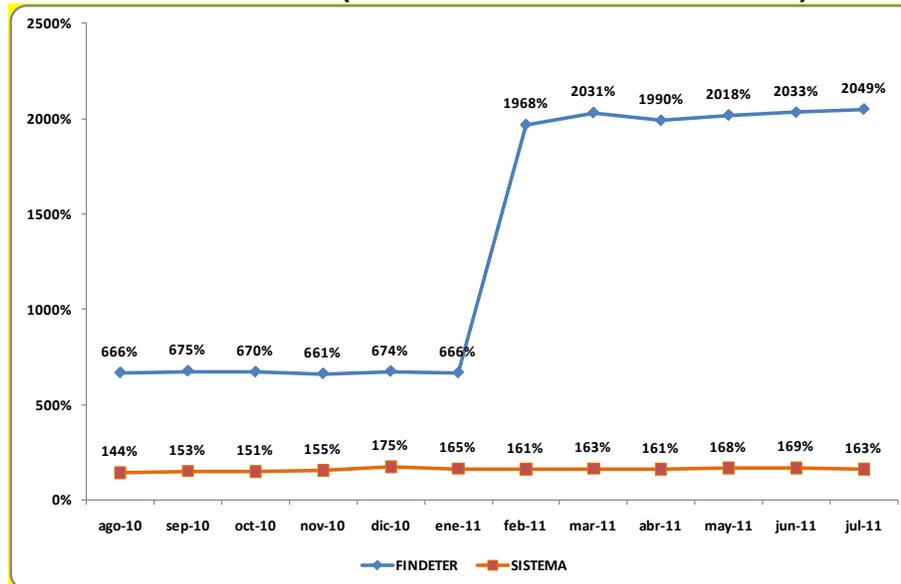
El indicador de calidad de cartera históricamente se ha situado en niveles muy bajos con respecto al sistema, por ejemplo, para julio de 2011, se ubicó en el 0,06%, mientras que el del sistema fue de 2,91 %.

Gráfica 12
Calidad de Cartera = (Cartera Vencida / Cartera Buta)



* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Gráfica 13
Cubrimiento = (Provisiones / Cartera Vencida)



* Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Para el caso del indicador de cubrimiento, al corte de julio de 2011, se situó en el 2.049% frente a 163% del sistema.

V. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

5.1. Gestión de Contratación

La actividad contractual de FINDETER se rige por las disposiciones legales y reglamentarias aplicables al desarrollo de sus actividades conforme al derecho privado, según lo dispuesto por el Parágrafo Primero del Artículo 32 de la Ley 80 de 1993, modificado por el Artículo 15 de la Ley 1150 de 2007.

En consecuencia, FINDETER aplica su propia reglamentación para la contratación, aplicando los principios de Buen Gobierno contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, e incorporando los principios de transparencia, economía, responsabilidad, igualdad, moralidad, eficacia, celeridad, imparcialidad y publicidad.

Lo anterior, sin perjuicio del cumplimiento de los principios y postulados de la Función Administrativa y Gestión Fiscal de los artículos 209 y 267 de la Constitución Nacional (Artículo 13 de la Ley 1150 de 2007) y del acatamiento del Régimen de Inhabilidades e Incompatibilidades de los Artículos 8º de la Ley 80 de 1993 y 18 de la Ley 1150 de 2007.

Durante el período agosto 2010-2011, la Financiera ha realizado contrataciones por \$11.522 millones de pesos, de las cuales el 56% corresponden a Convocatorias Privadas por un valor de \$6.426 millones, que corresponden a aquellas contrataciones cuyo monto es superior a los 200 SMMLV (*Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes*).

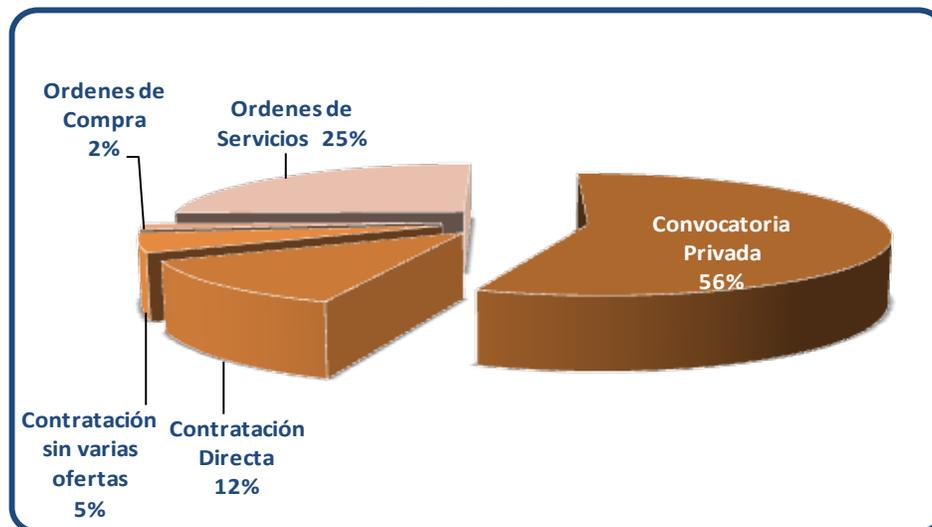
Cuadro 13

Cifras en millones de Pesos

Modalidad o Tipo de Contratación	Procesos por Cuantía	*Contratación 2010-2011
Convocatoria Privada	Superior a 200 SMMLV	6.426
Contratación Directa	N.A.	1.413
Contratación sin varias ofertas	N.A.	585
Contratación Inferior a 200 SMMLV	Ordenes de Compra	179
	Ordenes de Servicios	2.919
Total Contratación		11.522

* Incluidos adicionales a los contratos y ordenes de servicio y compra

Gráfica 14



A través del link de Contratación en la página web www.findeter.gov.co, FINDETER pone a disposición de la comunidad todos los procedimientos y actos asociados a los procesos contractuales, en los cuales se pueden observar los pliegos de condiciones o equivalentes, las etapas procesales, el número de proponentes que se presentaron a los contratos para bienes de uso común, los criterios de selección y calificación de proveedores, el plan de compras, entre otros, todo lo anterior con el propósito de posibilitar una mayor pluralidad en la participación de los oferentes y mayor transparencia en la utilización de los recursos públicos.

5.2. Gestión Jurídica

Dentro del mapa de procesos del Sistema de Gestión Integral –SGI de FINDETER, el proceso de gestión jurídica tiene como objetivo asesorar a la Entidad en todos los aspectos jurídicos y representarla judicialmente y extrajudicialmente para la protección integral de los intereses institucionales; también ejerce la administración y cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de los Fondos de Cofinanciación FIU, FIS, FCV, el programa RISR y Utilidades.

