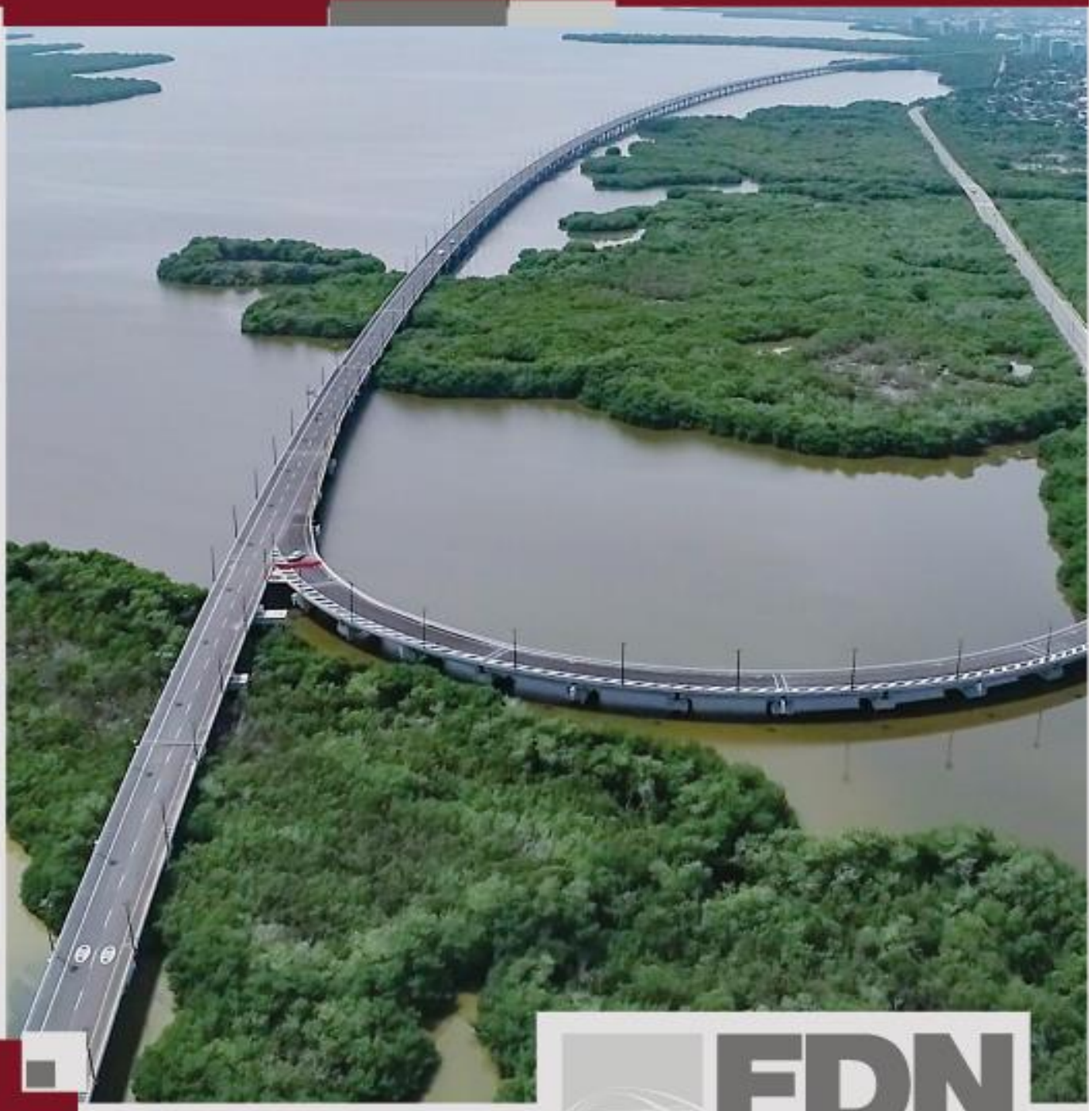


FDN
Financiera de Desarrollo Nacional

INFORME DE EMPALME ENTRE GOBIERNOS NACIONALES

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Presidente
Francisco Lozano G.

Vicepresidente de Desarrollo de Negocios e Innovación
Francisco Gómez V.

Vicepresidente Jurídica y Secretaría General
Nancy López R.

Vicepresidente de Finanzas Estructuradas
Enrique Cadena R.

Vicepresidente de Finanzas Estructuradas
Rafael Herz S.

Vicepresidente Financiero
Degly Pava P.

Vicepresidente de Crédito y Riesgo
Moisés Mahecha P.

Vicepresidente de Operaciones
Roberto Sanz de Santamaría P.

Gerente de Talento Humano
Lina Gómez O.

Gerente de Integridad, Transparencia y Cumplimiento
Juan Carlos Sarmiento A.

Gerente de Auditoría Interna
Claudia Martínez C.

Financiera de Desarrollo Nacional
Cra. 7 No. 71 – 52 Torre B- piso 6
Teléfono: 601 3264999
Bogotá D. C., Colombia

Contenido

Listado de Tablas 6
Listado de Esquemas 7
Listado de Gráficos 7
Listado de Ilustraciones 7
1. SECTOR ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD 8
1.1 Gobierno Corporativo 8
1.2 Estructura de gobierno 8
1.3 Composición accionaria 9
1.4 Procesos de negocio 10
1.5 Estructura organizacional 11
2. NORMATIVIDAD QUE LE APLICA 12
3. REGLAMENTOS, MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS 13
3.1. Reglamentos 13
4. INFORME DE LA ENTIDAD 13
4.1 Planes de negocios- Impacto modelo APP y programa 4G 14
4.2 Evolución y resultados de los negocios misionales 2018-2022 19
4.2.1 Finanzas estructuradas 19
4.2.2 Asesorías en estructuración de proyectos y banca de inversión 23
4.3 Estrategia de fondeo 30
4.3.1 Emisión de CDT 31
4.4 Evolución financiera 32
4.5 Plan de negocios 2024 35
5. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO 38
a. Plan Nacional de Desarrollo 38
b. Políticas de mediano y largo plazo. 38
6. EJECUCIONES PRESUPUESTALES Y SITUACIÓN DE LOS RECURSOS: 39
6.2 Talento Humano 49
6.3 Contratación 50
6.4 Créditos externos en ejecución 50
6.5 Anteproyecto de presupuesto 2023 50
7. PROGRAMAS, ESTUDIOS, PROYECTOS Y OBRAS PÚBLICAS 50
a. Programas 50

b. Proyectos 50
c. Proyectos de inversión 64
d. Obras públicas 64
8. INSTANCIAS DE GOBERNANZA INTERNA Y EXTERNA EN ENTIDADES 64
9. ASUNTOS JURÍDICOS Y DE CONTROL 65
b. Procesos disciplinarios 65
c. Estado del sistema de control interno 65
d. Planes de mejoramiento suscritos con la contraloría general de la república 65
e. Estado de riesgos de la entidad 65
10. TEMAS PRIORITARIOS TÉCNICOS 75
Relacione los tres (3 o más) temas técnicos que requieran atención prioritaria: 75
Anexos 76

Listado de Tablas

Tabla 1. Detalle proyectos en ejecución- Vicepresidencia de Estructuración 29
Tabla 2 Ingresos operacionales 2018-20212 Ingresos operacionales 2018-2021 34
Tabla 3 Indicadores MEGA 2024 37
Tabla 4 listado de políticas de largo plazo en el CONPES..... 38
Tabla 5 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2022..... 39
Tabla 6 Ejecución presupuesta a nivel de Ingresos 2021..... 39
Tabla 7 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2020..... 40
Tabla 8 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2019..... 40
Tabla 9 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2018..... 40
Tabla 10 Ejecución presupuestal a nivel de egresos a abril 2022 41
Tabla 11 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2021 41
Tabla 12 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2020 41
Tabla 13 Ejecución presupuesta a nivel de egresos 2019 41
Tabla 14 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2018 42
Tabla 15 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias a abril 2022..... 42
Tabla 16 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2021 42
Tabla 17 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2020 43
Tabla 18 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2019 43
Tabla 19 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2018 43
Tabla 20 Cuentas por pagas al cierre del 2021 43
Tabla 21 Estado de situación financiera a abril 2022..... 44
Tabla 22 Estado de situación financiera a marzo 2022..... 44
Tabla 23 Estado de situación financiera a abril 2021..... 44
Tabla 24 Estado de situación financiera a abril 2020..... 45
Tabla 25 Estado de situación financiera a abril 2019..... 45
Tabla 26 Estado de situación financiera a abril 2018..... 45
Tabla 27 Estado de Resultados a abril del 2022..... 46
Tabla 28 Estado de Resultados a marzo del 2022..... 46
Tabla 29 Estado de Resultados 2021..... 46
Tabla 30 Estado de Resultados a abril del 2020..... 46
Tabla 31 Estado de Resultados a abril del 2019..... 47
Tabla 32 Estado de Resultados a abril del 2018..... 47
Tabla 33 Muebles e inmuebles a abril 2022..... 47
Tabla 34 Muebles e inmuebles a marzo 2022..... 48
Tabla 35 Muebles e inmuebles 2021 48
Tabla 36 Muebles e inmuebles 2020 48
Tabla 37 Muebles e inmuebles 2019 49
Tabla 38Muebles e inmuebles 2018 49
Tabla 39 Vigencias Fiscales..... 50
Tabla 40 Listado de proyectos a corte del 2022 - Área de finanzas estructuradas 51
Tabla 41 Acuerdos suscritos para servicios de estructuración y Banca de inversión 2018-2022..... 56
Tabla 42 Convenios suscritos 2018 -2022 57

Tabla 43 Acuerdos con ejecución entre 2018 y 2022, suscritos en vigencias anteriores 57
Tabla 44 Relación de instancias de participación externa 64
Tabla 45 Relación de instancias de participación interna 64
Tabla 46 Tabla evolución perfil de riesgo individual 2018 – 2022 69
Tabla 47 Evolución riesgos y eventos de riesgo 2018 - 2022 71
Tabla 48 Temas técnicos prioritarios 75

Listado de Esquemas

Esquema 1 Estructura de Gobierno 9
Esquema 2 Maduración de los procesos 11
Esquema 3 Organigrama primero, segundo y tercer nivel 12
Esquema 4 Mapa de Procesos FDN 13
Esquema 5 Tablero integral de monitoreo de riesgos a corte abril 2022 66
Esquema 6 Mapa de riesgos consolidado 2022 70
Esquema 7 Perfil de riesgos consolidado operacional FDN 70
Esquema 8 Perfil de Riesgo inherente 73
Esquema 9 Perfil de riesgo residual 73
Esquema 10 Perfil proyectado cierre de acción 74

Listado de Gráficos

Gráfico 1 Composición accionaria FDN a cierre del 2021 10
Gráfico 2. Evolución de compromisos 2016-2021 20
Gráfico 3 Evolución saldos de cartera por sector 2016-2021 22
Gráfico 4 Crecimiento de los ingresos de financiación 2017-2021 22
Gráfico 5 Proyectos anuales gestionados por la Vicepresidencia de Estructuración 28
Gráfico 6 Histórico ingresos y gastos estructuración 30
Gráfico 7 Evolución de la composición del pasivo 2018-2021 31
Gráfico 8 Composición del CDT por tipo de indexación 32
Gráfico 9 Evolución del activo, de la utilidad y del patrimonio 35
Gráfico 10 Evolución del ROAE y el ROAA 35

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1Misión y Visión al 2024 36

1. SECTOR ADMINISTRATIVO Y ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD

La Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) nace en 2011, es una sociedad de economía mixta, organizada como una sociedad anónima con participación mayoritariamente pública (73%), vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar como entidad financiera con régimen legal propio, creada por el gobierno nacional para robustecer la capacidad institucional y alcanzar un verdadero fortalecimiento de la infraestructura nacional.

1.1 Gobierno Corporativo

Desde 2019 la FDN ha venido trabajando en el fortalecimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo. En cumplimiento de este principio rector se lograron importantes hitos, pues en enero de 2021 se trasmitió el primer reporte de cumplimiento del Código de Mejores Prácticas (Código País), con un 82% de cumplimiento, un 9% de medidas que no aplican a la FDN y un 9% de medidas que no se tienen implementadas debido a la estructura y particularidades de la organización. De esta forma la Superintendencia Financiera de Colombia calificó como “Adecuada” la gestión de la FDN en relación con las 148 medidas del Código País.

En este mismo año entraron en operación gran parte de las recomendaciones o prácticas de Gobierno adoptadas durante el Programa de Fortalecimiento de Gobierno Corporativo ejecutado en 2020. De este modo, se alinearon las reglas de funcionamiento de los Comités de la Junta Directiva en atención a la modificación integral del Reglamento de Funcionamiento Interno de la Junta Directiva aprobado en junio de 2020. En consecuencia, en febrero de 2021, la Junta Directiva aprobó la modificación integral de los Reglamentos de los Comités de Auditoría, Inversión, Gobierno Corporativo, Remuneración y Nombramientos y Riesgos. Adicionalmente, vale la pena resaltar la renovación del reconocimiento como emisor IR de la Bolsa de Valores de Colombia, que ratifica los altos estándares de Gobierno Corporativo con los que cuenta la FDN.

1.2 Estructura de gobierno

El propósito principal de la estructura de Gobierno Corporativo es asegurar la independencia de los órganos societarios e instancias de dirección en el proceso de toma de decisiones de la compañía. La dirección y administración las ejercen la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, los Comités de la Junta Directiva, la Alta Gerencia y los Comités Internos. Cada uno desarrolla su objetivo de forma separada de acuerdo con las atribuciones establecidas en los documentos corporativos. Por su parte, el presidente de la Sociedad y los demás Representantes Legales Suplentes, designados todos por la Junta Directiva de la FDN, se encargan de la representación legal

Esquema 1 Estructura de Gobierno

1.3 Composición accionaria

LA composición de la FDN se ha mantenido desde 2018. A finales de 2020, las acciones de la FDN se transfirieron del Ministerio de Hacienda y Crédito Público al Grupo Bicentenario S. A. S. Nuestros accionistas privados International Finance Corporation (IFC), Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC) y el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) mantuvieron su participación que en conjunto representa el 26,43% de las acciones en circulación de la FDN. En consecuencia, con corte a 31 de diciembre de 2021, la composición accionaria estaba integrada de la siguiente manera:

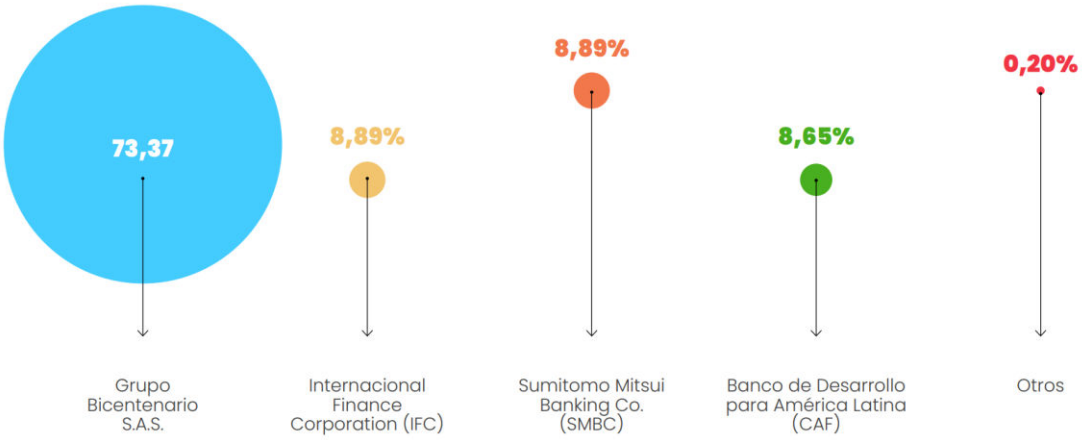


Gráfico 1 Composición accionaria FDN a cierre del 2021

1.4 Procesos de negocio

La FDN se caracteriza por contar con un gobierno de procesos fuerte y con un modelo que asegura su implementación de forma transversal. También se caracteriza por la comunicación que integra los componentes de la Arquitectura Empresarial (personas, procesos y tecnología) y otras dimensiones relevantes como:

