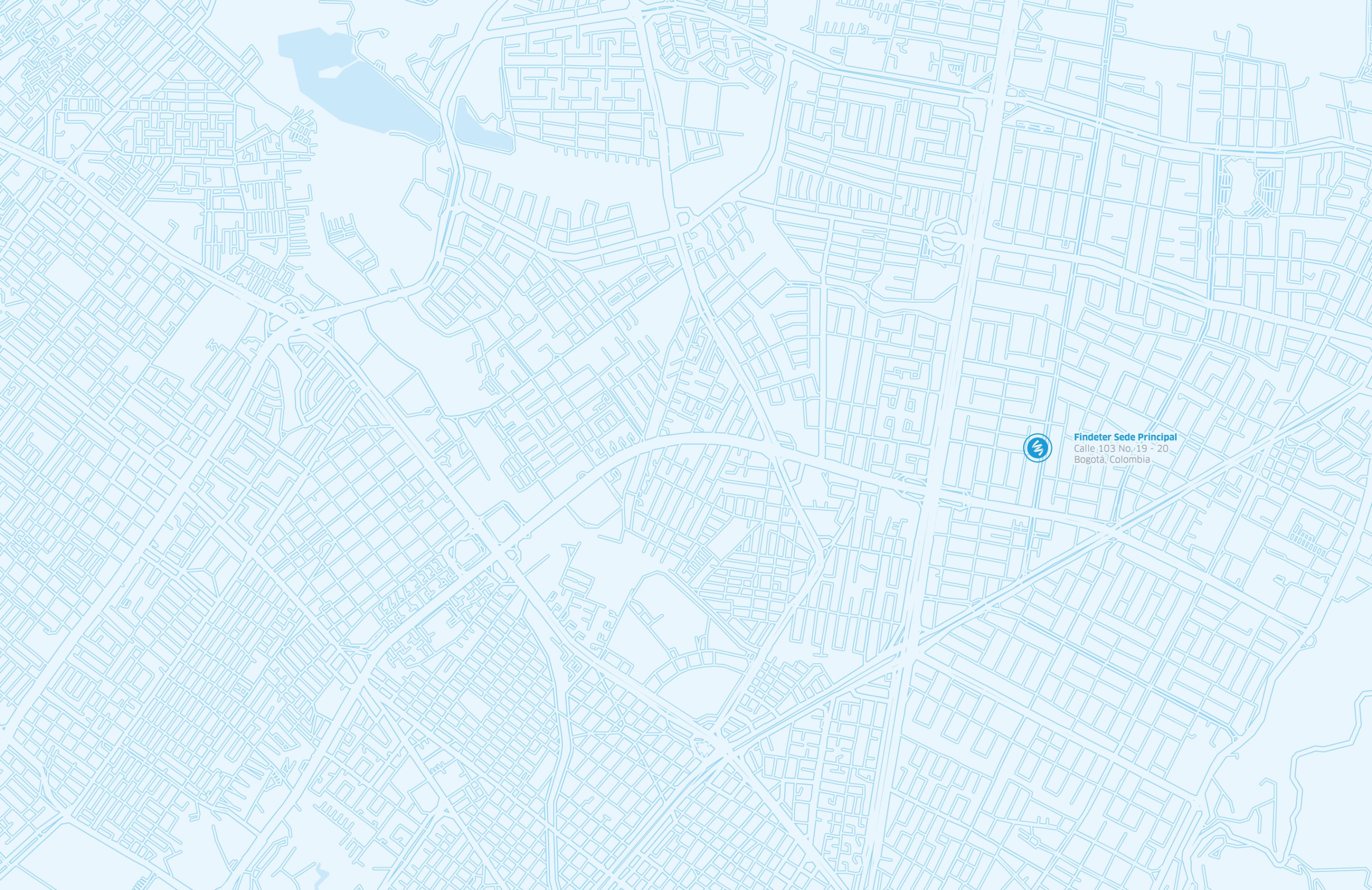




INFORME

DE **GESTIÓN**  
Y SOSTENIBILIDAD

2021



**Findeter Sede Principal**  
Calle 103 No. 19 - 20  
Bogotá, Colombia

**FINDETER - FINANCIERA  
DEL DESARROLLO TERRITORIAL S.A.**

**Sandra Gómez Arias**  
Presidenta

**Liliana Maria Zapata Bustamante**  
Secretaria General

**María Amparo Arango Valencia**  
Vicepresidenta Comercial

**Richard Orlando Martínez Hurtado**  
Vicepresidente Financiero

**Juan José Oyuela Soler**  
Vicepresidente Técnico

**Laura Mercedes Peña Rodríguez**  
Vicepresidenta de Planeación

**Ingrid Catalina Giraldo Cardona**  
Vicepresidenta de Operaciones

**Leonardo Fabio Ramos Lozada**  
Vicepresidente de Riesgos

**Jorge Luis Giraldo González**  
Gerente de Planeación y Gestión

**Paola Andrea Rojas**  
Gerente de Comunicaciones,  
Mercadeo y RSE (E).

**COORDINACIÓN Y ELABORACIÓN  
DE INFORME**

Jorge Luis Giraldo González  
Salvador Mendoza Suárez  
Mauricio Sergio Saldarriaga López  
César Iván Rocha Carrillo  
Rocío Celemín Pedraza  
Sandra Milena López Rojas

**FOTO PORTADA**

Pilonas en Ciudad Bolívar, Bogotá:  
Findeter ejecutó la construcción de los  
equipamientos culturales de las Pilonas  
10 y 20, ubicadas en la estación Mirador  
del Paraíso de TransMiCable, con las que  
se busca potencializar las artes escénicas  
y plásticas, la música y la danza . Esta  
obra contó con recursos de la Secretaría  
de Cultura de Bogotá.

**Foto:** Laura Delgado Guerrero/ Findenter

**PORTADA**

Laura Delgado/Findeter  
Fabián Romero/Findeter

**FOTOGRAFÍAS**

Luis Eduardo Ortega Rojas/Findeter  
Yeison Rueda Pineda/Findeter  
Carlos Vargas Matiz  
Ministerio de Transporte

**COORDINACIÓN EDITORIAL  
Y PUBLICACIÓN**

Gerencia de Comunicaciones,  
Mercadeo y RSE

**DIAGRAMACIÓN**

.Puntoaparte editores

**FECHA DE PUBLICACIÓN**

Marzo de 2022

— INFORME —  
**DE GESTIÓN  
Y SOSTENIBILIDAD**  
— 2021 —

# CONTENIDO



## Carta de los accionistas

🕒 Página 8

## Hechos y cifras relevantes

🕒 Página 15

## Hechos significativos y logros institucionales

🕒 Página 17

## Acontecimientos significativos

🕒 Página 22

## Compromiso con la sostenibilidad

🕒 Página 24

## Premios, reconocimientos y certificaciones

🕒 Página 26

## Sobre este informe

🕒 Página 27

## Anexos

🕒 Página 312

# 01

## ACERCA DE FINDETER

Página 28

# 02

## CULTURA E INTEGRIDAD

Página 70

# 03

## IMPACTO POSITIVO

Página 84

# 04

## FINANZAS RESPONSABLES

Página 180

# 05

## RELACIONES DE CONFIANZA

Página 224

# 06

## SEGUIMIENTO, CONTROL Y RIESGOS

Página 250

# 07

## PERSPECTIVAS

Página 278

# 08

## ESTADOS FINANCIEROS Y DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

Página 286

# 09

## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI Y ODS

Página 288

# 10

## APROBACIÓN

Página 310

# Carta a los Accionistas

## Apreciados Accionistas

**D**e conformidad con las disposiciones legales y estatutarias nos es grato presentarles el informe de gestión y sostenibilidad 2021, que incluye los logros más relevantes y las perspectivas para el año 2022.

En 2021, Findeter lideró una de las prioridades del Gobierno Nacional al ofrecer apoyo, no sólo financiero, a los sectores público y privado que les permitiera impulsar la reactivación económica del país.

Para llevar a cabo este propósito, como Banca de Desarrollo nos propusimos poner a disposición de los entes territoriales, así como de los empresarios, líneas de crédito como “Compromiso Reactivación”, con tasas de interés competitivas a plazos favorables, para apoyar iniciativas conducentes a recuperar los sectores más afectados por la crisis de salud pública del país derivada de la pandemia y a través de esta vía, contribuir con la generación de nuevos empleos.

De la mano del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, entregamos alivios a las entidades territoriales y a empresas privadas para que pudieran, no solo mejorar sus flujos de caja, sino también orientar sus recursos a la ejecución de

inversiones prioritarias, cumpliendo con sus obligaciones financieras sin comprometer su operación, para lo cual dispusimos de recursos de crédito con tasa compensada, lo cual permite a los beneficiarios contar con recursos a un menor costo.

Durante 2021, en la fase más crítica de la pandemia, nos consolidamos como el aliado estratégico del Gobierno Nacional, apoyando a los territorios, para lo cual generamos herramientas financieras competitivas. Tal es el caso del crédito directo con el que fue posible propiciar una mayor dinámica de las economías locales, así como la puesta en marcha de importantes proyectos, especialmente para municipios de categoría 4, 5 y 6, contribuyendo al cierre de brechas históricas de estos entes territoriales.

Al terminar el año, tuvimos cobertura en 726 municipios del país, es decir que hemos atendido el 65% del territorio nacional a través de las diferentes líneas de negocio. El 81% de estos municipios son categoría 6. De igual forma, hemos logrado llegar a 64 de los 102 municipios que no cuentan con capacidades para la estructuración de proyectos, de los cuales llegamos en 2021 a 4 nuevos con esta condición, enfocando nuestro mayor esfuerzo en aquellos más pobres y donde la inversión ha sido muy escasa. Nuestra

gestión contribuye a su fortalecimiento y al cierre de brechas, potenciándolos para que en adelante puedan realizar algún tipo de inversión en infraestructura y permitirle al país un mayor avance hacia la sostenibilidad de los territorios.

Somos una Banca de Desarrollo comprometida con la sostenibilidad. Hemos acompañado al Gobierno Nacional poniendo a disposición no solo nuestros productos financieros sino nuestro conocimiento técnico en la estructuración de proyectos, viabilizando aquellas iniciativas en sectores prioritarios que han ayudado a afrontar los retos de la recuperación económica del país bajo el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Colombia ha tenido que afrontar en los últimos años, las consecuencias de situaciones de gran afectación en temas ambientales y de cambio climático, como es el caso del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, devastado por el huracán Iota, en donde Findeter ha venido apoyando al Gobierno Nacional en su proceso de reconstrucción.

Nuestros logros misionales se han cimentado en un gobierno corporativo vigoroso que año tras año se fortalece con la incorporación de las mejores prácticas de gestión en nuestros instrumentos de autorregulación, como el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética e Integridad, que nos han garantizado llevar a cabo una gestión eficiente, íntegra y transparente en la administración de los recursos públicos.

Los resultados obtenidos son también producto de la gestión realizada con los miembros de Junta Directiva, quienes con sus conocimientos y experiencia han



contribuido al logro de los objetivos y metas institucionales, mediante el apoyo permanente a la gestión de la Presidencia de la Entidad y el acompañamiento decisivo y acertado a través de su participación en los comités de apoyo de la Junta Directiva.

Como resultado de todo lo anterior, la Bolsa de Valores de Colombia - BVC, nos otorgó el reconocimiento como el único emisor de valores que se posicionó en los 5 rankings de dicho ente, en relación con nuestro sistema de gobernanza, revelación de información y relación con inversionistas de los emisores de valores IR.

Nuestro portafolio de productos y servicios nos ha permitido continuar siendo el socio estratégico del Gobierno Nacional en la transformación de los territorios y en la financiación de obras de infraestructura, procurando un balance entre lo económico, lo social y lo sostenible.

Bajo nuestro modelo integral que contempla cuatro aspectos: Planificación, Estructuración, Financiación y Ejecución, se discriminan en este informe los principales logros alcanzados durante la gestión adelantada en el año 2021.

En planificación territorial, en alianza con los actores del territorio, trabajamos en identificar fortalezas y oportunidades para construir una hoja de ruta con proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

Desde 2012, cuando se inició el programa Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC)<sup>1</sup> y hasta el cierre de 2021, hemos entregado 17 planes de acción, beneficiando a 23 ciudades. Por otra parte, desde el inicio del programa Ciudades Emblemáticas (CE)<sup>2</sup> en 2013 y hasta el cierre de 2021, hemos entregado 16 planes de acción, beneficiando 27 ciudades.

Actualmente nos encontramos ejecutando 6 proyectos de planificación por valor de \$3.618 millones, en los municipios de Armenia, Florencia, Arboletes, Ibagué, Villanueva, Tauramena y Mariquita.

En materia de estructuración, al cierre del año 2021, gestionamos un total de 23 proyectos por un valor de \$88.242 millones, en 48 municipios y 20 departamentos.

1 Ciudades Sostenibles y Competitivas

2 Ciudades Emblemáticas

Durante ese mismo año, iniciamos la estructuración de los proyectos estratégicos priorizados y definidos por el Departamento Nacional de Planeación - DNP en el marco de la herramienta de planeación de los Pactos Territoriales, orientados a fortalecer el desarrollo económico, social y ambiental para consolidar el Golfo de Morrosquillo como un destino turístico de primer nivel en el país.

También destacamos, entre otros proyectos, la ejecución del convenio suscrito con la Agencia de Renovación del Territorio - ART para la estructuración de 56 proyectos de infraestructura en 3 sectores: educación, salud y energía, en los municipios identificados dentro del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET, que corresponden a aquellos más afectados por la violencia y la pobreza, propuestos en el marco de los 16 Planes de Acción para la Transformación Regional - PATR, por valor de \$8.325 millones.

Por su parte, a través del servicio de financiación, buscamos corregir fallas de mercado llevando recursos económicos en condiciones muy favorables a beneficiarios en el territorio nacional. Es así como continuamos impulsando los sectores estratégicos del país, financiando proyectos que apoyan el desarrollo integral de las regiones para mejorar la calidad de vida de los colombianos.

En 2021 desembolsamos \$2,44 billones para la financiación de 859 proyectos en el territorio nacional; de estos recursos, desembolsamos \$1,47 billones mediante créditos de redescuento y \$972 mil millones a través de crédito directo. Del total, \$1,19 billones fueron dirigidos a beneficiarios del sector privado y \$1,25

billones a beneficiarios públicos. Los desembolsos de crédito directo impactaron 223 municipios en 25 departamentos, mientras que los desembolsos a través de redescuento impactaron 194 municipios en 28 departamentos, en el territorio colombiano.

Los desembolsos fueron principalmente para proyectos en los sectores de transporte, desarrollo energético y desarrollo urbano, que representaron el 76,36%, mientras que el 23,64% fue para sectores como educación, agua potable y saneamiento básico, deporte, recreación y cultura, TIC'S, entre otros.

También continuamos con la estructuración y lanzamiento de líneas de crédito que permitieron atender la emergencia sanitaria originada por el Covid-19 y apoyo a la reactivación económica. De esta forma, durante 2021 estructuramos e implementamos cinco líneas, adicionales a las 10 implementadas en 2020; los desembolsos por medio de estas 15 líneas ascendieron a \$1,8 billones al final de 2021.

Mediante nuestro servicio de ejecución de proyectos, apoyamos al Gobierno Nacional en el desarrollo de sus programas de infraestructura, trabajando de la mano con entidades como los ministerios de Vivienda, Ciudad y Territorio; Educación y Cultura; el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar; la Agencia de Desarrollo Rural; la Corporación Autónoma Regional del Rio Grande de La Magdalena - Cormagdalena y otros entes territoriales; hacemos un acompañamiento a los proyectos desde su gestión precontractual hasta su ejecución para la contratación de estudios, diseños, obras, interventorías y asistencia técnica y social.



Foto: Estación del Metrocable de Pereira.

Al cierre del año 2021 contábamos con 333 proyectos en ejecución por valor de \$2,10 billones, de los cuales 207 corresponden a infraestructura social, 69 al sector de agua y saneamiento básico y 57 a vivienda y desarrollo urbano.

En el marco del Programa de Vivienda para Ahorradores (VIPA) y del Programa de Vivienda Gratuita (PVGII), terminamos y certificamos un total de 10 proyectos por valor de \$149 mil millones, representados en 2.891 viviendas. Con respecto al programa Casa Digna Vida Digna, completamos la ejecución de 16 proyectos correspondientes a 5.467 viviendas.

En lo referente a infraestructura social, llevamos a cabo la ejecución de 207 proyectos por valor de \$719 mil millones y terminamos 119 por de \$317 mil millones; dentro de los que gestionamos se destacan los de consultoría; cultura, recreación y deporte; educación; seguridad e integración social, y transporte e iniciativas especiales.

Por otro lado, en apoyo al Ministerio del Interior gestionamos el proyecto de asistencia técnica con las comunidades indígenas para fortalecer sus sistemas de gobierno propio a nivel nacional y su institucionalidad, reactivación económica y acceso a los derechos territoriales, por un valor de \$25 mil millones.

En relación con los temas de agua y saneamiento básico, tenemos 69 proyectos en ejecución en las áreas de acueducto, alcantarillado, rellenos sanitarios, plantas de tratamiento de agua potable - PTAP, plantas de tratamiento de aguas residuales - PTAR, dragados y distritos de riego, con cobertura en diferentes municipios a lo largo del territorio nacional.

Por otra parte, se destacan, en el marco de la asistencia técnica, proyectos como: dragado del canal de acceso al Puerto de Barranquilla, el Canal del Dique y el sector comprendido entre Barrancabermeja-Pinillos, sistema de conducción para el acueducto de Lebrija-Santander, Optimización del sistema de acueducto

de Pitalito y sistema de alcantarillado sanitario de la cabecera municipal de Mompo, entre otros.

También resaltamos nuestro apoyo al Gobierno Nacional en la reconstrucción de la isla de Providencia luego del paso del huracán Iota, logrando al cierre de 2021 la reconstrucción de 1.090 casas, los colegios Bomboná y Boyacá con un avance del 40%; el aeropuerto con un avance del 50% y 8 escenarios deportivos con un avance del 60%. Además, terminamos el dragado de la represa de agua dulce y la construcción de los tanques de almacenamiento.

Con respecto al proyecto de renovación de redes de acueducto en San Andrés Islas, llevamos a cabo la modernización de alrededor de 42,39 kilómetros de redes de acueducto, con la implementación de 4.694 acometidas, instalación de infraestructura para la regulación de presiones, macro medición y sectorización hidráulica, mejorando las condiciones del servicio de acueducto en la isla e incorporando 1.173 nuevos usuarios, con una reducción de las pérdidas técnicas del sistema en un 20% y beneficiando aproximadamente 18.700 habitantes.

Estos importantes logros obtenidos gracias a nuestro modelo de gestión integral, nos permitieron alcanzar resultados muy satisfactorios en términos financieros, que nos posicionan como una empresa sólida, preparada para asumir los retos que demandan los diferentes compromisos planteados por el Gobierno Nacional. Algunos indicadores destacados fueron: un ROE de 5,92%; un Ebitda de \$101.617 millones; una utilidad neta de \$77.179 millones, la más alta en la historia de Findeter, y unos ingresos no financieros que ascendieron a \$84.525 millones.

Estas cifras, que son el reflejo de nuestra solidez en el mercado financiero, se suman al fortalecimiento de nuestras fuentes de fondeo. Durante 2021 captamos recursos por el orden de los \$4,52 billones en emisiones de CDT; gestionamos un crédito por USD84,9 millones con el Banco de Desarrollo Alemán (KfW) entre otros, para financiar proyectos en un sector prioritario como el de agua potable y saneamiento básico.

En lo relacionado con la gestión de riesgos, muestra de la confianza de los estamentos financieros internacionales, fuimos ratificados con la calificación de riesgo Triple AAA para el largo plazo y F1+ para el corto plazo otorgadas por Fitch Ratings.

En materia administrativa, destacamos aspectos tales como la recertificación como empresa familiarmente responsable por la Fundación Más Familia; un índice de ambiente laboral de 94,6 puntos emitido por Great Place to Work, siendo uno de los más altos a nivel de entidades financieras tanto del sector público como privado y que muestra el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores con la empresa; contamos con un Índice de Desempeño Institucional - IDI de 98,4 adelantado por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP para la vigencia 2020, y logramos con el apoyo de nuestra Junta Directiva, la incorporación de los trabajadores en misión a la planta de Findeter, fortaleciendo de esta forma nuestro equipo humano que interviene en todos los procesos.

Con respecto a nuestro Sistema de Gestión Integrado, logramos la renovación de las certificaciones en las normas de calidad ISO 9.001:2015, ISO 14.001:2015 y su robustecimiento con la obtención de la





certificación del Sistema de Seguridad de la Información SGSI en la norma ISO 27001:2013, que nos convierte en una empresa con altos estándares de calidad y en permanente mejoramiento continuo.

Para el año 2022, esperamos dar cumplimiento a las metas trazadas en nuestro “Plan de Vuelo 2019-2022” y continuaremos fortaleciendo nuestro modelo integrado, acompañando a los territorios y clientes de los sectores público y privado, en los procesos de planificación, estructuración, financiación y ejecución de los proyectos con mayor impacto en la calidad de vida de las comunidades, generando empleo y consolidando la recuperación económica del país.

Tenemos como desafío continuar siendo un articulador del desarrollo sostenible del país, mediante la puesta en marcha y estructuración financiera de proyectos trascendentales como las obras de mitigación de La Mojana, mediante la emisión de Bonos Sostenibles, CDT verdes y demás instrumentos financieros

novedosos, que nos permitan seguir dando respuesta a los retos que el país enfrenta en términos de desarrollo de infraestructura social.

Adicionalmente, nos proponemos seguir siendo ese socio estratégico del Gobierno Nacional para, en conjunto con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, ser el vehículo para avanzar en el proyecto de “Reactivación económica de las regiones” que promueve la Ley de Inversión Social y cuyo reto implica un compromiso de apoyo y acompañamiento a las entidades territoriales de cara a la recuperación económica.

Finalmente, manifestamos que, con estricto apego a los preceptos de la normatividad vigente, la información relacionada en el presente documento respecto de los Estados Financieros obedece a criterios de integridad, derechos, obligaciones, valuación, presentación y revelación, debidamente verificada y obtenida de los registros contables de la Financiera, procesados de conformidad con las normas y principios de contabilidad establecidos en Colombia. Con relación a lo dispuesto por el numeral 4° del artículo 47 de la ley 222 de 1995, modificado por el artículo 1° de la Ley 603 de 2000, informamos que Findeter cumple con todas las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor contemplados en la legislación colombiana.

**Adriana Mazuera Child**  
**Presidente Junta Directiva**

Sandra Gómez Arias  
**Presidente**

# Hechos y Cifras Relevantes Findeter 2021

(102-7)

Durante el año 2021 la reactivación económica fue la principal protagonista ya que el plan de vacunación contra el COVID-19 fue más rápido de lo esperado. A lo largo del año Findeter continuó fortaleciendo el rol como Banca de Desarrollo, siendo el principal aliado del Gobierno, planificando, estructurando, financiando y ejecutando proyectos en el territorio colombiano. De esa forma, nos seguimos adaptando a la nueva realidad con la alternancia en las oficinas y cumpliendo los esquemas de vacunación, sin afectar la operación diaria. Así mismo, continuando con las líneas que se lanzaron en el 2020, sigue a disposición del mercado \$3,56 billones, a través de 8 líneas de crédito para atender la crisis generada por la pandemia y 5 líneas de crédito que tienen como objetivo reactivar la economía.



**En el segundo año de lanzamiento de crédito directo, desembolsamos \$1,38 billones. A continuación, presentamos los hechos y cifras más relevantes de 2021.**

# Hechos significativos y logros institucionales durante 2021



La información financiera corresponde con los Estados Financieros de firma dictaminados por la Revisoría Fiscal.

Ilustración No. 1: Cifras relevantes. Año 2021

\* Calificación en escala nacional largo plazo. \*\* Calificación emisión en escala internacional. \*\*\* 247 empleados de planta, 335 en misión, 7 aprendices SENA y 1 practicantes universitarios.

(102-10)

Fortalecimos nuestra posición como socio estratégico del Gobierno Nacional y de los territorios para la promover la planificación sectorial de las áreas metropolitanas, distritos y municipios del país; a partir de la estrategia de acompañamiento a los territorios para la implementación de la Resolución No. 20203040015885 de 2020, del Ministerio de Transporte, que reglamenta los planes de Movilidad Sostenible y Segura, se logró consolidar negocios de asistencia técnica con el Área metropolitana de Bucaramanga, el Área Metropolitana de Cúcuta y el municipio de Villavicencio, para la formulación y/o actualización

de sus planes de movilidad. Así mismo, ha sido oportunidad para la generación de otros negocios relacionados, como la estructuración técnica, legal y financiera de sistemas de transporte público de Cúcuta, Villavicencio y San Andrés y Providencia.

Suscribimos contratos interadministrativos con el INVIAS, para ejecutar proyectos como las Vías del Samán, en Risaralda y norte del Valle del Cauca, y los corredores de Reactivación 2.0. Findeter ejecutará las obras y para esto realizará operaciones de crédito con el fin de traer los recursos de las vigencias futuras a valor presente.

⇒ Concretamos un total de 21 nuevos negocios con entidades del orden nacional como el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio del Deporte, el Ministerio de Cultura, el Ministerio del interior, la Gobernación de Sucre, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la Agencia Nacional de Infraestructura, el Instituto Nacional de Vías, el SENA, la Aerocivil, entre otros, por un valor de \$1,9 billones, de los cuales \$85 mil millones están destinados para asistencia técnica.

⇒ Culminamos el proyecto de renovación de redes de acueducto para la isla de San Andrés, que contempló la renovación de 42,39 kilómetros de redes de acueducto, el cambio de 4.694 acometidas, instalación de infraestructura para la regulación de presiones, macromedición y sectorización hidráulica; se incorporaron 1.173 nuevos usuarios al sistema y se redujeron las pérdidas técnicas comerciales del sistema de un 70% a un 52%, beneficiando aproximadamente 18.700 habitantes.

⇒ Firmamos 45 contratos interadministrativos de Productos No Financieros, hecho que representa un crecimiento del 350% frente al año anterior.

⇒ Durante el 2021 iniciamos dos contratos por valor de \$25.262,5 millones, para la ejecución de los proyectos estratégicos priorizados y definidos por el Departamento Nacional de Planeación - DNP en el marco de la herramienta de planeación de los Pactos Territoriales, orientados a fortalecer el desarrollo económico, social y ambiental

de la región, para consolidar el Golfo de Morrosquillo como un destino turístico de primer nivel en el país.

⇒ Suscribimos contratos interadministrativos con el Ministerio del Deporte para la rehabilitación y construcción de escenarios deportivos como coliseos y canchas múltiples, por valor de \$12.000 millones, y con la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil - Aerocivil, para el desarrollo de la nueva terminal y plataforma del Aeropuerto el Embrujo, en Providencia, por un valor de \$20.200 millones.

⇒ Logramos fortalecer financieramente el proyecto "Regiotram Norte" (tren de carga y pasajeros entre Bogotá

y los municipios de Chía, Cajicá y Zipaquirá). Los recursos disponibles para el proyecto se incrementaron en un 52%, es decir, por un monto de \$17.000 millones, gracias a la vinculación de la Alcaldía de Bogotá y al monto adicional entregado por la Gobernación de Cundinamarca.

⇒ Captamos recursos a través de emisiones de CDT por \$4,52 billones, con lo que Findeter se ratificó como emisor recurrente de este instrumento en el mercado de valores de Colombia, reflejando así el buen posicionamiento dentro del mercado de deuda local, lo que nos permitió promover la permanencia de recursos por parte de los inversionistas y atender satisfactoriamente a nuestros

clientes y contribuir de manera efectiva a la reactivación económica del país.

Disponemos de nuevos recursos, por un monto de USD84,9 millones, provenientes del Banco Alemán de Desarrollo KfW, que permitirán continuar financiando la ejecución de proyectos en los sectores de agua, saneamiento básico, y residuos sólidos.

⇒ En 2020 implementamos el proceso de crédito directo y en 2021 lo fomentamos y fortalecimos con componentes técnicos y de administración de riesgos alineados a la normatividad vigente, debidamente auditado y avalado por la Superintendencia Financiera de Colombia, y dimos acceso a nuestros servicios a través de la Oficina Virtual de la página web institucional para realizar las solicitudes de crédito directo.

⇒ La desmaterialización de pagarés con Deceval a través de Intermediarios Financieros y la firma, para el efecto, del contrato con Deceval, nos permite redescantar operaciones de crédito con pagaré desmaterializado.

⇒ La Junta Directiva, en sesión realizada en diciembre de 2021, aprobó la actualización del Plan de Vuelo acorde con las metas e indicadores del mapa estratégico corporativo para la vigencia 2022.

⇒ Lideramos, desde Riesgo Operacional, la revisión del estándar internacional Gobierno, Riesgos y Cumplimiento - GRC, labor que adelantamos con el acompañamiento de la Universidad Pontificia Bolivariana. Los resultados obtenidos permitieron definir las brechas



 **Foto:** Vía El Delirio en el Golfo de Morrosquillo.



para fortalecer las prácticas propuestas. Como resultado Findeter alcanzó una implementación del 90% de las prácticas definidas en el GRC, de acuerdo con la metodología definida por la Universidad.

- Trabajamos de la mano de Asobancaria en la actualización de la “Guía General de Implementación ARAS” y la guía de TCFD: Task Force on Climate-related Financial, incorporando nuestras mejores prácticas en el sector financiero de Colombia.
- Obtuvimos un puntaje de 98,4 en el Índice de Desempeño Institucional - IDI. Con esta calificación Findeter registra un incremento acumulado de 14,5 puntos frente al resultado obtenido en el periodo anterior, que fue de 83,9 puntos, cumpliendo de esta forma con la meta del Gobierno de incrementar en 10 puntos esta calificación, para el final del cuatrienio.
- Logramos la excelencia en ambiente laboral al obtener un puntaje de 94.6.
- Obtuvimos un puntaje sobresaliente en evaluación anual de Asobancaria SARAS 2021, en la que se evaluaron políticas, instrumentos, metodologías, marcos de gestión, resultados del SARAS, entre otros, obteniendo 9/10 puntos respecto a la media de 4.4/10 de las demás entidades adheridas al Protocolo Verde.
- Medimos el impacto de los proyectos a través de la tasa de retorno social (conocida internamente como TIR social). Así logramos estimar el valor y el impacto ambiental, económico y social generado a través de los diferentes proyectos que gestionamos en todo el país y podemos establecer

los beneficios que generamos a una población por cada peso invertido.

- Nuestra Presidente presentó en la convención de Asobancaria, la utilización de un instrumento especializado, denominado bonos sostenibles, como mecanismo de financiación para solucionar la problemática de la región de La Mojana, proyecto de alto impacto ambiental, a través del cual se realizará, a lo largo de cinco años, una inversión de \$2,5 billones.
- Revisamos, con la Universidad de los Andes, el impacto que como Banca de Desarrollo tiene nuestra gestión en los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS. La principal conclusión indica que de los 17 ODS impactamos directamente en 10 de ellos, en cinco tenemos un impacto indirecto y en dos se recomienda visibilizar más nuestras acciones para ver su impacto.
- Desarrollamos capacidades para la construcción de aplicaciones tecnológicas a partir del modelamiento de los procesos, utilizando para tal fin la metodología adaptada de buenas prácticas de BPM (Business Process Management). Findeter ahora cuenta con herramientas para construir aplicaciones tecnológicas que soportan el negocio y que han demostrado ser un método innovador y ágil en la elaboración de soluciones tecnológicas adaptándonos a las condiciones cambiantes del negocio. Aplicamos esta técnica en la automatización de la cadena de valor de los productos de ejecución y financiación - crédito directo.
- Renovamos el convenio con el London School of Economics y su programa de Maestría en Administración

Pública, mediante el cual, a través de la consultoría que desarrollan los estudiantes de último año (Capstone), se estudian y analizan temas estratégicos de Findeter.

- Ejecutamos el plan de trabajo para el ejercicio de valor agregado realizado a seis (6) procesos priorizados de la cadena de valor.
- Realizamos el diagnóstico, análisis y ajuste de la batería de indicadores de los procesos del SGI, para asegurar la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos.
- Formulamos nuestra metodología basada en la disciplina BPM<sup>3</sup> para el diseño de procesos.
- Pese al regreso al trabajo en modalidad semipresencial, mantuvimos una disminución significativa del consumo de papel.
- A través de la ejecución del plan de comunicaciones en temas ambientales y de calidad, hemos duplicado la participación de los colaboradores de Findeter en la comprensión de los componentes de nuestro Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental.
- Mantuvimos la certificación en el modelo efr, lo que nos ratifica como empresa familiarmente responsable en la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, hecho que demuestra nuestra contribución al equilibrio de los distintos ámbitos de la vida de las personas, sin perder de vista la productividad y los resultados y por ende la competitividad.

<sup>3</sup> Business process management (BPM)

# Acontecimientos Significativos después del ejercicio 2021

(102-10) Para dar cumplimiento a lo aprobado por la Junta Directiva en noviembre de 2021, en enero de 2022, se realizó la contratación de personal en los 358 cargos creados y se formalizó la modificación de la estructura orgánica, la cual se observa a continuación:

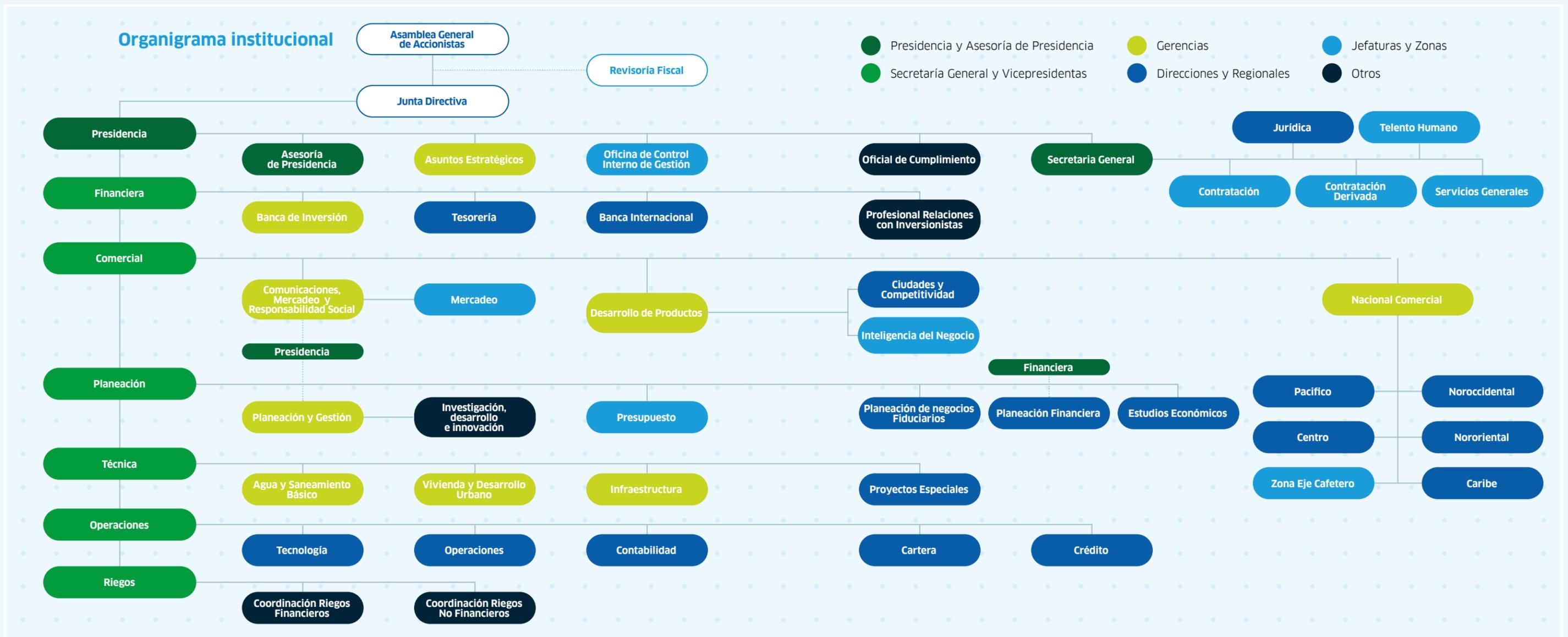


Ilustración No. 2: Organigrama enero de 2022

# Compromiso con la sostenibilidad

Hemos enfocado nuestro compromiso con la sostenibilidad de la siguiente manera:

En materia de “Integridad”, fortalecimos los mecanismos de prevención y control de fraude y anticorrupción, implementamos mecanismos de control a directivos y creamos la política de derechos humanos y un modelo de cultura organizacional.

En cuanto a “Finanzas Responsables”, definimos criterios y fortalecimos productos como Crédito Directo y Redescuento, con criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG); un SARAS actualizado con buenas prácticas (Consultoría) y el cierre de brechas en política, estrategia y rastreo de finanzas climáticas.

En “Impacto”, continuamos mejorando los mecanismos de recolección de datos para la medición de los impactos (globales y particulares generados por los proyectos gestionados por Findeter); definimos una metodología para medir nuestra Rentabilidad Social y avanzamos en la inclusión de los primeros lineamientos de gestión social en nuestras diferentes líneas de negocio.

En lo referente a “Relacionamiento”, actualizamos el mapeo y la priorización de nuestros grupos de interés y teniendo como referencia los indicadores IR-BVC, identificamos oportunidades de mejora para continuar fortaleciendo nuestra gestión.

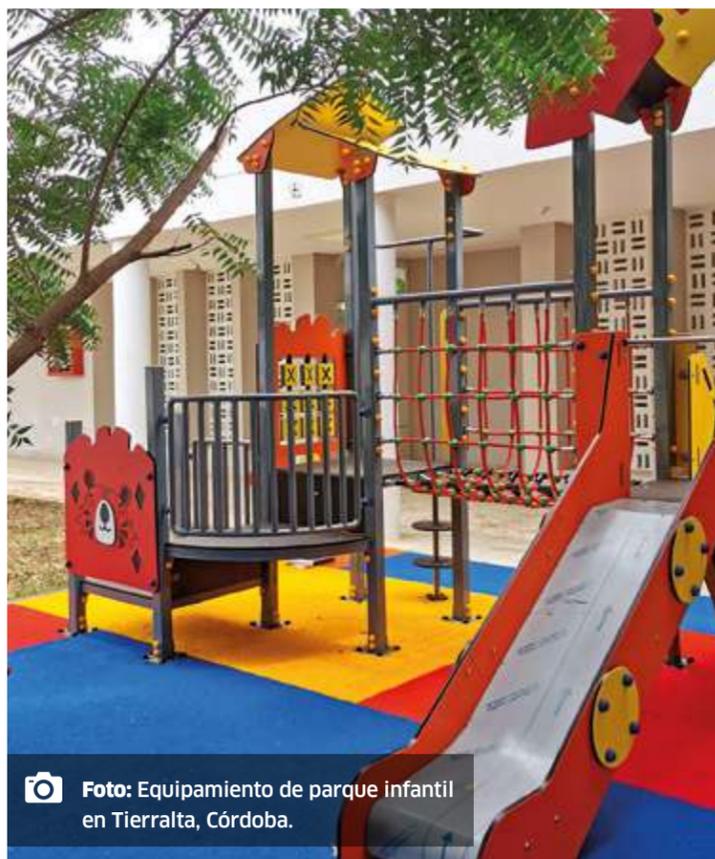


Foto: Equipamiento de parque infantil en Tierralta, Córdoba.



Foto: La presidenta de Findeter Sandra Gómez, con un grupo de estudiantes de Jamundí, Valle del Cauca.

## En este contexto, también, destacamos:



El intercambio de conocimiento en temas de sostenibilidad que desarrollan las diferentes áreas de la Entidad.



La identificación de buenas prácticas de sostenibilidad en el marco del Dow Jones.



La articulación y relacionamiento entre diferentes áreas para fortalecer los productos meta del 2021.



La divulgación, a través de campañas informativas, de aspectos ambientales, sociales y de gobernanza para el relacionamiento con inversionistas al interior de la Entidad.



El aprendizaje y divulgación de temas actuales y de interés, en relación con los asuntos de materialidad de la Entidad.



Los talleres de equidad de género e inclusión en cada célula, reconociendo las prácticas dentro y fuera de Findeter.

# Premios, Reconocimientos y Certificaciones

- En la IV Convocatoria de evaluaciones de impacto que realizó el Banco de Desarrollo de América Latina -CAF, Findeter fue seleccionado por su interés y compromiso con la búsqueda de la excelencia en la formulación y ejecución de políticas públicas en Colombia. A través de esta asesoría se busca entender cómo llegar a los municipios más necesitados a través de la línea de crédito directo de Findeter.
- Logramos la renovación del Sello de Buenas Prácticas de Innovación, basado en la Norma NTC 5801:2018 "Gestión de la investigación, desarrollo e innovación" por la Cámara de Comercio de Bogotá y el ICONTEC.
- El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, a través de la Dirección de Transferencia y Uso de Conocimiento, calificó el proyecto de Findeter denominado "Optimización de la gestión comercial mediante el diseño e implementación de un modelo de análisis de datos que apoye la estrategia de caracterización y segmentación de clientes de la organización, soportado en modelos de analítica avanzada" como de innovación y otorgó el acceso a un beneficio tributario para Findeter por \$991 millones en deducción de renta y \$247 millones en descuento tributario.
- Findeter recibió por parte de SGS Colombia S.A.S, la certificación del Sistema de Seguridad de la Información SGSI en la norma ISO 27001:2013, producto de la auditoría externa realizada en los meses de noviembre y diciembre de 2021 para los procesos que soportan el alcance del sistema y que corresponde a "Manejo de la información de las actividades relacionadas con la vinculación del cliente y la operación de los productos de redescuento y crédito cirecto gestionados en la sede central, basados en la Declaración de Aplicabilidad Versión 2 del 22 de noviembre de 2021". Lo anterior, demuestra el compromiso de la Entidad y la cultura de la mejora continua hacia la seguridad de la información y ciberseguridad de la organización y nos permite fortalecer la credibilidad y la imagen de la organización hacia nuestras partes interesadas.
- Recibimos la Recertificación del modelo de conciliación efr bajo la norma efr-10001 ed 5.
- Logramos la renovación de la certificación en las normas ISO9001 e ISO 14001 versión 2015, e ISO 27001 versión 2013 otorgada por la Entidad certificadora SGS Colombia.

# Sobre este Informe

(102-3, 102-50)

Este informe consolida la gestión que realizamos en 2021 y destaca los hechos más relevantes para los grupos de interés y aquellos ligados con nuestra sostenibilidad, en su acción responsable desde las dimensiones económicas, sociales y ambientales. También integra, por séptimo año, el reporte anual presentado a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas, con el Informe de Sostenibilidad y se constituye en una herramienta para la rendición de cuentas y revelación de información, ante el público en general, inversionistas y demás grupos de interés.

Este reporte se desarrolló atendiendo los parámetros del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Superintendencia Financiera de Colombia, y acogiendo los lineamientos, mejores prácticas y estándares de contenido mínimo, de revelación de información en aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo (ASG), en materia de Reportes de Sostenibilidad de entes tales como el Global Reporting Initiative (GRI); Bolsa de Valores de Colombia (BVC), Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), entre otros.



# 01

## ACERCA DE FINDETER

- 1.1. **Estrategia Empresarial** – Direccionamiento Estratégico  
Página 31
- 1.2. **Modelo de Gestión Integral**  
Página 35
- 1.3. **Estructura Organizacional**  
Página 37
- 1.4. **Nuestras Sedes**  
Página 40
- 1.5. **Portafolio de Productos** (Portafolio de productos y servicios)  
Página 42
- 1.6. **Cadena de Valor** (Procesos y SGI)  
Página 43
- 1.7. **Grupos de interés** (Iconos sin detalle)  
Página 48
- 1.8. **Acción Responsable**  
Página 49
- 1.9. **Materialidad**  
Página 56
- 1.10. **Gobierno Corporativo**  
Página 58





(102-3), (102-4) y (102-5) **S**omos la Banca de Desarrollo Territorial, que ofrece soluciones integrales para construir territorios sostenibles a través de la planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica de proyectos de infraestructura, que mejoran la calidad de vida de los colombianos.

(102-5) Fuimos creados por autorización de la Ley 57 de 1989 y, en virtud del Decreto-Ley 4167 de 2011, estamos constituidos como una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, organizada como un establecimiento de crédito, con régimen de derecho privado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

(102-3, 102-4) Nuestra sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. y tenemos presencia para desarrollar nuestras operaciones en todo el territorio nacional a través de cinco regionales, una zona y tres oficinas satélites. Contamos con una estructura organizacional ajustada a nuestras competencias en materia de planeación, estructuración, ejecución y financiación de proyectos, para lo cual tenemos certificados 30 procesos en las normas ISO 9001, ISO 14001 y 27001. Adicionalmente, promovemos la aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo y de responsabilidad social y ambiental.

# 1.1.

## Estrategia Empresarial - Direccionamiento Estratégico

(102-2, 102-6, 102-16) **ODS 16**

**E**n 2021, con un segundo año de pandemia, un entorno competitivo y con el propósito de llegar a más regiones, nuestro compromiso como Banca de Desarrollo fue trabajar de la mano con las entidades territoriales para transformar los territorios a través de nuestros productos de planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles. En alianza con el Gobierno Nacional, para apoyar la reactivación del país, dada la coyuntura generada por la emergencia sanitaria, creamos nuevas líneas de crédito enfocadas en los principales sectores de recuperación.

Llevamos 3 años con nuestro Plan de Vuelo 2019-2022; durante este camino hemos crecido, evolucionado, aprendido y logrado transformar la vida de muchas comunidades con nuestros productos y fortalecer la hoja de ruta trazada en nuestra estrategia.

Para la actualización, seguimiento y control del marco estratégico, continuamos con la aplicación de la metodología de Tablero de Mando Integral

- Balanced Scorecard, que incluye la definición de objetivos, indicadores y proyectos corporativos, encaminados al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y del objeto social de la organización, los cuales se encuentran contenidos en el Plan de Vuelo.



**Llevamos 3 años con nuestro Plan de Vuelo 2019-2022; durante este camino hemos crecido, evolucionado, aprendido y logrado transformar la vida de muchas comunidades**

## Revisión y ajuste al Plan de Vuelo

En el segundo semestre de 2021, se llevaron a cabo reuniones con la Alta Gerencia para conocer los resultados alcanzados en el Plan de Vuelo, las afectaciones generadas en el segundo año de pandemia y el horizonte de recuperación a través de la reactivación económica; como resultado definimos planificar la estrategia 2022, con unas metas que sean acordes al contexto económico, social, político del país y que permitan atender los diferentes desafíos organizacionales en temas de desarrollo, finanzas, presupuesto y plan de negocios. Es así como el 20 de diciembre sometimos a aprobación de la junta Directiva la actualización del plan de vuelo.

Eliminamos y modificamos algunos indicadores y formulamos nuevos, con el fin de contar con mediciones ajustadas al alcance e intención de los objetivos estratégicos y soportar de forma más adecuada la toma de decisiones frente al cumplimiento de estos.



**Para Findeter es importante divulgar los resultados alcanzados en el desarrollo de la estrategia**

## Seguimiento

La Alta Dirección, comprometida con la proyección de la Entidad, generó constantemente espacios para evaluar los resultados y definir acciones que permitieron una adecuada gestión de la estrategia, acorde con la visión establecida. Para esto, en las diferentes sesiones de Junta Directiva, se presentó el tablero foco de la estrategia a través del cual se monitorean los principales indicadores del mapa estratégico corporativo y se toman decisiones para mejorar los resultados.

## Comunicación

Para Findeter es importante divulgar los resultados alcanzados en el desarrollo de la estrategia, para tal fin tenemos dispuestos varios canales de comunicación y participación, a través de los cuales es posible expresar las expectativas y resultados de nuestro Plan de Vuelo.

Mediante redes sociales, página web, canales internos, entre otros, divulgamos los resultados obtenidos durante la vigencia 2021, con campañas de alto valor.

A través de estrategias de comunicación, como “Café en línea” “Ser Findeter” y “Mentores”, la Alta Dirección dio a conocer a los colaboradores las estrategias, procesos, proyectos y sus avances. Estos espacios permitieron, además, conocer inquietudes, observaciones y sugerencias, para una mejor gestión.

## Componentes del Plan de Vuelo



### Misión

Somos el socio estratégico del Gobierno nacional y entidades territoriales para la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles que transforman territorios.



### Visión

Al 2022 seremos la Banca de Desarrollo líder con servicios integrales, aumentando nuestra cobertura a nivel nacional, soportada en una estructura eficiente y rentable que promueve el desarrollo sostenible del país.

### El plan tiene los siguientes cinco lineamientos estratégicos:



Somos reconocidos por ser excelentes en la Gestión Integral de Proyectos.



Gestionamos eficientemente los recursos que garantizan nuestro crecimiento como Banca de Desarrollo.



Contamos con un portafolio de productos y Servicios integrado, pertinente y asequible.



Contamos con la tecnología requerida para generar valor a la Entidad.



Somos una Entidad rentable y transparente que genera valor para sus grupos de Interés.

## Propuesta de Valor

Ser reconocidos por nuestra planificación pertinente, estructuración oportuna, financiación competitiva y ejecución efectiva.

### Mapa Estratégico Corporativo

Definimos un mapa estratégico con cinco perspectivas, Desarrollo, Eficiencia, Clientes, Gestión Integral y Capacidades que definen la estrategia de la Entidad, las cuales agrupan los 17 objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos se visualizan en la siguiente ilustración: Cada uno de estos objetivos cuenta con una definición que facilita su entendimiento al interior de la Organización, al igual que una serie de indicadores que permiten monitorear su desempeño.

## Mapa estratégico 2020-2022



# 1.2.

## Modelo de Gestión Integral

En alianza con los territorios identificamos las principales fortalezas y oportunidades de la región de modo que, de manera conjunta, podamos construir una hoja de ruta de proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. A través

de nuestro modelo de gestión integral ofrecemos los servicios de planificación, estructuración, financiación y asistencia técnica en la ejecución de proyectos de infraestructura que son prioritarios para el desarrollo sostenible de las regiones.



Ilustración No. 3: Mapa estratégico corporativo - Plan de Vuelo 2019 - 2022

Buscamos, entonces, una asignación eficiente y pertinente de recursos económicos y técnicos en el territorio nacional.



Durante el 2021, continuamos con la gestión de la estrategia de Venta Integral, ofrecimos de manera uniforme y conjunta los productos y servicios a nuestros clientes. Logramos cerrar 4 oportunidades de negocio de los productos de Planificación y Estructuración, como resultado de ejercicios anteriores de planificación territorial y 2 más con Ejecución, en virtud de la integración entre Financiación y Asistencia Técnica, para la ejecución de proyectos.

**Por último, logramos 17 desembolsos marcados como venta integral para la ejecución de proyectos.**

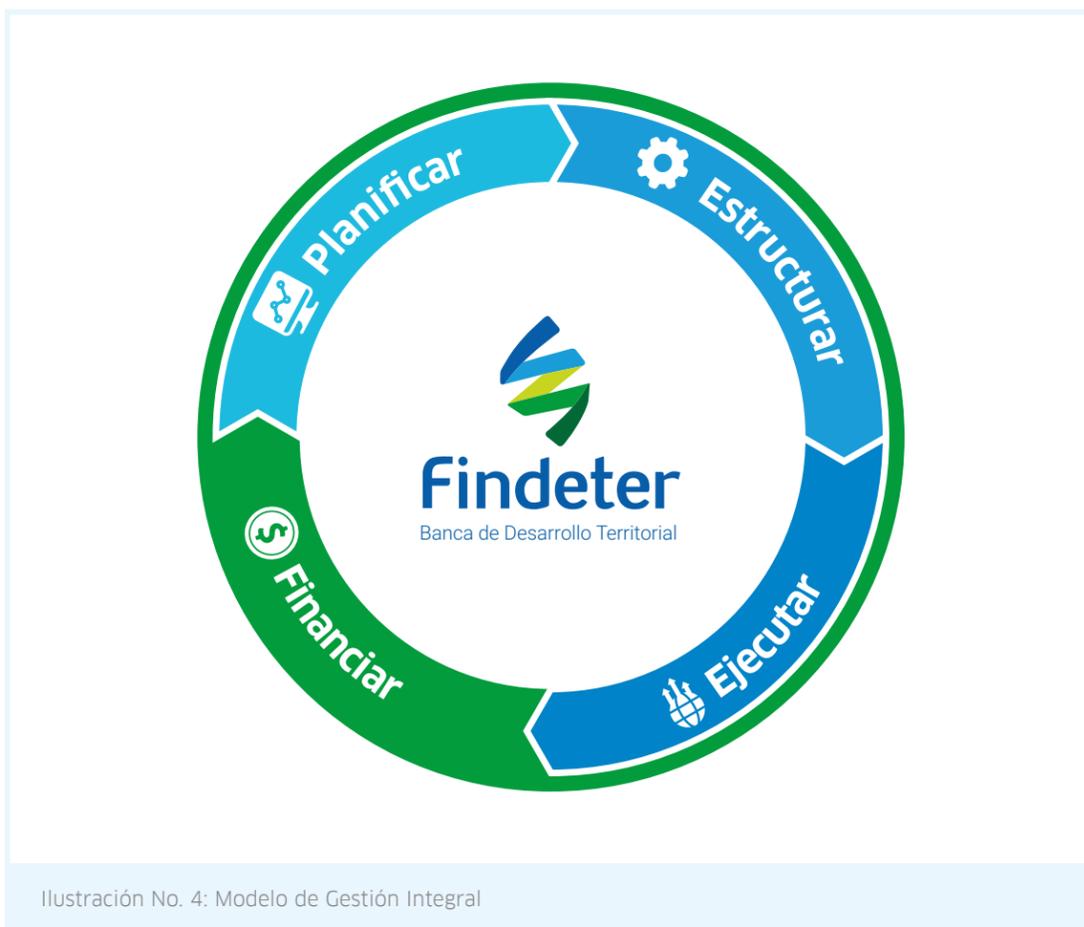


Ilustración No. 4: Modelo de Gestión Integral

# 1.3.

## Estructura Organizacional

(102-18)

**D**urante el 2021, modificamos la estructura organizacional, hecho que contó con la aprobación de la Junta Directiva de Findeter. A continuación, presentamos los aspectos más relevantes que fueron objeto de ajuste:

⇒ El cargo liberado de Dirección de Contratación pasó a ser Dirección de Crédito, antes Coordinación de Crédito, el cual continúa dependiendo de la Vicepresidencia de Operaciones.

⇒ Cambio en la denominación de la Gerencia Nacional Comercial Zona 1 a Gerencia Nacional Comercial, que sigue dependiendo de la Vicepresidencia Comercial.

En mayo creamos 10 empleos para dar cumplimiento al Decreto 2365 de diciembre de 2019, mediante el cual se establece la reglamentación para que las entidades del Estado den cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, relacionado con la vinculación al servicio público de jóvenes de entre 18 y 28 años.

En noviembre de 2021 y por solicitud de la Junta Directiva, presentamos ante este órgano colegiado la modificación de la planta de personal de la Financiera, de acuerdo con la justificación y análisis realizado por la Administración de la Entidad. De esta manera, ampliamos en 358 cargos la planta de personal. Con esta modificación, logramos la incorporación del personal que trabajaba para Findeter a través de una empresa de servicios temporales.

En agosto modificamos la estructura organizacional, con cero costos para la Entidad, con el fin de continuar con la mejora en la atención de los negocios de Findeter, así:

⇒ Traslado y cambio de la denominación del cargo Gerencia Nacional Comercial Zona 2, que dependía de la Vicepresidencia Comercial, por la Gerencia de Asuntos Estratégicos, con dependencia de la Presidencia.

Los beneficios esperados con la modificación de la planta de personal corresponden con la formalización del empleo (atendiendo el pronunciamiento de las Cortes y del Gobierno Nacional - Decreto 1466 de 2007 y 1800 de 2019): lograr un mayor compromiso y productividad de los trabajadores de Findeter, mayor estabilidad y estandarización de roles y responsabilidades. Esta propuesta

⇒ Traslado del cargo Jefe de Gestión Urbana Integral, que dependía de la Vicepresidencia Financiera, a la Jefatura de Contratación, antes Dirección, bajo la subordinación de la Secretaría General.

implica actuar de acuerdo con las políticas del Gobierno Nacional en materia de sincerar los empleos, nivelar los salarios del personal en misión con los de los

trabajadores de Findeter para no generar diferencias entre la remuneración de los cargos en la empresa temporal y la remuneración establecida en la Financiera.

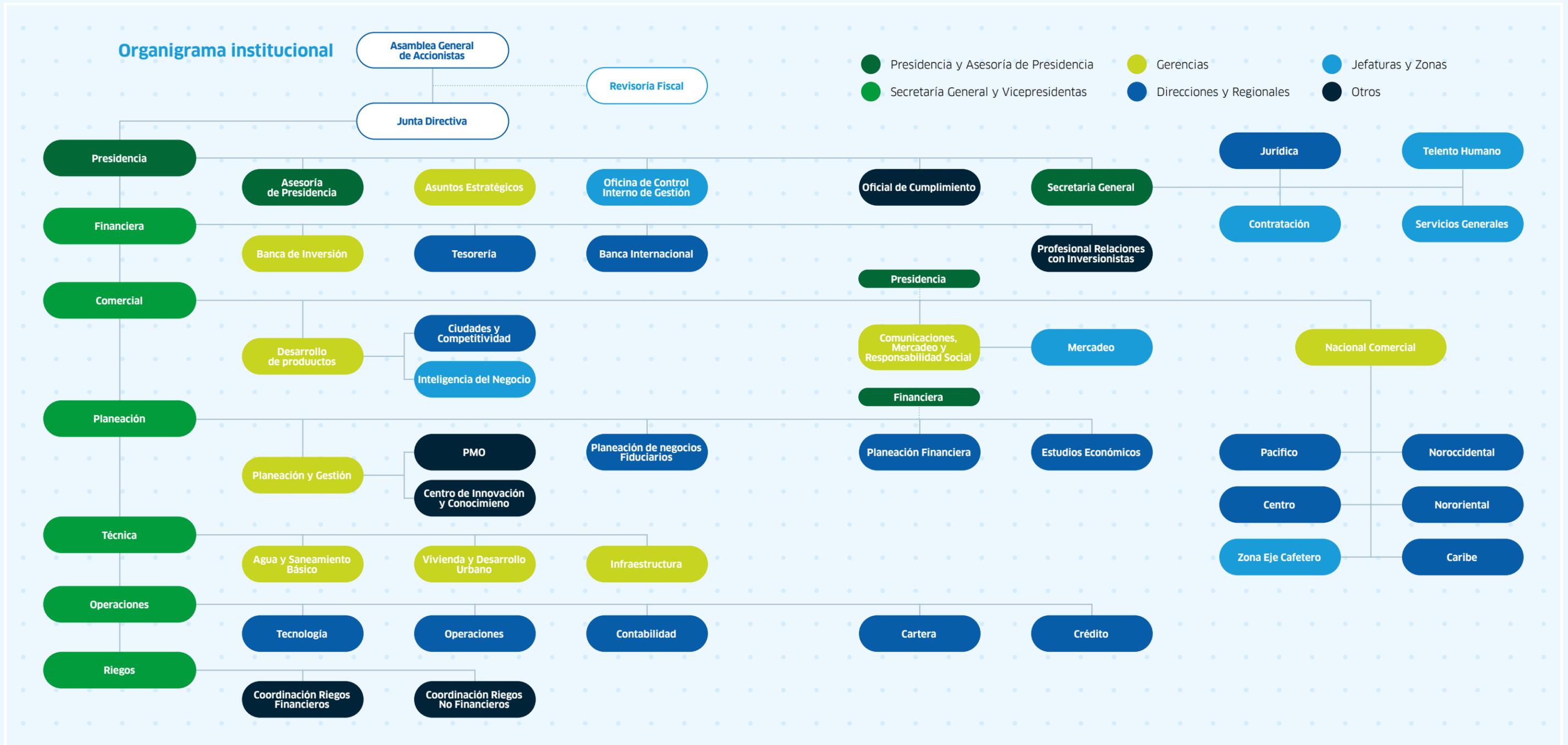
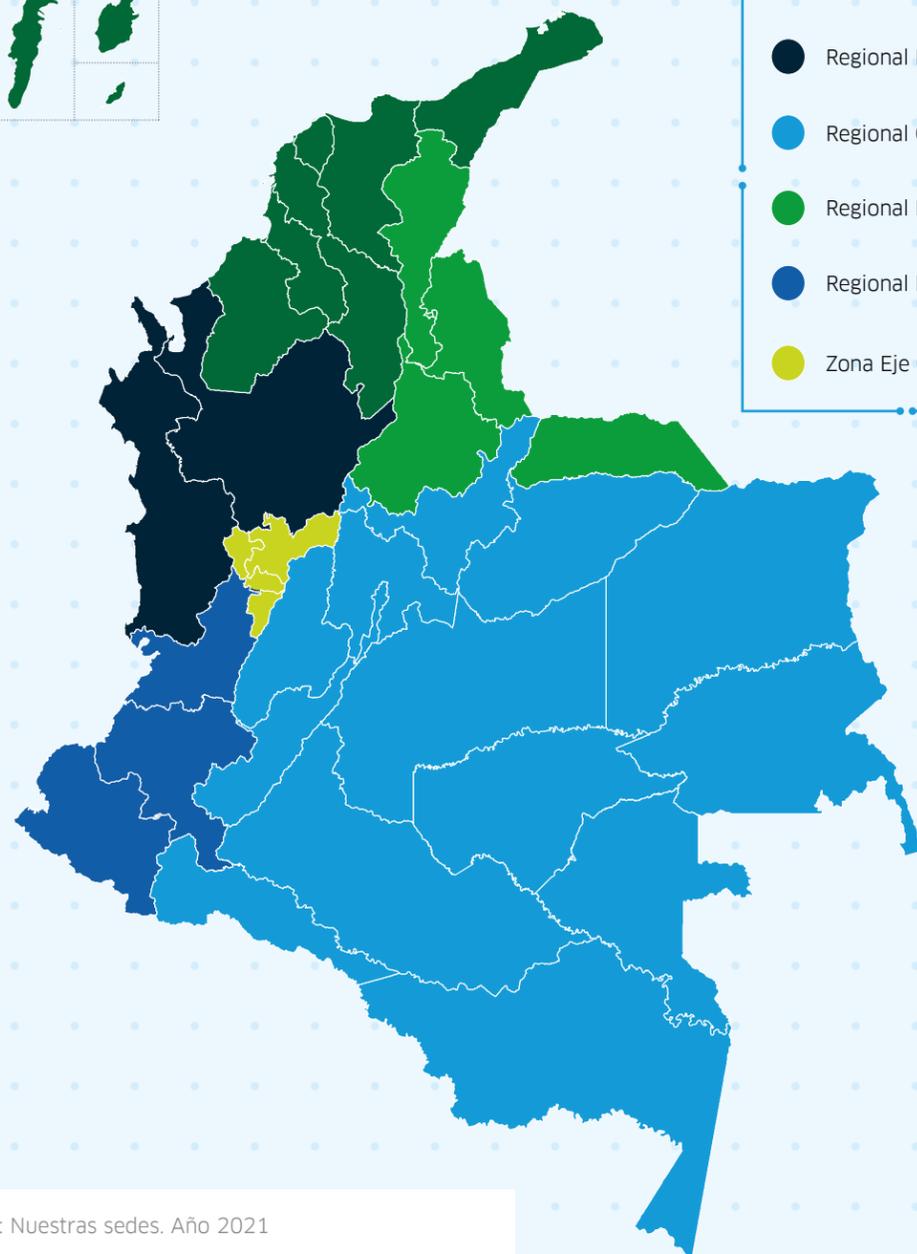


Ilustración No. 5: Estructura Organizacional Año 2021

# 1.4.

## Nuestras Sedes

(102-4)



- Regional Caribe
- Regional Noroccidental
- Regional Centro
- Regional Nororiental
- Regional Pacífico
- Zona Eje Cafetero

Ilustración No. 6: Nuestras sedes. Año 2021

### REGIONAL CARIBE

Atiende los departamentos de Atlántico, Bolívar, Guajira, Magdalena, San Andrés y Providencia.

**Ofic. Barranquilla**

**Tel:** (505) 3854185 - 3587970  
**Cels:** 320 490 2593  
regional.barranquilla@findeter.gov.co

**Ofic. Cartagena**

**Tel:** (5) 664 7009/ (5) 3824185/  
(5) 358 7970  
**Cel:** 317 518 0138  
findeter.cartagena@findeter.gov.co

**Ofic. San Andrés**

findeter.sanandres@findeter.gov.co

### REGIONAL NOROCCIDENTAL

Atiende los departamentos de Antioquia, Chocó, Córdoba y Sucre

**Ofic. Medellín**

**Tel:** (604) 604 6570  
**Cels:** 314 336 4910  
regional.medellin@findeter.gov.co

### REGIONAL PACÍFICO

Atiende los departamentos de Cauca, Nariño y Valle del Cauca.