5.2.1. Representación Judicial

A corte del 31 de agosto de 2011, se están atendiendo 18 demandas en contra de FINDETER por valor de \$7.424 millones, de las cuales el 82% está relacionado

con procesos Laborales de Casación (44%) y Laborales de Reestructuración (38%).

Con respecto a las demandas presentadas por la Entidad por valor de \$2.261 millones correspondientes a 48 procesos, el 22% equivalente a \$505 millones, se refiere a las derivadas de las carteras administradas diferentes al redescuento tales como Exfuncionarios, Monitor Local y BCH en Liquidación.

Cuadro 14
Procesos Judiciales FINDETER

Demandas Contra FINDETER		Valor Provisión (Millones \$)	Número de Procesos
Laborales Casación		3.281	5
Laborales Reestructuración		2.837	8
Reparación Directa		1.200	1
Laborales		100	1
Abreviado Supersociedades		6	1
Laborales Contratos Vigilancia		0	2
Total Demandas Contra FINDETER		7.424	18
Demandas Presentadas por FINDETER		Valor Demandado (Millones \$)	Número de Procesos
Ejecutivos	Cartera Exfuncionarios	374	12
	Monitor Local	55	3
	Utilidades	1.756	30
	BCH	76	2
Acción Penal		0	1
Total Demandas Instauradas por FINDETER		2.261	48

En cuanto a los recursos que administra FINDETER a la Nación, a 31 de agosto de 2011, se están atendiendo 28 procesos en contra por valor de \$1.302 millones, de los cuales el 80% están representados en demandas de Nulidad y Contractuales.

Por su parte, en las carteras administradas de INSFOPAL y de los Fondos de Cofinanciación donde FINDETER oficia como demandante, se llevan a cabo 873 procesos por valor de \$ 28.852 millones de pesos.

Cuadro 15
Procesos FONDOS e INSFOPAL

Demandas Contra FINDETER		Valor Provisión (Millones \$)	Número de Procesos
Nulidades		638	11
Contractuales		410	11
Reparación Directa		200	1
Acciones Populares		54	5
Total Demandas Contra FINDETER		1.302	28
Demandas Presentadas por FINDETER		Valor Demandado (Millones \$)	Número de Procesos
Ejecutivos	FONDOS	27.956	852
	INSFOPAL	895	20
Ordinario Civil		1	1
Total Demandas Instauradas por FINDETER		28.852	873

-INSFOPAL= Instituto Nacional de Fomento Municipal

-FONDOS = Fondos de Cofinanciación FIU, FCV, FIS y RISR

FIU (Fondo de Infraestructura Urbana

FCV (Fondo de Infraestructura Vial

FIS (Fondo para la Inversión Social

RISR (Programa de Recursos de Inversión Social Regional)

5.3. Planta de Personal

Para el periodo analizado agosto 2010-2011, la composición de la planta de personal discriminada por los diferentes niveles ocupacionales y su distribución por proceso según sean éstos misionales o de apoyo, se describe a continuación:

Cuadro 16
Composición de la Planta de Personal
Gerentes Públicos

Descripción	Cantidad
Número de Gerentes Públicos	19
Mujeres	5
Hombres	14
Total Gerentes Públicos Provistos	19
Número de Gerentes Públicos Provistos en el 2010	22
Número de Gerentes Públicos Provistos Enero-Agosto de 2011	19

Cuadro 17
Estructura de la Planta de Personal
Número de Cargos: 176

Descripción	Porcentaje	Personas
Provistos	100%	176
Mujeres	55%	97
Hombres	45%	79
Por Nivel Ocupacional	Porcentaje	Personas
Directivo	10%	18
Asesor	1%	1
Profesional	65%	114
Técnico	12%	21
Asistencial	13%	22

Cuadro 18
Estructura de la Planta de Personal

Número de Cargos: 176

Descripción	Porcentaje	Personas
Cargos Misionales	56%	99
Cargos de Apoyo	33%	58
Por Naturaleza	Porcentaje	Personas
Libre nombramiento y remoción	11%	19
Carrera Administrativa	N.A.	N.A.
Contratación Prestación de Servicios	N.A.	N.A.

FINDETER, en cumplimiento de su política orientada a promover el fortalecimiento institucional, desde la perspectiva del crecimiento del talento humano, ha dinamizado la participación de sus colaboradores en diversos programas estratégicos de formación de cara a las nuevas perspectivas de la Entidad.

Es así como durante lo corrido del año 2011, se ha trazado como meta potencializar el conocimiento, competencias y habilidades de sus colaboradores, aumentando la cobertura y la dedicación a la formación, mediante la implementación de jornadas de capacitación en diversos temas, obteniéndose al 31 de agosto del 2011 una dedicación de 6 horas en promedio mensuales para el 88% de los Servidores Públicos.

De otro lado y a partir de la identificación de las variables socio demográficas que inciden e impactan el desempeño y por ende, los resultados corporativos, se aplicaron instrumentos diversos, encuestas, entrevistas y talleres orientados a diagnosticar la percepción de los colaboradores de la Entidad sobre algunas variables que miden el Clima Organizacional. Como resultado de este ejercicio se destaca el alto sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la Entidad.

VI. GESTIÓN GENERAL

6.1. Plan Estratégico y de Acción

El Plan Estratégico de FINDETER 2010-20112 contiene 10 objetivos estratégicos encaminados a lograr el crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos productos, la satisfacción del cliente, el posicionamiento de la imagen de FINDETER en el mercado, la diversificación de las fuentes de fondeo y la modernización de la estructura operativa de la Entidad.

El Plan de Acción está constituido por las iniciativas de los diferentes procesos que conllevan a la consecución de los objetivos estratégicos.

6.1.1. Plan de Acción 2010

Para el 2010, se definieron 21 proyectos que conformaron el Plan de Acción los cuales con su ejecución permitieron entre otros, superar la meta de desembolsos para ese año en un 13%, al registrar \$ 1,85 billones frente a los \$ 1,640 billones presupuestados. Se focalizaron los recursos hacia la financiación de proyectos del sector público en un 28%, cifra superior a lo esperado y se logró mayor profundización en el plazo financiando proyecto con vencimientos superiores a 8 los años. Acciones tendientes a fortalecer el posicionamiento de Financiera en el mercado.

Como complemento a lo anterior, se hizo el lanzamiento de la nueva imagen de FINDETER que junto con las acciones anteriormente mencionadas tuvo un impacto positivo en el índice de satisfacción del cliente que paso de 45% en el 2009 al 81% en el 2010.