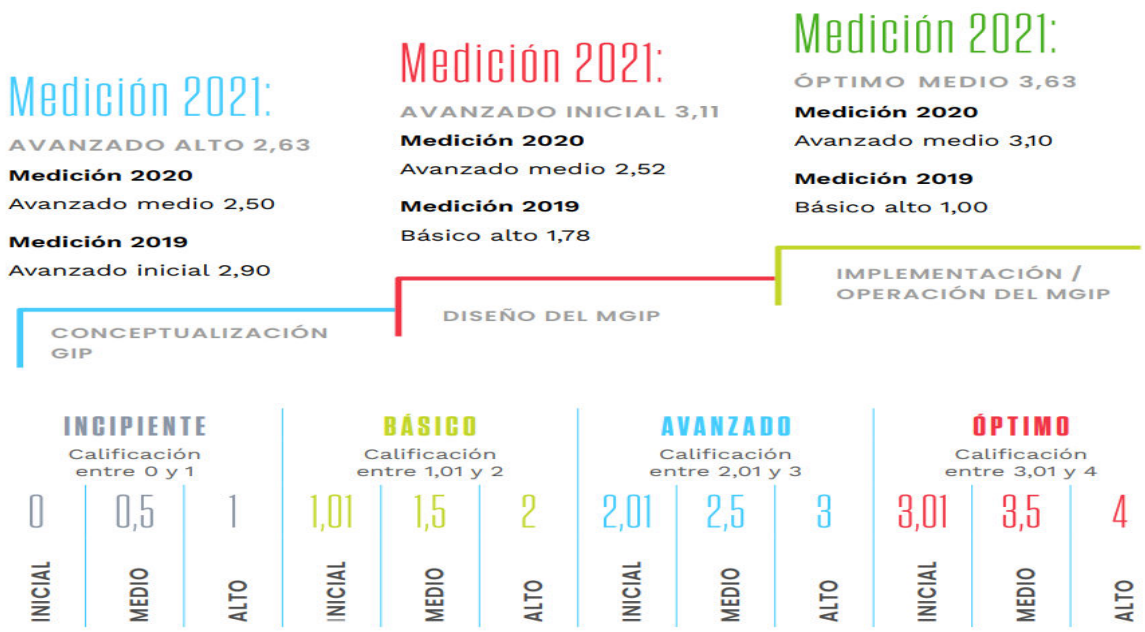
- Riesgo operacional
- Gestión documental
- Aseguramiento normativo
- Ciberseguridad y seguridad de la información
- Riesgo LA/FT, corrupción, fraude y conducta

Para la gestión de los procesos en la FDN, 2021 fue uno de retos y objetivos cumplidos. Con la participación de todo el equipo de la FDN diseñamos e implementamos procesos para la comercialización de nuevos productos como la emisión de CDT y los procesos de Administración del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, Aseguramiento Normativo, Apoyo Transitorio de Liquidez e Investigación y Desarrollo de Negocios Sectoriales. Así mismo, se acompañó al equipo de la Dirección de Productos en las pruebas de recorrido para los productos vehículo de Preinversión PAPIC, Deuda Subordinada, Carta Cupo, Garantía Bancaria y Compromiso de Suscripción del Títulos. Durante 2021 se continuó fortaleciendo el modelo de trabajo remoto, cerramos exitosamente 53 solicitudes de procesos y publicamos 119 documentos asociados a procesos en nuestro Portal Empresarial MegaSite. Del total de solicitudes recibidas, el 14% se asociaba a proyectos e iniciativas estratégicas y el 16% al cierre de hallazgos de auditoría, plan de riesgo operativo y cumplimiento normativo.

Por primera vez, en el 2021 se certificó la vigencia de los procesos y documentos, a través del cual los gestores y dueños de procesos validan que estos se ejecuten de acuerdo con la forma como están documentados. Se encontró que el 73% de los procesos y el 70% de los documentos están vigentes. El diferencial será parte de los planes de trabajo de actualización que van a gestionar los gestores de estos procesos.

Se realizaron 21 personalizaciones al Portal Empresarial MegaSite y a la herramienta de diseño Mega Hopex. El 71% de esta tarea se enfocó en mejorar la experiencia del usuario final y el 29% la experiencia del Diseñador de Procesos. Se destaca la creación del elemento marco normativo que permite la identificación de la normativa aplicable a los procesos, la habilitación del botón de búsqueda de procesos, riesgos, controles, indicadores, ANS, aplicaciones y documentos desde MegaSite, la consulta de los documentos desde MegaSite conectado con #pegaso, nuestro gestor documental, la mejora de la visualización de la información asociada a Riesgos y Controles con el fin de destacar las actividades a las que están vinculados y finalmente la parametrización del diagrama de flujo de actividades con el fin de reducir los tiempos en el diseño del proceso.

Seguimos fortaleciendo el modelo de gestión por procesos en la FDN, que se evidenció en la evolución del resultado del índice de madurez de gestión por procesos para 2021 pasando de un índice integral de 2,70 avanzado medio (año 2020) a 3,12 óptimo inicial (año 2021).



Esquema 2 Maduración de los procesos

1.5 Estructura organizacional

El capital humano es un pilar fundamental para el desarrollo y la evolución de la organización. Nuestro equipo cuenta con calidades técnicas, experiencia y habilidades para fortalecer la cultura corporativa basada en el trabajo en equipo, la innovación, el compromiso y la confianza. La estructura del equipo de dirección, liderada por el presidente de la FDN, cuenta con siete vicepresidencias y tres gerencias de reporte directo a la presidencia. Teniendo en cuenta la estrategia definida en 2021 se emprendió un proceso de reconfiguración organizacional y de adopción de nuevas capacidades con cada uno de los roles centrados en la generación de valor. Este proceso se propuso identificar las capacidades propias, focalizar los esfuerzos y aliarnos en la búsqueda de la MEGA 2024. Al mismo tiempo, reentrenamos a los empleados en las habilidades y capacidades necesarias para afrontar los retos, y para desarrollarse personal y profesionalmente.

Esquema 3 Organigrama primero, segundo y tercer nivel

2. NORMATIVIDAD QUE LE APLICA

Las normas y leyes que se aplican a las FDN en el normal ejercicio de su actividad económica se pueden consultar en el anexo 1

3. REGLAMENTOS, MANUALES DE ORGANIZACIÓN, DE PROCEDIMIENTOS

3.1. Reglamentos

En el anexo 2 se relacionan los manuales, procesos y demás documentos que están dentro de la estructura documental de la FDN

3.2. Manuales de organización de procedimiento

En el anexo 2 se relacionan los manuales, procesos y demás documentos que están dentro de la estructura documental de la FDN, que corresponden al siguiente mapa de procesos:

Esquema 4 Mapa de Procesos FDN

4. INFORME DE LA ENTIDAD

La evolución del sector de infraestructura en los últimos años ha sido el resultado del esfuerzo de los gobiernos que han buscado construir un entorno institucional, normativo y financiero para generar confianza por parte de los diferentes actores que participan en el

desarrollo de la infraestructura: financiadores, inversionistas locales e internacionales, constructores y el mismo sector público.

La FDN surgió precisamente como una respuesta a la necesidad de crear los mecanismos necesarios y dar confianza para la financiación del desarrollo de la infraestructura, comenzando por el programa 4G de concesiones de carreteras adelantado por la ANI. Justamente en 2021 se cumplieron diez años de la constitución de la FDN, ocho de operación.

Sin embargo, el mercado requiere contar con las condiciones para atraer inversionistas locales e internacionales que quieran invertir en Colombia. Una de estas condiciones es poder contar con suficientes proyectos, además de bien estructurados, que cuenten con esquemas financieros confiables, rentables y con una buena gestión en la identificación y mitigación de los riesgos.

Con esta visión de apoyar los proyectos de infraestructura a lo largo de su ciclo de vida y de la mano del trabajo que venimos haciendo en el área de estructuración y banca de inversión para que “estructurar bien se vuelva la manera de hacer las cosas”.

Para asumir este reto, también nos hemos planteado de “abrir” nuevos sectores a financiaciones tipo Project Finance, y hemos hecho ajustes a nuestra estructura y creado un área comercial dentro de la Vicepresidencia de Finanzas Estructuradas, para estar más cerca de los clientes y entender bien sus proyectos y necesidades. También fortalecimos la Vicepresidencia de Desarrollo de Productos e Innovación para que tenga más capacidad para atraer y entender sectores nuevos y sus necesidades y, cuando sea necesario, desarrollar nuevos productos para fortalecer las estructuras financieras de los proyectos.

4.1 Planes de negocios- Impacto modelo APP y programa 4G

Para iniciar, es importante mencionar que la FDN tuvo dos planes de negocios aprobados: 2017 – 2022 y el nuevo plan de negocios 2021 – 2024. La principal diferencia de estos planes radicó en el plan de crecimiento de la organización. El primero, apalancado en la entrada de la totalidad de los recursos de la venta de ISAGÉN, tanto como patrimonio, como pasivo, que sumaban hasta COP$ 5,2 billones. Se esperaba un ritmo de crecimiento más acelerado, sin embargo, el modelo de Asociaciones público – privadas enfrentó retos importantes que impidieron un mayor avance durante este periodo y que para la fecha de este informe, aún persisten:

- Mientras que en transporte hay una institucionalidad fuerte y profesional (Ministerio de Transporte y ANI han ganado una buena experiencia en la planeación de la política pública del sector y en la estructuración de proyectos, recogiendo las prioridades de un robusto Programa de 4G), no ocurre lo mismo en otros sectores, ni en el nivel subnacional. Los demás ministerios y entes territoriales no han desarrollado la capacidad para fortalecer este tipo de esquemas y no cuentan con programas sectoriales de gran calado que los obligue a desarrollar una

institucionalidad fuerte para este fin. Esta falta de capacidad ha sido cubierta en parte por la FDN, que ha venido apoyando a algunos ministerios como el de Educación y el de Minas y Energía, y a las entidades del nivel subnacional en el desarrollo de sus programas en todos los sectores, incluyendo el de transporte.

- En el caso particular de los subnacionales se observa que, con excepción de Bogotá que tiene varias iniciativas APP en las que viene trabajando, y marginalmente Medellín que tiene su propia agencia APP, ninguna otra entidad territorial considera el esquema como una opción, entre otras razones por los tiempos de maduración de los proyectos y por las aprobaciones que terminan siendo largas debido a la excesiva tramitología que implica el esquema a nivel territorial. 1 Sumado a lo anterior, iniciar con los estudios para la prefactibilidad y factibilidad de los proyectos implica asignación de recursos con los que los departamentos y municipios no cuentan. En línea con este último aspecto, promovimos desde la FDN la constitución del Patrimonio Autónomo de Preinversión de Infraestructura (PAPIC), y desde el 2021, la FDN inició la administración del Fondo Nacional para el Desarrollo de la Infraestructura – FONDES, con el cual los intereses derivados del bono híbrido que tiene la FDN por COP$2,5 billones son gestionados en este patrimonio autónomo para apoyar estudios, estructuraciones y, eventualmente, financiar proyectos.
- En cuanto a las APP de iniciativa privada, la gran mayoría no responde a las estrategias y prioridades que tienen las autoridades, ya sean ellas nacionales o locales. En el caso de las que requieren aportes públicos (el monto máximo permitido por ley es el 20% sobre el valor de los recursos públicos inicialmente estipulado), este componente no ha sido calculado de forma adecuada, lo que ha llevado a que se subestimen las contingencias y el traslado de riesgos al sector público y, como consecuencia, a que se descalifiquen por superar el límite del 20%[2].

Como consecuencia de lo anterior, es importante presentar algunas reflexiones, de lo que en la FDN consideramos debería ocurrir para continuar fortaleciendo el modelo de APPs:

- Tienen un gran potencial para solucionar problemas de calidad de la infraestructura, más que para temas de cobertura. En efecto, cuando el déficit es tan grande, el esquema termina siendo muy costoso al incorporar elementos de calidad en la prestación del servicio. De este modo, sería más conveniente solucionar los problemas de acceso a través de obra pública para sacar el mayor provecho de los recursos públicos y, una vez cubierto el déficit, entrar a mejorar la calidad del servicio con las APP.

---

[1] Las restricciones fiscales son fuertes para la aprobación de recursos de vigencias futuras, sin claridad de los "cupos" que tendrían las entidades para estas iniciativas. Esta problemática es evidente a nivel nacional, sobre todo en proyectos cofinanciados como los de transporte masivo, salud y educación, mientras que en las entidades territoriales el trámite de vigencias futuras que debe darse en Asambleas y Concejos (a diferencia de la Nación que se aprueban en el CONFIS) es particularmente complejo.

[2] La Ley de APP permite que, en el caso de las iniciativas privadas, el originador pida máximo hasta el 20% de recursos de aportes públicos para su desarrollo.

- Requieren sólida capacidad institucional para desarrollarse y gestionarse. Esto es especialmente importante en el caso de las Iniciativas Privadas, las cuales requieren mayor sofisticación y experiencia en el sector público.

- Aplican para proyectos o programas de gran envergadura, de modo que sean atractivas para el sector privado y justifiquen el costo de su gestión contractual para el Estado.

- Es importante que tengan respaldo del Gobierno, para lo cual es necesario que sean proyectos de carácter estratégico, ajenos al impacto por los ciclos políticos y con la debida planeación, debido a que el modelo APP, por ser más complejo requiere mayor rigor en su estructuración.

- El Estado no debe perder de vista su rol de administrador y supervisor de los contratos (asegurar que se cumplan los niveles de servicio) durante el desarrollo del proyecto. Esta visión la debe tener desde que está estructurando el proyecto.

Dado que el plan de negocios 2017 – 2022 estaba apalancado principalmente en las necesidades de financiación del programa 4G, este programa enfrentó importantes retos, pero también aprendizajes:

- Los primeros retos que debió enfrentar el programa fue la novedad y los cambios introducidos por el nuevo marco regulatorio que incluía un nuevo esquema de concesiones. El Programa 4G se encuentra dentro de un marco regulatorio e institucional robusto que incluyó no solo la creación de la Ley APP 1508, que introducía cambios fundamentales en el esquema de concesiones en infraestructura e implicó la creación de entidades como la ANI y la FDN, que fortalecieron la institucionalidad del programa. Este tipo de cambios, unido a que el Programa 4G fue estructurado bajo estándares internacionales de project finance, hizo que los actores principales, sponsors y financiadores, tardaran en asimilar esta nueva forma de concesionar y financiar activos en infraestructura.

  Al consolidarse como uno de los mayores expertos técnicos en Colombia en project finance, la FDN asumió un rol de educador, compartiendo su experiencia con los diferentes actores participantes, especialmente sponsors y financiadores, los cuales estaban acostumbrados a estructuras de financiación corporativa con menor complejidad.

- Concentración de sponsors: uno de los retos más importantes que ha tenido que afrontar el programa es la alta concentración de unos pocos sponsors locales con presencia en varias concesiones. Aun cuando se trata de sponsors reconocidos localmente, con una trayectoria importante en el sector de carreteras y con solidez financiera, el tamaño del programa, en términos no solo de los recursos requeridos, sino también del mayor estándar exigido por los financiadores y los esquemas de

project finance ha hecho que algunos de ellos, debido a su concentración en varios proyectos, hayan presentado demoras o dificultades en la consecución de recursos de financiación para cumplir con los múltiples cierres.

- Las garantías equity desarrolladas por la FDN, en la medida en que avalan los aportes a ser realizados por el sponsor, han contribuido a dar una mayor confianza a los financiadores, aún en los casos en que el sponsor se encuentre participando en varios proyectos, y viabilizar así los cierres financieros.

- Baja participación de la banca local: la banca local disminuyó en un inicio su participación en el Programa 4G. Así, mientras que a 2016 había logrado participar en el 47% de la financiación, a 2017 y 2018 su participación se diluyó dentro del total, al pasar a al 40% y 39%, respectivamente. Al cierre de 2021, la participación de la banca local en el total de la financiación del programa era del 24%, principalmente por la entrada de la Banca Internacional que comenzó a tener una mayor presencia, alcanzando para el mismo año el 30% de financiación directa y el 4% de financiación indirecta (a través de la FDN). Esto demuestra que el programa tiene una estructura confiable para los financiadores internacionales.

  En línea con esto y obedeciendo su mandato como agente movilizador de recursos, la FDN desarrolló alternativas de financiación, como el fondeo en pesos a instituciones financieras extranjeras y multilaterales, a través de lo cual se había logrado colocar, al cierre de 2021, COP 1,16 billones. También la FDN ha participado en fondos de deuda y equity, a través de los cuales, se busca llenar los vacíos existentes en el mercado y proporcionar un abanico de opciones de financiación más amplio para los proyectos.

- Un importante reto para el plan 2017 – 2022, fue el de la contaminación por temas reputacionales asociados al caso Odebrecht que impactaron 2 o 3 sponsors de 4G, asociados a proyectos previos, como Ruta del Sol II y la PTAR Canoas. Esto causó un perjuicio al programa, al retrasar los cierres y desincentivar la entrada de posibles nuevos financiadores.