**Ofic. Cali**

**Tel:** (602) 332 1899/ 332 1900  
**Cels:** 314 682 4441 / 312 818 2460  
regional.cali@findeter.gov.co

### REGIONAL NORORIENTAL

Atiende los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander

**Ofic. Bucaramanga**

**Tel:** (607) 630 2043/ 652 6569/  
**Cel:** 321 975 9881  
findeter.bucaramanga@findeter.gov.co

**Ofic. Cúcuta**

**Cel:** 300 565 4935  
findeter.cucuta@findeter.gov.co

### REGIONAL CENTRO

Atiende Bogotá y los departamentos de Amazonas, Boyacá, Casanare, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Meta, Vaupés, Vichada, Huila, Putumayo, Tolima y Caqueta

**Ofic. Bogotá**

**Tel:** (601) 623 0311 - 88 / 745 0199 ext 2101  
**Cels:** 314 336 4910  
regional.bogota@findeter.gov.co

**Ofic. Neiva**

**Tel:** (608) 871 0093/ 871 7768/  
**Cel:** 316 454 1281  
regional.neiva@findeter.gov.co

### ZONA EJE CAFETERO

Atiende los departamentos de Caldas, Quindío, Risalralda y municipios del norte del Valle del Cauca

**Ofic. Pereira**

**Tel:** (605) 335 8701/ 335 8703/  
**Cel:** 320 449 4522  
regional.pereira@findeter.gov.co

(102-2), (103-1) Tema material: Proyectos de agua y saneamiento, Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad, Proyectos de infraestructura para educación, Oferta de productos con enfoque territorial, Ciudades y comunidades sostenibles, líneas de negocios con criterios sociales y ambientales (102-9 Cadena de Suministro) (102-6)

# 1.5.

## Portafolio de productos y servicios

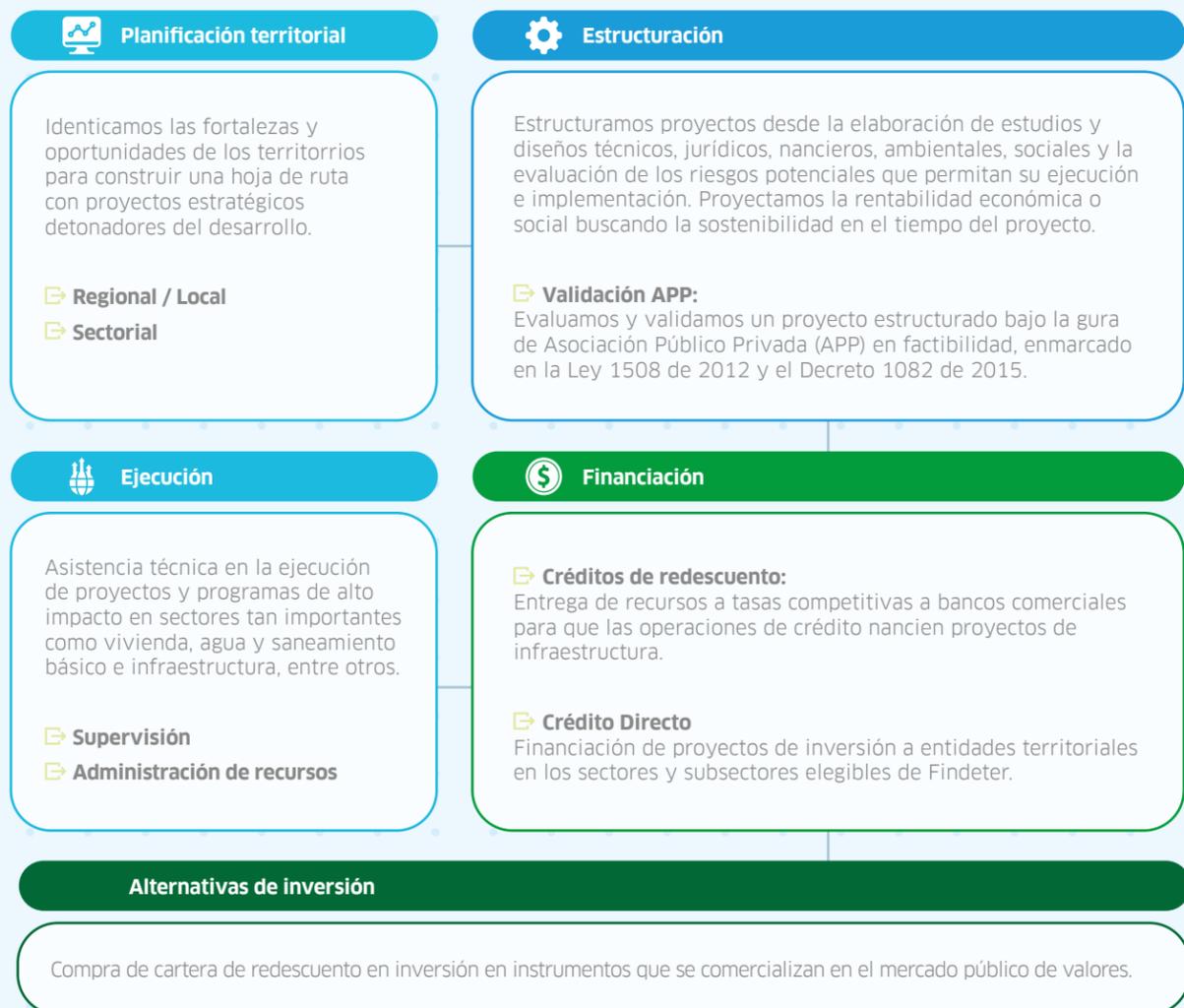


Ilustración No. 7: Portafolio de productos y servicios. Año 2021

# 1.6.

## Cadena de Valor (Procesos y SGI)

La cadena de valor está fundamentada en el Mapa de Procesos, que tiene como punto de partida, el conocimiento e identificación de las necesidades y requisitos de los clientes y partes interesadas, para que, a través de una adecuada interrelación de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y control, se logren los resultados que nos permitan satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas.

Durante el 2021 intervinimos seis (6) procesos aplicando la metodología de valor agregado para optimizar su documentación, de tal forma que se cuente con la información suficiente y adecuada para su aplicación. Así mismo, durante el segundo semestre revisamos los indicadores de los procesos para asegurar el logro de la eficiencia y eficacia a través de la definición de metas adecuadas.

También durante este año, formulamos una guía para el diseño de procesos con metodología BPM, a través de la cual se espera para el año 2022 iniciar su aplicación.



### La cadena de valor está fundamentada en el Mapa de Procesos



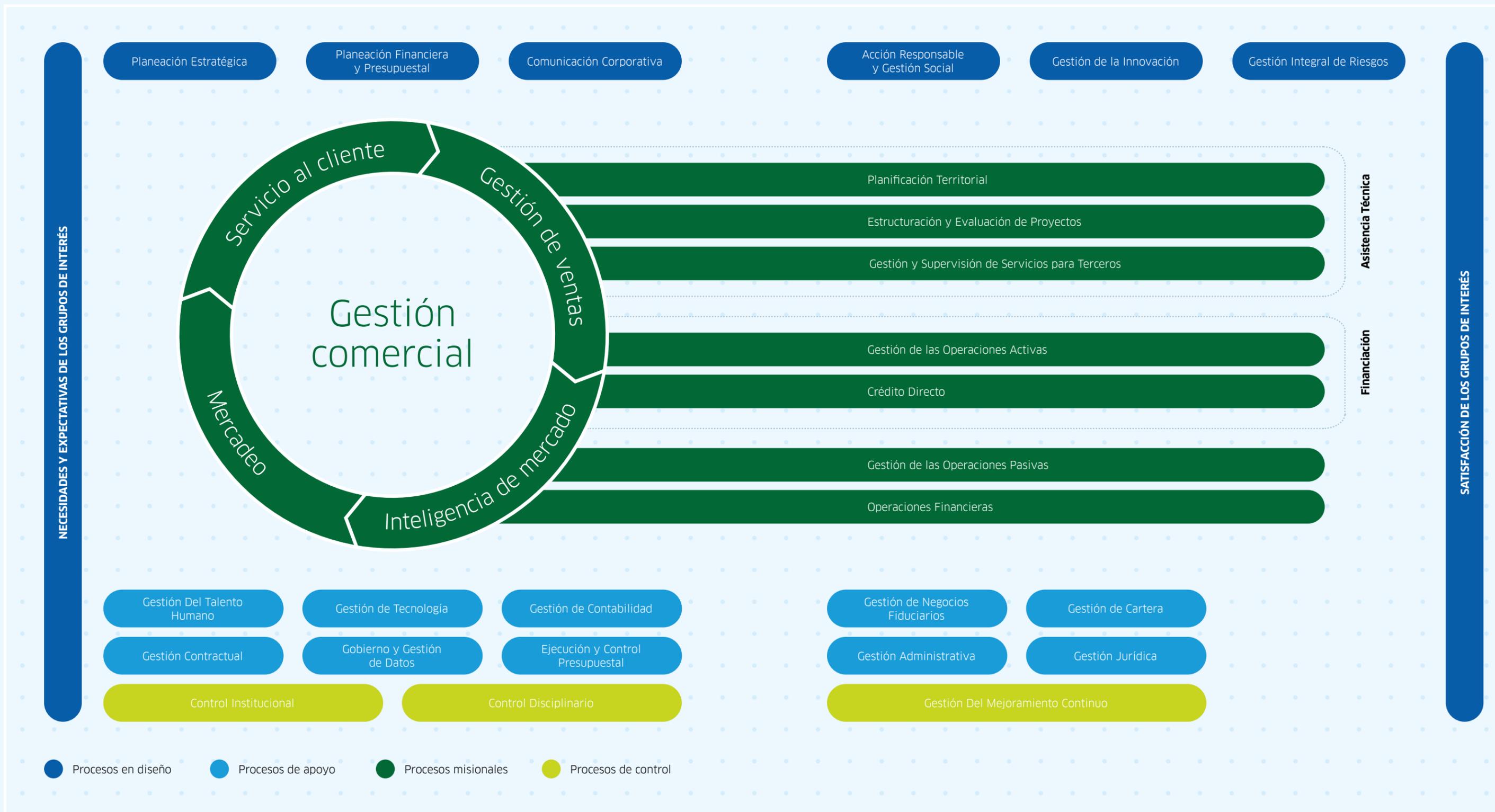


Ilustración No. 8: Cadena de Valor - Mapa de Procesos  
Fuente: Findeter 2021

## Sistema de Gestión Integrado

(403-2)

El Sistema de Gestión Integrado continuó siendo el insumo básico para el mantenimiento de la mejora continua en la gestión de la Entidad, el control interno y la atención de los riesgos institucionales. Está compuesto por el Sistema de Gestión de la Calidad -SGC, el Sistema de Gestión Ambiental- SGA, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI, el Sistema de Control Interno - SCI, el Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO, el modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral - efr, entre otros.

Findeter recibió por parte de SGS Colombia S.A.S la renovación de la certificación para los Sistemas de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, producto de la auditoría de seguimiento realizada en el mes de octubre a todos sus procesos, lo que permitió demostrar al ente certificador, el cumplimiento de los requisitos de estas normas. Así mismo, se logró por primera vez la certificación para el Sistema de Seguridad de la información con la norma ISO/IEC 27001:2013 y la renovación de la certificación para el modelo efr. Lo anterior refuerza la integración de los procesos, mantiene la cultura de la mejora continua, fortalece la credibilidad y la imagen de la organización a través de los productos y servicios, genera confianza entre los clientes, el Gobierno, los entes de control y la comunidad en general y se constituye en un respaldo en el mercado financiero.

Los resultados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad aseguraron el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión Integrado alineados con la estrategia corporativa, que para 2021 presentaron un comportamiento positivo con un nivel de eficacia y eficiencia cercanos al 120% y de efectividad del 100%.

Con respecto a la eficacia, el cumplimiento sobresaliente se explica por los altos resultados en los indicadores asociados con temas de liquidez, la evolución de la mejora continua, la gestión de la planeación estratégica, los ingresos por venta integral, cumplimiento de reserva de recursos de crédito directo, la oportunidad en la respuesta de servicio al cliente, la cobertura del plan de formación, una mayor cantidad de horas hombre en formación. En términos de eficiencia, este resultado obedece, entre otros temas, a la disminución en los consumos de papel, de agua, al aprovechamiento de residuos sólidos no peligrosos, a la baja tasa de ausentismo laboral, al margen financiero contable, al valor de riesgo de portafolio y moneda extranjera y la liquidación oportuna de los contratos. En cuanto a la efectividad del Sistema, se evidencia un buen desempeño en la gestión de las operaciones de crédito directo para entidades territoriales, gestión de eventos de seguridad de la información, el involucramiento de Findeter en las redes sociales y la satisfacción de los programas de bienestar, entre otros.

Para 2021, hemos identificado las Salidas No Conformes de acuerdo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 de los

procesos misionales: Gestión y Supervisión de Servicios para terceros (GES), Gestión de las Operaciones Activas (GOA), Gestión de las Operaciones Pasivas (GOP), Estructuración y Evaluación de Proyectos (EEP) y Planificación Territorial (PT), todos con resultados favorables en su control.

Con respecto a las Acciones Correctivas y de Mejora (ACM), en 2021 se formularon 254 distribuidas así: 106 correctivas (42%) y 148 de mejora (58%), mostrando una disminución en las acciones de mejora en un 9% con respecto al 2020. El 56% de las acciones formuladas se originaron en los procesos de Gestión y Supervisión de Servicios para terceros, Gestión de Riesgos, Gestión Comercial y

Gestión del Talento Humano. Quedaron pendientes de ejecución en 2021, 78 acciones (32 correctivas y 46 de mejora). Los procesos en su gestión lograron el cierre de 206, correspondientes a 75 correctivas y 131 de mejora, de las cuales 167 fueron formuladas en 2021 y las 39 acciones restantes en 2020. Las acciones derivadas tanto de auditoría interna del SGI como de gestión fueron las fuentes que mayor participación, ya que tuvieron un 55% dentro del total de las acciones que administra el Sistema, seguida de los hallazgos de entes de control con un 20% junto con acciones resultantes de indicadores de gestión, revisión por la dirección, encuesta de cliente interno, entre otros también con un 17%.

Tabla No. 1: Salidas no Conformes, año 2021

PROCESO	AÑO	SALIDAS NO CONFORMES	TOTAL DE OPERACIONES O SALIDAS DEL PROCESO	% CUMPLIMIENTO	META
Planificación Territorial	2021	0	19	120%	
Estructuración y Evaluación de Proyectos		0	0	100%	
Gestión de las Operaciones Activas		114	986	116%	<20%
Crédito Directo		4	43	120%	
Gestión de las Operaciones Pasivas		9	958	120%	
Gestión y Supervisión de Servicios para Terceros		8	42	83%	30%

Fuente: Findeter 2021

# 1.7.

## Grupos de Interés

(102-40), (102-42), (102-43), (102-44), (102-46)

Los grupos de interés de Findeter, establecidos en la última actualización del Código de Buen Gobierno, son los siguientes:



Ilustración No. 9: Grupos de Interés de Findeter

# 1.8.

## Acción Responsable

(102-11) ODS (3, 4, 5, 6, 7, 8, 10 y 11)

El modelo de “Acción Responsable” que implementamos en la Entidad, define nuestra forma de actuar. En la medida en que, mediante el diálogo y la colaboración, entendemos las necesidades de los territorios, es mayor nuestra comprensión y capacidad para ofrecer proyectos pertinentes, diferenciados y de impacto, actuando siempre con integridad y generando confianza.

El diseño y la ejecución de este modelo busca transmitir a los grupos de interés las buenas prácticas de sostenibilidad de la Entidad y aportar a nuestro posicionamiento como la banca de desarrollo territorial líder; desde la implementación de tres pilares:

- Gestión social para proyectos de planificación, estructuración y ejecución.**
- Células de trabajo que articulan la cultura de integridad, finanzas responsables, impacto y relaciones de confianza.**
- Programa insignia con obras para un gran país y proyectos que transforman.**

### Gestión social

Durante el 2021, nuestras acciones se encaminaron hacia el fortalecimiento del tejido social a través de estrategias informativas y de creación participativa, de la promoción de apropiación y sostenibilidad por parte de las comunidades y hacia la potencialización de los beneficios y minimización de impactos ocasionados por los proyectos.

Apoyamos la supervisión de los proyectos que asistimos técnicamente, a nivel de planificación, estructuración y ejecución e incluimos, de manera integral y transversal, a cada uno la perspectiva social y reputacional.

Nuestro apoyo tuvo dos momentos específicos: el primero, durante el proceso precontractual, donde se incluyó el componente social y se definieron los lineamientos para la gestión social y reputacional de los consultores, contratistas e interventores. Luego, el segundo, con la supervisión de este componente durante la ejecución de los contratos, donde acompañamos a los proveedores en la implementación de sus planes de gestión y en el seguimiento realizado en la atención comunitaria.

En 2021 implementamos la gestión y acompañamiento social en la supervisión de 288 proyectos en ejecución, terminados en proceso de entrega y de liquidación, de los cuales 2 correspondieron a planificación, 12 a estructuración y 274 a ejecución. También trabajamos en los procesos precontractuales de consultoría, obra e interventoría y cerramos el año con la revisión del componente social y la presentación de lineamientos para la gestión social y reputacional de 85 proyectos.

Es importante resaltar que como parte del apoyo a la supervisión dimos continuidad al ejercicio de semaforización social, a través del cual fue posible realizar la clasificación de riesgo y alertas que se generaron en todos los proyectos. Finalizamos el año con un 81% de proyectos con riesgo social bajo y por ello semaforización verde, 16% con alertas y semaforización amarilla, y el 3% con semaforización roja, ya que presentan riesgos altos y alertas importantes.

El apoyo social a la supervisión se dio para proyectos que hacen parte de los sectores de agua y saneamiento básico, infraestructura social, vivienda, ciudades inteligentes y movilidad a nivel de todo el territorio nacional.

Importante destacar que el Gobierno Nacional vio en Findeter a un aliado y actor, desde el servicio de asistencia técnica, clave para diseñar y ejecutar una gran parte de las obras de reconstrucción de la isla de Providencia y Santa Catalina, luego del paso del huracán IOTA en 2020, en los temas relacionados



## En 2021 implementamos la gestión y acompañamiento social en la supervisión de 288 proyectos en ejecución

con infraestructura de vivienda, agua y saneamiento básico, aeronáutica, educación básica y recreación y deporte.

Implementamos, entonces, procesos de acompañamiento social a través de acciones y actividades como:

- ↳ Articulación de los procesos de ejecución técnica con el acompañamiento social.
- ↳ Generación de espacios de diálogo y participación comunitaria.
- ↳ Supervisión del diseño e implementación de planes de gestión social por parte de los contratistas, contando siempre con la aprobación de la interventoría.
- ↳ Articulación de la oferta institucional en el territorio.
- ↳ Seguimiento a la vinculación de personas locales dentro de las plantillas de mano de obra.

↳ Liderazgo de espacios de sensibilización y capacitación para los equipos de trabajo de los contratistas e interventorías.

### Vale la pena resaltar que se finalizó el 2021 con los siguientes logros:

- ↳ Realizamos reuniones de seguimiento entre los equipos de contratistas, interventorías y demás actores públicos y privados, con el fin de encontrar soluciones en la ejecución de los programas de vivienda.
- ↳ Construimos rutas de intervención en materia constructiva, considerando las condiciones actuales en las que se encuentran las familias.
- ↳ Apoyamos la elaboración de los Manuales de Usuario para las familias que reciben su nuevo hogar.
- ↳ Llevamos a cabo jornadas comunitarias de apropiación bajo la estrategia denominada “Nuevo Comienzo”.
- ↳ Acompañamos la fase constructiva para identificar detalles y situaciones que requieren una atención diferente.
- ↳ Apoyamos a entidades, del orden nacional y local, en los procesos de recuperación y restablecimiento de condiciones de vida a nivel comunitario.
- ↳ Apoyamos a las familias para resolver su situación frente a los temas administrativos requeridos.

↳ Realizamos reuniones de inicio con la comunidad, con mayor énfasis en los temas relacionados con los métodos constructivos de las viviendas nuevas.

↳ Adelantamos jornadas comunitarias para la construcción de mapas cartográficos para conocer la percepción frente a los proyectos e identificar alertas dentro de los mismos grupos poblacionales.

↳ Realizamos una caracterización de los hogares, con lo que se posibilitó realizar el estudio de vulnerabilidad de las familias, para determinar el orden de intervención.

↳ Creamos Puntos de Atención a la Comunidad - PAC, como canales efectivos de información para la atención de la comunidad.

↳ Conformamos comités de sostenibilidad en los diferentes sectores de la Isla.

↳ Realizamos visitas técnico-sociales, por solicitud de los hogares, para contribuir en los trámites administrativos de servicios públicos.

↳ Ejecutamos actividades de empoderamiento con los hogares, a través de la elección del color de sus viviendas, mediante un ejercicio participativo y vinculante con los miembros de los hogares.

↳ Identificamos alertas bajo criterios de validación social, con el fin de atender las necesidades y prioridades que tienen las familias.

## Células de trabajo

Las células de trabajo son grupos interdisciplinarios conformados por profesionales de las diferentes áreas de la Entidad, bajo principios de confianza, igualdad, equidad y respeto, y los demás valores definidos en nuestro Código de Buen Gobierno y en la Política de Acción Responsable/Sostenibilidad.

Las células de trabajo conformadas son las siguientes:

Tabla No. 2: Células de trabajo



**Cultura e integridad:** Este objetivo se logra mediante la pedagogía, el ejemplo y la cero tolerancia a la corrupción y actos contrarios a la ética.

**Finanzas responsables:** Se logra a través de la administración eficiente de los recursos y un proceso de toma de decisión que integra elementos sociales, ambientales y económicos (no financieros).

**Impacto:** Objetivo que se alcanza a través de la puesta a punto de un modelo de valoración de los impactos sociales y ambientales generados por Findeter.

**Relaciones de confianza:** Este objetivo se logra mediante la ejecución de un modelo de relacionamiento auténtico y cercano con los grupos de interés.

Durante el año 2021 hicimos énfasis y trabajamos en los siguientes temas en materia de sostenibilidad:

- Identificación de buenas prácticas de sostenibilidad en el marco del Dow Jones Sustainability Index.
- Aplicabilidad de la equidad de género en la Entidad.
- Medición del Indicador IR-BVC (Relacionamiento con Inversionistas).
- Programa Insignia.
- Taller de refuerzo de conceptos asociados a la estrategia de Acción Responsable.



## Programa insignia

Es el programa bandera que materializa uno de los pilares del modelo de Acción Responsable, que busca entender las necesidades de los territorios mediante el diálogo y la colaboración, para ofrecer proyectos pertinentes, diferenciados y de impacto positivo, actuando con integridad y generando confianza.

Teniendo en cuenta que para Findeter el desarrollo de las regiones es una prioridad, esta gestión se enfoca no solo en ejecutar proyectos que generen impacto, sino también en liderar acciones sociales que permitan contribuir con el bienestar de las comunidades, por lo que los proyectos han permitido fortalecer el componente social y de bienestar de las comunidades en zonas del país donde la Entidad ha tenido presencia con proyectos de infraestructura social.

En el marco de estas acciones y dando cumplimiento a nuestro modelo de Acción Responsable en particular al Programa Insignia, estructuramos dos frentes de acción: Obras para un gran país y Proyectos que transforman.



**Obras para un gran país:** Consiste en la ejecución de pequeñas intervenciones de equipamiento, basado en conceptos de arquitectura social que impulsan y

fortalecen las dinámicas comunitarias en las obras planificadas, estructuradas, financiadas o ejecutadas por Findeter.

Priorizamos nuestra acción en los municipios de Mocoa, Tierralta, El Socorro y Leticia, con el fin de aportar y fortalecer los procesos recreativos y culturales de las niñas, niños y jóvenes, mediante la instalación de parques lúdicos infantiles en equipamientos de infraestructura social donde Findeter haya realizado su asistencia técnica. El parque en Leticia será ejecutado 2022.



Los parques lúdicos infantiles contribuyen a reforzar la actividad recreativa, fortaleciendo las alternativas socioculturales y deportivas para la prevención de los riesgos propios de la infancia y la juventud, tales como el consumo de sustancias psicoactivas, vandalismo, alcoholismo, originados muchas veces por no tener alternativas positivas para el aprovechamiento del tiempo libre; contribuimos así al fortalecimiento del tejido social, la equidad, la inclusión, y la mitigación de carencias.



**Proyectos que transforman:** Consiste en acompañar la estructuración de proyectos de infraestructura social en municipios de categoría 4, 5 y 6, en los sectores de agua y saneamiento, energía, educación, salud e infraestructura urbana productiva.

Su finalidad es la estructuración sin costo o a la financiación de proyectos de infraestructura, en las fases de prefactibilidad cumpliendo con los requisitos que establezcan las diferentes fuentes de cofinanciación, en la fase de ejecución. Busca apoyar los proyectos en sus fases iniciales con el fin de que puedan ser ejecutados y generar impacto socio económico en la zona o región donde se ejecutarán dichos proyectos.

Durante el 2021, como se menciona en este informe, avanzamos en la ejecución del proyecto “Estudios y diseños que permitan la recuperación de espacio público y navegabilidad del Caño-Puerto Waffe” que contribuye a mitigar los efectos del cambio climático y al que aportamos \$500 millones. También, con un aporte no reembolsable de \$345 millones, adelantamos, bajo tecnología LED, la construcción de redes de alumbrado público en los centros poblados y las veredas del municipio de Rioblanco (Tolima), y realizamos la ampliación y optimización de la infraestructura de alumbrado público para corregimientos, centros poblados y casco urbano del municipio de Ataco (Tolima), que, con enfoque diferencial, igualmente contribuye a mitigar los efectos del cambio climático.

# 1.9.

## Materialidad

(102-44),  
(102-46),  
(102-47)

Desde 2015, en Findeter hemos venido adoptando buenas prácticas internacionales en sus reportes integrados de gestión y sostenibilidad, tales como los establecidos por el *Global Reporting Initiative* (GRI).

De acuerdo con la definición dada por dicho organismo, los asuntos materiales son: *“aquellos asuntos que puedan resultar razonablemente importantes porque ponen de manifiesto los efectos económicos, sociales y ambientales de la organización o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés”*.

En ese orden de ideas, durante 2019, 2020 y 2021, realizamos un proceso de revisión de la matriz amplia de materialidad de 2018, que identificó los asuntos prioritarios en los que la Entidad centraría sus intervenciones considerando los intereses y expectativas de los grupos de interés articulados con los aspectos de mayor impacto como Banca de Desarrollo y su estrategia de Acción Responsable. El ejercicio nos permitió identificar temas susceptibles de ser incorporados en las prioridades de la Banca, y, a su vez, alineados con el Plan Estratégico Corporativo 2019-2022.

Para Findeter son asuntos materiales, de interés para la sostenibilidad empresarial,

todas aquellas iniciativas y procesos que orientan la gestión interna y externa de la entidad para ser el aliado estratégico del Gobierno Nacional y de las regiones poniendo en marcha proyectos generadores de bienestar a nivel de la planificación pertinente, estructuración oportuna, financiación competitiva y la ejecución efectiva.

Teniendo en cuenta lo anterior y en el marco del diseño de la estrategia de Acción Responsable, la revisión sobre la materialidad, la hicimos tomando como referentes marcos globales de sostenibilidad, documentos internos y retroalimentación dada por la Alta Dirección, con lo cual se resaltó la importancia de ampliar en el desarrollo de la gestión misional, aspectos tales como: la innovación en los productos, la gestión del cambio y los riesgos, finanzas sostenibles, proyectos soportados con una robusta gestión social, relacionamiento con los grupos de interés, gobierno corporativo, y estrategia climática, entre otros.

El resultado de este ejercicio de validación, permitió confirmar y priorizar los siguientes aspectos materiales articulados con las células de trabajo que direccionan la Acción Responsable de la Entidad, en los próximos años y en alineación con los ODS:

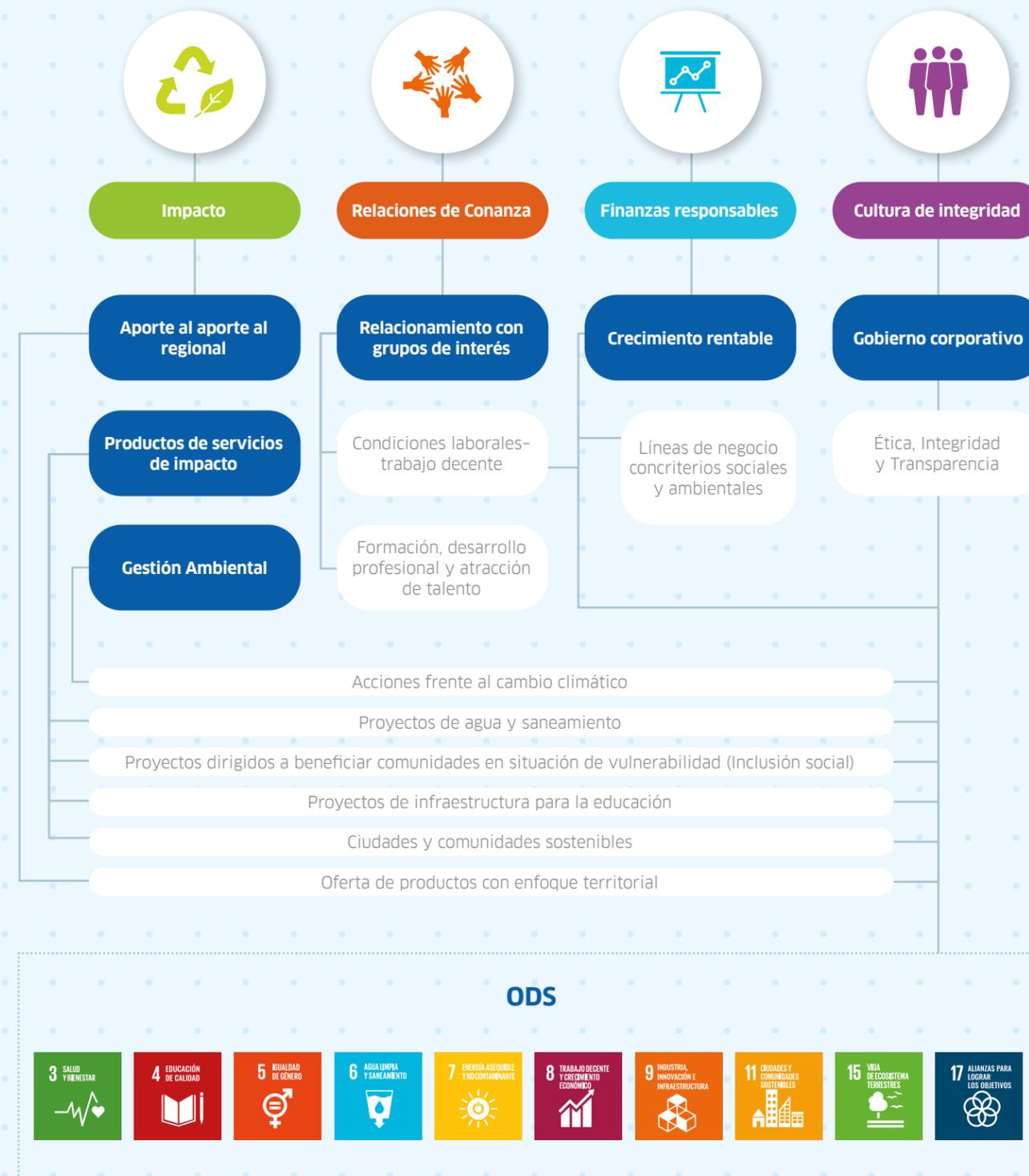


Ilustración No. 10: Aspectos Materiales

# 1.10.

## Gobierno Corporativo

(102-5;102-44;  
102-46;102-47)

### 1.10.1. Composición y Órganos de Gobierno.



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

A continuación, describimos los diferentes órganos de gobierno de Findeter, así como su composición:



### 1.10.2. Asamblea General de Accionistas

La composición accionaria de la Entidad, al 31 de diciembre de 2021, era la siguiente:

Norma Expedida	Norma Expedida
Grupo Bicentenario	92,5477%
Departamentos	7,2036%
IFINORTE	0,2487%

Fuente: Findeter 2021

### 1.10.3. Junta Directiva

La Junta Directiva de Findeter, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales y su Código de Buen Gobierno, está integrada por 5 miembros principales y 5 suplentes, quienes deben ser elegidos

por la Asamblea de Accionistas, por un periodo de 2 años. Mínimo 3 de ellos deben tener la calidad de independientes.

Al 31 de diciembre de 2021, la conformación de la Junta Directiva, presidida por el representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, era la siguiente:

Principal	Suplente
<b>Adriana Mazuera Child</b> Directora General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público	<b>Ana María Palau Alvargonzález</b> Consejera Presidencial para las Regiones, DAPRE - Presidencia de la República
<b>Santiago Cortés León</b> Miembro Independiente	<b>Leonidas Lara Anaya</b> Secretario General del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
<b>Elsa Margarita Noguera de la Espriella</b> Gobernador del Atlántico	<b>Jesús Galdino Cedeño</b> Gobernador del Amazonas
<b>César Negret Mosquera</b> Miembro Independiente	<b>Juan Francisco Espinosa Palacios</b> Miembro Independiente
<b>Juan Gonzalo Zapata Giraldo</b> Miembro Independiente	<b>Víctor Manuel Muñoz Rodríguez</b> Miembro Independiente

Fuente: Findeter 2021



## Durante 2021, se llevó a cabo el nombramiento de algunos miembros, sus posesiones fueron autorizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, en las siguientes fechas:

- ➔ Víctor Manuel Muñoz Rodríguez, Miembro Independiente, quinto renglón suplente: 21 de enero de 2021.
- ➔ Leonidas Lara Anaya - Secretario General del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, segundo renglón suplente: 6 de mayo de 2021.
- ➔ Adriana Mazuera Child - Directora General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, primer renglón principal: 29 de septiembre de 2021 en remplazo de Javier Alexander Gutiérrez Rueda, Asesor del Despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público, por renuncia aceptada en Asamblea General de Accionistas del 22 de septiembre de 2021.

La remuneración de los miembros de la Junta Directiva se encuentra establecida en la Resolución No. 1290 del 23 de junio de 2020 expedida por el Ministerio de

Hacienda y Crédito Público y equivale a 4.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes por cada sesión y de comités de apoyo de este órgano colegiado.

Durante 2021, se presentaron los siguientes conflictos de interés por parte de los miembros de Junta Directiva: Tres por César Negret Mosquera, en sesiones del 26 de marzo, 30 de septiembre y 26 de diciembre de 2021; uno por Víctor Manuel Muñoz Rodríguez, en sesión del 25 de mayo; uno de Juan Gonzalo Zapata Giraldo, en sesión del 29 de junio; uno por parte de Adriana Mazuera Child, en sesión del 30 de septiembre y, finalmente, uno por parte de Elsa Margarita Noguera de la Espriella, en sesión del 30 de septiembre.

### Participación de los miembros de Junta en otras Juntas Directivas:

- ➔ Santiago Cortés León: hace parte de la Junta Directiva de Metro Sabana SAS - Sistema Estratégico de Transporte Público de Sincelejo.
- ➔ César Negret Mosquera: participa como miembro principal de la Junta Directiva del Banco Agrario de Colombia y la EPS Coosalud.
- ➔ Juan Francisco Espinosa Palacios: participa como miembro principal de la Junta Directiva de Coink S.A.
- ➔ Juan Gonzalo Zapata Giraldo: participa como miembro principal de Junta Directiva de Transmilenio.

En el 2021, la Junta Directiva sesionó en forma ordinaria en 12 ocasiones y en una de manera extraordinaria.

Tabla No. 5: Asistencia a las sesiones de la Junta Directiva, año 2021

Miembros Principal	Ordinaria	Extraordinaria
<b>Javier Alexander Gutiérrez Rueda</b> Asesor Despacho Ministro de Hacienda y Crédito Público	8	1
<b>Adriana Mazuera Child</b> Directora General de Participaciones Estatales Ministerio de Hacienda y Crédito Público	4	0
<b>Santiago Cortés León</b> Miembro independiente	12	1
<b>Elsa Margarita Noguera de la Espriella</b> Gobernadora del Atlántico	11	1
<b>César Negret Mosquera</b> Miembro independiente	12	1
<b>Juan Gonzalo Zapata Giraldo</b> Miembro independiente	12	1
Miembros Suplentes	Ordinaria	Extraordinaria
<b>Ana María Palau Alvargonzález</b> Consejera Presidencial para las Regiones	12	1
<b>Leonidas Lara Anaya</b> Secretario general Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	8	0
<b>Jesús Galdino Cedeño</b> Gobernador Departamento de Amazonas	7	0
<b>Juan Francisco Espinosa Palacios</b> Miembro independiente	12	1
<b>Víctor Manuel Muñoz Rodríguez</b> Miembro independiente	12	1

Fuente: Findeter 2021

### 1.10.4. Capacitación Miembros de Junta Directiva

Los nuevos miembros de Junta Directiva, en sesiones individuales, recibieron capacitación por parte de los directivos de la Entidad, adicionalmente a través del Instituto de Gobierno Corporativo, se realizaron jornadas en los siguientes temas:

**Programa y perspectivas económicas para Latinoamérica bajo la coyuntura de retos, identificación y manejo de los conflictos de interés bajo lineamientos de buenas prácticas y responsabilidades de los miembros de Juntas Directivas en empresas con participación estatal. 11 de marzo de 2021.**

**Ciberseguridad y estrategia y sostenibilidad, Factores ASG. 8 de octubre de 2021.**



### Este Comité tiene como objeto servir de apoyo a la Junta Directiva

y mejoramiento del Sistema de Control Interno; también le compete definir la estructura y la supervisión de la operación de los Sistemas de Control Interno. Actúa de conformidad con lo estipulado en la Circular Externa 029 de 2014, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Está compuesto por cuatro miembros de Junta Directiva; se reúne como mínimo cada dos meses o con una frecuencia mayor cuando así lo ameriten los resultados de las evaluaciones del Sistema de Control Interno o cuando se detecten deficiencias en este, que requieran la evaluación y correctivos urgentes o cuando existan cambios significativos en las políticas de la Entidad o en la normatividad que regula sus operaciones.

En sesión ordinaria del 26 de enero de 2021 (Acta 379) fueron designados, por parte de la Junta Directiva, como miembros del Comité de Auditoría César Negret Mosquera, Juan Gonzalo Zapata Giraldo, Elsa Margarita Noguera de la Espriella y Javier Alexander Gutiérrez Rueda. En la sesión del 30 de septiembre de 2021 (Acta 388) fue nombrada Adriana Mazuera Child, en remplazo de Javier Alexander Gutiérrez Rueda.

### 1.10.5. Comités de Apoyo a la Junta Directiva

Para el cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva, este órgano colegiado, tal como lo establece el Código de Buen Gobierno, cuenta con la asesoría y apoyo de los siguientes comités:

#### Comité de Auditoría

Este Comité tiene como objeto servir de apoyo a la Junta Directiva, en la toma de decisiones concernientes al control

Durante 2021, se llevaron a cabo reuniones no presenciales, debido a la pandemia por el Covid-19. El Comité sesionó en ocho oportunidades: enero 21, febrero 18, abril 20, junio 22, agosto 24, agosto 30 (extraordinario), octubre 19 y noviembre 23, presididas por Juan Gonzalo Zapata Giraldo.

Dentro de sus principales actividades se pueden mencionar los resultados de las auditorías internas de gestión e informes de la Revisoría Fiscal, seguimiento a las observaciones generadas por parte de la Contraloría General de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia,

a las actividades realizadas por la Oficina de Control Interno de Gestión y por Ernst & Young S.A.S.

Así mismo, el Comité conoció la validación a los diferentes Sistemas de Riesgos, de Control Interno y el Sistema de Control Interno Contable y entregó recomendaciones para su sostenibilidad y mejoramiento.

La gestión del Comité de Auditoría se llevó a cabo a través de la permanente y activa supervisión de las funciones y actividades desarrolladas, con el fin de establecer una adecuada independencia en relación con las actividades que audita.

Tabla No. 6: Asistencia a sesiones del Comité de Auditoría, año 2021

Principal	Ordinaria	Extraordinaria
<b>Santiago Cortés León</b> Miembro Independiente	1	0
<b>Juan Gonzalo Zapata Giraldo</b> Miembro Independiente	6	1
<b>César Negret Mosquera</b> Miembro Independiente	7	1
<b>Javier Alexander Gutiérrez Rueda</b> Asesor Ministro de Hacienda y Crédito Público	4	1
<b>Elsa Margarita Noguera de la Espriella</b> Governadora del departamento del Atlántico	4	1
<b>Adriana Mazuera Child</b> Directora General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público	2	0

Fuente: Findeter 2021

## Comité de Gobierno Corporativo

Este Comité es un órgano de apoyo a la gestión respecto del buen gobierno de Findeter. Tiene como finalidad recomendar a la Junta Directiva, sistemas para la adopción, seguimiento y fortalecimiento de las mejores prácticas en la organización.

El Comité de Gobierno Corporativo se debe reunir tres veces al año y extraordinariamente cuando sea convocado.

En sesión ordinaria del 26 de enero de 2021 (Acta 379) fueron designados, por parte de la Junta Directiva, como miembros del Comité de Gobierno Corporativo Javier Alexander Gutiérrez

Rueda, Juan Gonzalo Zapata Giraldo, Juan Francisco Espinosa Palacios y a Víctor Manuel Muñoz Rodríguez. Durante la sesión del 30 de septiembre de 2021 (Acta 388) fue nombrada Adriana Mazuera Child, en remplazo de Javier Alexander Gutiérrez Rueda.

Durante 2021, se llevaron a cabo reuniones no presenciales, debido a la pandemia por el Covid-19; el Comité sesionó en cinco oportunidades, febrero 8, junio 10 y diciembre 7 de manera ordinaria; abril 6 y agosto 20, de manera extraordinaria; estas sesiones fueron presididas por el doctor Javier Alexander Gutiérrez Rueda y posteriormente, por motivos de su renuncia, por Adriana Mazuera Child.

Tabla No. 7: Asistencia Comité de Gobierno Corporativo, año 2021

Principal	Sesiones Ordinarias	Sesiones Extraordinarias
<b>Javier Alexander Rueda Gutiérrez</b> Asesor del Despacho del Ministro de Hacienda y Crédito Público	2	2
<b>Adriana Mazuera Child</b> Directora General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público	1	0
<b>Juan Gonzalo Zapata Giraldo</b> Miembro independiente	3	2
<b>Juan Francisco Espinosa Palacios</b> Miembro independiente	3	2
<b>Víctor Manuel Muñoz Rodríguez</b> Miembro independiente	3	2

Fuente: Findeter 2021



## Los principales temas tratados por este Comité fueron los siguientes:

Tabla No. 8: Temas tratados por Comité de Gobierno Corporativo, año 2021

Sesión	Tema
Febrero	Resultados autoevaluación Junta Directiva y evaluación Presidenta 2020.
	Comentarios y aprobación del informe anual de Gobierno Corporativo 2020.
	Jornadas enfocadas a la calidad de vida, derechos humanos, equidad de género, conflictos de interés, anticorrupción.
Abril	Matriz de Alta Dirección, Modelo Prima Variable Estratégica.
junio	Informe avance Acción Responsable Findeter.
	Actualización y revisión nuevos indicadores de la Bolsa de Valores de Colombia - BVC, para la renovación sello IR y diagnóstico del CESA.
	Jornadas enfocadas a la calidad de vida, derechos humanos, equidad de género, conflictos de interés, anticorrupción.
Agosto	Modificación Código de Buen Gobierno.
	Aprobación Matriz de Alta Dirección 2021 - Modelo Prima Variable Estratégica.
	Matriz de Alta Dirección, Modelo Prima Variable Estratégica.
Diciembre	Modificación Plan de Vuelo 2019 - 2022.
	Autoevaluación Junta Directiva y Presidencia 2021.
	Resultados nuevos indicadores de la Bolsa de Valores de Colombia - BVC, para la renovación sello IR y diagnóstico del CESA.
	Informe avance Acción Responsable FINDETER.
	Jornadas enfocadas a la calidad de vida, derechos humanos, equidad de género, conflictos de interés y anticorrupción.

Fuente: Findeter 2021

## Comité GAP Gestión de Activos y Pasivos



Este Comité se encarga de aprobar y monitorear la estrategia de inversión del portafolio propio de inversiones, así como de revisar la estructura de activos y pasivos, con base en las políticas establecidas por la Junta Directiva.

El Comité se reúne ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario.

En sesión ordinaria del 26 de enero de 2021 (Acta 379) fueron designados, por parte de la Junta Directiva, como miembros del Comité GAP Javier Alexander Gutiérrez Rueda, Santiago Cortés León y Juan Francisco Espinosa Palacios. Para la sesión del 30 de septiembre de 2021 (Acta 388) fue nombrada Adriana Mazuera Child, por renuncia de Javier Alexander Gutiérrez Rueda.

## El Comité se reúne ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario.

En el 2021, el Comité sesionó de manera mensual, se reunió en doce oportunidades en sesiones ordinarias y cuatro sesiones extraordinarias. Javier Alexander Gutiérrez Rueda presidió las sesiones comprendidas entre los meses de enero y agosto, mientras que Adriana Mazuera Child, presidió las sesiones entre septiembre y diciembre de 2021, en las que se trataron los siguientes temas:

Tabla No. 9: Asistencia al Comité GAP, año 2021

Principal	Sesiones Ordinarias	Sesiones Extraordinarias
<b>Javier Alexander Gutiérrez Rueda</b> Asesor Ministro de Hacienda y Crédito Público	8	3
<b>Adriana Mazuera Child</b> Directora General de Participaciones Estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público	4	1
<b>Santiago Cortés León</b> Miembro independiente	12	4
<b>Juan Francisco Espinosa Palacios</b> Miembro independiente	12	4

Fuente: Findeter 2021

Tabla No. 10: Temas tratados por Comité de GAP, año 2021

Sesiones Comité de GAP 2021	Tema
<b>1 sesión ordinaria 20 de enero</b>	Informe económico y de mercado; resultados del portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 17 de febrero</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión extraordinaria 21 de marzo</b>	Informe de mercados y coyuntura; resultado del portafolio e informe de costos; niveles y estrategia propuesta; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 24 de marzo</b>	Temas recurrentes Comité de Inversiones; informe económico; resultado del portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 21 de abril</b>	Análisis de GAP; informe económico y de mercado; resultados del portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión extraordinaria 6 de mayo</b>	Resultado del portafolio e informe de costos; izinforme de mercados; portafolio de referencia; estrategia inversiones disponibles para la venta; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 19 de mayo</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo
<b>1 sesión extraordinaria 2 de junio</b>	Resultado del portafolio e informe de costos; informe de mercados; portafolio de referencia; administración portafolio 2021 - II semestre; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 23 de junio</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 21 de julio</b>	Análisis de GAP; informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 25 de agosto</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo; análisis antecedentes y construcción benchmark / portafolio de referencia y resultados obtenidos.
<b>1 sesión ordinaria 22 de septiembre</b>	Informe económico y de mercado; supuestos macro y financieros para presupuesto 2021-2022; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 20 de octubre</b>	Informe económico y mercado; análisis de GAP; actualización proyección emisión CDT'S 2021; presupuesto portafolio inversiones 2022; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión extraordinaria 16 de noviembre</b>	Análisis de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 24 de noviembre</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.
<b>1 sesión ordinaria 9 de diciembre</b>	Informe económico y de mercado; resultados portafolio e informe de costos; portafolio de referencia; liquidez y captaciones; controles de riesgo y monitoreo.

Fuente: Findeter 2021

## Comité de Crédito de apoyo para Junta Directiva

El Comité de crédito de apoyo para Junta Directiva tiene como objetivo monitorear y recomendar a la Junta Directiva los lineamientos y condiciones generales de las líneas de crédito.

En sesión ordinaria del 26 de enero de 2021 (Acta 379) fueron designados, por parte de la Junta Directiva, como miembros del Comité César Negret Mosquera, Ana María Palau Alvargonzález y Víctor Muñoz Rodríguez.

En el 2021, el Comité sesionó en tres oportunidades, de forma no presencial, debido a la pandemia por el Covid-19.

Agosto 3, octubre 25 y diciembre 1 de manera ordinaria, presididas por César Negret Mosquera.



**En el 2021, el Comité sesionó en tres oportunidades, de forma no presencial, debido a la pandemia por el Covid-19.**

Tabla No. 11: Temas tratados por Comité de Crédito de apoyo a la Junta Directiva, año 2021

Sesiones Comité de GAP 2021	Tema
<b>Agosto 3</b>	Introducción: Junta Directiva y Comité de Crédito de Apoyo para la Junta Directiva.  Reglamento - Modificación Políticas de Crédito Directo: generales, otorgamiento, seguimiento y control, recuperación y límites de Exposición.
<b>Octubre 25</b>	Presentación de actividades propuestas por el Comité de Crédito de Apoyo para la Junta Directiva, en sesión anterior. Cambios adicionales propuestos al reglamento.
<b>Diciembre 1</b>	Modificación del Reglamento para las Operaciones de Redescuento. Modificación Manual SARAS, política aplicable a operaciones de redescuento previamente desembolsadas.

Fuente: Findeter 2021

Tabla No. 12: Asistencia al Comité de Crédito, año 2021

Principal	Sesiones Ordinarias	Sesiones Extraordinarias
<b>César Negret Mosquera</b> Miembro Independiente	3	
<b>Ana María Palau Alvargonzález</b> Consejera Presidencial para las Regiones	3	
<b>Víctor Manuel Muñoz Rodríguez</b> Miembro Independiente	3	

Fuente: Findeter 2021

## 1.10.6. Equipo Directivo

(102-23)

Tabla No. 13: Equipo Directivo a 31 de diciembre de 2021

<b>Sandra Gómez Arias</b> Presidente	
<b>Liliana María Zapata Bustamante</b> Secretaria General	<b>Laura Mercedes Peña Rodríguez</b> Vicepresidenta de Planeación
<b>Richard Orlando Martínez Hurtado</b> Vicepresidente Financiero	<b>Leonardo Fabio Ramos Lozada</b> Vicepresidente de Riesgos
<b>María Amparo Arango Valencia</b> Vicepresidenta Comercial	<b>Ingrid Catalina Giraldo Cardona</b> Vicepresidenta de Operaciones
<b>Juan José Oyuela Soler</b> Vicepresidente Técnico	

Fuente: Findeter 2021

# 02

## CULTURA E INTEGRIDAD

- 2.1. **Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia**  
Página 72
- 2.2. **Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva**  
Página 75
- 2.3. **Evaluación de la gestión del Presidente**  
Página 76
- 2.4. **Derechos Humanos en la Organización**  
Página 77
- 2.5. **Estrategia de Enfoque Diferencial Étnico de Findeter**  
Página 78
- 2.6. **Desempeño Institucional (FURAG)**  
Página 83



Foto: En Pasto se construyó la sede del Medio Universitario de la Universidad Csmag. Findeter apoyó la financiación.

# 2.1.

## Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia

(103-1), 103-2, (103-3) Tema material ética, integridad y transparencia), (102-16), (205-2)

Con el fin de reforzar aspectos enmarcados en el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética e Integridad, en los que se describen los valores, políticas, principios, compromisos, mecanismos e instrumentos, procesos y mejores prácticas que rigen en la Entidad, la Jefatura de Talento Humano se estableció un plan de capacitación con el fin de garantizar que los colaboradores de Findeter fortalezcan continuamente sus conocimientos y prácticas en los siguientes temas:

-  **Conflictos de interés**
-  **Ética e integridad**
-  **Lucha contra la corrupción**
-  **Inhabilidad e incompatibilidades**
-  **Integridad pública**

Durante el 2021, realizamos jornadas de capacitación, así:

- En marzo capacitamos a 177 personas en conflicto de interés a través de un video lúdico, con casos de la vida real para un mejor entendimiento.
- En abril la capacitación se refirió a la cultura e integridad en Findeter, que incluyó temas de Código de Ética e Integridad, política de integridad, conflicto de interés; se convocaron a 582 colaboradores y su participación fue del 87%.
- En junio realizamos el taller de fortalecimiento de capacidades para la identificación y gestión de conflicto de interés que incluyó la prevención y gestión en situaciones reales de conflicto de interés, también sobre la Ley 2013 de 2019, que busca garantizar el cumplimiento de los principios de transparencia y publicidad mediante la publicación de las declaraciones de bienes y rentas y el registro de conflicto de interés.

- En septiembre el tema objeto de capacitación a 485 colaboradores fue la integridad pública y lucha contra la corrupción.
- En noviembre capacitamos también a 485 colaboradores en régimen de inhabilidades e incompatibilidades.

Con las anteriores acciones dimos cumplimiento al 100% de los temas incluidos en el plan de trabajo propuesto al Comité de Gobierno Corporativo, en lo relacionado con la capacitación a los colaboradores de la Entidad.



Finalmente, destacamos que el proceso de inducción consideró aspectos de los códigos antes mencionados y 135 colaboradores firmaron la adhesión al Código de Ética e Integridad.





(103-1; 103-2; y 103-3) Ética, Integridad y Transparencia (Temas Anticorrupción)

La relevancia de la Política Antifraude y Corrupción radica en la transparencia y confianza generada en los grupos de interés y en la población del país en general, respecto a las actuaciones de los colaboradores de la Entidad, preservando la imagen y reputación de esta.

(103-2)

Findeter cuenta con una Política Antifraude y Corrupción, en donde se declaran mecanismos para evitar el uso indebido de información privilegiada o reservada. Contamos con canales de denuncias a través de correo electrónico, línea telefónica y la página web de la Entidad, así como un procedimiento, que establece el tratamiento frente a la materialización de eventos de fraude y corrupción.

Adicionalmente, el Código de Ética e Integridad contempla los principios y compromisos que rigen las actuaciones de directivos y trabajadores de cara a los diferentes grupos de interés. Incluye políticas de conflicto de interés con sus respectivas instancias que determinan la existencia o no del impedimento, políticas para el manejo de regalos e invitaciones, donaciones y la prohibición de participación y financiación de campañas políticas.

(103-3)

Contamos con un sistema integrado de riesgo, que incluye los relacionados con fraude y corrupción con sus respectivos controles para gestionar la potencial materialización de estos. Es importante resaltar que no se evidenció algún evento, o presunto evento de fraude o corrupción que involucre a la Alta Gerencia o trabajadores de la Entidad.

## 2.2.

### Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva

(102-16, 102-23, 102-28) ODS 16

En el marco de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva realizó su autoevaluación de la gestión adelantada durante 2021. La evaluación se valoró en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre) y en ella participó la totalidad de los integrantes de este órgano colegiado. El Comité de Gobierno Corporativo revisó y avaló el esquema de autoevaluación y el cuestionario conformado por 15 preguntas individuales, 24 grupales y 28 para comités de apoyo (7 para cada uno).

El resultado promedio fue de 4,78, superior al obtenido tanto en 2019 como en 2020, que fue de 4,70 y 4,76 respectivamente. El componente Dinámica y funcionamiento mantuvo la calificación obtenida en 2020, mientras que los tres restantes obtuvieron una calificación mayor.

Los resultados, incluidos los obtenidos en años anteriores, se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla No. 14: Resultado Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva. Año 2021

Componente	2019 Promedio	2020 Promedio	2021 Promedio
Estructura	4,72	4,87	4,80
Dinámica y funcionamiento	4,59	4,65	4,65
Rol en la gobernanza	4,78	4,77	4,78
Procesos de información financiera, auditoría y controles internos	4,83	4,80	4,83
<b>Promedio general</b>	<b>4,70</b>	<b>4,76</b>	<b>4,78</b>

Fuente: Cálculos de Findeter

# 2.3.

## Evaluación de la Gestión del Presidente

(102-16, 102-23)

Igualmente, como una práctica de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva de la Entidad realizó la evaluación de la gestión de la Presidente de Findeter durante 2021. La evaluación se hizo considerando un cuestionario de 11 preguntas y un tablero de indicadores

estratégicos acordes al Plan de Vuelo para 2021, con un peso del 50% cada uno.

El cuestionario utilizado fue el mismo de 2019 y 2020, dada su pertinencia y aceptación. El resultado consolidado se observa a continuación.

Tabla No. 15: Resultado Evaluación de la Gestión de la Presidente. Año 2021

Variable	Puntaje	Puntaje obtenido	Porcentaje Ponderado
Tablero de indicadores	2,50 (50%)	2,31	46,25%
Evaluación de la Junta Directiva	2,50 (50%)	2,40	48,00%
<b>Calificación sobre 5</b>		<b>4,71</b>	<b>94,25%</b>

Fuente: Cálculos de Findeter

Al respecto, conviene señalar que en relación con la variable Tablero de Indicadores, las metas previstas, con excepción de los desembolsos, se cumplieron, incluso por encima de lo esperado. En este mismo contexto, el

resultado de la variable Clima Laboral, fue de 94,6, nivel de excelencia, hecho que muestra la efectividad de las políticas en materia de talento humano y la satisfacción de los colaboradores frente a sus condiciones laborales.

# 2.4.

## Derechos Humanos en la Organización

(103-1); (103-2)  
Tema material:  
Condiciones  
laborales, trabajo  
decente, respeto  
a los derechos  
humanos, (406-1),  
(ODS 5,8,11 Y 16)

En Findeter estamos comprometidos con la promoción de los derechos humanos, por eso, a través de los lineamientos consignados en su declaratoria, que fue aprobada en 2019, de la política vigente al respecto en la Entidad y de la política de Acción Responsable, hemos creado un camino para fortalecer el cumplimiento de la debida diligencia y los principios rectores en materia de derechos humanos y empresas

Somos conscientes de que los derechos humanos son inherentes a todas las personas, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición; contamos con mecanismos para actuar frente a los riesgos e impactos que puedan sufrir las personas por causa de nuestras actividades y entendemos la necesidad de armonizar la protección de los derechos humanos con el desarrollo, previniendo, mitigando y respetando en nuestro accionar.



# 2.5.

## Estrategia de Enfoque Diferencial Étnico de Findeter

En el 2021 culminamos la elaboración de la política de derechos humanos de la Entidad. El Comité de Gobierno Corporativo recomendó su presentación a la Junta Directiva, instancia que la aprobó el 29 de junio de 2021 y luego fue incluida en el Código de Buen Gobierno de la Entidad.

Como parte de la estrategia de divulgación y sensibilización, en términos de derechos humanos, se realizaron varios talleres de debida diligencia con la participación de la Vicepresidencia de Riesgos, en colaboración con la Oficina de Naciones Unidas Colombia. En este marco se realizó una conferencia en materia de género y los principios rectores en derechos humanos y empresas con la conferencista internacional Agustina Pérez, Consultora en Derechos Humanos para Naciones Unidas en Ginebra, en el proyecto de conducta empresarial responsable para América Latina y el Caribe.



Con todo lo anterior cumplimos con el cronograma previsto en términos de derechos humanos dentro de lo establecido para la Célula de Cultura de Integridad, que incluía las acciones ya descritas, todo como parte de la estrategia de Acción Responsable de Findeter y del Modelo efr.



Foto: Findeter trabaja en el fortalecimiento de las capacidades de comunidades indígenas.

### 2.5.1. Política de Acción Responsable/ Sostenibilidad

(102-11);  
(102-14)  
(ODS 3, 4, 5, 6,  
7, 8, 10 y 11)

En 2021, dimos continuidad a la implementación del modelo Acción Responsable, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la ejecución de actividades, proyectos e iniciativas en torno a los pilares de la gestión social, las células de trabajo y el programa insignia; con claros objetivos, directrices y acciones para asegurar y seguir proyectando la sostenibilidad interna y externa.

Estos objetivos, directrices y acciones están previstos para articular la identificación, ejecución y seguimiento transversal de todos aquellos aspectos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad de la organización en relación con nuestras líneas de negocio, a nivel social, ambiental, económico y de gobernanza, temas que se concretan a través de:

- Responsabilidad social
- Gestión ambiental
- Relacionamiento con grupos de interés
- Derechos humanos
- Equidad de género e inclusión social
- Compras sostenibles.

Cada uno de estos aspectos es dinámico y cambiante en razón a las exigencias de los diferentes grupos de interés, así como a la retroalimentación derivada de las buenas prácticas dentro de Findeter con otros bancos de desarrollo y multilateralmente, desde organismos e instituciones regionales e internacionales.

Vale la pena destacar que, durante el 2021, el capítulo asociado a la equidad de género e inclusión social fue uno de los que más novedades presentó debido a la gestión social implementada en los proyectos que tienen por cliente a banca internacional; en segundo lugar a las solicitudes y compromisos sectoriales que de manera explícita han exigido algunos organismos multilaterales para acceder a fuentes de financiación, recibir asistencia técnica o para dar continuidad a los procesos de afiliación, alianzas y suscripciones regionales e internacionales.

En consideración a las recomendaciones recibidas durante 2021, nos quedan lecciones aprendidas para seguir fortaleciéndonos en temas como Participación ciudadana; Inclusión social de los pueblos indígenas, comunidades NARP, minorías y ROM; Inclusión social de personas y grupos poblacionales que presentan alguna discapacidad, ya sea de relacionamiento, cognitiva, comunicativa o de movilidad, y equidad de género.

(ODS 10, 11, 12, y 13)

## Temas Materiales

### Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (inclusión social)

103-1 (Importancia del tema)

La inclusión de un enfoque diferencial en los proyectos de planificación, estructuración, financiación y ejecución

permite identificar las características de las personas y grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad, de manera que es posible potenciar acciones diferenciales y materializar el goce efectivo de sus derechos, así como entregar proyectos que respondan verdaderamente a las realidades territoriales.



103-2 (Cómo se gestiona)

Los proyectos que cuentan con lineamientos para la gestión social y reputacional dentro de las obligaciones contractuales tienen asegurado un plan de acción detallado, el cual acopia un conjunto de actividades interinstitucionales y comunitarias que definen estrategias para crear condiciones que fortalezcan el tejido social, la interrelación de la población con las administraciones territoriales, y la promoción de contextos de creación participativa, empoderamiento y sostenibilidad.

103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento)

Con el apoyo a la supervisión de los proyectos, efectuamos, para cada proyecto, un plan de acompañamiento social que verifica el cumplimiento de los planes de gestión social presentados por los consultores y constructores.

Estos planes buscan reconocer las particularidades y la diversidad que existen en los territorios, la población y los grupos minoritarios, así como las necesidades y alternativas ciudadanas, las prácticas socioculturales, económicas, ambientales, políticas y de gobernanza, así como las prácticas tradicionales y las cosmovisiones.

Una vez clara la lectura territorial y establecidas las estrategias de comunicación, divulgación y acompañamiento social, los gestores sociales acompañan a los diferentes grupos de interés vinculados con los proyectos, de manera que se aseguren procesos participativos que facilitan la apropiación y sostenibilidad.

103-1 (Importancia del tema)

### Proyectos dirigidos a beneficiar pueblos indígenas (inclusión social)

Dentro del portafolio de servicios de asistencia técnica, Findeter cuenta con la

estructuración y ejecución de programas que están dirigidos puntualmente a los pueblos indígenas:

➤ Con el Ministerio del Interior a través de la Dirección de Asuntos Indígenas, ROM y Minorías se realiza la asistencia técnica y administración de recursos relacionados con la estructuración del banco de proyectos de las comunidades indígenas fortaleciendo sus sistemas de gobierno propio a nivel nacional.

➤ Con el Ministerio de Educación se realiza la asistencia técnica y administración de recursos relacionados con la ejecución de estudios, diseños y construcciones de obras de mejoramiento de infraestructura educativa para establecimientos educativos rurales ubicados en comunidades indígenas y comunidades NARP.

103-2 (Cómo se gestiona)

A nivel precontractual ha sido clave asegurar el alcance de estos proyectos y de manera puntual el componente social busca el fortalecimiento de los gobiernos propios y comunidades indígenas. La recuperación y el fortalecimiento de los conocimientos ancestrales sobre agricultura, en relación con las prácticas de siembra, mantenimientos y cosecha de los productos autóctonos, así como también:

➤ Fortalecer los sistemas de gobierno propio de los pueblos y comunidades indígenas.

➤ Facilitar la implementación y la garantía de acciones asociadas al buen vivir.

# 2.6.

## Desempeño Institucional (FURAG)

- Fortalecer las instituciones propias de los pueblos indígenas.
- Mejorar la calidad de vida de la totalidad de la población que habita dentro del resguardo a través de la financiación de proyectos.
- Fortalecimientos de las diversas culturas.
- Acceso a los derechos territoriales de los pueblos indígenas.
- Emprendimiento y desarrollo económico propio de los pueblos indígenas (reactivación económica).

Posteriormente, a nivel de la ejecución, la gestión social apoya la supervisión a través de un acompañamiento cercano para los siguientes propósitos:

- Establecer objetivos de recreación comunitaria.
- Reactivar la siembra comunitaria.
- Mejorar la calidad de vida de las comunidades.
- Identificar los posibles riesgos que atentan el bienestar de la comunidad.
- Identificar una metodología adecuada para implantar los diferentes proyectos a ejecutar.

- Empoderamiento de las mujeres, familia y generaciones de los pueblos indígenas.

Los lineamientos para la gestión social y reputacional contemplan un componente de seguimiento y evaluación, y por medio de informes mensuales y las reuniones de gestión se lleva a cabo la trazabilidad de las actividades realizadas y todas aquellas novedades que se hayan presentado con la comunidad o demás actores interesados.

Adicionalmente se cuenta con las siguientes acciones:

- Seguimiento por medio de un cronograma de actividades durante la ejecución del proyecto, que permiten tener control sobre la programación, ejecución y atrasos en los procesos.
- Reuniones virtuales quincenales en plataformas de internet a las cuales asiste la parte técnica y social.
- Seguimiento por medio de llamadas telefónicas o en su defecto por medio de mensaje de texto.
- Visitas, en caso de que sea necesario, para revisar los avances de obra, el estado de la obra y la posición de la comunidad frente al proyecto.

103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento)

El índice de Desempeño Institucional - IDI, mide la capacidad de las entidades y organismos públicos, para orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, con criterios de calidad, atendiendo las necesidades de la ciudadanía y en el marco de la legalidad, la eficiencia y la transparencia. Este índice también evidencia el estado y avance de la operación del Modelo Integral de Planeación y Gestión - MIPG, con el que las entidades dirigen, planean, ejecutan, hacen seguimiento, evalúan y controlan su actividad, con el objetivo de atender las necesidades de sus públicos de interés, con integridad y calidad en el servicio.

El IDI se obtiene a través de un ejercicio anual adelantado por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, para todas las entidades públicas, del orden nacional y territorial, para lo cual se diligencia el Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión - FURAG, conforme a lo señalado en el Decreto 2482 de 2012.

En Findeter obtuvimos, para la vigencia 2020, medida en el 2021, una calificación de 98,4, según la última medición realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública a través del FURAG, lo cual representa un aumento de 4,5 puntos con respecto al resultado de 2019, que se situó en 93,9, y de 14,5 puntos en comparación con el obtenido en 2018, que fue de 83,9, cumpliendo de esta forma con la meta del

Gobierno de incrementar en 10 puntos esta calificación. Con este resultado, Findeter se ubica como la segunda entidad entre las 19 que hacen parte del sector Hacienda y la novena entre más de 5.000 entidades del orden nacional y territorial y primera dentro de las Bancas de Desarrollo de Colombia.

Las dimensiones evaluadas en el FURAG, que presentaron un mayor crecimiento fueron: Gestión del conocimiento y la innovación, que pasó de 92,3 a 98,5; Gestión con valores para resultados, que pasó de 93,1 a 98,4, y Control interno, que varió de 94,9 a 98,6.



Gráfica No. 1: Evolución de la Calificación de Findeter Índice Gestión y Desempeño - IDI

# 03

## IMPACTO POSITIVO

3.1. Impacto Positivos (Gestión Integral)

Página 86

3.2. Impacto Positivos (Procesos)

Página 152



Foto: Findeter ha sido uno de los grandes ejecutores de obras en la reconstrucción de la isla de Providencia.

# 3.1

## Impacto Positivos (Gestión Integral)

(103-1) (103-2) (103-3) Oferta de productos con enfoque territorial, Ciudades y comunidades sostenibles; Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar; Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales; Formación y capacitación en materia ambiental; Acciones frente al cambio climático; 305-4 (ODS 7, 11, 12, 13, 14 y 15)

### 3.1.1. Planificación Territorial

Nuestros productos de planificación buscan generar herramientas para la adecuada gestión del territorio. Asimismo, buscamos ayudar al Gobierno Nacional a la consecución de las metas del Plan Nacional de Desarrollo.

La importancia de estos productos radica en que son esa primera fase de alistamiento del territorio, que facilitan un entendimiento holístico, establecen temas estratégicos a diferentes niveles (social, económico, urbano, ambiental) y prioriza las inversiones, para que a partir de ahí los municipios puedan continuar con la estructuración, financiación y ejecución de estos, teniendo un norte definido.

En la parte de herramientas de gestión territorial, contamos con los programas de Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC) y Ciudades Emblemáticas (CE). Desde allí, ayudamos a los territorios a priorizar inversiones estratégicas, y a generar hojas de ruta con acciones a corto, mediano y largo plazo para obtener un

desarrollo sostenible. Esta herramienta, que es construida con todos los actores municipales o regionales, permite contar con esa visión territorial que vaya más allá de un periodo de gobierno, y con proyectos cuya materialización puede ser gestionada por la comunidad, el sector público y sector privado, entre otros.