Al interior de la empresa se llevaron a cabo iniciativas con el fin de mejorar la capacidad de gestión de la Entidad como por ejemplo, el diseño del modelo de gestión del riesgo de liquidez, la metodología para establecer los cupos de la contraparte y el avance en productos como FINDETER virtual y REDELINEA, este último permitirá a los intermediarios financieros consultar en línea el estado de las solicitudes, hacer pagos y registrar su solicitud de redescuento a través de la página web.

6.1.2. Plan de Acción 2011

En 2011, el Plan de Acción está conformado por 14 proyectos de los cuales 9 son continuación del año anterior y los 5 restantes están relacionados con el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Entidad.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.

Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	PROYECTO ESTRATEGICO (PLAN DE ACCION)	DESCRIPCION DEL PLAN DE ACCION
Financiera	Mantener el valor del patrimonio con rentabilidades iguales o superiores a la inflación.	Crecimiento Orientar la gestión comercial a los segmentos focalizados por fallas del mercado financiero o necesidades de estos segmentos.	Incrementar los desembolsos.	Realizar actividades con el sector financiero y los empresarios públicos y privados, para incentivar la utilización de los créditos línea FINDETER.
Cliente	Incrementar el índice de satisfacción del cliente externo de FINDETER	Eficiencia Operacional Automatizar los procesos relacionados con los productos y servicios de apoyo comercial soportados en las TIC's	REDE- LINEA	Diseñar e implementar el procedimiento: Trámite de Redescuento para operaciones Crédito y de Leasing en línea, a través del diseño, desarrollo e implementación de un aplicativo en la página web
	Implementar un modelo operativo que permita ser autosuficiente y eficaz en la gestión	Eficiencia Operacional	Tercerización de la gestión documental	Entregar a un tercero la administración de la gestión documental de acuerdo a las normas y directrices del Archivo General de la Nación, La Superfinanciera y la ISO 9001 / NTC GP 1000.
	Posicionar a FINDETER como la Financiera para el desarrollo de Colombia	Crecimiento Desconcentrar las colocaciones en otros intermediarios y aumentar las operaciones a largo plazo	Aumentar los desembolsos a Largo Plazo	Realizar actividades con el sector financiero para incentivar redescuentos de créditos con plazos mayores a 8 años a través de la línea FINDETER.
	Posicionar a FINDETER como la Financiera para el desarrollo de Colombia	Crecimiento Orientar parte de la gestión comercial a los segmentos focalizados por fallas del mercado financiero o necesidades de estos segmentos.	Desembolsos en el segmento focalizado	Realizar actividades con el sector financiero para incentivar redescuentos de créditos otorgados al Sector Público
Productos y Servicios	Implementar un modelo operativo que permita ser autosuficiente y eficaz en la gestión	Eficiencia Operacional Integrar la información gerencial para la toma de decisiones (gestión - operación del negocio)	Sistema de Monitoreo y Evaluación (SM&E)	Diseño, desarrollo e implementación un sistema de monitoreo y evaluación de resultados e impacto de la gestión, incluyendo la herramienta aplicativa.
		Eficiencia Operacional Optimizar los procedimientos SGI, SARO y SARLAF	Revisión metodológica para los sistemas SARO - SALAFT e implementación de una herramienta tecnológica para administrar la información relacionada	Contar con una herramienta tecnológica que integre la administración de los Sistemas SGI (Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Control Interno - MECI), SARO y SARLAF.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	PROYECTO ESTRATEGICO (PLAN DE ACCION)	DESCRIPCION DEL PLAN DE ACCION
		Eficiencia Operacional Mantener y mejorar la competitividad de FINDETER	Viabilidad Sistematización cartera Pasiva.	El proyecto se desarrollará en dos etapas: I. Analizar la viabilidad de contar con una herramienta que permita el manejo y control de la cartera pasiva. II. Realizar el diseño, desarrollo e implementación de los módulos necesarios para el manejo y control de la cartera pasiva.
		Eficiencia Operacional Controlar los riesgos de la entidad	Modelo INFIS	Diseñar una metodología para evaluación, seguimiento y control del cupo otorgado a los INFIS.
	Diversificar fuentes de Fondeo	Eficiencia Operacional Optimizar la canasta de recursos de Fondeo	Titularización Etapa 2 - Implementación	Implementar mecanismo de financiación soportado en la cartera de crédito, a través de un patrimonio autónomo, con cargo al cual se emiten títulos negociables en el mercado público de valores y con alta liquidez..
	Diversificar el portafolio de Productos y Servicios	Crecimiento Adquirir conocimiento del mercado regulación, políticas y financiación como insumo para la gestión comercial y el desarrollo de productos	Análisis Sectorial	Desarrollar un análisis sectorial que sea instrumento para brindar asesoría y acompañamiento.
	Promover la actualización del marco legal	Crecimiento Transformación y ampliación de facultades	Sub-Proyecto Legal / Normativo	Acto Administrativo que permita mayor flexibilidad en la estructura de la entidad para orientarse hacia una con operación multi-servicios.
Estructura	Optimizar estructura organizacional y garantizar Talento Humano competente y de alto desempeño	Eficiencia Operacional Mantener y mejorar la competitividad de FINDETER	Diseño e implementación de un programa de Clima Organizacional	Herramienta que genera insumo para el diseño y desarrollo de programas de mejoramiento o mantenimiento del Clima Organizacional, durante el año 2011.
		Eficiencia Operacional Mantener y mejorar la competitividad de FINDETER	Sistema de Información de Talento Humano	Diseñar e implementar herramientas para la gestión de información de talento humano

A 31 de agosto el cumplimiento de las acciones frente a las metas, presentan un nivel de ejecución por encima del 64%. Se espera que antes de finalizar el año se cuente, con proyectos tan importantes como la modernización de la Entidad, implementación de nuevos productos, información sectorial del mercado para mejorar nuestros servicios a los clientes.

Con relación al crecimiento en desembolsos, la empresa presenta un nivel de ejecución del 124% año corrido con relación al valor presupuestado a la fecha de corte. La profundización en el plazo ha sido cada vez mayor, al cierre de primer semestre del 2011, registra un indicador de 47% en los desembolsos con plazo mayor a 8 años. En cuanto a la focalización, el sector público participa con el 18% de los desembolsos con un comportamiento creciente a lo largo del primer semestre del año. Se espera que a 31 de diciembre este indicador este por encima del 25%.