- Problemas contractuales, sociales y medioambientales: los retrasos en obras que presentaron varios de los proyectos se encuentran en buena parte asociados a la falta de definición de plazos para la determinación de eventos eximentes de responsabilidad, o demoras en la gestión predial, social, ambiental, de traslado de redes u oposición de parte de comunidades para la instalación de peajes o ajustes en las tarifas de los mismos. Estos retrasos tienen efectos negativos en el desarrollo de los proyectos y pueden impactar o dilatar los cierres financieros de los mismos. Estos temas fueron identificados por el gobierno actual, que puso en marcha un plan de choque y reactivación para resolverlos ágilmente, sin embargo, algunos aún persisten.

- Es importante mencionar que la FDN trabajó de la mano con el Ministerio de Transporte, ANI y ANLA en reuniones periódicas, y desde finales de 2018 hizo parte del Comité Intersectorial de Infraestructura presidido por la Vicepresidencia de la República y al cual también asisten los ministros de Transporte, Interior, Medioambiente y Hacienda, así como los Directores de la ANI, la ANLA y el DNP. La Comisión basó su discusión en siete temas principales que condujeron al desarrollo de siete policy papers, los cuales se consolidaron y editaron en un solo documento presentado al presidente de la República el 18 de noviembre de 2019. Dichas recomendaciones fueron presentadas por la vicepresidenta de la República en el Congreso Nacional de Infraestructura de la CCI, en noviembre de 2019.

Dados estos retos, se planteó en la FDN la necesidad de contar con un plan de negocios que contemplara la realidad del programa 4G y del modelo de APPs. Es por esto que se planteó un segundo plan 2021-2024, en el que, en principio y dado que la participación en financiación no se había dado de acuerdo con lo esperado en el anterior, se hizo la devolución de parte de los recursos que habían financiado a la FDN por COP $2,67 billones correspondientes al bono ordinario, que había resultado de parte de los recursos de la enajenación de ISAGÉN. Esta devolución se hizo dado que las condiciones del bono representaban un mayor costo para la FDN, y estos recursos no se requerían aún para financiación, en línea con el ritmo de desembolsos que se había presentado. Adicionalmente, la FDN desarrolló una iniciativa para fondearse en el mercado con las condiciones del momento de la emisión y de acuerdo con las necesidades. Con esa iniciativa salió al mercado con la primera emisión de bonos, logrando en 2020 una captación de COP $ 1 billón. En 2021 hizo su primera emisión de CDTs, la cual le permite flexibilidad en montos y en plazos para financiar las necesidades de la operación.

De este plan, aprobado en noviembre de 2020, las principales iniciativas planteadas y que comenzaron su ejecución en 2021 fueron: i) poner en marcha el FONDES como proveedor de recursos de preinversión, con los rendimientos de los recursos de la venta de Isagen; ii) constituir la Unidad de Desarrollo de Negocios para ampliar el ámbito de acción de la FDN hacia nuevos sectores y iii) ajustar nuestros procesos para hacer una labor comercial más efectiva acercándonos más a las regiones, departamentos y municipios (diferentes a las ciudades principales). Estos hitos nos permiten identificar o destrabar proyectos, y mostrar el valor de la estructuración para que los que están represados o a un nivel muy conceptual, inicien los estudios y la estructuración. De esta manera esperamos generar las condiciones para que estos potenciales clientes públicos avancen con sus proyectos con la tranquilidad de que habrá inversionistas idóneos interesados en desarrollarlos.

Al margen de haber tenido durante estos años dos planes de negocios, en la FDN alcanzamos importantes logros en financiación y en estructuración de proyectos, que derivaron en un crecimiento como organización y en un mayor impacto sectorial.

4.2 Evolución y resultados de los negocios misionales 2018-2022

La principal área generadora de ingresos para la FDN es la de finanzas estructuradas. En su rol de Banco, el principal reto para la FDN es contar con más compromisos, tener un ritmo de desembolsos de acuerdo con lo planeado y contar con alternativas en caso de que se tengan prepagos, resultado de la madurez de los proyectos que acompañamos desde etapas de preconstrucción y construcción; en paralelo, en esta área misional se ofrece como alternativa de financiación de proyectos la posibilidad de asesorar la estructuración de emisiones para que, a través del mercado de valores, se puedan conseguir los recursos para financiar los proyectos. Por otro lado, nuestra segunda área misional es la de estructuración de proyectos y banca de inversión, la cual, en términos de ingresos busca la recuperación de los costos, y tener un ingreso neto creciente, a condiciones de mercado; su principal finalidad es poder contar con proyectos bien estructurados y entregar al mercado proyectos que se puedan desarrollar considerando criterios técnicos, financieros y jurídicos, que aumenten la probabilidad de que el proyecto pueda ejecutarse exitosamente.

4.2.1 Finanzas estructuradas

Los compromisos de financiación que se concretan bajo el esquema Project finance, establecen desembolsos periódicos y en un lapso de entre 2 y 4 años, en línea con el avance de los proyectos. En este sentido, los desembolsos que tiene la FDN a 2021, son el resultado de la gestión realizada desde 2016.

El programa 4G, es el que mayores montos de compromisos ha representado en los últimos años para la FDN; comenzó a tener cierres financieros en 2016 con 8 proyectos, 2 proyectos más consiguieron su cierre financiero definitivo en 2017, 4 en 2018 y 5 en 2019, para un total de 19 cierres financieros definitivos al cierre de 2019. La FDN participó de manera directa en 11 de estos proyectos a través de sus productos de deuda senior, facilidad subordinada multipropósito y garantías de equity, con lo cual, en la actualidad, somos el financiador individual con mayor monto de compromisos aprobados para el programa.

A finales de 2019 se estimaba que el valor de los cierres financieros de los 19 proyectos (16 cierres definitivos y 3 financiaciones parciales) ascendía a $25 billones. En el 2020 participamos en el cierre financiero del proyecto 4G, Pamplona-Cúcuta con un crédito miniperm por COP $245.000 millones, que fue reconocido con el premio internacional Americas Deal of the Year, otorgado por la publicación especializada Project Finance International (PFI), destacando su complejidad y el uso de estrategias innovadoras. Por otro lado, y también en 4G, emitimos garantías para sponsors por COP $140.000.

Durante 2021 el programa de infraestructura 4G, reconocido por ser uno de los más grandes de América Latina, logró el cierre financiero para la construcción del proyecto Autopista al Río Magdalena 2, una estructura financiera que combinó recursos de crédito bancario, con

una emisión en el mercado de capitales internacional, por un valor total de COP $2,76 billones. En este caso la FDN participó con COP $200 mil millones en el tramo en pesos, equivalente al 7,3% de la deuda total del proyecto. Esto sumado a la ola de refinanciaciones de largo plazo, propias de la entrada en operación y mantenimiento de los proyectos, que sirvió para movilizar cerca de COP $2,8 billones adicionales de diversos tipos de financiadores. Al cierre de 2021, la financiación de 4G asciende a COP $34 billones, de los cuales la banca internacional participa con 34%, seguido de la banca local con 24%, el mercado de capitales con 18%, la FDN como financiador individual más importante con un 13% y los fondos de deuda con 11%. Si bien el programa 4G es una fuente importante de compromisos, en la FDN hemos identificado continuamente oportunidades en otros sectores como Desarrollo Urbano, Movilidad, Puertos, aéreo y férreo, energía y renovables, y en vehículos como fondos de deuda y Fondos de Equity, como se ve en la siguiente gráfica

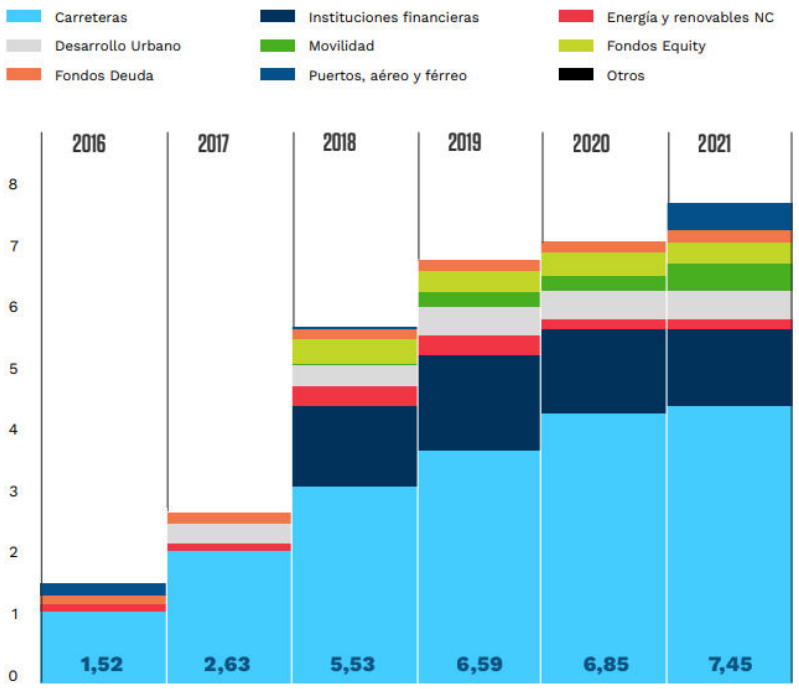


Gráfico 2. Evolución de compromisos 2016-2021

Con estas transacciones, al cierre de 2021, los compromisos de FDN en el programa 4G como financiador directo ascienden a COP $3,3 billones en deuda senior y COP $0,93 billones en la facilidad multipropósito subordinada, lo que representa el 13% del total de la financiación. En adición, se emitieron garantías de equity cercanas a los COP $72 mil millones, con las cuales apoyamos a los accionistas de los proyectos para que cumplieran con sus obligaciones de respaldo de capital dentro de las transacciones.

A partir de 2018 comenzaron a tener relevancia otros sectores, entre los cuales el de mayor crecimiento fue el de Instituciones financieras, a través de la línea de fondeo en pesos, que tenía como finalidad financiar a entidades financiera del exterior y multilaterales, para que

éstas pudieran financiar proyectos de 4G. Si bien, indirectamente se financia el programa de carreteras, estos recursos no tienen riesgo proyecto

En paralelo, en 2020 logramos el primer cierre con el esquema Project Finance de un proyecto de energía renovable con Bosques Solares de los Llanos 1.

Para el sector de movilidad urbana, en financiación, durante 2019 participamos en el cierre financiero para la construcción de las fases II y III de TransMilenio en Soacha y para apoyar el sistema de transporte masivo Transcaribe en Cartagena. En 2021 comprometimos recursos por COP $244 mil millones para la adquisición y puesta en operación de flota sostenible para Bogotá. En primer lugar, con la financiación de dos unidades funcionales adjudicadas a Electribús (Usme y Fontibón) con 259 nuevos buses eléctricos; tal financiación requirió COP $305 mil millones, de los cuales en la FDN participamos con COP $104 mil millones en deuda senior y COP $30 mil millones en facilidades de liquidez. En segundo lugar, otorgamos un crédito de corto plazo a Green Móvil, concesionario de Transmilenio, por valor de COP $110 mil millones. Para esta transacción, desarrollada en conjunto con el área de Mercado de Capitales de la FDN, una vez se dé la financiación de largo plazo, comprometeríamos alrededor de COP $35 mil millones adicionales en línea de liquidez.

En cuanto a las iniciativas de otros modos de transporte, en 2021 destacamos el cierre financiero para la construcción del puerto multipropósito de Urabá, por una suma de USD$393,7 millones, en el cual la FDN es el mayor prestamista local con USD$103,7 millones, cierre que se concretó en 2021. Este proyecto mejorará las capacidades logísticas de la industria bananera para su exportación y también apalancará el intercambio de otros bienes.

Finalmente, en el mismo año resultamos seleccionados en el proceso competitivo efectuado para elegir a los financiadores de la construcción del Metro Ligero de Medellín - Calle 80, cuya deuda se estima en COP $2,2 billones y en la que la FDN comprometería deuda senior por COP $1 billón. Este contrato se firmará durante el primer semestre de 2022.

Como resultado de esta gestión de compromisos, la FDN ha tenido una importante evolución en los saldos de cartera, que como ya mencionamos, resultan de la gestión realizada en los compromisos desde 2016. El año 2021 es uno de los de mayor crecimiento en los desembolsos, pues con la plena reactivación de las obras, posterior a la pandemia, se desembolsaron cerca de COP $1,4 billones. Nuestra cartera bruta creció un 40%: pasó de COP $3,1 billones en 2020 a $COP $4,4 billones en 2021. El incremento más significativo se dio en carreteras con un 52,2% y en desarrollo y transporte urbano con 33 %, según lo muestra el siguiente gráfico:

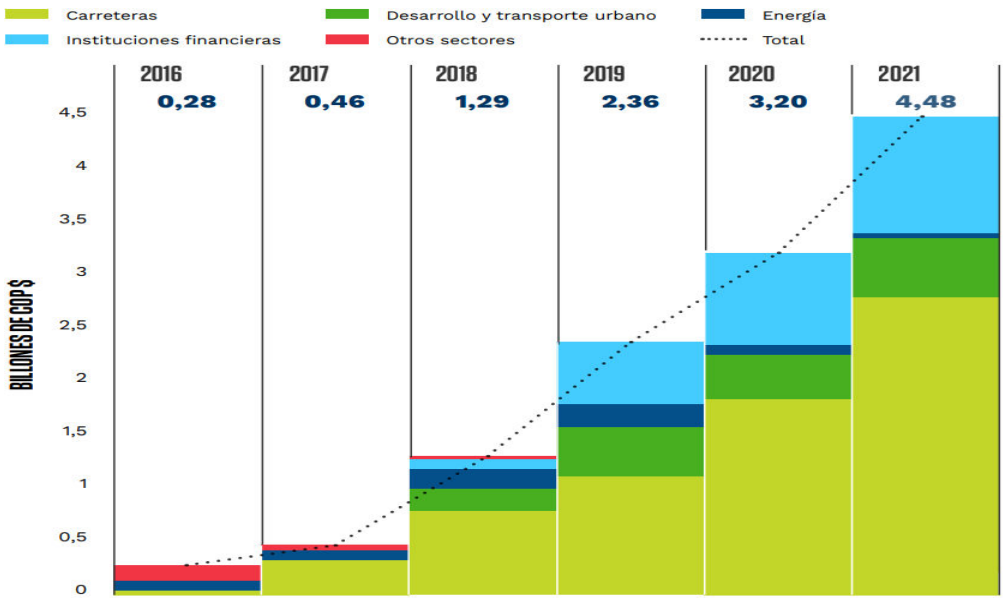


Gráfico 3 Evolución saldos de cartera por sector 2016-2021

Así mismo, ante un mayor crecimiento de la cartera, se genera un mayor crecimiento en los ingresos, principalmente los asociados a intereses, que a medida que aumenta la cartera, tienen un mayor peso en el total de ingresos de la compañía.

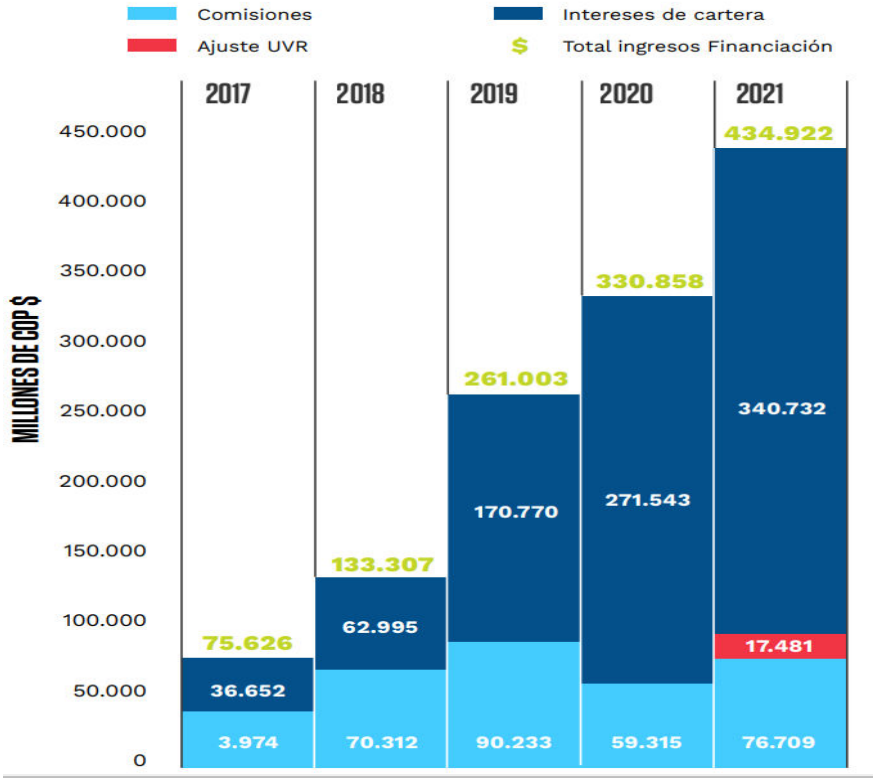


Gráfico 4 Crecimiento de los ingresos de financiación 2017-2021

Finalmente, en asesorías para emisiones en el Mercado de Capitales, realizamos en el 2019 la co-estructuración de una emisión en el mercado local para la financiación de la renovación de la flota del lote Calle 80 del sistema TransMilenio de Bogotá por medio de la titularización TMAS-1, cuyo activo subyacente fueron los flujos de caja futuros en los que se materializan los derechos económicos de los contratos de concesión de provisión de flota firmados entre TransMilenio S.A. y el concesionario SI2018. Con orgullo podemos resaltar que este es el primer bono sostenible emitido en Colombia por un emisor que no pertenece al sector financiero. Tener el sello de bono sostenible significa que la emisión cumple simultáneamente con los principios de bonos verdes y bonos sociales promovidos por el International Capital Market Association – ICMA3. Como resultado de la renovación de la flota, con este proyecto se generarán beneficios ambientales y sociales, tanto por la renovación de la tecnología de combustión, como por el uso de adecuaciones para lograr la inclusión de población vulnerable, respectivamente. Dada la coyuntura del mercado, durante 2020 y 2021 no hemos concretado alternativas para financiar proyectos bajo esta modalidad, sin embargo, continuamos explorando diferentes alternativas, con el fin de que este mecanismo sea considerado como alternativa y lograr una mayor profundización y confianza en el mercado de capitales para movilizar recursos y financiar infraestructura.