**Entre las metas que se planteó este Gobierno, se encuentra la de tener en 2025 el 100% del territorio nacional con su catastro actualizado**



Foto: Florencia, Caquetá, hace parte del programa Ciudades Emblemáticas de Findeter.

Asimismo, entre las metas que se planteó este Gobierno, se encuentra la de tener en 2025 el 100% del territorio nacional con su catastro actualizado, fortalecer la descentralización a partir de la actualización de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), e incentivar la Economía Naranja como motor de desarrollo económico.

Para esto, la Entidad ha creado las estrategias de: i) Catastro Multipropósito, ii) Planes de Ordenamiento Territorial, iii) Planes de Acción ADN y iv) Plan Turístico Cultural y Patrimonial.

Por una parte, el catastro constituye una herramienta poderosa para la administración del territorio al ser la base para el cálculo del Impuesto de Industria

y Comercio (ICA), y el Impuesto Predial Unificado (IPU), así como sirve de insumo para el cálculo de otros tributos como valorización, plusvalía, y sobretasas, es decir que incide directamente en las rentas municipales e incluso en las nacionales. Una actualización catastral, permite por ende un aumento en los ingresos nacionales y municipales.

Por otra parte, contar con un plan de ordenamiento actualizado y acorde a la realidad territorial es un acuerdo entre la población sobre cómo quiere vivir en el tiempo y busca resolver las necesidades del común y reducir las desigualdades sociales y territoriales. Un POT pertinente promueve el desarrollo local mediante proyectos considerados estratégicos a la vez que garantiza la

mitigación del riesgo ante desastres naturales y promueve la conservación del patrimonio natural y cultural.

Por último, los planes de acción ADN y turísticos con enfoque en patrimonio y cultura son una hoja de ruta para crear un ambiente propicio en el que convergen iniciativas de todos los subsectores de la economía cultural y creativa, fortaleciendo emprendimientos, nuevos encadenamientos productivos, la reactivación económica, el empleo cultural, la recuperación, conservación y resignificación del patrimonio cultural construido, la restauración de centros históricos de ciudades o viejos entornos industriales en decadencia, la conservación del medio ambiente, la transferencia del conocimiento, el sentido de pertenencia, la inclusión social y el acceso de los ciudadanos a la oferta cultural y creativa.

Durante 2021, en Findeter continuamos fortaleciendo nuestro accionar como Banca de Desarrollo acompañando procesos de planificación y desarrollo territorial a escalas regionales, supramunicipales y municipales. Por lo anterior, hemos consolidado la estrategia de soluciones integrales a corto, mediano y largo plazo, que busca asistir a los entes territoriales en sus procesos de planificación del territorio con visión.

(103-2)

Para gestionar estos temas, durante 2021 realizamos campañas de promoción y divulgación de los productos de Catastro Multipropósito, Planes de Ordenamiento Territorial- POT, y Ciudades Sostenibles y Competitivas y Ciudades Emblemáticas. Para cada una de estas campañas, y

una vez establecido el público objetivo, utilizamos un brochure, un video y un micrositio. Tanto el brochure como el video, eran piezas promocionales cortas en las cuales los territorios podían tener una información general. Sin embargo, el micrositio tenía contenido más detallado y le daba la posibilidad al cliente de pedir más información o solicitar una cita para la explicación de los productos.

Asimismo, construimos un tubo de negocios, en el que se tenían identificados algunos territorios que estaban interesados en adquirir los productos que se ofrecen en los temas de planificación.

Gracias a estas gestiones, durante el segundo semestre del año firmamos el proyecto de Ciudades Sostenibles y Competitivas para Armenia, la aplicación de

la metodología de Ciudades Emblemáticas- Núcleo Básico para Arboletes y Florencia, el desarrollo de la política pública de desarrollo económico, basada en el ejercicio de CSC para Ibagué y el Plan de Ordenamiento Territorial para Mariquita. Como se mencionó anteriormente, estos proyectos contienen hojas de ruta para hacer frente al cambio climático, tienen un enfoque territorial y buscan generar territorios y comunidades sostenibles.

## Planificación Local Ciudades Sostenibles y Competitivas (CSC), Ciudades Emblemáticas (CE), Catastro Multipropósito y Planes de Ordenamiento Territorial (POT)

Al cierre de 2021 nos encontrábamos implementando el programa CSC para Armenia y la formulación de la política pública para Ibagué, basado en el Plan de Acción formulado previamente para dicha ciudad. Vale la pena destacar que, desde 2012, año que empezó empezó el programa de CSC y hasta el cierre de 2021, se han entregado 17 planes de acción, que han beneficiado a ciudades como Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Montería, Pasto, Pereira, Valledupar, Santa Marta, Villavicencio, Cartagena, Ibagué, Neiva, Popayán, Rionegro, Riohacha, y a escala supramunicipal los territorios de Sincelejo-Corozal, y Cúcuta y su área metropolitana (Cúcuta, Los Patios, El Zulia, Puerto Santander, San Cayetano y Villa del Rosario).



**Foto:** Findeter hace parte del mecanismo que permitirá financiar las obras de la iniciativa Vías de Samán.

Igualmente, a diciembre de 2021 estábamos en el proceso de cierre de los ejercicios de CE - Núcleo Básico para Arboletes y Florencia. Desde el inicio de este programa en 2013, se han entregado 16 planes de acción CE con los que hemos beneficiado a 27 ciudades: Galapa, San Gil, Quibdó, Tumaco, Buenaventura, Sabana Centro (11 municipios: Gachancipá, Chía, Cajicá, Cogua, Cota, Nemocón, Sopó, Tabio, Tenjo, Tocancipá y Zipaquirá.), Magangué, La Dorada, Aracataca, Barrancabermeja, Santa Cruz de Lorica, La Calera, Chinchiná, Villanueva, Anapoima y Villa de Leyva.

Con respecto a Catastro multipropósito y Planes de Ordenamiento Territorial, durante 2021 adelantamos una importante gestión comercial y de asesoría técnica a las entidades territoriales; llevamos a cabo desde enero más de 100 reuniones y 45 propuestas técnicas en materia de Catastro; con respecto al POT, cerca de 30 reuniones y 24 propuestas de asistencia técnica; cerramos el año con la firma del contrato interadministrativo y acta de inicio para desarrollar la primera fase de la revisión y ajustes del Plan Básico de Ordenamiento Territorial de Mariquita (Estudios de Amenaza Riesgos y Vulnerabilidad, Alistamiento, Seguimiento y Evaluación del PBOT y Diagnóstico).

(103-3)

Desde el ejercicio de CSC en Armenia, contamos con unos estudios complementarios que buscan generar una hoja de ruta para la mitigación y adaptación al cambio climático. En este sentido, se vienen realizando los estudios de Generación de Gases Efecto Invernadero (GEI), se están estudiando las amenazas de deslizamientos,



## Llevamos a cabo desde enero más de 100 reuniones y 45 propuestas técnicas en materia de Catastro; con respecto al POT, cerca de 30 reuniones y 24 propuestas de asistencia técnica.

vendavales y erupción del Volcán Cerro Machín, y el crecimiento de la huella urbana del municipio.

Contamos con un indicador de gestión que mide la efectividad de los instrumentos de planificación territorial, a partir del número de contratos iniciados sobre el número de contratos planeados. También tenemos una meta establecida de manera anual para medir el ingreso que genera el área realizando una proyección de proyectos que se pretenden desarrollar durante el año. Lo anterior, se realiza con el objetivo de seguir acompañando a los territorios en sus procesos de planificación territorial, y en el establecimiento de hojas de ruta que ayuden a la mitigación y adaptación al cambio climático y a obtener territorios sostenibles.

## Planificación Regional

Durante 2021 continuamos con la ejecución el programa Territorio de Oportunidades para Villanueva y Tauramena, municipios del Casanare donde tiene operación la empresa Geopark S.A. Colombia, quien contrató a Findeter en 2019 para el desarrollo de una ruta táctica para la diversificación económica de dichos municipios. Después de una suspensión de 15 meses por la emergencia económica y social que vivió el mundo, este proyecto se reinició en agosto de 2021 con la fase final de validación de la estrategia propuesta y sus proyectos. Con lo anterior esperamos que estas comunidades puedan contar con una hoja de ruta para la sostenibilidad y desarrollo económico a largo plazo.

## Planificación Sectorial

En el marco de la Ley 1834 de 2017 y el decreto regulatorio 0935 del 2018, formamos parte del Consejo Nacional de Economía Naranja (CNEN).

Durante 2020 participamos en el trabajo en conjunto con el Ministerio de Cultura y otros actores dentro del CNEN, en el diseño del Plan de Acción y Seguimiento -PAS a la política de economía naranja.

En este sentido para 2021, acompañamos en diferentes mesas de trabajo con los municipios de Barrancabermeja, Valledupar, Bucaramanga, Riohacha, Envigado, El Banco, Girardot, Villa del Rosario,

Sincelejo y Puerto Colombia, que cuentan con Áreas de Desarrollo Naranja para su reactivación ofreciendo su portafolio de servicios como lo es su producto Plan de Acción de Áreas de Desarrollo Naranja-ADN (producto acompañado del Ministerio de Cultura y su Plan Turístico Cultural y Patrimonial).

En su diseño metodológico, el Plan de Acción de Áreas de Desarrollo Naranja comprende el desarrollo de tres grandes fases:



Por otro lado, en su diseño metodológico el Plan Turístico Cultural y Patrimonial comprende el desarrollo de tres fases generales que desarrollan:



(103-1; 103-2; y 103-3)  
Promoción de Prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar; Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales; Acciones frente al cambio climático; Oferta de productos con enfoque territorial; Ciudades y comunidades sostenibles (103-1)

## Gestión Urbana Integral (GUI)

Con el fin de dar cumplimiento a nuestro objeto misional, buscamos la sostenibilidad en todos los proyectos que se trabajan tanto en la etapa de planeación como en la de estructuración.

Es así como hemos gestionado recursos de cooperación para apoyar y fomentar los proyectos ambientalmente responsables, como los proyectos de iniciativas NAMA, la Colombia TOD, Movilidad Eléctrica (Move) y Residuos Sólidos.

De la misma manera, el componente ambiental tiene un peso importante en todos los proyectos territoriales estructurados y formulados, donde se siguen los lineamientos de la Entidad y de los organismos internacionales, así como en los proyectos financiados con recursos propios de la ciudades, proyectos en los cuales el capítulo ambiental busca mitigar el cambio climático, la reducción de GEI, reducir el riesgo climático, contribuir al NDC, apoyar el cumplimiento del Acuerdo de París, fomentar las energías limpias y la financiación verde, entre otros.

Uno de los sectores que atendemos es el de Medio Ambiente, tema crucial incorporado dentro del Plan Nacional de Desarrollo incluido entre otros en el “Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo”. Como socios estratégicos del Gobierno Nacional y de las regiones, adelantar, promover y ejecutar acciones que mitiguen las consecuencias del cambio

climático es un factor primordial tomar acciones y en especial, apoyar la NDC que se ha planteado Colombia frente a la comunidad internacional.

Dentro de la necesidad de planificar, estructurar, financiar e implementar proyectos que estén aterrizados a las necesidades de las comunidades, se ha encontrado la oportunidad de validar las mejores condiciones de ejecución de las iniciativas en línea con los grupos sociales a quienes atienden, y el entorno ambiental circundante; de esta manera se obtienen acciones sostenibles y duraderas con apropiación de actores y beneficiarios.

Así, tanto en la formulación de planes maestros de movilidad, espacio público o estacionamientos, como en la estructuración de sistemas de transporte y soluciones Smart Cities, la construcción participativa ha sido fundamental para generar la mejor apropiación de los proyectos por parte de las ciudades, tanto desde las administraciones como las mismas comunidades. Asimismo, cabe destacar que se trata de proyectos que buscan la sostenibilidad ambiental, favoreciendo la mitigación del cambio climático y una gestión resiliente.

Acompañamos a los territorios en la construcción de soluciones técnicas, orientadas a la sostenibilidad y gestión inteligente, como socios estratégicos de los mismos. Actualmente, continúan existiendo importantes brechas en cuanto a robustez técnica y administrativa en el andamiaje institucional de los entes territoriales, por lo que desde nuestros productos sectoriales (movilidad y

Foto: Construcción de tanques de almacenamiento de agua en el embalse de Agua Dulce en la isla de Providencia.



desarrollo urbano), acompañamos procesos, compartimos conocimiento y apoyamos técnicamente la formulación y estructuración de iniciativas que viabilizan los planes de desarrollo locales de nuestros clientes.

En Findeter planteamos soluciones para los municipios desde la planeación en temas de urbanismo y movilidad. Uno de los objetivos principales de estas estrategias de planeación es la de buscar cada vez más ciudades y comunidades sostenibles, por lo que el núcleo de nuestros productos plantea soluciones que promueven la movilidad sostenible, el uso de información para generar eficiencias en temas de planeación y mejora de las condiciones sociales, ambientales y económicas a partir de iniciativas urbanas integrales.

(103-2) Procuramos fomentar las prácticas ambientalmente responsables en los proyectos urbanos y de movilidad. En este sentido, se implementan los lineamientos para que a partir de la

estructuración de los proyectos se fortalezcan las iniciativas, propuestas y prácticas ambientalmente sostenibles.

Como claro ejemplo podemos indicar que en los proyectos de Smart Cities se ha logrado que la estructuración y diseño del Centro Integral de Control y Operaciones (CICO), se realice con una visión de edificios inteligentes y bioclimáticos, con el fin de que se optimice el uso de los recursos como agua y energía, incentivando las estrategias de reducción de consumo, reutilización de aguas lluvia, aprovechamiento de la energía solar, fachadas verdes, entre otros. En los planes de movilidad, adelantamos ejercicios de formulación que buscan una movilidad sostenible y segura en las áreas metropolitanas, distritos y municipios del país.

A través de sus líneas de negocio contemplamos para los proyectos tanto el componente social como ambiental. Para el primero desarrollamos procesos



de participación y sensibilización con la comunidad y demás actores directos e indirectos. Asimismo, en el segundo, trazamos objetivos que buscan lineamientos, directrices en torno a la sostenibilidad ambiental. Esto se puede validar en los procesos desarrollados, por citar algunos, en la estructuración del Sistema de Transporte de Manizales y en el proyecto de Smart Cities para el Centro Histórico de Santa Marta, terminados en 2021.

(103-3)

En todos los proyectos desarrollados se crean o recomiendan metodologías para la evaluación y seguimiento de las prácticas ambientales desde cada uno de sus objetivos. Así las cosas, en el caso de los proyectos de NAMA TOD, se ha creado una metodología propia para la medición y seguimiento de la reducción de GEI, entre otros indicadores de impacto, que

se conseguiría con la implementación de las acciones urbanas y de movilidad planteadas desde la parte técnica, financiera, legal y social. Esta metodología es pionera en el país y sirve de ejemplo para otras iniciativas afines.

Con respecto al componente social, en los diferentes proyectos en ejecución se realiza seguimiento y control a cada uno de los componentes técnico, financiero, legal, social y ambiental.

Respecto a nuestros productos con enfoque territorial, a través de una articulación estrecha con nuestra fuerza comercial, nuestros equipos técnicos y consultores, generamos espacios de socialización y realimentación en el seguimiento y ejecución de nuestros productos, vinculando a los principales actores en los territorios y tomadores de decisiones

para asegurar el alineamiento de nuestros entregables con los requerimientos y necesidades de los territorios.

De este modo, se generan espacios de concertación y realimentación en la construcción de términos de referencia, recibo de productos (consultas a través de comités técnicos de seguimiento en los contratos) y socializaciones de resultados.

Durante 2021, continuamos trabajando en diferentes proyectos de desarrollo y gestión urbana en el territorio, como se muestra a continuación:

Terminamos en febrero de 2021, la supervisión a la estructuración técnica, legal, financiera y social, del Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros de Manizales financiado con recursos del

Prosperity Fund. La ejecución de esta actividad inicio en abril de 2019. En junio de 2020, se adicionó el contrato para llevar la estructuración a un Sistema Integrado de Transporte Público, con el fin de buscar recursos de cofinanciación por parte de la Nación a las soluciones intermodales de la ciudad.

Con respecto al Convenio Interadministrativo 042/2020, suscrito entre Findeter y Villavicencio, "Actualización de la formulación del Plan Maestro de Movilidad y de la Estructuración Técnica, Legal, Financiera y Social del Sistema Estratégico de Transporte Público de Villavicencio", durante el último trimestre de 2021 adelantamos el proceso de selección del consultor y su respectivo

103-1 (Importancia del tema);  
103-2 (Cómo se gestiona);  
103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento) - Líneas de Negocio con criterios sociales y ambientales.

interventor. Este proyecto estará apoyado por recursos del Prosperity Fund y el municipio.

➔ En abril de 2021 suscribimos el Contrato Interadministrativo 0070 con el Área Metropolitana de Bucaramanga, con el fin de “Prestar servicio de asistencia técnica para llevar a cabo la formulación de la actualización del Plan Maestro de Movilidad Metropolitana en su fase 1”. En este marco, se inició el proyecto adelantando las fases de diagnóstico y construcción de la visión y objetivos del plan. Se estima su terminación en 2022.

➔ En julio de 2021, suscribimos el Contrato Interadministrativo 1988 con el Área Metropolitana de Cúcuta para “Brindar Asistencia Técnica y Administración de Recursos para la formulación y elaboración

del Plan Maestro de Movilidad y Estructuración del Sistema de transporte Público del Área Metropolitana de Cúcuta - AMC”. Durante el último trimestre de 2021 adelantamos el proceso de selección del consultor que desarrollará en 2022, el objeto señalado.

➔ Suscribimos en septiembre de 2021, el Contrato Interadministrativo DNP-891-2021, con el Departamento Nacional de Planeación, con el objeto de “Prestar los servicios de asistencia técnica y administración de recursos para la actualización de los estudios de factibilidad técnica, ambiental, legal y financiera del Sistema de Transporte Público de San Andrés y Providencia”. Durante el último trimestre de 2021 adelantamos el proceso de selección del consultor que en 2022 desarrollará el objeto señalado.



Foto: Muelle el Waffe en Turbo, Antioquia.

103-1 (Importancia del tema); 103-2 (Cómo se gestiona); 103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento) - Acciones frente al cambio climático

## Centro para Intervenciones Urbanas de Desarrollo Avanzado al Transporte - CIUDAT

A continuación, destacamos los avances en la gestión de los proyectos de CIUDAT en 2021:

➔ Durante 2021 trabajamos en el diseño del instrumento financiero que permitirá apalancar la implementación de los proyectos piloto de la Colombia TOD NAMA, cuyo componente financiero es por un valor de EUR11,7 millones, recursos que se enfocarán para el desarrollo de los estudios de factibilidad y el financiamiento de los proyectos piloto DOTS, que se encuentran adscritos al programa. El plazo de ejecución de este contrato se extendió hasta finales de 2023, con ocasión de la adenda que adicionalmente modificó el presupuesto del componente la cual se firmó en diciembre de 2020.

➔ Durante 2021 ejecutamos la Fase II del diseño de detalle de la propuesta (DPP, por sus siglas en inglés) de soporte de NAMA MovE (movilidad eléctrica). De esta manera, se completaron los insumos convenidos para generar la propuesta detallada de implementación del Proyecto de Soporte de NAMA, la cual fue remitida al NAMA Facility (Fondo internacional de cooperación para el apoyo de iniciativas NAMA) en octubre de 2021. Dicho

ente se encuentra evaluando la mencionada propuesta que busca la implementación de un Proyecto de Soporte de NAMA para generar un entorno regulatorio y de mercado que promueva la movilidad eléctrica en el país.

➔ Hemos desarrollado la consultoría NAMA Residuos Sólidos. Fueron entregados hacia finales de enero de 2021, la formulación de la NAMA, la definición del modelo de disposición final de los residuos sólidos domiciliarios y la estructuración de los modelos económicos bajo los cuales se realizará la disposición final de residuos. Con estos insumos se evalúan las alternativas disponibles para la implementación del proyecto.



**Durante 2021 trabajamos en el diseño del instrumento financiero que permitirá apalancar la implementación de los proyectos piloto de la Colombia TOD NAMA**

### 3.1.2. Formulación, Estructuración y Validación de Proyectos

(103-1; 103-2; y 103-3)  
Promoción de Prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar; Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales; Acciones frente al cambio climático (103-1)

Llevamos a cabo la estructuración de proyectos de infraestructura en sectores de alto impacto social con criterios ambientales, como es el caso de: saneamiento básico (acueducto y alcantarillado); infraestructura para la mitigación de amenazas y riesgos; modernización de la red de energía eléctrica y promoción de fuentes renovables de energía, movilidad sostenible y eficiente; vivienda, espacio público y equipamientos sociales básicos para el desarrollo comunitario (con énfasis en salud y educación).

En este marco, en articulación con la Agencia de Renovación del Territorio (ART), hemos venido estructurando proyectos que impactarán a comunidades afectadas por la violencia en Colombia, brindando infraestructuras que permitan superar las brechas sociales e inequidades acentuadas por el conflicto armado:

⇒ **Estructuración de esquema híbrido de energía solar/convencional en Miraflores - Guaviare**, que permitirá prestación del servicio las 24 horas del día durante los 7 días de la semana y una reducción del consumo de energía convencional del 50%.

⇒ **Modernización del alumbrado público rural de los municipios de Planadas y Rioblanco en el Tolima**, que mejorará las condiciones de accesibilidad,

seguridad y calidad de vida de su población, así como un menor consumo energético y una menor emisión de gases efecto invernadero, debido al cambio de luces de sodio por el empleo de tecnología LED.

⇒ **Mejoramiento y adecuación de 50 sedes educativas en territorio rural**, que generen oportunidades de formación temprana y mejoren las condiciones de vida de los habitantes de 15 municipios PDET, para una construcción de un mejor futuro.

⇒ **Ampliación, adecuación y/o generación de tres infraestructuras hospitalarias**, que brinden un mejor servicio en materia de salud a las poblaciones de Istmina (Chocó), Santa Bárbara de Iscuandé (Nariño) y Puerto Asís (Putumayo), fortaleciendo además la red de servicios de salud a nivel regional.

Findeter, a través del equipo de Banca de Inversión, también viene trabajando en la adaptación de los territorios al cambio climático. El proyecto de Erosión Costera en municipios del Golfo de Morrosquillo busca recuperar la línea costera (playas) en esta zona, que se está viendo afectada por el ascenso relativo del nivel del mar, causado por este fenómeno.

Igualmente, para Cartagena estructuramos la modernización del alumbrado público, proyecto que ya se está implementando, generando reducciones importantes en las emisiones y en la tarifa para los usuarios.

Foto: Acción Responsable Findeter, entendiendo las necesidades de la comunidad.



Asimismo, durante 2021, avanzamos en la estructuración de importantes proyectos de infraestructura de transporte con enfoque ambiental, minimizando la emisión de contaminantes, como Regiotram Norte, el Tren Regional Caribe y el Tren de Rionegro, que tienen como común denominador que sean eléctricos.

(103-2)

Llevamos a cabo la estructuración de proyectos a partir del cumplimiento de la normativa nacional, departamental y municipal, según corresponda a cada sector, incluyendo parámetros ambientales y sociales en consonancia con nuestra misión y visión, en busca de apoyar el desarrollo de proyectos sostenibles que mejoren la calidad de vida de los colombianos.

En el marco de la estructuración de cada uno de estos proyectos, definimos una serie de lineamientos para la construcción de un plan de gestión social que comprende la inclusión de las metodologías que se utilizarán en cada uno de los componentes y sus actividades

correspondientes, con el fin de generar un fortalecimiento y/o reconstrucción de tejido social alrededor del mismo, asistido técnicamente por Findeter de manera directa o indirecta según se constituya.

Los lineamientos de gestión social acopian un conjunto de actividades interinstitucionales y comunitarias que



Llevamos a cabo la estructuración de proyectos de infraestructura en sectores de alto impacto social con criterios ambientales.



**Foto:** La construcción de las casas en Providencia cumple con las normas técnicas de sismoresistencia.

definen las estrategias de acción para crear las condiciones que permitan fortalecer y/o reconstruir el tejido social; la interrelación de la población con las administraciones locales y regionales dentro de un contexto de creación participativa, empoderamiento y sostenibilidad, y la oportunidad de potenciar los beneficios y minimizar los impactos negativos esperados con ocasión del proyecto y/o programa a estructurar.

De esta manera, la gestión social enmarca una serie de actividades y procesos que velan por la conservación de las comunidades desde los puntos de vista social, económico, cultural y ambiental, esto contemplado dentro de las políticas claras de sostenibilidad empresarial que ha determinado Findeter y que forma parte integral de su sentido misional y visión.

Con el fin de que dichos lineamientos y estructuración cumplan con los criterios establecidos a nivel normativo, la selección de consultores e interventorías juega un papel preponderante a partir de la contratación de personal calificado y consultores expertos en cada materia.

De este modo, la selección de proyectos tiene como base la metodología PDET, en la que se identifican y ejecutan iniciativas de manera que se avance efectivamente en la solución de las necesidades priorizadas por la comunidad. Así, se procede a realizar los respectivos diagnósticos, estructuración financiera, técnica y legal, y cumplimiento de requisitos conforme a la normatividad expedida por la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, anexos técnicos sectoriales que apliquen y lo contemplado en la normatividad que aplique a cada sector priorizado.

En materia de eficiencia energética, empleamos una metodología desarrollada de manera conjunta con el BID, que permite una adecuada estructuración y posterior implementación de estos proyectos. Los lineamientos de gestión social, que elaboramos para este proyecto, consideran la identificación del área de influencia, la caracterización de la población, la generación de espacios de diálogo con la comunidad para la identificación de necesidades y problemáticas, así como la comunicación y divulgación permanente del proyecto, en pro de fortalecer las capacidades de la comunidad.

Finalmente, dentro del proceso integral de estructuración, acompañamos a las entidades en la identificación y gestión de fuentes de financiación, dependiendo del alcance pactado, de manera que se lleguen a materializar los proyectos estructurados, ofreciendo una asistencia técnica transversal a los territorios que permiten suplir debilidades institucionales existentes en estos que les impiden llevar a cabo los procedimientos y cumplir los requisitos para acceder a diferentes fuentes de financiación.

(103-3)

El indicador clave de los proyectos con impacto ambiental y social es el avance de este. El cumplimiento del cronograma de ejecución y la generación de componentes y productos que cumplan con las expectativas de nuestros clientes, es la mejor forma de evaluar y hacer seguimiento a las iniciativas que se estructuran. De esta manera, en consonancia con los lineamientos de gestión social planteados, se conmina a los consultores que llevan a cabo

la estructuración de cada proyecto a incluir dentro del cronograma y plan de trabajo, la planificación de las actividades requeridas para dar cumplimiento a la gestión social.

De igual forma, en la etapa inicial de factibilidad se identifican para cada proyecto los indicadores de resultados que dan cuenta de su impacto social y ambiental según corresponda. Estos se definen de acuerdo con el sector y particularidad de cada proyecto que se va a estructurar.



**De este modo, la selección de proyectos tiene como base la metodología PDET, en la que se identifican y ejecutan iniciativas de manera que se avance efectivamente en la solución de las necesidades priorizadas por la comunidad.**

(103-2) Tema material: Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar y acciones frente al cambio climático

## Estructuración de proyectos Fondo de Preinversión Subcuenta de Responsabilidad Social - Elaboración de Estudios y Diseños

En 2021 fueron dispuestos los recursos de la subcuenta de responsabilidad social, por un valor de \$ 345 millones para realizar la estructuración financiera, legal, y técnica en las fases de prefactibilidad para proyectos de energía, identificados dentro de los PATR, del PDET, priorizadas por la Agencia de Renovación del Territorio.

### Subcuenta estratégica de Preinversión

Al cierre del año 2021, el Fondo de Preinversión cuenta con dos proyectos que se encuentran en proceso de liquidación y dos más en etapa de desarrollo. Todos los proyectos vigentes

se están ejecutando con aportes realizados por los clientes de cada uno de ellos, lo que implica que aún no se han utilizado los recursos inicialmente destinados por Findeter para la conformación de la subcuenta estratégica de preinversión (\$ 9.000 millones). Para el desarrollo de estos estudios, Findeter recibe los recursos aportados por los municipios o empresas descentralizadas del Estado para administrarlos a través de un operador fiduciario.



## El Fondo de Preinversión cuenta con dos proyectos que se encuentran en proceso de liquidación y dos más en etapa de desarrollo.

## Asistencia Técnica en la estructuración de proyectos

Acompañamos, durante 2021, el desarrollo técnico y financiero de diferentes proyectos y programas dentro de los que sobresalen las siguientes actividades:

- ➔ Continuidad a la ejecución de la estructuración financiera, legal y técnica de proyectos de infraestructura, identificados dentro de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), en el marco de la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), por valor de \$ 8.325 millones.

Se trata de la estructuración de 56 proyectos de infraestructura en los sectores de educación, salud y energía, en municipios identificados dentro del PDET, con mayor afectación por la violencia y la pobreza, propuestos a partir de las iniciativas definidas dentro de los 16 PATR. El proceso de estructuración comprende la realización de visitas de verificación, prefactibilidad, factibilidad, cargue, presentación, viabilización y aprobación de proyectos ante el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD PAZ).

Estos proyectos en conjunto beneficiarán a 19 municipios, es decir al 11,17% de los municipios PDET. La meta es impactar positivamente estos territorios con la construcción de obras de infraestructura identificadas como intervenciones para alcanzar la estabilidad y transformación de estos territorios.

- ➔ Supervisión financiera y legal de los proyectos derivados de la Cooperación Internacional entre la Embajada del Reino Unido y Findeter a través del Prosperity Fund<sup>4</sup>.

- ➔ Supervisión técnica, legal y financiera de los contratos derivados de la Cooperación Internacional entre la Embajada del Reino Unido y Findeter a través del Prosperity Fund en el proyecto Estudios de Factibilidad del Tren de carga y pasajeros entre Bogotá y Zipaquirá, por valor de \$15.828 millones.

- ➔ Continúa la asistencia técnica de la estructuración de proyectos, para elaborar los estudios y diseños que permitan la recuperación de espacio público y navegabilidad del Caño - Puerto Waffe en el Distrito de Turbo - Antioquia.

Supervisión del proyecto: estudios para la selección de la alternativa en la construcción del Tren Regional Caribe, entre los departamentos de Bolívar, Atlántico y Magdalena, el cual es financiado con recursos del Sistema General de Regalías y sobre el cual Findeter fue designada como ejecutora por el OCAD Región Caribe.

- ➔ Desarrollo del proyecto estratégico para el municipio de Popayán, estudios y diseños del Malecón Río Molino, por valor de \$ 612 millones.

<sup>4</sup> Diseño de colectores en Ibagué - Tolima y el Plan Maestro de Alcantarillado en centros poblados de Valledupar - Cesar.

Tabla No. 16: Proyectos administrados a través del Fondo de Preinversión

Objeto del proyecto	Ubicación	Valor (Mill \$)	Estado
Estructuración de los estudios y diseños que permitan la recuperación del espacio público y navegabilidad del Caño Puerto Waffe, en el Distrito de Turbo - Antioquia	Turbo - Antioquia	3.447	En desarrollo
Estudios y diseños de ingeniería de detalle del tramo de vía de la calle 60 que conectará la carrera 13 con la avenida Ambala del Municipio de Ibagué	Ibagué - Tolima	285	En liquidación
Estudios y diseños detallados para la nueva planta física de la E.S.E Hospital Departamental Universitario Santa Sofia de Caldas	Manizales - Caldas	3.966	En desarrollo
<b>Total</b>		<b>7.698</b>	

Fuente: Findeter 2021

- ↳ Estructuración integral, técnica, legal, financiera y social en las fases de prefactibilidad, factibilidad y acompañamiento para el proyecto de construcción, equipamiento fijo y dotación del Hospital del Golfo de Morrosquillo en Coveñas, Sucre.
- ↳ Estructuración integral, técnica, legal, financiera y social en las fases de prefactibilidad, factibilidad y acompañamiento para los proyectos de optimización de los sistemas de abastecimiento y de la planta de tratamiento de agua potable; optimización y ampliación de las redes de acueducto y optimización y ampliación del sistema de alcantarillado sanitario, tratamiento de aguas residuales y del sistema de drenaje pluvial. Todo lo anterior para el casco urbano de Coveñas, Sucre.
- ↳ Estructuración integral técnica, legal, financiera y social en las fases de prefactibilidad, factibilidad y acompañamiento para el proyecto de construcción y dotación de una estación de bomberos en Santiago de Tolú, Sucre, por valor de \$475,7 millones.
- ↳ Asistencia técnica para la estructuración integral a nivel de prefactibilidad y factibilidad del proyecto denominado: "Prevención y mitigación de erosión costera en el Golfo de Morrosquillo" por valor de \$ 17.123 millones.
- ↳ Asistencia técnica y administrativa de recursos para Risaralda - Secretaría de Salud, en desarrollo de la Interventoría a los estudios y diseños del Hospital

regional de alta complejidad del Eje Cafetero -Caldas, Quindío, Risaralda y Choco-, por valor de \$ 696 millones.

- ↳ Asistencia técnica y administración de recursos para la actualización del Plan Maestro de Movilidad Metropolitana de Bucaramanga.
- ↳ Prestación del servicio de Consultoría para la proyección de la reorganización institucional de la Entidad Promotora de Salud Convida EPS.

Otros aspectos destacados en nuestra gestión, en lo relacionado con estructuración de proyectos corresponden a:

- ↳ Durante 2021 logramos cerrar importantes negocios con entidades de orden nacional y territorial que han permitido iniciar la ejecución para la estructuración de diferentes proyectos a lo largo y ancho del país. Asimismo, continuamos con la ejecución de proyectos iniciados en años anteriores. A la fecha, ya ejecutamos 12 contratos que equivalen a 23 proyectos a nivel nacional.
- ↳ Contribuimos al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio de salud en las regiones del país, mediante la estructuración de proyectos de hospitales de alta complejidad de nivel III<sup>5</sup>. Obtuvimos la aprobación de los estudios

<sup>5</sup> Caso del Hospital de la ciudad de Manizales y el Hospital de Alta Complejidad del Eje Cafetero Caldas, Quindío, Risaralda y Chocó que será construido en la ciudad de Pereira.

por parte de la interventoría y preparamos la entrega ante las autoridades sectoriales.

- ↳ Realizamos estudios y diseños a nivel de detalle para 50 proyectos en fase de factibilidad en el sector educación, correspondientes a 50 sedes educativas; la documentación de 4 de estas sedes ya fue radicada para su financiación vía obras por impuestos; los 46 restantes se encuentran en proceso de viabilización ante el DNP y el Ministerio de Educación, para su posterior radicación ante las fuentes de financiación. Lo anterior, en acompañamiento de la "Hoja de Ruta" de la Consejería de Estabilización y Consolidación.
- ↳ En el sector salud avanzamos en la estructuración de tres infraestructuras: Hospital ESE Eduardo Santos de Istmina, Chocó; Centro Médico de Santa Bárbara de Iscuandé, Nariño, y Hospital Local de Puerto Asís.
- ↳ En el sector energía avanzamos en la estructuración técnica, legal y financiera del proyecto Sistema Híbrido de Generación de Energía Eléctrica Solar Fotovoltaica en Miraflores, Guaviare. Los principales impactos de este proyecto tienen que ver con la reducción de gases de efecto invernadero por la disminución en el consumo de diésel, una reducción en los costos de operación y mantenimiento y la mejora en la continuidad de la prestación del servicio al pasar de 16 a 24 horas.
- ↳ Avanzamos en la identificación de dos iniciativas para modernización del alumbrado público rural en

los municipios de Rioblanco (534 luminarias) y Planadas (514 luminarias), Tolima, acotando con las entidades territoriales el alcance de la intervención.

- ↳ Adelantamos la estructuración de los estudios para la construcción y dotación de una Estación de Bomberos en el municipio de Santiago de Tolú, que brindará seguridad a la población residente y visitantes del Golfo de Morrosquillo y contribuirá con ello a convertir esta región del país en un importante centro turístico.
- ↳ Apoyamos a Popayán, en el cumplimiento del subprograma "Parques Lineales Biosaludables y/o Jardines Botánicos" de su Plan de Desarrollo Municipal "Creo en Popayán" 2020 - 2023.



**Realizamos estudios y diseños a nivel de detalle para 50 proyectos en fase de factibilidad en el sector educación, correspondientes a 50 sedes educativas.**

### 3.1.3. Financiación

(FS 6), (FS 7), (FS8), (201-1), (103-2)  
Tema material: Acciones frente al cambio climático; promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar) (ODS 8 y 10)

En 2021 desembolsamos \$2,44 billones, de los cuales \$1,47 billones fueron a través de créditos de redescuento y \$972.013 millones en créditos directos

a entidades territoriales. Del total desembolsado \$1,19 billones fueron destinados a proyectos de carácter privado y el restante, \$1,25 billones a beneficiarios y/o proyectos públicos, que se distribuyeron en 859 proyectos localizados en todo el territorio nacional.



Gráfica No. 5: Desembolsos por Sector. Año 2021  
Fuente: Financianet - Valores en billones de \$

### Desembolsos por Regional/Zona

Los \$2,44 billones que se desembolsaron en el 2021 llegaron a todas las regiones del país, ayudando así, al desarrollo sostenible de los departamentos y municipios de Colombia.



Gráfica No. 3: Desembolsos por Zona. Año 2021  
Fuente: Financianet - Valores en Millones de Pesos

### Desembolsos por departamento

En 2021, los desembolsos de crédito directo impactaron 223 municipios y 25 departamentos, entre los que se encuentran entidades territoriales que no habían accedido a nuestras líneas de crédito como Putumayo, Arauca, Casanare, Guajira, Amazonas, Chocó, Cesar y Cauca, entre otros. Mediante los créditos de redescuento, se impactaron 194 municipios y 28 departamentos. Los montos más altos de desembolsos se realizaron al Distrito Capital y a los departamentos de Antioquia y Santander. Impulsamos, apoyamos y financiamos proyectos sostenibles en todo el territorio colombiano para seguir siendo la Banca de Desarrollo líder y aliado estratégico de todas las regiones.



Gráfica No. 5: Desembolsos por Sector. Año 2021  
Fuente: Financianet - Valores en Millones de \$



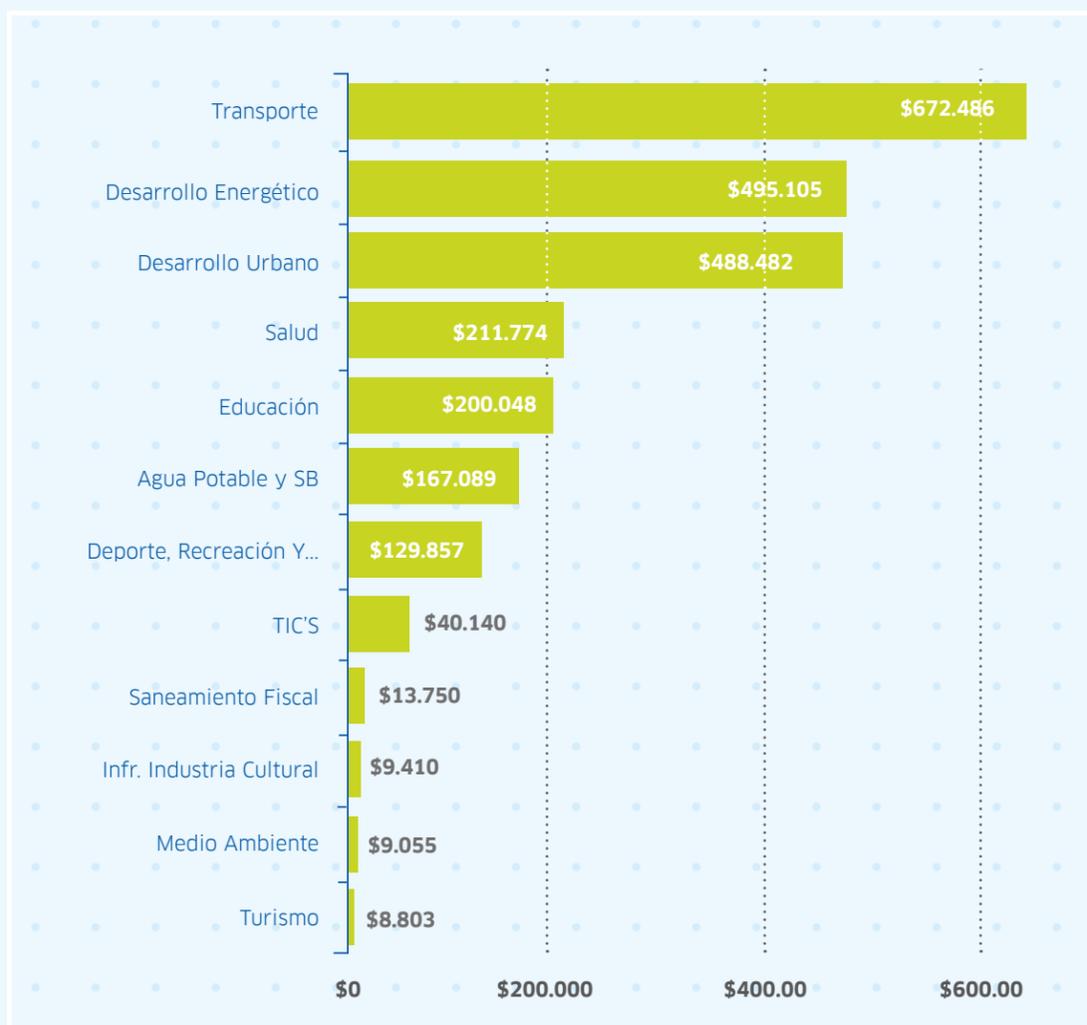
Los montos más altos de desembolsos se realizaron al Distrito Capital y a los departamentos de Antioquia y Santander.

## Desembolsos por sector

Impulsamos los sectores estratégicos del país, financiando proyectos que apoyan el desarrollo integral de las regiones para mejorar la calidad de vida de los colombianos. En 2021 financiamos proyectos en 12 sectores, de los cuales Transporte, Desarrollo Energético, Desarrollo Urbano y Salud tienen las participaciones más altas.



**En 2021  
financiamos  
proyectos en 12  
sectores.**



Gráfica No. 5: Desembolsos por Sector. Año 2021  
Fuente: Financianet - Valores en Millones de \$

## Desembolsos por Intermediario

Durante 2021, los intermediarios más importantes para Findeter fueron: Bancolombia con 47 operaciones, seguido de Davivienda con 549, BBVA con 136 y Banco de Bogotá con 61.

Tabla No. 17: Desembolsos por Intermediario. Año 2021

Intermediario	Monto	%Part
Bancolombia	366.082	15,0%
Davivienda	342.312	14,0%
BBVA	185.150	7,6%
Bogotá	179.901	7,4%
Itaú Corpbanca Colombia	120.777	4,9%
Occidente	83.221	3,4%
GNB Sudameris	45.935	1,9%
Bancoomeva	42.026	1,7%
Popular	39.332	1,6%
Otros (6)	1.041.262	42,6%
<b>Total</b>	<b>2.445.998</b>	<b>100%</b>

Fuente: Financianet - Valores en Millones de \$

## Ejecución de Tasas Compensadas

Con el ánimo de impulsar sectores estratégicos para la infraestructura en las regiones, en el 2021, Findeter de la mano del Gobierno Nacional y las entidades territoriales desembolsaron \$1,24 billones a través de líneas de crédito con tasa compensada, así:



Se desembolsaron \$1,24 billones a través de líneas de crédito

Tabla No. 18: Ejecución de Tasas Compensadas. Año 2021

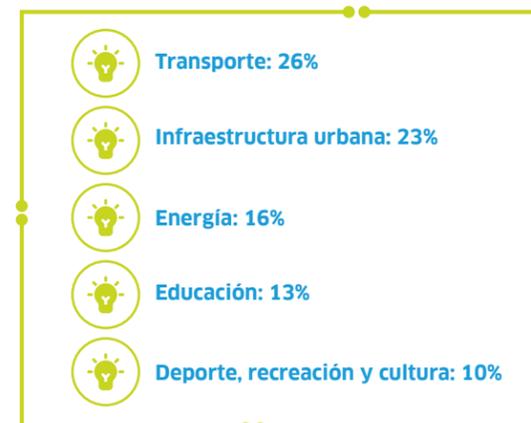
Tasas Compensadas	Monto	% Part.
T.C. Compromiso Reactivación Colombia Tramo II	857.420	69%
T.C. Prestadores SPD Energía y Gas Tramo II Estrato 3 y 4	108.332	9%
T.C. Prestadores SPD Energía y Gas Tramo 1 Estrato 1 y 2	63.594	5%
Reactiva Colombia Tramo 1 Infraestructura Sostenible Mixta	57.533	5%
T.C. Salud Liquidez Decreto 1681 - T5 - EPS - IPS	51.700	4%
T.C. Agua y Saneamiento Básico Decreto 1300 Tramo 2	44.921	4%
T.C. Compromiso Educación - IES	29.695	2%
T.C. Infraestructura Sostenible Mixta	23.028	2%
T.C. Agua Alcantarillado y Aseo - Estrato 3 y 4 - Año 2020	7.786	1%
<b>Total</b>	<b>1.244.010</b>	<b>100%</b>

Fuente: Finanzanet - Valores en Millones de \$

La Tasa Compensada Compromiso Reactivación Colombia Tramo II, fue de gran importancia para el financiamiento de proyectos de infraestructura urbana e impacto social:

- Departamento de Cundinamarca, 2 proyectos de inversión del plan de desarrollo encaminados a la reactivación económica, por \$121.870 millones.
- Municipio de Rionegro - Antioquia, financiación de tres proyectos de construcción de vías y aportar a la reactivación de la economía, por \$110.000 millones
- Departamento del Valle del Cauca, financiación de 6 proyectos del plan de desarrollo, para generar empleo y así reactivar la economía, por \$87.112 millones.

Los principales sectores a los que se les desembolsaron recursos a través de líneas de crédito con tasa compensada fueron:



El resultado de la gestión, respecto de las otras tasas compensadas, se puede observar en la siguiente tabla:



Foto: Colegio y CDI en la urbanización Las Gardenias, Barranquilla.

Tabla No. 19: Líneas de Tasa Compensada según Sector. Año 2021

Sector	T.C. Compromiso Reactivación Colombia Tramo II	T.C. Prestadores SPD Energía y Gas Tramo II_Estrato 3 y 4	T.C. Prestadores SPD Energía y Gas Tramo 1_Estrato 1 y 2	Otras	Total	% Part
Transporte	302.746	0	0	19.119	321.866	26%
Desarrollo urbano	281.948	0	0	0	281.948	23%
Desarrollo energético	10.800	108.332	63.594	13.860	196.586	16%
Educación	80.000	0	0	77.277	157.277	13%
Deporte, recreación y cultura	122.600	0	0	0	122.600	10%
Saneamiento básico	35.929	0	0	52.708	88.636	7%
Salud	3.298	0	0	51.700	54.998	4%
Saneamiento fiscal y territorial	12.000	0	0	0	12.000	1%
Medio ambiente	8.099	0	0	0	8.099	1%
<b>Total</b>	<b>857.420</b>	<b>108.332</b>	<b>63.594</b>	<b>214.664</b>	<b>1.244.010</b>	<b>100%</b>
<b>% Part</b>	<b>69%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Financianet - Valores en Millones de \$



## Desembolsos por tipo de beneficiario

En cuanto a los desembolsos por tipo de beneficiario, se observa que la mayoría están en el sector público, con una participación del 51%; para el segmento privado, los desembolsos ascendieron a \$1,19 billones.

Destacamos:



La financiación de actividades del Plan de Desarrollo Departamental "Bolívar Primero" encaminadas a la reactivación económica y generación de empleo, con el fin de conjurar los efectos de la crisis ocasionada por el Covid-19.



La construcción del parque lineal - sistema iluminación pública urbana - ampliación redes del sistema de alcantarillado - mantenimiento, adecuación y dotación de los centros de salud y construcción de baterías sanitarias en las instituciones.



La financiación del proyecto Nueva Subestación 34,5/13,8 KV, 6MVA, ubicada en el municipio de Mogotes, con salidas para 5 circuitos de distribución.



La construcción de dos pequeñas centrales hidroeléctricas a filo de agua cada una de 20 mw en el río Oiba, municipio de Oiba en Santander.



Gráfica No. 6: Desembolsos por Tipo de Beneficiario. Año 2021  
Fuente: Financianet - Valores en Millones de \$



Se observa que la mayoría de desembolsos están en el sector público, con una participación del 51%

## Desembolsos en municipios PDET (Programa de Desarrollo de Enfoque Territorial).

De acuerdo con la priorización PDET de los 170 municipios prevaletidos por el Gobierno Nacional dentro del postconflicto, Findeter desembolsó recursos a 18 de estos municipios, llegando a zonas de interés para el Gobierno Nacional. La participación porcentual de los desembolsos en municipios PDET fue del 3,3%

Tabla No. 20: Porcentaje de participación de los desembolsos en municipios PDET. Año 2021				
Departamento	Municipio PDET	Privado	Público	Total
Antioquia	Apartado	226	0	226
Antioquia	Cáceres	0	549	549
Antioquia	Caucasia	41.112	0	41.112
Antioquia	Murindó	0	844	844
Antioquia	Necoclí	0	600	600
Antioquia	San Pedro de Urabá	0	208	208
Antioquia	Valdivia	0	793	793
Antioquia	Vigía del Fuerte	0	900	900
Arauca	Saravena	600	0	600
Arauca	Tame	104	0	104
Bolívar	Carmen de Bolívar	0	8.200	8.200
Cesar	Jagua De Ibirico	500	0	500
Magdalena	Fundación	20	0	20
Magdalena	Santa Marta	2.400	22.500	24.900
Putumayo	Mocoa	374	0	374
Tolima	Planadas	114	0	114
Valle del Cauca	Buenaventura	1.377	0	1.377
Valle del Cauca	Pradera	20	0	20
<b>Total</b>		<b>46.848</b>	<b>34.594</b>	<b>81.441</b>

Fuente: Finanzanet - Valores en Millones de \$

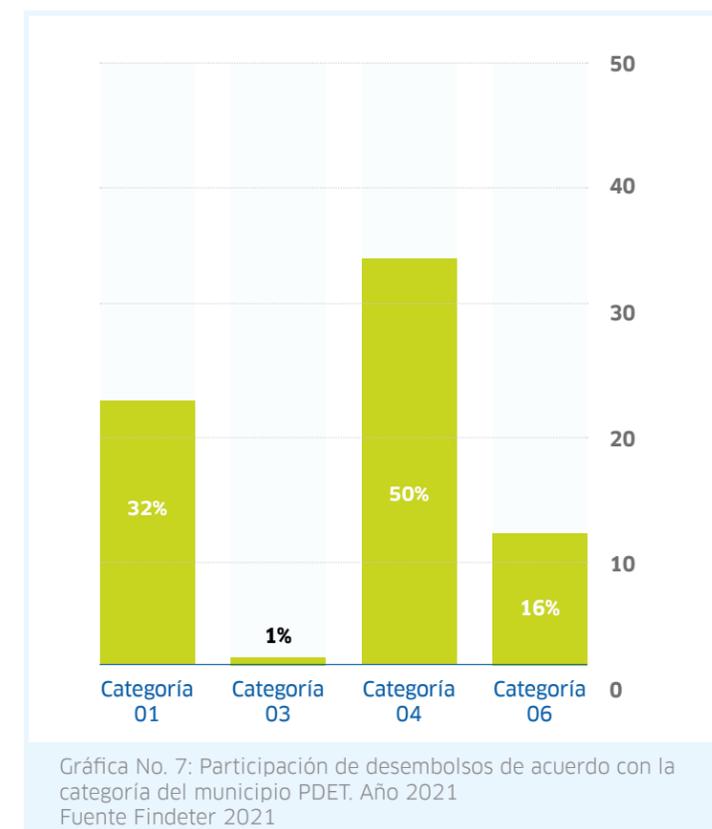
Con esta gestión aportamos a temas de postconflicto y sociedad, hecho que permite encontrar oportunidades de negocio que implican desarrollo y mejoras para todas las regiones, sobre todo las que necesitan más apoyo en lo social.

## Estructuración e implementación de líneas de Crédito Frente a la Emergencia Sanitaria

En el marco de la Política de Reactivación Económica del Gobierno Nacional "Nuevo Compromiso por el Futuro de Colombia"<sup>6</sup>, adoptamos medidas dirigidas, entre otras, a desarrollar capacidades en los diferentes sectores productivos y en el marco institucional para que, en el corto plazo, el país pueda retomar la ruta de desarrollo que estaba recorriendo cuando fue golpeado por el Covid-19 y que, en el largo plazo, transite hacia un crecimiento más sostenible e incluyente, que además pueda responder adecuadamente a choques futuros de gran impacto.

En este sentido, como socios estratégicos del Gobierno Nacional y, en especial, de las entidades territoriales, hemos venido diseñando e implementando líneas de financiación con tasas y plazos favorables en los diferentes sectores elegibles, para hacer frente a los efectos sociales y económicos producidos por la pandemia del Covid-19, y apalancar el cumplimiento del Plan Nacional de

<sup>6</sup> CONPES 4021 DE 2021: "Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia".



Desarrollo 2018-2022, así como la Política Gubernamental de Reactivación Económica y los planes de desarrollo departamentales, distritales y municipales.

En este contexto, durante 2021 pusimos a disposición del mercado 15 líneas de crédito, a través de las cuales se desembolsaron más de \$1,8 billones.

Es importante señalar que, durante el 2021, se llevó a cabo una importante colocación de recursos para continuar con la mitigación de los efectos económicos y sociales de la pandemia generada por el Covid-19, así como para la reactivación de la economía. Esta colocación se realizó a través de las líneas estructuradas e implementadas en 2020.

A continuación, se relacionan las líneas disponibles en 2021:

Tabla No. 21: Líneas Findeter disponibles en atención a la crisis generada por la Covid-19. Año 2021				
Línea	Tipo de crédito	Tipo de línea [1]	Monto COP M.M	Desembolso 2021
Compromiso Colombia - Inversión	Redescuento	L.E	352.000	156.066
Compromiso Territorios	Redescuento	T.C	300.000	39.750
Compromiso Salud Liquidez Tramo 5 - EPS_IPS	Redescuento	T.C	308.765	51.700
Servicios Públicos PPSPD	Directo	T.C	403.609	114.593
Compromiso Agua	Redescuento	T.C	200.000	7.786
Compromiso Energía	Redescuento	T.C	300.000	171.926
Compromiso Educación	Redescuento	T.C	200.000	29.695
Compromiso Reactivación Tramo I	Redescuento	L.E	200.000	18.250
Compromiso Reactivación Tramo II	Directo	T.C	3.150.000	857.420
Compromiso Reactivación Tramo III	Redescuento	L.E	150.000	43.643
Compromiso Reactivación Tramo IV	Redescuento	L.E	200.000	119.340
Compromiso Reactivación Multisectorial	Redescuento	L.E	573.000	210.524
KFW Agua II	Redescuento	L.E	USD 84,9	0
Compromiso Valle del Cauca	Directo	T.C	50.000	0
<b>Total</b>				<b>1.820.693</b>

Fuente: Findeter 2021

4 líneas de crédito fueron estructuradas e implementadas en 2021, 10 fueron

estructuradas en 2020 y desarrolladas en 2021



Ilustración No.11: Desembolsos por redescuento y crédito Directo, por Sector. Año 2021

A continuación, se describen 4 líneas de crédito que estructuramos e implementamos en 2021; 4 líneas que estructuramos en 2020 y que en 2021 fortalecimos con recursos

adicionales y ajustamos para que respondieran a las dinámicas y necesidades del mercado y 3 líneas estructuradas en 2021 para implementar en 2022.

## Líneas Estructuradas e implementadas en 2021

### Línea de crédito de redescuento Compromiso Reactivación Multisectorial

Lanzamos esta línea en marzo de 2021 con recursos disponibles por \$573 mil

millones, destinados a capital de trabajo, sustitución de deuda e inversión, con un plazo de hasta 36 meses, para atender la demanda de recursos de cara a la fase de reactivación económica, generación de empleo y el apoyo necesario para las empresas del sector público y privado, que hacen parte de los sectores y subsectores financiables. Su vigencia se extendió hasta septiembre de 2021.

### Línea de crédito de redescuento Compromiso Reactivación Tramo IV

Lanzada en abril de 2021 con recursos disponibles por \$200 mil millones, destinados a financiar capital de trabajo, sustitución de deuda e inversión y plazo de hasta 5 años, con el propósito de continuar ofreciendo a las entidades

territoriales y a las empresas del sector público y privado, instrumentos financieros de crédito que permitieran atender la demanda de recursos para mantener la operación y gestión, proteger el empleo y reactivar el tejido empresarial, en el marco de la política gubernamental de Reactivación Económica. Su vigencia se extendió hasta diciembre de 2021.

Tabla No. 22: Desembolsos línea de crédito de redescuento Compromiso Reactivación Multisectorial. Año 2021

Sector	2021
Desarrollo de infraestructura urbana, construcción y vivienda	95.889
Infraestructura de salud	30.766
Infraestructura de TIC'S	21.926
Infraestructura para el desarrollo energético	18.262
Infraestructura de agua potable y saneamiento básico	15.008
Infraestructura del transporte	13.587
Infraestructura industria cultural, creativa y economía naranja	8.260
Infraestructura de educación	2.943
Infraestructura turística	2.323
Infraestructura de medio ambiente	860
Infraestructura para el deporte, recreación y cultura	700
<b>Total</b>	<b>210.524</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$

Tabla No. 23: Desembolsos línea de crédito de redescuento: Compromiso Reactivación Tramo IV. Año 2021

Sector	Total
Desarrollo de infraestructura urbana, construcción y vivienda	34.129
Infraestructura para el desarrollo energético	24.791
Infraestructura de salud	23.117
Infraestructura de TIC'S	13.599
Infraestructura del transporte	12.429
Infraestructura de agua potable y saneamiento básico	7.750
Infraestructura de educación	2.052
Infraestructura turística	1.128
Infraestructura industria cultural, creativa y economía naranja	200
Infraestructura de medio ambiente	96
Infraestructura para el deporte, recreación y cultura	50
<b>Total</b>	<b>119.341</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$



### Línea de crédito directo Compromiso Valle del Cauca.

Lanzamos esta línea en conjunto con el departamento del Valle del Cauca, en noviembre de 2021, como parte de la estrategia para hacer alianzas con los departamentos del país para crear líneas de crédito directo con tasa compensada que respondan a las necesidades de inversión en un escenario post pandemia. La línea tiene recursos disponibles por \$50 mil millones, destinados a inversión y sus gastos asociados y con un plazo de hasta 7 años; permite a los municipios de la jurisdicción acceder a recursos que posibiliten adelantar proyectos que dinamicen las economías locales, reactiven el tejido social y generen empleo. Su vigencia es hasta diciembre de 2023 o hasta agotar recursos.



La línea tiene recursos disponibles por \$50 mil millones, destinados a inversión y sus gastos asociados y con un plazo de hasta 7 años

En diciembre de 2021 aprobamos el primer crédito por valor de \$2.600 millones, los cuales se desembolsarán en el año 2022.

### Línea especial de redescuento KFW Agua II.

Lanzada en septiembre de 2021 con recursos disponibles por USD84.931.000, en el marco de un acuerdo de cooperación financiera oficial entre los gobiernos de Alemania y Colombia “Programa de Protección Ambiental Municipal II”, Findeter y el Banco de Desarrollo Alemán KFW. Cuenta con recursos destinados a financiar inversión,

con plazos que oscilan entre 8 y hasta 15 años, para promover el financiamiento de inversiones con importancia climática o medioambiental, en el sector de agua potable, saneamiento básico y residuos sólidos en Colombia. Su vigencia es hasta marzo de 2026 y/o hasta agotar los recursos.

A través de esta línea, se disponen recursos para mejorar la calidad de vida de los colombianos en los territorios del país, aportando a mejorar la salud, generar desarrollo en la economía, la protección del medioambiente y de los recursos naturales del país. Al cierre de 2021 no hubo desembolsos.

Tabla No. 24: Líneas de crédito estructuradas en 2020 e implementadas. Año 2021

Línea	Tipo de Crédito	Recursos de la Línea	Beneficiarios	Destino de los Recursos
Tasa compensada compromiso salud (*)	Redescuento	\$256.753 millones	IPS o EPS	Capital de Trabajo
Compromiso Colombia - Inversión	Redescuento	\$352.000 millones	Entidades territoriales	Inversión
Tasa compensada para el financiamiento de la Infraestructura para el Desarrollo Sostenible	Redescuento	\$4,15 billones	Entidades territoriales y de derecho privado	Inversión
Tasa compensada Compromiso Reactivación Tramo II	Crédito Directo	\$3,15 billones	Entidades territoriales	Capital de trabajo

Fuente Findeter 2021

## Crédito Directo

En 2021 recibimos 79 solicitudes de crédito directo de entidades territoriales por \$2,7 billones.

Tabla No. 25: Solicitudes Crédito Directo Entidades Territoriales. Año 2021

Tipo Entidad	Cantidad	Monto Solicitado (\$)
Departamental	12	1.061.181
Municipal	67	1.636.241
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>2.697.422</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$

De las operaciones presentadas aprobamos 49 por \$1,8 billones; de ellas aprobamos 21 solicitudes de crédito a entidades territoriales de categorías 1, 2 y 3 por \$1,4 billones, 25 a las

de categorías 4, 5 y 6 por \$173.938 millones y 3 a las de categoría especial por \$255.488 millones, de las cuales 11 desistieron de continuar con el proceso de crédito.

Tabla No. 26: Aprobaciones Crédito Directo Entidades Territoriales. Año 2021

Categoría	Aprobadas	Valor Aprobadas (\$)
1	14	1.199.987
2	5	178.000
3	2	70.964
4	3	37.700
5	4	65.000
6	18	71.238
ESP	3	255.489
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>1.878.378</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$

Firmamos 34 contratos de empréstito por de \$1,35 billones y adicionalmente, elaboramos 9 otrosíes a los contratos.

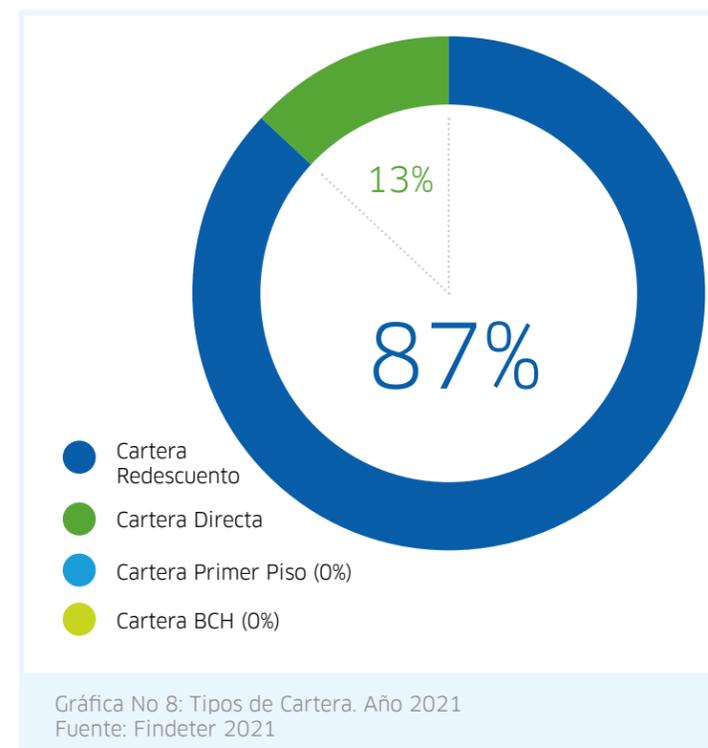
Aprobamos la nueva línea de crédito directo denominada Compromiso Reactivación Valle del Cauca por

\$50.000 millones; realizamos una adición a la línea de crédito directo Compromiso Reactivación Colombia Tramo II, por la suma de \$850.000 millones.

## Cartera Findeter

El rubro más representativo del activo de la Entidad lo conforma la cartera de créditos la cual asciende \$9,54 billones: la cartera de redescuento representa el 86,88% y el 24,12% corresponde a otras carteras administradas por la Entidad. La cartera decreció un 4,73% en el último año, respecto al año anterior. Este comportamiento responde a una menor dinámica en la colocación de cartera de redescuento y a un elevado volumen de prepagos registrados durante el 2021, que ascendieron a \$1,38 billones.

La cartera de redescuento no presenta morosidad al cierre del 2021. Para el caso de las demás carteras, se identifica una morosidad del 0,02% frente al total de la cartera de la Entidad.



## Cartera de redescuento

El 97,49% de la cartera de redescuento se encuentra colocada por intermedio de 15 bancos, mientras que la restante está distribuida entre los otros tipos de intermediarios financieros.

Tabla No. 27: Saldo de Cartera de Redescuento por tipo de Intermediario Financiero. Año 2021

Tipo de Intermediario	Saldo Cartera	% Participación
Bancos	8.086.881	97,49%
Instituciones Oficiales Especiales	113.615	1,37%
Infis	76.697	0,93%
Cooperativas Financieras	9.325	0,11%
Compañías de Financiamiento	7.758	0,09%
Cooperativas de Ahorro y Crédito	767	0,01%
Cajas de Compensación	280	0,00%
Fondos de Empleados	126	0,00%
<b>Total</b>	<b>8.295.449</b>	<b>100%</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$

## Cartera de Redescuento por Sector Económico

Los sectores Educación, Transporte, Salud, Desarrollo Urbano, Desarrollo Energético y Agua Potable y Saneamiento Básico representan el 94,1% del total de la cartera de redescuento.

Tabla No. 28: Cartera de Redescuento por Sector. Año 2021

Tipo Cartera	Saldo 2021 (Millones de \$)	% Participación
Infraestructura de Educación	1.629.393	20%
Infraestructura del Transporte	1.627.682	20%
Infraestructura de Salud	1.359.804	16%
Desarrollo de Infraestructura Urbana, Construcción y Vivienda	1.133.955	14%
Infraestructura para el Desarrollo Energético	1.070.613	13%
Infraestructura de Agua Potable y Saneamiento Básico	1.028.782	12%
Otros	445.220	5%
<b>Total General</b>	<b>8.295.449</b>	<b>100%</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$

## Cartera Crédito Directo

Findeter mantuvo una calidad adecuada del portafolio de cartera de Crédito Directo, mediante estrategias de cobranza, un permanente contacto con el cliente y con canales de recaudo efectivos, logrando un único crédito con mora al 31 de diciembre de 2021,

debido a una intervención de parte de la Superintendencia de Servicios públicos, mediante la cual se suspenden temporalmente los pagos de las acreencias de la empresa intervenida.

Al 31 de diciembre de 2021, la cartera de crédito directo ascendía a \$1,25 billones, colocada en 252 operaciones de créditos, que se distribuyen así:

Tabla No. 29: Saldos Créditos Crédito Directo. Año 2021

Cartera Directa	Saldo 2021 (Millones de \$)	% Participación
ESPD	975.679	78%
Entidades Territoriales	275.801	22%
Otros	869	0%
<b>Total general</b>	<b>1.252.349</b>	<b>100%</b>

Fuente: Findeter 2021. - Valores en Millones de \$



Foto: La modernización de la subestación Purnio es una iniciativa de la Central Hidroeléctrica de Caldas que contó con financiación de Findeter.