6.2. Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República

Como parte fundamental del Sistema de Gestión Integrado, se cuenta con el proceso de Control de Gestión Institucional a cargo de la Oficina de Control Interno de Gestión, la cual se encarga de llevar a cabo el seguimiento a los planes de mejoramiento de la Entidad, del cual se presenta en éste informe, los derivados en el ejercicio de auditoría efectuados por la Contraloría General de la República durante el año 2009:

Cuadro 19
Plan de Mejoramiento CGR Vigencia 2009

Total Hallazgo	Responsables por Area	Número de Metas
19	División Jurídica	13
	Oficina de Planeación	13
	Presidencia	4
	Dirección de Tecnología y Procesos	4
	División de Contabilidad y Presupuesto	3
	División de Recursos Físicos	1
	División de Recursos Humanos	1
	Grupo Interno de Trabajo	1
Total		40

A agosto de 2011 se ejecutaron en un 100% las metas planteadas, con las cuales se subsanaron los hallazgos identificados por la Contraloría General de la República para la vigencia 2009.

Como parte de la ejecución de los roles asignados a la Oficina de Control Interno de Gestión, se han ejecutado de agosto de 2010 a agosto de 2011, 11 auditorías de gestión, así:

Cuadro 20
Auditorias Internas de Gestión

Cantidad	Proceso Auditado
11	Gestión de Cartera Operaciones Activas Operaciones Financieras Gestión de Tecnología Gestión Comercial Gestión de Riesgos Gestión de Contabilidad Estrategia Financiera Operaciones Financieras - SWAPS Gestión Administrativa Programas Especiales

En lo pertinente a las auditorías internas de calidad la Oficina participó en 7 auditorías internas de calidad.

La Oficina presentó 77 informes internos y externos, dando cumplimiento a la normatividad y a la programación establecida.

Las recomendaciones resultado de las auditorías realizadas son en total 41, de las cuales los dueños de los procesos adoptaron 32.

Gráfica 15



6.2.1. Perspectivas Control Interno de Gestión para el año 2012

- Incrementar en 14% el cubrimiento de las auditorías realizadas a los procesos, logrando un total 13 procesos y 6 regionales auditadas.
- Lograr el fortalecimiento de la Oficina mediante la automatización de las actividades operativas de las auditorias.
- Fortalecer el proceso de Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno de la Entidad mediante una herramienta que permita valorar e identificar las fortalezas y debilidades del Sistema.
- Promover una participación activa frente al Rol Asesor en conjunto con la Alta Dirección, para lograr el planteamiento de propuestas que agreguen valor a la Entidad.
- Fortalecer a los profesionales de la Oficina en sus competencias, con la actualización de los conocimientos y prácticas en auditoria.

6.2.2. Control Disciplinario Interno

Con el objetivo de asegurar la transparencia e idoneidad en todas las actuaciones de la gestión pública a cargo de los funcionarios de FINDETER, se encuentra el proceso Control Disciplinario Interno a cargo de la Oficina de Control Disciplinario Interno.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.

Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

Su objetivo primordial es adelantar las acciones disciplinarias a los servidores públicos de FINDETER cuando incurran en presuntas faltas respetando el debido proceso y el derecho de defensa; y pronunciarse sobre los resultados aplicando la constitución, la ley y el Código Disciplinario Único, para asegurar el cumplimiento de sus deberes y funciones en el desempeño del cargo.

Como parte de la ejecución de las funciones que cumple esta Oficina, se han adelantado durante el período agosto 2010-2011, procesos disciplinarios, así:

- Número de expedientes que se encontraban abiertos para el mes de agosto de 2010: 7.
- Número de expedientes que se abrieron en el año 2011: 5, para un total de 12 expedientes.
- Expedientes cerrados con archivo definitivo y fallo absolutorio: 7.
- Pruebas decretadas y practicadas, desde el mes de agosto de 2010 al mes de agosto de 2011: 80.

6.2.3. Perspectivas en el Control Disciplinario para el año 2012

- Adelantar los procesos disciplinarios dentro de los términos establecidos en el Código Disciplinario Único, respetando siempre el debido proceso y el derecho de defensa de los servidores públicos que se ven incurso en Investigación Disciplinarias.
- Fortalecer el Proceso de Control Disciplinario Interno, dentro del marco del Sistema de Gestión Integrado.

6.3. Sistema de Gestión Integrado - SGI

El Sistema de Gestión Integrado, conformado por los Sistemas de Gestión de Calidad -SGC-, Control Interno -SCI- y Administración del Riesgo Operativo -SARO-, durante este periodo, se enfatizó en su mantenimiento como insumo básico para la mejora continua en la gestión, control y atención de los riesgos institucionales.

Se destacan las siguientes actividades:

- El tercer ciclo de Auditoría Interna de Calidad presentó 12 no conformidades menores; éstas se atendieron mediante acciones correctivas, algunas de ellas todavía en ejecución. Esta auditoría reflejó el compromiso, sentido de pertenencia y trabajo de los equipos en la interiorización del SGI en su labor diaria.

- La encuesta de autoevaluación del SCI señaló que el 94% de los servidores públicos está aplicando en su actividad diaria los controles allí establecidos; resultado que se reconoció posteriormente, con la calificación de la Evaluación Independiente del SCI que efectuó la firma Amezcuita & CIA, que fue del 90.25%.
- La tercera revisión por la dirección del Sistema de Gestión Integrado mostró la madurez adquirida en la Entidad para gestionar y reconocer la mejora continua.
- La segunda auditoría de seguimiento al SGI realizada por la firma certificadora COTECNA, confirmó la continuación con la Certificación hasta el 16 de julio de 2012, al demostrar el cumplimiento con los requisitos de la Normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.2009.

6.3.1. Retos y Perspectivas del SGI

- Iniciar la implementación de la ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental integrada al Sistema de Gestión de FINDETER.
- Continuar con el mantenimiento y la mejora del SGI como insumo para lograr la recertificación en las normas ISO 9001:2008 y NTCGP1000.2009 en julio de 2012.

6.4. Servicio Al Ciudadano

FINDETER como Entidad creada para financiar las iniciativas de inversión que contribuyan al desarrollo y el progreso del país, incrementa las herramientas para un mejor servicio al ciudadano de la mano con el PNSC.

Con el objeto de mejorar la oportunidad, accesibilidad y eficacia de los servidores que promueven la administración pública al ciudadano, se brinda interacción oportuna y de calidad para la atención al ciudadano, dando la mejor atención por los canales de comunicación (Ley 1450-2011, artículo 234 del Servicio al Ciudadano)

➤ Instrumentos de Gestión de Administración Pública

- ✓ Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, Decreto 2623 de 2009

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

Se establecen lineamientos para el mejoramiento de los canales de atención al ciudadano, para así mismo facilitar, las dudas, inquietudes, preguntas o reclamos, con los diferentes modelos de gestión para las dependencias encargadas del servicio y planes de capacitación específicos a los servidores públicos encargados en la atención al ciudadano.