4.2.2 Asesorías en estructuración de proyectos y banca de inversión

Los casos exitosos de proyectos y programas de infraestructura desarrollados en los últimos años en el país han permitido demostrar el valor y reconocer la calidad en las estructuraciones como un factor clave de éxito para el desarrollo del sector. En esta línea, en la FDN hemos promovido altos estándares y metodologías que permitan reafirmar la importancia de una muy buena estructuración. Estructuraciones sólidas de proyectos son la clave para la financiación sostenible y el desarrollo de la infraestructura en Colombia.

En la FDN nos hemos diferenciado por la calidad de los proyectos que hemos estructurado y los que estamos estructurando. Contamos con la experiencia y el conocimiento para generar impacto en el desarrollo del país y promover transacciones con un componente innovador, generando buenas prácticas y atrayendo inversionistas para los proyectos que estructuramos.

El liderazgo que ejercemos en el sector, apoyado en nuestro equipo, nuestra experiencia, la credibilidad y confianza que generamos en el sector público y la posibilidad de contar con

[3] La mejora en la calidad del aire se debe a que se reemplazan buses existentes (que cumplían con los estándares Euro II - III), por una flota de buses a gas natural que cumplen con los estándares Euro VI, generando una disminución en la contaminación de la ciudad como consecuencia de las reducciones de las emisiones CO2 y otros contaminantes, lo que tendrá un impacto positivo en la salud de la población de Bogotá, por la posible reducción en las enfermedades producidas por los altos niveles de contaminación.

aliados nacionales e internacionales, nos han permitido y nos permitirán superar los desafíos que aún persisten.

En este sentido, nuestro plan estratégico hace énfasis en la importancia de tener un rol activo, apoyándonos en nuestro portafolio de servicios y desarrollando iniciativas que permitan atender las necesidades del sector en esta fase.

Uno de los principales desafíos es la consecución de recursos para financiar los estudios de preinversión (actividad en la que se definen temas como el alcance, la prefactibilidad y la factibilidad de los proyectos). Los estudios de preinversión son un requisito sine qua non para una estructuración exitosa. Como estos normalmente son costosos, es difícil lograr que las entidades o municipios estén dispuestos a invertir sumas importantes en preparación, que, si bien evitan grandes problemas más adelante, no se perciben como necesarios al no ser una inversión "en ladrillos".

Con el fin de avanzar en materia de estructuración de calidad de proyectos en Colombia y buscando cambiar este comportamiento, creamos un vehículo destinado a su financiación. En 2020 concretamos el cierre y puesta en operación de un patrimonio autónomo para la cofinanciación de estudios de preinversión denominado PAPIC[4]. Este fondo tiene como finalidad la canalización de recursos de entidades multilaterales y del Gobierno nacional que, sumados a los aportes de la FDN, favorecerá la cofinanciación con entidades públicas en estas etapas tempranas.

En este sentido, en febrero de 2020 la Junta Directiva de la FDN aprobó un aporte hasta de US$2 millones para el vehículo de preinversión, y en septiembre y octubre de 2020, gracias a nuestra gestión para atraer recursos internacionales para la infraestructura del país, se firmaron los acuerdos de cooperación internacional con el Gobierno del Reino Unido por £550.000, y con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por US$1 millón. Durante 2021 esperamos continuar impulsando este vehículo y contar con nuevos aportantes.

Por otro lado, y en línea con el objetivo de canalizar recursos para infraestructura en esta fase de preinversión, estructuramos, cerramos e iniciamos la operación del Fondo para el Desarrollo de la Infraestructura (FONDES). Con la publicación del Decreto 277 de 2020 y el cierre del contrato y el reglamento elaborados en compañía con el equipo del MHCP, se le dio vida al patrimonio autónomo que administrará la FDN y estará enfocado en gestionar recursos importantes que el Gobierno nacional destinará para el desarrollo de la infraestructura en el país. Entre otros, estos fondos se designarán para la financiación de la etapa de preinversión de algunos de los proyectos estratégicos para el desarrollo del país. Este fondo comenzó ejecución en 2021 y al cierre de este informe tiene comprometidos recursos hasta por COP 24 mil millones para la estructuración del proyecto Tren de Cercanías del Valle del Cauca.

De la misma manera, y con el fin de atender el otro desafío en la estructuración, es decir, encontrar fuentes de pago para viabilizar financieramente los proyectos (como las vigencias

[4] PAPIC: Patrimonio Autónomo de Preinversión de Infraestructura en Colombia.

futuras), que cobró mayor relevancia como consecuencia de la coyuntura de 2020, trabajamos en conjunto con el MHCP para constituir el Fondo de Fuentes Alternativas de Pago para el Desarrollo de la Infraestructura (FIP), que se encuentra en la definición de los términos contractuales y en la identificación de potenciales proyectos que puedan incorporarse a este vehículo, para lo cual la FDN ha estado trabajando con el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Infraestructura – ANI.

En adición a estas iniciativas que buscan cerrar las brechas en términos de recursos para viabilizar los proyectos, y soportados en nuestro portafolio de servicios en estructuración, haciendo frente a la coyuntura en los últimos 4 años hemos tenido importantes logros en materia de estructuración:

- La adjudicación de los tres nuevos hospitales públicos de la más alta especialidad en Bogotá, que fueron estructurados por la FDN: Bosa, Usme y Santa Clara, en 2019
- La estructuración del proyecto que contempla 4,5 km de la troncal de Transmilenio en Soacha, que lo integra de manera eficiente a Bogotá, en 2019
- El inicio de obra de la Primera Línea del Metro de Bogotá (PLMB), estructurado por la FDN y sin duda el proyecto de infraestructura más complejo y grande en el país, en 2020
- Mención especial merece la prefactibilidad técnica, legal y financiera de la Central Intermodal de Transporte de Palmira porque con este proyecto iniciamos una nueva etapa en la FDN: apoyar a los municipios que quieren que sus anhelados proyectos sean exitosos, estructurados con los más altos estándares, así se demoren un poco más por la necesidad de hacer los estudios de preinversión. Es decir, apoyar a los mandatarios locales a superar los ciclos políticos, pensar en el largo plazo y el bienestar de sus habitantes para estructurar proyectos de calidad, por encima de la gratificación de cortar las cintas de inauguración de los proyectos y redimir los réditos políticos. Estamos muy orgullosos de contar con el PAPIC, que es un vehículo que contribuye a cofinanciar el 70% de estos estudios.

En cuanto a proyectos desarrollados para el sector de infraestructura social, dimos continuidad al contrato interadministrativo con el Ministerio de Educación Nacional (MEN) con el programa de Infraestructura Educativa bajo el esquema de Asociación Publico Privada (APP). Es importante anotar que al cierre de 2020 este contrato se encontraba en evaluación, en conjunto con el MEN, para definir un nuevo esquema contractual y viabilizar el proyecto que ha tenido algunas prórrogas, la última como consecuencia de las restricciones fiscales derivadas de la emergencia por el COVID-19.

En el sector salud, en Bogotá, posterior a la adjudicación de los hospitales de Usme, Bosa y Santa Clara, continuamos trabajando en la estructuración de los hospitales Simón Bolívar y el Instituto Materno Infantil que formaban parte de este contrato. Sin embargo, por decisión de la administración distrital, no se abrirán procesos licitatorios

atendiendo las prioridades de la planeación estratégica y presupuestal del Distrito, pero quedarán listas las estructuraciones para ser adjudicadas en el futuro.

En renovación urbana, desde 2016 hemos trabajado en la formulación y aprobación del Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) de Bogotá sostenible para el Centro internacional Tequendama. Durante este periodo se han presentado propuestas al Ministerio de Cultura para la viabilidad del proyecto.

En nuestra planeación estratégica, con el fin de contar con estimaciones más acertadas de los proyectos en el mediano y largo plazos, incluimos en nuestro plan a 2024, que empezamos a ejecutar desde 2021, el desarrollo de las capacidades para analizar los sectores de infraestructura con el fin de entender las brechas institucionales, normativas, de fuentes de pago, entre otros, y promover iniciativas y actividades que aporten a la madurez de los sectores. De esta forma, buscamos brindar las oportunidades para que los proyectos inicien la fase de preinversión, y una vez maduros, puedan ser entregados al mercado viables y financiables. Se trata de proyectos en los que la FDN eventualmente podría participar en fases posteriores a la adjudicación como asesor para la financiación o como financiador directo. Este ejercicio se ha venido trabajando con PPIAF[5] y GIF[6] del grupo Banco Mundial.

Como complemento a nuestra labor de asesoría, y buscando promover mejores estándares para el sector de infraestructura, continuamos trabajando en las tres metodologías que ha desarrollado el Gobierno del Reino Unido, socializando y liderando su implementación desde la FDN. Las metodologías son: 1) Building Information Modeling (BIM), finalizada en 2020, 2) la metodología de los cinco casos (Five Case Model), en la que hemos coordinado siete cursos teóricos, cinco cursos prácticos en los que se han capacitado 113 personas en once entidades del gobierno colombiano y 3) el Project Initiation Routemap, que ya está adaptado para Colombia. Cabe anotar que iniciamos este trabajo con el Gobierno del Reino Unido desde 2018, y hoy es un tema institucional que entregamos para su implementación al Gobierno nacional, específicamente a Presidencia de la República y al Departamento Nacional de Planeación (DNP). En el Anexo G se puede consultar información relacionada con estas metodologías. Es importante mencionar que, como parte del proceso de adaptación de esta última metodología para Colombia, se hizo un piloto con el corredor férreo, La Dorada-Chiriguaná, con importantes conclusiones tanto para la estructuración del corredor, como para proyectos de corredores férreos en el país en general.

Al cierre de 2021 teníamos los siguientes proyectos emblemáticos en ejecución:

- **Segunda línea del metro de Bogotá**. Estamos avanzando con la etapa de factibilidad de este proyecto que llevará el sistema metro al noroccidente de la capital, después de haber finalizado la prefactibilidad. Con un grupo de asesores de

[5] *Public-Private Infrastructure Advisory Facility*.
[6] *Global Infrastructure Facility*.

primer nivel, estamos trabajando en la información requerida para contar con el aval técnico del Gobierno nacional. Con nuestro cliente, la Empresa Metro de Bogotá, contaremos con los insumos técnicos, financieros y legales para cumplir con los hitos relevantes que incluyen la firma del convenio de cofinanciación con el Gobierno nacional antes del 7 de agosto de 2022, y para adjudicar la obra antes de que finalice el mandato de la actual administración distrital.

- **Extensión de la línea uno del metro de Bogotá hasta la calle 100**. El Gobierno distrital y la Empresa Metro de Bogotá decidieron avanzar con la estructuración de la posible extensión de la línea uno del metro (ya adjudicado) hasta la calle 100 en Bogotá. Para tal fin, firmamos un contrato para recomendar opciones técnicas y financieras, sujeto al análisis legal que hará directamente la empresa.

- **Tren ligero por la Avenida 80 de la ciudad de Medellín.** Avanzamos con la estructuración integral, de tal manera que se prevé abrir el proceso licitatorio en febrero de 2022. A su vez, y de suma relevancia, fue la adjudicación de los recursos de deuda cuyo proceso fue estructurado por la FDN; así, se obtuvieron COP $2,1 billones para la ejecución del proyecto, de interés sustancial para la banca local. Este proyecto va a complementar el sistema metro que hoy tiene Medellín.

- **Tren de Cercanías del Valle del Cauca.** Tren regional que unirá a Cali con Jamundí, Yumbo y en una etapa posterior con Palmira. Ya cuenta con la primera cofinanciación del FONDES. Al cierre de 2021 se han alcanzado varios aspectos de la estructuración técnica y se firmó el contrato que permitirá avanzar con los aspectos legales y financieros. El progreso en la estructuración de este proyecto de importancia estratégica para la reactivación económica de la región prevé también la posibilidad de confirmar el posible cronograma de los avales nacionales requeridos.
- También es importante resaltar que este proyecto cuenta con una cofinanciación de la Gobernación del Valle, la Alcaldía de Cali y el Municipio de Jamundí que, en conjunto aportaron COP $5.000 millones, del FONDES que aportó COP $24.274 millones y del Prosperity Fund cuyo aporte asciende a los COP $3.084 millones. Estos últimos recursos los gestionó la FDN.

- **Corredor férreo entre La Dorada-Chiriguaná.** Continuamos con la estructuración de la reactivación del corredor férreo entre La Dorada-Chiriguaná, que permitirá mover carga desde el centro del país hasta el puerto de Santa Marta. Este proyecto, en el cual el cliente de la FDN es la ANI, ha sufrido algunos atrasos; sin embrago, continuamos con el propósito de obtener las aprobaciones del Ministerio de Hacienda para abrir el proceso licitatorio antes de finalizar el primer semestre de 2022.

En línea con nuestros objetivos, en nuestro plan estratégico a 2024 nos propusimos continuar con la senda de crecimiento y de impacto, apoyando a un mayor número de proyectos y con un significativo alcance geográfico. Estamos convencidos de la importancia de concientizar a los diferentes agentes sobre la necesidad de contar con proyectos bien diseñados, no solo porque así es posible atraer financiación, sino por los ahorros que representan en las etapas de ejecución e inversión. Por esta razón, estamos empeñados en seguir trabajando de la mano de nuestros clientes, aliados y consultores, para remover y superar todos los obstáculos presentes y futuros, y de esta manera contar con proyectos estructurados con altos estándares de calidad. Solo así lograremos financiar y contar con la participación del sector privado en proyectos de infraestructura que aumenten la competitividad del país.

En el área de estructuración, hemos mantenido un volumen importante de proyectos en ejecución, los cuales abarcan estudios, prefactibilidad, factibilidad, y banca de inversión. Al cierre de 2021 se tienen los proyectos en ejecución que se pueden ver en la tabla 2.