## 3.1.4. Ejecución Asistencia Técnica

En lo relacionado con la Asistencia Técnica que ofrecemos a nuestros clientes para la ejecución de proyectos, al cierre de 2021 teníamos 333 proyectos en ejecución, por valor de \$ 2,10 billones, distribuidos en sus tres líneas de negocio: Vivienda y Desarrollo Urbano, 57 proyectos; Infraestructura Social, 207 proyectos, y Agua y Saneamiento Básico, 69 proyectos.

(103-2) Tema material: Proyectos de agua y saneamiento, proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad y proyectos de infraestructura para la educación. (ODS-4; ODS-6; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13)

333 proyectos supervisados por valor de \$2,10 billones



Ilustración No. 12: Ejecución Asistencia Técnica, año 2021  
Fuente: Findeter, 2021

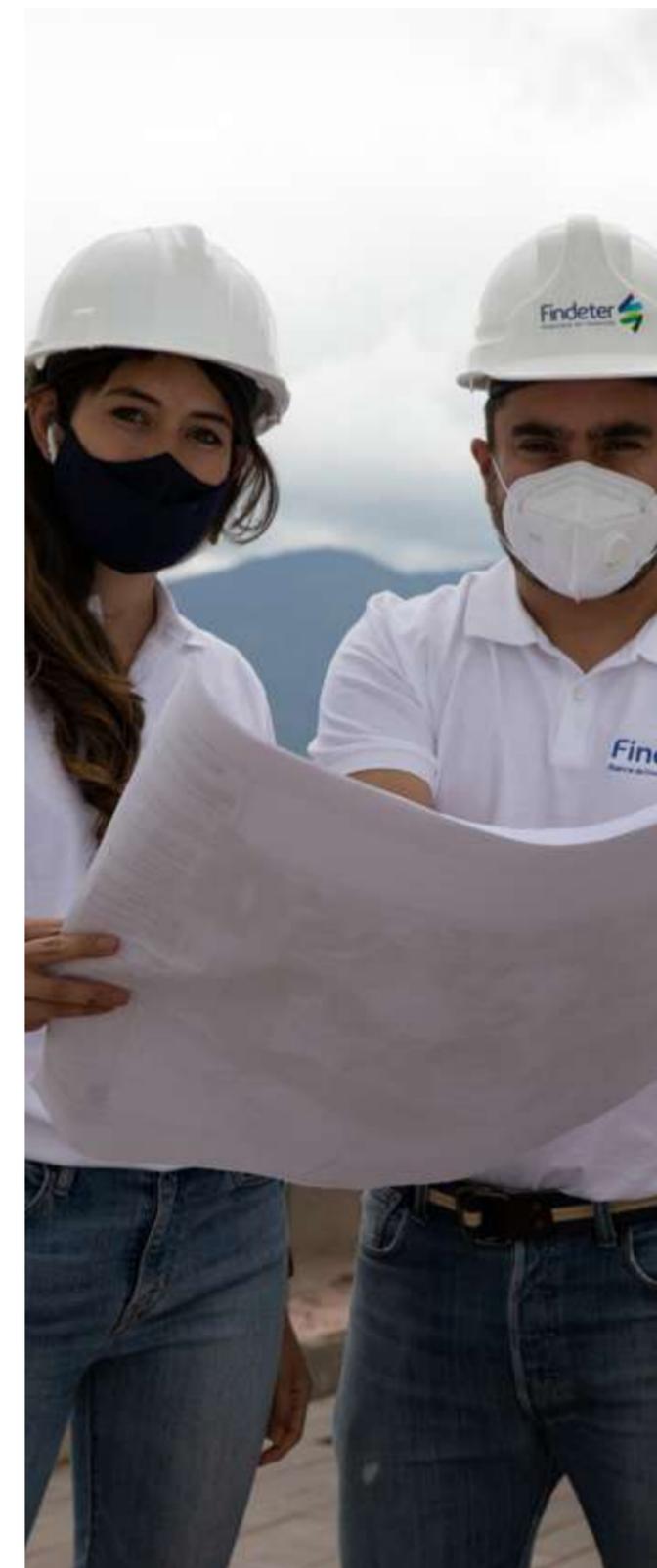




Foto: Programa de vivienda nueva en la isla de Providencia.

## Vivienda y Desarrollo Urbano

Gracias a la labor de evaluación y supervisión de los proyectos de vivienda contemplados en los programas liderados por el Gobierno Nacional, logramos coadyuvar a que un mayor número de colombianos acceda a mejores condiciones de vida en la mayor parte del territorio nacional.

La experiencia que hemos adquirido desde 2002, en la evaluación de planes de vivienda de interés social urbano, nos ha permitido ser parte de la política pública para el desarrollo de viviendas de interés prioritario y nos ha consolidado como la herramienta y el socio estratégico del Gobierno Nacional, para el cumplimiento de las metas trazadas y propiciando mejores condiciones de habitabilidad en los hogares colombianos.

Hemos participado en la evaluación de predios públicos presentados por las entidades territoriales para los programas de vivienda gratuita Fase I, Fase II y el programa Vivienda para Ahorradores (VIPA), en la evaluación de convocatorias para selección de proyectos privados y de los constructores, y en el seguimiento de proyectos.

A pesar de la emergencia sanitaria producida por la pandemia del Covid-19 durante los años 2020 y 2021, logramos mantener la adecuada gestión de los proyectos que se encontraban en seguimiento, adelantando comunicaciones oficiales con los constructores y mesas de trabajo virtuales con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, para definir medidas de bioseguridad y protocolos en el manejo de información a distancia, con el fin de retomar la ejecución de los mismos y garantizar la correcta ejecución de los contratos a cargo.

## Programa VIPA y Programa de Vivienda Gratuita (PVG) segunda fase

Durante 2021 expedimos 2.370 certificados de existencia en 17 proyectos por \$ 312.731 millones. 4 proyectos PVG Fase 2 (124 viviendas) y 13 proyectos VIPA (2.246 viviendas).

Proyectos ejecutados en el marco del programa PVG2:



Foto: Urbanización San Javier en Puerto Inírida, Guainía, que hace parte del programa PGV Fase 2.

Igualmente, realizamos la supervisión de obra a 8 proyectos, por valor de \$ 224.267 millones, que en total contemplan 3.686 viviendas: 3 proyectos PVG fase 2, 523 viviendas, y 5 proyectos VIPA, 3.163 viviendas.

Hemos adelantado labores de seguimiento a 35 proyectos seleccionados en el esquema privado que suman 6.399 viviendas. A la fecha, hemos expedido 5.970 certificados de existencia y tenemos pendientes

por certificar 429 viviendas del programa PVGII.

## Proyectos terminados PVG Fase 2 y VIPA

Certificamos al 100% 10 proyectos por valor de \$149.328 millones, que en total consideran 2.891 viviendas: 568 viviendas del PVG, 3 proyectos, y 2.323 viviendas del VIPA correspondientes a 7 proyectos.

## Programa Casa Digna Vida Digna

Este programa fue formulado por el Gobierno Nacional en respuesta a la necesidad que tienen los colombianos en situación de vulnerabilidad, de efectuar obras de mejoramiento de sus viviendas y lograr disminuir el déficit cualitativo, mejorando las condiciones sanitarias, servicios públicos y calidad de estructura de las viviendas de los hogares beneficiarios.

En desarrollo de esta iniciativa, apoyamos la gestión de inicio de los proyectos de mejoramiento de viviendas contratados en las convocatorias abiertas por la Fiduciaria Bogotá para este programa. Así hemos prestado servicios de supervisión a la interventoría de los proyectos seleccionados, en dos fases: categorización y diagnóstico y ejecución de obras de mejoramiento. Actualmente, realizamos supervisión a la interventoría de 32 contratos de obra, que gestionamos en 2021 a partir de convenios interadministrativos de cooperación con diferentes municipios del país. De estos contratos se encuentran adjudicados 11.153 cupos de mejoramiento de vivienda a ejecutar.

Al 31 de diciembre de 2021 habíamos ejecutado los siguientes contratos en el marco de la supervisión a la interventoría:

➔ 15 proyectos iniciados para la ejecución de 5.274 mejoramientos de vivienda.

➔ 5.920 mejoramientos certificados en 20 contratos que se ejecutan en el territorio nacional.

➔ Se están ejecutando 3 contratos que solo contemplan el desarrollo de la Fase I (categorización y diagnóstico), los cuales se están ejecutando con recursos del Sistema General de Regalías, y que a la fecha cuenta con 60 diagnósticos efectivos reportados al cliente.

Findeter lleva a cabo actividades en las diferentes etapas de desarrollo del programa:

En la etapa de inscripción y postulación de hogares hemos puesto a disposición de las entidades territoriales una plataforma web en la cual pueden adelantar el proceso de inscripción y postulación de hogares beneficiarios del programa con base en los requisitos establecidos por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, y el formulario diseñado por dicha entidad. Al 31 de diciembre de 2021, contamos con 32.306 hogares inscritos en el sistema, con un resultado de 18.591 hogares habilitados para continuar con el proceso de asignación de subsidios y ejecución de obras de mejoramiento.



**Actualmente, realizamos supervisión a la interventoría de 32 contratos de obra.**

Tabla No. 30: Estado de Postulación de Hogares

Departamento	Municipio	Hogares Inscritos	Hogares postulados	Postulado pendiente de evaluar	En proceso de evaluación	No habilitado	Habilitados por Fonvivienda
Antioquia	Rionegro I	1.130	1.130	0	0	590	540
Arauca	Arauca I	391	391	0	0	191	200
Atlántico	Soledad I	1.482	1.482	0	0	397	1.085
Bolívar	Cartagena I	1.598	1.598	0	0	542	1.056
Bolívar	Cartagena II	1.057	1.054	1	0	24	1.029
Boyacá	Tunja I	590	590	0	0	298	292
Cesar	Valledupar I	780	780	0	0	385	395
Huila	Neiva I	2.254	2.254	0	0	1.318	936
La Guajira	Riohacha I	286	286	0	0	89	197
Magdalena	Santa Marta I	586	586	0	0	259	327
Nariño (*)	Pasto I	2.036	1.851	1	0	588	1.262
Tolima	Ibagué I	2.557	2.557	0	0	1.080	1.477
Tolima	Ibagué II	1.735	968	180	0	400	388
Valle del Cauca	Cali	1.459	1.105	0	0	613	492
Valle del Cauca	Buenaventura I	283	283	0	0	55	228
Córdoba	Ayapel	923	792	0	0	117	675
<b>Total</b>		<b>19.147</b>	<b>17.707</b>	<b>182</b>	<b>0</b>	<b>6.946</b>	<b>10.579</b>
<b>MEJORAMIENTOS II</b>							
Antioquia	Itagüí	637	617	0	0	185	432
Antioquia	Bello	826	783	0	0	349	434
Antioquia	La Estrella	648	634	0	1	220	413
Atlántico	Barranquilla	656	642	0	0	191	451
Cauca	Popayán	550	542	11	0	279	252
Cundinamarca	Chía	469	438	38	0	216	184
Cundinamarca	Cajicá	489	480	11	0	273	196
Cundinamarca	Fusagasugá	491	485	0	0	127	358

Departamento	Municipio	Hogares Inscritos	Hogares postulados	Postulado pendiente de evaluar	En proceso de evaluación	No habilitado	Habilitados por Fonvivienda
<b>MEJORAMIENTOS II</b>							
Santander	Bucaramanga	492	477	8	0	184	285
Sucre	Sincelejo	533	517	0	0	179	338
Valle del Cauca	Tuluá	312	311	0	0	38	273
Meta	Villavicencio	497	479	4	0	190	285
Putumayo	Mocoa	411	390	1	0	229	160
Atlántico	Soledad II	722	722	0	0	221	501
Nariño (*)	Pasto II	312	279	3	0	55	221
Antioquia	Rionegro II	568	489	20	3	241	225
<b>Total</b>		<b>8.613</b>	<b>8.285</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>3.177</b>	<b>5.008</b>
<b>REGALÍAS</b>							
Huila	Neiva III	1.241	975	0	0	8	967
Atlántico	Soledad III	1.487	1.061	46	0	215	800
Arauca	Arauca III	384	234	0	1	18	215
Magdalena	Santa Marta III	450	374	0	0	0	374
Boyacá	Tunja III	184	157	1	0	47	109
Cesar	Valledupar III	401	366	2	2	99	263
La Guajira	Riohacha III	368	316	0	0	53	263
Valle del Cauca	Buenaventura III	31	17	2	0	2	13
<b>Total</b>		<b>4.546</b>	<b>3.500</b>	<b>51</b>	<b>3</b>	<b>442</b>	<b>3.004</b>
<b>Total</b>		<b>32.306</b>	<b>29.492</b>	<b>329</b>	<b>7</b>	<b>10.565</b>	<b>18.591</b>

Fuente Findeter, 2021

## Etapa precontractual

Elaboramos el documento de Estudios Previos y Términos de Referencia, que fue aprobado por el Fideicomiso Casa Digna, para las siguientes

convocatorias que fueron publicadas en la vigencia 2021, para la contratación a la interventoría que contempla la ejecución de obras mejoramientos de vivienda. A continuación, detallamos las convocatorias adjudicadas:

No.	Contrato de Interventoría	Contrato de Obra	Departamento	Municipio	No. Diagnósticos	No. Mejoramientos
1	2021-I-012-Bucaramanga	2021-O-011-Bucaramanga	Santander	Bucaramanga	0	274
2	2021-I-010-Itaguí	2021-O-009-Itaguí	Antioquia	Itaguí	0	325
3	2021-I-013-Arauca-Santa Marta-Riohacha-Neiva	2021-O-001-Arauca	Arauca	Arauca	0	183
4	2021-I-013-Arauca-Santa Marta-Riohacha-Neiva	2021-O-005-Neiva	Neiva	Huila	25	183
5	2021-I-013-Arauca-Santa Marta-Riohacha-Neiva	2021-O-007-Riohacha	La Guajira	Riohacha	35	919
6	2021-I-015-La Estrella	2021-O-014-La Estrella	Antioquia	La Estrella	0	325
7	2021-I-017-Tuluá	2021-O-016-Tuluá	Valle del Cauca	Tuluá	0	274
8	2021-I-019-Sincelejo	2021-O-018-Sincelejo	Sucre	Sincelejo	0	274
9	2021-I-021-Barranquilla	2021-O-020-Barranquilla	Atlántico	Barranquilla	0	325
10	2021-I-025-Bello	2021-O-024-Bello	Antioquia	Bello	0	325
11	2021-I-023-Soledad	2021-O-022-Soledad	Atlántico	Soledad	0	325

Fuente: Findeter 2021

## Supervisión a la interventoría

En la siguiente tabla detallamos el estado de los contratos de obra e interventoría conforme a lo gestionado en la vigencia 2021

Tabla No. 32: Estado de ejecución de Proyectos

No.	Estado del Proyecto	Departamento	Municipio	Nº Certificados	Nº Diagnósticos	Meta Final Contrato	%Avance
1	Liquidado	Arauca	Arauca	178	0	178	100%
2	En Liquidación	Huila	Neiva	442	0	442	100%
3	En Liquidación	Huila	Neiva	414	0	414	100%
4	Terminado	Nariño	Pasto	236	0	275	86%
5	En Liquidación	Nariño	Pasto	286	0	286	100%
6	En Liquidación	Tolima	Ibagué	444	0	444	100%
7	En Liquidación	Tolima	Ibagué	443	0	443	100%
8	En Liquidación	Cesar	Valledupar	314	0	314	100%
9	En Liquidación	Antioquia	Rionegro	341	0	341	100%
10	En Liquidación	La Guajira	Riohacha	171	0	171	100%
11	Terminado	Valle del Cauca	Cali	358	0	359	100%
12	Terminado	Atlántico	Soledad	420	0	445	94%
13	En Liquidación	Atlántico	Soledad	445	0	445	100%
14	En Liquidación	Magdalena	Santa Marta	274	0	274	100%
15	En Ejecución	Bolívar	Cartagena	142	0	438	32%
16	En Ejecución	Bolívar	Cartagena	240	0	441	54%
17	En Liquidación	Boyacá	Tunja	169	0	169	100%
18	En Ejecución	Valle del Cauca	Buenaventura	66	0	174	38%
19	En Liquidación	Córdoba	Ayapel	532	0	532	100%
20	En Ejecución	Santander	Bucaramanga	5	0	274	2%
21	En Ejecución	Antioquia	Itagüí	0	0	325	0%
22	En Ejecución	Bolívar	Cartagena	0	0	418	0%
23	En Ejecución	Bolívar	Cartagena	0	0	418	0%
24	En Ejecución	Arauca	Arauca	0	0	183	0%
25	En Ejecución	Huila	Neiva	0	25	183	14%
26	En Ejecución	La Guajira	Riohacha	0	35	919	4%
27	En Ejecución	Antioquia	La Estrella	0	0	325	0%
28	En Ejecución	Valle del Cauca	Tuluá	0	0	274	0%
29	En Ejecución	Sucre	Sincelejo	0	0	274	0%
30	En Ejecución	Atlántico	Barranquilla	0	0	325	0%
31	En Ejecución	Antioquia	Bello	0	0	325	0%
32	En Ejecución	Atlántico	Soledad	0	0	325	0%
<b>Total General</b>				<b>5.920</b>	<b>60</b>	<b>11.153</b>	

Fuente Findeter, 2021

## Estado de Proyectos Programa Casa Digna Vida Digna

Durante la vigencia 2021, se completó la ejecución de 16 proyectos los cuales se detallan a continuación:

Tabla No. 33: Estado de Proyectos Programa Casa Digna Vida Digna

No.	Estado del Proyecto	Departamento	Municipio	Nº Certificados	Meta Final Contrato
1	Terminado	Atlántico	Soledad	420	445
2	Terminado	Nariño	Pasto	236	275
3	Terminado	Valle del Cauca	Cali	358	359
4	En Liquidación	Antioquia	Rionegro	341	341
5	En Liquidación	Atlántico	Soledad	445	445
6	En Liquidación	Boyacá	Tunja	169	169
7	En Liquidación	Cesar	Valledupar	314	314
8	En Liquidación	Córdoba	Ayapel	532	532
9	En Liquidación	La Guajira	Riohacha	171	171
10	En Liquidación	Magdalena	Santa Marta	274	274
11	En Liquidación	Nariño	Pasto	286	286
12	En Liquidación	Neiva	Huila	442	442
13	En Liquidación	Neiva	Huila	414	414
14	En Liquidación	Tolima	Ibagué	444	444
15	En Liquidación	Tolima	Ibagué	443	443
16	Liquidado	Arauca	Arauca	178	178
<b>Total General</b>				<b>5.467</b>	<b>5.532</b>

Fuente: Findeter 2021

## Temas Materiales

(ODS 10, 11, 12, y 13)

### Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (inclusión social)

Los proyectos adelantados por Findeter en materia de Vivienda y Desarrollo Urbano se enfocan principalmente en la reducción de los altos déficits a nivel cuantitativo y cualitativo en materia de necesidades habitacionales en los sectores más vulnerables de la sociedad colombiana. La falta de recursos para la adquisición de vivienda es un problema que impacta de forma multidimensional la economía del país y la generación de oportunidades a personas de escasos recursos, es por esta razón que desde Findeter nos hemos involucrado en la ejecución de la política de vivienda promovida por el Gobierno Nacional para la generación de viviendas nuevas y mejores.

103-1  
(Importancia del tema)

Findeter, a través de la línea de negocio de Vivienda y Desarrollo Urbano, es el aliado estratégico del Gobierno Nacional y de las administraciones locales para formular programas y proyectos que impulsen la generación de proyectos de vivienda nueva que cumplan los estándares de calidad requeridos por la normativa nacional, que sean espacios que dignifiquen a los hogares en situación de vulnerabilidad y sean el impulso para la apertura a nuevas oportunidades de acceso a servicios complementarios que beneficien a la comunidad. Desde Findeter apoyamos la ejecución de los proyectos de vivienda, haciendo seguimiento y control a aquellos que resultan seleccionados desde la formulación de los programas y somos quienes garantizan que el producto final entregado a los beneficiarios cumpla las expectativas.

103-2 (Cómo se gestiona)



103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento)

Para poder medir su impacto, mensualmente adelantamos la revisión del avance en la ejecución de obras de cada uno de los proyectos supervisados en los programas que tenemos a cargo, así como el contraste frente a la programación presentada por los contratistas al inicio de cada uno. En aquellos casos en que se presentaron desviaciones, se adelantaron mesas de trabajo para poder apoyar la gestión de temas que estaban retrasando los proyectos y en algunos casos se compartió la gestión con el cliente.

### Infraestructura Social

Brindamos asistencia técnica y administración de recursos a entidades del orden nacional y descentralizadas como el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, Ecopetrol, la Administración Temporal para el Sector Educativo en La Guajira, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, Ministerio del Deporte, Ministerio de Cultura, Ministerio del Interior, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Ministerio de Vivienda, Fonvivienda, Cormagdalena, Gobernación de Sucre, Gobernación de San Andrés, la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá; la Secretaria Distrital de Integración Social, la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia; Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la Agencia Nacional de Seguridad Vial, Agencia Nacional de Infraestructura, Instituto Nacional de Vías, Servicio Nacional de Aprendizaje, Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, entre otros.

Para cumplir con los objetivos definidos por nuestros clientes y, en especial, con las políticas de Findeter, contamos con la participación de la comunidad en la elaboración de los diseños de las soluciones de infraestructura, un esquema de contratación llave en mano que propende por la minimización de riesgos asociados a modificaciones contractuales, articulación interinstitucional para la optimización del uso del suelo, gestión de servicios públicos y trámites de permisos y licencias y el uso de sistemas constructivos no convencionales.

A diciembre de 2021 nuestra gestión daba cuenta de 743 proyectos de infraestructura social en 351 municipios por más de \$1,7 billones, mediante la suscripción de 62 contratos interadministrativos. De los 743 proyectos de infraestructura social que se tenían a cierre de 2021, 382 están liquidados, 172 están terminados, entregados y en proceso de liquidación, 88 están en ejecución y 101 por iniciar.

La ejecución de estos 743 proyectos ha permitido a Findeter apoyar continuamente a las entidades territoriales en la solución de las necesidades más sentidas de la población. En 2021 se llevó a cabo la ejecución de 207 proyectos en la Gerencia de Infraestructura, por valor de \$719 mil millones de pesos.

Como resultado de la gestión de Findeter en la ejecución de los proyectos, derivados del contrato interadministrativo suscrito con el Ministerio del Interior, durante 2021, con comunidades indígenas de todo el territorio nacional, a finales de diciembre 2021, se dio la suscripción

de un segundo contrato para continuar con la ejecución de proyectos de diversa naturaleza con comunidades indígenas a nivel nacional, lo cual muestra el fortalecimiento de la relación contractual entre ambas entidades que nos ratifica como socios estratégicos del Gobierno Nacional.

## Proyectos terminados infraestructura social 2021:

Durante el año 2021 se terminaron 119 proyectos en la Gerencia de Infraestructura, por valor de \$ 317 mil millones.

Algunos proyectos emblemáticos de infraestructura social son los siguientes:

➔ **CIJ+CAE Campo Verde - Bogotá.** Entrega de infraestructura de justicia con una intervención de 12.625m2 en área construida. Consta de un Centro Integral de Justicia y Centro de Atención. Se estima impactar a aproximadamente 1.500 personas. Valor: \$ 71.214 millones,

➔ **COL + CDI Las Gardenias 2 - Barranquilla.** Infraestructura educativa (Colegio y CDI) y recreativa, con capacidad para 1.240 estudiantes y una población beneficiada de 1.260 familias aproximadamente. Valor: \$ 13.622 millones.

➔ **Programa Ministerio del Interior 1273.** Fortalecimiento de la institucionalidad de las comunidades indígenas, reactivación económica y

acceso a los derechos territoriales. Proyectos ejecutados en el marco de las Líneas de acción: A) Acceso a los derechos territoriales de los pueblos indígenas. B) Emprendimiento y desarrollo económico propio de los pueblos indígenas (reactivación económica). C) Fortalecimiento de la institucionalidad de los pueblos indígenas de Colombia. D) Infraestructura y servicios públicos. E) Empoderamiento de las mujeres, familia y generaciones de los pueblos indígenas. Valor: \$ 25.382 millones.

➔ **Programa MINTIC-Vende en Línea.** Proyectos de fortalecimiento que impactaron a 3.500 comerciantes de todo el país a través del programa Vende en Línea que permitió la consolidación del comercio en línea y estrategias de los pagos digitales por parte de los comerciantes, empresarios y emprendedores colombianos. Valor: \$ 23.400 millones.



**Durante el año 2021 se terminaron 119 proyectos en la Gerencia de Infraestructura, por valor de \$ 317 mil millones.**

Tabla No. 34: Resumen proyectos de infraestructura social, año 2021

Tipo de Proyecto	Por Iniciar	En Ejecución	Terminado	Liquidado	Total
Consultoría		1	5	7	13
Cultura, Recreación y Deporte	27	8	29	59	123
Educación	38	54	63	214	369
Proyectos Especiales	19	18	63	49	149
Seguridad e Integración Social		3	8	53	64
Transporte	17	4	4		25
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>88</b>	<b>172</b>	<b>382</b>	<b>743</b>

Fuente: Findeter 2021

Tabla No. 35: Proyectos de infraestructura social por tipo de proyectos, año 2021

Tipo de Proyecto	Por Iniciar	En Ejecución	Terminado	Liquidado	TOTAL
Consultoría		1	5	7	13
Consultoría			3		3
Créditos			2		2
Diseño				3	3
Diseños				3	3
Especialización		1		1	2
Cultura, Recreación y Deporte	27	8	29	59	123
Casa de Danza			1	1	2
Casa de la Cultura				2	2
Casa Lúdica			1		1
Construcción escenarios deportivos		4	3		7
Equipamiento Cultural			4	1	5
Escenario deportivo	21				21
Infraestructura cultural	1				1
Malecón				1	1
Museo	1		1		2
Parque	1				1
Parque Recreo deportivo	3	4	19	54	80
Educación	38	54	63	214	369

Tipo de Proyecto	Por Iniciar	En Ejecución	Terminado	Liquidado	TOTAL
<b>Biblioteca</b>			5	14	19
<b>Centro de Desarrollo Infantil</b>	2	11	2	37	52
<b>Centro SACUDETE</b>	9	15			24
<b>Colegio</b>	4	8	2	5	19
<b>Colegio + Centro de Desarrollo Infantil</b>		1	4	8	13
<b>Colegio + Parque Recreo deportivo</b>			1	2	3
<b>Escuela de Música</b>				1	1
<b>Infraestructura educativa</b>	2				2
<b>Institución Educativa</b>	2	2	20	123	147
<b>Institución Educativa + Parque Recreo deportivo</b>			<b>1</b>		1
<b>Internado</b>			<b>7</b>	<b>4</b>	11
<b>Jardín Infantil</b>			3		3
<b>Jardín Infantil para Niños con Discapacidad</b>			1		1
<b>Mega colegio</b>				10	10
<b>Mejoramiento sede educativa</b>	19	4	17	10	50
<b>Reforzamiento sede educativa</b>		13			13
<b>Proyectos Especiales</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>149</b>
<b>Centro de Salud</b>	1		1		2
<b>Dotación</b>			1		1
<b>Hogar Infantil</b>				1	1
<b>Infraestructura institucional</b>	4				4
<b>Infraestructura medio ambiente</b>	1				1
<b>Intervenciones Medidas de Seguridad Vial</b>				7	7
<b>Logística</b>		1			1
<b>Mantenimiento Dragado hidráulico</b>				2	2
<b>Mantenimiento Dragado hidráulico y/o mecánico</b>			2	2	4
<b>Mejoramiento de viviendas</b>		10	7		17
<b>Mejoramiento Integral de Barrios</b>		1	3	1	5
<b>Mercado</b>			1		1
<b>Proyectos comunidades indígenas</b>	13	1	43		57
<b>Proyectos telecomunicaciones</b>			3	3	6
<b>Restauración</b>				6	6
<b>Sede Administrativa</b>		3	1		4
<b>Seguridad</b>		2			2

<b>Telecomunicaciones</b>				27	27
<b>Vigilancia</b>			1		1
<b>Seguridad e Integración Social</b>		3	8	53	64
<b>Centro de Atención Especializada</b>		1	8	16	25
<b>Centro de Integración Ciudadana</b>				<b>37</b>	37
<b>Centro Integral de Justicia y CAE</b>		<b>1</b>			1
<b>Infraestructura militar</b>		<b>1</b>			1
<b>Transporte</b>	17	4	4		25
<b>Ampliación aeropuerto</b>			2		2
<b>Construcción vía terciaria</b>		<b>1</b>			1
<b>Infraestructura férrea</b>		<b>1</b>	<b>3</b>		4
<b>Vías nacionales</b>	<b>10</b>				10
<b>Vías Nacionales</b>	<b>6</b>				6
<b>Vías Peatonales</b>			<b>1</b>		1
<b>Vías terciarias</b>	<b>1</b>				1
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>88</b>	<b>172</b>	<b>382</b>	<b>743</b>

Fuente: Findeter 2021



Foto: Clínica Chicamocha en Bucaramanga, Santander.



**Durante la ejecución de estos proyectos se propició la inclusión de mano de obra de los sectores intervenidos, generando con ello un sentido de pertenencia en las personas involucradas y beneficiada por los mismos**

## Temas Materiales

(ODS 10, 11, 12, y 13)

### Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad

#### Inclusión Social

103-1  
(Importancia del tema)

Mediante la ejecución de los proyectos, en cumplimiento de su Misión, Compromiso Institucional y del Plan Estratégico hemos gestionado 743 proyectos, en 31 departamentos de Colombia, dentro de los cuales se han ejecutado obras para mejoramiento de escuelas rurales y de frontera, indígenas y NARP, mejoramiento integral de

barrios, proyectos con comunidades indígenas, aportando de esta manera al desarrollo de las comunidades y generando un impacto positivo en poblaciones de escasos recursos y problemas sociales. Adicionalmente, y derivado del huracán IOTA que impactó en gran medida las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, durante el 2021, se llevó a cabo la ejecución de proyectos de rehabilitación de viviendas, reconstrucción colegios y escenarios deportivos.

Es importante mencionar que durante la ejecución de estos proyectos se propició la inclusión de mano de obra de los sectores intervenidos, generando con ello un sentido de pertenencia en las personas involucradas y beneficiada por los mismos.

#### Educación

Findeter ha gestionado más de 360 proyectos relacionados con

infraestructura educativa, dentro de los cuales se han intervenido 1.039 sedes educativas rurales, indígenas, NARP y de frontera, en proyectos con el Ministerio de Educación Nacional y la administración temporal de la educación en la Guajira; además se ha realizado la construcción de Colegios, CDI (Centro de Desarrollo Infantil), Jardines Infantiles, reforzamientos estructurales, los cuales han permitido que la Entidad continúe aportando al desarrollo de los territorios en el mejoramiento de cobertura de infraestructura educativa en el país.

Para Findeter, la ejecución de proyectos del sector educación son obras de gran importancia, debido al gran impacto positivo que genera, permitiendo con ello el mejoramiento de las condiciones iniciales existentes de los espacios físicos para la enseñanza, o incluso la construcción de espacios faltantes para poblaciones vulnerables, contribuyendo de esta manera, de manera directa, al mejoramiento de la calidad de la

educación en el país y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población beneficiada.

#### Promoción de prácticas ambientalmente responsables.

Como Banca de Desarrollo Territorial generamos conciencia ambiental en todos los actores directos e indirectos del desarrollo de proyectos de infraestructura (líderes, gestores, supervisores, contratistas, trabajadores), mediante la inclusión de buenas prácticas para reducir consumo de energía, agua y papelería, para optimizar la utilización de los recursos.

Así mismo, los proyectos que desarrolla Findeter contemplan dentro de sus entregables, de manera obligatoria, la implementación de planes de manejo ambiental, con el cual se busca mitigar y controlar los efectos negativos que puedan generarse a causa de las intervenciones realizadas a través de las actividades desarrolladas en cada proyecto.

En cada caso, los contratistas están obligados a presentar y cumplir el Plan de Manejo Ambiental establecido y aprobado para el proyecto; así mismo, las interventorías y supervisores de Findeter, se encargan de hacer estricto seguimiento a su cumplimiento.

El cumplimiento de la implementación de estos planes de manejo ambiental es de gran importancia, entre otros, porque garantiza que los proyectos que desarrollamos en la Entidad, se llevan a cabo con un sello de marca del menor impacto posible al medio ambiente.

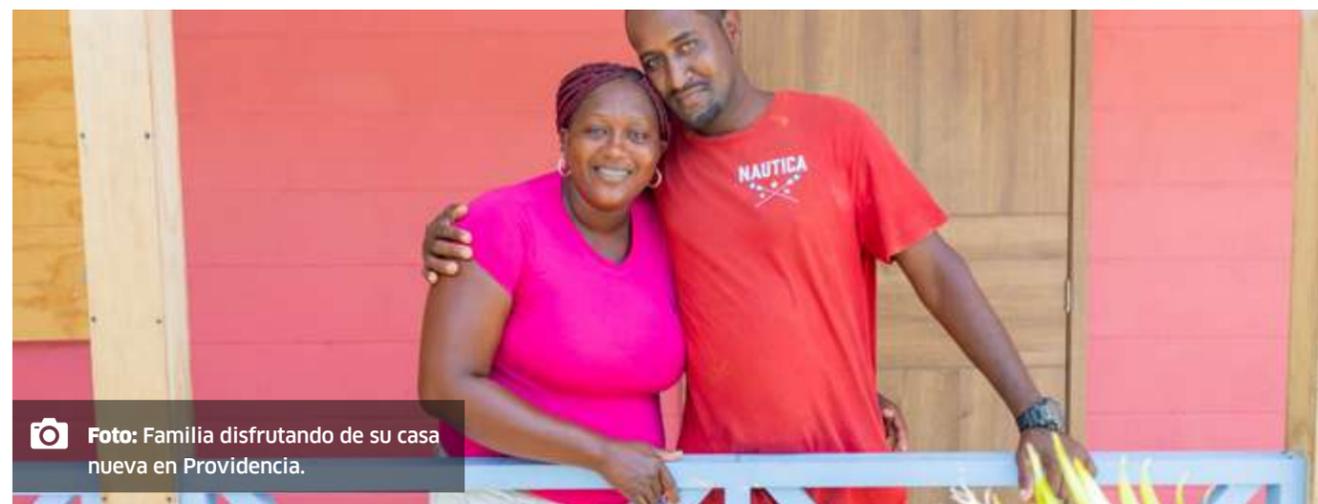


Foto: Familia disfrutando de su casa nueva en Providencia.

### Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales

Findeter, a través de la ejecución de los diferentes proyectos busca involucrar como agente primario a la comunidad de las zonas beneficiadas, generando con ello una apropiación de las obras ejecutadas, en pro de aumentar el impacto positivo, en cuanto a beneficios para las poblaciones y propendiendo por el sentido de pertenencia hacia las inversiones generadas que a su vez permita la durabilidad y cuidado de las mismas; Así mismo los proyectos se ejecutan siempre bajo criterios de calidad que permitan minimizar al máximo el impacto negativo ambiental y social.

En Findeter promovemos las buenas prácticas ambientales y sociales que hasta el momento se han implementado para seguir fortaleciéndolas desde la etapa precontractual, contractual y postcontractual, garantizando con ello la inclusión social y cuidados relacionados con el medio ambiente.

103-2 (Cómo se gestiona)

Findeter, a través de los productos ofrecidos como Entidad, ejecuta proyectos sostenibles que buscan la transformación de los territorios. Findeter, entre otros, ofrece el producto de Asistencia Técnica y administración de recursos, por medio del cual la Entidad hace acompañamiento a los diferentes clientes desde la etapa precontractual, ejecución y liquidación de los proyectos, todo ello dentro de las normatividades aplicables, y enmarcado en las políticas, procesos y procedimientos de la Entidad.

Con corte al 2021, Findeter ha gestionado y ejecutado proyectos derivados de contratos interadministrativos suscritos con el Ministerio de Cultura, el Instituto Nacional de Vías – INVIAS, el Servicio Nacional De Aprendizaje – SENA, Ministerio del Interior, Ministerio de Educación Nacional – MEN, entre otros, programas en los cuales se genera un impacto social positivo, inclusión social y se propende por evitar generar un impacto ambiental alto.



**Foto:** Florencia, Caquetá, cuenta con una gran riqueza ambiental.

103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento)

### Inclusión Social

El seguimiento a la ejecución de los proyectos se encuentra basado en las políticas, procesos y procedimiento de la Entidad, es así como durante la etapa inicial se generan planes como el de gestión social y de gestión ambiental a los cuales se debe dar cumplimiento durante la ejecución de los contratos. La supervisión a cargo de Findeter, a

través de los reportes periódicos de las Interventorías y diferentes comités de seguimiento, en los casos que corresponde, lleva a cabo el seguimiento y control al cumplimiento de estos planes.

### Educación

Findeter lleva a cabo el seguimiento de manera permanente, con reportes periódicos, que permiten conocer el avance de los proyectos, los procesos asociados a nuevas convocatorias, avance durante la ejecución y cierre de los mismos.

Durante el 2021, la Contraloría General de la República solicitó a Findeter, realizar mensualmente un reporte documental de los proyectos de infraestructura educativa, en el cual se debe hacer la entrega de los documentos contractuales suscritos en el período anterior y los informes de interventoría generados en ese mismo período, según corresponda.

### Promoción de prácticas ambientalmente responsables

En Findeter, el seguimiento y control del cumplimiento de las prácticas ambientales en los proyectos que se desarrollan se realiza, por parte del supervisor de la Entidad, a través de las interventorías de los proyectos, quienes en sus reportes periódicos informan el avance y cumplimiento de los planes de manejo ambiental, en cada caso.

### Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales

Como se informa en los puntos anteriores, el seguimiento y control del cumplimiento de los planes de gestión social y planes de manejo ambiental, lo realiza el supervisor a través de las interventorías de los proyectos, quienes informan el avance y cumplimiento de estos.

## Agua y Saneamiento Básico

Esta línea de negocio comprende la ejecución de proyectos de los programas del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, de la Agencia de Desarrollo Rural, del municipio de Jamundí, de Cormagdalena y de la Fiscalía General de la Nación, prestando el servicio de asistencia técnica para realizar todas las gestiones precontractuales, contractuales, ejecución y de cierre de los mismos.

Durante el año 2021, se firmaron 5 nuevos contratos interadministrativos, dos con la Fiscalía General de la Nación para construcción de un sede única en Popayán y para construcción de la nueva sede en el municipio de Providencia; otro con el municipio de Jamundí para rehabilitación de vías y reposición de redes de acueducto y alcantarillado en la zonas rural y urbana del municipio de Jamundí, y dos contratos con la Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena-Cormagdalena, para el dragado del Canal de Acceso

al Puerto de Barranquilla, el Canal del Dique y el sector comprendido entre Barrancabermeja y Pinillos y del canal navegable del Brazo de Mompo.

## Proyectos Terminados Agua y Saneamiento Básico, 2021

Actualmente estamos ejecutando 69 proyectos en diferentes municipios a lo largo del territorio nacional, en las áreas de acueducto, alcantarillado, rellenos sanitarios, plantas de tratamiento de agua potable - PTAP, plantas de tratamiento de aguas residuales - PTAR, dragados y distritos de riego, de los cuales podemos resaltar los siguientes, por su impacto y complejidad de las obras:

- **Construcción, ampliación y optimización del sistema de alcantarillado sanitario de la cabecera municipal de Mompo.** Se amplía cobertura del sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales al 100%. La población beneficiada es de 46.876 habitantes. El valor del proyecto es de \$65.656 millones.
- **Optimización de la planta de tratamiento de agua potable la esmeralda para la ciudad de Villavicencio.** Se aumentó la continuidad del sistema pasando del 90% al 98%. También se generó aumento de la capacidad de

producción de agua potable en la PTAP La Esmeralda, en 0,4 m<sup>3</sup>/s, pasando de 1,6 m<sup>3</sup>/s hasta 2,0 m<sup>3</sup>/s; disminución en la vulnerabilidad del sistema de tratamiento a los picos de turbiedad; y mejoras ambientales a través del manejo de los lodos generados, mejorando la calidad de vida de 447.709 habitantes. El valor del proyecto es de \$59.555 millones.

- **Diseño, suministro e instalación de una planta desalinizadora nueva, con capacidad efectiva de agua desalinizada potable de 50 l/s y**

**diseño, suministro y construcción de un tanque de almacenamiento de 1.000 m<sup>3</sup>, un sistema de bombeo y conducción desde la planta, hasta el nuevo tanque, su operación y mantenimiento, en la isla de San Andrés.** Se amplió la oferta de agua tratada del sistema de acueducto, aumentando su capacidad de almacenamiento, mejorando la calidad, frecuencia y continuidad del suministro de agua potable, y mejorando la calidad de vida de 65.627 habitantes. El valor del proyecto es de \$83.285 millones.



Foto: Beneficiarias del programa Casa Digna Vida Digna.

(ODS 10, 11, 12, y 13)

## Temas Materiales

### Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (inclusión social)

103-1 (Importancia del tema)

Nuestra gestión, en materia de Agua y Saneamiento Básico, se enfoca en planificar, estructurar, financiar y ejecutar proyectos sostenibles mejorando la calidad de vida de los territorios, reduciendo la brecha de las necesidades básicas insatisfechas en el acceso de agua potable y saneamiento básico.

103-2 (Cómo se gestiona)

FINDETER, en materia de Agua y Saneamiento Básico, gestiona proyectos que sean de alto impacto social, ambientalmente sostenibles y funcionales, que posibilitan mejorar la calidad de vida de las personas a través del servicio de agua y saneamiento básico; mediante la suscripción de contratos y convenios con las entidades del Gobierno Nacional y territoriales, y entidades de banca multilateral.

103-3 (Cómo se evalúa y se hace seguimiento)

Para cumplir con el objetivo de los proyectos la línea de negocio tiene un equipo interdisciplinario mediante el cual se realiza la gestión y supervisión de los proyectos y programas, implementado mecanismos de seguimiento y control a través de órganos colegiados al interior de Findeter (comités técnicos, fiduciarios y financieros), comités de seguimientos con el cliente, entidades territoriales, contratistas y otros actores involucrados en los proyectos.



Para cumplir con el objetivo de los proyectos la línea de negocio tiene un equipo interdisciplinario mediante el cual se realiza la gestión y supervisión de los proyectos y programas

### Findeter en la Reconstrucción de Providencia

En noviembre de 2020, como consecuencia del desastre natural generado por el paso del Huracán Iota en el Archipiélago de San Andrés y Providencia, se adelantaron gestiones interinstitucionales para garantizar la reconstrucción no solo de las viviendas afectadas sino de todas las infraestructuras requeridas en el archipiélago y en especial en la isla de Providencia, que fue el lugar que más sufrió los embates del Huracán.

Es así como el 28 de enero de 2021, se suscribió un contrato de prestación de servicios de asistencia técnica y administración de recursos entre Findeter y la Fiduciaria La Previsora S.A. en calidad de vocera y administradora del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, con el fin de adelantar las actividades relacionadas con todas las contrataciones requeridas en el marco legal que definió los parámetros para la reconstrucción de la Isla.

En el alcance del contrato, Findeter es responsable de gestionar las actividades relacionadas a la construcción de viviendas nuevas conforme a las metas establecidas por el Gobierno Nacional. A continuación, se muestran los avances y las actividades adelantadas al 31 de diciembre de 2021:

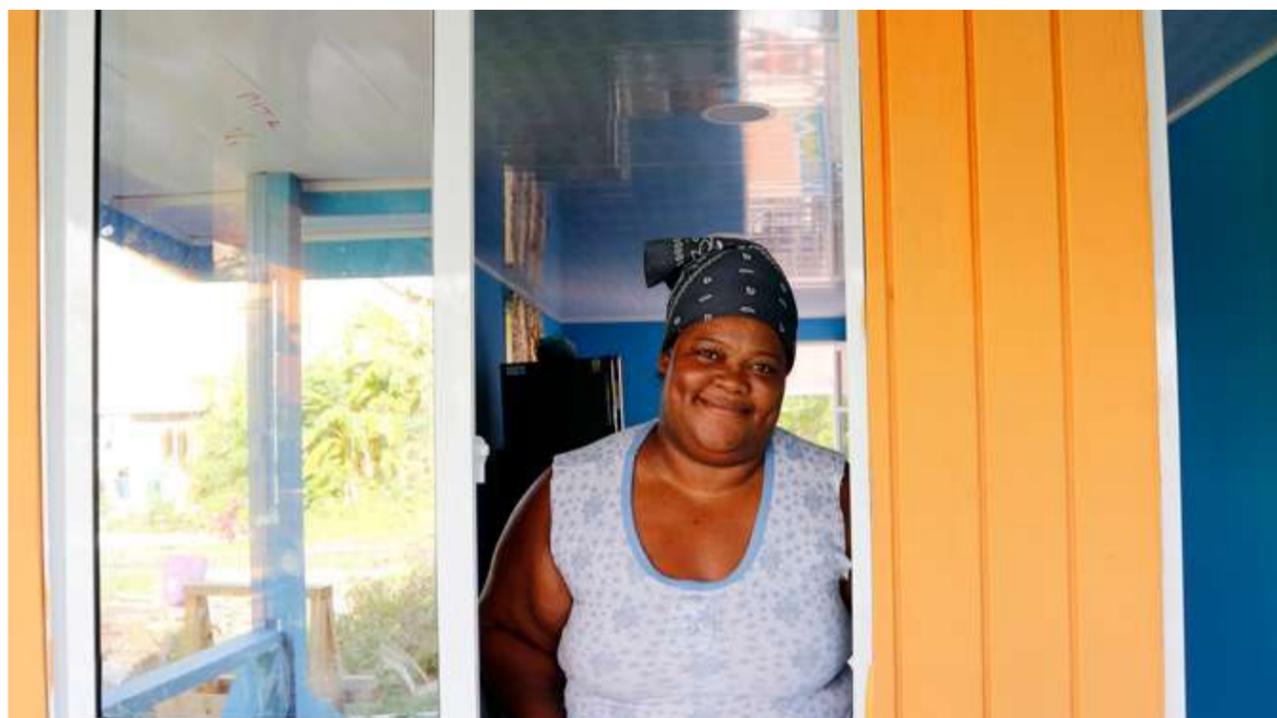
A la fecha del presente informe contamos con 1.090 viviendas totalmente habitables de las diferentes tipologías que se construyen en Providencia.

Tabla No. 36: Estado de Avance Construcción de Vivienda Nueva

	No. Viviendas	Tipologías	Actividad	% Total de Avance
Vivienda Nueva	330	Tipología 2 y Tipología 4	Estudios y Diseños	100%
			Implantaciones	100%
			Obras	50%
	815	Vivienda Adaptada a Lote	Estudios, Diseños y Diagnósticos	44,17%
			Obra	44,17%

Fuente: Findeter

## Viviendas Reconstruidas Providencia



En razón a que en Providencia la tasa de destrucción por el paso del huracán Iota fue del 98% , estamos reconstruyendo 1800 casas. Las intervenciones realizadas van desde la reparación integral, que

consiste en recuperar las afectaciones de las diferentes viviendas, hasta la construcción nueva que considera tres diferentes tipos de vivienda y, finalmente, las Viviendas Ajustadas al Lote (VAL).

Tabla No. 37: Estado de Avance Reparación y Rehabilitación

	No. Viviendas	Tipologías	Actividad	% Total de Avance
Reparaciones y Cubiertas	688	Reparación Integral	Obra	91,57%
	872	Cubiertas (1)	Obra	100%

Fuente: Findeter

(1) Findeter suscribió convenios con las Fuerzas Militares (Policía y Armada Nacional) para aunar esfuerzos físicos, técnicos, financieros y humanos que permitan la rehabilitación, recuperación e implementación de las cubiertas de viviendas afectadas por el huracán Iota en la isla Providencia y Santa Catalina.



# 3.2.

## Impacto Positivo (Procesos)

(305-1; 305-2; 305-3, 305-4)  
(103-3) Ciudades y comunidades sostenibles, formación y capacitación en materia ambiental (103-1) (103-2) (103-3) Acciones frente al cambio climático, Promoción de prácticas ambiente responsables en los programas a financiar. (ODS 13 y 15)

### 3.2.1. Gestión Ambiental

Adelantamos nuestra gestión ambiental mediante la ejecución de los siguientes programas:

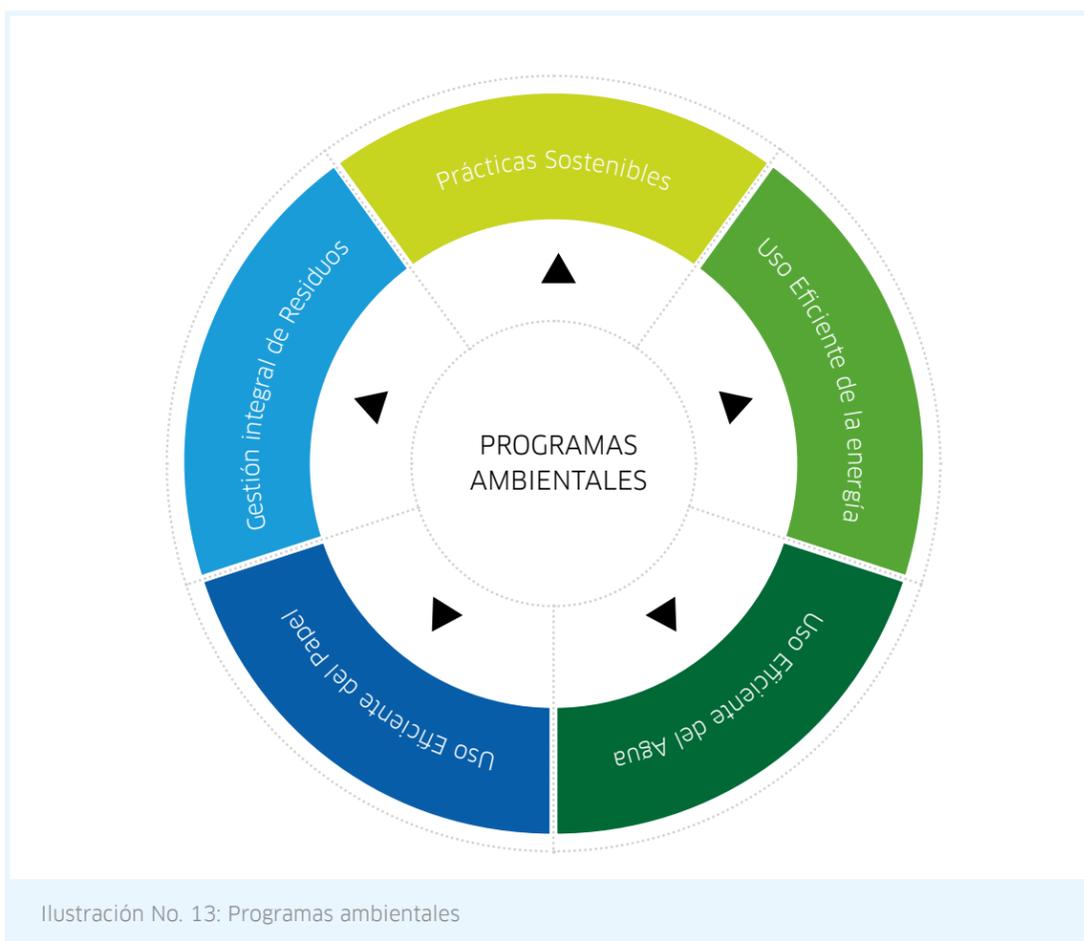
➤ Uso eficiente del agua.

➤ Uso eficiente de la energía.

➤ Uso eficiente del papel.

➤ Gestión integral de residuos.

➤ Prácticas sostenibles.



La ejecución de nuestros 5 programas fue del 100%. Trabajamos la campaña ambiental “Ser Consciente” con el lema: “Con los pies en la tierra”, con el fin de divulgar y fomentar la cultura ambiental de nuestra Entidad, a través de diferentes actividades y canales de comunicación internos.

Los resultados en el cumplimiento de las metas establecidas para el 2021 para cada uno de los programas están reflejados en los indicadores ambientales:

- Para el programa Uso Eficiente del Agua, el indicador muestra consumo en promedio, a noviembre, de 0,69 m<sup>3</sup>/año, sobre una meta de 1,35 m<sup>3</sup>
- En el programa de Uso Eficiente de la Energía, logramos cumplir ampliamente puesto que la meta era de 125 KWh/mes per cápita y el resultado fue de 56,13 KWh/mes.
- El consumo de papel fue de 4,47 hojas en promedio por persona, lo que permitió cumplir la meta en el 197%. Si bien la pandemia incidió en el bajo consumo, debido a la virtualidad que caracterizó el desarrollo del trabajo, también se implementaron estrategias para que algunos documentos se siguieran trabajando de forma electrónica, entre los que podemos mencionar los pagos electrónicos, los estudios de necesidad y aceptación de ofertas comerciales y firmas digitales, entre otros.
- En cuanto a los residuos peligrosos generados, éstos fueron dispuestos

adecuadamente y entregados en su totalidad a los gestores autorizados por la autoridad ambiental competente, cumpliendo con el indicador del programa en un 100%, llegando a reciclar este año 168 kilos.

- En cuanto a residuos aprovechables, logramos reciclar aproximadamente el 39% equivalente a 50,9 kilos promedio mensual, con lo que superamos la meta nacional en 4 puntos porcentuales. Estos resultados fueron posibles gracias a las inspecciones periódicas a los sitios de almacenamiento temporal de residuos en la sede central, la capacitación al personal de servicios generales sobre manipulación de los residuos peligrosos, las auditorías y seguimiento de la Secretaría Distrital de Ambiente y las campañas ambientales realizadas con todos los colaboradores de la Entidad.
- El programa de Prácticas Sostenibles, que tiene como fin generar conciencia ambiental y promover el uso eficiente de los recursos naturales para aportar en disminuir la huella de carbono generada por la Entidad, se cumplió satisfactoriamente. Llevamos a cabo la programación de las campañas ambientales y, en el marco de la pandemia por el Covid-19, realizamos un trabajo de conciencia ambiental para el trabajo en casa, informando a los trabajadores de las diferentes prácticas para reciclar allí, y capacitaciones sobre los puntos ecológicos para disposición adecuada de residuos, concursos y retos ambientales.

(103-1)

Para nosotros es importante relacionar dentro de sus programas ambientales, todas aquellas acciones y estrategias que contribuyen a aportar la mitigación de los daños frente al cambio climático, por eso consideramos los aspectos e impactos ambientales asociados a cada una de las actividades que realiza, ya que permite tener conocimiento sobre los puntos a controlar y se determinan estrategias para mitigar los impactos que resultan significativos en la operación.

Contamos con una matriz de identificación de aspectos y evaluación de impactos ambientales, así como con el procedimiento de identificación, evaluación, medición y seguimiento de aspectos e impactos ambientales donde se establecen las actividades, políticas o condiciones, controles, decisiones y formatos que se deben diligenciar para

identificar, evaluar y realizar seguimiento a los aspectos e impactos ambientales relacionados con las actividades, productos y servicios de la Entidad teniendo en cuenta la perspectiva de ciclo de vida.

Gracias al interés por mantener su gestión ambiental, estrategias y desarrollar acciones frente al cambio climático, contamos con la certificación ISO14001:2015 que es la norma internacional que proporciona el marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes en equilibrio con las necesidades socioeconómicas; así mismo, esta norma especifica los requisitos que permiten que una organización logre los resultados previstos que ha establecido para su Sistema de Gestión Ambiental.

(103-2)

Contamos con una política ambiental dentro de su Sistema de Gestión Integrado, con la orientación: “Gestionamos buenas prácticas ambientales para generar conciencia ambiental y promover el uso eficiente de los recursos en las actividades de Findeter, que garanticen el cumplimiento de los requisitos legales, la preservación del ambiente y el desarrollo sostenible”.

Contamos, también, con los objetivos ambientales que son coherentes con el direccionamiento estratégico y la Política del Sistema de Gestión Integrado, así:

- Gestionar buenas prácticas para generar conciencia ambiental entre los colaboradores de Findeter para promover el uso eficiente de los recursos naturales.

- Disponer de forma adecuada los residuos considerados peligrosos.

Para el cumplimiento de estos objetivos, tenemos programas ambientales que buscan la conciencia ambiental en toda la empresa e integran a los colaboradores en una cultura de uso responsable de los recursos naturales, apalancada por todas las campañas ambientales que en el transcurso del año se llevan a cabo.

Destacamos campañas como las de uso eficiente de energía, que promueve mejores prácticas ambientales para el ahorro de este recurso, restricciones en las impresiones para lograr ahorros considerables en el uso de papel, separación adecuada de residuos, entre otras.



**Tenemos el programa ambiental de prácticas sostenibles, en el que promovemos acciones frente al cambio climático y destacamos acciones como el uso de medios de transporte ecoeficientes, medición de huella de carbono y compensación mediante siembra de árboles.**



**Foto:** Armenia ahora hace parte del programa Ciudades Sostenibles y Competitivas de Findeter.

### 3.2.2. Huella de Carbono

La medición de la Huella de Carbono Corporativa comprende el inventario de emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI y el cálculo del desempeño ambiental, permitiendo identificar las emisiones causadas a través de todo el ciclo de la operación y prestación del servicio. La medición se realiza año vencido, por lo que los datos de este informe corresponden a lo sucedido en 2020.

Desde 2010 hemos medido la huella de carbono por el desarrollo de nuestras actividades, como buena práctica sostenible y hemos compensado las emisiones por medio de diferentes mecanismos

como siembra de árboles y compra de certificados de carbono. El siguiente ha sido el alcance de las últimas mediciones:

-  **Alcance 1.** Combustible para fuentes móviles, combustibles para fuentes fijas, fugas de gases refrigerantes.
-  **Alcance 2.** Emisiones asociadas al consumo de energía eléctrica.
-  **Alcance 3.** Emisiones por vuelos, emisiones por insumos de impresión (papel, tóner), emisiones por manejo y disposición de residuos y emisiones por transporte tercerizado.



Gráfica No. 9: Evolución de la huella de carbono de Findeter  
Fuente: Findeter 2021



**Para 2020 nuestra huella de carbono fue de 198,07 toneladas de CO2e. Las emisiones generadas en el 2020 tuvieron una disminución del 49% en comparación con las del 2019.**

Esto se debió principalmente a que, por la contingencia generada por el Covid-19 se redujo notablemente el consumo de energía y agua en las oficinas (por el trabajo en casa), la cantidad de impresiones y se dio más importancia a los medios de comunicación virtual y celular.

Nuestra Entidad se destaca por ser una organización con una estrategia de sostenibilidad corporativa activa, con amplia experiencia en la planeación y ejecución de políticas y programas ambientales que promueven el uso eficiente de los recursos.

Con respecto al 2019, el alcance 1, que corresponde a las emisiones directas de gases efecto invernadero, tuvo una disminución notable gracias al oportuno mantenimiento de los equipos y poco uso de los mismos.

En cuanto al alcance 2, que corresponde a energía eléctrica, disminuyó un 16% para

2020. Nuestra Entidad consumió un total de 345.285 kWh. La generación de esta energía eléctrica implicó emisiones por un valor de 70,21 toneladas de CO2e, lo que representa el 35,45% del inventario de GEI.

Con respecto al alcance 3, que corresponde a vuelos corporativos, transporte tercerizado terrestre, insumos de impresión (consumo de papel y generación de tóner), aprovechamiento y disposición de residuos, se observa que:

➔ Los vuelos corporativos emitieron 98 toneladas de CO2e, lo que corresponde al 86,32% de las emisiones del alcance 3 y el 49,48% de las emisiones totales de Findeter. Estas emisiones se calculan a partir de las emisiones promedio por pasajero en cada trayecto, de acuerdo con la ciudad de origen y destino.

➔ El transporte tercerizado que utilizamos para nuestra operación emitió 10,34 toneladas de CO2e, lo que corresponde al 9,11% de las emisiones del alcance 3 y 5,22% de las emisiones de la huella de carbono total de la Entidad.

➔ Los insumos de impresión, que se refieren al consumo de papel y de tóner o cartuchos, generaron 4,08 toneladas de CO2e, que equivalen al 3,59% de las emisiones en el alcance 3 y 2,06% de las emisiones en la huella de carbono total de Findeter. El consumo de papel representa el 65,22% de las emisiones en la categoría de insumos de impresión mientras que el consumo de tóner o cartuchos es el 34,80%.

➔ En la gestión de residuos, emitimos 1,12 toneladas de CO2e, correspondiente 0,56% del total.



### 3.2.3. Gestión de Tecnología

Finalizamos con éxito 8 proyectos, entre los que se destacan la implementación del Ecosistema Digital, el Fortalecimiento de la Oficina Virtual, Gobierno de Datos, Nuevas Formas de Trabajo en Digital, Uso y Apropiación 2021, Optimización de Capacidades de TI. También estamos ejecutando 6 proyectos adicionales, entre los que podemos señalar la Implementación de la estrategia de Analítica de datos, Implementación del primer RPA, Fortalecimiento del sistema de crédito directo, Implementación del Core técnico y CRM para productos no financieros.

Nuestra gestión contribuye a:

- Mejorar las funcionalidades de la herramienta CRM, con lo que se aumenta la calidad y confiabilidad de la información diligenciada sobre la gestión comercial de redescuento y crédito directo.
- La construcción de los servicios de integración de ERP con el Core

Financiero, el desarrollo normativo de facturación electrónica para terceros, así como el desarrollo de nuevas funcionalidades para la integración con el nuevo sistema de activos fijos.

- Adecuar del sistema de información Dynamic AX, a través del desarrollo de servicios, que permiten la integración con el Core Financiero.
- Implementar el chat boot cognitivo y un asistente virtual complementario, a disposición de los visitantes de nuestra página web para mejorar la experiencia y la interacción, ofreciendo respuesta a sus consultas en tiempo real y a cualquier hora.
- Implementar una herramienta para la automatización de los procesos de mercadeo, utilizando tecnología de aplicaciones en la nube y soluciones de business analytics (BA), lo que nos ayuda a entender mejor la segmentación de clientes con el propósito de mejorar las estrategias de venta cruzada.

### 3.2.4. Gestión de Gobierno de Datos

En 2018 se planteó el mapa para la implementación del Modelo de Gobierno y Gestión de Datos de Findeter. En 2021 desarrollamos la cuarta fase. En este marco realizamos el levantamiento y caracterización de los componentes de información desarrollando ejercicios de diagnóstico y propuestas para la mejora de la calidad de los datos, realizando la publicación de datos abiertos y dando los primeros pasos para la gestión de datos maestros en la Entidad.

Adicionalmente, dentro del Plan de Transformación Digital 2021-2022, cerramos de manera exitosa proyectos como Experiencia del cliente, Sand box y Optimización de procesos BPM, entre otros, que fortalecen las capacidades de nuestra Entidad, para apalancar su transformación digital y el uso de tecnologías emergentes, a través de la reinención o modificación de los procesos, productos o servicios y asegurar la generación de valor.

#### Plataforma tecnológica

Mantuvimos una disponibilidad de plataforma tecnológica del 99,96%, lo que nos permitió operar de manera eficiente.



Actualizamos los servidores y el sistema de switches, elementos de red de las oficinas regionales y 579 computadores para los usuarios de la Entidad, brindando herramientas optimas que fortalecen nuestra seguridad informática.



## Calidad de los Datos

En 2021 realizamos mejoras en los indicadores de calidad de los datos, a través de ejercicios de diagnóstico y mejora para los siguientes procesos:



Ilustración No.14: Calidad de Datos

Estos ejercicios de diagnóstico y mejora implicaron el desarrollo de actividades que inician con la revisión y el análisis de los procedimientos del proceso y entrevistas de definición con el dueño de los datos, hasta la revisión y validación de resultados de la corrección de datos por TI.

## Datos Abiertos

En materia de datos abiertos, establecimos la estrategia de apertura, mejora y uso de datos para el año 2021. Esta estrategia se viene desarrollando en 3 etapas: identificación, análisis y priorización y programación, de acuerdo con la Guía para el uso y aprovechamiento de Datos Abiertos en Colombia.

Las actividades definidas para los datos abiertos en la Entidad fueron: Identificación y documentación de datos de Asistencia Técnica, Estructuración de los datos de Asistencia Técnica, Definición de la arquitectura, Requerimiento de publicación de datos abiertos de Asistencia Técnica y Publicación de datos abiertos de Asistencia Técnica

Así, identificamos y caracterizamos la información y los conjuntos de datos de los procesos de Gestión de operaciones activas, Asistencia técnica, Crédito directo, Gestión de cartera, Gestión del talento humano, gestión de operaciones pasivas y Operaciones financieras.

### Uso y Apropiación

Dispusimos del apoyo activo y constante del equipo de uso y apropiación para dar a conocer los avances del proyecto en 2021, especialmente en materia de las políticas para el gobierno de los datos, para familiarizar a los colaboradores de Findeter, con lo que significa e implica gobernar los datos.

Con este propósito, desarrollamos las siguientes actividades de alto nivel definidas para hacer uso y apropiación del gobierno de los datos:



- Campañas acerca de las políticas de Gestión y Gobierno de Datos
- Capacitaciones a los dueños de los datos en el ejercicio de las políticas del gobierno y gestión de los datos.
- Publicación de la Circular para los Dueños de los Datos.
- Infografía acerca de las políticas de gobierno de los datos.

Así mismo y con el ánimo de generar una cultura alrededor de la buena gestión de los datos de la Entidad, creamos unos indicadores del ejercicio de Uso y Apropiación para el gobierno y la gestión de datos. Finalmente, contamos con una ficha de indicadores, que fueron elaborados para hacer seguimiento al uso y apropiación de los servicios de gobierno y gestión de datos en nuestra Entidad.

### 3.2.5. Innovación y Conocimiento

En Findeter hemos recorrido un importante camino en la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Innovación y el 2021 fue un gran año para consolidación de este. Continuamos habilitando nuevas capacidades en nuestros colaboradores, lo que nos permite crear valor de manera ágil para nuestros grupos de interés.

“Viaje de innovación” fue nuestro programa insignia para la vigencia, enfocado en fortalecer y reconocer nuestra cultura de innovación, habilitando la experimentación y llevando a otro nivel la transformación de nuestra Entidad.



Junto con los colaboradores de Findeter y el equipo directivo logramos definir seis retos estratégicos de innovación para ser resueltos en conjunto con nuestro grupo de “Héroes de innovación” a través de un proceso sistémico y guiado, de varias sesiones de trabajo. Realizamos transferencia y apropiación de nuevas metodologías enfocadas en agilidad y transformación digital, metodologías que nos permitieron construir prototipos de solución a los retos planteados. Como resultado de este ejercicio, nuestro Comité de Presidencia, seleccionó tres proyectos innovadores que serán implementados en 2022, dando continuidad a nuestra estrategia de cultura de innovación y demostrando una vez más que en Findeter la innovación hace parte de nuestro ADN.

Lanzamos el programa “Mentores Findeter” mediante el cual desarrollamos nuestra estrategia de uso, apropiación y transferencia del conocimiento; todo esto gracias a los colaboradores que decidieron aportar todo su conocimiento para compartirlo con 32 nuevos talentos que ingresaron a la Entidad, y que, además, fueron catalizadores de experiencias a través de 7 mentorías específicas, en las que logramos la participación de aproximadamente 300 colaboradores.