Se realizan los sistemas de control interno, estrategias para incrementar la confianza en el Estado y mejorar la relación entre el ciudadano y la Administración Pública. Se realiza su respectivo seguimiento en la medición y control relacionados con los estándares de calidad y eficiencia del servicio al ciudadano.

- En **Calidad**: Ofrecemos los servicios de acuerdo con las necesidades, deberes y derechos de los clientes, teniendo en cuenta la naturaleza de la entidad y los estándares de calidad.
-
- En **Compromiso**: Verificamos el cumplimiento de los derechos y deberes del cliente, satisfacer sus necesidades y requerimientos.
- En **Servicio**: Proporcionamos atención y servicios al cliente, de acuerdo con las políticas, definidas por la Entidad.

➤ **Funciones del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano**

- Coordinar la política de S.C
- Definir la funcionalidad de S.C
- Establecer los estándares, indicadores y mecanismos de seguimiento para medir la función de S.C

➤ **Articulación del SNSC con otros sistemas**

- PNSC (PROGRAMA NACIONAL DE SERVICIO AL CIUDADANO) Creado en el 2006 como Plan de Desarrollo, para brindar la mejor atención al ciudadano.
- GEL (GOBIERNO EN LINEA) dar el mejor impacto en línea, información, tramites y servicios a la ciudadanía.

➤ **Políticas de Servicio al Ciudadano:**

Nuestros lineamientos

- Mejora en los canales de comunicación para atención al ciudadano.
- Modelos de gestión para las dependencias encargadas del Servicio al Ciudadano.
- Planes de capacitación para los servidores públicos.

Nuestros Canales:

- **Correo Institucional:** findeter@findeter.gov.co , rápido y oportuno, donde nos podemos comunicar con nuestro cliente externo y /o interno.
- **Pagina Web:** www.findeter.gov.co, donde los clientes y visitantes encuentran toda la información relacionada con la Entidad.
- **Aplicativo:** Herramienta para resolver dudas, preguntas e inquietudes que tienen los clientes que ingresan por medio de nuestra Página Web, contáctenos.
- **Facebook:** Se reúnen personas con intereses comunes. Se pueden añadir fotos, vídeos, mensajes, etc. Las páginas, se crean con fines específicos y a diferencia de los grupos no contienen foros de discusión, donde se comparten ideas.
- **Teléfono:** Nos permite la comunicación con nuestros clientes tanto internos como externos, existe la línea gratuita 01.8000116622 a nivel Nacional.
- **Chat:** Rápido y oportuno, donde nos podemos comunicar con nuestro cliente interno y /o externo.
- **Foro:** Es un escenario de comunicación por internet, donde se propicia el debate, la concertación y el consenso de ideas. Herramienta que permite a un usuario publicar su mensaje.
- **Blog:** Es un espacio en el sitio web que actualizamos periódicamente y que recopila cronológicamente textos o artículos de varios autores, en proceso de RECONSTRUCCIÓN.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

Durante este último periodo se ha incrementado la atención e información de los servicios de FINDETER, en cuanto a Servicio al Cliente, de acuerdo con las políticas y planes definidos por la entidad y el Estado.

En cuanto a los canales de comunicación se amplió el horario de atención tanto en chat, correo institucional, línea telefónica y proceso de seguimiento en el aplicativo de contactos servicio al cliente:

- **Chat:** Inicialmente se creó el chat de la entidad como un espacio para resolver inquietudes y obtener información inmediata del negocio; ésta herramienta funcionaba el día viernes de 2:00 p.m. a 5:00 p.-m, desde el 6 de mayo se extendió el horario de lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm, atendiendo un promedio diario de 1 a 2 personas.
 - **Correo institucional:** A diario se reciben aproximadamente de 60 correos, los cuales van delegados a las diferentes áreas de la Entidad.
 - **Línea telefónica:** Se reciben aproximadamente 3 a 6 llamadas al día, se implementaron dos extensiones telefónicas para atender las solicitudes o requerimientos de los clientes-ciudadanos, en un horario de lunes a viernes de 8:00am a 5:00pm.
 - **Aplicativo contactos:** Se recibieron el último trimestre aproximadamente 200 solicitudes para las diferentes áreas de la entidad, obteniendo como resultado en promedio de respuestas del 100%.
- ✓ Se recibieron **200** solicitudes incrementando un **50%** el número de solicitudes.

Mayo con **73** solicitudes mayor número

46% equivalen a **91** solicitudes para la Vicepresidencia Comercial

5% equivale a **10** solicitudes para las Regionales

21% equivale a **42** solicitudes para Elegibilidad VIS

25% equivale a **50** solicitudes a servicio al cliente

3% equivale a **6** solicitudes para Recursos Humanos y Vicepresidencia Financiera.

Manteniendo un nivel de respuesta promedio de **5.1** días, frente a los **15** días previstos en el procedimiento, se obtuvo un **4%** menos en lo corrido del año.

- Se asiste continuamente a las reuniones programadas por el PNSC, para el desarrollo del plan de acción, herramientas y articulaciones estratégicas bases para un servicio al cliente/ciudadano, bajo involucramiento directivo,

alianzas estratégicas de atención, haciendo relaciones con las demás entidades del estado adscritas al Ministerio de Hacienda.

Lo anterior se realiza para facilitar el servicio a los ciudadanos, aplicando las herramientas de la tecnología, la información dentro los canales de comunicación, lenguaje oral y escrito, dentro de los estándares de calidad y valores corporativos.

Actividades pendientes en alianza con el PNSC

- Curso SACF (Sistema de Atención al Consumidor Financiero).
- Feria del Sector Hacienda, Consolidar los balances de las diferentes entidades Públicas (Sincelejo 20 de Agosto).
- Curso formación en servicio, con el Politécnico Gran colombiano, 50 horas, participación de seguimiento Sector Hacienda (Atención al ciudadano), da inicio el 29 de Septiembre.
- Curso alianza con el Sena.

Teniendo en cuenta la evolución y trascendencia que se ha dado a la Financiera se han realizado junto con el PNSC y DNP las siguientes actividades:

- Se realizó una encuesta de Autoevaluación solicitado por el DNP.
- Se entrega la Metodología de trabajo sectorial para el año 2011 en el tema servicio al ciudadano.
- Se realizó un encuentro con los integrantes del Plan Nacional de Servicio al Ciudadano PNSC del Sector Hacienda, en la sede principal de FINDETER en Bogotá.

6.5. Infraestructura Tecnológica

En materia de tecnología, durante el periodo se destaca el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, especialmente la gestión de seguridad informática. En términos generales, la Dirección de Tecnología y Procesos inició el proceso de fortalecimiento de la seguridad debido al incremento de riesgos a las redes empresariales especialmente en las entidades financieras.