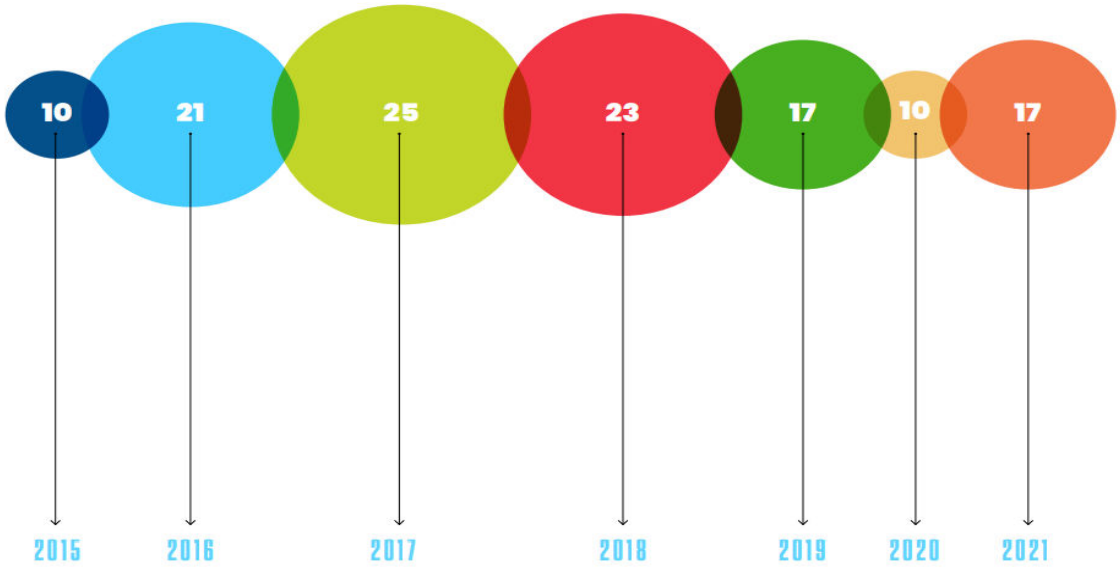


Gráfico 5 Proyectos anuales gestionados por la Vicepresidencia de Estructuración

Tabla 1. Detalle proyectos en ejecución- Vicepresidencia de Estructuración

Proyecto	Línea de negocio	CAPEX (COP $ billones)	Valor inicial del contrato (incluido IVA)	Fecha de suscripción	Fecha de liquidación
Transcaribe	Banca de Inversión		COP $5.500.000.000	Nov.-21	Dic.-22
SAE	Banca de Inversión	N/A	N/A	Oct.-21	Dic.-22
Estructuración L2 Metro de Bogotá	Estructuración	13,20	COP $72.353.256.300	Abr.-21	Dic.-23
Distritos de riego	Estudios	1,20	COP $2.512.312.205	Abr.-21	Dic.-21
Estructuración integral Metro Av. 80 Medellín - 2021	Estudios	2,88	COP $9.398.568.894	Abr.-21	Mayo-22
Venta de ISA	Banca de Inversión	12,33	COP $23.504.391.105	Abr.-21	Dic.-21
Fondo de Carga	Banca de Inversión	N/A	COP $535.500.000	Jun.-21	Dic.-21
Extensión PLMB-Tramo 1	Estructuración	1,80	COP $13.188.670.032	Nov.-21	Sep.-22
DNP - Demanda y mercado del modo férreo en Colombia	Estudios	N/A	COP $1.875.280.879	Nov.-21	Jun.-22
DNP-PMTI	Estudios	N/A	COP $3.900.000.000	Oct.-21	Jun.-22
Tren cercanías Cali Etapa 2A-2B	Estructuración	2,40	COP $32.358.592.058	Mar.-21	Jun.-24
Expansión PLMB (estudios)	Estudios		COP $3.052.027.520	Feb.-20	Mayo-21
CIT - Palmira	Estructuración	0,08	COP $480.000.000	Dic.-20	Jun.-21
Electricaribe	Banca de Inversión	5,73	COP $7.348.955.075	Jun.-17	Nov.-21
Corredor férreo	Estructuración	1,95	COP $20.057.134.428	Dic.-17	Jul.-21
PEMP del Centro Internacional Tequendama	Estudios	0,42	COP $1.682.000.000	Dic.-16	Sep.-21
Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte (UPIT)	Estudios	N/A	COP $3.213.000.000	Dic.-21	Ago.-22

Crecimiento en ingresos

Pese a las restricciones del mercado, en términos de generación de ingresos y aporte al crecimiento y resultados de la FDN, en el siguiente gráfico se advierte la evolución de los ingresos y se resalta el desempeño de 2021, explicado principalmente en la comisión de éxito recibida, como resultado de la venta de acciones de la nación de ISA, el cobro de honorarios por actividades de estructuración realizadas en el marco del fondo que se tenía con la IFC que se liquidó, y honorarios de los principales proyectos como el Metro de Bogotá, el Metro de Medellín y los estudios para los distritos de riego. Con unos ingresos netos de casi COP $10,500 millones, el área de estructuración superó en 20% la cifra presupuestada y aportó al logro de las utilidades esperadas para esta vigencia fiscal.

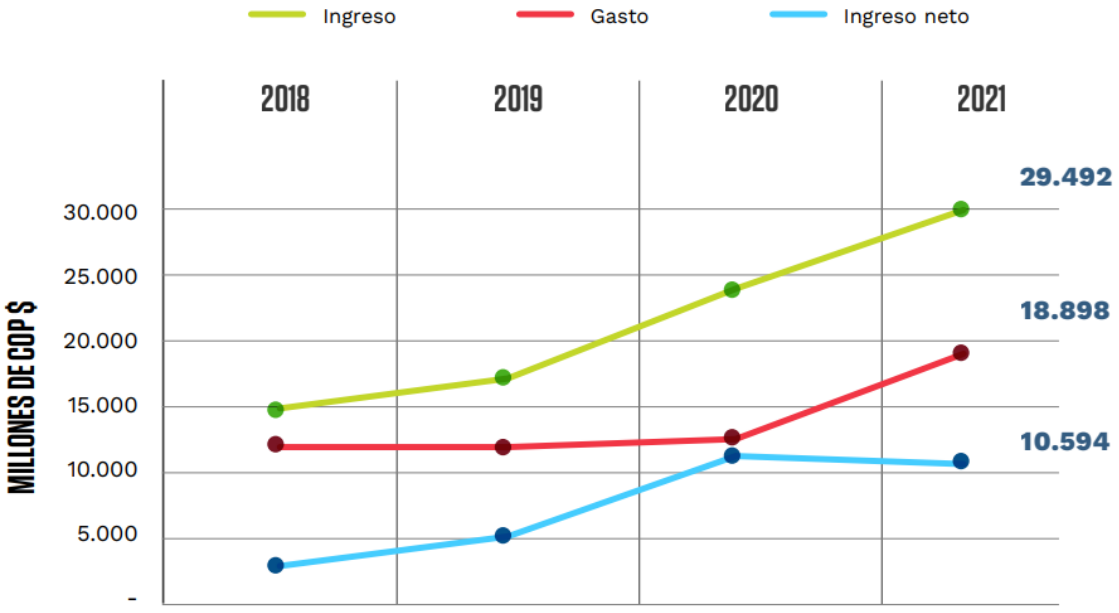


Gráfico 6 Histórico ingresos y gastos estructuración

4.3 Estrategia de fondeo

Hasta 2019 la FDN no había necesitado acudir al mercado para conseguir recursos para financiar sus operaciones. Como lo mencionamos anteriormente, con los recursos de ISAGÉN la FDN tenía los recursos, que incluso excedían las necesidades, por lo que, en 2019, y a la luz de un nuevo plan de negocios, se hizo la devolución del bono ordinario por COP $2,67 billones. En esta línea, en 2020 se hizo la primera emisión de bonos por COP$ 1 billón que se emitió a condiciones de mercado y que respondía a las necesidades de fondeo. Es así como al cierre de 2021 la FDN contaba con diferentes tipos de alternativas para financiar las operaciones, como resultado de las estrategias implementadas en años

pasados y en 2021, puntualmente, con la emisión de CDT. Adicionalmente se está trabajando en profundizar en el entendimiento y en el acceso a diferentes líneas con financiadores y fondos internacionales.

En 2021 contratamos el primer crédito de moneda extranjera por USD$103 millones, con JP Morgan, que cuenta con la garantía de la Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), organismo que forma parte del Grupo Banco Mundial. Todo lo anterior complementa nuestra principal fuente de fondeo que es el bono híbrido por COP $2,5 billones, cuyos intereses se pagan semestralmente al FONDES.

En el siguiente gráfico se observa la evolución del pasivo, en el que se puede ver cómo el bono ordinario, a 2018 representaba el 51% del pasivo y a partir de 2019 el pasivo de la FDN corresponde a las necesidades de desembolsos. En el 2021 se incorporó la emisión de CDT como alternativa de captación de corto plazo, que representa el 10,7% del total del pasivo de ese año.

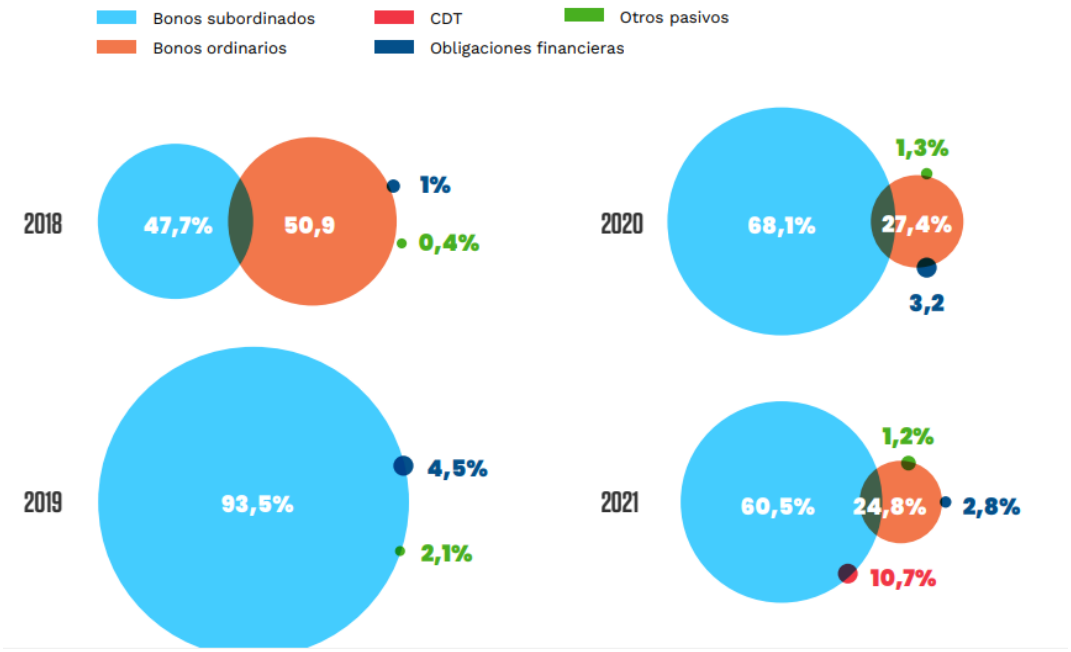


Gráfico 7 Evolución de la composición del pasivo 2018-2021

4.3.1 Emisión de CDT

La emisión de CDT, que inició en septiembre de 2021 alcanzó una captación gracias a estos instrumentos de $441.200 millones para el cierre del año, distribuidos en tasa fija e indexados a IPC e IBR, como se ve en el Gráfico 12.

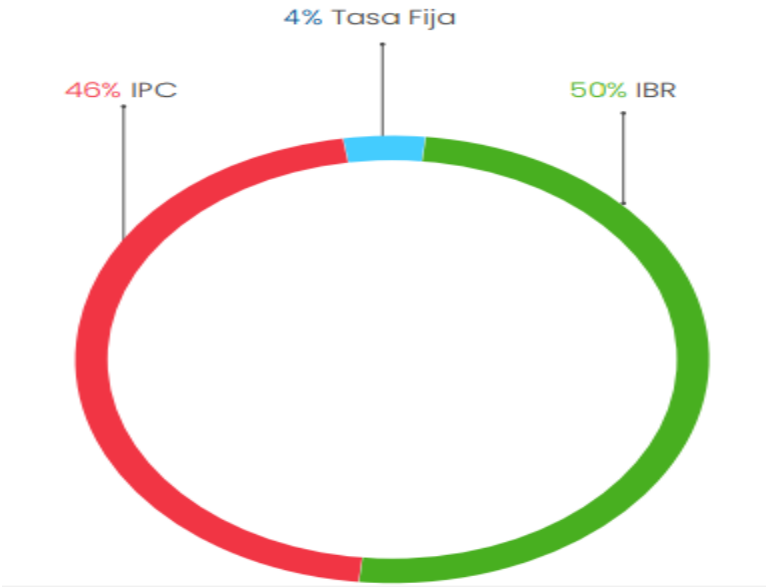


Gráfico 8 Composición del CDT por tipo de indexación

Es importante destacar que en los dos últimos años la FDN ha logrado posicionarse como una contraparte y emisor reconocido en el mercado de capitales. La mesa de distribución desarrolla de manera permanente una labor comercial encaminada a mantener y profundizar este posicionamiento. Lo anterior le permite a la FDN: 1) una mejor gestión de portafolios al posibilitar la rotación de las posiciones en bonos de deuda privada y de infraestructura directamente con el cliente final; 2) ser una contraparte activa en el segmento de títulos de renta fija de infraestructura, de tal manera que aporte a la formación de liquidez en este tipo de activo, en condiciones normales de mercado y 3) la colocación de las emisiones de CDT y bonos de la FDN ejecutando la estrategia de fondeo de ALM.

La mesa de distribución, en conjunto con las áreas de vinculación y cumplimiento, avanzó en la vinculación del 100% del mercado objetivo institucional (como potenciales clientes inversionistas) para la colocación de CDT. Desde la última semana de septiembre hasta el cierre de año, la mesa de distribución realizó las captaciones de CDT en el mercado institucional y sus principales inversionistas fueron las industrias de fiduciarias, comisionistas y AFP, principalmente.

4.4 Evolución financiera

los resultados de la FDN están apalancados por el crecimiento de los ingresos en financiación, principalmente en 2020 y 2021, cuando la estructura de ingresos de la FDN respondió a su papel de banco. En años anteriores los ingresos estaban representados principalmente por los de tesorería, como resultado del fondeo con el bono ordinario por COP $2,67 billones que había ingresado como pasivo, pero que no respondía a las

necesidades de colocación y, por tanto, estaba gestionado en los portafolios en el crecimiento en ingresos corresponde a un fortalecimiento de la participación de la cartera neta sobre el total de los activosEn este sentido, y ante este nuevo panorama, al cierre de 2021 resaltamos el crecimiento de los ingresos de cartera, comisiones de financiación y valoración de los fondos de capital privado de Deuda y Equity, que en conjunto representan un crecimiento del 36,8% con respecto al año anterior, principales actividades sobre las que la FDN seguirá consolidando su generación de ingresos.

Por tanto, este crecimiento en ingresos corresponde a un fortalecimiento de la participación de la cartera neta sobre el total de los activos, que pasó de un 57% en 2020 a 74% en 2021, por un crecimiento en este rubro, en comparación con el año anterior del 40,6%. Así las cosas, en el Gráfico 15 se advierte la evolución de la composición del activo y se refleja esta tendencia Es importante mencionar que desde la administración se hizo un esfuerzo por optimizar el presupuesto de gastos de personal, administrativos y de honorarios, que representaron una ejecución inferior al presupuesto de aproximadamente COP $15.319 millones, con un efecto total neto de COP $7.717 millones para el total de gastos.

Tabla 2 Ingresos operacionales 2018-20212 Ingresos operacionales 2018-2021

Ingresos operacionales MM COP $	2018	2019	2020	2021	Δ 2021 vs. 2020 (%)	Δ 2021 vs. 2020 ($)
Ingresos cartera	62.995	170.770	271.543	358.213	31,92%	86.669
Comisiones	70.312	90.233	59.315	76.709	29,33%	17.394
Inversiones en Fondos de Deuda y Equity	1.658	55	6.129	26.164	326,89%	20.035
Operaciones de tesorería y valoraciones	334.419	286.718	87.419	27.400	-68,66%	-60.019
Ingreso neto por estructuración	3.076	5.044	11.299	10.594	-6,23%	-704
Otros ingresos operacionales	-27	976	469	1.493	218,23%	1.024
Total ingresos operacionales	**472.432**	**553.795**	**436.174**	**500.573**	**14,76%**	**64.399**

Teniendo en cuenta lo anterior, la utilidad neta de la FDN se ubicó en COP $105.653 millones que representa un crecimiento de 4,4% en comparación con la utilidad registrada en 2020. Estos resultados, a diferencia de los previos a 2020, reflejan con mayor claridad el negocio y el rol de la FDN como financiador, que mantiene un tamaño de la tesorería más en línea con las necesidades de negocio.