Entendiendo que el ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) del país es cada vez más fuerte, realizamos una gran labor participando de un proceso de innovación abierta con el ecosistema de emprendedores del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, donde buscamos encontrar ideas para solventar un reto interno de nuestro modelo de contratación. Además, propiciando el crecimiento de alianzas y relaciones de

valor, participamos y fuimos ganadores de la convocatoria Sistemas de Innovación Bogotá, liderada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, en alianza con la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, donde, a través de un programa intensivo de 6 meses, estamos fortaleciendo nuestro sistema de innovación, con el acompañamiento de un consultor experto.

Gracias a nuestra gestión continua por desarrollar acciones de innovación, por tercer año consecutivo el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), nos aprobó un proyecto en el marco de la convocatoria de deducción y descuento por inversiones en innovación; obtuvimos así un beneficio de alrededor \$200 millones.

### 3.2.6. Gestión de las Comunicaciones

(102-33),  
(102-42),  
(102-43)

La comunicación es un aspecto fundamental para la ejecución del Plan Estratégico, ya que es transversal a toda la empresa y necesita del involucramiento de todos los colaboradores. Por eso, en 2021, a pesar de la virtualidad y los impactos de la pandemia, en Findeter logramos poner la comunicación corporativa al servicio de todos los procesos de la organización, facilitar los flujos de información al interior y exterior, administrar el relacionamiento con diferentes grupos de interés y acompañar a las áreas de la Entidad en la comunicación asertiva de los mensajes institucionales.

En 2021, el plan de comunicaciones se enfocó en visibilizar el impacto positivo de la gestión de Findeter, en

temas prioritarios para la organización como crédito directo, la reconstrucción del archipiélago de Providencia y Santa Catalina, el aporte de la Entidad a la reactivación económica del país y los resultados de las diferentes áreas de negocio; en posicionar temas de comunicación digital, apoyar el fortalecimiento de la cultura organizacional, conectar a todos los colaboradores y lograr mayor presencia en medios regionales y nacionales.



**Además, se generaron nuevas estrategias que permitieron impactar a los grupos de interés de la Entidad.**

#### Comunicación interna

- Se renovó la imagen de Findeter es Noticia, el principal medio de comunicación interna que llega diariamente a todos los colaboradores a través del correo electrónico. En esa misma línea estratégica, se fortaleció la plataforma digital de canales y se consolidaron la red de corresponsales.
- Se mantuvo informados a los colaboradores sobre la gestión realizada en Providencia, mediante 58 publicaciones.



- ⇒ Construcción de planes de trabajo y creación de campañas de comunicación interna, con las que se interiorizaron temas relevantes para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, la transformación digital, la innovación como competencia estratégica, la seguridad de la información y los sistemas de control, entre otros.
- ⇒ Para reforzar el liderazgo creamos un boletín especial para directivos en el que se resumen las 3 noticias más importantes de la semana, y
- ⇒ Potencializamos el perfil de la red social interna en Instagram, con la emisión de mensajes cercanos sobre los colaboradores y su entorno laboral, lo que permitió incrementar el número de seguidores e interacciones.

### Divulgación y prensa

- ⇒ Para posicionar la Entidad y visibilizar la gestión, mediante estrategias de free press, enviamos a medios de comunicación y líderes de opinión, información relevante de Findeter: líneas

de crédito (crédito directo, paquete de líneas Compromiso, y Reactivación), productos de planificación (ciudades sostenibles, catastro multipropósito, POT), eventos de socialización con entidades territoriales, financiación de proyectos, estructuración de proyectos (trenes, planes de movilidad, hospitales) y productos y servicios transversales como la Ruta de la Salud.

- ⇒ Se estructuraron planes de divulgación y promoción de 4 líneas de crédito y tres productos no financieros.
- ⇒ Se continuó con la estrategia de acercamiento a los periodistas, de tal forma que encontrarán en Findeter un aliado para sus publicaciones, para ello, se gestionaron entrevistas con periodistas de medios nacionales y regionales.
- ⇒ Como resultado de esta labor, en 2021 los medios publicaron 5.489 noticias sobre Findeter, 32% en medios nacionales y 68% en medios regionales. La publicación de esta información representó para Findeter un ahorro publicitario de \$26.269 millones.

### Comunicación y marketing digital

- ⇒ **Sitio web:** Se rediseñó la sección de Ley de Transparencia, simplificando la información (se pasó de 13 ítems a 9). Las visitas a la página aumentaron en 23,01% y la cantidad de páginas consultadas durante las visitas de los usuarios aumentó un 8,47%.
- ⇒ **SEO:** Se logró un mejor posicionamiento del contenido en buscadores y la indexación del 99,99% de todas las páginas o documentos en Google, así como mejor calidad del tráfico: 35,97%, mejor que el periodo anterior. La velocidad de carga del sitio web aumentó 37,13% y los usuarios encuentran más rápido y mejor información en el sitio web: reducción en rebote del 36,48%.

- ⇒ **Marketing Automation:** Con esta estrategia se generaron posibles negocios/cotizaciones por cerca de \$2 mil millones, generados por las campañas digitales y consecución de clientes potenciales (leads): 117 leads entre marzo y noviembre 2021. Además, creamos una base de datos funcional de más de 45.000 contactos en Microsoft Dynamics del sector público y multisectores.
- ⇒ **Redes sociales:** Este trabajo se enfocó en concebir las redes sociales como un canal estratégico de comunicación con los grupos de interés y establecer una metodología editorial que permitiera captar, seleccionar y publicar información que agregara valor a nuestra la actividad diaria.

Tabla No. 38: Principales cifras de Redes Sociales

	2020	2021	Variación	Meta	Cumplimiento
<b>Twitter</b>	2.048.500	3.519.000	72%	2.840.448	124%
<b>Facebook</b>	254.853	416.638	63%	0	0
<b>LinkedIn</b>	Sin datos	166.915			

Fuente: Findeter

Tabla No. 39: Interacciones

	2020	2021	Variación	Meta	Cumplimiento
<b>Twitter</b>	2,17	2,45	13%	1,50	162%
<b>Facebook</b>	11.962	19.939	62%	0	0
<b>LinkedIn</b>	Sin datos	7.566	0	0	0

Fuente: Findeter

## Producción editorial

Creamos 2 nuevos productos editoriales con el fin de seguir apoyando la estrategia corporativa y de posicionamiento de la Entidad. En febrero lanzamos “Unidos por el Archipiélago”, para informar semanalmente a la comunidad de Providencia acerca del avance de los diferentes proyectos que se iban adelantando para recuperar la infraestructura afectada por el paso del huracán Iota.

En julio, con el apoyo de la Dirección de Estudios Económicos, publicamos la primera edición del boletín “Contexto Económico”, en el que quincenalmente presentamos a los grupos de interés información clave para comprender los movimientos de la economía.

También trabajamos en el concepto, investigación, diseño y diagramación del libro: “Providencia, una isla para el futuro”, que da cuenta de un acto inédito en Colombia, como es la reconstrucción de una isla, y que será lanzado en el primer semestre de 2022. En 2021 también publicamos los siguientes productos:

- ↳ Tercer número de la revista “Territorios” (ediciones impresa y digital).
- ↳ Informe de Gestión y Sostenibilidad 2020.
- ↳ Cartilla del SITP de Manizales.
- ↳ Cartilla de los programas de reparación y construcción de vivienda nueva Providencia y Santa Catalina (información para contratistas y sus colaboradores).
- ↳ Brochure institucional.

↳ Actualización quincenal del blog de Findeter con información relevante para nuestros clientes.

## 3.2.7. Gestión Jurídica

El proceso de Gestión Jurídica se encarga de brindar el soporte jurídico a la Entidad en todos los aspectos relacionados con el desarrollo de su objeto social; así mismo, ejerce la representación judicial y extrajudicial, de los intereses institucionales; de la misma manera ejerce la administración y cobro de los saldos derivados de las liquidaciones de los convenios de cofinanciación; atiende las solicitudes de embargo y tiene a su cargo la responsabilidad de la administración de toda el paquete de seguros institucionales. Para el desarrollo de lo anterior, cuenta con los siguientes procedimientos:

- ↳ Administración y cobro
- ↳ Conceptualización y asesoría
- ↳ Representación Judicial y Extrajudicial
- ↳ Trámite de embargos
- ↳ Administración pólizas de seguros.



En los siguientes numerales se presentan las cifras más relevantes de las principales actividades en materia de aspectos jurídicos inherentes a nuestra Entidad.

## Procesos Judiciales Findeter

(102-34)

Contamos a 31 de diciembre de 2021 con 154 procesos judiciales de la siguiente manera:

Clase de Proceso	No. Procesos	Pretensiones	Pretensión Indexada EKOGUI	Suma de Provisiones
Acción de reparación directa	20	8.392.908.567	8.996.050.869	0
Insolvencia	2	344.268.723	416.968.595	0
Ordinario laboral	18	5.797.857.806	7.644.809.874	2.133.067.914
Acción de grupo	5	44.155.169.329	17.733.459.563	0
Acción de reparación directa	16	9.495.354.346	7.825.347.4110	0
Acción popular	11	51.261.850	0	0
Controversia actual	14	72.664.322.936	80.085.860.801	0
Declaración de pertenencia	1	211.782.000	241.420,419	0
Monitorio	1	0	0	0
Nulidad y restablecimiento del derecho	1	134.514.920	0	0
Ordinario laboral	19	205.615.386	41.465.729	0
Nulidad Simple	1	0	0	0
Responsabilidad Civil Extracontractual	1	90.000.000	0	0
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>141.543.055.863</b>	<b>122.985.383.261</b>	<b>2.133.067.914</b>

Fuente: Findeter, Cifras expresadas en pesos

Tabla No. 41: Procesos Promovidos por Findeter

Clase de Proceso	No. Procesos	Pretensiones	Pretensión Indexada EKOGUI	Suma de Provisiones
Controversia Contractual	1	100.400.000	105.278.426	0
Ejecutivo	16	1.153.250.418	1.768.717.665	0
Ordinario civil	2	5.933.702.288	4.556.040.869	0
Controversia Contractual	5	3.086.311.992	22.958.082	0
Ejecutivo	18	2.574.372.311	3.297.229.007	0
Insolvencia	1	58.333.339	0	0
Ordinario Civil - Pago por Consignación	1	16.060.365	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>12.922.430.713</b>	<b>9.750.224.049</b>	<b>0</b>

Fuente: Findeter, Cifras expresadas en pesos



### Tutelas

Fuimos notificados de 48 acciones de tutela en contra de la Entidad, relacionadas con la presunta vulneración de los derechos fundamentales de petición, salud, vida digna, debido proceso, vivienda digna, entre otros. 47 de ellas fueron contestadas, mientras que en el proceso constitucional 2021-00170, no se dio respuesta debido a que la accionante desistió y el Juzgado aceptó la solicitud. Destacamos que, en todos los casos, obtuvimos sentencias favorables, sin que se haya proferido fallo alguno en contra de sus intereses. Tampoco existió intervención alguna en incidentes de desacato.

### (102-34) Procesos administrativos y cobro coactivo Findeter

Tabla No. 42: Procesos administrativos y cobro coactivo Findeter

No.	NIT	Ente	Departamento	Nuevo Mandamiento Valor
1	800095978	Padilla	Cauca	120
2	800100134	Natagaima	Tolima	45
<b>Total</b>				<b>165</b>

Fuente: Findeter

#### Otros aspectos relevantes de la gestión adelantada en materia jurídica

- Se proferieron 13 decisiones judiciales definitivas favorables en procesos en los cuales éramos demandados; logramos así una tasa de éxito procesal del 100%.
- A través de las gestiones relacionadas con pagos y constancias de destinación de recursos a la población desplazada, conseguimos reducir los procesos de cobro coactivo a la suma de \$165 millones.
- En el 2021, se efectuaron 28 Comités de Defensa Judicial y Conciliación, en los que se analizaron y tomaron decisiones sobre 40 temas, logrando consolidar argumentos de defensa como la falta de legitimación en la causa por pasiva respecto de Findeter, frente a reclamaciones relacionadas con la contratación derivada.
- La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, certificó a Findeter por la formulación de Políticas de

Prevención del Daño Antijurídico para las vigencias 2022 - 2023.

- La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado certificó a Findeter con la implementación del Modelo Optimo de Gestión - MOG, resultado de cumplir con la ejecución de las 10 herramientas previstas. Este Modelo orienta la manera de trabajar hacia el logro de una sostenida reducción de la actividad litigiosa en nuestra contra, una disminución del número y la cuantía de las indemnizaciones reconocidas o impuestas a nuestro cargo y un mejoramiento en nuestro desempeño judicial y en la recuperación de las sumas pagadas por conciliaciones o condenas.
- Finalmente participamos en la expedición de 3 decretos mediante los cuales se implementaron líneas de crédito directo y de redescuento con tasas compensadas, destinadas a las entidades territoriales para proyectos de inversión y fortalecimiento de las Empresas Sociales del Estado y el apoyo financiero a las Entidades Promotoras de Salud e Instituciones Prestadoras de Salud.

### (102-31) 3.2.8. Gestión de Contratación

Nuestra gestión contractual se rige por las disposiciones del derecho privado y los principios de la Función Administrativa y Gestión Fiscal. Organizamos la contratación por tipos de compra regidos por dos políticas internas: a) bienes y servicios Findeter y b) bienes y servicios para terceros; dentro de este último tenemos las contrataciones realizadas a través de Patrimonios Autónomos y las contrataciones que suscribe directamente la Financiera en cumplimiento de sus compromisos con la cooperación y la banca internacional.

#### Plan de Compras y adquisiciones

El plan de compras es la herramienta de control y seguimiento de la contratación de bienes y servicios de Findeter.

Día a día consolidamos esta importante herramienta de planificación, implementando y mejorando la aplicación de indicadores y el apoyo a las áreas técnicas de la Entidad, con la generación de alertas tempranas frente al cumplimiento de los cronogramas para la contratación.

Comprometimos \$74.350 millones con los cuales llevamos a cabo la contratación de 486 líneas o necesidades, con una ejecución del 100% de los recursos disponibles para el periodo.



### El seguimiento y control nos permitieron la identificación de ahorros presupuestales por valor de \$15.669 millones.

Tenemos como cifra más representativa, la contratación de servicios temporales que representa el 52% de la inversión total, con el fin de garantizar el talento y el recurso humano indispensable en la prestación de los diferentes servicios a disposición de nuestros clientes. Igualmente, destacamos la inversión del 18,53% de los recursos comprometidos, en materia de tecnología y asesorías

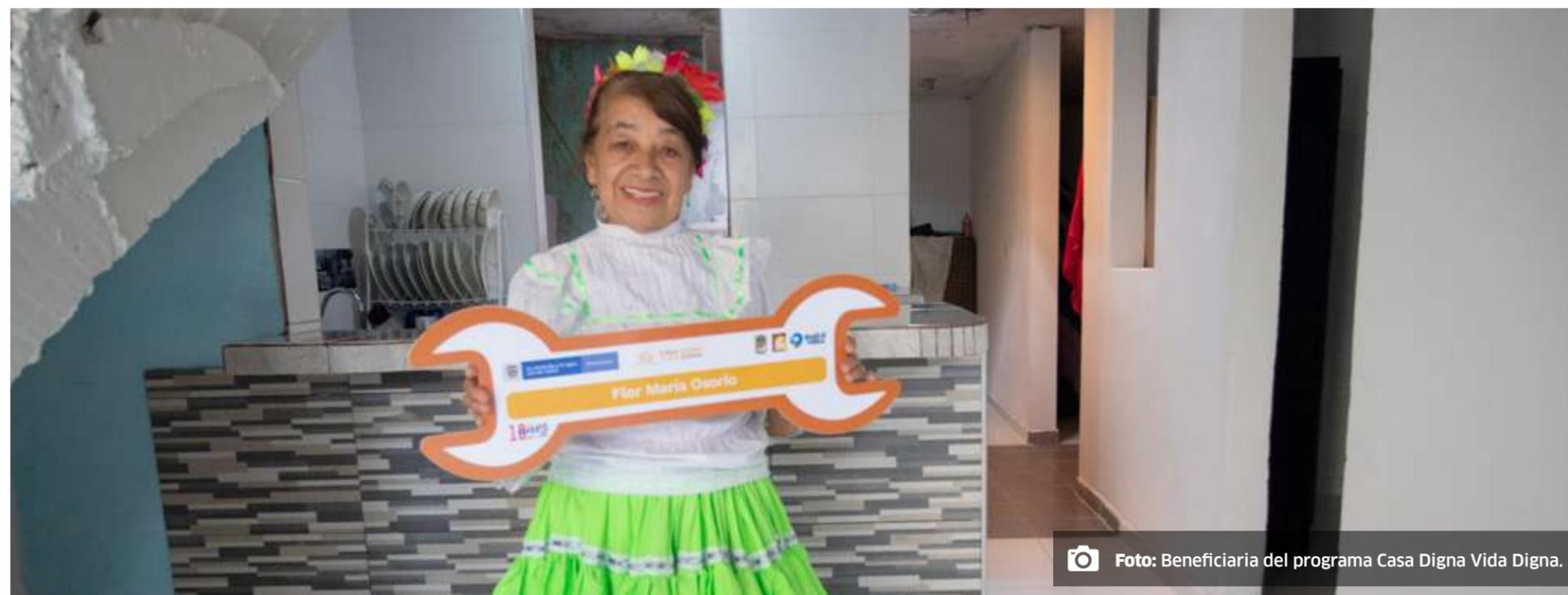


Foto: Beneficiaria del programa Casa Digna Vida Digna.

especializadas, como respuesta adecuada y contundente a los retos planteados dentro de una nueva realidad donde lo digital es preponderante en el quehacer diario.

#### Bienes y servicios Findeter

Este tipo de compra se rige por la política interna de contratación de bienes y servicios y tiene como objetivo garantizar la adquisición de las obras, bienes y servicios contemplados en el plan de compras, indispensables para su funcionamiento, fortalecimiento y promoción, en función del cumplimiento de sus fines legales y estratégicos.

Celebramos 153 aceptaciones de oferta comercial, 70 contratos, 26 ordenaciones del gasto con afectación al plan de compras y 48 modificaciones contractuales. En total comprometimos \$74.350 millones.

Uno de los principales indicadores es la eficiencia en el proceso de contratación, se refleja en el promedio de 17 días hábiles desde la publicación de los requerimientos mínimos hasta la adjudicación.

#### Bienes y servicios para terceros

Este tipo de compra está regulada por la política de contratación de bienes y servicios para para terceros. En el marco de esta política, de manera consecuente con las particularidades de la situación actual, hemos venido adecuando los términos de referencia, logrando fortalecer jurídicamente los procesos de selección con pleno respeto, aplicación y promoción de los principios de la Función Administrativa y Gestión Fiscal, con el fin de que prevalezca, entre otros, la pluralidad de oferentes y la sana competencia.

Adjudicamos 249 contratos a través de Patrimonios Autónomos con un presupuesto de \$849.159 millones y celebramos 20 contratos de terceros directos por valor de \$27.521 millones, para un total de \$876.680 millones comprometidos.

Cómo indicador significativo de la eficiencia y la eficacia del proceso podemos señalar que el tiempo promedio para la selección del contratista, desde la publicación hasta la adjudicación, es de 25 días hábiles.



Mediante este tipo de compra materializamos los compromisos adquiridos con nuestros clientes nacionales y de la banca y cooperación internacionales, con altos estándares de calidad y transparencia.

### Liquidaciones contractuales

Gestionamos 541 solicitudes de liquidación de las cuales 470 culminaron su trámite y 71 se encuentran en gestión.

Destacamos como logro haber superado la cifra de 400 liquidaciones establecidas

como meta para 2021. Durante este período, adelantamos una campaña a través de los medios digitales de la Entidad, con el fin de capacitar y concientizar a los supervisores de los contratos frente a la gestión y responsabilidad de esta actividad. Se mantiene el seguimiento, con reuniones periódicas a las gerencias de infraestructura y aguas, para lograr la continuidad de radicación en tiempo de las solicitudes de liquidación de los proyectos terminados.

### El Comité de Contratación

Realizamos, de forma virtual, 250 sesiones del Comité de Contratación en las que se trataron 1.238 temas. La consolidación del Comité de Contratación como órgano rector y garante de los procesos de selección al interior de la Entidad imprimen agilidad, control y seguimiento al proceso de gestión contractual.

Revisamos y aprobamos 291 términos de referencia y requerimientos mínimos, 610 informes de evaluación dentro de los procesos de selección y 337 trámites como modificaciones contractuales, contrataciones directas y adendas, entre otros.

### Actualización de los elementos de apoyo del proceso de gestión contractual

La mejora continua es un aspecto relevante en los procesos y procedimientos de la Entidad y más en un tema tan dinámico como lo ha sido la gestión contractual.



Esto nos condujo a iniciar la actualización de los elementos de apoyo del proceso. Hemos actualizado y publicado en el Sistema de Gestión Integrado - SGI, 4 procedimientos, 14 formatos y se lanzó el nuevo instructivo para el diligenciamiento y trámite del reporte de la gestión contractual en SIRECI. El proceso de revisión, ajuste y aprobación de los elementos del proceso contractual es un reto permanente.

Finalmente, en cumplimiento de los valores institucionales y en aras de generar confianza en nuestros grupos de interés frente a nuestras actuaciones, adaptamos las plataformas tecnológicas para publicar en página web las ofertas presentadas dentro de los procesos de selección contractual. Durante la vigencia 2021 publicamos 670 ofertas.

### 3.2.9. Gestión Administrativa

Consiste en la gestión, suministro y administración de recursos en Findeter, orientada a generar mecanismos de bienestar a los colaboradores, brindando servicios de calidad de manera eficiente, segura y oportuna. Desde este frente, realizamos un trabajo para la atención de las necesidades básicas como son la prestación de servicios, logística y aprovisionamiento. Se destacan, durante 2021, las labores adelantadas en aspectos tales como: Administración y mantenimiento de la infraestructura física; Gestión Documental; Comisiones de viaje de los colaboradores; Arrendamiento de oficina; Manejo de activos, y la Administración y automatización de activos fijos.

### Administración y mantenimiento de la infraestructura física

Con la llegada de la nueva realidad en tiempos de pandemia, identificamos la necesidad de adecuar los espacios de trabajo de nuestros colaboradores para cumplir con todas las normas de bioseguridad. Debido a la situación de emergencia en materia de salud pública, propiciamos que tanto el teletrabajo, como el trabajo en la oficina sean complementarios, razón por la cual, durante 2021, se habilitaron y acondicionaron los espacios para los colaboradores internos, así como para los visitantes a la Entidad.

Realizamos adecuaciones en la infraestructura física que permitieran incluir los nuevos protocolos y las normas de

bioseguridad en aspectos tales como zonas de desinfección; puntos de agua adicionales para el constante lavado de manos; aires acondicionados; reorganización para mantener el distanciamiento mínimo, entre otros. Todas estas mejoras incorporan experiencias que hacen posible mantener los sitios adecuados y versátiles para cualquier otro cambio que se requiera en la redistribución de los espacios.

La adecuación del vestíbulo del edificio logró transformar y refrescar la primera imagen que tenían los clientes externos y trabajadores de la Entidad, en una imagen amigable y sobria, que invita a todos a ingresar a un lugar único e inigualable y que a partir del momento de ingresar las instalaciones se siente como en casa. El diseño del espacio cumple con la función propia del lugar.

En las sedes ubicadas en las ciudades de Cali, Medellín y Barranquilla, realizamos el cambio del piso, atendiendo una necesidad prioritaria de salubridad, reemplazando el tapete, por

un material óptimo, estético, saludable y funcional. Adicionalmente, logramos renovar los espacios, y prepararlos para el regreso de los trabajadores a las sedes.

#### Sedes remodeladas Barranquilla Cali y Medellín



La adecuación del piso 6 de la sede central ubicada en la Calle 103 No. 19-20, solucionó problemas espaciales y funcionales.

#### Remodelación piso sexto



Antes



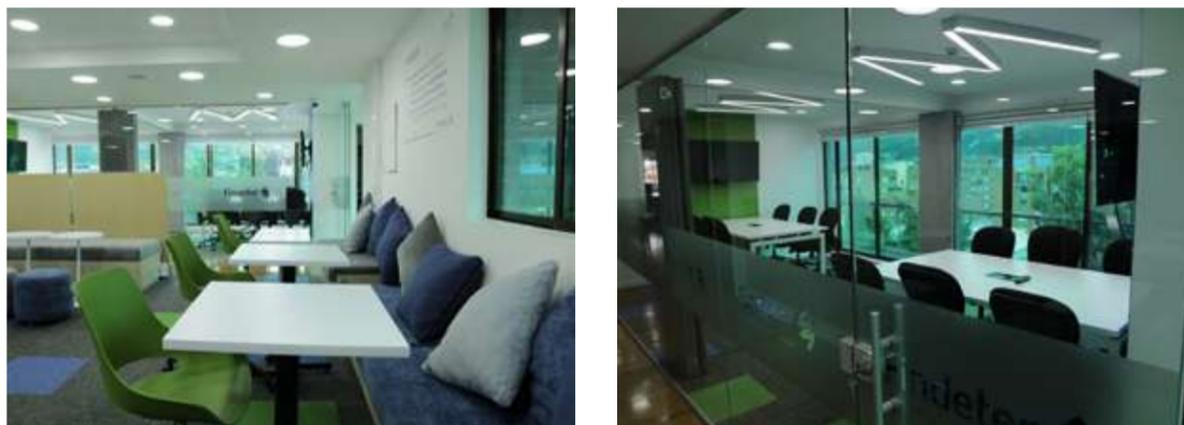
Después



Llevamos a cabo el cambio de mobiliario de la mayoría de las oficinas gerenciales de la sede central, el cual ya había cumplido su vida útil. Logramos ambientes mucho más amables, que hacen que nuestros trabajadores al momento de regresar a la presencialidad sientan un espacio moderno. La gestión adelantada profundizó en la preparación

de la infraestructura y adecuación de los dispositivos de bioseguridad cumpliendo con los protocolos exigidos para el regreso de los trabajadores en las diferentes etapas que se plantearon. También realizamos un trabajo de optimización de espacios para poder ocupar el máximo de puestos de trabajo en cada uno de los pisos.

### Nuevo mobiliario



### Dispensadores de gel



### Lavamanos



## Gestión Documental

Durante 2021 el Centro de Administración Documental – CAD

adelantó su gestión en la sede principal y a través del correo institucional Correspondencia@findeter.gov.co registrando las siguientes cifras:

Tabla No. 43: Tipologías de la Gestión Documental. Año 2021

Concepto	Número	Tipo Documento	Promedio Mes
Radicación correspondencia	22.201	Documentos	1.850
Clasificación, ordenación, foliación, encarpetao, rotulado, levantamiento del Fuid y codificación	6.529	Unidades	544
Préstamos de forma digital	4.833	Unidades	403
Transferencia físicas recibidas	9.143	Unidades	762
Inclusiones de forma electrónica (*)	5.532	Expedientes electrónicos	461
Imágenes de digitalización	61.423	Imágenes PDF	5.119
Carga en aplicación documenta	236	Carpetas	20
	8.023	Archivos digitales	669

(\*) Contingencia por pandemia

De otra parte, para fortalecer las capacidades de los colaboradores en materia de gestión documental, realizamos 14 capacitaciones relacionadas con los procesos archivísticos a 79 colaboradores, 13 capacitaciones sobre el gestor documental DOCUMENTA a 127 colaboradores, y elaboramos 20 piezas informativas alusivas al Gestor Documental y Procesos Archivísticos.

Así mismo, con el fin de preservar la memoria institucional, se intervino el

fondo acumulado, con el fin de permitir una mejor conservación de los archivos físicos al disminuir la manipulación de los expedientes, mejorar tiempo de respuesta en la consulta, disposición completa a los grupos de interés, conservación y recuperación de la información en el tiempo.

Finalmente, con el fin de prepararnos para el retorno a la Entidad, realizamos varias campañas para que los puestos de trabajo se encontraran libres de cajas y carpetas de expedientes documentales.

### Comisión de gastos de viaje de los colaboradores

Con el fin de realizar la supervisión, coordinación, acompañamiento de las actividades para la reparación y construcción de viviendas en Providencia y Santa Catalina, tramitamos 329 comisiones para 55 colaboradores. Generamos un ahorro acumulado en el rubro de viáticos por alojamiento equivalente a \$672 millones, derivados de un total por alojamiento causado de \$936 millones frente a \$264 millones de arrendamiento pagado por los inmuebles arrendados en San Andrés y Providencia, para el servicio de los trabajadores que

están participando allí en la ejecución de los proyectos.

### Arrendamiento de oficinas

Realizamos el cierre de las oficinas de Santa Marta, San Andrés y del Piso 5 de la Torre 104 de la sede alterna en Bogotá, hecho que nos generó una reducción del gasto de arrendamientos por \$25 millones para el 2021 y que para 2022 generará una reducción del gasto en este rubro por \$562 millones.

### Manejo de Activos

Realizamos la baja de 297 activos fijos en Bogotá y San Andrés de la siguiente manera:

Cantidad	Modalidad	Lugar
204	Donación	Bogotá
47	Destrucción	Bogotá
46	Donación	San Andrés Islas

Con esta baja por donación, contribuimos con el objeto social de la Fundación Salud Taller Funstall, adscrita al ICBF, la cual, desde hace veinte años presta servicios a niños vulnerables de todo el país y migrantes, que presentan enfermedades crónicas o catastróficas y llegan a Bogotá en busca de tratamiento médico; esta fundación recibió en donación 204 elementos.

En cuanto a la baja por destrucción, la realizamos a costos cero y recibimos

una certificación de disposición final, cumpliendo con la normatividad ambiental sobre la disposición de residuos.

Finalmente, la baja por donación en San Andrés benefició a 5 entidades sin ánimo de lucro o gubernamentales de este Archipiélago; también evidenciamos un ahorro importante al evitar el transporte de los elementos dados de baja hasta Bogotá

### Administración y automatización de activos fijos



Iniciamos la implementación de un proyecto de automatización de administración de activos mediante una plataforma tecnológica que permite conocer el histórico de movimientos (creación, asignación y baja) de los activos.

Los trabajadores podrán tener claridad sobre que activos tienen asignados mediante actas virtuales promoviendo el uso de cero papel.

Esta herramienta permitirá hacer control de salida e ingreso de activos a partir del uso de lectores de radiofrecuencia y estará interactuando con MICROSOFT DYNAMICS AX para mantener actualizado los registros en esta herramienta: Se podrá tener un mejor control de los elementos no asignados, unificar la asignación y registros de activos propios como de terceros.



Foto: Mejoramiento de infraestructuras educativas en comunidades indígenas.

# 04

## FINANZAS RESPONSABLES

- 4.1. **Entorno Económico**  
Página 182
- 4.2. **Findeter en cifras**  
Página 186
- 4.3. **Riesgo Cambiario**  
Página 196
- 4.4. **Calificación de Riesgos**  
Página 198
- 4.5. **Presupuesto**  
Página 200
- 4.6. **Captación de Recursos**  
Página 203
- 4.7. **Portafolio de Inversiones**  
Página 204
- 4.8. **Administración de la Liquidez**  
Página 205
- 4.9. **Gestión de Cobertura**  
Página 205
- 4.10. **Posicionamiento Internacional**  
Página 206
- 4.11. **Ejecución de Recursos Internacionales**  
Página 208
- 4.12. **Valor Económico Generado y Distribuido**  
Página 216
- 4.13. **Gestión de la Planeación de Negocios Fiduciarios**  
Página 217
- 4.14. **Bonos sostenibles**  
Página 218



# 4.1.

## Entorno Económico

### 4.1.1. Contexto Económico 2020 en Retrospectiva

Durante el 2021 el mundo estuvo recuperándose después del choque vivido por la pandemia del Covid-19. Aunque la economía mundial presentó un mejor comportamiento durante el año, las consecuencias de la pandemia han sido evidentes en las principales economías mundiales. Un ejemplo claro de esto es la incertidumbre de las nuevas variantes del Covid-19, la crisis energética y el cambio en las cadenas globales de suministros. Sin embargo, el retorno a la presencialidad en los trabajos y colegios reactivó la economía de manera paulatina. Lo anterior fue posible gracias a las jornadas de vacunación que se hicieron en el mundo.

El año pasado, la dinámica de la economía global tuvo una mejora en el Producto Interno Bruto (PIB). Por ejemplo, Estados Unidos pasó de contraerse 3,4% en 2020, a crecer un 5,7% en lo corrido del año con corte al tercer trimestre de 2021<sup>7</sup>. Esta reactivación se dio esencialmente por las

ayudas fiscales que otorgó el gobierno e incentivaron la demanda interna. De igual forma, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el crecimiento económico para cerrar el 2021, sea del 6% y del 5,2% en 2022<sup>8</sup>. Por su parte, en la Zona Euro también se observó un buen crecimiento comparado con el año anterior: el PIB registró una variación anual del 3,9% en el tercer trimestre de 2021. Para el año como un todo, el FMI estima que el crecimiento sea del 5% y del 4,3% en 2022.

En cuanto a la inflación, Estados Unidos tuvo una variación anual del 6,8% en noviembre de 2021, en línea con las proyecciones de los analistas. Esta cifra representó un récord de 39 años. Por ello, la Reserva Federal (FED) decidió iniciar la disminución de los estímulos monetarios con recortes de USD15 mil millones en noviembre y diciembre. Ahora bien, en su reunión del 15 de diciembre de 2021, anunciaron la aceleración de dichos recortes a partir de enero, aumentando el ritmo a USD30 mil millones mensuales. El Comité destacó que los choques de oferta y demanda que se han presentado

en los últimos meses han ayudado a la reactivación económica, pero se han reflejado en la alta inflación que presenta Estados Unidos. También destacaron la disminución que se ha observado en la tasa de desempleo, lo que incentiva a la FED a tomar una posición más fuerte para combatir la inflación, pues ya no se considera que la inflación sea transitoria y el mercado laboral ha continuado mejorando.

Por su parte, la inflación de la Zona Euro, se ubicó en el 4,9% en noviembre de 2021, alcanzando el nivel más alto en la historia<sup>9</sup>. Dicha inflación está explicada principalmente por la crisis energética que se vivió en Europa, que incrementó significativamente los precios de la energía allí. Pese a ello, por ahora el Banco Central Europeo (BCE) ha decidido mantener la tasa de intervención en 0%. De igual forma las tasas de interés de préstamos y depósitos se mantendrán en 0,25% y 0,50%, respectivamente.

De esta forma, podemos observar que la rápida reactivación en la demanda, el incremento en los costos de los combustibles y la crisis en la cadena de suministros a nivel internacional llevaron a una tendencia al alza en la inflación a nivel global. Si bien inicialmente los bancos centrales, particularmente de las economías desarrolladas, pensaron que esto sería transitorio, al pasar los meses y ver que la inflación no cedía decidieron hacer cambios en la postura expansiva de la política monetaria y empezar una normalización, muchas veces más rápido de lo que estimaban.

7 Prospectiva económica 2021- Fedesarrollo

8 Perspectivas de la economía mundial, octubre 2021-FMI

9 Prospectiva económica 2021- Fedesarrollo



En el caso nacional, hemos visto cómo la reactivación económica fue progresiva con el regreso a los colegios, trabajos y universidades por el rápido plan de vacunación contra el Covid-19, a pesar de la situación de orden público que se vivió en los meses de mayo y junio durante el paro nacional.

El PIB colombiano creció el 13,2% en el tercer trimestre del 2021, este crecimiento está explicado principalmente por la demanda interna, ya que esta representa cerca de un 70% del PIB colombiano.

De una parte, el rubro que ha explicado mayoritariamente el progreso es el consumo privado; sin embargo, buena parte de este se ha dado por cuenta de la utilización de los ahorros de los hogares acumulados durante los cierres: el ahorro total de los hogares al cierre de 2020 se estimaba en \$25 billones. Para junio este había disminuido hasta \$1 billón.<sup>10</sup>

De otra parte, la inflación en Colombia se comportó de manera creciente, sobre todo en los meses que se presentaron los bloqueos de las vías por el paro nacional. La falta de abastecimiento en muchas partes del país hizo que aumentara el precio de muchos productos de la canasta familiar y, por ende, que la inflación subiera de igual forma. Sin embargo, los factores internacionales nombrados anteriormente como el aumento en los precios de la energía y la crisis en la cadena de suministros también afectaron de forma transitoria la inflación colombiana.

10 Crecimiento económico 2021: rebote que se agota- Corficolombiana



## El PIB colombiano creció el 13,2% en el tercer trimestre del 2021, este crecimiento está explicado principalmente por la demanda interna.

Es por lo anterior, que el Banco de la República decidió iniciar el proceso de normalización de política monetaria en septiembre aumentando la tasa de interés 25 puntos básicos, llegando a 2%; en octubre aumentó 50 puntos básicos, para alcanzar el 2,50% y en su última reunión de diciembre, la tasa llegó al 3%, es decir aumentó 50 puntos básicos más. Para la Junta Directiva del Banco Central, esta decisión fue fundamentada por 3 factores importantes: i) la inflación anual en noviembre sorprendió al alza, registrando un incremento de 68 puntos básicos respecto a la registrada en octubre, la cual se ubicó en el 5,26%; ii) la dinámica de reactivación económica que presenta niveles de producción por encima de prepandemia, y iii) En 2021, el déficit en cuenta corriente alcanzaría un nivel del 5,6% del PIB, explicado por el crecimiento de la demanda interna<sup>11</sup>.

11 Rueda de Prensa- Banco de la República

## 4.1.2. Análisis del Sistema Financiero - Bancos



Durante el 2021, la cartera del sistema financiero creció anualmente un 0,3% en agosto y un 1,4% en septiembre, lo que indica una reducción de 5 puntos porcentuales y 2,6 puntos porcentuales, frente a los mismos meses del 2020<sup>12</sup>. La cartera, de manera desagregada, presentó variaciones importantes, así:

- La cartera de vivienda tiene una participación del 15% de la cartera total y registra una variación anual del 8,1% en septiembre.
- La cartera de crédito de consumo que posee una participación de 31% de la cartera total y también tiene una tendencia creciente con variación del 4,8% en septiembre.
- Por último, la cartera comercial que participa en el 52% de la cartera total, presentó un decrecimiento para el mes de septiembre (-2,4%). Cabe destacar que este hecho se da principalmente por el efecto base, ya que en el mismo periodo del año pasado en promedio la cartera comercial crecía 6,7%.

Por parte de los desembolsos, en lo corrido del año, a septiembre, se logró el mayor monto en valores nominales (\$47,8 billones), lo que traduce en un crecimiento anual del 30,9% respecto al mismo periodo del año anterior. Así mismo, en noviembre (que es el

12 Prospectiva económica 2021- Fedesarrollo

## La cartera de vivienda es la que menor calidad presenta (3,19%) respecto a la cartera total.

último dato registrado) se cierra con desembolsos por \$34,6 billones y la cartera de consumo fue la que mayor participación obtuvo con el 26,3% del total, desembolsando \$9,1 billones<sup>13</sup>.

Por último, podemos evidenciar que la calidad de la cartera total (medida como el porcentaje de cartera total vencida) durante el 2021, mostró una recuperación constante, ya que se encontraba en niveles prepandemia. Esto quiere decir que los establecimientos de crédito están mejorando sus perfiles de riesgo a la hora de solicitudes de crédito. Pero este repunte empezó a caer en noviembre, ya que registró el valor más bajo en el año, situación que no se registraba desde julio de 2020 (3,9%). La cartera de vivienda es la que menor calidad presenta (3,19%) respecto a la cartera total y sigue estando 0,08 puntos porcentuales por debajo de los niveles prepandemia.

13 Desembolsos por modalidad de crédito- Superintendencia Financiera

# 4.2.

## Findeter en cifras

(102-45)

En el primer año de reactivación económica logramos una utilidad neta de \$77.179 millones, récord en nuestra Entidad, incluso superior a la registrada en 2019, un año prepandemia.

Durante el 2021, dos de las tres cuentas principales del Estado de la Situación Financiera presentaron una contracción frente al 2020. El activo total de la Entidad se ubicó en \$11,42 billones decreciendo 3,03% frente al ejercicio anterior, el pasivo por su parte mostró una variación anual negativa de 4,14% cerrando el año en \$10,11 billones y el patrimonio se incrementó en 6,52% situándose en \$1,30 billones.

En el caso del activo, los rubros principales continúan siendo la cartera, con una participación del 83,86%, el efectivo y sus equivalentes con el 8,08% y las inversiones con un 5,41%. El efectivo tuvo una variación anual negativa de 18,61% y cerró el año 2021 en \$922.741 millones, lo anterior debido a que al cierre de 2020 se registró el ingreso de títulos de FOME por \$853.367 millones, lo que incrementó los niveles de liquidez en su momento; los niveles de liquidez actuales consideran el potencial incremento de las

colocaciones, los vencimientos de corto plazo y el alto volumen de prepagos registrados al cierre del año 2021.

En cuanto a las inversiones, éstas crecieron 70,87% y finalizaron el año en \$618.156 millones, comportamiento derivado del crecimiento de las inversiones del portafolio propio en TES y CDT, recompra de las emisiones del FOME por \$121.391 millones y el aumento en la valoración de los contratos forward, producto de una mayor devaluación promedio de la tasa de cambio la cual pasó de 1,82% a 3,23% de un año a otro.

La cartera bruta de Findeter decreció 4,59% en el último año, es decir, un descenso de \$462.136 millones y se ubicó al cierre de diciembre de 2021 en \$9,61 billones. El comportamiento de la cartera total se explica por el descenso de la cartera de redescuento en 13,68%, es decir una disminución de \$1,31 billones; esta situación se presentó debido al mayor impulso dado a la cartera de crédito directo, que experimentó un fuerte crecimiento del 67,48%, equivalente a \$844.439 millones, sin embargo, el mismo no fue suficiente para compensar la caída de redescuento.



Gráfico No. 10: Balance General. Año 2021; Valores en Billones de \$ Fuente: Findeter. año 2021

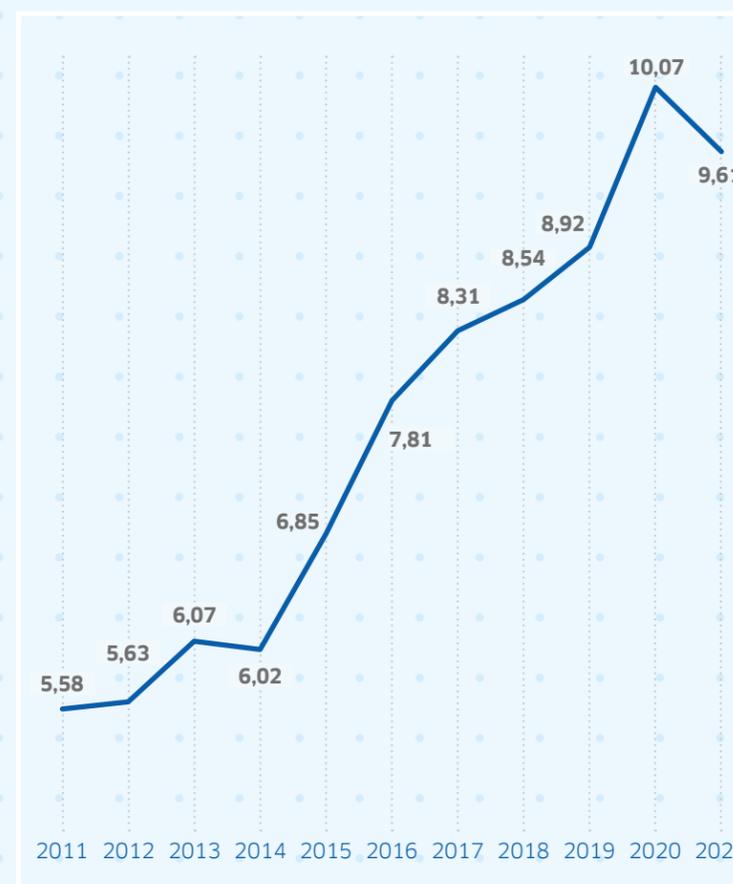


Gráfico No. 12: Cartera Bruta. Año 2021 Fuente: Findeter. Cifras en billones de \$

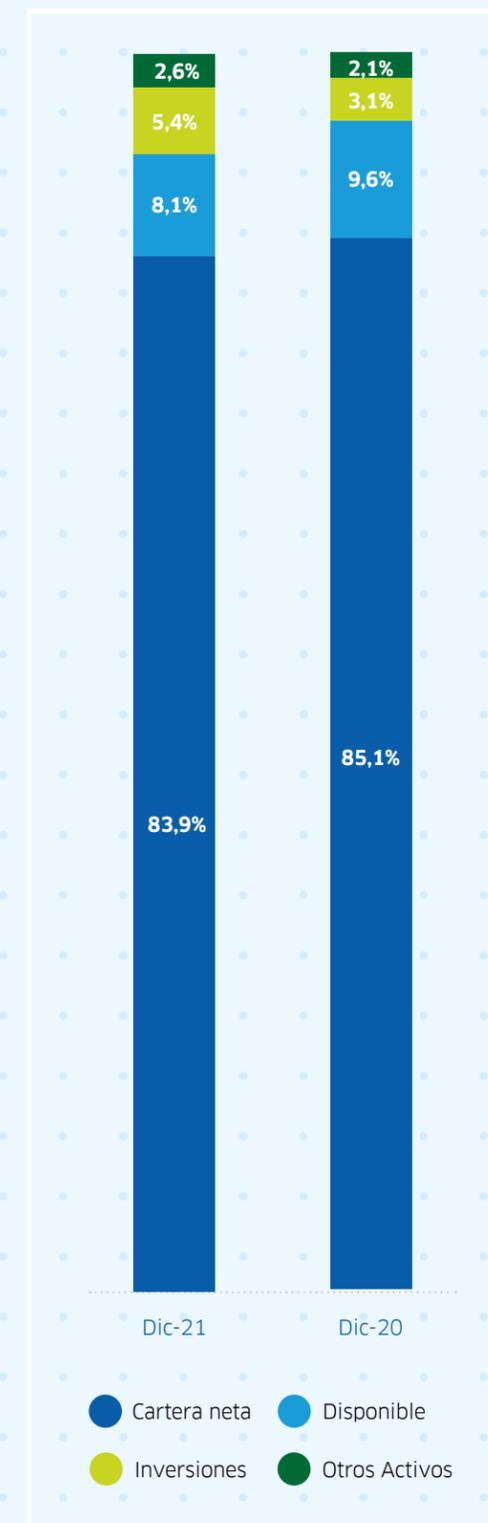


Gráfico No. 11: Estructura del Activo Fuente: Findeter. Año 2021

Otro factor determinante en el resultado de la cartera es el asociado a los prepagos, los cuales ascendieron a \$1,46 billones, comportamiento similar al volumen presentado en 2019 y 2020 de \$1,49 billones y \$1,36 billones respectivamente. Por último, vale la pena destacar que el 85,99% de la cartera de redescuento y crédito directo corresponde a líneas con condiciones financieras especiales dentro de las cuales se encuentran las correspondientes a tasas compensadas, líneas especiales y líneas mixtas, las cuales reflejan el compromiso de la Entidad, con el desarrollo económico del país y más aún en un año marcado por un proceso de recuperación económica que estuvo condicionado a un segundo periodo de restricciones por cuenta de la Covid-19, un entorno interno convulsionado por la contingencia del paro nacional, turbulencia en los mercados, entre otros factores que impactaron de forma directa en la gestión de la Entidad.

Si bien es cierto que la disminución de los desembolsos durante 2021 juega un papel importante en las cifras explicadas anteriormente, se debe resaltar que los mismos continúan siendo uno de nuestros principales motores para apoyar el crecimiento económico del país con la apertura gradual de los diferentes sectores de la economía y combatir así los estragos ocasionados por la pandemia. Conforme a lo anterior, resaltamos el excelente desempeño registrado en las colocaciones de crédito directo, que alcanzaron \$972.014 millones, superando la meta de \$900.000 millones. De igual forma, durante el 2021 desembolsamos \$1,47 billones a través de redescuento, es decir desembolsos totales por \$2,44 billones.

Respecto a la estructura de capital, el pasivo representó el 88,59% y el patrimonio el 11,41% al cierre de 2021; dentro del pasivo el rubro más representativo corresponde a CDT, con una participación de 61,23% equivalente

a \$ 6,19 billones y mostrando un decrecimiento de 8,63% respecto al año anterior, hecho explicado por el mayor volumen de vencimientos de CDT frente a un menor volumen de captaciones; el total de emisiones ascendieron a \$4,53 billones, presentando un aumento del 4,64% respecto al 2020, cifra que demuestra el respaldo de los inversionistas a la gestión de la Entidad. En segundo lugar de participación dentro del pasivo total se ubicaron las obligaciones financieras, las cuales representan el 22,06% equivalente a \$2,23 billones, de los cuales el 58,06% corresponde al BID<sup>14</sup>, el 20,53% a KFW<sup>15</sup>, el 17,15% a AFD<sup>16</sup> y el 4,26% restante a BCIE<sup>17</sup>; se destaca dentro de este rubro los recursos desembolsados por el BID a

Findeter, los cuales ascendieron durante el año a USD32,30 millones; también se efectuó un desembolso menor de recursos por parte de KFW por USD0,85 millones en la línea de energía.

Otro rubro importante dentro del pasivo corresponde a títulos de inversión en circulación los cuales representaron el 15,58% de la cuenta del pasivo; el mismo está compuesto por 3 emisiones de Bonos, una internacional efectuada en 2014 por USD500 millones, otra subordinada emitida en 2017 por \$203.680 millones y la emisión de bonos sostenibles efectuada en el año 2019 por \$400.000 millones.

En cuanto al patrimonio de 2021, éste tuvo una variación anual de 6,52% equivalente a \$79.801 millones, como resultado del incremento ordinario de la cuenta de utilidades del ejercicio conforme los excelentes resultados obtenidos en materia operacional y administrativa.

14 Banco Interamericano de Desarrollo.  
15 Kreditanstalt für Wiederaufbau. Banco Alemán de Desarrollo.  
16 Agence Française de Développement.  
17 Banco Centroamericano de Integración Económica.

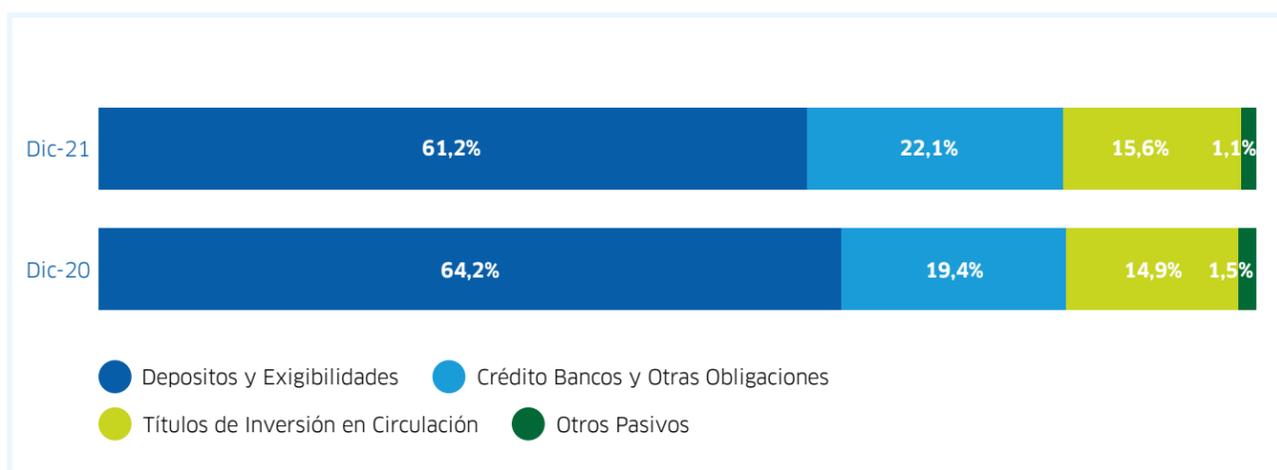


Gráfico No. 13: Estructura del Pasivo. Año 2021  
Fuente: Findeter. Año 2021

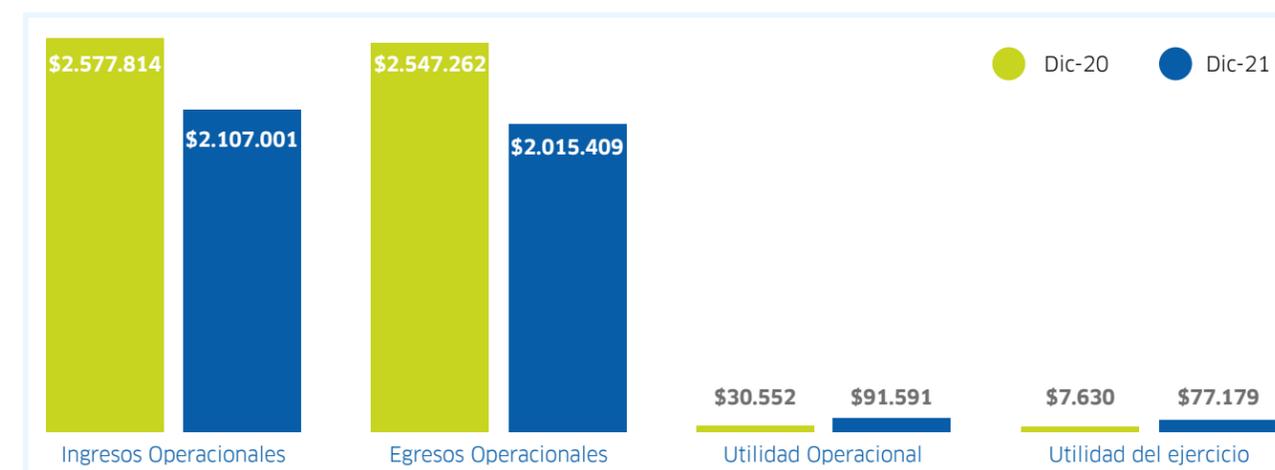


Gráfico No. 14: Estado de Resultados. Año 2021  
Fuente: Findeter. Año 2021. Cifras en millones de \$

Nuestros ingresos operacionales, aunque presentaron una reducción del 18,26% frente a 2020, fueron apalancados principalmente por los provenientes de comisiones y honorarios, los cuales se desagregan en 3 grandes líneas de negocio (planificación territorial, estructuración y ejecución de proyectos) que permitieron a la Entidad obtener recursos del orden de \$84.525 millones durante 2021. Todas las líneas de negocio experimentaron un buen desempeño, sin embargo, es importante resaltar la generación de ingresos por valor de \$76.972 millones por ejecución de proyectos.

Otro factor que repercute de forma positiva en la generación de los ingresos es el asociado al reintegro de la recuperación de los bonos agua administrados por Findeter, por valor total de \$12.941 millones. En contraposición, uno de los factores que explican la disminución es el referente al comportamiento de los ingresos financieros, los cuales experimentaron una caída del 16,06%. Dentro de estos encontramos los inherentes a la valoración de inversiones, que contemplan los correspondientes al portafolio propio de inversiones, el cual generó ingresos brutos del orden de -\$327 millones, es decir un 103,15% de disminución respecto al resultado del año 2020; aunque se incrementó el valor del portafolio de inversiones, cerrando diciembre de 2021 con \$351.522 millones, la incertidumbre evidenciada en los mercados nacionales e internacionales conllevó a que los títulos TES mostraran un nivel de volatilidad considerable durante 2021, como resultado de la aparición de nuevas cepas asociadas

al Covid-19, la incertidumbre política en Colombia y en la región, así como la tendencia inflacionaria experimentada a nivel mundial, situaciones que impactaron la generación de los ingresos.

Por otra parte, los ingresos por intereses de cartera presentaron un decrecimiento de 13,91% producto de un bajo volumen de desembolsos y a un alto nivel de prepagos. Adicionalmente, estos ingresos no crecieron por el comportamiento de las tasas indexadas, las cuales experimentaron una fuerte caída respecto a 2020, por la recesión en la economía nacional provocada por la pandemia del Covid-19, situación conllevó a que el Banco de la República mantuviera su tasa de intervención repo<sup>18</sup> en su nivel histórico más bajo de 1,75% desde septiembre de 2020 hasta finales de septiembre de 2021, impactando las otras referencias de mercado como IPC<sup>19</sup>, DTF<sup>20</sup> e IBR<sup>21</sup>, lo cual repercutió directamente en la generación de los ingresos en este periodo de tiempo. Sin embargo, debe señalarse que, los ingresos del Q4 2021 presentaron un leve repunte debido al incremento de la tasa Repo en 125 pb, llegando al 3,00% al cierre de 2021, producto de las medidas tomadas por el Emisor para contener la alta inflación evidenciada en la economía nacional.

A continuación se discrimina la composición de la cartera de redescuento

<sup>18</sup> Tasa de intervención de política monetaria del Banco de la República

<sup>19</sup> Índice de Precios al Consumidor

<sup>20</sup> Depósito a Término Fijo: Tasa que pagan a los ahorradores, los bancos, las corporaciones de ahorro y vivienda, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento comercial

<sup>21</sup> Indicador Bancario de Referencia

(no incluye cartera de empleados y exempleados) según su clasificación por tipo de tasa. Se observa cómo la composición de ésta varió en el 2021 restando nuevamente participación a

la cartera en DTF e incrementando el monto de recursos atados al IBR e IPC. Se destaca el aumento de la participación del indicador IBR en 2 puntos porcentuales respecto al 2020.

Tabla No. 45: Composición de la Cartera de Redescuento por Tasas

Índices	Saldo 2021	Part.	Saldo 2020	Part.
DTF	1.124.044	13,6%	1.589.005	16,5%
IPC	1.468.260	17,7%	1.525.967	15,9%
IBR 1 Mes	4.270.953	51,5%	4.596.702	47,8%
IBR 3 Meses	1.277.925	15,4%	1.629.326	16,9%
IBR 6 Meses	25.826	0,3%	12.576	0,1%
FIJA	15.329	0,2%	46.574	0,5%
UVR	3.611	0,0%	4.421	0,0%
Libor 1 Mes	0	0,0%	0	0,0%
Libor 3 Meses	0	0,0%	108.374	1,1%
Libor 6 Meses	109.500	1,3%	101.670	1,1%
<b>Saldo Total</b>	<b>8.295.449</b>	<b>100%</b>	<b>9.614.615</b>	<b>100%</b>

Fuente: Findeter Año 2021. Cifras en millones de \$

Por su parte, la cartera por crédito directo cerró con un saldo de \$1,25 billones, con la siguiente composición:

Tabla No. 46: Composición de la Cartera de Crédito Directo

Cartera	Índices	Saldo 2021	Part.	Saldo 2020	Part.
Compromiso Reactivación Tramo II	IBR 1 Mes IBR 3 Meses	937.554	74,9%	90.000	22,1%
Prestadores de Servicios Públicos Domiciliarios		275.801	22,0%	278.916	68,5%
Compromiso Sistemas Integrados de Transporte Masivo	IBR 3 Meses	38.125	3,0%	38.125	9,4%
<b>Saldo Total</b>		<b>1.251.480</b>	<b>100%</b>	<b>407.041</b>	<b>100%</b>

Fuente: Findeter Año 2021. Cifras en millones de \$

Por último, se evidencia decrecimiento de los ingresos por valoración de derivados del 13,52% equivalente a \$207.884 millones, lo anterior teniendo en cuenta que la liquidación de posiciones activas de estos instrumentos en 2021 no alcanzó los niveles históricos obtenidos durante

el año 2020. Es importante resaltar que su liquidación fue positiva para la Entidad, por el aumento continuo que experimentó la TRM, la cual inició el año en \$3.432,50 y terminó en \$3.981,16, es decir con tendencia alcista en lo corrido del periodo.

De otra parte, el decrecimiento de los egresos operacionales en 2021 fue del 20,88%, cifra que se explica principalmente por el comportamiento del gasto financiero, siendo la disminución por valoración de las coberturas con forward uno de los más representativos (explica el 81,87% del decrecimiento total de los gastos operacionales), el cual se impactó producto de volatilidad experimentada por la TRM en lo corrido de la vigencia.

En cuanto al egreso generado por las fuentes de fondeo, encontramos que la causación de intereses de los CDT disminuyó en 26,97% durante el año, hecho que se explica principalmente por la variación a la baja que presentaron las tasas de interés de captación promedio de mercado por la contracción que se dio de la tasa repo hasta septiembre de 2021. De igual forma, los intereses de obligaciones financieras disminuyeron en un 18,02%, situación que se justifica en el ajuste de la tasa FED efectuado desde finales de 2019 hasta el cierre del Q1 2020 producto de la pandemia por el Covid-19 (disminución del rango de 1,75% - 1,50% a 0,25%-0,00%) manteniéndose en dicho nivel hasta el cierre de 2021, lo cual dio cierta estabilidad de la tasa LIBOR<sup>22</sup> (London Interbank Offeret Rate) e impactando de esta forma los intereses de todas las obligaciones contraídas en dólares.

En materia de gastos administrativos se evidenció un decrecimiento del 4,24% respecto al 2020, apalancado por la no recurrencia de gastos asociados a

procesos judiciales y por la disminución de los gastos de mantenimientos y reparaciones, útiles y papelería, entre otros. De igual forma, la administración efectuó un estricto seguimiento y control de los gastos, siempre buscando las eficiencias que permitieran la optimización de los recursos.

Conforme el comportamiento evidenciado en los ingresos y gastos operacionales, la utilidad antes de impuestos aumentó 199,79% de un año a otro, ubicándose en \$91.591 millones. Es importante tener en cuenta que en el ejercicio 2021 la Entidad dio aplicación de la ley 2155 de 2021, sobre el impuesto a la renta que representó un impacto positivo por \$16.311 millones debido a la recuperación del impuesto diferido por el cierre de la brecha de tasas impositivas futuras. El resultado operacional en conjunto con la recuperación del impuesto diferido permitió que la utilidad neta alcanzará un nivel récord de \$77.179 millones, lo que resultó en una variación anual de \$69.548 millones frente a 2020, equivalente a un crecimiento de 911,46%.



## En materia de gastos administrativos se evidenció un decrecimiento del 4,24% respecto al 2020

<sup>22</sup> Tasa de interés determinada por las tasas que los bancos, que participan en el mercado de Londres, se ofrecen entre ellos para depósitos a corto plazo. El dato corresponde a la Libor 3 Meses.



Gráfico No. 15: Utilidad Vs ROE  
Fuente: Findeter

## Principales Indicadores

Los indicadores de rentabilidad presentan un resultado positivo y están en línea con el proceso de recuperación paulatina de la normalidad, aunque aún se continúan impactando por los efectos ocasionados y derivados de la pandemia del Covid-19. El indicador "ROE" presentó resultado de 5,92% con un crecimiento de 5.3 puntos porcentuales frente 2020, producto del desempeño del margen financiero, el cual se incrementó en un 12,61% de un año a otro, situación que obedece a la adecuada gestión del diferencial de tasas activas y pasivas de la Entidad; así mismo, la adecuada gestión de los ingresos y gastos no financieros, conllevan a resultados extraordinarios que apalancan el crecimiento del patrimonio del 6,52%

y repercuten de forma directa en el resultado del indicador.

En cuanto al EBITDA<sup>23</sup>, este cumplió con las expectativas fijadas en el direccionamiento estratégico, aumentando en \$45.746 millones respecto 2020 y alcanzando un resultado de \$101.617 millones, lo anterior evidenciando el excelente desempeño en materia de ingresos de asistencia técnica, menor ejecución de gastos por comisiones y un adecuado control de los gastos administrativos.

<sup>23</sup> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Indica la rentabilidad de la Entidad antes de la deducción de los gastos asociados con la deuda y fiscales, es decir refleja la capacidad que tiene Findeter para generar beneficios teniendo en cuenta exclusivamente su actividad productiva.

Tabla No. 47: Indicadores de Rentabilidad

Indicador	dic-21	dic-20
ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)	5,92%	0,62%
EBITDA	\$101.617 millones	\$55.871 millones

Fuente: Findeter

La relación de solvencia presentó un aumento del 11,45% de diciembre de 2020 a diciembre de 2021, principalmente por el acoplamiento del cálculo a la metodología Basilea III desde enero de 2021, la cual ya fue revisada y ajustada conforme visita técnica efectuada por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia. El resultado obtenido por la Entidad al cierre de 2021, se atribuye al incremento del valor de riesgo de mercado y operacional de 148,31% como

consecuencia de la variación de la TRM, la cual ha tenido un impacto directo sobre las coberturas y, en consecuencia, los módulos de tasa de interés y cambio. Por otra parte, el patrimonio técnico presentó un crecimiento del 3,21% el cual obedece al comportamiento de las utilidades obtenidas y a que los activos ponderados por nivel de riesgo decrecieron en un 48,02% como resultado de la disminución tanto del valor de la cartera ordinaria como de la contingencia por créditos aprobados no desembolsados.

Tabla No. 48: Indicadores de Solvencia. Año 2021

Indicador	dic-21	dic-20
Relación de Solvencia Total	31,01%	19,56%

Fuente: Findeter

El indicador de eficiencia mostró un resultado que va en línea con el comportamiento del negocio financiero de la Entidad a lo largo de la vigencia. La "Eficiencia Operativa"<sup>24</sup>, se ubicó en 1,65%, presentando un aumento de 23 puntos básicos respecto al año 2020; la adecuada ejecución y control del gasto administrativo contribuyó de forma positiva a la eficiencia, el cual presentó una disminución de 4,24% de un año a otro, reflejando de esta forma una política acertada de nuestra Alta

Dirección, en cuanto al manejo y control de los egresos en un año de recuperación económica donde se observa una mayor normalización de las actividades y por ende un mayor consumo de recursos; sin embargo, se observó una disminución en los activos productivos de 2,30% derivado del bajo nivel de colocaciones y un alto volumen de prepagos, conllevando a que el indicador se ubique por debajo de las expectativas trazadas en el plan estratégico y con resultados inferiores a los registrados en 2020.

<sup>24</sup> Gastos Administrativos / Activos productivos

Tabla No. 49: Indicadores de Eficiencia

Indicador	dic-21	dic-20
Eficiencia Operativa	1,65%	1,42%

Fuente: Findeter

A continuación, presentamos el resultado consolidado de los componentes principales de los Estados Financieros de la Entidad:

Tabla No 50: Componentes principales Estados Financieros

Indicador	dic-21	dic-20	Var.
Total activos (billones)	\$11,42	\$11,77	-3,03%
Total pasivos (billones)	\$10,11	\$10,55	-4,14%
Total patrimonio (billones)	\$1,30	\$1,22	6,52%
Total utilidad neta (Millones)	\$77.179	\$7.630	911,46%

Fuente: Findeter

# 4.3.

## Riesgo Cambiario

Como parte de nuestra estrategia para reducir el riesgo cambiario realizamos operaciones con instrumentos financieros derivados y efectuamos desembolsos en dólares como cobertura natural para los pasivos en moneda extranjera, conforme a las regulaciones del Banco de la República y de la SFC. Al 31 de diciembre de 2021 llegamos a USD518.923.482 y EUR14.964.931 en contratos forward y a USD27.504.501 en créditos de redescuento. Como consecuencia de esto, monitoreamos nuestras posiciones en moneda extranjera a través del seguimiento del valor en riesgo en moneda extranjera, el cual se ha mantenido en niveles tolerables con respecto al límite del 95% que definió la Junta Directiva.