Es así como se revisaron las políticas de seguridad y se definieron reglas técnicas destinadas a prevenir, proteger y resguardar la información de FINDETER, dándolas a conocer al personal de la Entidad, y se implementaron herramientas

de protección; iniciando se esta manera el proceso de culturización en aspectos tecnológicos necesarios para apoyar la gestión de seguridad informática.

En el periodo también se destaca la gestión de tecnología de información, en cuanto al mantenimiento de la circular externa 052 de octubre de 2007 y la circular externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera.

En virtud de la implementación de la Circular 038 emitida por la Superintendencia Financiera, se reestructuró completamente el equipo de trabajo responsable del soporte tecnológico en cuanto a su funcionamiento interno, políticas, procesos y procedimientos. De acuerdo con lo anterior, se resalta que FINDETER ha venido cumpliendo con el establecimiento de un programa general de mejoramiento y sostenimiento de este sistema normativo y de control. Al mismo tiempo, se atendieron oportunamente los requerimientos emanados de las regulaciones establecidas por la Superintendencia, la Contaduría, la DIAN, el Gobierno Nacional y el Banco de la República, entre otros.

Durante el año 2011 inicia la ejecución de proyectos importantes como son:

En el periodo se realiza el proceso de selección y contratación de una nueva página web e Intranet. Se busca con este proyecto automatizar los servicios internos para Recursos Humanos, Mercado y Recursos Físicos, apoyando las iniciativas que se encuentran enmarcadas dentro de la estrategia de gobierno en línea. Adicionalmente, la Entidad contará con una solución robusta que facilite el cumplimiento de aspectos como accesibilidad requeridos. Adicionalmente, se impulsará el Proyecto Cero Papel así como la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea, versión 3.

El proyecto de desarrollo de nuevos sistemas para el manejo de los derivados (forward) y Operaciones Swaps: Mediante el desarrollo de estos sistemas se optimizan los procedimientos del proceso de Operaciones de Tesorería generando impacto positivo al permitir una mejor utilización de los recursos y fortalecer los controles.

6.5.1. Mejoramiento Infraestructura de Comunicaciones

Para la operación futura de la Entidad surge la necesidad de ampliar la capacidad de procesamiento, dando así vía libre a este proyecto en el año 2011, buscando soportar los nuevos sistemas como la nueva página web, el sistema de seguimiento y evaluación y el Sistema de Gestión Integral.

Referente a los avances en aspectos de comunicación se realizó la ampliación del 300% de capacidad de los Canales de comunicaciones con las unidades

regionales, del 33% en el centro alterno y del 33% el internet, agilizando los procesos de envío y recepción de información, facilitando la gestión diaria.

Por otra parte se adquirió una planta de telefonía IP lo cual permitirá mejorar las comunicaciones de la Entidad y apoyar a los diferentes procesos mediante los nuevos servicios.

6.5.2. Estrategia de Gobierno en Línea -GEL

En el año 2010 se continuó la implementación de los criterios definidos en el manual para la implementación de Gobierno en Línea Versión 2. Se destaca la labor realizada en términos de accesibilidad y la gestión en relación a la implementación de nuevos servicios en línea.

Durante este periodo se lanza el servicio de pagos en línea para los intermediarios de las operaciones de redescuento de VIS, se realiza la gestión de capacitación y divulgación, brindando de esta manera un nuevo servicios que impulsa la fase de transacción de la estrategia.

Por otra parte, avanza el proyecto Redescuento en Línea que permitirá realizar en línea las siguientes solicitudes: Realizar el registro de la Solicitud de Reestructuración, Registro de Solicitud de Prepago, Consulta de Operaciones Canceladas, Consulta de Saldos Históricos a una fecha de corte, Consulta de Solicitudes VIS asociadas a una operación y Consulta del Plan de Amortización.

Durante el año 2011, FINDETER ha venido participando activamente en los eventos y reuniones realizadas para la actualización del manual para la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea, la cual fue lanzada al público con las nuevas incorporaciones en el mes de junio, fecha a partir de la cual se inició en la Entidad un proceso de planeación para el nuevo proyecto de GEL versión 3.

Cabe mencionar que avanzan otros proyectos como son: Proyecto Software de Seguimiento y Evaluación, Software Sistema de Gestión de Calidad y Proyecto Gestión Documental que apoyan e impulsan la implementación de la nueva versión del manual.

6.6. Gobierno Corporativo

A través de los códigos de Ética y de Buen Gobierno, FINDETER cuenta con los estándares que constituyen las directrices generales que cimentan el modelo de Gobierno Corporativo, cuyos principios rectores son la transparencia, la probidad y la rendición de cuentas.

En el Código de Buen Gobierno, la Entidad describe sus valores, políticas, mecanismos e instrumentos, procesos y mejores prácticas, con las cuales dirige, desempeña y administra sus riesgos, bajo un sistema de control que asegura su transparencia, eficiencia, efectividad, y en especial, busca la confianza de las partes interesadas quienes a su vez han depositado su confianza en la Entidad.

Mediante el Código de Ética, se fomenta y fortalece la cultura organizacional de FINDETER, a través de la práctica permanente de los principios éticos y Valores Corporativos por parte de sus Servidores Públicos, con el propósito de lograr su efectiva contribución al mejoramiento continuo de la gestión institucional y a la satisfacción de sus clientes.

Lo más relevante para destacar en el período analizado con respecto a los temas de buen gobierno, es la incorporación de la **Política Anti-fraude** cuya finalidad es promover las más altas conductas éticas entre los directivos, servidores públicos, clientes, proveedores y demás partes interesadas, contribuyendo de esta manera a robustecer las orientaciones del Código de Buen Gobierno, en cumplimiento de lo estipulado en el numeral 7.7.1.3 de la Circular Externa 038 de 2009 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Con la implementación de dicha política, FINDETER espera que sus servidores públicos actúen conforme a los más altos criterios de honestidad, honradez e integridad en el desempeño de sus funciones, con el firme propósito de lograr que en todo momento se haga un uso apropiado de los recursos de la Entidad.

De igual manera, resaltar el fortalecimiento dado a los comités que apoyan la gestión de la Junta Directiva, incorporados en las Políticas de Dirección en FINDETER, mediante la inclusión de nuevas funciones al Comité de Auditoría, entre las cuales se destaca: *“Proponer a la Junta Directiva diseñar, implementar y evaluar programas y controles para prevenir, detectar y responder adecuadamente a los riesgos de fraude y mala conducta, entendiendo por fraude un acto intencionado cometido para obtener una ganancia ilícita, y por mala la violación de leyes, reglamentos o políticas internas”*.