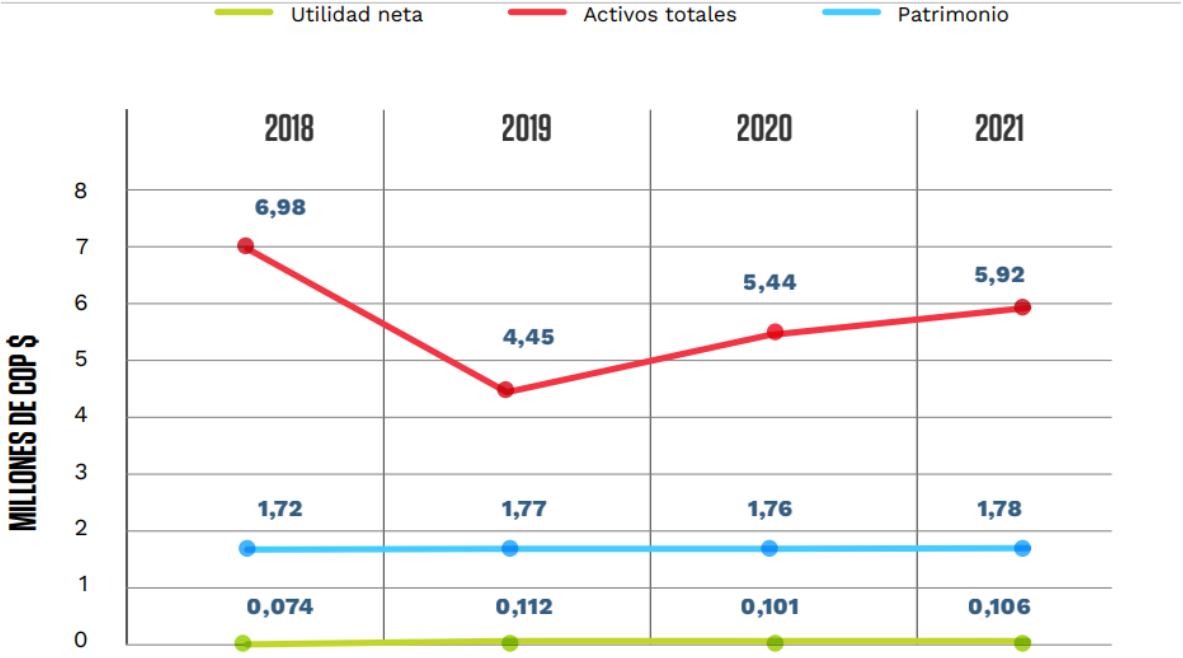


Gráfico 9 Evolución del activo, de la utilidad y del patrimonio

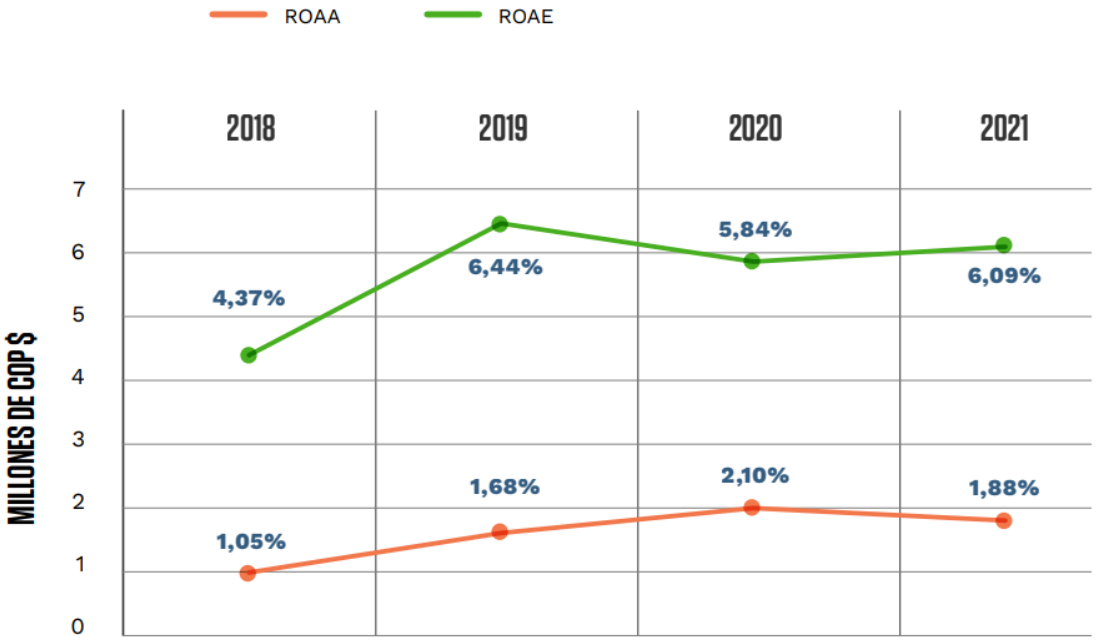


Gráfico 10 Evolución del ROAE y el ROAA

4.5 Plan de negocios 2024

Como conclusión de este primer año, se inició el proceso de consolidación con importantes aprendizajes sobre la dinámica de los proyectos. De consolidación, dado que el modelo de

negocio de la FDN nos ha permitido desempeñar un papel clave en el desarrollo de la infraestructura en Colombia; sentimos que la experiencia de la FDN en todo el ciclo de negocio es cada vez más reconocida, porque vamos a ser aliados de proyectos estratégicos para el país en los próximos años y se buscara ser un buen socio que pone a disposición de los clientes la experiencia y la motivación de entregar proyectos de calidad al mercado. Por otro lado, también fue un año de aprendizajes, se supo responder a condiciones que difícilmente podíamos anticipar: la incertidumbre en torno al proceso de recuperación económica ante un escenario de reactivación, la volatilidad de los mercados expuestos aún a lo que ocurre con la COVID-19 y sus variantes, el inicio del proceso electoral y la consecuente prudencia de los inversionistas para tomar decisiones de largo plazo. Es importante reconocer que, pese a lo anterior, el tren de la infraestructura no ha parado, y que como pilar de la reactivación económica brinda importantes oportunidades para los próximos años, a pesar de la incertidumbre actual.

Con este primer año del plan, y en virtud del rol que cumple la infraestructura, ratificamos nuestro papel en la reactivación y en el desarrollo del país, en cumplimiento de la Misión y nuestra Visión.

MISIÓN

"Somos un Banco de Desarrollo especializado, que, bajo parámetros de competitividad, mercado y rentabilidad, promueve la infraestructura para la transformación y el bienestar del país".

VISIÓN

"Ser el mejor aliado financiero para el desarrollo de la infraestructura del país".

Ilustración 1Misión y Visión al 2024

En el plan a 2024 se establecieron unos indicadores MEGA con el fin de medir el crecimiento que requerimos como organización, en términos de ingreso, activos, utilidad y solvencia, este último para medir la maximización del uso de nuestro patrimonio. En términos de impacto se espera cumplir las metas de estructuración de proyectos, diversificación, monto de emisiones para el mercado de infraestructura y participar en emisiones de ese sector. Con base en la gestión de nuestra estrategia de fondeo y la de

las áreas misionales, la Tabla 6 registra el cumplimiento de los indicadores a 2021 y la meta a 2024.

Tabla 3 Indicadores MEGA 2024

Indicador	Unidad	Estimado 2021	Real 2021	Cumpl.	Meta 2024
Ingresos operacionales	Millones de COP $	502.321	500.573	99,7%	881.103
Utilidad	Millones de COP $	97.259	105.653	108,6%	213.770
Activos	Billones de COP $	6,6	5,9	89,7%	9,18
Solvencia	%	65%	67%	97,8%	38%
Proyectos estructurados acumulados 2021-2024	#	N/A	N/A	N/A	6
Diversificación sectorial basada en compromisos acumulados vigentes a 2024 - compromisos acumulados vigentes en carreteras	%	60,0%	53,0%	113,2%	51,0%
Monto de emisiones estructuradas para terceros 2021-2024	Billones	0,65	0,00	0%	3,56
Solicitudes de cupo de la tesorería para participar en emisiones de infraestructura como porcentaje del total de emisiones de infraestructura 2021-2024	%	10%	4,7%	47%	10%

En conclusión, para este primer año del plan de negocios se tiene un importante reto para cerrar las brechas en activos (principalmente por el saldo de cartera registrado al cierre del año), pues en ingresos, utilidad y solvencia estamos en niveles óptimos. En 2022 se comenzará a tener proyectos que finalicen estructuración (en 2021 no teníamos previsto que se cerrará ninguno), y alcanzar a 2022 nuestra meta de seis proyectos estructurados en el periodo 2021-2024.

Sobre la diversificación: en 2022 se tendrá una mayor concentración en carreteras, principalmente por la participación que vemos en refinanciaciones; sin embargo, como se ha visto, la apuesta es seguir explorando otros sectores que nos permitan generar el impacto que esperamos, más allá del sector de carreteras.

Finalmente, para 2022, y si los mercados logran mantener una menor volatilidad, se espera participar en mayores asesorías para lograr emisiones en el mercado de capitales y concretar por lo menos dos emisiones; finalmente, desde tesorería se aspira a identificar posibles inversiones que interesen a la FDN y que aporten al desarrollo de la infraestructura nacional.

En cuanto a las principales iniciativas, para este primer año, se espera implementar la Unidad de Desarrollo de Negocios, así como iniciar el fortalecimiento comercial, tanto para estructuración como para financiación. Desde 2022, con estas iniciativas desarrolladas, se logrará un mayor entendimiento sectorial y una mayor cercanía con nuestros clientes, a los que les podrá brindar los productos y servicios, y contribuir al cumplimiento de nuestras metas a 2024.

También, y en la búsqueda constante para hacer eficiente nuestro costo de financiación, como acciones adicionales a las que ya se explicaron, se espera hacer una emisión temática en 2022, que además de aportar al costo del fondeo, complemente el trabajo realizado para contar con una estrategia de sostenibilidad y con una hoja de ruta clara de cómo se continúa aportando a los objetivos nacionales y globales en términos de resiliencia climática y criterios ambientales, sociales y de gobierno.

Otro de los componentes de la estrategia se basa en la gestión de las áreas de apoyo para respaldar los procesos de las áreas misionales y satisfacer a los clientes, alcanzar eficiencia organizacional (en tecnología y procesos), gestionar los riesgos con base en el Marco de Apetito de Riesgo aprobado por nuestra junta, y la gestión de nuestro talento humano para que cuente con las capacidades técnicas y de adaptación a la cultura FDN, que contribuyan al desarrollo de los negocios de la FDN.

5. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y POLÍTICAS DE LARGO PLAZO

a. Plan Nacional de Desarrollo

la FDN no tiene metas asociadas al Plan de Desarrollo Nacional (PND), durante el periodo desde el 7 de agosto 2018 hasta el 31 de mayo de 2022.

b. Políticas de mediano y largo plazo.

A continuación, se relaciona las políticas de largo plazo, su avance de ejecución para el cierre de la vigencia.

Tabla 4 listado de políticas de largo plazo en el CONPES

Nro. CONPES	Nombre CONPES	Estado de las acciones				
		Al día	Sin reporte	Atrasadas	Sin aprobación	En Alerta
3934	Política de Crecimiento verde	X				

6. EJECUCIONES PRESUPUESTALES Y SITUACIÓN DE LOS RECURSOS:

El presupuesto de la Financiera de Desarrollo Nacional S.A. es el típico de una entidad financiera. El mismo no hace parte del Presupuesto General de la Nación, ni recibe recursos del Gobierno Nacional, dado que la Financiera de Desarrollo Nacional S.A. es una entidad con autonomía presupuestal, cuya principal fuente de ingresos proviene de soluciones corporativas en finanzas estructuradas.

En esta sección se relacionan los valores presupuestados, los efectivamente recaudados y el porcentaje de ejecución correspondientes a las vigencias 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (Acumulado a Abril 2022).

Con respecto a las vigencias 2019, 2020 y 2021 se muestra una subejecución en los ingresos operacionales y no operacionales dado el comportamiento del negocio, contrarrestado por una subejecución de las actividades de financiación las cuales corresponden a un menor requerimiento de fondeo.

La ejecución presupuestal del 2022 muestra el presupuesto total de la vigencia, comparado con la ejecución a abril del año en curso:

Tabla 5 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2022

Ingresos			
Concepto del Ingreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Recaudado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de Recaudo**
VIGENCIA FISCAL ACUMULADO A ABRIL 2022			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios Operacionales y NO Operacionales.	$2.132.136	$259.110	12%
Recursos Propios Actividades de Financiación	$1.692.988	$809.490	48%
Otras fuentes de recurso			

Tabla 6 Ejecución presupuesta a nivel de Ingresos 2021

Ingresos			
Concepto del Ingreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Recaudado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de Recaudo**
VIGENCIA FISCAL 2021			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios Operacionales y NO Operacionales.	$509.833	$684.906	134%
Recursos Propios Actividades de Financiación	$1.046.800	$430.799	41%
Otras fuentes de recurso			

Tabla 7 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2020

Ingresos			
Concepto del Ingreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Recaudado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de Recaudo**
VIGENCIA FISCAL 2020			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios Operacionales y NO Operacionales.	$622.929	$974.918	157%
Recursos Propios Actividades de Financiación	$3.200.001	-	0%
Otras fuentes de recurso			

Tabla 8 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2019

Ingresos			
Concepto del Ingreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Recaudado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de Recaudo**
VIGENCIA FISCAL 2019			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios Operacionales y NO Operacionales.	$1.015.261	$1.054.923	104%
Recursos Propios Actividades de Financiación	$1.069.777	$100.000	9%
Otras fuentes de recurso			

Tabla 9 Ejecución presupuestal a nivel de Ingresos 2018

Ingresos			
Concepto del Ingreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Recaudado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de Recaudo**
VIGENCIA FISCAL 2018			
Aportes de la Nación			
Recursos Propios Operacionales y NO Operacionales.	$877.222	$467.761	53%
Recursos Propios Actividades de Financiación	$151.350	$20.546	14%
Otras fuentes de recurso			

El presupuesto de egresos de la Financiera de Desarrollo Nacional S.A. se estructura tomando en cuenta los gastos de funcionamiento y operacionales, actividades de inversión y otros egresos, estos últimos correspondientes a salidas de caja relacionadas con negocios de Financiación. Es importante resaltar que el cumplimiento de utilidades presupuestadas del 2018, 2019 y 2021 fue superior al 100%, y solo el 2020, año de inicio de pandemia, el cumplimiento fue del 96.3%.

Tabla 10 Ejecución presupuestal a nivel de egresos a abril 2022

Egresos			
Concepto del Egreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Ejecutado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de ejecución**
VIGENCIA FISCAL ACUMULADO A ABRIL 2022			
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$203.502	$52.331	26%
Inversión	$93.907	$26.943	29%
Otros Egresos	$3.252.642	$783.630	24%

Tabla 11 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2021

Egresos			
Concepto del Egreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Ejecutado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de ejecución**
VIGENCIA FISCAL 2021			
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$283.261	$222.498	79%
Inversión	$167.897	$76.904	46%
Otros Egresos	$2.293.543	$1.574.505	69%

Tabla 12 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2020

Egresos			
Concepto del Egreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Ejecutado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de ejecución**
VIGENCIA FISCAL 2020			
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$162.224	$133.921	83%
Inversión	$160.200	$31.133	19%
Otros Egresos	$4.020.538	$1.073.237	27%

Tabla 13 Ejecución presupuesta a nivel de egresos 2019

Egresos			
Concepto del Egreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Ejecutado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de ejecución**
VIGENCIA FISCAL 2019			
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$262.384	$113.906	43%
Inversión	$140.123	$37.976	27%
Otros Egresos	$3.046.858	$1.751.422	57%

Tabla 14 Ejecución presupuestal a nivel de egresos 2018

Egresos			
Concepto del Egreso	**Valor Presupuestado (Millones de pesos)**	**Valor Ejecutado (Millones de pesos)**	**Porcentaje de ejecución**
VIGENCIA FISCAL 2018			
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$157.968	$61.547	39%
Inversión	$110.818	$13.527	12%
Otros Egresos	$1.267.348	$1.209.396	95%

a. Aprobación de vigencias futuras

En la FDN no se ha realizado aprobaciones de vigencias futuras

b. Reservas presupuestales

A continuación, se relacionan las reservas presupuestas constituidas en las vigencias 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 (Abril 2022):

Tabla 15 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias a abril 2022

Tipo de Egresos	**Total reserva constituida 2022 (en millones de $)**	**Pagado Abril 2022 (en millones de $)**	**% de ejecución pagos**
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$101.620	$7.936	8%
Inversiones	$4.414	$696	16%
Otros Egresos	-	-	0%
Total	**$106.034**	**$8.633**	**8%**

Tabla 16 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2021

Tipo de Egresos	**Total reserva constituida 2021 (en millones de $)**	**Pagado 2021 (en millones de $)**	**% de ejecución pagos**
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$13.542	$8.208	61%
Inversiones	$3.787	$365	10%
Otros Egresos	-	-	0%
Total	**$17.329**	**$8.573**	**49%**

Tabla 17 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2020

Tipo de Egresos	Total reserva constituida 2020 (en millones de $)	Pagado 2020 (en millones de $)	% de ejecución pagos
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$17.184	$11.429	67%
Inversiones	$61	$61	100%
Otros Egresos	$33	$33	100%
Total	**$17.279**	**$11.523**	**67%**