Para finales del periodo de reporte, el programa de cobertura de los pasivos de la Entidad presentó una cobertura cambiaria del 99,98%.

### Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez - SARL

El principal indicador que empleamos para el monitoreo en este sistema es el Índice de Riesgo de Liquidez - IRL, de

acuerdo con lo definido por la Circular Externa 042 de 2009 de la SFC.

Durante el año 2021, continuamos con las actividades de seguimiento semanal del manejo de la liquidez, así como proyectando el indicador de liquidez IRL de hasta 90 días, calculado semanalmente, con el objeto de anticipar cambios en el indicador y conocer el impacto que genera la dinámica diaria de desembolsos o captaciones en la liquidez de la Entidad.

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

Al cierre de diciembre de 2021 el IRL fue de \$1.082.897 millones para la banda de 1 a 7 días y de \$1.038.136 millones para la banda de 1 a 30 días, lo cual refleja que mantuvimos un nivel adecuado de recursos para cumplir con nuestras obligaciones y actividades.

De esta manera, en coordinación con el equipo Financiero fue posible programar adecuadamente las captaciones de recursos necesarios para el pago de las obligaciones contractuales.



Grafica No. 16: IRL 7 días  
Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2021



Grafica No. 17: IRL 30 días  
Fuente: Vicepresidencia de Riesgos, 2021

## 4.4. Calificación de Riesgos

### Standard & Poor's

El 20 de mayo de 2021 la agencia calificadora S&P publicó un comunicado de prensa mediante el cual redujo la calificación crediticia de Findeter en "BB+" con perspectiva estable desde "BBB-" con perspectiva negativa. Lo expresado en dicho documento señala que la disminución en la calificación obedeció al mismo hecho en la calificación del soberano y resaltó el importante papel de Findeter como apoyo del Gobierno Nacional, en el desarrollo de infraestructura urbana sostenible con el objetivo de promover el progreso regional y urbano de Colombia.

La calificación de Findeter está completamente ligada a la otorgada a la Nación. Así las cosas, las declaraciones de estabilidad en la calificación de Colombia, se transmiten inmediatamente a la Financiera. De acuerdo con este precedente, Standard & Poor's reafirmó la calificación de "BB+" con perspectiva estable tanto para la Entidad como para los bonos internacionales emitidos en 2014.

Ambas calificaciones fueron revisadas nuevamente el 16 de diciembre del 2021 y obtuvimos la certificación de estas por parte de la agencia calificadora.

Por otro lado, el 21 de julio de 2021 BRC Standard & Poor's ratificó las siguientes calificaciones:

- ⇒ Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en 'AAA'
- ⇒ Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en 'BRC1+'

### Fitch Ratings

El 9 de julio de 2021, la agencia calificadora Fitch Ratings redujo la calificación de Findeter a "BB+" con perspectiva estable desde "BBB-" con perspectiva negativa. De acuerdo con lo informado por la agencia la calificadora, esta reducción obedeció a que la calificación de Findeter se encuentra alineada con la del soberano, sin embargo, la calificación sigue reflejando la disposición y capacidad del Gobierno

Nacional para apoyar a la Financiera en caso de ser necesario. Adicionalmente, Fitch considera a Findeter como un jugador importante del Estado para financiar parte del Plan Nacional de Desarrollo en lo que respecta a infraestructura regional y urbana.

Teniendo en cuenta lo anterior, el 22 de octubre de 2021 Fitch Ratings ratificó las siguientes calificaciones:

- ⇒ Calificación Internacional afirmada en 'BB+' con perspectiva estable
- ⇒ Calificación Nacional de Largo Plazo afirmada en 'AAA'
- ⇒ Calificación Nacional de Corto Plazo afirmada en 'F1+'

### Calificación de riesgos titularización multiactivos

El 27 de diciembre de 2021 Fitch Ratings afirmó la calificación en AAA, a la serie A y A-, a la serie B, que componen los títulos de contenido crediticio emitidos por la universalidad TER IPC R-1 por \$233.900 millones.

Esta ratificación dada por la agencia Fitch, se basó en la calidad de la cartera titularizada, los mecanismos de mejora crediticia, cobertura, capacidad operativa, gestión de Findeter y la estructura legal y financiera de la transacción.

### Calificación de bonos subordinados

Fitch Ratings asignó la calificación de largo plazo "AA+(col)" a la emisión de bonos

subordinados la cual fue realizada por Findeter. Esta calificación fue inferior a la de la Entidad ya que refleja su carácter subordinado y el potencial de una recuperación menor con respecto a pasivos senior en caso de incumplimiento de parte de Findeter o la liquidación de éste.

### Calificación de bonos sostenibles

El comité técnico de Standard & Poor's afirmó en julio de 2021 la calificación de largo plazo "AAA" a la emisión de bonos sostenibles. Esta calificación se vio sustentada en factores como posición de negocio competitiva, altos niveles de solvencia, rentabilidad, calidad del activo reflejada en menor exposición al riesgo y una evolución positiva en cuanto a la diversificación de las fuentes de fondeo.



Fitch considera a Findeter como un jugador importante del Estado para financiar parte del Plan Nacional de Desarrollo en lo que respecta a infraestructura regional y urbana.

# 4.5.

## Presupuesto

El presupuesto de fuentes de la Entidad a 31 de diciembre de 2021 ascendió a \$777.089 millones, mientras que el de Aplicaciones, a la misma fecha, sumó \$762.375 millones.



### 4.2.1. Ejecución de Fuentes

La ejecución de fuentes al 31 de diciembre de 2021 fue de \$762.398 millones, monto equivalente al 98% del presupuesto, principalmente debido a una menor ejecución en los ingresos financieros que fue de \$674.676 millones, es decir un 97% de lo previsto.

La ejecución de fuentes al 31 de diciembre de 2021 fue de **\$762.398 millones**, monto equivalente al **98% del presupuesto**.

Tabla No. 51: Ejecución de Fuentes

Fuentes	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Ingresos Año (3)	Diferencia Ejecución (4) = (3) - (1)	% Cumplimiento (5) = (3) / (1)
Ingresos Financieros	698.614	698.614	674.676	-23.938	97%
Ingresos Convenios y/o Programas	62.023	62.023	76.183	14.159	123%
Otros Ingresos Operacionales	16.392	16.392	10.952	-5.440	67%
Otros Ingresos No Operacionales	60	60	588	528	980%
<b>Total Fuentes</b>	<b>777.089</b>	<b>777.089</b>	<b>762.398</b>	<b>-14.691</b>	<b>98%</b>

Fuente: Findeter - Cifras en Millones de \$

**Ingresos financieros.** El recaudo de intereses de la cartera de redescuento fue \$249.798 millones correspondientes a un 72% de lo proyectado, hecho motivado por menores desembolsos realizados a lo previsto (-21%), prepagos y menores tasas base. Así mismo, el recaudo por concepto de Tasa Compensada, \$235.403 millones, que equivale a una ejecución del 86% fue un hecho dado principalmente por una menor tasa repo. Lo anterior fue parcialmente compensado por el buen desempeño en el recaudo por derivados que alcanzó \$147.145 millones, monto equivalente a una ejecución del 279%.

### Ingresos de convenios y/o programas.

Presentó una ejecución del 123%, \$76.183 millones, es decir \$14.159 millones más de lo proyectado. El recaudo de cartera de periodos anteriores de los programas de infraestructura y agua, mayor volumen de proyectos supervisados en viviendas, así como la prórroga de algunos contratos y la suscripción de nuevos convenios incidieron en esta mayor ejecución.

**Otros ingresos operacionales.** Rubro que muestra una ejecución de \$10.952 millones equivalente al 67%. Se resalta el recaudo por debajo de lo estimado en Estructuración de Proyectos que presentó un cierre de \$1.599 millones equivalente al 15% comparado con lo proyectado, debido principalmente a que no se concretaron las iniciativas de nuevos negocios. Lo anterior fue parcialmente compensado por el mayor valor recaudado en comisiones de compromiso por valor de \$5.002 millones, es decir un 343% comparado con lo planeado, debido, fundamentalmente, a que el contratista de la Conexión Neiva-Girardot, varió el cronograma de desembolsos y a que Conexión Norte se prorrogó hasta junio 2022.

### 4.2.2. Ejecución de Aplicaciones

A 31 de diciembre de 2021, nuestro presupuesto de Aplicaciones presentó una ejecución de \$589.349 millones, es decir un 77% de lo inicialmente proyectado que era de 762,375 millones, situación que se observa en la siguiente tabla:

Tabla No. 52: Ejecución Aplicaciones

Aplicaciones	Presupuesto Actual (1)	Meta Inicial (2)	Compromisos Acumulados (3)	Valor no Comprometido (4) = (1) - (3)	% Cumplimiento (5) = (3) / (1)
Gastos Financieros	493.103	493.103	402.554	90.549	82%
Gastos de Impuestos y Contribuciones	115.164	116.875	52.251	62.913	45%
Gastos de Funcionamiento y Administrativos General	152.024	150.313	132.557	19.467	87%
Adquisición de Activos	2.085	2.085	1.987	97	95%
<b>Total Aplicaciones</b>	<b>762.375</b>	<b>762.375</b>	<b>589.349</b>	<b>173.026</b>	<b>77%</b>

Fuente: Findeter - Cifras en Millones de \$

**Gastos financieros.** Su ejecución fue de \$402.554 millones, equivalente al 82%, comparado con lo planeado, debido a la cancelación de intereses y comisiones, que presentó una ejecución de \$380.162 millones, equivalente a un 93%, así como a la menor ejecución dada por egresos de derivados debido a la volatilidad observada en la tasa de cambio durante el 2021. A lo anterior se le suma una menor cancelación de intereses de CDT, bonos y créditos de la Banca Multilateral asociado a tasas base por debajo de lo estimado, colocaciones inferiores a lo previsto y una menor TRM promedio esperada.

**Gastos de funcionamiento y administración.** Este rubro cerró con una ejecución de \$132.557 millones, equivalente al 87%, en la que se destacan los siguientes conceptos: gastos administrativos con \$64.529 millones correspondientes a un 93%, gastos de personal por valor de \$51.907 millones equivalentes a un 93%, gastos de viaje con \$3.884 millones equivalentes a un 84% y honorarios por \$12.237 millones correspondientes a un 54%.

Es importante resaltar la gestión y el seguimiento mensual que realizó la administración para racionalizar el gasto y generar ahorros que permitieron mitigar la caída en el recaudo, la que generó un ahorro de \$16.532 millones, en honorarios por valor de \$10.364 millones, en gastos administrativos de \$4.847 millones, en gastos de personal \$867 millones y en gastos de viaje por \$363 millones.

En lo referente a adquisición de activos se presentó una ejecución por \$1.987 millones equivalente al 95%, debido principalmente a ahorros obtenidos por valor de \$91 millones.

La ejecución presupuestal de la vigencia se fundamentó en el uso eficiente de los recursos que se gestiona en la Entidad, la cual se presenta periódicamente al Comité de Presupuesto y de Sostenibilidad Contable, lo que contribuyó al cumplimiento de los indicadores proyectados por la Entidad al cierre de 2021.



**Foto:** Centro Integral Justicia y Atención para Menores Campo Verde - Cundinamarca.

## 4.6. Captación de Recursos

Logramos captar recursos por \$4,52 billones a través de emisiones de CDT's lo que representó un incremento en el monto emitido con relación al 2020, esto debido a la mayor demanda de recursos para hacer frente a la reactivación económica del país.

Las emisiones directas en el mercado primario alcanzaron \$2,84 billones, se realizaron renovaciones por \$1,68 billones, lo cual significó un aumento del 88% con respecto al año 2020. Los montos emitidos

en el mercado primario y el volumen de las renovaciones demuestran la confianza de los inversionistas en nuestra Entidad y su importancia en la contribución al desarrollo del país.

En términos de la distribución por tipo de indicador, las emisiones estuvieron lideradas por las presentadas en IBR que representaron el 50% del total con \$2,28 billones, mientras que las participaciones de los CDT's indexados a IPC y en tasa fija fueron del 23% y 26% respectivamente.

Tabla No. 53 Emisiones en el mercado de valores

Tipo	2020	% participación por tipo de emisión	2021	% participación por tipo de emisión	Var %
Emisión Primaria CDT	3.431.128	79%	2.842.381	63%	-17%
Renovación CDT	897.512	21%	1.686.905	37%	88%
Bonos	0	0%	0	0%	0%
<b>Total general</b>	<b>4.328.640</b>	<b>100%</b>	<b>4.529.286</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>

Fuente Findeter 2021 - Cifras en millones de \$

Tabla No. 54: Emisiones por indicador

Indicador	2020	% participación	2021	% participación	Var%
DTF	0	0%	0	0%	0%
Tasa Fija	2.709.728	63%	1.196.042	26%	-56%
IBR	1.404.892	32%	2.284.544	50%	63%
IPC	214.020	5%	1.048.700	23%	390%
<b>Total</b>	<b>4.328.640</b>	<b>100%</b>	<b>4.529.286</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>

Fuente Findeter 2021 - Cifras en millones de \$

## 4.7.

### Portafolio de Inversiones

Administramos nuestro Portafolio de Inversiones según las directrices impartidas por nuestra Junta Directiva, con la adecuada supervisión del Comité de Inversiones. El objetivo del Portafolio de Inversiones es generar ingresos mediante la conformación de un portafolio de títulos de renta fija, consistente con el perfil de riesgo de la Entidad, el horizonte de inversión y el costo de recursos del Banco.

El portafolio de Findeter está compuesto por Títulos de Tesorería TES, Clase "B", tasa fija o indexados a la UVR, y Certificados de depósitos a término en establecimientos bancarios vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia. La duración ponderada del portafolio no supera los seis (6) años.

La rentabilidad bruta del Portafolio de Inversiones en el 2021 fue de -0,108% E.A., sin tener en cuenta los títulos clasificados como disponibles para la venta; así, el portafolio propio de inversiones generó una pérdida de -\$327 millones en el período; por otro lado, la rentabilidad generada por el portafolio teniendo en cuenta los títulos clasificados como disponibles para la venta fue -1,47% E.A.

En el 2021 afrontamos adecuadamente los retos que generó la pandemia a nivel global y la extrema volatilidad que se presentó en la renta fija local; se administraron apropiadamente los riesgos inherentes al Portafolio de Inversiones.

Por otra parte, mantenemos la participación en el Fondo de Capital Privado Ashmore, Certificados de depósito a término de emisores locales y los títulos TER IPC B producto de la titularización de cartera de redescuento.



**El objetivo del Portafolio de Inversiones es generar ingresos mediante la conformación de un portafolio de títulos de renta fija**

## 4.8.

### Administración de la Liquidez

Administramos los recursos de liquidez necesarios para la operación del negocio y poder lograr el cumplimiento de las metas de desembolsos. Con estos recursos pudimos honrar oportunamente las obligaciones de deuda, los gastos administrativos de la Entidad y los

requerimientos de liquidez exigidos por los organismos de supervisión. Estos excedentes se manejaron principalmente en cuentas de ahorro e interbancarios con establecimientos de buena calidad crediticia procurando rentar por encima de los niveles de la tasa Repo.

## 4.9.

### Gestión de Cobertura

A lo largo de 2021 mantuvimos una cobertura cercana al 100% de los pasivos en moneda extranjera, mediante el uso de instrumentos derivados como los *Forwards* y la cobertura natural, con el fin de mitigar el riesgo de tasa de cambio en un año con una alta volatilidad en el precio de las divisas a nivel mundial. La estrategia de cobertura mediante el uso de las operaciones *Forward* se fue acoplado a las condiciones cambiantes del mercado, ante el estímulo que recibieron las economías mundiales para hacer frente a la reactivación después de un año de confinamiento, donde vimos programas de compras de activos en

Europa y Estados Unidos y mecanismos de intervención como reducción de tasas de interés. En el segundo semestre, evidenciamos las consecuencias de la paralización del comercio mundial, donde los principales puertos del mundo han estado saturados por la falta de eficiencia en el transporte marítimo y nuevos confinamientos en algunas partes del mundo, lo que ha causado un gran impacto en el precio de los insumos básicos y complementarios (fuertes presiones inflacionarias al alza), el precio de los *commodities* y, como consecuencia, una fuerte devaluación de las monedas de países emergentes.

# 4.10.

## Posicionamiento Internacional

Mantener la presencia de Findeter en espacios de diálogo internacional ha sido nuestro reto en los últimos 2 años, como consecuencia del Covid-19 y debido a las restricciones de movilidad que ha impuesto la situación de salud pública a nivel global. Sin embargo, la gestión en materia de banca internacional se ha enfocado en lograr la presencia de la Entidad en espacios virtuales de gran relevancia, promovidos por sus principales socios y aliados internacionales. Algunos de los principales eventos e iniciativas en las que participamos en 2021 fueron:

En marzo tuvo lugar la Asamblea Anual del BID en Barranquilla, donde la Presidenta fue invitada a participar como panelista junto a Susana Correa (Directora del DPS y Gerente para la Reconstrucción de San Andrés) en el conversatorio *“El impacto de los huracanes Iota y Eta en el caribe colombiano”* cuyo objetivo fue visibilizar la situación de San Andrés y Providencia, mostrar los avances del proyecto de reconstrucción y concientizar a los participantes sobre la importancia de invertir en resiliencia climática.

En abril la Presidenta participó como panelista en el Lanzamiento de la Alianza de Bancos Subnacionales para el Desarrollo, que surgió como iniciativa regional en la Cumbre de Finanzas en Común del 2020, donde varios bancos de la región discutieron como pueden actuar como creadores de políticas públicas y de mercado para ayudar al desarrollo territorial.

En mayo participamos en la 51 Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE, la cumbre anual de la Banca de Desarrollo de América Latina y el Caribe, de manera virtual, a la que fueron convocados más de 800 representantes de la comunidad financiera para el desarrollo, sector público y privado. La Presidenta de Findeter participó en este espacio como miembro del Consejo Directivo de ALIDE, al cual pertenece desde 2019. Este año tuvo como propósito analizar el rol que cumplieron los bancos de desarrollo en el financiamiento contracíclico de la triple crisis sanitaria, económica y climática, centrándose en el apoyo a los sectores productivos y las pymes, el financiamiento por la equidad de género y al desarrollo sostenible.

En octubre también hicimos presencia, de manera virtual, en las sesiones de la Asamblea Anual del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Se convocaron gobiernos, organismos multilaterales, el sector privado, los círculos académicos y la sociedad civil, para abordar la deuda, el cambio climático, el Covid-19 y las barreras comerciales, todos obstáculos clave que enfrentan los países en la actualidad, para encontrar soluciones innovadoras y lograr una recuperación mundial resiliente.

En diciembre, nuestro Vicepresidente Financiero participó como panelista en la Octava edición del Evento Finanzas del Clima 2021, donde se identificaron retos y oportunidades de los bancos nacionales de desarrollo frente a la movilización de recursos para proyectos de adaptación al cambio climático. El Evento de *“Finanzas del Clima del Comité de Gestión Financiera”* del SISCLIMA, se ha posicionado con uno de los más importantes de la región, por la calidad de los espacios de conversación, relevancia de los temas tratados, señales prospectivas frente al financiamiento climático y generación y apropiación de conceptos de inspiran la toma de decisiones y el llamado a la acción para la transformación de empresas y sectores, de cara a la adopción de modelos de crecimiento ambientalmente responsables y socialmente inclusivos.

Igualmente participamos, de manera virtual, en las sesiones de la COP26, eventos paralelos y talleres virtuales organizados por entidades líderes en temas de Cambio Climático, en

los que se discutieron propuestas y problemáticas que enfrentan los países en su camino para alcanzar la carbono neutralidad, mediante la mitigación y adaptación.

Finalmente, lideramos misiones y reuniones de trabajo con múltiples actores internacionales como el Banco de Crédito Alemán para la Reconstrucción - KfW, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, el Banco Mundial - BM, la Agencia Francesa para el Desarrollo - AFD, la Nama Facility, la Agencia Alemana para la Cooperación - GIZ, el Fondo Verde del Clima - GCF (por sus siglas en inglés), la Embajada de Bélgica, la Agencia de Cooperación Internacional de Corea - KOIKA, la Agencia de Cooperación Suiza -SECO, el DAI (Agencia de Implementación de Recursos de la USAID,) entre otros. Dichas jornadas sirvieron como espacio para explorar posibles operaciones de crédito o para impulsar los programas existentes. Así mismo, se estudiaron oportunidades de cooperación mutua o se avanzó en los proyectos existentes.



Mantener la presencia de Findeter en espacios de diálogo internacional ha sido nuestro reto en los últimos 2 años

# 4.11.

## Ejecución de Recursos Internacionales

(103-2) Tema material: Acciones frente al cambio climático, promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar.

### Operaciones de Crédito con Entidades Internacionales

- En el marco de los contratos de préstamo que hemos suscrito con el BID y el KfW, en 2021 ejecutamos USD33,1 millones. Los proyectos financiados a través de estas líneas aportan al desarrollo urbano del país, a la continuidad y mejora en la prestación de los servicios públicos y sociales, y al desarrollo del sector de energía y eficiencia energética en las distintas regiones.
- Así mismo, en febrero suscribimos un nuevo contrato de crédito con el KfW, para financiar proyectos en el sector de Agua y Saneamiento Básico, por un monto de USD84,9 millones. Las condiciones financieras de esta operación fueron muy favorables para Findeter.
- Finalmente, en el segundo semestre del año se le dio aval a Findeter para acceder a una Garantía de la Nación para respaldar operaciones de crédito con bancas multilaterales e internacionales, por un cupo de hasta USD300 Millones.



### Cooperación Internacional No Reembolsable

En materia de cooperación internacional, en 2021 avanzamos en los siguientes frentes:

- Aprobamos una estrategia para la consecución de recursos de cooperación no reembolsable, cuyos objetivos fundamentales son: i). Fortalecer las capacidades de Findeter y aportar a la consolidación de su rol como Banca de Desarrollo; ii). Diversificar sus socios y fortalecer su relación con los socios existentes; iii). Movilizar recursos para apoyar a los departamentos y municipios de Colombia en sus esfuerzos por generar condiciones de desarrollo sostenible.
- Obtuvimos GBP500.000 del Fondo Británico UKPACT, mediante la gestión del equipo de Banca Internacional ante la Embajada Británica, los cuales serán utilizados para financiar el Estudio de Viabilidad para la Actualización del Plan Maestro de Movilidad y la Estructuración Técnica, Legal, Financiera y Social del Sistema Estratégico de Transporte Público de Villavicencio.
- Suscribimos la Adenda No.5 al Memorando de entendimiento firmado entre el Fondo para el Desarrollo de Abu Dhabi y Findeter. Esta adenda formaliza la entrega de USD12 millones para la construcción y dotación, por parte de Findeter, de 13 Centros Sacúdete del Instituto de Bienestar Familiar - ICFB.

También ejecutamos exitosamente recursos de cooperación internacional no reembolsable en los siguientes programas e iniciativas:



Ejecutamos recursos de cooperación no reembolsable provenientes de la NAMA Facility, en el marco de la NAMA de Desarrollo Orientado al Transporte (TOD). Este proyecto tiene por objeto transformar el modelo de transporte público del país, desde uno orientado al vehículo particular hacia uno enfocado en una visión "TOD". Este modelo busca mejorar la calidad del servicio, apoyar la sostenibilidad financiera de los sistemas de transporte público y generar una disminución en la emisión de los gases efecto invernadero asociados al uso de combustibles fósiles.



A partir de los recursos gestionados ante el Foreign and Commonwealth Office del Reino Unido, en el marco de la ejecución del Prosperity Fund en Colombia, hemos logrado:

⇒ La adhesión de Bogotá y la entrega de sus aportes financieros al proyecto para la "Estructuración de un Tren de Carga y Pasajeros entre Bogotá y Zipaquirá". Cabe resaltar que la adhesión de Bogotá al proyecto fue el resultado de una estrategia conjunta entre la Embajada Británica en Colombia, la Gobernación de Cundinamarca y Findeter. Además de los aportes iniciales al proyecto, por un valor de \$16.500 millones, hechos por

el Prosperity Fund del Reino Unido y la Gobernación de Cundinamarca, en 2021 se logró la entrega de \$12.800 millones adicionales, por parte de la Alcaldía de Bogotá. Así mismo, se formalizó la entrega de un monto adicional, por parte de la Gobernación de Cundinamarca, por un valor de \$4.200 millones. Estos aportes significaron el incremento de los recursos disponibles para el proyecto en un 52%.

⇒ Contratamos el diseño del Plan de Saneamiento Hídrico del Municipio de Ibagué, así como su respectiva interventoría. Cabe señalar que este proyecto es financiado con recursos del Prosperity Fund del Reino Unido, con un aporte de \$2.643 millones.

⇒ Contratamos el diseño del Plan Maestro de Alcantarillado de Valledupar, así como su respectiva interventoría. Este proyecto beneficiará a 13 corregimientos rurales y urbanos de Valledupar y es financiado con recursos de cooperación no reembolsable provenientes del Prosperity Fund del Reino Unido, que hace un aporte de \$3.912 millones.

⇒ También contratamos la actualización del Plan Maestro de Movilidad y la estructuración técnica, legal, financiera y social del Sistema Estratégico de Transporte Público de Villavicencio. El proyecto tiene aportes del Prosperity Fund del Reino Unido, por valor de \$3.300 millones aproximadamente y de la Alcaldía de Villavicencio, por valor de \$300 millones, para un total de \$3.600 millones.

⇒ En el marco del Proyecto "Smart City" Santa Marta, financiado con recursos

de cooperación no reembolsable del Prosperity Fund del Reino Unido, entregamos a la ciudad los diseños a detalle para la creación del Centro Inteligente de Comando - CICO y las cinco soluciones para la implementación de una "Ciudad inteligente" en el Centro Histórico de Santa Marta. Este proyecto tuvo un valor de \$1.700 millones.

⇒ Culminamos la estructuración técnica, legal, financiera y en materia de equidad de género e inclusión social para un sistema integrado de transporte en la ciudad de Manizales. Este proyecto fue financiado con recursos de cooperación no reembolsable del Prosperity Fund del Reino Unido, además de aportes del Municipio de Manizales, para un total de \$2.742 millones. Adicionalmente, en 2021 se logró el compromiso del municipio, contando con la aprobación del gobierno local y a través de un documento CONFIS, para avanzar en la ejecución del Proyecto, apropiando recursos a partir del año 2023.



Nama MoVE: En diciembre suscribimos un Acuerdo de Cooperación Internacional con GIZ, para la ejecución de la Fase de Preparación Detallada - DPP, del proyecto NAMA MoVE, por un valor de EUR338 mil. Con este proyecto se apoyó la construcción de un entorno regulatorio y de mercado, para desarrollar la movilidad eléctrica en el país. El proyecto cuenta con la colaboración del Ministerio de Transporte, el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Unidad de Planeación Minero-Energética y el World Wild Fund (WWF).





En 2021, se desarrolló la Fase II del proyecto, ejecutando recursos de cooperación no reembolsable por EUR169 mil. En este sentido, se completó la propuesta definitiva de implementación de la cooperación para la NAMA MovE, la cual fue compartida con el cooperante respectivo (NAMA Facility) en octubre.

Como resultado del DPP, entre otros, obtuvimos los siguientes productos principales:

- ⇒ Diseño de los instrumentos financieros que permitirán apoyar iniciativas de reposición de flotas vehiculares por tecnologías de propulsión eléctrica en los segmentos de taxis, vehículos de carga liviana y vehículos oficiales, los cuales fueron priorizados como resultado de los análisis técnicos. Dentro de los instrumentos financieros propuestos se encuentran líneas de crédito blandas, garantías parciales y subsidio directo.
- ⇒ Análisis del modelo de reposición y disposición final de baterías.
- ⇒ Análisis de estructura tarifaria de energía para movilidad.
- ⇒ Metodología de análisis de impactos ambientales y sociales, y propuesta de articulación de la NAMA MovE con el sistema de monitoreo, reporte y verificación de gases efecto invernadero del país.
- ⇒ Propuesta de estrategia de comunicaciones para la implementación del proyecto de soporte de la NAMA MovE.

Nos encontramos a la espera de la aprobación, por parte de la NAMA Facility, de los productos realizados en esta fase de diseño, de ser así recibiríamos una subvención por EUR19 millones aproximadamente. Todos estos insumos, desarrollados en el DPP servirán de soporte para la implementación de los componentes técnico y financiero de la NAMA MovE, los cuales serán completados y actualizados conforme el contexto específico de ejecución de la etapa de implementación.

- ⇒ Abu Dhabi: En noviembre de 2017 se suscribió un Memorando de Entendimiento (MoU) entre el Fondo de Abu Dhabi para el Desarrollo y la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC-Colombia). El MoU tiene como objetivo fundamental, transferir recursos de cooperación no reembolsables para proyectos de desarrollo en Colombia. En 2021 se han recibido desembolsos por un valor de USD3 millones para la construcción de los CDIs de Condoto (Chocó), Curillo (Caquetá), Mitú (Vaupés), Tibú (Norte de Santander), Palmira (Valle del Cauca) y Acandí (Chocó).
- ⇒ KfW: En el marco del Programa de Protección Ambiental Municipal, el cual cuenta con recursos de cooperación internacional no reembolsables otorgados por KfW, avanzamos en las etapas requeridas para lograr la contratación de una firma internacional que pueda apoyar a nuestra Entidad en el fortalecimiento del Sistema de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS. Esta contratación tiene un valor de EUR200 mil y su objetivo principal es fortalecer el SARAS, teniendo como referente las Normas de Desempeño de

la Corporación Financiera Internacional - IFC y las guías complementarias del Grupo Banco Mundial, para gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales de la cartera de proyectos a ser financiados por Findeter. Se espera que esta consultoría inicie el primer trimestre de 2022.

- ⇒ Adicionalmente, en el marco de este mismo programa iniciamos el proceso de contratación de los servicios de consultoría para el análisis integral de riesgos técnico-operativos, ambientales y sociales en proyectos de agua y saneamiento básico y definición de medidas y/o estudios complementarios requeridos para mitigarlos, por un valor de EUR200 mil. Se espera que esta consultoría inicie el segundo o tercer trimestre de 2022.



**En 2021 se han recibido desembolsos por un valor de USD3 millones para la construcción de los CDIs de Condoto (Chocó), Curillo (Caquetá), Mitú (Vaupés), Tibú (Norte de Santander), Palmira (Valle del Cauca) y Acandí (Chocó).**

Durante el año desarrollamos y ejecutamos, de manera oportuna, los recursos otorgados para el Programa de NAMA Residuos Sólidos los cuales buscaban apoyar la puesta en marcha del Proyecto, cuyo objetivo es la reducción de las emisiones de metano y otros GEI en el sector de residuos, mediante el avance de la implementación de políticas y proyectos que contribuyan a una gestión sostenible e integrada de los residuos sólidos.

La formulación de la NAMA, la definición del modelo de disposición final de los residuos sólidos domiciliarios y la estructuración de los modelos económicos bajo los cuales se realizará la disposición final de residuos, se entregaron en enero. Con estos insumos se evaluaron las alternativas disponibles para la implementación del proyecto.

Este proyecto fue financiado por el Green Climate Fund, con un presupuesto inicial de USD310.002 del cual se ejecutó finalmente USD217.000 gracias a mejores tarifas en la contratación y un dólar más favorable al proceso. El proyecto fue finalmente entregado en el mes de julio y la auditoría financiera al proceso se

entregó en el mes de septiembre, con una opinión favorable a todo el proceso.

Otros aspectos por destacar en la gestión realizada por Findeter para profundizar su línea de trabajo en materia de banca internacional, en lo relacionado a cooperación corresponden a:

- En diciembre firmamos la Adenda No. 5 al MoU entre el Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi y APC - Colombia, por un valor de USD12 millones. Esta Adenda busca financiar a través de Findeter junto con el ICBF, los estudios y diseños, construcción y dotación de 13 Centros Sacúdete en Barranquilla, Manizales, Yopal, Popayán, Mocoa, Inírida, Maicao, Villavicencio, Tumaco, Pereira, Bucaramanga, Cali y Jamundí.
- En octubre finalizamos el proyecto financiado por la Nama Facility a través de la GIZ, que busca generar un entorno regulatorio y de mercado para promover la movilidad eléctrica en el país. En particular, Findeter, con el apoyo del Ministerio de Transporte, WWF y otras entidades del Gobierno Nacional, dio por terminada la fase

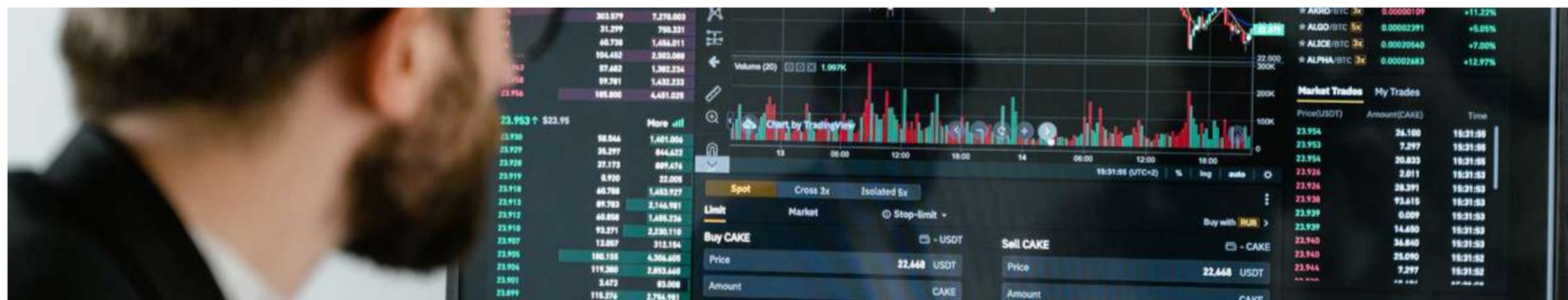
preparatoria del proyecto, ejecutando recursos de cooperación técnica no reembolsable por valor de EUR300 mil y presentando a la Nama Facility una propuesta para la implementación del esquema desarrollado.

- En 2021 dimos inicio al proceso de estructuración y negociación de dos líneas potenciales de crédito, así como a la construcción de un documento CONPES, el cual acompañaría la ejecución de dichos recursos con las bancas internacionales y multilaterales, y que debe servir como base para acceder a una Garantía Soberana.
- A 2021 comprometimos un monto total de GBP6 millones, en el marco del Memorando de Entendimiento firmado entre Findeter y la Embajada del Reino Unido en 2017, para la ejecución de los recursos del Prosperity Fund. En proyectos de gran importancia y relevancia a nivel nacional como el proyecto tren de Bogotá - Zipaquirá, y con enfoque de género e inclusión como lo fue el proyecto de sistema integrado de Manizales y el de Smart City Centro Histórica de Santa Marta.



## Durante el año desarrollamos y ejecutamos, de manera oportuna, los recursos otorgados para el Programa de NAMA Residuos Sólidos.

- En el marco del Memorando de Entendimiento (MoU) suscrito entre el Fondo de Abu Dhabi para el Desarrollo y APC-Colombia, en el que Findeter está a cargo de la construcción, dotación y expansión de 37 Centros de Desarrollo Infantil. A 2021 se han ejecutado USD2,7 millones en el marco del Proyecto, lo que corresponde a un 26% de los recursos de la cooperación.



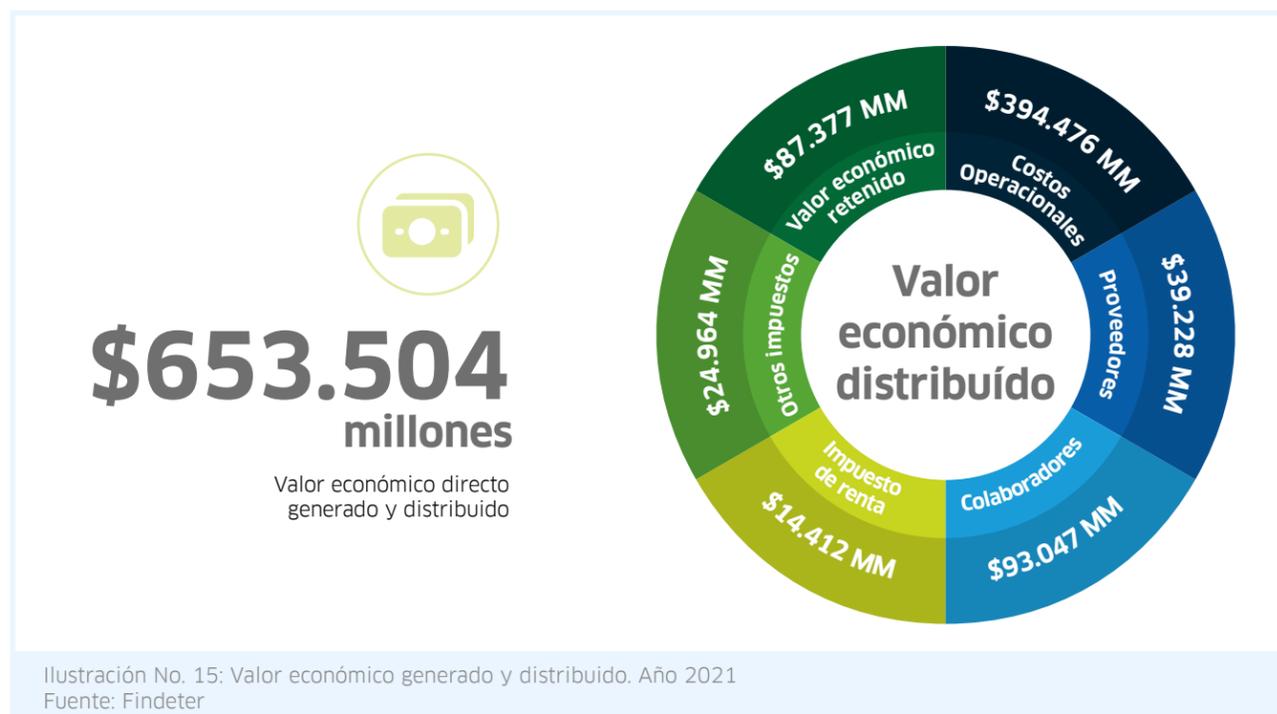
# 4.12.

## Valor Económico Generado y Distribuido

(201-1)

El valor económico directo generado y distribuido para la vigencia 2021 es de **\$653.504 millones**. Uno de sus principales componentes es el valor económico distribuido, que presentó un incremento en su rendimiento respecto a 2020 en \$101.323 millones, debido a la reducción de los costos operacionales, impactado de forma positiva por la tendencia decreciente de las tasas de

captación de CDT, estabilidad de las tasas Libor, entre otros factores; también se presentó una reducción considerable de los impuestos, producto de la aplicación de la ley 2155 de 2021, sobre el impuesto a la renta. De igual manera, derivado del buen comportamiento en materia operacional (reducción de los costos e impuestos), se incrementó el valor retenido en 76,65% con relación a 2020.



# 4.13.

## Gestión de la Planeación de Negocios Fiduciarios

Para el servicio de asistencia técnica, concebido como el acompañamiento en el desarrollo de los proyectos dirigidos a fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad a nivel territorial, proponemos a todos nuestros clientes una administración de recursos a través del modelo de fiducia mercantil, en la que contratamos los servicios de una sociedad fiduciaria para la constitución de un patrimonio autónomo, a través del cual se garantiza la gestión, planeación y ejecución financiera de los recursos de terceros, en busca de la transparencia en el manejo de los recursos públicos y privados controlando su adecuada inversión y destinación.

Estos patrimonios autónomos ofrecen algunos beneficios a nuestros clientes, tales como la gestión de contratación derivada, la correcta ejecución financiera de los proyectos y la inversión y administración de los recursos a través de los fondos de inversión colectiva.

Durante la vigencia 2021, Findeter suscribió 31 contratos interadministrativos con entidades del orden nacional y territorial, cuya cuantía asciende a

\$3,5 billones, que generan crecimiento, sostenibilidad y empleos a nivel nacional durante la ejecución de todos los proyectos. La administración y ejecución de estos recursos se realiza a través de patrimonios autónomos constituidos con sociedades fiduciarias reconocidas en el sector financiero colombiano.



La administración y ejecución de estos recursos se realiza a través de patrimonios autónomos constituidos con sociedades fiduciarias reconocidas en el sector financiero colombiano.

# 4.14. Bonos Sostenibles

(201-2) ODS-3;  
ODS-4; ODS-6;  
ODS-9; ODS-13 y  
ODS-15

El 18 de junio de 2019, Findeter realizó la primera emisión de bonos sostenibles en el país, con el objetivo de financiar proyectos que generen beneficios ambientales y sociales y que aporten a la construcción de territorios sostenibles. La emisión colocó en el mercado de valores colombiano bonos sostenibles por \$400 mil millones, con plazos de 5 y 7 años a una tasa de IPC +2,54% e IPC +2,90%, respectivamente. Se recibieron demandas por \$1,03 billones, es decir 3,44 veces el monto inicialmente ofertado.

Los bonos, que además recibieron la máxima calificación de riesgo crediticio AAA por parte de la agencia calificadora BRC - Standard & Poor's, refinanciaron proyectos orientados a mejorar las condiciones socioeconómicas de la población, con el propósito de mejorar la calidad de vida, promover el bienestar de los colombianos y aportar al cumplimiento de diez de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

En respuesta a los compromisos adquiridos con esta emisión, Findeter reporta anualmente el impacto económico, social y ambiental generado por los proyectos financiados, según las ocho categorías de indicadores aprobados en el marco de referencia de la emisión. Así, esta sección presenta el tercer informe anual sobre la emisión de bonos sostenibles, puntualizando las actualizaciones de dicha cartera al cierre del año 2021.

## Comité del Bono Sostenible

El Comité de Riesgos y Gestión de Activos y Pasivos de Findeter asumió las funciones definidas en el marco de referencia para el Comité del Bono Sostenible, con el objetivo de hacer seguimiento a los lineamientos, especialmente en lo relacionado con el control de la cartera de los proyectos elegibles bajo los criterios de los bonos.

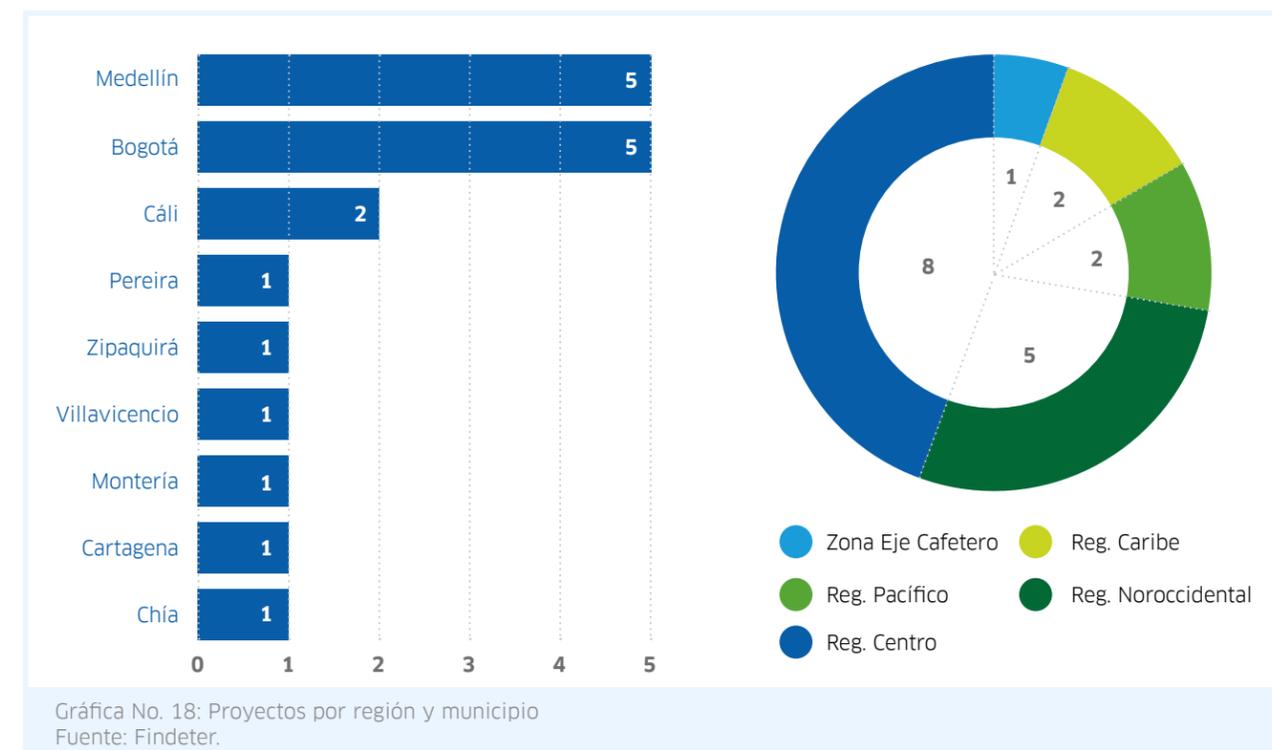
Durante el 2021, el comité realizó dos reuniones en las que se abordaron los siguientes temas:

- La composición de la cartera marcada como bonos sostenibles a la fecha, en la que no se observaron cambios en el número de beneficiarios (14), pero sí en el número de proyectos (18 vs 16). El saldo de la cartera a diciembre de 2021 cerró en \$401.021 millones, con un plazo restante promedio ponderado de 7,5 años.
- La composición de la cartera de reserva no presentó cambios en su composición durante el 2021. Sin embargo, entre la información presentada en junio y diciembre, se observó una disminución del saldo de la cartera de reserva de \$31.408 millones, ubicándose, a noviembre, en \$358.130 millones.

## Principales Impactos Resultados

### Indicadores Financieros / Uso de los Recursos

Entre 2020 y 2021, la cartera de bonos sostenibles presentó ligeros cambios en su composición. Así, a noviembre 30 de 2021, los recursos de la emisión se encuentran asociados a un total de 18 proyectos (vs. 16 en 2020) de 14 beneficiarios en 9 municipios de 8 departamentos, como se muestra en la Gráfica. Los proyectos están distribuidos en 5 oficinas regionales atendidas por Findeter. Las regionales que concentran un mayor número de proyectos son Centro y Noroccidental, que entre las dos suman 13 de los 18 proyectos.



Los 18 proyectos se clasifican en cuatro sectores financiables según el marco de referencia de los bonos sostenibles. Los proyectos están mayormente concentrados en Educación y en Salud, con 16 proyectos en total. Las categorías de Agua y Transporte Masivo tienen, cada una, un proyecto refinanciado con la emisión. Al 30 de noviembre de 2021, la cartera de los 18 proyectos presentó un saldo de \$401.841 millones, como lo indica la Tabla. Esto

reflejó un pago total de \$46.995 millones durante enero-noviembre de 2021.

Con respecto al estado de los 18 proyectos, al 30 de noviembre de 2021, 14 proyectos habían sido entregados y 4 estaban en ejecución. De los proyectos que aún están siendo ejecutados, hay un proyecto por cada una de las cuatro categorías (Educación, Salud, Agua y Transporte masivo).

y adecuación de cinco áreas de posgrado, que invitan a aumentar la cobertura en los posgrados de ciencias económicas. También se hizo una intervención en los baños de hombres y mujeres y se puso una escalera especial para personas con movilidad reducida. En Piedra de Bolívar (\$6.500 millones) se necesitaba acreditación internacional, por lo cual el edificio pasó de 4 salones a 12, con lo que se aumentó el 200% la capacidad para las zonas de posgrado. Esto derivó en más estudiantes y más ingresos para la institución. Todas las zonas y salones se hicieron con tecnología de punta: internet wifi, cafetería y cocinas nuevas para los estudiantes, sala de juntas en las oficinas de docentes, video beam, sillas gerenciales. Pasaron de cubículos de 3m<sup>2</sup> a oficinas personalizadas de 9m<sup>2</sup> para los profesores.

dos proyectos de educación superior que directamente se relacionan con este sector, y donde uno de ellos aporta en la generación de nuevas camas de atención.

Además de nuevas instalaciones físicas, los proyectos financiados recibieron nueva dotación que generó 719 nuevas camas de hospitalización e incrementaron la capacidad anual en el acceso a la salud en 21.155 pacientes<sup>25</sup>. Con lo anterior, estos proyectos aportaron a las metas de los ODS 1 y 3, Fin de la pobreza y Salud y bienestar.

### Sector Transporte Masivo

En la categoría de Transporte, fue refinanciado el proyecto de la construcción del Cable Aéreo del Sistema Integrado de Transporte de Pereira, que se completó y fue inaugurado en el 2021. Sin duda, éste es un proyecto de gran impacto para Pereira y su área metropolitana. En efecto, se espera que, cuando esté en operación completa, movilice alrededor de 8.000 pasajeros por trayecto por día (es decir, 16.000 pasajeros diarios). Ahora bien, considerando la situación de pandemia es posible que el número de pasajeros sea más bajo inicialmente.

Este gran proyecto impacta positivamente diversas poblaciones de la ciudad. En primer lugar, tiene un impacto directo sobre la comunidad de Villa Santana, un barrio marginado de Pereira (aprox. 50.000 habitantes). Antes de este proyecto, la comunidad no estaba integrada al Sistema de Transporte Masivo, lo cual implicaba tiempos de desplazamiento cercanos a 1 hora hasta la cabecera. Gracias a este megaproyecto, el mismo trayecto toma

<sup>25</sup> Los resultados se obtienen a partir de dos proyectos del sector salud y un proyecto del sector educación.

Estas inversiones en educación desencadenan una serie de impactos positivos en las actividades económicas y sociales, ya que permiten la generación de nuevos empleos, el desarrollo de espacios públicos y la ampliación en la oferta educativa que directamente impacta el desarrollo de la población. Cabe destacar que los proyectos financiados en la categoría de educación contribuyen al cumplimiento de los ODS 1, 4 y 11, Fin de la pobreza, Educación de calidad, y Ciudades y comunidades sostenibles, respectivamente.

### Sector Salud

Los dos proyectos de esta categoría corresponden a instituciones de salud que construyeron nuevas instalaciones en dos ciudades del país, Montería y Cali. Ello ha permitido ampliar la oferta de servicios de salud y, a su vez, minimizar brechas existentes. De igual forma, como se mencionó en la sección anterior, hay

Tabla No. 55: Sectores Financiados por Bonos Sostenibles

Categoría	No. de proyectos	Total Desembolsado	Saldo Cartera (Nov. 30 de 2021)
Educación	14	325.408	257.592
Salud	2	109.661	96.559
Transporte Masivo	1	40.000	32.917
Agua	1	20.616	14.773
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>495.685</b>	<b>401.841</b>

Fuente: Findeter - Cifras en Millones de pesos

### Sector Educación

En esta categoría, se refinanciaron 14 proyectos de inversión que intervinieron 10 instituciones de educación técnica y superior, tanto públicas como privadas. Así, mediante la construcción de nuevas instalaciones físicas o ampliaciones, se logró incrementar la capacidad educativa en más de 15.000 cupos. Entre los proyectos beneficiados en esta categoría, se encuentran dos edificaciones especializadas en el sector salud: una para la enseñanza de programas de educación superior en este ámbito, beneficiando 1.200 estudiantes, y la otra para infraestructura hospitalaria universitaria.

Uno de los proyectos que se desarrollaron en este sector fue en la Universidad de Cartagena, donde se llevaron a cabo obras civiles para la construcción, ampliación, adecuación, mejoramiento y dotación de la infraestructura física educativa de la Universidad. El proyecto nació en 2017 para atender las necesidades de infraestructura que no podían ser financiadas con recursos propios. Se invirtieron \$10.000 millones en todos los campus de la ciudad (hay cinco), que fueron usados para distintos propósitos. Por ejemplo, el campus de San Agustín (\$880 millones) se repararon lozas que tenían exposición del acero de refuerzo. En La Merced se hizo una remodelación



Foto: Metrocable de Pereira, Risaralda.

apenas 14 minutos. De esta manera, no solo se reduce el tiempo de desplazamiento de las personas, también el costo de desplazarse, gracias a la integración de los diferentes medios de transporte al Sistema (Megacable, buses alimentadores, Megabús). Además, se ha hecho un trabajo social en Villa Santana, pues la idea es que la comuna se sienta integrada al proyecto. Para ello se han realizado capacitaciones de inglés, de turismo, restaurantes, pues se espera que esta zona de la ciudad se convierta en un atractivo turístico, gracias a los paisajes que tiene, incluso con posibilidad de avistamiento de aves. Todo esto, de paso, tendría un efecto positivo sobre la seguridad de las zonas conectadas al sistema, al potencializar el desarrollo urbanístico y social del territorio circundante.

También se beneficiarán considerablemente los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira, gracias a la estación que se construyó al lado de la universidad, los estudiantes reducirán considerablemente el tiempo de desplazamiento hasta allí. Tercero, se construyó también una estación en la terminal de transportes de Pereira.

Finalmente, se genera un impacto importante sobre el medio ambiente, ya que, de una parte, el Megacable es eléctrico lo que mejora la eficiencia energética en la ciudad, por otra, se chatarrizarán buses viejos que cubrían rutas que ahora son reemplazadas por el cable, lo cual reduce las emisiones contaminantes.

Gracias a todo lo mencionado, este proyecto contribuye a las metas de los ODS 11 y 13, Ciudades y comunidades sostenibles y Acción por el clima.

## Sector Agua Potable

En esta categoría se refinanció la “Modernización de la Planta de Tratamiento de Agua Potable PTAP La Esmeralda y la implementación del Plan de Recuperación de Pérdidas de Agua”. Este proyecto permitirá la modernización de una planta de tratamiento de agua potable con la que se logrará, con su puesta en marcha en el 2022, la potabilización de un total de 172.800 metros cúbicos de agua al día. Adicionalmente, se contempló la recuperación de pérdidas de agua, con la intervención de 400 metros de red de acueducto y 350 metros de red de alcantarillado.

Este proyecto de agua potable y saneamiento básico mejorará la interconexión de la población a las redes de acueducto y alcantarillado y disminuirá el consumo de agua no potable, impactando

positivamente los indicadores de calidad de vida de su población. Finalmente, se reducirá la incidencia de las enfermedades transmitidas por el consumo de agua contaminada, al tiempo que se contribuirá a las metas de los ODS 1; 6 y 12, Fin de la pobreza, Agua limpia y saneamiento, y Producción y consumo responsable.



Se logrará, con su puesta en marcha en el 2022, la potabilización de un total de 172.800 metros cúbicos de agua al día.



# 05

## RELACIONES DE CONFIANZA

- 5.1. **Grupos de Interés**  
Página 226
- 5.2. **Nuestra Gente**  
Página 228
- 5.3. **Transacciones con Partes Relacionadas -TPRs**  
Página 238
- 5.4. **Relación con Inversionistas**  
Página 239
- 5.5. **Alianzas y Asociaciones**  
Página 241
- 5.6. **Clientes y Mercadeo**  
Página 243
- 5.7. **Servicio al Cliente**  
Página 244
- 5.8. **Rendición de Cuentas**  
Página 246



Foto: Colaboradores de Findeter comparten con la presidenta de la Entidad, Sandra Gómez Arias.

# 5.1.

## Grupos de Interés

(102-40),  
(102-42),  
(102-43),  
(102-44),  
(102-46)

Tabla No. 56: Compromiso con los Grupos de Interés de Findeter

Grupo de Interés	Descripción	Compromiso de Findeter
<b>Entidades de Control</b>	Aquellos entes de control internos y externos que cumplen diferentes funciones de vigilancia, seguimiento y control sobre las operaciones, obligaciones y actividades de Findeter, enfocadas en garantizar la eficiencia en la administración de los recursos y las funciones estatutarias.  Superintendencia Financiera, Procuraduría, Contraloría, Contaduría.	Mantener una relación fluida y de cooperación; atender las recomendaciones e instrucciones en forma diligente y oportuna.
<b>Gobierno</b>	Autoridad encargada de dar lineamiento para la gestión y desempeño de Findeter.  Presidencia de la República, Ministerios.	Apoyar la gestión del Gobierno Nacional y la implementación de las políticas públicas derivadas del Plan Nacional de Desarrollo. Atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos y directrices establecidos. Colaborar con el buen desempeño de las gestiones encomendadas por el sector.
<b>Órganos de Dirección y Administración</b>	Son los órganos de gobierno interno que dictan las normas, principios y procedimientos éticos bajo los cuales debe regirse y operar Findeter.  Junta Directiva, accionistas (socios y propietarios de la empresa en proporción a su participación en la misma), administración, directivos.  El Ministerio de Hacienda es el accionista mayoritario. En accionistas se incluye el holding financiero.	Respetar los derechos que les confiere la ley, los estatutos y aquellos derivados de su participación accionaria.  Acatar las directrices de accionistas.
<b>Socios de Fondeo</b>	Acreeedores, inversionistas, bancos multilaterales y bilaterales, agencias de cooperación, y toda entidad que aporta fondos a Findeter y son sus aliados estratégicos. Son considerados inversionistas quienes adquieren créditos, CDT u otros títulos de contenido crediticio, colocados por Findeter y las personas que adquieran acciones de esta Entidad a partir de la expedición del Decreto 4167 de 2011.  Las bancas multilaterales son todas aquellas bancas cuyo objetivo es apoyar el desarrollo en países emergentes mediante el otorgamiento de préstamos en condiciones financieras favorables y la asistencia técnica en la planeación, estructuración, ejecución de proyectos	Velar porque los inversionistas tengan un tratamiento equitativo de acuerdo con su naturaleza y en los términos establecidos por la ley.  Respecto de los acreedores, se deben respetar las condiciones de la negociación, brindando confianza en la gestión.  Gestionar eficientemente los recursos, generando valor económico y social.

Tabla No. 56: Compromiso con los Grupos de Interés de Findeter

Grupo de Interés	Descripción	Compromiso de Findeter
<b>Cientes</b>	Todas aquellas personas jurídicas, públicas (nacionales y territoriales), intermediarios financieros y no financieros, entidades privadas con las que Findeter se relaciona por medio de las operaciones financieras y no financieras a través de sus líneas de negocio en pro del desarrollo del país.	
	Cientes Públicos  Gobernaciones, alcaldías, departamentos administrativos, entes descentralizados, ministerios, DNP, CAR, ESE, ESP, EPS.	Proporcionar productos y servicios oportunos, eficientes y de calidad.
	Cientes Privados  Bancos comerciales, compañías de financiamiento comercial, entidades financieras, grandes, pequeñas, medianas empresas.	
<b>Comunidad</b>	Beneficiarios, grupos y organizaciones comunitarias, líderes sociales ubicados en las áreas de influencia de los proyectos.	Entender las necesidades de los territorios mediante el diálogo y la colaboración, actuando con integridad y generando confianza.  Respetar y velar por sus derechos y el contexto socio económico en el que se encuentren.
<b>Contratistas</b>	Personas naturales o jurídicas que prestan el servicio de asistencia técnica en planeación, estructuración, ejecución, fiduciarias, consultores.	Mantener relaciones de confianza con eficacia y oportunidad. Fomentar un diálogo transparente y oportuno.
<b>Proveedores de Bienes y Servicios</b>	Personas naturales o jurídicas con las que Findeter contrata la prestación de un servicio o la compra de un producto.	Mantener relaciones de confianza con eficacia y oportunidad mediante diálogo transparente y oportuno.
<b>Colaboradores</b>	Todas aquellas personas vinculadas con la Entidad y que constituyen su principal recurso.  Participan en los procesos y actividades misionales de Findeter- Sindicato.	Fomentar un clima organizacional adecuado para el óptimo desarrollo de las actividades institucionales y el desarrollo de las personas.
<b>Líderes de Opinión / Medios de Comunicación</b>	Medios de comunicación, columnistas y personas de influencia en la opinión pública y líderes de agremiaciones para quienes somos fuente de información y que tienen incidencia en la percepción sobre Findeter en los grupos de interés.	Suministrar información oportuna y relevante sobre la gestión de la Entidad, su capacidad de gestión y la generación de impactos positivos en el desarrollo de los territorios.

# 5.2.

## Nuestra Gente

(103-1)

(102-8, 401-1)  
(ODS 8)

### 5.2.1. Caracterización de los Trabajadores

Somos un equipo de 590 colaboradores comprometidos con nuestra misión de ser el socio estratégico del Gobierno Nacional y de las entidades territoriales, para la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles que transforman territorios. Este Talento

Humano con estudios especializados en distintas materias y con experiencia, nos ha permitido reinventarnos y poner a disposición del país productos y servicios de calidad. Al 31 de diciembre, 247 de ellos se encontraban incluidos en la planta de personal, es decir con una relación laboral directa; 335 trabajan en misión; 7 eran aprendices en etapa productiva del SENA y un universitario practicante, tal como se puede observar en la siguiente Tabla:

Tabla No. 57: Número de trabajadores por tipo de vinculación año 2021

Tipo de vinculación	Cantidad
Trabajador en Misión	335
Planta	247
Aprendiz SENA Etapa Productiva	7
Practicante Universitario	1
<b>Total</b>	<b>590</b>

Fuente: Findeter



Somos un equipo de 590 colaboradores comprometidos con nuestra misión.

Para más información en **anexos**, ver Tablas: -Número de empleados por tipo de contrato laboral y género; - Número de empleados por tipo de contrato, sexo y grupo etáreo; - Número de empleados directos por región y sexo; - número de empleados en misión por región y sexo.

El número de trabajadores directos no varió significativamente entre 2020 y 2021, sin embargo, la cantidad de trabajadores en misión aumentó frente a lo reportado para el 2020, principalmente porque antes de terminar ese año, la gran mayoría de los profesionales culminaron su contrato por obra o labor y en el 2021 se presentó una mayor ejecución de los proyectos a cargo de la Entidad, situación que nos exigió contar con un mayor número de colaboradores.

La tasa de rotación en 2021 fue de **-5,16%**, calculada de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Total Retiros}-\text{Total ingresos})}{(\text{Total activos}-\text{total ingresos})} \times 100$$

Tabla No. 58 Tasa de Rotación año 2021

	Ingresos	Retiros	Total Directos
Hombres	19	11	109
Mujeres	15	12	138
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>23</b>	<b>247</b>

Fuente: Findeter



Foto: Parte del equipo de Findeter en Providencia.

(103-2) Tema material: Condiciones laborales, trabajo decente, (403- 1), (407-1)

## 5.2.2. Relaciones Laborales

En Findeter nos acogemos a las normas vigentes en materia de legislación laboral colombiana; a continuación, relacionamos algunas de nuestras prácticas laborales:

- Mantenemos el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en cumplimiento de la normatividad vigente.
- Realizamos la medición anual del clima organizacional, que arroja el índice de ambiente laboral, indicador que permite potencializar las variables más fuertes y trabajar sobre aquellas que requieran esfuerzos adicionales, a nivel de equipos de trabajo o de la Entidad en general.
- Respetamos el derecho a la libre asociación y fomentamos la comunicación con la Organización Sindical, a fin de afianzar la cooperación y la generación de confianza, espacio de escucha y aprendizaje en el que se comparte información y conocimiento.
- Gestionamos la alineación permanente de todos los colaboradores con la cultura organizacional, los valores, Códigos de Ética e Integridad y de Buen Gobierno, procesos y demás conceptos que fortalecen la apropiación de todos hacia el logro de la misión.
- En materia de respeto de los derechos humanos señalamos que desde

la selección se realiza un trabajo permanente de interiorización de los conceptos con todos los colaboradores de la Entidad; contamos con la certificación del modelo de gestión en conciliación como empresa familiarmente responsable - efr; la no discriminación por ninguna condición; ofrecemos ambientes laborales justos y espacios de trabajo adecuados; contamos con facilidades de acceso a la sede principal de la Entidad para personas en condición de discapacidad; no se promueve ni el trabajo infantil ni el trabajo forzoso tanto para el personal directo como para quienes están en misión o con los proveedores; damos cumplimiento en el clausulado de contratación a las disposiciones sociales y prácticas laborales según la legislación colombiana. Así mismo, se cuenta con el Comité Copasst y el Comité de Convivencia Laboral, a fin de atender las necesidades de los trabajadores.

Cabe anotar que en 2021, no se reportaron casos de discriminación por ninguna causa, en ninguna de las instancias dispuestas para tal fin.

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

Tabla No. 59: Distribución de Trabajadores por nivel y género

Cargos	Género Femenino	Género Masculino	Total general
Nivel Directivo	21	21	42
Otros Niveles	287	253	540
<b>Total general</b>	<b>308</b>	<b>274</b>	<b>582*</b>
% participación de mujeres en el total			53%
% participación mujeres en nivel directivo			50%

\*No se incluye los practicantes del SENA ni el practicante universitario. Fuente: Findeter

### Política de selección y contratación **Compensación salarial**

Establecimos como el principio rector de la selección y contratación del personal, la igualdad de oportunidades, la no discriminación por género, raza, condición social, religión, región u otra circunstancia, precepto que hace parte del modelo de conciliación como empresa familiarmente responsable - efr, en la dimensión igualdad de oportunidades.

Las competencias generales y específicas requeridas, los estudios, la experiencia y los valores corporativos son fundamentales a la hora de analizar un prospecto. Los controles están determinados desde el mismo procedimiento al analizar las hojas de vida. Para procesos críticos, se aplican estudios de seguridad mediante un sistema avanzado de validación.

En Findeter los salarios se rigen según la escala salarial vigente y los requisitos consignados para cada cargo en el Manual de funciones y requisitos generales, respetando la igualdad de género, primando los años de experiencia laboral y los estudios del candidato. La Junta Directiva es la instancia que autoriza los incrementos salariales cada año para el nivel directivo y para los demás cargos, el incremento se genera según lo acordado en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente.

Frente al mercado, los salarios de la Entidad resultan competitivos, que aunados a los demás beneficios que se ofrecen, nos permiten atraer y retener el talento necesario para lograr las metas.

(102-41,  
(103-2;103-3)  
Tema material:  
Condiciones  
laborales -  
trabajo decente,  
respeto a  
los derechos  
humanos, (401-  
2), 407-1)

### 5.2.3. Conciliación y Desarrollo Profesional

#### Conciliación Familiar

Estar recertificados como empresa familiarmente responsable -efr es la muestra de la preponderancia que tiene para Findeter la conciliación en la sostenibilidad al interior de la organización, toda vez que este modelo hace parte de la responsabilidad social empresarial en temas de gestión de personas, que, bajo estándares de calidad, agrupa todo el portafolio de beneficios para los colaboradores y sus familias en 6 grandes dimensiones las que a su vez reúnen las 61 medidas que lo conforman. Estas contribuyen al equilibrio de los distintos ámbitos de la vida de las personas sin perder de vista la productividad y los resultados; y por ende la competitividad.

La coherencia como pilar fundamental del trabajo en igualdad de oportunidades, nos llevó, después de un sinnúmero de estudios y análisis, a cargo de un equipo interdisciplinario, a presentar ante la Junta Directiva de la Entidad, el proyecto de incorporación a la planta de los trabajadores en misión que intervienen en todos los procesos, equipo de colaboradores que al ser contratados por obra o labor no están bajo las mismas condiciones que los trabajadores directos, iniciativa que fue aprobada en sesión de noviembre por parte de la Junta Directiva, para ser ejecutado en el 2022.