Sistema de Control Interno (SCI)

En cuanto a nuestro Sistema de Control Interno –SCI, el cual ha venido siendo ajustado en los últimos años conforme a lo dispuesto en las Circulares Externas 014 y 038 de 2009, se resalta la evaluación independiente realizada al mismo durante el segundo semestre del año 2010 por parte de la firma AMEZQUITA Y CIA S.A., la cual concluyó que FINDETER cuenta con un Sistema de Control Interno que le reporta Cumplimiento a Satisfacción para el control de su operación, ubicándose en un grado de madurez del 90,25%.

6.7. Gestión Ambiental Institucional

En materia ambiental, FINDETER desde el año 2007 ha venido avanzando en el perfeccionamiento de la estructuración del Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA, sin embargo, a partir del 2010 se dio inicio a un trabajo voluntario mancomunado con la Secretaria Distrital de Ambiente, esfuerzos que se han visto reflejados con la aprobación del documento PIGA, mediante el Acta de Concertación del 2 de Febrero del 2011.

El objetivo principal del plan es coadyuvar de manera progresiva en la interiorización del concepto de la gestión ambiental en FINDETER, compartiendo e implementando mejores prácticas ambientales, todo ello enfocado hacia la práctica del mejoramiento continuo.

La Resolución Interna 048 de 2010, estableció los objetivos y actividades que regirán la Política de Gestión Ambiental en la Financiera, basada en los siguientes principios: Prevención, Responsabilidad, Disciplina, Sostenibilidad e Integración. Como objetivo general la política apunta al mejoramiento de las condiciones ambientales administrativas y operativas, corrigiendo no solo la calidad ambiental de nuestro sitio de trabajo, sino también de nuestro entorno.

Para dar cumplimiento a lo expuesto anteriormente se han dado impulso a los siguientes programas:

- Programa de Educación Ambiental.
- Gestión integral de los residuos.
- Uso eficiente del agua.
- Uso eficiente de la energía.
- Mejoramiento de las condiciones ambientales internas.
- Programa de Criterios ambientales para compras y gestión contractual.
- Programa de extensión de buenas prácticas ambientales.

Cada programa contiene objetivos, alcance, problema, proyectos, responsables, indicadores, metas; dentro de los cuales se han desarrollado en pro del cumplimiento de las metas propuestas las siguientes acciones:

- Cambio de batería de sanitarios del 90% los baños del edificio de FINDETER.
- Separación en la fuente de material reciclable para lo cual se adquirieron canecas de acuerdo al tipo de residuo (reciclable, no reciclable).
- Adecuación de un sitio específico para el almacenamiento de los residuos generados en la Financiera.
- Seguimiento y control al contrato suscrito para la compraventa de los residuos reciclables firmado con FIBRAS NACIONALES.
- Registro y consolidación de los consumos de agua y energía en Regionales y Sede central con el fin de conocer las tendencias y control del recurso, de esta manera generar medidas para el uso eficiente de los recursos.
- Mantenimiento correctivo y preventivo del sistema de bombeo, tuberías y tanque de almacenamiento de agua con el fin controlar las posibles pérdidas y generar condiciones favorables.
- Con la colaboración de la Dirección de Tecnología y Procesos se realizó la configuración de los equipos de cómputo para activar el modo STAND BY luego de 5 minutos de inactividad, con el fin de tener un uso racional de la energía en la Entidad.
- Con relación al mejoramiento de las condiciones ambientales internas se realizó la compra de dispensadores de gel antibacterial para la sede central.
- Se establecieron criterios ambientales para la compra de insumos como papel, lapiceros, etc. De igual manera para la compra de activos se incluyó el componente ambiental en la evaluación de posibles proveedores.
- Con el fin de establecer buenas prácticas ambientales, se suscribió contrato para la medición de gases efecto invernadero para conocer la huella de carbono emitida por la Entidad en el desarrollo de sus actividades.

Los compromisos adquiridos ante la Secretaria Distrital de Ambiente se relacionan con la presentación de informes electrónicos a través de una plataforma diseñada para este fin, los cuales se han venido presentando trimestralmente como lo han requerido.

El reto principal propuesto, es adoptar las mejores prácticas ambientales en cada uno de los procesos de la Financiera para aplicar a la Certificación de la Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2004. Así mismo, continuar generando el inventario de los gases efecto invernadero para convertirse en una Entidad carbono neutro.

VII. LOGROS

En el balance del primer año de Gobierno del Presidente Santos, en la gestión pública de FINDETER se resaltan los siguientes logros:

- Desembolsos de crédito por más de \$2.5 billones durante el periodo agosto 2010-2011, impulsando las locomotoras del Gobierno Nacional, a través de proyectos de gran impacto social, en sectores prioritarios de la economía colombiana.
- Apoyo a los proyectos de infraestructura que impulsan la preservación y conservación del Medio Ambiente, como el Parque Ambiental Caribe; complejo este que tiene la más avanzada tecnología para el manejo, control y destrucción de residuos especiales, industriales y biomédicos, para el cual se participó en la financiación con desembolsos por \$20.000 millones.
- Aporte a la solución de agua potable para 66.000 habitantes de Sincelejo financiando el proyecto “Gestión de Demanda II para la Ciudad de Sincelejo” para mejorar las condiciones de vida de la población con recursos de crédito por \$26.000 millones.
- Contribución al impulso de proyectos constitutivos de generación de fuentes alternativas de energía que sean amigables con el medio ambiente, con recursos por un monto de \$25.000 millones, para financiar plantas autogeneradoras.
- Captación de recursos por el orden de \$2.73 billones mediante emisiones en subasta holandesa y renovación de títulos, para apoyar el cumplimiento de las metas comerciales y los compromisos financieros. Las emisiones por subasta holandesa ascendieron a \$988 mil millones, por emisión primaria a \$865 mil millones y en renovaciones por \$880 mil millones.
- Ratificación por décimo tercer año consecutivo de la calificación de riesgo crediticio como Triple A (AAA) para deuda de Largo Plazo y F1+ para deuda de Corto Plazo por Fitch Ratings Colombia S.A.
- Cuarto emisor de deuda corporativa durante el periodo agosto 2010-2011 dentro de las entidades y empresas que emiten a través de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), hecho que ratifica el excelente mercado secundario de los títulos de FINDETER, la confianza renovada de los

inversionistas y la credibilidad de la institución como emisor en el mercado público de valores.