Tabla 18 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2019

Tipo de Egresos	Total reserva constituida 2019 (en millones de $)	Pagado 2019 (en millones de $)	% de ejecución pagos
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$16.655	$11.598	70%
Inversiones	$400	$400	100%
Otros Egresos	-	-	0%
Total	**$17.055**	**$11.998**	**70%**

Tabla 19 Reservas presupuestal constituidas en las vigencias 2018

Tipo de Egresos	Total reserva constituida 2018 (en millones de $)	Pagado 2018 (en millones de $)	% de ejecución pagos
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$26.061	$16.511	63%
Inversiones	$107	$107	100%
Otros Egresos	-	-	0%
Total	**$26.167**	**$16.618**	**64%**

c. Cuentas por Pagar

Tabla 20 Cuentas por pagas al cierre del 2021

Tipo de gasto	Saldo cuentas por pagar a 31 diciembre 2021 (millones de $)	Pagos realizados 2022* (millones de $)	Porcentaje Ejecución Pagos
Gastos Funcionamiento y Operacionales	$6.809	$6.658	98%
Otros Egresos	$112	$84	75%
Total	**$6.920**	**$6.743**	**97%**
**Fecha de corte de pagos mayo 16 de 2022.*			

NOTA: Cuentas por pagar al cierre de la última vigencia (2021)

6.1 Situación de los recursos:

Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos financieros y bienes muebles e inmuebles, por cada una de las vigencias fiscales, así:

a. Recursos Financieros:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 21 Estado de situación financiera a abril 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A ABRIL DE 2022	
Activo total	$ 6.998.461
• Corriente	$ 1.417.993
• No corriente	$ 5.580.468
Pasivo total	$ 5.269.692
• Corriente	$ 1.702.111
• No corriente	$ 3.567.581
Patrimonio	$ 1.728.769

Tabla 22 Estado de situación financiera a marzo 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A MARZO DE 2022	
Activo total	$ 6.843.964
Corriente	$ 1.602.439
No corriente	$ 5.241.525
Pasivo total	$ 5.129.646
Corriente	$ 1.659.158
No corriente	$ 3.470.488
Patrimonio	$ 1.714.318

Tabla 23 Estado de situación financiera a abril 2021

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2021	
Activo total	$5.919.535
Corriente	$1.268.230
No corriente	$4.651.305
Pasivo total	$4.142.738
Corriente	$554.237
No corriente	$3.588.501
Patrimonio	$1.776.797

Tabla 24 Estado de situación financiera a abril 2020

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2020	
Activo total	$ 5.439.894
Corriente	$ 902.447
No corriente	$ 4.537.447
Pasivo total	$ 3.677.062
Corriente	$ 48.682
No corriente	$ 3.628.380
Patrimonio	$ 1.762.832

Tabla 25 Estado de situación financiera a abril 2019

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2019	
Activo total	$ 4.446.303
Corriente	$ 872.284
No corriente	$ 3.574.019
Pasivo total	$ 2.680.431
Corriente	$ 63.157
No corriente	$ 2.617.274
Patrimonio	$ 1.765.872

Tabla 26 Estado de situación financiera a abril 2018

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2018	
Activo total	$ 6.977.552
Corriente	$ 2.700.182
No corriente	$ 4.277.370
Pasivo total	$ 5.252.994
Corriente	$ 60.098
No corriente	$ 5.192.896
Patrimonio	$ 1.724.558

ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 27 Estado de Resultados a abril del 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A ABRIL DE 2022	
Ingresos Operacionales	$ 250.154
Gastos Operacionales	$ 203.776
Costos de Venta y Operación	0
Resultado Operacional	$ 46.378
Ingresos Extraordinarios	0
Resultado No Operacional	0
Resultado Neto	$ 47.246

Tabla 28 Estado de Resultados a marzo del 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A MARZO DE 2022	
Ingresos Operacionales	$ 225.715
Gastos Operacionales	$ 173.960
Costos de Venta y Operación	0
Resultado Operacional	$ 51.755
Ingresos Extraordinarios	0
Resultado No Operacional	0
Resultado Neto	$ 32.798

Tabla 29 Estado de Resultados 2021

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2021	
Ingresos Operacionales	$569.520
Gastos Operacionales	$404.355
Costos de Venta y Operación	
Resultado Operacional	$165.165
Ingresos Extraordinarios	
Resultado No Operacional	
Resultado Neto	$105.653

Tabla 30 Estado de Resultados a abril del 2020

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2020	
Ingresos Operacionales	$ 503.858
Gastos Operacionales	$ 351.078
Costos de Venta y Operación	0
Resultado Operacional	$ 152.780
Ingresos Extraordinarios	0
Resultado No Operacional	0
Resultado Neto	$ 101.171

Tabla 31 Estado de Resultados a abril del 2019

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2019	
Ingresos Operacionales	$ 576.369
Gastos Operacionales	$ 370.167
Costos de Venta y Operación	0
Resultado Operacional	$ 170.460
Ingresos Extraordinarios	0
Resultado No Operacional	0
Resultado Neto	$ 111.767

Tabla 32 Estado de Resultados a abril del 2018

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2018	
Ingresos Operacionales	$ 503.834
Gastos Operacionales	$ 365.289
Costos de Venta y Operación	0
Resultado Operacional	$ 119.162
Ingresos Extraordinarios	0
Resultado No Operacional	0
Resultado Neto	$ 73.753

Anexo 3, se adjuntan Estados Financieros (Estado de la Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujo de Efectivos[7] y Notas a los Estados Financieros)
Anexo 4, se adjunta el Estado de Balance Contable

b. Bienes Muebles e Inmuebles

En la siguiente tabla se detalla la relación de bienes muebles e inmuebles de la FDN

Tabla 33 Muebles e inmuebles a abril 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A ABRIL DE 2022	
TERRENOS	$ 2.413
EDIFICACIONES	$ 26.714
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 112
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 1.082
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 414
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	0
OTROS CONCEPTOS	0

Tabla 34 Muebles e inmuebles a marzo 2022

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
A MARZO DE 2022	
TERRENOS	$ 2.413
EDIFICACIONES	$ 26.767
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 120
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 1.127
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 421
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	0
OTROS CONCEPTOS	0

Tabla 35 Muebles e inmuebles 2021

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2021	
TERRENOS	$ 2.413
EDIFICACIONES	$ 26.928
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 145
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 764
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 438
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	
OTROS CONCEPTOS	

Tabla 36 Muebles e inmuebles 2020

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2020	
TERRENOS	$ 1.914
EDIFICACIONES	$ 23.708
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 243
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 330
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 575
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	0
OTROS CONCEPTOS	0

Tabla 37 Muebles e inmuebles 2019

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2019	
TERRENOS	$ 1.914
EDIFICACIONES	$ 26.827
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 402
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 871
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 646
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	0
OTROS CONCEPTOS	0

Tabla 38Muebles e inmuebles 2018

CONCEPTO	VALOR (en millones de pesos)
VIGENCIA FISCAL 2018	
TERRENOS	$ 1.914
EDIFICACIONES	$ 27.224
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELECACION	$ 228
EQUIPO DE COMUNICACIONES Y COMPUTACION	$ 856
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	$ 732
BIENES MUEBLES EN BODEGA	0
REDES, LINEAS Y CABLES	0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	0
OTROS CONCEPTOS	0

En el Anexo 5 se relaciona lo inventarios actualizados y responsables.

c. Relación de obras inconclusas

No aplica para la FDN.

NOTA: De acuerdo el último reporte mensual a la DIARI-CGR.

6.2 Talento Humano

Dado que el régimen de contratación de la FDN es privado, la planta no cuenta con empleados de libre nombramiento y remoción, así como tampoco cargos de carrera administrativa.

d. Concursos

La FDN no adelanta procesos de contratación a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

6.3 Contratación

A continuación, se relaciona cada una de las vigencias fiscales **(entre 7 agosto 2018 al 31 de mayo de 2022),** el número de contratos celebrados, en ejecución y finalizados de acuerdo con los objetos contractuales (adquisición de bienes, suministro, mantenimiento, consultarías, concesiones, Fiducias, etc.) y las diferentes modalidades de contratación.
Ver Anexo 6

6.4 Créditos externos en ejecución

A continuación, se relaciona por cada una de las vigencias fiscales

Tabla 39 Vigencias Fiscales

NOMBRE PROYECTO	OBJETIVO	BANCO	FECHA FIRMA	FECHA CIERRE	MONTO ACTUAL (USD)	MONTO POR DESEMBOLSAR
Puerto Antioquia	Financiar el puerto	JP Morgan	30/12/2021	30/12/2021	103.700.000	96.991.240

6.5 Anteproyecto de presupuesto 2023

La aprobación del ante proyecto de presupuesto para la vigencia 2023 se presenta en el mes de octubre de 2022 a la Junta Directiva. Por lo tanto, al cierre de este documento la FDN no tiene información disponible para presentar.

7. PROGRAMAS, ESTUDIOS, PROYECTOS Y OBRAS PÚBLICAS

a. Programas

Actualmente la FDN no a su cargo la ejecución de Programas

b. Proyectos

La siguientes la información relacionada es del área de finanzas estructuradas y son los proyectos que se maneja a corte de mayo 2022.

Tabla 40 Listado de proyectos a corte del 2022 - Área de finanzas estructuradas

Denominación	Descripción	Estado			Valor asignado
		Ejecutado	% de ejecución	En proceso	
	VIGENCIA FISCAL 2021				
Perimetral	Participación por medio de deuda senior y una línea de liquidez en los proyectos de 4G, que une los municipios aledaños a la capital del país.		97,70%	Si	$ 86.000,00
Conexión Norte (Autopistas del nordeste)	Participación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, entre Zaragoza y el departamento de Antioquia.		85,20%	Si	$ 260.000,00
Antioquia - Bolívar	Participación en la financiación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, que conecta Antioquia con la Costa Caribe		81,60%	Si	$ 400.000,00
Bogotá – V/cio Tercer Tramo	Participación en la financiación por medio de deuda senior y línea de liquidez en los proyectos de 4G, que conecta la capital del país con los llanos.		96,30%	Si	$ 400.000,00
Transversal del Sisga	Participación por medio de deuda senior y línea de liquidez en los proyectos de 4G, que conecta el departamento de Boyacá y Casanare.		99,70%	Si	$ 222.000,00
Bmanga - Yondó	Participación por medio de deuda senior y línea de liquidez en los proyectos de 4G, que conecta el departamento de Antioquia y Santander.		90,80%	Si	$ 385.900,00
Autopista Mar 1	Participación en la financiación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, conectando a la ciudad de Medellín con las principales concesiones como la Costa Pacífica y el Río Magdalena		95,00%	Si	$ 553.230,00
Autopista Mar 2	Participación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, que comunica el departamento		75,10%	Si	$ 500.000,00

	de Antioquia con la costa atlántica.				
Pamplona - Cúcuta	Participación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, siendo este el proyecto de infraestructura más grande de Norte de Santander.		68,50%	Si	$ 245.000,00
Alto Magdalena	Participación por medio de línea de liquidez y refinanciación en los proyectos de 4G		100,00%	Si	$ 465.000,00
Autopista Río Magdalena 2	Participación por medio de deuda senior en los proyectos de 4G, que comunica el departamento de Antioquia con la Ruta al Sol.		24,50%	Si	$ 200.000,00
Rumichaca-Pasto	Participación por medio de deuda senior en la refinanciación del proyecto de 4G que se encuentra en su fase de O&M, ubicado en el departamento de Nariño		76,00%	Si	$ 450.000,00
Pacífico 3	Participación por medio de una línea de liquidez en los proyectos de 4G, mejorando la movilidad de usuarios de carga en los departamentos de Caldas, Risaralda y Antioquia.		91,40%	Si	$ 326.724,00
Cartagena-Bquilla (Costera)	Participación por medio de una línea de liquidez en los proyectos de 4G, que une y mejora las condiciones de movilidad entre Cartagena con la ciudad de Barraquilla		99,90%	Si	$ 217.500,00
Puerto Antioquia	Participación por medio de una deuda senior en el proyecto Puerto Bahía Colombia de Urabá, un puerto multipropósito de manejo de carga exportación/importación.		N/A	Si	$ 412.846,00
ADI (Malla Vial Barranquilla)	Participación en el Desarrollo Urbano del distrito de Barranquilla por medio de una deuda senior.		N/A	Si	$ 300.000,00
ADI Arroyos	Participación en el Desarrollo Urbano del distrito de Barranquilla por medio de una deuda senior.		N/A	Si	$ 100.000,00

Ciudad Limpia	Por medio de un crédito corporativo participamos en el desarrollo urbano de Bogotá.		N/A	Si	$ 34.145,00
Connexión Móvil	Por medio de un crédito corporativo participamos en el desarrollo de movilidad de Bogotá		N/A	Si	$ 26.000,00
Sotramac	Participación en la financiación de flota de buses para la ciudad de Cartagena.		N/A	Si	$ 13.986,00
Transmilenio Soacha	Por medio de un crédito corporativo participamos en el desarrollo de la movilidad en el municipio de Soacha		N/A	Si	$ 106.917,00
Titularización TMAS - 1	Participación en la movilidad masiva por medio de una línea de liquidez para la renovación de la flota con tecnología Euro VI.		N/A	Si	$ 15.762,00
Electribus Bogotá Usme I	Participar por medio de una línea de liquidez y deuda senior en el desarrollo de la movilidad masiva, con buses eléctricos en Bogotá.		N/A	Si	$ 67.653,00
Electribus Bogotá Fontibón II	Participar por medio de una línea de liquidez y deuda senior en el desarrollo de la movilidad masiva, con buses eléctricos en Bogotá.		N/A	Si	$ 67.111,00
ZMP Fontibón III y V S.A.S	Participación por medio de un crédito corto plazo en la sustitución y/o renovación de flota de transporte público y privado con tecnología eléctrica o híbrida		N/A	Si	$ 110.000,00
Metro Ligero de Medellín	Participación en el metro a nivel de la calle 80 en la ciudad de Medellín, completamente eléctrico		N/A	Si	$ 1.000.000,00
Gecelca	Participación en el desarrollo de la financiación de proyectos de energía de crecimiento económico sostenible		N/A	Si	$ 90.000,00
Ceslsia Colombia	Participar en la inversión de Bonos con impacto medioambiental		N/A	Si	$ 70.000,00
Termotecnica	Garantía de Equity para el proyecto Mar 2	Si	N/A		$ 6.529,00
Unica	Garantía de Equity para el proyecto Mar 2	Si	N/A		$ 19.586,00

KMA	Garantía de Equity para el proyecto Transversal del Sisga	Si	N/A		$ 24.072,00
EL CONDOR	Garantía de Equity para el proyecto Antioquia -Bolívar		N/A	Si	$ 31.775,00
SP INGENIEROS	Garantía de Equity para el proyecto Conexión Norte		N/A	Si	$ 10.820,00
Fondeo COP ICO (Sisga)	Fondeo en COP para la participación de ICO en Transversal del Sisga		N/A	Si	$ 90.000,00
Fondeo COP ICO (Mar 1)	Fondeo en COP para la participación de ICO en Autopista Mar 1		N/A	Si	$ 230.530,00
Fondeo COP CAF (Mar 1)	Fondeo en COP para la participación de CAF en Autopista Mar 1		N/A	Si	$ 133.620,00
Fondeo COP BID Invest (Mar 1)	Fondeo en COP para la participación de BID Invest en Autopista Mar 1		N/A	Si	$ 110.655,00
Fondeo COP BID (Mar 1)	Fondeo en COP para la participación de BID en Autopista Mar 1		N/A	Si	$ 331.965,00
Fondeo COP BID Invest (Ruta del Cacao)	Fondeo en COP para la participación de BID Invest en Ruta del Cacao		N/A	Si	$ 143.495,00
Fondeo COP BID (Ruta del Cacao)	Fondeo en COP para la participación de BID en Ruta del Cacao		N/A	Si	$ 117.405,00

La siguientes la información relacionada es del área de Estructuración y Banca de Inversión, son los proyectos que se maneja a corte de mayo 2022.

Servicios de Estructuración y Banca de Inversión

Entre el 2018 y el 2022, la FDN logró la materialización de importantes y exitosos proyectos que le permitieron continuar posicionándose como líder en la estructuración integral de proyectos y en la implementación de transacciones financieras, con el fin de desarrollar y financiar proyectos que contribuyan a mejorar la competitividad y disminuir las brechas del país. En este sentido, la FDN continuó trabajando para superar las restricciones al acceso del capital, como uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la infraestructura del país, fortaleciendo sus capacidades y las de sus clientes, en estructuración integral de proyectos y en servicios de banca de inversión, como un factor fundamental para la bancabilidad de los proyectos.