Esta incorporación propende por el fortalecimiento del bienestar del trabajador y su familia, la generación de mayor estabilidad laboral, equidad en la remuneración y en las cargas laborales, promoviendo mayor productividad, el respeto por los derechos de los trabajadores para el adecuado desempeño de Findeter de cara a los nuevos retos.

#### Clima Laboral:

Los resultados positivos que nos mantienen en el nivel de excelencia en la medición del índice de ambiente laboral (IAL) del año 2021, bajo estándares internacionales con la metodología del Great Place to Work® Institute, nos presenta como un empleador muy atractivo y ejemplo en el país. Así mismo, nos confirma que la gestión de personas bajo el modelo efr es fundamental en el ambiente laboral. Dada la evolución de Findeter y su posicionamiento en el mercado, para el año 2021 el modelo GPTW evoluciona la comparación de Findeter con entidades financieras tanto del sector privado como público, obteniendo un IAL de 94.6 frente al 94.5 obtenido para el año 2020. Estos resultados reflejan la coherencia del actuar de Findeter y en la confianza que se fortalece cuando los colaboradores perciben que sus líderes conducen las actividades de forma competente, reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales y velan porque sean escuchados y reciban un trato justo.

## Cultura Organizacional

Construimos nuestro modelo de cultura organizacional que nos identifica al definir lo que sabemos hacer mejor, lo que somos y nos diferencia y desde su apropiación nos permitirán alcanzar la visión y los objetivos planteados a futuro. En el Modelo se determinaron las 3 capacidades organizacionales a trabajar con los líderes y demás colaboradores:



- **Enfoque estratégico:** Es la conexión con la visión de la Entidad y la capacidad de alcanzarla a través de una ejecución cotidiana coherente con la estrategia.
- **Articulación:** Es la capacidad de conectar o alinear los esfuerzos de los diferentes equipos, procesos y servicios, así como las interacciones con grupos de interés internos y externos.
- **Transformación consciente:** Se refiere a la pasión por innovar, transformar e ir más allá de manera consciente, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas.

**Construimos nuestro modelo de cultura organizacional que nos identifica al definir lo que sabemos hacer mejor, lo que somos y nos diferencia y desde su apropiación nos permitirán alcanzar la visión y los objetivos planteados a futuro.**



(404-1), (404-3); (103-1); (103-2), (103-3)  
 Tema material: formación y capacitación en materia ambiental, condiciones laborales, trabajo decente

### 5.2.4. Formación

La formación en Findeter es un pilar de la estrategia corporativa, que además de afianzar las competencias técnicas, busca el perfeccionamiento de capacidades, conocimientos, habilidades, motivación y compromiso, con base en los valores y principios éticos y en las dimensiones del ser, saber y hacer, por lo que se apropian recursos importantes para cumplir con estos objetivos, además de contar con opciones de apoyo económico a los colaboradores para sus estudios profesionales y de postgrado.

Es así como registramos la asistencia de 673 personas a los distintos eventos de capacitación, ejecutamos más de \$840 millones en 69 programas de formación al cierre de 2021 y hemos ejecutado 81 capacitaciones internas sin costo, permitiendo una cobertura del 100% de los colaboradores, cumpliendo así el principio de la democratización de la formación. De esta manera, fortalecemos las capacidades, las volvemos baluartes y el crecimiento se intensifica, haciéndose constante, porque estamos convencidos de que la formación genera desarrollo y el desarrollo potencia nuestros talentos para darnos un factor diferenciador.

Construimos el Plan de Formación anual tomando como base las necesidades de capacitación de las distintas dependencias, las competencias organizacionales identificadas a desarrollar y los lineamientos del plan estratégico, el que se ejecuta acorde con la dinámica del negocio. De otro lado, se fomenta la participación de los trabajadores en distintos programas que permiten afianzar la cultura organizacional y desarrollar sus habilidades blandas como complemento al entrenamiento técnico que reciben. La priorización de las actividades de formación está dada según las diferentes temáticas que se relacionan con la inducción, reinducción, temas corporativos, educación técnica o específica, complementaria y el mejoramiento de competencias, que permiten contar con trabajadores integrales que ejecuten sus funciones hacia el crecimiento sostenible y rentable.

Así mismo, contamos con la opción para obtener préstamos para matrícula de estudio como incentivo para los trabajadores con la oportunidad de profesionalizarse y especializarse, en temáticas que contribuyan al desarrollo de sus funciones. Se promueve permanentemente el bilingüismo, se otorga

Tabla No. 60: Horas de formación de los colaboradores

Año	Total Horas	Participantes	Horas anuales promedio por trabajador
2019	29.297	675	43,4
2020	30.680	664	46,22
2021	27.795	673	41,24

Fuente: Findeter

auxilio educativo para los hijos de los trabajadores y para los mismos, se otorga permiso para estudio y actividades docentes.

Monitoreamos la participación de cada trabajador en los distintos eventos de capacitación y se registra el tiempo invertido en el aprendizaje de los programas, alineado con la estrategia corporativa y las competencias organizacionales.

Contamos con evaluaciones para los temas cuya relevancia en el quehacer de la Entidad generan impacto y de aquellos que por normatividad es exigido, así mismo, medimos mediante indicadores de gestión, la cobertura de los programas de formación y las horas hombre en promedio que invierte Findeter en el desarrollo profesional de sus trabajadores, lo que nos permite monitorear el aporte institucional en términos del crecimiento profesional.

Hemos dado cobertura del 100% de los colaboradores en diferentes temas, permitiendo que el conocimiento esté al alcance de todos.

En el 2021 registramos 150 eventos de capacitación, en su gran mayoría bajo la modalidad virtual. Para más información en **anexos** ver tabla: - Capacitación a trabajadores según género y cargo.

### 5.2.5. Desempeño

Evaluamos el desempeño de todos los colaboradores bajo la metodología 360 grados, cuyos resultados arrojaron que en Findeter las competencias están desarrolladas en promedio con un nivel de 90,64%, es decir, que en general

están interiorizadas y se comportan como hábito; resultados satisfactorios producto del trabajo direccionado hacia la mejora del desempeño laboral. No obstante, siguiendo nuestra política de mejora continua, de las 11 competencias evaluadas, se trabajará en aquellas que obtuvieron puntajes más bajos tanto a nivel general como en los equipos de mayor incidencia en estos resultados.

Como complemento de lo anterior, pondremos al servicio de todos en el 2022, el Manual de Roles y Responsabilidades alineado con el mapa de procesos de la Entidad y con las funciones previstas para los cargos existentes en torno al rol que cada colaborador debe desempeñar en la dependencia asignada. Todo lo anterior, en respuesta al posicionamiento de Findeter en el mercado, que nos ha conducido a conformar procesos cada vez más evolucionados, a reforzar las políticas de gestión humana fundamentadas en el desarrollo de competencias, a mantener el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral y a potencializar las habilidades y aptitudes de los colaboradores.

### 5.2.6. Salud y Seguridad en el Trabajo

Hemos mantenido desde el inicio de la pandemia, de cara a la crisis ocasionada por el Covid-19, un modelo de acompañamiento integral para los colaboradores y sus familias, bajo la premisa que la vida y la salud son primero. En este contexto, se establecieron tácticas como trabajo en casa del 99% de los colaboradores de manera oportuna, aporte económico para conectividad, herramientas tecnológicas para facilitar

(403-1) y (402-2)

las actividades laborales, flexibilidad para que se pudieran trasladar a otras ciudades a desempeñar sus labores y acompañar a sus familias, creación de una estrategia de comunicación e información permanente para mantener a todos conectados con la estrategia corporativa y los protocolos de bioseguridad para protegerse ante la pandemia, acompañamiento psicológico y fortalecimiento de la cultura organizacional a través de la celebración de eventos sociales y de alineación estratégica.

Centramos los esfuerzos en mantener un vínculo constante con los colaboradores, manteniéndose atentos a su estado de salud físico y emocional y el de su familia, bajo la premisa de que el bienestar del núcleo familiar tiene un impacto directo en la productividad y el desarrollo de las actividades laborales.

Para el equipo directivo de Findeter siempre ha sido claro que el cumplimiento de las promesas corporativas en esta época cobra mayor importancia, por lo cual ha sido fundamental el pago oportuno y anticipado de los salarios, mantener vigentes las prestaciones extralegales y garantizar la estabilidad en la planta de colaboradores. Igualmente, se fortalecieron las relaciones de confianza entre los diferentes directivos y sus equipos de trabajo propiciando espacios de acompañamiento permanente.

Así mismo y dadas las condiciones de seguridad con la vacunación, el cumplimiento de las medidas de bioseguridad y de reactivación económica, a mediados del año iniciamos el plan de retorno gradual y progresivo en las sedes de Bogotá D.C. con más de 200 colaboradores en la presencialidad. Para

ello y a fin de generar el menor impacto en las familias, se adoptaron tres nuevos horarios laborales para garantizar las mejores condiciones para todos.

Finalmente, y de acuerdo con la calificación de origen dada por la ARL Positiva, a la fecha no se presentaron casos de enfermedad profesional, ni se reportaron accidentes laborales. Adicionalmente, el Copasst y el Comité de Convivencia han funcionado según la periodicidad establecida por la ley.

### 5.2.7. Libre Asociación

(102-41; 407-1)  
(ODS 8)

Contamos con un Sindicato de Trabajadores desde agosto de 1999, que en la actualidad cuenta con 74 afiliados equivalente al 36% del total de trabajadores habilitados para asociarse a la organización sindical.

Se destacan las excelentes relaciones entre la Administración y el Sindicato de Trabajadores, manteniendo la cooperación propositiva y la generación de confianza, espacios de escucha y aprendizaje en los que se comparte información y conocimiento, siendo esta una alternativa para la prevención y solución de conflictos, lo que ha permitido afianzar las relaciones como parte de la cultura organizacional.

### 5.2.8. Beneficios

401-2

La convención colectiva de trabajo suscrita entre la Administración y el Sindicato de Trabajadores, agrupa los beneficios acordados para los trabajadores directos que se acojan a esta, los cuales contemplan:



En 2021 el 100% de los trabajadores directos que se pudieron beneficiar de la Convención Colectiva estuvieron cubiertos por esta.



Tabla No. 61: Beneficios a colaboradores

Prima Técnica mensual	Póliza servicios de salud
Auxilio de alimentación	Reconocimiento de incapacidad y licencias de maternidad
Préstamos: Vivienda, vehículo, estudio, libre inversión, calamidad doméstica.	Jornada de trabajo
Primas extralegales (en junio y en noviembre)	Capacitación
Prima anual de antigüedad	Auxilio Educativo para hijos
Auxilio de transporte	Auxilio para el Sindicato
Auxilio educativo	Reconocimiento quinquenal
Auxilio funerario en caso de fallecimiento del trabajador	Bonificación por retiro por pensión

Fuente: Findeter.

## 5.3.

### Transacciones con partes relacionadas – TPRs

(102-12, 102-43)

Dentro de nuestras políticas de bienestar y del modelo de empresa familiarmente responsable, dispusimos para todos los trabajadores líneas de crédito blandas para vivienda, vehículo, estudio, libre inversión y calamidad doméstica. De esta manera, durante 2021 otorgamos créditos a los directivos de la Entidad por un monto por un monto aproximado de \$4.297 millones.

Por efectos de las actividades propias de la Junta Directiva, se pagaron honorarios a sus miembros por concepto de asistencia a reuniones de la Junta Directiva y Comités de apoyo, la suma de la suma de \$778,5 millones, al 31 de diciembre de 2021.

No se reportaron TPRs adicionales



Foto: Construcción del tanque cupino con estación de bombeo, impulsión y conducción hasta la red de distribución - etapa 1 - en Puerto Colombia, Atlántico.

## 5.4.

### Relación con inversionistas

(102-12, 102-42; 102-43)

En noviembre de 2021, la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), otorgó, por séptimo año consecutivo, a Findeter el certificado “Emisor Investor Relations IR”, mediante el cual se reconoce el cumplimiento e implementación de los más altos estándares establecidos en la Circular Única de la Bolsa de Valores, en materia de gobierno corporativo, revelación de información y relación con inversionistas; es de anotar, que tan solo 32 de los cerca de 175 emisores que tiene el mercado público de valores cuentan con este sello.

El Sello IR posiciona a Findeter ante el mercado como uno de los emisores con mejores prácticas corporativas, posicionándonos dentro de la lista de emisores de valores más transparentes del mercado, incrementando así la confianza de los inversionistas locales y extranjeros en la Financiera.

Mediante el cumplimiento de los estándares IR, la Entidad ha logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas, suministrando información relevante, oportuna y completa que facilita el comportamiento del mercado financiero y la toma de decisiones en el mismo.

Dentro de las acciones realizadas para cumplir con los requisitos IR de la Bolsa

de Valores de Colombia, se destacan los eventos trimestrales de presentación de resultados a inversionistas en los que se informa al mercado los resultados trimestrales de Findeter, desde el punto de vista financiero, comercial y técnico, así mismo, se atienden las preguntas que los inversionistas requieran respecto a nuestra gestión. Durante el 2021, los eventos online fueron realizados en idioma inglés por medio de una plataforma webcast en vivo, donde los grupos de interés que deseen conectarse lo pueden hacer de manera libre.

Estos eventos se llevaron a cabo en las siguientes fechas: 2 de junio; 16 de septiembre y 7 de diciembre. En cada una de las presentaciones se contó con la importante asistencia de inversionistas y otros miembros de los grupos de interés de Findeter interesados en conocer la gestión de la Entidad.

Otra de las acciones más relevantes realizadas durante el 2021, fue la implementación de los 4 nuevos estándares ASG (ambiental, social y de gobernanza) incluidos por la BVC dentro del programa IR. De esta manera, se tomaron las medidas para revelar al mercado información relacionada con los aspectos de: Estrategia Corporativa, Capital Humano, Gestión Social y Gestión Ambiental.



## Mediante el cumplimiento de los estándares IR, la Entidad ha logrado crear, administrar y gestionar canales de comunicación óptimos con los inversionistas

En ese sentido, se construyó un micrositio dentro de la sección de Relación con Inversionistas de la página web de Findeter, en español y en inglés, revelando e informando expresamente los factores ASG de la Entidad, identificando cada uno de estos elementos solicitados dentro del programa IR de la BVC, demostrando la relevancia y el compromiso de la Financiera con el cumplimiento de los más altos estándares en los aspectos ambientales, sociales y de gobierno. Esta información la pueden encontrar en la siguiente dirección web: [https://www.findeter.gov.co/relacion-con-inversionistas/informacion\\_asg](https://www.findeter.gov.co/relacion-con-inversionistas/informacion_asg)

Así mismo, se realizó la administración y gestión de la página web de relación con inversionistas en español e inglés, actualizándola de manera oportuna, facilitando así el acceso a la información financiera y corporativa para nuestros inversionistas locales e internacionales, logrando un mayor tráfico de consulta

en estos portales. El link de consulta es el siguiente: <https://www.findeter.gov.co/relacion-con-inversionistas>.

De esta manera y gracias a estas gestiones realizadas durante el año, fuimos el único emisor de valores IR que se posicionó en los 5 rankings que divulga la Bolsa de Valores de Colombia, del diagnóstico que realiza, en alianza con el CESA, a todo el sistema de gobierno corporativo, revelación de información y relación con inversionistas de los emisores de valores IR. En ese sentido, obtuvimos los siguientes resultados: Top 5 emisores con mejores niveles de adopción del estándar de revelación en 2021; Top 5 emisores con mejores niveles de implementación de los cuatro nuevos factores ASG; Top 3 emisores que más han evolucionado en la implementación del nuevo estándar y Top 1 emisor que más evolucionó en la revelación de las cuatro nuevas categorías del nuevo estándar.

# 5.5

## Alianzas y Asociaciones

En Findeter mantenemos alianzas con diferentes organizaciones y hacemos parte de iniciativas o asociaciones, que contribuyen al desarrollo de nuestra misión.

Findeter, por ejemplo, forma parte de la Asociación Latinoamericana de Bancos de Desarrollo, ALIDE, una comunidad de instituciones financieras, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social de la región. Nuestra Presidenta, Sandra Gómez Arias, hace parte del Consejo Directivo.

Se espera que Findeter siga siendo el punto focal de la Asociación en Colombia, teniendo en cuenta que somos miembros desde el año 2012. Ser parte del órgano que lidera, orienta y aconseja a la banca de desarrollo de Latinoamérica, se traduce en una oportunidad para Findeter de reiterar nuestro compromiso en trabajar para fortalecer

la financiación al desarrollo en la región. Además, genera mayor visibilidad y reconocimiento para Findeter, dado el rol protagónico que tendría en la difusión de buenas prácticas financieras y en la tarea de continuar trabajando de la mano de todos los miembros de ALIDE, para cumplir con los objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

Adicionalmente, Findeter, en julio, se adhirió a la “Declaración sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer” que surgió de la coalición de bancos de desarrollo, que participaron en la Cumbre de Finanzas en Común, a la que Findeter asistió en 2020. Esta iniciativa busca promover el financiamiento de estrategias para impulsar la equidad de género y destacar las buenas prácticas en la materia, impulsando el empoderamiento de las mujeres a nivel global.

(102-12 y 102-13) (ODS 17)

Así mismo, Findeter ha mantenido y fortalecido sus relaciones con organismos internacionales tales como:



### Bancos Nacionales de Desarrollo:

- Agencia Francesa de Desarrollo -AFD.
- Banco de Crédito Alemán para la Reconstrucción - KfW.



### Gobiernos e Instituciones Oficiales Internacionales:

- Gobierno del Reino Unido
- Gobierno de Alemania
- Instituto de Crédito Oficial - ICO.
- Unión Europea (UE)



### Organizaciones No Gubernamentales:

- Center for Clean Air Policy - CCAP.
- Coalition for Green Capital - CGC.
- World Wildlife Fund - WWF.



### Agencias Internacionales de Cooperación:

- Agencia Alemana para la Cooperación - GIZ.
- Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial - SPRI.
- Fondo para el Desarrollo de Abu Dhabi - ADFD.



### Organismos Multilaterales y Fondos Multidonantes:

- Banco Interamericano de Desarrollo - BID
- Banco Europeo de Inversión - BEI.
- Banco Mundial - BM.
- Green Climate Fund - GCF.
- NAMA Facility
- Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos - UNOPS.

# 5.6.

## Clientes y Mercadeo

### Clientes Satisfechos y Leales

Medir la satisfacción de los clientes es vital para Findeter, evaluarla, analizar los resultados y comprenderlos a través de su retroalimentación siempre será una oportunidad para mejorar el negocio e identificar nuevas alternativas de crecimiento.

De acuerdo con el último estudio de nivel de satisfacción realizado por la firma Brandstrat el 97% de los clientes manifestó sentirse satisfecho con el servicio ofrecido por la Entidad, durante el 2021, porcentaje que se mantiene con respecto al año anterior.

Una mirada más holística de la satisfacción del cliente permite observar no solo la satisfacción general como la percepción de calidad y aceptación del servicio ofrecido durante el año, sino también la lealtad de los clientes como un indicador de la percepción positiva que ellos tienen de la marca y su intención de mantener relaciones de largo plazo con Findeter, indicador que para el 2021 ha sido del 60%.

Estos resultados positivos son una excelente manera de confirmar que todas las acciones desarrolladas para entender y superar las expectativas del principal activo de la Entidad, sus clientes, están en el camino correcto.



De acuerdo con el último estudio de nivel de satisfacción realizado por la firma Brandstrat el 97% de los clientes manifestó sentirse satisfecho con el servicio ofrecido por la Entidad

# 5.7.

## Servicio al Cliente

En el 2021, orientamos nuestras acciones en mejorar su relación y expectativas con el cliente, en el contexto de que la satisfacción por sí misma no es suficiente y que, por tanto, ésta debe conducir a una mayor fidelización y “afecto” hacia Findeter.

Así, el trabajo se encaminó hacia la obtención de relaciones más estrechas, a evolucionar como Entidad y en la gestación de nuevos productos y servicios. Con este propósito, como ya se mencionó, se realizó un estudio de satisfacción del cliente, cuya finalidad fue conocer, con profundidad, sus necesidades en las diferentes interacciones que tiene con la Entidad. Simultáneamente, desarrollamos diferentes acciones en pro de fortalecer la relación con el cliente, tales como mejora en los servicios, y actividades como eventos, reuniones, lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

Simultáneamente, al interior de la Entidad, trabajamos en los canales de atención al cliente, hicimos ajustes en la página web, se procuró la mejora para que los tiempos fueran menores a los establecidos por la ley y se trabajó en el desarrollo en una cultura incluyente.

Adicionalmente, con el fin de mejorar los procesos internos, con miras a que los colaboradores perciban el servicio al cliente como una herramienta fundamental y un atributo principal, que genera confianza y es necesaria para la mejor relación con el cliente, realizamos, internamente, 4 capacitaciones.

### Solicitudes Recibidas

En el 2021, a través de la página web de Findeter y de los diferentes canales de atención con los que cuenta la Entidad, recibimos 797 solicitudes. A la fecha de corte del presente informe, 782 han sido atendidas y 15 peticiones se encuentran en proceso de respuesta, de acuerdo con los términos establecidos en la Ley.

Es importante indicar que se hace referencia al número total de solicitudes recibidas por el Área de Mercadeo y Servicio al Cliente (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencia) que fueron atendidas en 2021. El análisis de los tiempos de atención se realiza conforme a lo establecido en la ley.

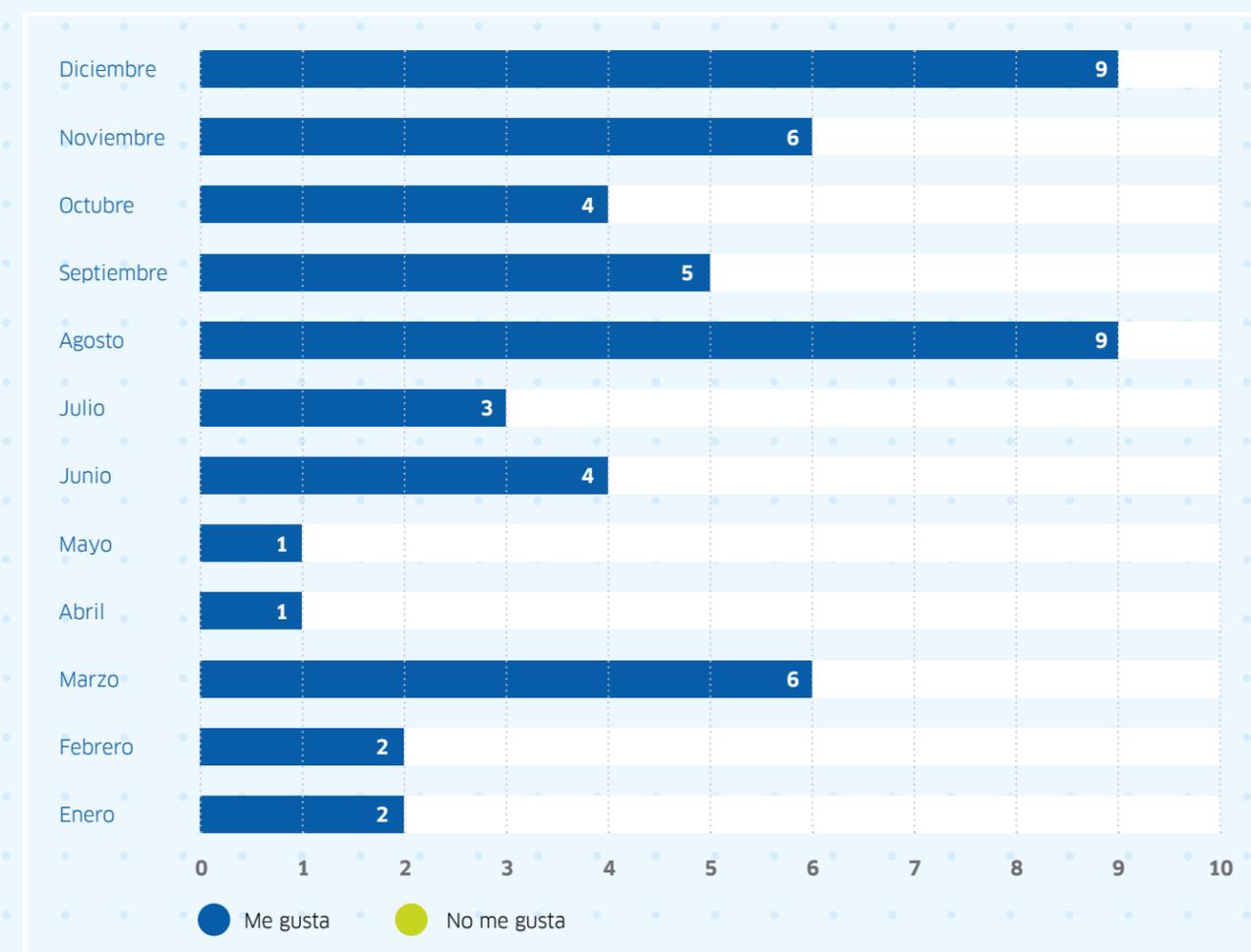
### Oportunidad en la Atención- Tiempo de respuesta

El tiempo promedio de respuesta atendidas de las PQRSD en el 2021 fue de 14 días hábiles, tiempo inferior al establecido por la ley, durante la emergencia sanitaria de acuerdo con el Decreto 491 de 2020 hecho que permite afirmar que se cumplió con la meta institucional de dar respuesta a todas las solicitudes en un tiempo inferior.

### Chat

La página web (www.findeter.gov.co) es canal de atención, que permite interactuar con los usuarios de forma inmediata y resolver sus inquietudes.

Para medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía, a través de este canal realizamos una valoración con dos opciones: Me gusta, No me gusta. Los resultados indican que el nivel de satisfacción es del 100%, dado a que el total de los usuarios calificaron el servicio positivamente.



Gráfica No. 19: Encuesta Chat

# 5.8.

## Rendición de Cuentas



La Rendición de Cuentas, se concibe como un escenario de diálogo permanente.

En consideración a que nuestra misión está enfocada a generar bienestar en los colombianos, la Rendición de Cuentas, se concibe como un escenario de diálogo permanente con la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil, las asociaciones privadas y públicas y demás partes interesadas, con el propósito de propiciar la construcción de país a través del consenso y la participación ciudadana.

En el marco de la Rendición de Cuentas concebimos el diálogo como un ejercicio dinámico de intercambio de ideas, en el cual la ciudadanía no solamente asume el rol de exigir un adecuado manejo de los recursos, sino que trasciende a una actitud propositiva y de trabajo en equipo, en el cual ve plasmados sus anhelos en proyectos concretos en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Es decir, se hace también participe de la consecución de las metas establecidas.

Para ello, en consonancia con la Estrategia de Gobierno Digital del Gobierno Nacional, tenemos dispuestos diversos canales de comunicación y participación, a través de los cuales es posible expresar las expectativas sobre nuestra gestión.

Nuestra estrategia de rendición de cuentas está orientada a informar la gestión, de una manera transparente y participativa, para satisfacer las necesidades de los grupos de interés y de la sociedad en general, a través de la generación de espacios de dialogo y materialización de los principios del buen gobierno.

### Información de calidad y en lenguaje comprensible

El Informe de Gestión y Sostenibilidad, se constituye en una herramienta de rendición de cuentas de superlativa importancia ya que en él se consolida la gestión realizada en 2020 y se destacan los hechos más relevantes para los grupos de interés y aquellos ligados con la sostenibilidad de Findeter, en su acción responsable, desde las dimensiones económicas, sociales y ambientales y permanece publicado en la página web de la Entidad, para consulta de los grupos de interés y del público en general.

De otra parte, participamos en eventos como foros, cumbres y conversatorios, entre otros, en donde se socializó nuestra gestión. En estos participaron casi 28.000 personas de los diferentes grupos de interés.

### Diálogo de doble vía con la ciudadanía y sus organizaciones

En el marco de este componente se organizó y ejecutó una diversidad de eventos, entre los que se pueden señalar foros, seminarios, talleres y conversatorios, en los que se socializó la gestión de Findeter, las propuestas de inversión y las ya realizadas en proyectos que contribuyeron a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Desde lo interno, en ejecución de lo previsto en la estrategia que indica “Realizar un evento de rendición de cuentas institucional” Findeter consideró pertinente llevar a cabo varios eventos en los que, desde la Alta Dirección, en forma continua, se diera a conocer de los colaboradores, los avances en la ejecución del Plan Estratégico y particularmente de las estrategias, programas y proyectos y, a su vez, en lo que ellos pudieran manifestar sus inquietudes, hicieran observaciones y sugerencias, para una mejor gestión. Esta actividad fue realizada a través de los denominados “Ser Findeter” y “Olímpicos Findeter”. En estos escenarios participaron, en suma, todos los colaboradores.

Por su parte, en el marco de la ejecución de la estrategia, que considera “Organizar y ejecutar eventos en donde se socialice la gestión realizada por la Entidad a los diferentes grupos de interés (Foros, seminarios, asambleas, conversatorios, talleres, etc.)”, además de las acciones realizadas en el ámbito interno, ya enunciadas, se realizaron otros, en diferentes ciudades y regiones. Participaron 2.045 personas pertenecientes a diferentes grupos de interés, entre ellos alcaldes, gobernadores secretarios de despacho y ciudadanía interesada en la gestión de la Entidad.

### Incentivos para motivar la cultura de la rendición y petición de cuentas

Se trata de eventos de socialización de los proyectos identificados en los territorios por Findeter y priorizados por sus dirigentes en sus planes de acción para generar agendas de trabajo para apalancar su ejecución con la oferta institucional de productos y servicios. Entre julio y noviembre se realizaron 18 encuentros con grupos de interés y mandatarios regionales, a

los que asistieron 1.127 personas entre gobernadores, alcaldes, secretarios de despacho y asesores, entre otros a quienes se presentaron los proyectos que se adelantan en las regiones y la financiación histórica ofrecida, como un escenario más para que los grupos de interés y la ciudadanía en general, conozcan las inversiones realizadas y puedan participar y ejercer control social.

## Evaluación y retroalimentación a la gestión institucional

Este componente reviste la mayor importancia para Findeter, en la medida en que, año a año, genera elementos esenciales para el fortalecimiento de la gestión, que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos previstos en el “Plan de Vuelo”, de tal forma que a 2022, la misión y la visión institucional sean, materialmente, una realidad.

En este contexto, el último estudio de nivel de satisfacción realizado por la firma Brandstrat, el 97% de los clientes manifestaron sentirse satisfechos con el servicio ofrecido por la Entidad, durante el 2021, porcentaje que se mantiene con respecto al año anterior.

En el 2021, orientamos nuestras acciones a mejorar nuestra relación y expectativas con el cliente, en el entendido que la satisfacción por sí misma no es suficiente y que, por tanto, ésta debe conducir a una mayor fidelización y “afecto” hacia Findeter. Así, el trabajo se encaminó hacia la obtención de relaciones más estrechas, a evolucionar como Entidad y en la gestación de nuevos productos y servicios.

Con este propósito, como ya se mencionó, se realizó un estudio de satisfacción del cliente, cuya finalidad fue conocer, con profundidad, sus necesidades en las diferentes interacciones que tiene con la Entidad. Simultáneamente, se realizaron diferentes acciones en pro de fortalecer la relación con el cliente, tales como mejora en los servicios, y actividades como eventos, reuniones, lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

Simultáneamente, al interior de la Entidad, se trabajó en los canales de atención al cliente, se hicieron ajustes en la página web, se procuró la mejora para que los tiempos fueran menores a los establecidos por la ley y se trabajó en el desarrollo en una cultura incluyente.

La página web ([www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)) es canal de atención, que permite interactuar con los usuarios de forma inmediata y resolver sus inquietudes. Para medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía, a través de este canal realizamos una valoración cuyos resultados indican que el nivel de satisfacción es del 100%.

## Participación Ciudadana y promoción del control social en la etapa de formulación de programas

La efectiva participación ciudadana y del ejercicio del control social fue uno de nuestros pilares de la rendición de cuentas. Con ese propósito logramos:

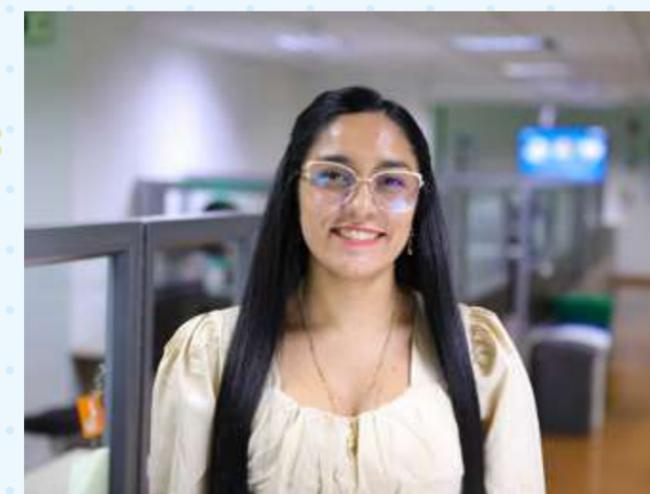
- Realizar más de 50 actividades presenciales y virtuales (talleres,

reuniones y mesas de trabajo) con los diferentes actores territoriales para recolección de información e identificación de los principales problemas de las siguientes ciudades: Arboletes, Florencia, Armenia e Ibagué.

- Realizar el levantamiento de indicadores en las dimensiones económica, social, ambiental y fiscal con su respectiva semaforización en las ciudades de Arboletes, Florencia y Armenia; desarrollar los filtros económico y ambiental, junto con el ejercicio de análisis y priorización de las problemáticas y definir la estrategia y los planes de acción.



En el 2021, orientamos nuestras acciones a mejorar nuestra relación y expectativas con el cliente, en el entendido que la satisfacción por sí misma no es suficiente y que, por tanto, ésta debe conducir a una mayor fidelización y “afecto” hacia Findeter.



# 06

## SEGUIMIENTO, CONTROL Y RIESGOS

**6.1. Avance** del Plan Estratégico

Página 252

**6.2. Ejercicio** del Control Interno

Página 260

**6.3. Gestión** de Riesgos

Página 266



Foto: Apoyamos la reactivación económica de Magangué, Bolívar.

# 6.1.

## Avance del Plan Estratégico

(103-3 Tema material: Proyectos de agua y saneamiento dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad, proyectos de infraestructura para educación, oferta de productos con enfoque territorial, ciudades y comunidades sostenibles, ética integridad y transparencia, acciones frente al cambio climático, líneas de negocio con criterios ambientales y sociales) (ODS 8, 10 y 11)

A continuación, presentamos los principales resultados del Mapa Estratégico, por perspectivas:

La **perspectiva de Desarrollo** está enfocada en cuantificar los impactos más significativos de nuestra gestión en los territorios, a través del portafolio de servicios. En 2021, ejecutamos y/o financiamos 47 proyectos que beneficiaron a más de un municipio, acumulando un total de 104 entre 2019 y 2021. En cuanto a beneficiarios por proyectos, el año pasado impactamos a 8.053.126 personas a través de

proyectos financiados y/o ejecutados, lo que nos permitió alcanzar un acumulado de 16.153.516 en los tres últimos años.

Del conjunto de 102 municipios sin capacidad de estructuración que priorizamos, en 2021 llegamos a un acumulado de 64, de los cuales el 84% se encuentra en la categoría 6. La expansión observada durante esta vigencia se dio principalmente a través del producto de asistencia técnica. La gestión descrita en cada uno de los indicadores nos permitió alcanzar de manera satisfactoria las metas propuestas en esta perspectiva, como se observa a continuación:

La **perspectiva de Eficiencia** reúne los objetivos que nos permiten monitorear los resultados de los indicadores financieros de rentabilidad y eficiencia operativa. Al cierre de la vigencia 2021, el indicador de rentabilidad presentó un resultado de 5,92% con un crecimiento de 5,3 puntos porcentuales frente al 2020, producto del desempeño del margen financiero, el cual se incrementó en un 12,61% de un año a otro y esto obedece a la adecuada gestión del diferencial de tasas activas y pasivas; así mismo, a la de los ingresos y gastos no financieros, que se traducen en resultados extraordinarios, los cuales apalancan un crecimiento del patrimonio del 6,52% y repercuten de forma directa en la rentabilidad de la Entidad.

Por su parte, el indicador de eficiencia logró un buen desempeño y se ubicó en el 1,65% al cierre de 2021 presentando un aumento de 23 puntos básicos respecto al año 2020; la adecuada ejecución y control del gasto administrativo contribuyó de forma positiva a la eficiencia, sin

embargo, se observó una disminución en los activos productivos derivado del bajo nivel de colocaciones y un alto volumen de prepagos, conllevando a que el indicador se ubique por debajo de las expectativas trazadas en el plan estratégico y con resultados inferiores a los registrados en años anteriores.

En relación con la TIR social, adoptamos una metodología basada en el modelo True Value desarrollado por KMG, para conocer el valor e impacto ambiental, económico y social de los proyectos que gestionamos, y los múltiples beneficios que generamos a las comunidades como Banca de Desarrollo Territorial. Este hecho, ahora, nos permite conocer el beneficio que se le genera a una población por cada peso invertido en los proyectos.

La aplicación del índice de rentabilidad social, a agosto de 2021, nos permitió saber que generamos beneficios sociales por valor de \$2,3 billones, es decir que por cada peso movilizado en los proyectos que gestionamos se estima que se generan \$1,62 pesos en beneficios sociales, ambientales y económicos. Los proyectos de acueducto y alcantarillado que se han estructurado, financiado y ejecutado durante 2021 evitan un estimado de 66.800 ausencias laborales por enfermedades gastrointestinales durante la vida útil del proyecto. Asimismo, se estima que la construcción de pequeñas centrales hidroeléctricas que se financiaron durante 2021 reducirá las emisiones de CO2 en 7.487 toneladas de CO2e.

Se tiene proyectado efectuar la medición del indicador de rentabilidad social vigencia 2021, en el primer trimestre de 2022.



Por su parte, el indicador de eficiencia logró un buen desempeño y se ubicó en el 1,65% al cierre de 2021



Ilustración No. 16: Perspectiva Desarrollo



En la **perspectiva de Clientes** se encuentran los objetivos que evidencian los resultados de la encuesta de satisfacción de nuestros clientes (beneficiarios finales e intermediarios financieros), través de un aliado externo. En el primer trimestre de 2021, llevamos a cabo la medición correspondiente a la gestión realizada de la vigencia 2020, con los siguientes resultados:

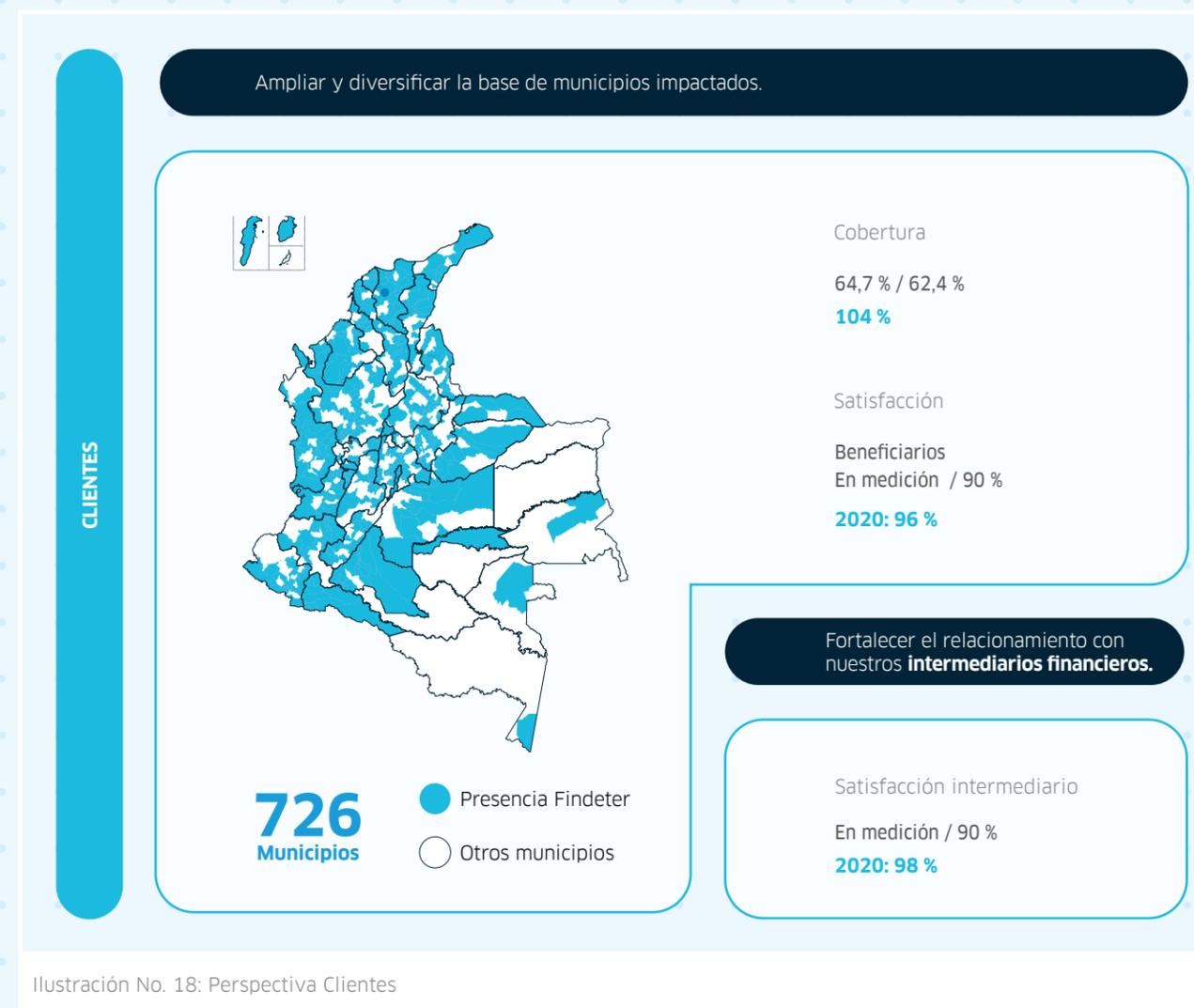
- El capítulo de beneficiarios finales arrojó un índice de satisfacción del 96%, superando la meta establecida y alcanzando un cumplimiento del 107%.
- El capítulo de intermediarios financieros presentó un índice de satisfacción del 98%, superando la meta establecida con un cumplimiento del 109%.

La medición correspondiente a 2021, la llevaremos a cabo en el primer trimestre del año 2022.

Otro indicador que aporta a la perspectiva de clientes es la cobertura que mide los productos y servicios activos en el territorio nacional. En 2021 atendimos 41 nuevos municipios a nivel nacional, alcanzando un total de 726 de los 1.122 de la base total y una cobertura del 65%.



**En el primer trimestre de 2021, llevamos a cabo la medición correspondiente a la gestión realizada de la vigencia 2020**



La **perspectiva de Gestión Integral** contiene los indicadores relacionados con el portafolio de productos y servicios, que se encuentran inmersos en nuestro modelo de gestión.

Mediante nuestro portafolio hemos acompañado a las entidades territoriales en la generación de bienestar en las ciudades y en las regiones del país. Con nuestra asistencia técnica logramos récord histórico en ingresos por \$76.972 millones con cumplimiento del 114%,

también continuamos con la gestión de la estrategia de venta integral, ofreciendo de manera uniforme y conjunta los productos y servicios a nuestros clientes, como resultado presentamos un cumplimiento del 111% de la meta trazada para la vigencia.

Llevamos a cabo la estructuración de proyectos de infraestructura en sectores de alto impacto social con criterios ambientales y sociales, materializando ingresos por \$5.717 millones obteniendo un resultado del 64% respecto a la meta.

A través del producto de planificación se logró un resultado del 25% de la meta propuesta, ocasionado por los cambios en la priorización de los recursos de inversión de los territorios.

En el indicador de desembolsos alcanzamos ingresos por \$2,44 billones, de los cuales \$1,47 billones se desembolsaron en la modalidad de redescuento y por crédito directo

\$972.013 millones, impactando 859 proyectos a nivel nacional. De igual manera, el indicador de ingresos por financiación presentó un decrecimiento de 13,48% ubicándose en \$516.878 millones; estos ingresos no crecieron por el comportamiento de las tasas indexadas, las cuales experimentaron una fuerte caída respecto a 2020, por los estragos provocados por la pandemia del Covid-19.

En la **perspectiva de Capacidades**, se contemplan los indicadores que reflejan la gestión de la operación transversal y de soporte.

En 2021 continuamos con la medición de la estrategia de Acción Responsable, a través de la gestión de sus cuatro células de trabajo, alcanzando un cumplimiento del 108% respecto a la meta definida, con un resultado del 97% en el avance de sus entregables tales como: 1) Cultura de Integridad al 100%; 2) en Finanzas Responsables con el 83%; 3) en Impacto del 104%, y 4) en Relaciones de Confianza con el 100%.

indicador, como resultado de la estrategia definida en generar una red interna para obtener mayor difusión.

El indicador Efectividad de la comunicación interna presentó un resultado sobresaliente del 99%. La medición fue realizada en enero de 2022 mediante una encuesta virtual, la cual contó con una participación de 527 colaboradores de Findeter que calificaron la comunicación interna como clara, oportuna y útil, cumpliendo así el objetivo propuesto para 2021.

Con respecto al indicador de **Margen Financiero**, a diciembre de 2021, este cerró en 1,72%, superior en 0,70% al registrado en el mismo mes de 2020. Las mejoras en el GAP se explican por un aumento de la tasa activa, especialmente de la cartera indexada a IPC, IBR y DTF. Por otra parte, la Tasa Pasiva presentó un incremento, aunque en menor proporción que el activo, que estuvo impulsado por los pasivos indexados a IPC e IBR así como por el aumento progresivo del componente tasa fija ante la salida del balance de títulos de menores tasas. Para las operaciones de portafolio propio, no presentan cumplimiento en la vigencia dado la extrema volatilidad que se presentó en la renta fija local. Frente a la competitividad del portafolio en lecturas trimestrales presentó un promedio de 141 puntos básicos (pb), superior en 70pb de la meta estimada, este resultado se debe a la toma de posiciones en mejores condiciones que el mercado, y al ajuste por riesgo del portafolio de Findeter durante los periodos de mayor volatilidad de 2021, producto de la importante desvalorización que tuvo la deuda pública colombiana.

Un pilar importante en el Plan de Vuelo es la gestión en las comunicaciones efectuadas a nivel interno y externo priorizando temas de nuestro modelo de gestión, campañas internas e impactos generados a través de los proyectos que ejecutamos. Destacamos la gestión de free press y relacionamiento con medios de comunicación para la divulgación de importantes temas para la Banca de Desarrollo, tales como: lanzamiento de nuevas líneas de crédito, catastro multipropósito, reconstrucción de Providencia, el proyecto de Vende Digital, divulgación de la gestión en planificación y estructuración y programa de Ciudades Emblemáticas. El resultado del indicador supera el 120% de cumplimiento respecto a la meta establecida.

Con el alcance de las publicaciones en Twitter medimos la cantidad de veces que un tuit aparece en el timeline. Para 2021 se estableció una meta de 2.840.448 y se alcanzó un resultado de 3.519.000, logrando un sobrecumplimiento del

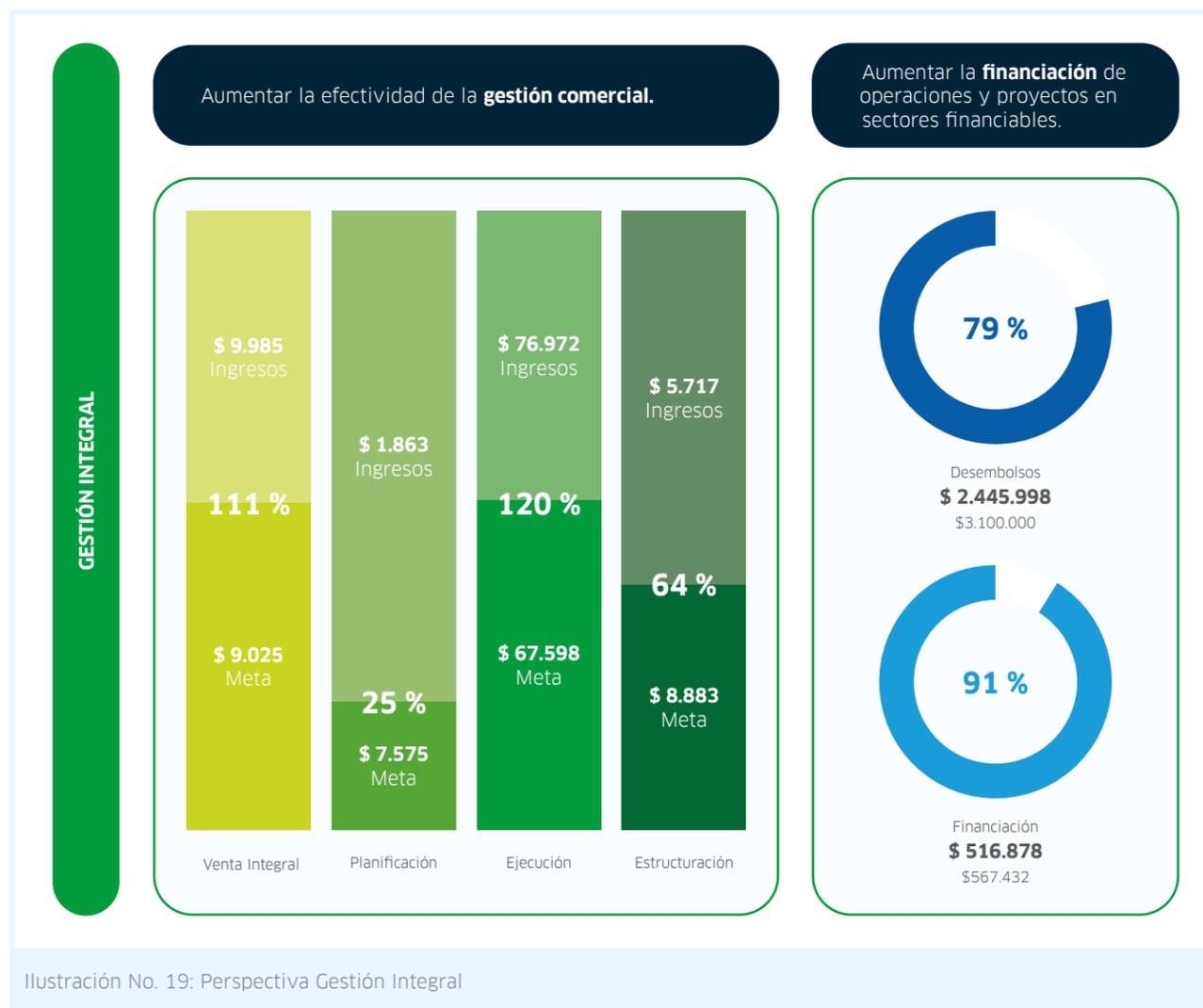


Ilustración No. 19: Perspectiva Gestión Integral

Respecto de la actualización de la cadena de valor, se continuó con la alineación de los procesos al cumplimiento de la estrategia, finalizando el proyecto que estandariza y adopta la metodología Business Process Management (BPM) para la intervención de procesos, acercándonos cada vez más a los estándares más usados en el mundo para la transformación digital de la Entidad. Esto con el fin de mantener el nivel de excelencia operativo mediante la ratificación de las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, el sello de buenas prácticas de innovación y la certificación como empresa familiarmente responsable (EFR). Al cierre del año logramos la meta propuesta en las 4 certificaciones mencionadas, así como la obtención del certificado norma ISO 27001:2013, generando un sobrecumplimiento en el indicador.

El avance de la transformación digital en nuestra Entidad, se está monitoreando en dos frentes: el primero con el cumplimiento de los proyectos del Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI), que para este año alcanzó un cumplimiento del 106%, en donde se destaca la finalización de los proyectos, optimización y capacidades TI, nuevas formas de trabajo en digital y el ejercicio de arquitectura core técnico y financiero; y segundo, ejecutamos la estrategia de uso y apropiación enfocada en la medición del nivel de apropiación de los usuarios en 6 servicios o soluciones (Servicio de arquitectura empresarial, herramienta CRM, Servicio de gobierno y gestión de datos, proceso de crédito directo fase 2021, herramientas office 365 y proceso core técnico), que presentó un índice del 82%, logrando un cumplimiento superior a la meta



## En cuanto al índice de ambiente laboral, obtuvimos un resultado de 94,6 en el sector Gobierno logrando un cumplimiento del 100% en relación con la meta establecida

establecida. Adicionalmente, dentro del Plan de Transformación Digital 2021-2022, concluimos exitosamente proyectos como experiencia del cliente, sand box y optimización de procesos BPM, entre otros, que fortalecen las capacidades de nuestra Entidad, para apalancar su transformación digital y el uso de tecnologías emergentes, a través de la reinención o modificación de los procesos, productos o servicios y asegurar la generación de valor.

En cuanto al índice de ambiente laboral, obtuvimos un resultado de 94,6 en el sector Gobierno logrando un cumplimiento del 100% en relación con la meta establecida, que mantiene nuestro buen posicionamiento en el ranking de las mejores empresas para trabajar, a nivel nacional y latinoamericano.

### CAPACIDADES



Ilustración No. 20: Perspectiva Capacidades

# 6.2.

## Ejercicio del Control Interno

Nuestro Sistema de Control Interno está concebido y organizado de tal manera que el ejercicio es intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la Entidad y, en particular, de las funciones asignadas a los cargos directivos. Sin perjuicio de lo anterior, existen tres órganos que ayudan en la implementación, desarrollo y seguimiento del control interno, nos referimos a la Oficina de Control Interno de Gestión, al Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno y a la Revisoría Fiscal.

### Enfoque de gestión de Control Interno

Las auditorías internas de gestión, durante el 2021, se realizaron con un enfoque de trabajo estructurado e integral, basado en riesgos, apalancado en una metodología que permite evaluar en cada proceso los elementos constitutivos del Control Interno, basado en la Circular 029 de 2014, el Modelo integrado de planeación estratégica - MIPG y están alineadas tanto a la regulación local como a los marcos de referencia internacionales (COSO). Los resultados obtenidos nos permiten identificar oportunidades de

mejora que contribuyen al mejoramiento continuo del Sistema e incorporan una visión hacia la prevención.

### Sistema de Control Interno - SCI

Presentamos un grado de cumplimiento del 97%, en el primer semestre, de los elementos evaluados del Sistema de Control Interno, tenemos una visión integral, una estructura organizacional flexible a los cambios y definidos los niveles de responsabilidad y de gestión.

Contamos con una metodología para la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos documentados, la cual es liderada por la Vicepresidencia de Riesgos y cuenta con procedimientos definidos para registrar y reportar los eventos de riesgos.

La Alta Dirección promueve la importancia de la integridad y los valores corporativos, los cuales sirven de guía para alcanzar la optimización y calidad de los procesos. Desde el Jefatura de Talento Humano, se realizan diferentes campañas de formación y capacitación para los colaboradores. Contamos con un sistema de compensación

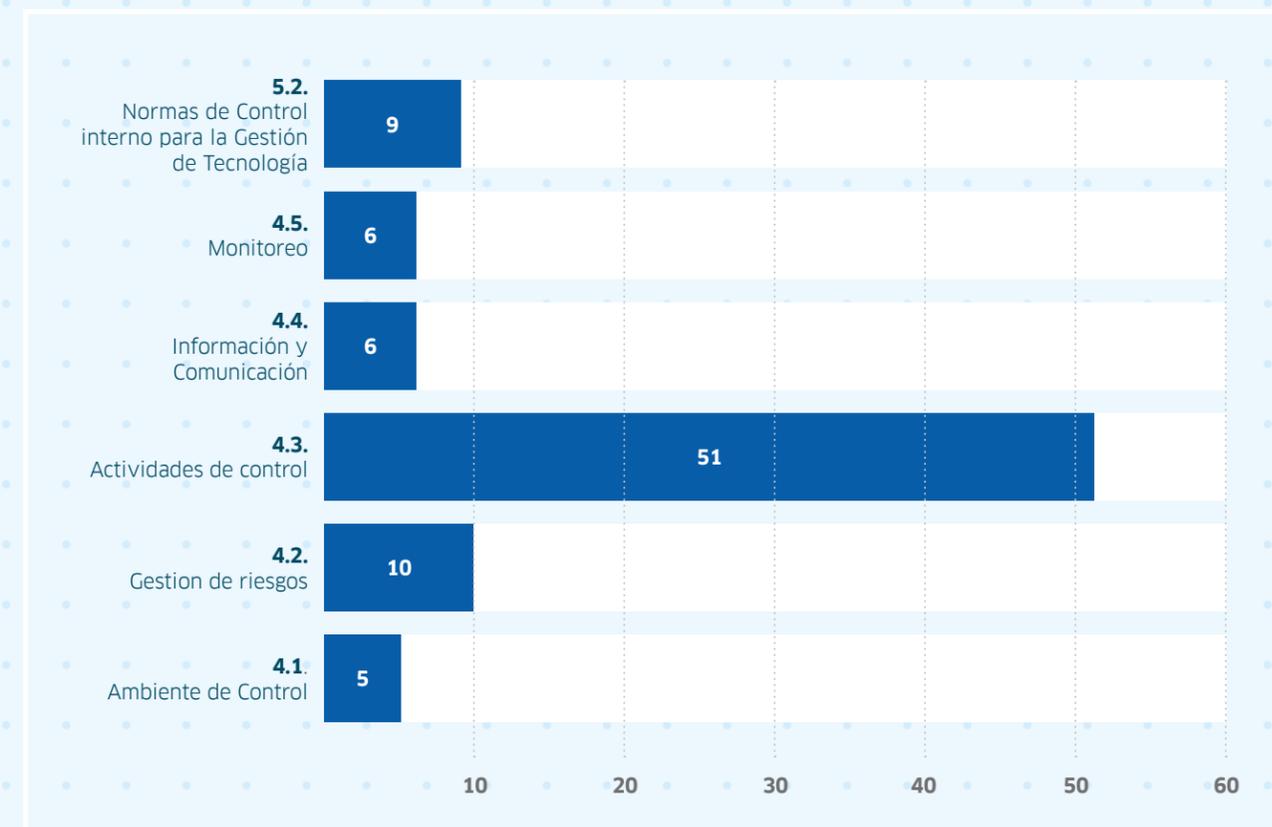
y evaluación del desempeño, debidamente documentado. Desde la Vicepresidencia de Riesgos mantenemos el control y seguimiento a todos los eventos identificados; además, se realiza un seguimiento continuo para mantener la matriz de riesgos y controles actualizada para cada uno de nuestros procesos.

### Auditorías

Resultado de las evaluaciones realizadas a 31 de diciembre de 2021, se generaron 87 observaciones y oportunidades de mejora, para lo cual establecimos planes de acción orientados a fortalecer el cumplimiento de

los objetivos de Findeter y los diferentes elementos de control definidos en la Parte I, Título I, Capítulo IV de la circular externa 029 de la Superintendencia Financiera de Colombia - SFC.

Producto de la ejecución de las auditorías internas de gestión, se identificaron situaciones que permitieron a la Financiera continuar con el fortalecimiento de su Sistema de Control Interno, en cada uno de los procesos definidos en la cadena de valor vigente. El comportamiento de las observaciones y las oportunidades de mejora generadas por los elementos de control se presenta gráficamente así.



Gráfica No. 20: Elementos de control  
Fuente: Findeter- Base Oficina de Control Interno

Las recomendaciones fueron comunicadas a la Administración en los diferentes informes de auditoría, producto de la evaluación realizada; así mismo fueron presentados al Comité de Auditoría los resultados obtenidos para los procesos de Gestión de Contabilidad, Evaluación Independiente, Objetivos Estratégicos, Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) I semestre de 2021, Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) I semestre de 2021 y II semestre 2021, Gestión contractual, Operaciones Financieras, Regionales, SAC II, Crédito Directo, Estructuración y Evaluación de Proyectos, Gestión de Talento Humano, Gestión de Riesgos, Gestión Comercial, Gestión de Operaciones Activas, Gestión de Cartera, Cumplimiento Regulatorio Derivados II semestre, Gestión de Servicios para Terceros, Gestión de Negocios Fiduciarios, seguimiento de Líneas Nuevas II semestre de 2021, Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) II semestre de 2021, entre otros.

## Auditorías del Sistema de Gestión Integrado

La Oficina de Control Interno de Gestión coordinó el Ciclo de Auditorías Internas del SGI, del 21 al 30 de julio de 2021, apoyándose en el equipo auditor interno de la Entidad. Como resultado se concluye que el Sistema de Gestión Integrado en Findeter muestra un nivel satisfactorio, de conformidad con las disposiciones de las normas. En total se identificó 1 no conformidad, 10 observaciones y 14 oportunidades de mejora de Calidad.

## Auditorías del Sistema de Control Interno Contable

La auditoría al Sistema de Control Interno Contable se realizará en enero de 2022, no obstante, el ambiente de control del proceso está documentado y fundamentado en los procedimientos y controles que permiten gestionar la información financiera y contable. La Financiera aplica las Normas Internacionales de Información Financiera aceptadas



en Colombia, aprobadas por la Junta Directiva y los principios de contabilidad para instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

## Seguimiento e implementación de planes de acción

La Oficina de Control Interno de Gestión realiza seguimiento mensual a los planes de acción que se deben implementar

como resultado de las recomendaciones generadas, para lo cual se efectúa una verificación en la herramienta dispuesta por la Entidad (ISOLUCIÓN), verificando el cumplimiento oportuno de las actividades mediante los soportes correspondientes.

Resultado del seguimiento efectuado por la OCI a las 87 observaciones y oportunidades de mejora generadas durante la vigencia 2021, se cerraron 70, 15 quedaron programadas para el 2022 y para 2 no se definieron planes de acción, toda vez que la Administración ya estaba ejecutando acciones para su subsanación. Adicionalmente, durante el año se cerraron 17 planes de acción pendientes de la vigencia 2020.

## Informes Internos y Externos de Control de Gestión

La Oficina de Control Interno de Gestión en el desempeño del rol "Relación con los entes Externos" y como componente dinamizador del Sistema de Control Interno, durante el año 2021, elaboró entre otros, los siguientes informes y requerimientos: Informe de Control Interno Contable, Informe Plan de Mejoramiento Contraloría General de la República (CGR), Certificaciones Seguimiento Sistema Único de Información Litigiosa del Estado Ekogui, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Seguimiento al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, Informe Pormenorizado del Estado del Control Interno - Ley 1474 de 2011, Seguimiento a los Derechos de Petición, Informe de Austeridad del Gasto.

## Plan de Mejoramiento de la Contraloría General de la República

En relación con los seguimientos semestrales, Findeter está reportando avance en los siguientes planes de mejoramiento:

- ⇒ Actuación Especial de Fiscalización - Servicios de Asistencia Técnica y administración de recursos en proyectos de Agua y S.B. Findeter a diciembre 31 de 2018.
- ⇒ Auditoría Financiera Vigencia 2019. Se reportó cumplimiento de los planes en el 100%, con corte al 30 de junio de 2021.
- ⇒ Auditoría de cumplimiento a Proyectos de Infraestructura, sector educación, con la participación de las Gerencias de Atlántico, Bogotá, Caquetá, Cauca, Choco, Norte de Santander, Santander, Huila, Valle, donde Findeter presta asistencia técnica o gestión de proyecto.
- ⇒ Informe Actuación Especial de Fiscalización sobre los proyectos Construcción agua potable del municipio de Lebrija - Santander, Mejoramiento Integral de barrios en la Isla de Providencia (Bomona - Boyacá) y obras para la renovación de redes de acueducto para la Isla de San Andrés).
- ⇒ Auditoría Financiera 2020. Informe Actuación Especial de Fiscalización al "Apoyo Financiero para facilitar el acceso a los servicios de agua potable

y manejo de aguas residuales a nivel nacional para el departamento de Córdoba, Vigencias 2018, 2019 y 2020.

### La Contraloría General de la República, en su "Informe de hallazgos de la Contraloría General de la República CGR - CDSCDR # 007" indicó lo siguiente:



**Opinión sobre la ejecución del Presupuesto:** En opinión de la CGR y por lo expresado anteriormente, la opinión sobre la ejecución del presupuesto de la Financiera de Desarrollo Territorial - Findeter para la vigencia 2020, es Razonable.



**Fenecimiento de la Cuenta:** De acuerdo con los hallazgos detectados que fundamentan la opinión con Salvedades a los Estados Financieros y el concepto Razonable sobre la ejecución del presupuesto, la cuenta Findeter, vigencia 2020, SE FENECE.

## Comités de Control Interno

### Comité de Auditoría de la Junta Directiva

Para efectos de establecer las directrices generales para la supervisión, monitoreo y mejoramiento del Sistema de Control Interno, así como, el proceso utilizado para la revisión de su efectividad y los aspectos relacionados con la Gestión de Riesgos, durante el año se llevaron a cabo 8 sesiones del Comité de Auditoría.

### Comité de Coordinación de Control Interno

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

En las sesiones realizadas por el Comité, febrero y agosto, la Oficina de Control Interno de Gestión presentó los resultados de las auditorías internas de gestión y el seguimiento a los planes de acción generados producto de las oportunidades de mejora y observaciones identificados, el seguimiento al plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República y, en general, aspectos para el fortalecimiento del Sistema.

### Enfoque hacia la prevención

La Oficina Control Interno, en el desarrollo de su rol "Enfoque hacia la prevención", desarrolló campañas de Auto Control a través de canales internos, encaminada a sensibilizar, concientizar y empoderar a los empleados de Findeter, quienes son los encargados de evaluar y analizar sus propias responsabilidades y controles que contribuyan al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.

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



Foto: Equipo del laboratorio de Ingeniería de la Universidad Javeriana.