- Suscripción de un (1) contrato ISDA (*International Swaps Dealers Association*) Master Agreement, en condiciones favorables para la Financiera, con el banco internacional Morgan Stanley Capital Services.
- Constitución de la segunda operación de cobertura Swap con el JP Morgan Chase Bank, N.A. por la suma de USD18.000.000. Esta operación le permite a la Entidad, obtener una doble cobertura al intercambiar una deuda en dólares, a una deuda en pesos conservando el mismo plazo y a tasa DTF.
- En el período agosto 2010-2011, se suscribió el Contrato de Préstamo No 2314/OC-CO con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, correspondiente al Tramo II del CCLIPN. A través del primer desembolso por USD74.5 millones, se apalancaron 52 operaciones de crédito en los sectores: Transporte, Educación, Salud, Vivienda, Agua y Saneamiento Básico, Energía y Turismo.
- Participación activa de FINDETER en el Fondo de Capital Privado ASHMORE, para el financiamiento de proyectos de infraestructura a largo plazo, del cual a agosto 31 de 2011 se han colocado recursos por \$7.645 millones con importantes rentabilidades.
- Contribución de FINDETER en la generación de una oferta de vivienda de 14.746 soluciones, a través de la Elegibilidad otorgada a 105 Proyectos VIS, permitiendo a igual número de hogares aplicar al Subsidio Familiar de Vivienda –SFV.
- Suscripción de los convenios entre el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, a través del Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda) y FINDETER, como una oportunidad para la construcción de viviendas para atender a los damnificados por el Fenómeno de la Niña y a la población en situación de desplazamiento, con el propósito que la Financiera les otorgue el certificado de elegibilidad y viabilidad, según corresponda y brinde asistencia técnica en la formulación de los proyectos.
- Atención a los hogares damnificados por el fenómeno de la Niña, generando una oferta de vivienda en formulación de 326 proyectos para 81.579 viviendas.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

- Actualización de la certificación en la Norma NTCGP 1000:2009 y mantenimiento de la certificación en la Norma ISO 9001:2008, en todos los procesos.
- Tercer lugar en el Índice de Transparencia Nacional para empresas de Naturaleza y Régimen Especial, otorgado por la Corporación Transparencia por Colombia para la vigencia 2008-2009, ejercicio finalizado en noviembre de 2010.
- Cumplimiento del 95% en el avance de la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea.
- Lanzamiento a partir del mes de mayo de 2011, de la nueva herramienta para la administración de las operaciones Forward, aplicativo cuya finalidad es la cobertura del riesgo cambiario que contempla procesos desde la administración de cupos hasta la liquidación de las operaciones.
- Implementación del servicio de Botón de Pagos “FINDETER VIRTUAL”, para el recaudo y consulta de información de los créditos otorgados por la Financiera vía Internet, mecanismo que permite prestar mayores servicios a los clientes y a su vez agilizar el registro de las operaciones crediticias.
- Incorporación de la Política Anti-fraude en el Código de Buen Gobierno, con lo cual se robustecen las directrices que orientan el buen actuar de los servidores públicos.
- Reducción de los saldos derivados de los Convenios de Cofinanciación y del Programa de Recursos de Inversión Social Regional, por valor cercano a los \$41 mil millones, que representa el 28% respecto del 31 de diciembre de 2010.
- Aumento de la cobertura y dedicación en seis (6) horas promedio mensuales para el 88% de los Servidores Públicos, mediante la implementación de jornadas de capacitación en diversos temas de interés para la Financiera.

VIII. PERSPECTIVAS 2012

FINDETER, apoyado en los principios de transparencia y gestión pública efectiva, además de un direccionamiento estratégico con liderazgo, un Sistema de Gestión Integrado basado en procesos, un manejo financiero eficiente y un capital humano idóneo, competente y comprometido, permitirá que el año 2012 sea trascendental para afianzarse como la Entidad líder para el desarrollo de la infraestructura que requiere el país.

Entre otras perspectivas para el año 2012 se destacan las siguientes:

- Continuar impulsando los proyectos estratégicos del Gobierno Nacional a través de operaciones multiservicios, conducentes a lograr *“más empleo, menos pobreza y más seguridad”*, prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.
- Continuar ejerciendo un rol preponderante en el jalonamiento de las “locomotoras” del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.
- Ser dinamizador de los componentes de equidad para los colombianos, financiando proyectos de envergadura en los sectores Salud y Educación.
- Contribuir a lograr mayor “convergencia regional”, mediante el fortalecimiento y apoyo a las entidades territoriales con procesos de Asistencia Técnica en apoyo a la Política de Vivienda del Gobierno Nacional.
- Continuar apoyando al Gobierno Nacional en la identificación, estructuración y evaluación de los proyectos de vivienda de interés social, destinados a atender a la población afectada por la ola invernal y/o en situación de desplazamiento, así como para la atención del déficit habitacional del país.
- Consolidar la operación con Japan International Cooperation Agency – JICA, para el crédito externo por la suma de USD150 millones, con el propósito de financiar el “Proyecto de Mejoramiento de Servicios Públicos”, para apoyar el desarrollo regional y la competitividad con acceso sostenible de financiamiento.
- Obtener recursos frescos para la financiación de nuevos proyectos de impacto nacional, mediante la negociación del Tramo III del Contrato CCLIP con el Banco Interamericano de Desarrollo por un monto de USD75 millones.

Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
Informe Rendición de Cuentas Institucional 2011

- Efectuar la titularización de una parte de la cartera de la Entidad, con el fin de diversificar las alternativas de fondeo. La proyección de esta fuente de fondeo asciende a \$600.000 millones.
- Habilitar el servicio de administración de títulos de terceros y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes.
- Estructurar el producto de avales y garantías de acuerdo con la facultad otorgada en la Ley 1328 de 2009 (Reforma Financiera) con el sello FINDETER.
- Diseñar un sistema de gestión ambiental, como herramienta para asegurar el cumplimiento de las actividades de mitigación de impacto ambiental y social, coherente con la línea de trabajo de la banca internacional en relación con los principios de Ecuador.
- Explorar oportunidades para FINDETER, a través del desarrollo de un producto relacionado con las ventajas que ofrecen los mercados de carbón, por la asignación o el desembolso de recursos en operaciones de crédito que incentiven la utilización de tecnologías con desarrollos limpios.
- Implementar el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión, como herramienta fundamental para medir los resultados e impactos de la Entidad en el desarrollo socioeconómico del país.
- Avanzar en los compromisos derivados de la estrategia de Gobierno en Línea en materia de contratación.
- Consolidar la política de intensificar los programas de formación al talento humano, de tal forma que se posibilite llegar a la meta de invertir once (11) horas de formación mensuales para cada servidor público.
- Propiciar mayores espacios de participación ciudadana en desarrollo de las herramientas establecidas tanto en la Estrategia GEL, como del Programa Nacional de Servicio Al Ciudadano liderado por el Gobierno Nacional a través del Departamento Nacional de Planeación.