# 6.3.

## Gestión de Riesgos

### 6.3.1. Sistema de Riesgos Financieros

(102-10);  
(102-11)

La Gestión de Riesgos tiene como finalidad administrar los riesgos que se presenten en la Entidad, en ejercicio de sus funciones; así

y acorde con la política de mejoramiento continuo, seguimos trabajando en la identificación, medición, seguimiento, control y monitoreo de los sistemas SARC, SARL y SARM, definidos en cada uno de los respectivos manuales, enfocados a fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

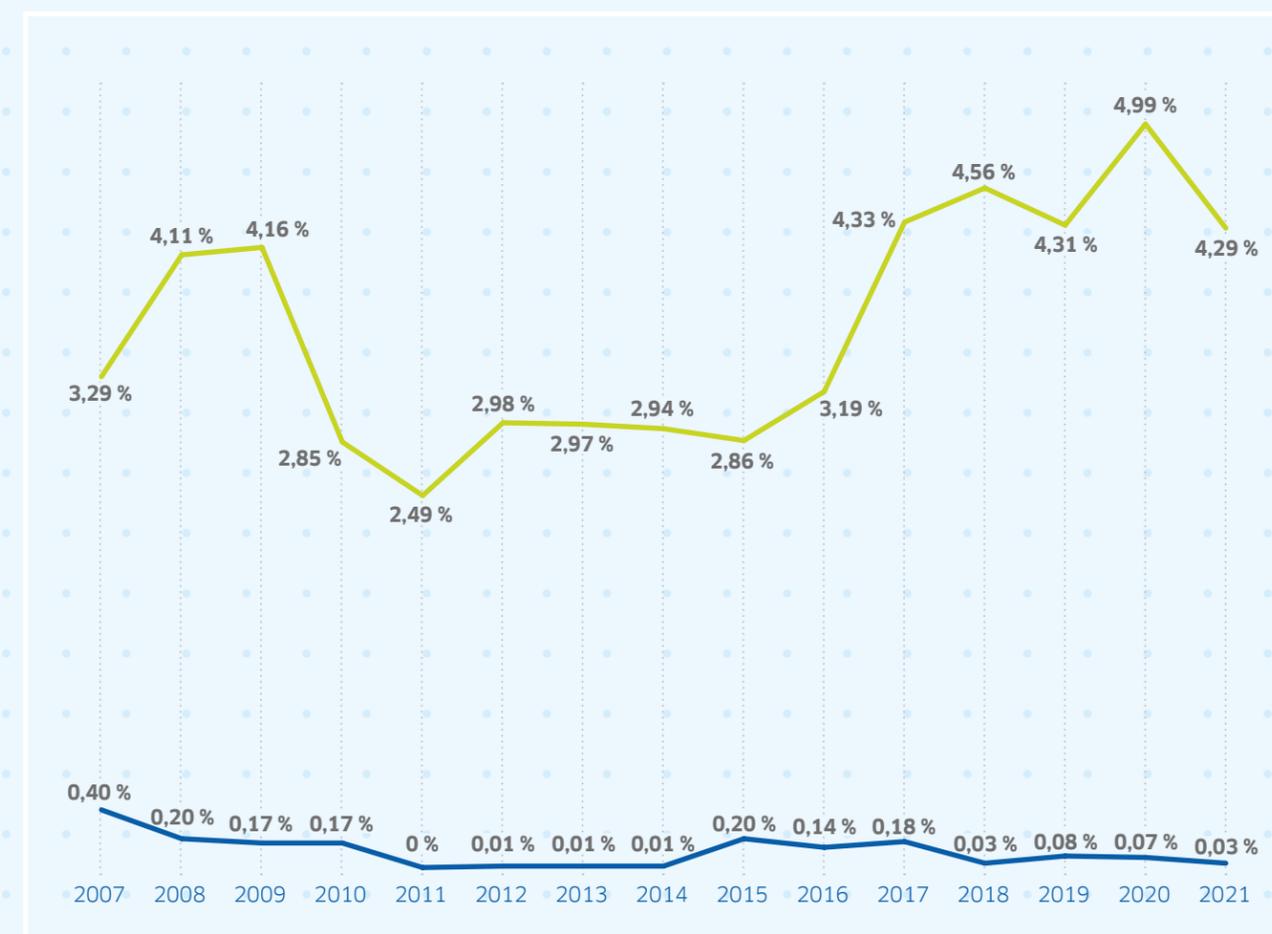


**Foto:** Findeter ejecutó la construcción del plan maestro del acueducto fase I en Montelíbano, Córdoba.

### Sistema de Administración de Riesgo de Crédito - SARC

A través del SARC, implementamos metodologías para evaluar, calificar y controlar periódicamente a cada intermediario; estas metodologías se fundamentan en el análisis cuantitativo, aspectos cualitativos, visitas in situ y auditorías a las operaciones desembolsadas, entre otros. De este modo, se revisaron y evaluaron mensualmente

los diferentes riesgos crediticios a los que está expuesta la Entidad y la correcta constitución de las provisiones y reservas asociadas a estos riesgos. Adicionalmente, se evalúan las diferentes exposiciones y sus potenciales deterioros con el fin de tomar las medidas pertinentes cuando haya a lugar. En el 2021, mantuvimos los indicadores de riesgo de crédito en niveles que nos ubican entre las mejores entidades del sistema financiero, situación que se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica No. 21: Histórico Calidad de Cartera: Cartera Vencida / Cartera Bruta

Para diciembre de 2021, el Indicador de Calidad de Cartera disminuyó con respecto a diciembre de 2020, ubicándose en un nivel del 0,03% se observa que la Entidad muestra niveles de morosidad inferiores a los observados en el sistema financiero. Para diciembre de 2021, el Indicador de Cubrimiento se ubicó en niveles de 1.823,83%.

El principal producto crediticio de la Entidad es la cartera de redescuento, actualmente están vigentes créditos con 15 entidades bancarias que concentran el 97,48%, el restante está distribuido entre los otros tipos de intermediarios. Es importante aclarar que los Institutos Financieros de Fomento y Desarrollo Territorial -INFIS, no vigilados o con calificación diferente de AAA, compañías de financiamiento con calificación inferior a AA+, cooperativas

financieras con calificación inferior a AA+, cajas de compensación familiar, cooperativas de ahorro y crédito y los fondos de empleados no se encuentran autorizados para realizar nuevas operaciones con Findeter, esta cartera se encuentra en recuperación.



## El principal producto crediticio de la Entidad es la cartera de redescuento

Tabla 62: Distribución de la cartera por calificación de riesgo

Categoría	Saldo Cartera	% Participación
Categoría A "Riesgo Normal"	9.584.287	99,75%
Categoría B "Riesgo Aceptable"	22.055	0,23%
Categoría C "Riesgo Apreciable"	389	0,00%
Categoría D "Riesgo Significativo"	379	0,00%
Categoría E "Riesgo Irrecuperable"	1.648	0,02%
<b>Total Cartera Bruta</b>	<b>9.608.758</b>	<b>100,00%</b>

Fuente Findeter. Año 2021 Cifras en millones de \$

## Sistema de Administración de Riesgo de Mercado y Liquidez - SARM y SARL

A través de la aplicación del SARM y SARL identificamos, medimos, controlamos y monitoreamos el riesgo de mercado y liquidez al que estamos expuestos en desarrollo de nuestras operaciones autorizadas, incluidas las de tesorería, atendiendo su estructura y tamaño. A diferencia del SARM, el SARL aplica tanto para las operaciones del libro bancario, como del libro de tesorería.

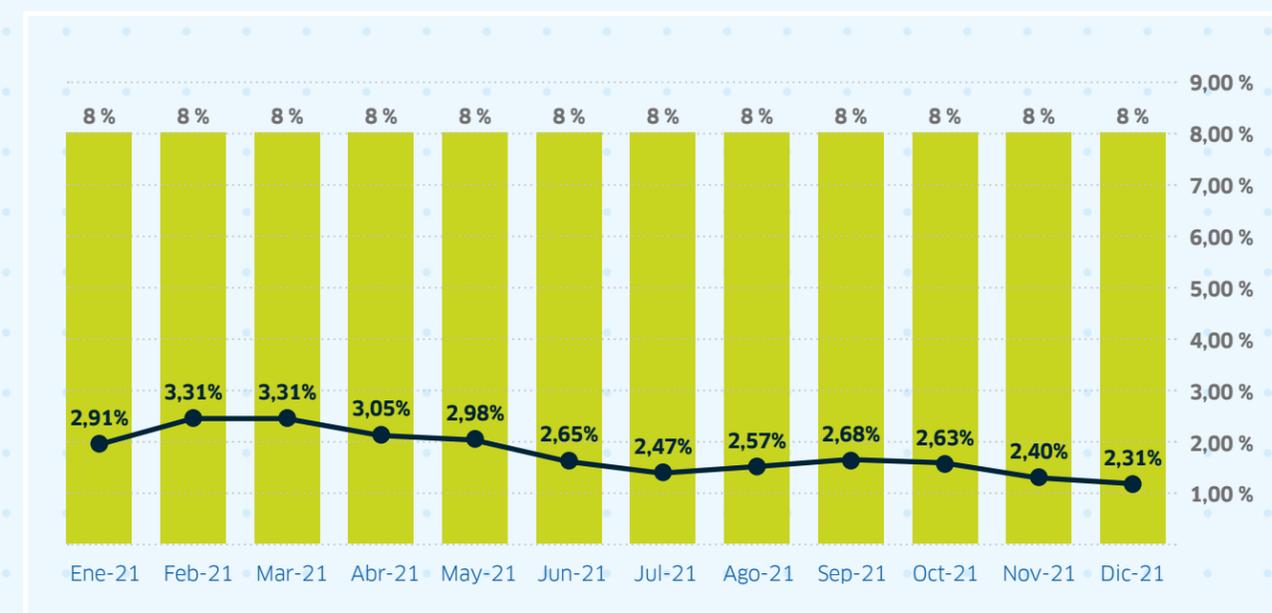
Durante el año realizamos las actividades de gestión de acuerdo con nuestro manual SARM; entre estas se cuentan: el monitoreo de la valoración de las inversiones y del cumplimiento de los límites definidos por la Junta Directiva y el cálculo del riesgo de mercado

de nuestras posiciones en el libro de tesorería y en derivados.

El resultado del valor en riesgo al cierre de diciembre de 2021 fue de \$28.070 millones, que representan un 2,3% del valor del patrimonio técnico (\$1,214 billones en noviembre) de Findeter, ubicándose por debajo del límite establecido por la Junta Directiva que es del 8%.

En línea con la activación del portafolio de inversiones propias, se ejecutaron los controles establecidos que nos permite gestionar de una manera eficaz el cumplimiento a las políticas internas, la normatividad vigente y las buenas prácticas establecidas por el Autorregulador del Mercado de Valores de Colombia (AMV).

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento del VaR:



Gráfica No. 22: Valor en Riesgo (VaR)

### 6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros

(103-1), (103-2) Tema material: Promoción de prácticas ambientalmente sostenibles en los proyectos a financiar, acciones frente al cambio climático (103-3) Tema material: Líneas de negocio con criterios ambientales y sociales; (205-3)

El Sistema Integrado de Riesgos No Financieros es un esquema con el cual, durante 2021 continuamos gestionando los riesgos; este busca administrar, bajo un mismo modelo y metodología, los riesgos operativos, de seguridad de la información, de continuidad del negocio, ambientales y sociales, de proveedores, de fraude y corrupción y de lavado de activos y financiación del terrorismo, teniendo como marco los procesos definidos en el Sistema de Gestión Integrado.

#### Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO)

Este sistema gestiona y administra el riesgo en que puede incurrir la Entidad por deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, en cumplimiento de las disposiciones de la normatividad emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Durante 2021 finalizamos la implementación de la Circular 025 del 2020 de la Superintendencia Financiera, que se alineó aún más con los requerimientos de Basilea III. Producto de esta implementación, actualmente se calcula Valor en Riesgo del Riesgo Operacional, que se reporta a este órgano de control dentro del margen de solvencia y otros requerimientos de patrimonio de acuerdo con la periodicidad establecida en las respectivas normas.

Semestralmente monitoreamos el perfil de riesgo de la Entidad e informamos al

Comité de Auditoría y la Junta Directiva. De igual forma, anualmente capacitamos a todos los trabajadores, en cumplimiento a las directrices de la norma expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Semestralmente evaluamos el diseño, la efectividad y apropiación de los controles que gestionan el SARO. Esta evaluación se deriva de la valoración de los controles que gestionan los riesgos, realizada durante la etapa de control; la efectividad de los controles fue: 86,16% Muy bueno, 11% Bueno, 2,47% Regular y 0,37% Deficiente.

Dadas las condiciones impuestas por la pandemia, la mayoría de los colaboradores continúa trabajando desde casa, manejando un enfoque mixto de trabajo presencial y virtual. Los ajustes realizados al modo de operación durante el primer año de la pandemia permiten mantener este enfoque e incluso el trabajo virtual de toda la Entidad, sin mayores afectaciones al riesgo operacional de las ya identificadas previamente.



### Durante 2021 finalizamos la implementación de la Circular 025 del 2020 de la Superintendencia Financiera

(103-1, 103-2, 103-3): Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar (Sistema SARAS) - Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales (Sistema SARAS)

### Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales - SARAS

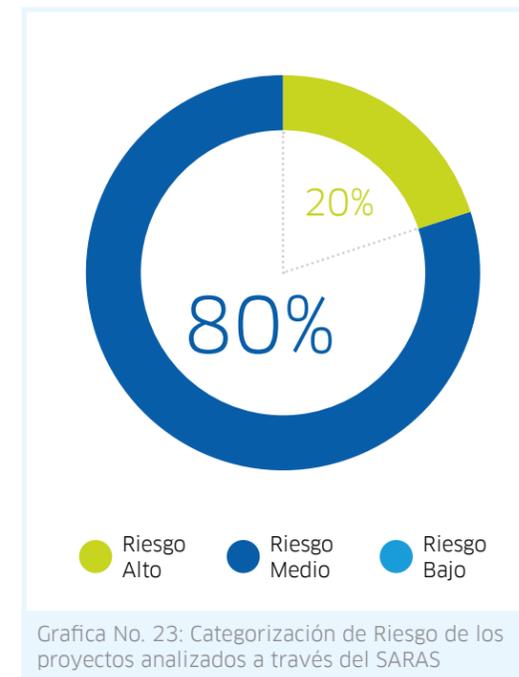
Este sistema que tenemos implementado desde 2015, tiene como objetivo identificar, evaluar y controlar los impactos ambientales y sociales que generen los proyectos y/o inversiones financiadas. El análisis se realiza conforme a la normativa ambiental y laboral colombiana vigente y a estándares internacionales como los del International Finance Corporation (IFC) y salvaguardas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además de los impactos ambientales, se tienen en cuenta aspectos relacionados con seguridad laboral, salud y seguridad de las comunidades, gestión para adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de recursos naturales renovables, cambio climático, pueblos indígenas, patrimonio cultural y derechos humanos.

En la siguiente gráfica, se presenta la categorización de riesgo de los proyectos analizados a través del SARAS en 2021. El 80% de los riesgos se encuentran en medio y el 20% en alto.

Durante el 2021 el monto total del valor aprobado a financiar de los proyectos que les aplicamos el análisis SARAS es de \$34.168 millones.

(103-1)

La aplicación del SARAS es relevante para Findeter ya que nos posiciona como referente en la financiación de proyectos sostenibles que cumplen con estándares ambientales y sociales, nacionales e internacionales, nos



protege frente al riesgo reputacional y riesgo de crédito, mejorar nuestra calidad de la cartera, nos permite el acceso a fuentes de financiación con Bancas Internacionales y organismos de cooperación, ayudándonos a disminuir el riesgo de liquidez y a generar nuevas oportunidades de mercado. Así mismo, ratifica nuestro compromiso en apoyar al desarrollo sostenible del país.

Principales riesgos gestionados:

- Riesgos ambientales y sociales: un impacto ambiental negativo no evitado, no mitigado o no compensado de un proyecto financiado equivale a un riesgo materializado.
- Riesgo reputacional: la financiación de un proyecto con riesgo materializado puede generar publicidad negativa y mala imagen para Findeter.

Además, tenemos en cuenta aspectos relacionados con seguridad laboral, salud y seguridad de las comunidades, la gestión para adquisición de tierras y reasentamiento involuntario, conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de recursos naturales renovables, pueblos indígenas, patrimonio cultural y derechos humanos; por ejemplo, pero no limitado a discriminación, igualdad de género, trabajo forzoso, compensaciones laborales justas, libertad de asociación, mecanismo de queja para trabajadores, trabajo infantil, seguridad y salud en el trabajo, afiliación a ARL, EPS y pensiones.

asociadas. Este Manual es aprobado directamente por la Junta Directiva de Findeter. Así mismo contamos con procedimiento, instructivo y Marco de Gestión Ambiental y Social nacionales e internacionales para la operatividad de nuestro sistema.



## Este Manual es aprobado directamente por la Junta Directiva de Findeter.

(103-2)

Contamos con el Manual SARAS, a través del cual se establecen las políticas, objetivos, alcance, directrices, responsables y demás medias de gestión

(103-3)

A través del SARAS establecemos acciones de mejora para prevenir o mitigar posibles impactos y mensualmente hacemos control y seguimiento frente al cumplimiento de los compromisos establecidos dentro de las fechas establecidas.

### Sistema de Administración de Riesgos de Seguridad y Ciberseguridad de la Información - SARSCIB

FINDETER ha establecido un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI que contempla políticas, procedimientos, límites, roles, responsabilidades y obligaciones frente a la seguridad y privacidad de la información de la Entidad, con el fin de proteger y preservar la seguridad de los activos de información, que son fundamentales para garantizar la debida gestión financiera, administrativa y operativa.

Así mismo, tenemos establecido un Sistema de Administración de Riesgos de Seguridad de la Información y Ciberseguridad denominado SARSICIB para la debida administración y gestión de las situaciones de riesgos que atentan contra la seguridad de la información, seguridad digital y ciberseguridad. Este sistema hace parte de nuestro Sistema Integral de Riesgos Operativos, cuyo objetivo primordial es garantizar que dichos riesgos sean conocidos, gestionados y tratados de forma documentada, sistemática, estructurada, repetible y eficiente.

A través de estos sistemas, gestionamos y administramos las amenazas, eventos, incidentes, vulnerabilidades

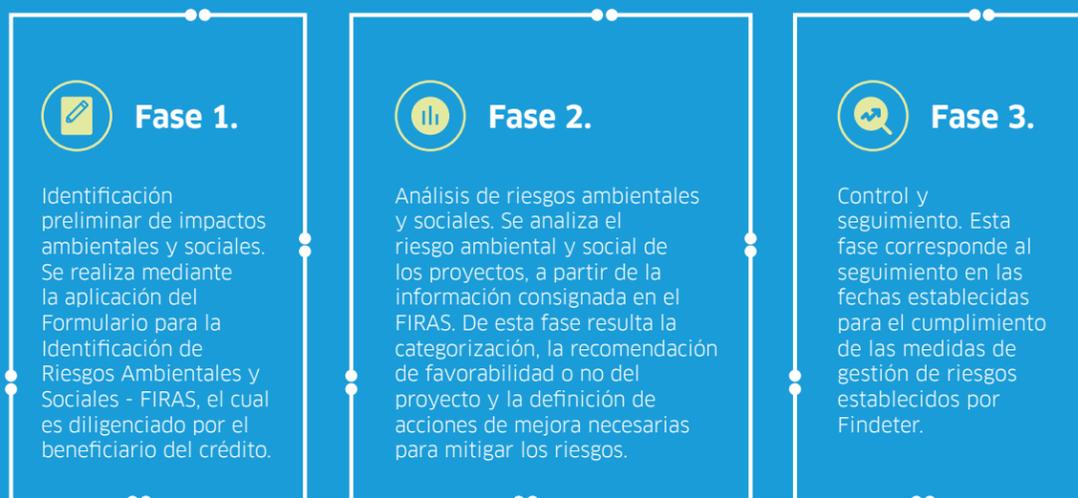
y las situaciones de riesgo asociadas a la seguridad de la información, la seguridad digital y la ciberseguridad, lo anterior en cumplimiento de los requerimientos del negocio y con los lineamientos, recomendaciones, requerimientos y disposiciones legales vigentes relacionas con seguridad de la información, que fueron expedidas por el Gobierno Nacional y la Superintendencia Financiera de Colombia - SFC, cuya aplicación es relevante, ya que brinda una visión general del estado de los activos de información de la Entidad y permite conocer la efectividad de las medidas de seguridad que se implementan, lo cual es fundamental para apoyar la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección, con relación a las estrategias a seguir.

Contamos con políticas de seguridad de la información y ciberseguridad aprobadas por la Junta Directiva, que establecen las medidas, límites, responsabilidades, controles, procedimientos y estándares requeridos para proteger la seguridad de la información y ciberseguridad y que son fundamentales para garantizar la implementación, operación, mejora continua y sostenibilidad de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad de la Información - SGSI.

Los siguientes son los principales riesgos gestionados:

- Riesgos que afectan la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.
- Riesgos que afectan la seguridad de la infraestructura y servicios tecnológicos.

### El SARAS cuenta con 3 fases principales:



- Riesgos de ciberseguridad.
- Riesgos de seguridad digital.
- Riesgos asociados al trabajo en casa y a los accesos que se habilitaron para el ingreso remoto de los colaboradores a los servicios tecnológicos de la Entidad debido a la emergencia sanitaria generada por el Covid-19.
- Riesgos que afectan la protección y privacidad de datos personales.

### Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

(205-1), (103-1), (103-2), (103-3), (205-3)

Findeter, como entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, en cumplimiento del marco regulatorio aplicable y consciente de la necesidad de generar una infraestructura de control frente a los riesgos de Lavado de Activos Financiación del Terrorismo - LA/FT, tiene implementado el SARLAFT, que contempla la infraestructura organizacional, políticas, metodologías, procedimientos, y la adopción de controles que permiten la mitigación de los riesgos que se generen a través de los factores de riesgo asociados a lavado de activos y financiación del terrorismo.

Atendiendo los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, que mediante la Circular Externa 027 de septiembre 2 de 2020 modificó el actual SARLAFT, culminamos la implementación del denominado SARLAFT 4.0, que entró en vigencia en septiembre de 2021, pasando de un modelo de regulación, a uno de autorregulación con un enfoque



basado en riesgos, donde priman las particularidades de la operación de la entidad y el entorno en el que opera, dando mayor autonomía en la gestión de los riesgos LA/FT. Dentro de esta actualización, se revisó la matriz de riesgos LA/FT, los controles asociados a estos, los componentes del sistema, señales de alerta y la documentación soporte: Manual, procedimientos, formatos e instructivos.

En lo referente a la situación generada por la pandemia, esta no representó modificaciones en los mecanismos de control de los riesgos LA/FT; es así como el riesgo residual consolidado de la Financiera se mantuvo en un nivel moderado y una

vez realizada la evaluación de los elementos que componen el Sistema, se obtuvo que su estado es considerado óptimo.

Adicionalmente, realizamos cumplidamente los reportes a la Unidad de Investigación de Análisis Financiero (UIAF) y se atendieron satisfactoriamente los requerimientos de los entes de control incluida a Superintendencia Financiera de Colombia. Finalmente se realizó la capacitación anual dirigida a todos los trabajadores de la entidad.

### Política Antifraude y Corrupción

En Findeter disponemos de una “Política Antifraude y Corrupción”, la cual tiene como objetivo establecer un sistema

integral, que permite administrar los riesgos de fraude y corrupción, que genera una cultura de prevención, detección y respuesta oportuna a los riesgos y conductas fraudulentas para proteger sus intereses y la responsabilidad frente a sus colaboradores, proveedores, clientes y demás grupos de interés.

La política que se desarrolla tiene como marco normativo el Estatuto Anticorrupción y la Guía “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

La política define la “cero” tolerancia frente al fraude y corrupción y cuenta con mecanismos de denuncia mediante el cual cualquier tercero puede poner en conocimiento de la Administración, una eventual conducta fraudulenta por parte de sus trabajadores a través de correo electrónico, línea telefónica y la página Web, así como un procedimiento el cual establece el tratamiento frente a la materialización de eventos de fraude y corrupción.

Durante el 2021, la “Política Antifraude y Corrupción”, fue objeto de revisión en lo referente al mapa de riesgos el cual se publicó en la página Web de la Entidad, así como la medición del perfil de riesgo de la Financiera, dando como resultado un perfil de riesgo residual consolidado en nivel moderado.

Adicionalmente, se cuenta con el Código de Ética e Integridad, que contiene los principios y compromisos que rigen las actuaciones de directivos y trabajadores, de cara a los diferentes grupos de interés,

así como diferentes políticas que buscan guiar la conducta de los trabajadores, entre las que se encuentran: manejo de conflicto de interés, manejo de regalos e invitaciones, prohibición de participación en campañas políticas, entre otras.

Durante el transcurso del año, dentro del programa de sensibilización sobre estos temas, se publicaron en la intranet diferentes artículos y se llevó a cabo la capacitación llamada “Integridad pública y lucha contra la corrupción”. Adicionalmente, se efectuó la evaluación de los elementos que componen la política, obteniéndose un resultado considerado óptimo.

Finalmente, es importante resaltar que no se evidenció algún evento o presunto evento de fraude o corrupción que involucre a la Alta Gerencia o trabajadores de la Entidad.

## Prevención del fraude y la corrupción

Contamos con una “Política Antifraude y Corrupción”, la cual tiene como objetivo establecer un sistema integral, que permite administrar los riesgos de fraude y corrupción, generando una cultura de prevención, detección y respuesta oportuna a los riesgos y conductas fraudulentas para proteger sus intereses y la responsabilidad frente a sus colaboradores, proveedores, clientes y demás grupos de interés. La política define la cero tolerancia frente al fraude y corrupción y cuenta con mecanismos de denuncia mediante el cual cualquier tercero puede poner en conocimiento de la Administración, una eventual conducta fraudulenta por parte de sus trabajadores.

Durante el año, el “Programa Antifraude y Corrupción” fue objeto de una actualización denominada “Política Antifraude y Corrupción”, así como la medición del perfil de riesgo de la Financiera, en la que se identificaron nuevos riesgos relacionados con la nueva modalidad de trabajo en casa; sin embargo, el perfil de riesgo residual consolidado se mantuvo en un nivel moderado. Adicionalmente, se efectuó la evaluación de los elementos que componen la política obteniéndose un resultado considerado óptimo.

Finalmente, es importante resaltar que no se evidenció algún evento o presunto evento de fraude o corrupción que involucre a la Alta Gerencia o trabajadores de la Entidad.

intermediarios son los establecimientos de crédito; por lo tanto, no se podría configurar respecto de los mismos actos de competencia desleal; más aún, cuando existe igualdad en las condiciones para acceder a líneas de redescuento.

En cuanto a las operaciones de crédito directo que desarrollamos de manera excepcional, las mismas se encuentran dirigidas a entidades territoriales, con condiciones crediticias especiales, con el objeto de financiar proyectos de inversión, lo que permite ampliar el mercado de opciones para que los destinatarios de esta operación puedan obtener recursos en condiciones similares a las que ofrece la banca privada.

Por otra parte, al analizar este aspecto frente a otros participantes de la actividad financiera, que se encuentran dentro del tipo de entidades con régimen especial como Findeter, se evidencia que no se podría configurar prácticas de competencia desleal, ya que cada una de estas desarrolla sus actividades de acuerdo con su objeto social, dentro de un segmento distinto, las cuales han sido igualmente aprobadas por la Ley, como es el caso de Finagro y Bancóldex, entre otros, por lo tanto no se tendrían como competidoras.

De acuerdo con lo expuesto, Findeter en ejercicio de sus actividades autorizadas, no ha incurrido en actos que pudieran constituir competencia desleal, tales como desviación de la clientela, actos de desorganización, actos de confusión, actos de engaño, actos de descrédito, actos de comparación, actos de imitación, explotación de la reputación ajena, violación de secretos, inducción a la ruptura contractual y violación de normas.

## Competencia desleal

Findeter, en el desarrollo de su objeto social, se encuentra sometida a las reglas relativas a la competencia, de acuerdo con el numeral 2º del artículo 98 del Decreto Ley 663 de 1993 (Estatuto Orgánico del Sistema Financiero).

A su vez, como Entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, se preocupa por no incurrir en actos constitutivos de competencia desleal y desarrolla su actividad crediticia con sujeción a las reglas y prácticas de la buena fe comercial, dando cumplimiento a obligaciones tales como realizar publicaciones de las tarifas cobradas respecto de los servicios y productos ofrecidos.

Frente a las operaciones de financiación que realizamos es importante indicar que, en la modalidad de redescuento, los



### La política se desarrolla en el siguiente marco normativo:

Estatuto Anticorrupción - Ley 1474 de 2011.

La Guía “Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano” emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

Circular Externa 029 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

# 07

## PERSPECTIVAS

7.1. **Perspectivas de la economía** colombiana para 2022  
Página 00

7.2. **Perspectivas de la Entidad** para 2022  
Página 260



# 7.1.

## Perspectivas de la economía colombiana para 2022

No es un secreto que la pandemia causada por el Covid-19 causó una crisis profunda en la economía global. Si bien las proyecciones que se hicieron inicialmente no se cumplieron (fueron más pesimistas de lo que realmente se materializó), el golpe a la economía en 2020 fue fuerte. Enhorabuena, el año 2021 exhibió una importante recuperación, gracias a que el buen ritmo de vacunación permitió una rápida recuperación de las condiciones productivas y a las políticas macroeconómicas contracíclicas que tomaron los gobiernos a nivel global. Así, la mayoría de las economías habrían recuperado en 2021 los niveles de producción observados en 2019, antes de la pandemia.

En el caso de Colombia, se estima que la economía creció cerca del 10% anual en 2021, lo que representaría un incremento del PIB alrededor del 3% frente al nivel prepandemia. Ello habría estado jalonado principalmente por el consumo de los hogares, por cuenta de factores como: i) el aumento del ingreso de los hogares por cuenta de los mejores términos de intercambio y de las mayores remesas

que llegaron al país. En este último caso, gracias al buen desempeño de las economías de donde provienen estos ingresos; y ii) la reactivación del consumo en 2021 por la normalización de las condiciones productivas y laborales y la mayor propensión a consumir de aquellos hogares que no vieron reducidos sus ingresos, pero sí sus gastos, en 2020.

Tanto en Colombia como en el mundo, la recuperación observada en 2021 debería consolidarse en 2022. En efecto, se estima que Colombia tendría un crecimiento cercano al 4%, retomando así una senda de crecimiento más cercano a sus niveles de largo plazo, luego del salto observado en 2021 (explicado en gran medida por el efecto estadístico de 2020). Este año, el crecimiento se destacaría principalmente en aquellos sectores fuertemente afectados por la pandemia y que en 2021 no lograron recuperar del todo el crecimiento previo, como es el caso del entretenimiento y la construcción. Otros sectores que pudieron seguir funcionando pese a la pandemia (como el agro) tendrían un crecimiento moderado en 2022, pues su recuperación se habría dado principalmente en 2021.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que persisten algunos riesgos que podrían afectar el desempeño de la economía colombiana. Por un lado, los elevados niveles de inflación a nivel mundial, como consecuencia de la crisis en la cadena de suministro, afectan las decisiones de política monetaria en los países desarrollados (particularmente Estados Unidos) y presionan los mercados financieros, apretando así las condiciones financieras para países emergentes como Colombia. Además, ello afecta el ritmo con el que el Banco de la República toma sus propias decisiones e impacta tanto la tasa de cambio como los TES de Colombia. A ello se suman la incertidumbre con respecto a las elecciones y el rumbo que tome la pandemia este año.

Con respecto a la inflación, se estima que ésta continuaría por encima del techo del rango meta del Banco de la República, con una senda decreciente en el segundo semestre del año. Este comportamiento sería consistente con una política activa del Banco de la República, que se espera continúe aumentando gradualmente la tasa de interés, hasta el 5,50% al cierre del año.

Finalmente, con respecto a la tasa de cambio, esta fue de \$3.743/dólar en promedio a lo largo de 2021, lo cual representó una devaluación del 1,3% frente a 2020. Ahora bien, en los últimos dos meses del año la tasa de cambio aumentó considerablemente, superando incluso los \$4.000/dólar, como consecuencia de los cambios en la demanda de activos de economías emergentes. Para 2022 diversos factores pueden impactar el tipo de cambio. En particular, la cotización del peso puede ser afectada por las cotizaciones de los precios del petróleo y las expectativas de endurecimiento de

la política monetaria en las economías desarrolladas. Es importante mencionar que, dados los factores mencionados previamente, es probable que la tasa de cambio continúe en niveles cercanos a los \$4.000 aunque con una alta incertidumbre sobre este pronóstico.

Es claro que las perspectivas para 2022 en Colombia son positivas. El buen manejo de la política económica (monetaria y fiscal), así como las medidas sanitarias tomadas para enfrentar la pandemia (buen plan nacional de vacunación) han sido efectivas y permitirían continuar consolidando la recuperación que se observó en 2021. Sin embargo, es importante tener en cuenta los riesgos existentes, que podrían poner en vilo la recuperación, aún frágil. Por ello, mitigar oportunamente los riesgos inflacionarios e implementar reformas que enfrenten los problemas estructurales del país, como el inadecuado funcionamiento del mercado laboral, son factores clave para que la economía colombiana no solo continúe en su senda de recuperación, sino que incremente su potencial de crecimiento.



**Tanto en Colombia como en el mundo, la recuperación observada en 2021 debería consolidarse en 2022.**

# 7.2.

## Perspectivas de la Entidad para 2022



### Terminaremos y entregaremos todos los proyectos de reconstrucción en Providencia

- Continuaremos con la ejecución de las actividades de supervisión a la Interventoría en el marco del Programa Casa Digna Vida Digna, ya que se espera que en el año 2022 se adjudiquen contratos nuevos de obra e interventoría en cerca de 15 municipios, contemplando el desarrollo de aproximadamente 6.000 mejoramientos de vivienda adicionales a los 11.000 que actualmente se encuentran en ejecución.
- Culminaremos las actividades relacionadas con la construcción de viviendas nuevas en la isla de Providencia y llegaremos al 100% de ejecución durante la vigencia 2022.
- Terminaremos y entregaremos todos los proyectos de reconstrucción en Providencia, en relación con la rehabilitación viviendas, aeropuerto, equipamientos culturales, escenarios deportivos y colegios.
- Terminaremos y entregaremos de los proyectos de San Andrés (planta desalinizadora y extensión de redes de acueducto) y en Providencia (dragado

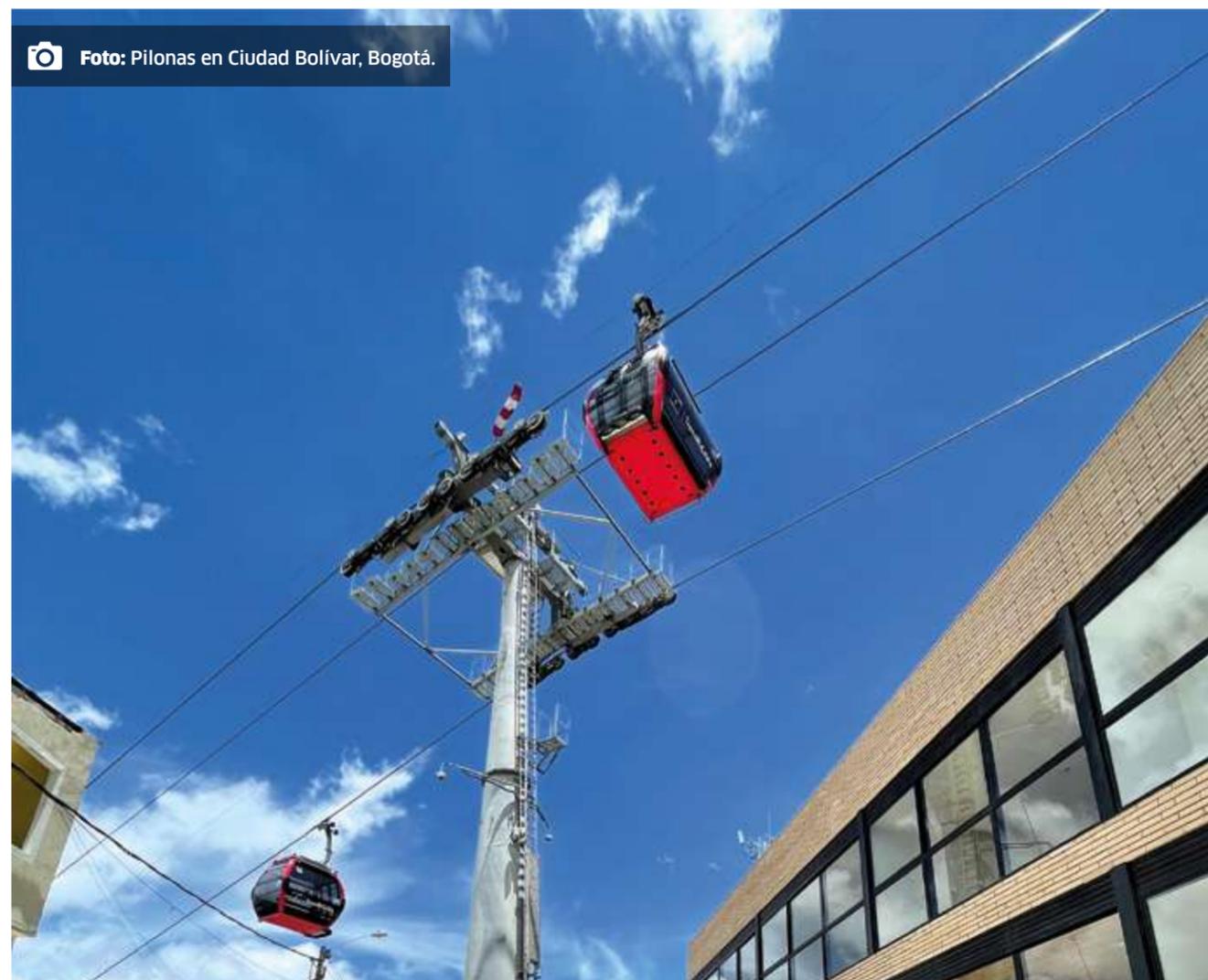


Foto: Pilonas en Ciudad Bolívar, Bogotá.

embalse de agua dulce, dragado embalse de Bowden y planta de tratamiento de agua potable (PTAP)).

- Ejecutaremos y entregaremos todos los proyectos del programa Sacúdete, suscrito con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, con el cual se beneficiarán más de 100 jóvenes a nivel nacional; de igual manera se prevé la ejecución del 100% de mejoramientos de sede educativas con recursos FOME y proyectos con el Distrito de Cartagena, también la finalización y entrega de los proyectos de reforzamiento del SENA a nivel nacional.
- Mediante la línea de banca de inversión, obtendremos un margen neto del 5%, mediante el cierre e inicio mínimo del 50% de proyectos más que en 2021, en sectores como salud, educación, transporte, agua potable y saneamiento básico, infraestructura urbana y productiva, y energía.
- Buscaremos recursos por \$5 billones a través de emisiones de títulos en el mercado local y estaremos atentos al comportamiento del mercado externo para aprovechar oportunidades que permitan la diversificación tanto de las fuentes de fondeo como de los inversionistas. Continuaremos optimizando el manejo del portafolio de inversiones, haciéndolo más dinámico e incorporando nuevas alternativas de inversión que nos permitan obtener una mayor diversificación, siempre buscando el mejor retorno posible al final de cada período conformando un portafolio de activos consistente con el perfil de riesgo, horizonte de inversión y costo de oportunidad de la Financiera.

- ⇒ Profundizaremos la gestión de la línea de banca internacional mediante la diversificación de las fuentes de fondeo de Findeter, a través de la negociación y firma de nuevos créditos con la Banca Multilateral e Internacional. En particular, esperamos formalizar un crédito con KfW de Alemania, para la financiación de proyectos en los sectores de movilidad sostenible y energía, por un valor de hasta EUR 150 millones, en su equivalente en dólares americanos.
- ⇒ En materia de banca internacional, trabajaremos en la exploración de oportunidades para la negociación de otras operaciones nuevas, con bancas multilaterales o internacionales, alcanzando un cupo máximo de endeudamiento de USD300 millones, de acuerdo con el esquema de fondeo de la Entidad y respetando el monto acordado con el Ministerio de Hacienda y el Departamento Nacional de Planeación, para otorgar una Garantía Soberana a Findeter, que respalde estas nuevas operaciones.
- ⇒ Continuaremos con la ejecución de los créditos suscritos con el BID y KfW, dentro de los nuevos plazos de ejecución y con los compromisos previstos. En 2022 esperamos finalizar la ejecución de los créditos del BID 3596 y KfW para Energía y Eficiencia Energética. Adicionalmente prevemos ejecutar el 28% del crédito del BID 3842 que tiene como objeto financiar proyectos en los sectores de desarrollo urbano, servicios públicos, mejora de la gestión fiscal y salud.
- ⇒ Trabajaremos en la firma de los acuerdos de recursos de cooperación no reembolsables con el KfW, por EUR1,5 millones y EUR2 millones, que buscan apoyar la ejecución de los créditos de agua y saneamiento básico Fase II y el crédito potencial con garantía soberana, que se encuentra en estructuración.
- ⇒ En el marco de la NAMA TOD esperamos iniciar la ejecución de proyectos con las ciudades priorizadas que ya cuenten con factibilidad y se acoplen a las características TOD establecidas para Colombia.

- ⇒ Con la Cooperación con el Fondo de Desarrollo de Abu Dhabi, terminaremos y entregaremos los Centros de Desarrollo Infantil: La Niata en Yopal, Condoto, Curillo, Mitú, Tibú, Palmira, Neiva y Acandí.
- ⇒ Estructuraremos 3 líneas de crédito con tasa compensada que contribuyan al desarrollo de aspectos prioritarios para el Gobierno Nacional tales como la implementación del catastro con enfoque multipropósito en Colombia; solventar la dificultad financiera que tiene incidencia directa en la prestación adecuada y oportuna de los servicios del sector salud; y Saneamiento Fiscal y Financiero de las Empresas Sociales del Estado:
- ⇒ Implementaremos, hasta 2023, la Circular Externa 018 de 2021 de la Superfinanciera de Colombia, la cual crea el Capítulo XXXI - Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR, que busca la integración de los sistemas de riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo de liquidez.
- ⇒ Finalizaremos la alineación total del sistema SARAS, con los estándares del IFC, en el marco de la cooperación con KfW.
- ⇒ Continuaremos liderando la gestión de riesgos A&S en el sector Financiero, trabajando de la mano de nuestros clientes y Asobancaria.
- ⇒ Mantendremos la certificación en las normas ISO9001 e ISO14001 versión 2015.
- ⇒ Integraremos el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y el modelo de empresa familiarmente responsable a nuestro Sistema de Gestión Integrado
- ⇒ Continuaremos mejorando el entendimiento de la Gestión por procesos y la mejora



**Foto:** Mayor bienestar con el acueducto de Turbo, Antioquia.

Tabla No. 63: Líneas de Crédito a estructurar en 2022

Línea	Tipo de Crédito	Recursos de la Línea	Beneficiarios	Tipo de Crédito
Tasa compensada compromiso catastro multipropósito	Crédito Directo	\$87.415 millones	Departamentos, distritos y municipios	Inversión
Tasa compensada Compromiso Salud Liquidez	Redescuento	\$172.725 millones	Empresas Promotoras de Salud e Instituciones Prestadoras de Servicios	Capital de Trabajo, sustitución de deuda e inversión
Tasa compensada Compromiso Saneamiento Fiscal y financiero de las Empresas Sociales del Estado	Crédito Directo	\$411.000 millones	Entidades territoriales: Departamentos, Distritos; Municipios	Inversión en Programas territoriales de reorganización, rediseño y modernización de las redes de Empresas Sociales del Estado y Programas de saneamiento fiscal y Financiero de las ESE's, a nivel nacional

# 08

## ESTADOS FINANCIEROS Y **DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL**

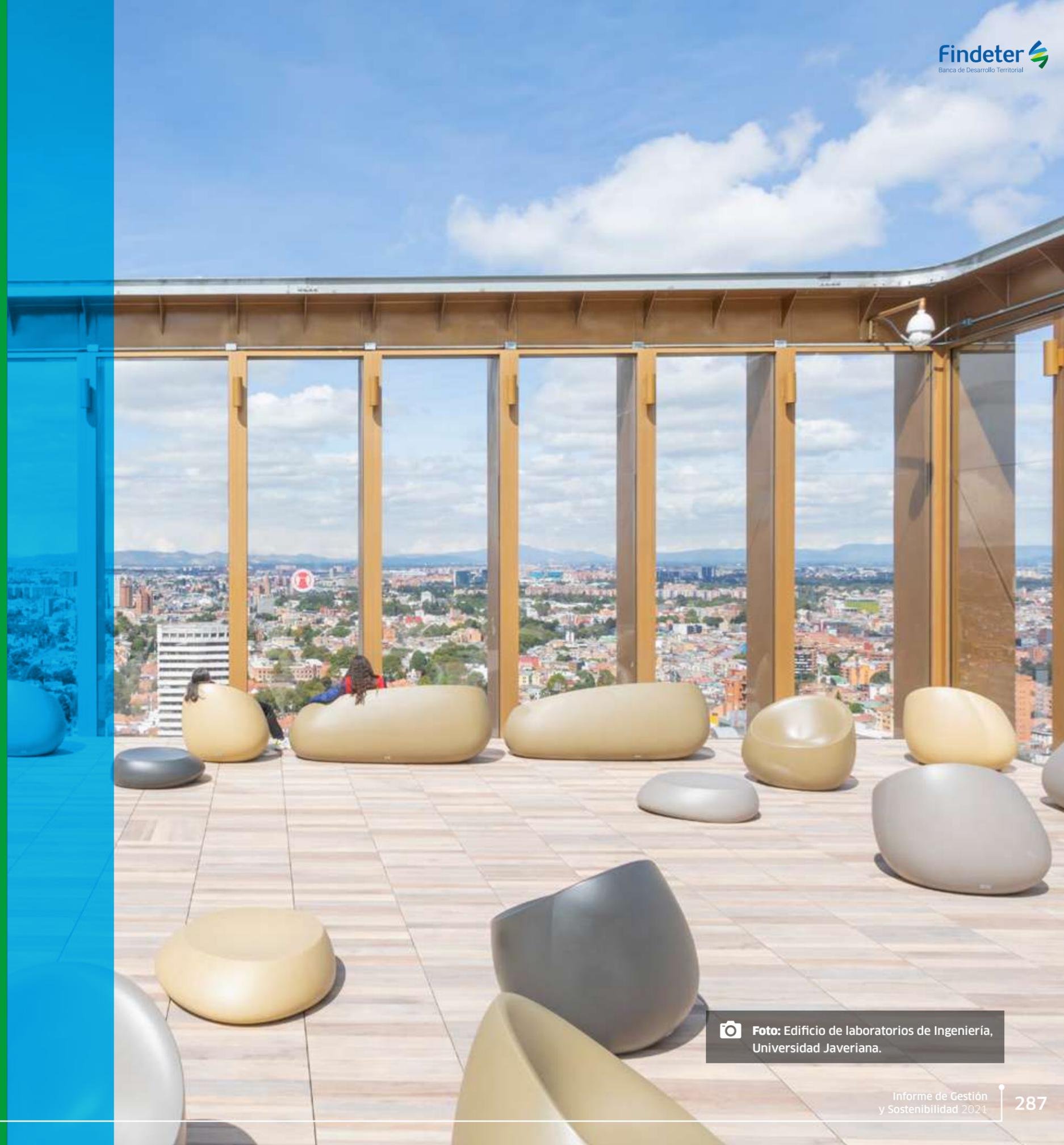


Foto: Edificio de laboratorios de Ingeniería, Universidad Javeriana.

# 09

## ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI Y ODS



Foto: Arboletes, Antioquia, hace parte del programa Ciudades Emblemáticas de Findeter.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI - STANDARS, ACCION RESPONSABLE Y ODS

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<b>GRI 101 Fundamentos 2016</b>			
<b>GRI 102 Contenidos Generales 2016</b>			
<b>Perfil de la organización</b>			
102-1 Nombre de la organización	Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter		
102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	1.1. Estrategia Empresarial (Direccionamiento Estrategico) 1.5 Portafolio de Productos y Servicios		
102-3 Ubicación de la sede principal	Sobre este informe 1. Acerca de Findeter		
102-4 Ubicación de las operaciones	1. Acerca de Findeter 1.4. Nuestra sedes		
102-5 Propiedad y forma jurídica	1. Acerca de Findeter 1.10.1. Composición y órganos de Gobierno		
102-6 Mercados servidos	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas 1.1. Estrategia Empresarial (Direccionamiento Estrategico) 1.5. Portafolio de Productos y Servicios		
102-7 Dimensión de la organización	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas Hechos y Cifras Relevantes Findeter 2021		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	5.2.1. Caracterización de los trabajadores		ODS-8
102-9 Cadena de suministro	1.5. Portafolio de Productos y Servicios		
102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Hechos significativos y logros institucionales durante 2021		
	Acontecimientos significativos después del ejercicio 2021		
	6.3. Gestión de Riesgos; 6.3.1. Sistema de riesgos financieros		
102-11 Principio o enfoque de precaución	1.8. Acción Responsable		ODS-3; ODS-4; ODS-5; ODS-6; ODS7; ODS-8; ODS-10; ODS-11
	2.5.1. Política de Acción Responsable / Sostenibilidad		ODS-3; ODS-4; ODS-5; ODS-6; ODS7; ODS-8; ODS-10; ODS-11
	6.3. Gestión de Riesgos; 6.3.1. Sistema de riesgos financieros		
102-12 Asociaciones externas	5.3. Transacciones con partes relacionadas ( TPRs)		
	5.5. Alianzas y asociaciones		ODS-17
102-13 Participación en asociaciones	5.5. Alianzas y asociaciones		ODS-17
102-14 Declaración del máximo órgano de gobierno	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas; Compromiso con la sostenibilidad		
	2.5.1. Política de Acción Responsable / Sostenibilidad		ODS-3; ODS-4; ODS-5; ODS-6; ODS7; ODS-8; ODS-10; ODS-11
Ética e integridad	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	1.1. Estrategia Empresarial (Direccionamiento Estrategico)		ODS-16
	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia 2.2. Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva; 2.3. Evaluación de la Gestión de la Presidente		ODS-16

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	3.2.7. Gestión Jurídica		
Gobierno	Gobierno		
102-18 Estructura de gobierno	1.3. Estructura organizacional 1.10.1. Composición y órganos de Gobierno		
102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	1.10.6. Equipo Directivo; 2.2. Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva; 2.3. Evaluación de la Gestión de la Presidente		
102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	1.10.1. Composición y Órganos de Gobierno; 1.10.2. Asamblea General de Accionistas		
102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	2.2. Autoevaluación de la Gestión de la Junta Directiva		
102-31 Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	3.2.8. Gestión de Contratación		
102-33 Comunicación de preocupaciones críticas	3.2.6. Gestión de las Comunicaciones		
102-34 Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	3.2.7.1. Procesos Judiciales Findeter; 3.2.7.2. Procesos administrativos y cobro coactivo Findeter		
Participación de los Grupos de Interés	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés		
102-40 Listado de grupos de interés	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés		
102-41 Negociación colectiva	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional 5.2.7. Libre Asociación		ODS-8

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
102-42 Identificar y seleccionar grupos de interés	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés 3.2.6. Gestión de las comunicaciones 5.3. Transacciones con partes relacionadas ( TPRs) 5.4. Relación con Inversionistas		
102-43 Enfoque para la participación de los Grupos de Interés	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés 3.2.6. Gestión de las comunicaciones 5.3. Transacciones con partes relacionadas ( TPRs) 5.4. Relación con Inversionistas		
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés 1.10 Gobierno Corporativo - 1.10.1 Composición y órganos de gobierno 1.9. Materialidad		
Prácticas para la elaboración de informes	Practicas para la elaboración de informes		
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	4.2. Findeter en cifras; 10. Estados Financieros y Dictamen del Revisor Fiscal		
102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	1.7. Grupos de Interés ; 5.1. Grupos de Interés 1.10 Gobierno Corporativo - 1.10.1 Composición y órganos de gobierno 1.9. Materialidad		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021		1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
102-47 Lista de temas materiales	1.9. Materialidad:			
	1.10 Gobierno Corporativo - 1.10.1 Composición y órganos de gobierno			
	Focos	Temas Relevantes Priorizados	Subtemas	
	Impacto Positivo	Aporte al desarrollo regional	Oferta de productos con enfoque territorial	
		Productos de servicios de impacto	-Proyectos de agua y saneamiento	
			-Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad (Inclusión social)	
			-Proyectos de infraestructura para la educación	
			-Ciudades y comunidades sostenibles	
	3.2.2. Gestión Ambiental	Acciones frente al cambio climático		
		-Condiciones laborales - trabajo decente		
Relaciones de confianza	Relacionamiento con grupos de interés	-5.2.4. Formación, desarrollo profesional y atracción de talento		
Finanzas responsables	Crecimiento rentable	Líneas de negocio con criterios sociales y ambientales		
	Finanzas sostenibles	Promoción de prácticas ambientalmente responsables en los proyectos a financiar		
Cultura de integridad	Gobierno corporativo	Respeto por los derechos humanos		
	Ética, Integridad y Transparencia	Ética, Integridad y Transparencia		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
102-48 Reexpresión de la información	No se ha reexpresado ninguna información		
102-49 Cambios en la elaboración de informes	N/A		
102-50 Periodo objeto del informe	Sobre este informe		
102-51 Fecha del último informe	El último informe publicado corresponde al ejercicio anterior, 2020: <a href="https://www.findeter.gov.co/system/files/internas/Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2020-Findeter.pdf">https://www.findeter.gov.co/system/files/internas/Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2020-Findeter.pdf</a>		
102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual		
102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	findeter@findeter.gov.co		
102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los Estándares GRI	Índice de contenidos GRI, Pacto Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible		
102-55 Índice de contenidos GRI	Índice de contenidos GRI, y Objetivos de Desarrollo Sostenible		
102-56 Verificación externa	La memoria no ha sido verificada externamente		
<b>TEMAS MATERIALES</b>			
<b>Contenido GRI Standars</b>			
Temas económicos			
<b>TEMA MATERIAL 2021 - PROYECTOS DE AGUA Y SANEAMIENTO</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
	1.5. Portafolio de Productos y Servicios		
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial		ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto positivo; 3.1.4. Ejecución Asistencia técnica		ODS-6; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas		
	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución Asistencia técnica		ODS-6; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución Asistencia técnica		ODS-6; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	6.1. Avance del Plan Estratégico		ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS 8: Valor monetario de Productos designados al desarrollo específico de proyectos ambientales	3. Impacto positivo - 3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021		ODS-8; ODS-10
<b>TEMA MATERIAL 2021 – PROYECTOS DIRIGIDOS A BENEFICIAR COMUNIDADES EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
	1.5. Portafolio de Productos servicios		
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	2.5.1. Política de Acción Responsable/Sostenibilidad (Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad - Proyectos dirigidos a beneficiar pueblos indígenas (inclusión social).		ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13;
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial		ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas		
	2.5.1. Política de Acción Responsable/Sostenibilidad (Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad - Proyectos dirigidos a beneficiar pueblos indígenas (inclusión social).		ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13;
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución asistencia técnica		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	2.5.1. Política de Acción Responsable/Sostenibilidad (Proyectos dirigidos a beneficiar comunidades en situación de vulnerabilidad - Proyectos dirigidos a beneficiar pueblos indígenas (inclusión social).		ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13;
	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución asistencia técnica		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	6.1. Avance del Plan Estratégico		ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS 7: Valor monetario del Portafolio de Productos designados al desarrollo específico de proyectos sociales	3. Impacto positivo - 3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021		ODS-8; ODS-10
<b>TEMA MATERIAL 2021 - PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PARA EDUCACIÓN</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
	1.5. Portafolio de Productos		
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial		ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas		
	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución asistencia técnica - Línea de Infraestructura Social		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	3. Impacto positivo - 3.1.4. Ejecución asistencia técnica - Línea de Infraestructura Social		ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	6.1. Avance del Plan Estratégico		ODS-8; ODS-10; ODS-11

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
FS 7: Valor monetario del Portafolio de Productos designados al desarrollo específico de proyectos sociales	3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021		ODS-8; ODS-10
<b>TEMA MATERIAL 2021 - OFERTA DE PRODUCTOS CON ENFOQUE TERRITORIAL</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	1.5. Portafolio de Productos y servicios		
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial		ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas		
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial		ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	6.1. Avance del Plan Estratégico		ODS-8; ODS-10; ODS-11
GRI 201: Desempeño económico 2016			
201-1 Valor económico directo generado y distribuido	3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021; 4.12 Valor Económico Generado y Distribuido		ODS-8; ODS-10

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	4.14. Bonos sostenibles	 	ODS-3; ODS-4; ODS-6; ODS-9; ODS-13; ODS-15
<b>TEMA MATERIAL 2021 - CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	1.5. Portafolio de Productos y servicios		
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-2 Enfoque de gestión y componentes	Carta de la Junta y Presidente a los Accionistas	   	
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3.2. Impacto positivo; 3.2.1. Gestión Ambiental; 3.2.2. Huella de Carbono		ODS-13; ODS-15
	6.1. Avance del Plan Estratégico	   	ODS-8; ODS-10; ODS-11
FS 6: Porcentaje de las líneas de negocio del portafolio por tamaño y región	3. Impacto positivo - 3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021	 	ODS-8; ODS-10

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<b>TEMA MATERIAL 2021 - ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
103-2 Enfoque de gestión y componentes	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	6.1. Avance del Plan Estratégico	   	ODS-8; ODS-10; ODS-11
<b>GRI 205: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN</b>			
205-2 Comunicación y Formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	2.1. Buen Gobierno, Ética e Integridad y Transparencia		
	La Entidad cuenta con la Política Cero Tolerancia frente al Fraude y la Corrupción y con un sistema de denuncias con diferentes canales.		
205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Prevención del Fraude y la Corrupción) : (Durante 2021 no se tuvo evidencia que se haya presentado algún evento, o presunto evento de fraude o corrupción al interior de la Entidad.); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
<b>TEMAS AMBIENTALES</b>			
<b>TEMA MATERIAL 2021 - ACCIONES FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	3.2.1. Gestión ambiental		ODS-13; ODS-15
	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
103-2 Enfoque de gestión y componentes	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021	 	ODS-8; ODS-10
	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	4.11. Ejecución de Recursos Internacionales		
	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	6.1. Avance del Plan Estratégico	   	ODS-8; ODS-10; ODS-11
<b>GRI 305: EMISIONES</b>			
305-1 Emisiones directas de GEI - Alcance 1	3.2.1. Gestión Ambiental; 3.2.2. Huella de Carbono;		ODS-13; ODS-15
305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía - Alcance 2	3.2.1. Gestión Ambiental; 3.2.2. Huella de Carbono;		ODS-13; ODS-15
305-3 Otras emisiones indirectas de GEI - Alcance 3	3.2.1. Gestión Ambiental; 3.2.2. Huella de Carbono;		ODS-13; ODS-15
305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	3.2.1. Gestión Ambiental; 3.2.2. Huella de Carbono;		ODS-13; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
<b>TEMA MATERIAL 2021 - PROMOCIÓN DE PRACTICAS AMBIENTALMENTE RESPONSABLES EN LOS PROYECTOS A FINANCIAR</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	6.3.2. Sistema de riesgos no financieros	 	
103-2 Enfoque de gestión y componentes	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	3. Impacto Positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	3.1.3. Financiación - Desembolsos 2021	 	ODS-8; ODS-10
	4.11. Ejecución de Recursos Internacionales		
	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	3. Impacto Positivo; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	3. Impacto Positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
Indicador no GRI			
Estrategia de crecimiento verde	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
<b>TEMA MATERIAL 2021 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN MATERIA AMBIENTAL</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	3. Impacto Positivo; 3.1.1. Planificación Territorial	 	ODS-7; ODS-11; ODS-12; ODS-13; ODS-14; ODS-15
	5.2.4. Formación		
103-2 Enfoque de gestión y componentes	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	5.2.4. Formación		
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
	5.2.4. Formación		
Indicador no GRI			
Prácticas sostenibles	3.2.1. Gestión Ambiental		ODS-13; ODS-15
<b>TEMAS SOCIALES</b>			

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<b>TEMA MATERIAL 2021 – CONDICIONES LABORALES – TRABAJO DECENTE</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	2.4. Derechos Humanos en la Organización;		ODS-11; ODS-16
	5.2. Nuestra gente		
	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional; 5.2.4. Formación		
103-2 Enfoque de gestión y componentes	2.4. Derechos Humanos en la Organización;		ODS-11; ODS-16
	5.2.2. Relaciones Laborales; 5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		
	5.2.4. Formación		
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		
	5.2.4. Formación		
<b>GRI 401: EMPLEO</b>			
401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	5.2. Nuestra gente; 5.2.1. Caracterización de los trabajadores		ODS-8
"401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales"	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		
	5.2.8. Beneficios		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<b>GRI 403: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>			
403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	5.2.2. Relaciones Laborales		
	5.2.6. Salud y Seguridad en el Trabajo		
"403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes"	1.6 Cadena de Valor - Sistema de Gestión Integrado		
	5.2.6. Salud y Seguridad en el Trabajo		
<b>GRI 404: FORMACIÓN Y ENSEÑANZA</b>			
404-1 Media de horas de 5.2.4. Formación al año por empleado	5.2.4. Formación		
404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	5.2.4. Formación		
<b>TEMA MATERIAL 2021 – RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS</b>			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	2.4. Derechos Humanos en la Organización;		ODS-5; ODS-8; ODS-11; ODS-16
103-2 Enfoque de gestión y componentes	2.4. Derechos Humanos en la Organización;		ODS-5; ODS-8; ODS-11; ODS-16
	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
<b>TEMA MATERIAL 2021 – RESPETO A LOS DERECHOS HUMANOS</b>			
406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	2.4. Derechos Humanos en la Organización;		ODS-5; ODS-8; ODS-11; ODS-16
<b>GRI 407: LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA</b>			
407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	5.2.2. Relaciones Laborales		
	5.2.3. Conciliación y desarrollo profesional		
	5.2.7. Libre Asociación		ODS-8
<b>TEMA MATERIAL 2021 – LINEAS DE NEGOCIO CON CRITERIOS SOCIALES Y AMBIENTALES</b>			
<b>GRI 103: Enfoque de gestión 2016</b>			
103-1 Explicación del tema material y su cobertura	1.5. Portafolio de Productos y Servicios; 3.1.1. Planificación Territorial; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos		
	3. Impacto positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	6.3.2. Sistema de riesgos no financieros - . Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
103-2 Enfoque de gestión y componentes	3. Impacto positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	3.1.1. Planificación Territorial; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos		
	6.3.2. Sistema de riesgos no financieros - . Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)	 	

Contenido GRI Standards	Temática / Respuesta Directa 2021	1.8. Acción Responsable	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
103-3 Evaluación del enfoque de gestión	3. Impacto positivo; 3.1.4. Ejecución asistencia técnica	 	ODS-4; ODS-10; ODS-11; ODS-12; ODS-13
	3.1.1. Planificación Territorial; 3.1.2. Formulación, estructuración y validación de proyectos	 	
	6.1. Avance del Plan Estratégico	   	ODS-8; ODS-10; ODS-11
205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	6.1. Avance del Plan Estratégico		
	6.3.2. Sistema de Riesgos No Financieros - Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS); Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	6.3.2. Sistema de riesgos no financieros . Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		
	6.3.2. Sistema de riesgos no financieros . Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Sarlaft)		

# 10

## APROBACIÓN

El presente Informe de Gestión, Sostenibilidad y Resultados Financieros del año 2021 de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A. Findeter, fue aprobado por el Representante Legal y por la mayoría de los votos de los miembros de la Junta Directiva de Findeter en su Sesión Ordinaria del día 23 de febrero de 2022 y suscrito en el Acta No.393



# ANEXOS



Tabla No. 64: Número de empleados por tipo de contrato laboral y género

Genero	Mujeres			Hombres			Total General
	Tipo de Contrato						
Contrato Laboral	Indefinido	Obra o labor	Total Mujeres	Indefinido	Obra o Labor	Total Hombres	
<b>Directos (Planta)</b>	138		138	109		109	247
<b>Trabajador en Misión</b>		170	170		165	165	335
<b>Total general</b>	<b>138</b>	<b>170</b>	<b>308</b>	<b>109</b>	<b>165</b>	<b>274</b>	<b>582</b>

Tabla No. 65: Número de empleados por tipo de contrato, sexo y grupo etáreo

Genero	Mujeres				Hombres				Total
	Tipo de Vinculación	Entre 31 y 50 Años	Mayores de 51 Años	Menores 30 Años	Total Mujeres	Entre 31 y 50 Años	Mayores de 51 Años	Menores 30 Años	
<b>Directo (Planta)</b>	71	56	11	138	64	37	8	109	247
<b>Aprendices</b>	1		1	2	1		5	6	8
<b>Trabajador en misión</b>	97	13	60	170	102	20	43	165	335
<b>Total general</b>	<b>169</b>	<b>69</b>	<b>72</b>	<b>310</b>	<b>167</b>	<b>57</b>	<b>56</b>	<b>280</b>	<b>590</b>

Tabla No. 66: Número de empleados Directos (Planta) por región y sexo

Nombre de la Región	Mujeres	Hombres
<b>Antioquia</b>	4	3
<b>Atlántico</b>	7	2
<b>Bogotá D.C.</b>	116	94
<b>Bolívar</b>	1	1
<b>Huila</b>	2	1
<b>Magdalena</b>	1	
<b>Risaralda</b>	4	1
<b>Santander</b>	2	1
<b>Sucre</b>		1
<b>Valle del Cauca</b>	1	5
<b>Total general</b>	<b>138</b>	<b>109</b>

Tabla No. 67: Número de empleados en Misión por región y sexo		
Nombre de la Región	Mujeres	Hombres
Antioquia	3	4
Atlántico	4	
Bogotá D.C.	155	149
Bolívar		2
Caldas		2
Cauca		1
Huila		1
Magdalena		1
Meta	1	1
Nariño	1	
Norte de Santander	1	
San Andrés, Providencia y Santa Catalina	1	
Santander	1	2
Tolima	1	1
Valle del Cauca	2	1
<b>Total general</b>	<b>170</b>	<b>165</b>

Tabla No. 68: Capacitación a trabajadores según género y cargo año 2021						
Categoría Empleado	No Participantes Femenino	No Participantes Masculino	Total No Participantes	Horas Capacitación Femenino	Horas Capacitación Masculino	Total No Horas
Aprendiz universitario y practicante sena	9	8	17	149	132	281
Auxiliar administrativo, secretaria, conductor y mensajero	28	20	48	762	552	1.314
Analista y profesional	294	275	569	12.670	11.028	23.698
Directores	6	9	15	379	492	871
Gerentes	1	7	8	118	348	466
Jefes	7	2	9	370	39	409
Secretario general	1		1	58		58
Vicepresidentes	3	3	6	464	191	655
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>324</b>	<b>673</b>	<b>14.970</b>	<b>12.782</b>	<b>27.752</b>

Tabla No. 69: Empleados beneficiarios de la Convención Colectiva 2021	
Condición	Número
Sindicalizados	74
Beneficiarios convención Colectiva	131
<b>Total</b>	<b>205</b>

Tabla No. 70: Número total de empleados por tipo de contrato laboral (a jornada completa o a media jornada) y por sexo		
Sexo	A jornada completa	A media jornada
Hombres	274	
Mujeres	308	
<b>Total</b>	<b>582</b>	<b>0</b>

Tabla No. 71: Número total de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por sexo			
Sexo	Permanente	Temporal	Total
Hombres	109	165	274
Mujeres	138	170	308
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>335</b>	<b>582</b>

Tabla No. 72: Número total de empleados por contrato laboral (permanente o temporal) y por región		
Nombre de la Región	Permanente	Temporal
Antioquia	7	7
Atlántico	9	4
Bogotá D.C.	210	304
Bolívar	2	2
Caldas		2
Cauca		1
Huila	3	1
Magdalena	1	1
Meta		2
Nariño		1
Norte de Santander		1
Risaralda	5	
San Andrés, Prov y Santa Catalina		1
Santander	3	3
Sucre	1	
Tolima		2
Valle del Cauca	6	3
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>335</b>

INFORME  
DE **GESTIÓN**  
Y **SOSTENIBILIDAD**  
2021



[www.findeter.goc.co](http://www.findeter.goc.co)

Dirección General:  
Calle 103 No. 19-20 Bogotá D.C.  
Tel: (1) 623 0311 / 623 0388  
**Línea nacional gratuita**  
01-8000-116622

 findeter  findetercol

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

**Findeter**   
Banca de Desarrollo Territorial