En ese período, a través de la Vicepresidencia de Estructuración y Banca de Inversión, la FDN mantuvo la tendencia creciente en la participación de proyectos de infraestructura que ha registrado desde su creación, con la firma de 25 nuevos acuerdos comerciales[8] y 3

[8] Corresponden a los acuerdos firmados durante el período comprendido entre octubre 2018 y abril 2022. La participación de la FDN en un proyecto puede materializarse a través de varios acuerdos o convenios marco.

convenios marco[9] que le permitieron participar en 15 nuevos proyectos. En términos de servicios y asesorías, entre el 2018 y 2022, el 60% correspondió a servicios de estructuración, seguido por los servicios financieros o de banca de inversión que representaron el 24%, y finalmente, el servicio de estudios con un 16%. De otro lado, en términos sectoriales, se destaca la participación en el sector de transporte, que representó el 76% de los servicios que se prestaron.

Si bien estos resultados evidencian la relevancia que ha cobrado el desarrollo de proyectos de infraestructura, al trascender los estudios y tener una mayor participación en los servicios de estructuración, los desafíos para el cierre de las brechas en el país son enormes. Por lo anterior, la FDN ha adelantado un trabajo importante para entender la forma como el gobierno nacional o los gobiernos locales pueden generar nuevas fuentes de financiación para los proyectos de infraestructura, y también ha puesto a su disposición el conocimiento y aplicación de nuevas herramientas, y reconocidas metodologías y estándares internacionales, que permitan atraer inversionistas de talla mundial.

En este contexto, durante los últimos años, el equipo de la FDN se ha fortalecido y cuenta con la capacidad para participar en todo el ciclo del proyecto y brindar servicios a múltiples subsectores de infraestructura. Esta capacidad se ha materializado en proyectos que van desde proyectos de carreteras hasta transporte masivo, desde energía renovable hasta la distribución de energía; desde hospitales hasta colegios y proyectos de renovación urbana; desde deuda senior hasta emisiones de bonos para inversionistas no tradicionales; y finalmente, desde asesorías para la consecución de la deuda pública hasta asesorías en fusiones y adquisiciones.

Continuar el fortalecimiento de la capacidad interna, así como la incursión en nuevos subsectores, en el diseño de nuevos servicios y en la participación en proyectos de gran envergadura a nivel regional y municipal, son algunos de los desafíos que tiene la FDN en el mediano plazo en materia de estructuración y banca de inversión. Para ello, uno de los retos es continuar promoviendo un cambio en la percepción que tienen muchas entidades sobre las actividades y los recursos de preinversión, y su importancia para una estructuración exitosa. En efecto, algunos los consideran excesivos e innecesarios, cuando en realidad son un requisito fundamental para evitar problemas legales posteriores en el desarrollo de los proyectos, principalmente al distribuir de manera equitativa los riesgos entre el sector privado y el sector público. A su vez, una estructuración bien concebida redunda en generar ahorros significativos en el monto de inversión y en el cumplimiento de los cronogramas en la fase de ejecución de los proyectos.

Los resultados de la gestión realizada durante los últimos cuatro años, que como se mencionó se tradujeron en la participación en 15 nuevos proyectos, a través de la firma de 25 acuerdos y 3 convenios marco, contribuyó a que la FDN acumulara desde su creación un total de 69 acuerdos, entre los servicios de estructuración, banca de inversión, estudios y gerencia.

[9] Estos convenios tienen por objeto aunar esfuerzos entre la FDN y los clientes para el desarrollo de proyectos. No tienen recursos asociados y pueden derivar o no en acuerdos comerciales posteriores.

En la Tabla 44. se relacionan los acuerdos que se materializaron durante las vigencias 2018 a 2022[10], y que dieron lugar a la participación de la FDN en importantes proyectos.

Acuerdos suscritos para servicios de estructuración y banca de inversión 2018 -2022

Tabla 41 Acuerdos suscritos para servicios de estructuración y Banca de inversión 2018-2022

Acuerdo	Estado del acuerdo	Año de suscripción	Valor Total $ Millones
Zonas No Interconectadas	Vigente	2022	$ 714
Distritos de Riego fase II	Vigente	2022	$ 4.000
Estudios de Planeación UPIT	Vigente	2021	$ 3.213
DNP - Demanda & Mercado	Vigente	2021	$1.875
Transcaribe	Vigente	2021	$ 5.500
Extensión PLMB-Tramo 1	Vigente	2021	$ 13.189
DNP - PMTI	Vigente	2021	$ 3.900
Fondo de Carga 1/	Finalizado en liquidación	2021	$ 536
Venta de ISA	Vigente	2021	$ 23.826
Estructuración integral Metro Av 80 Medellín	Vigente	2021	$ 9.399
Distritos de riego Fase I	Finalizado en liquidación	2021	$ 2.512
Estructuración L2 Metro de Bogotá	Vigente	2021	$ 72.353
Tren cercanías Valle del Cauca Etapa 2A	Vigente	2021	$ 25.055
Tren cercanías Valle del Cauca Etapa 2B	Vigente	2021	$ 7.304
CIT - Palmira	Liquidado	2020	$ 480
Metro de Medellín Av 80	Finalizado en liquidación	2020	$ 381
Tren cercanías Valle del Cauca Etapa 1B	Finalizado en liquidación	2020	$ 221
Expansión PLMB	Liquidado	2020	$ 3.478
Tren cercanías Valle del Cauca Etapa 1A	Liquidado	2019	$ 101
Hospital Usme Santa Clara	Liquidado	2019	$ 1.987
Validación Financiera "CAD" Bogotá	Liquidado	2019	$ 119
Diseños Calle 22	Liquidado	2019	$ 263
Estudios Fase II y III Soacha	Liquidado	2018	$ 2.300
Metro de Medellín Av 80	Liquidado	2018	$ 950
Financiación Fase II y III Soacha	Liquidado	2018	$ 840

[10] Contempla el período comprendido entre octubre de 2018 y el 30 de abril de 2022.

Vale la pena mencionar que algunos de los acuerdos relacionados en la tabla anterior se materializaron en el marco de convenios sin recursos, que fueron firmados por la FDN con el propósito de aunar esfuerzos con clientes estratégicos. En la tabla 45, se detallan los convenios suscritos desde 2018, que se encuentran vigentes al cierre de este informe.

Tabla 42 Convenios suscritos 2018 -2022

Convenio	Convenio	Año de suscripción
Zonas no Interconectadas – Convenio Marco	Vigente	2022
Sociedad de Activos Especiales SAE - Convenio Marco	Vigente	2021
Tren de Cercanías Valle del Cauca - Convenio Marco	Vigente	2019

Finalmente, durante las vigencias 2018 a 2022, se ejecutaron dieciocho (18) proyectos que venían desarrollándose desde años anteriores. Si bien en su mayoría dichos proyectos ya finalizaron y algunos se encuentran liquidados, dos (2) de ellos aún están siendo ejecutados por la FDN. Estos proyectos vigentes corresponden al Corredor Férreo – Dorada Chiriguaná y a la asesoría para la definición, estructuración e implementación de una solución para lograr la continuidad del servicio de energía con Electricaribe.

Tabla 43 Acuerdos con ejecución entre 2018 y 2022, suscritos en vigencias anteriores

Acuerdo	Año de suscripción	Año de finalización	Valor Total $ Millones
Corredor Férreo	2017	2022	$ 20.489
Electricaribe	2017	2022	$34.163
Parque San Rafael y Cable Aéreo	2017	2021	$ 14.952
PMTI 3	2017	2019	$1.350
APP Centro de Intercambio Modal 80 y Norte	2017	2019	$ 1.187
Política tarifaria	2017	2019	$ 1.263
Reingeniería Transmilenio	2017	2018	$ 4.850
Sostenibilidad Transmilenio	2017	2018	$ 6.019
PEMP del Centro Internacional Tequendama	2016	2018	$1.857
Canal Alterno - Bahía de Cartagena	2016	2019	$ 15.990
APP Hospitales Distritales	2016	2018	$ 14.190
SITP Barranquilla	2016	2018	$ 4.996
Evasión pago tarifa Transmilenio Bogotá	2016	2019	$ 997
Fases I y II Transmilenio Bogotá	2016	2019	$ 6.097
Transmilenio Soacha	2016	2020	$ 1.998
APP Infraestructuras Educativas	2015	2019	$ 4.270
Primera Línea Metro Bogotá	2014	2019	$ 71.665
Canal Alterno - Isla de Tierra Bomba	2016	2019	$ 33.500

A continuación, se presenta un resumen de algunos de los logros más significativos y de los proyectos más relevantes en materia de estructuración y banca de inversión por vigencia.

Vigencia 2018- Alianzas estratégicas y reconocimiento internacional

El 2018 fue un año de reconocimientos y de consolidación de alianzas estratégicas, comenzando por el reconocimiento al proyecto Metro de Bogotá como el proyecto del año en infraestructura estratégica, en el marco del 11° Foro de Liderazgo en Infraestructura Global. A su vez, la FDN fue seleccionada como socio estratégico del Programa Global de Infraestructura, que hace parte del Fondo de Prosperidad Global del Reino Unido y se firmó el memorando de entendimiento en metodologías de planeación y ejecución de proyectos con el "Foreign and Commonwealth Office", el "Infrastructure and Projects Authority" y el "Department for Business", "Energy Industrial Strategy" del gobierno Reino Unido, en donde la FDN fue seleccionada como aliada para crear una plataforma de cooperación que facilite el intercambio de conocimiento técnico en materia de infraestructura.

Así mismo, fueron adjudicadas las concesiones de provisión y operación del sistema TransMilenio, siendo la primera gran adjudicación de estructuración de proyectos en FDN, dando lugar a la posibilidad de financiación por parte de FDN y a una operación del mercado de capitales.

Finalmente, en cuanto a la materialización de nuevos acuerdos comerciales, se destacan:

- *Transmilenio Soacha Fase II y III*

En 2018 la FDN participó en la optimización, actualización y complementación de los estudios y diseños de la fase II y III de la extensión de la troncal NQS del Sistema Transmilenio en el Municipio de Soacha, y acompañó a la empresa en las gestiones necesarias para la consecución del financiamiento del Proyecto, a través de la firma de dos acuerdos.

- *Metro ligero por la Avenida 80 de la ciudad de Medellín*

Con la elaboración de los estudios técnicos, financieros, económicos y legales y el acompañamiento a la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá - Metro de Medellín en las gestiones técnicas y administrativas para obtener el aval fiscal y la declaración estratégica del proyecto por parte de las entidades del orden nacional, inició en 2018 la participación de la FDN en este proyecto, que a la fecha continúa avanzando.

Vigencia 2019 - Infraestructura social y renovación urbana

Como parte de la estructuración de cinco Proyectos de Infraestructura Hospitalaria que inició la FDN en 2016, en los que se realizaron los análisis de las condiciones presupuestales para su ejecución, en 2019 se firmó un nuevo acuerdo con el Fondo Financiero Distrital de Salud- FFDS, para apoyar el desarrollo de la etapa precontractual

para la Infraestructura Hospitalaria de Usme y Santa Clara + CAPS, en el conjunto Hospitalario San Juan de Dios.

Otros proyectos que se consolidaron en el 2019 fueron:

- *Validación Financiera "CAD" Bogotá*

La FDN realizó la validación financiera requerida para presentar el proyecto de asociación público-privada - APP "Nuevo Centro Administrativo Distrital - CAD", ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- *Tren de Cercanías del Valle del Cauca (Convenio marco y Etapa 1B)*

En 2019 inició el desarrollo de este proyecto con la firma de un convenio marco entre la FDN y la Gobernación para desarrollar la estructuración técnica, legal y financiera a nivel de factibilidad del sistema de transporte férreo intermunicipal entre Cali, Palmira, Yumbo y Jamundí y el acompañamiento en el proceso licitatorio hasta la adjudicación del proyecto. Como parte de este convenio, en esta misma vigencia se firmó el contrato para avanzar con los aspectos técnicos, legales y financieros en la etapa 1A a nivel de factibilidad.

Vigencia 2020 - Fortalecimiento de las capacidades internas

En el año 2020 el mundo enfrentó la pandemia por COVID 19, lo representó múltiples desafíos para el país y, por supuesto, para la FDN. En materia de ejecución de proyectos, los retos fueron innumerables, pero durante la vigencia se materializaron oportunidades en las que se venía trabajando desde años anteriores, incluyendo la ampliación de los clientes tradicionales de la FDN, que han sido el Gobierno Nacional y las grandes capitales. En este sentido, en esta vigencia se dio inicio al proceso de estructurar proyectos en ciudades intermedias.

En particular, en el 2020 se firmaron acuerdos para el desarrollo de cuatro (4) proyectos de infraestructura de transporte, a saber:

- *Tren de Cercanías del Valle del Cauca (Etapa 1B)*

Si bien la participación de la FDN inició en 2019, durante la vigencia 2020 se firmó el contrato que permitirá avanzar con los aspectos legales y financieros en la Fase 1B etapa 1 a nivel de factibilidad.

- *Metro ligero por la Avenida 80 de la ciudad de Medellín*

A través de la consultoría técnica, financiera y legal desarrollada por la FDN, la ciudad consiguió la declaración estratégica del proyecto por parte del CONPES, así como el acompañamiento en las gestiones necesarias para la suscripción del convenio de cofinanciación para la construcción del corredor de transporte masivo de la avenida 80 – Metro de la 80.

- *Terminal de Transporte Palmira*

A partir del estudio a nivel de prefactibilidad realizado por la FDN, para el desarrollo de una infraestructura o sistema de infraestructuras conexas y/o de soporte a la operación del transporte terrestre de pasajeros intermunicipal e interdepartamental de pasajeros y su articulación con los servicios de transporte público, se realizaron los análisis fiscales y financieros que dieron lugar a concluir que el proyecto debía ser una obra pública y ser operado por el municipio.

- *Expansión PLMB*

Se define aunar esfuerzos técnicos, económicos y administrativos entre la FDN y la Empresa Metro de Bogotá, para la formulación, análisis y priorización de alternativas para la expansión del PLMB-T1, la elaboración de estudios y diseños a nivel de prefactibilidad de la alternativa seleccionada.

Vigencia 2021 - Consolidación en el sector transporte e incursión en nuevos sectores

En el curso del 2021, la FDN consolidó su liderazgo en materia de estructuración de proyectos de infraestructura de transporte, con la firma de acuerdos para: i) avanzar en la posible extensión de la Línea 1 y en la factibilidad de la Línea 2 del metro de Bogotá; ii) estructurar el tren ligero por la Avenida 80 de la ciudad de Medellín; iii) estructurar el Tren de Cercanías del Valle del Cauca, iv) la prefactibilidad del proyecto de la terminal de transporte de Palmira; y v) la reestructuración operativa, financiera y legal de Transcaribe. Por otro lado, por primera vez la FDN participó en un proyecto de infraestructura agrícola

con la firma de un acuerdo con la Agencia para el Desarrollo Rural – ADR, para la identificación de alternativas transaccionales para dos importantes distritos de riego.

Ahora bien, en materia de los servicios asociados a estudios, la FDN firmó tres (3) acuerdos orientados a: i) fortalecer y apoyar desde el punto de vista técnico especializado las actividades de planeación a cargo de la Unidad de Planeación de Infraestructura de Transporte – UPIT; ii) estimar la demanda y mercado, para la priorización de los corredores férreos de carga en Colombia, en el marco del "Programa de Apoyo a la Implementación de la Nueva Política Nacional Logística"; y iii) actualizar y revisar el Plan Maestro de Transporte Intermodal (2015-2035) y el Plan Maestro Fluvial, y desarrollar la propuesta de la estructura institucional del modo férreo en Colombia.

Finalmente, en materia de servicios financieros y de banca de inversión se firmaron acuerdos para: i) diseñar un vehículo financiero que propenda por la modernización y la reducción de emisiones del parque automotor de carga con tecnologías de baja o cero emisiones; y ii) asesorar la estructuración e implementación de la enajenación de la participación accionaria de propiedad de la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público en Interconexión Eléctrica S.A.

El detalle de los proyectos de estructuración mencionados es el siguiente:

- *Segunda línea del metro de Bogotá*

Con un grupo de asesores de primer nivel se ha vendido trabajando en la información requerida para el aval técnico del Gobierno Nacional y en todas las actividades necesarias para que la Empresa Metro de Bogotá logre adjudicar la obra antes de que finalice la administración distrital. Este proyecto corresponde a la etapa de factibilidad después de haber finalizado la prefactibilidad.

- *Metro ligero por la Avenida 80 de la ciudad de Medellín*

Se destaca la adjudicación de los recursos de deuda cuyo proceso fue estructurado por la FDN, donde se obtuvieron 2.1 billones de pesos para poder ejecutar este proyecto, después de un profundo análisis y de la promoción para suscitar un sustancial interés en la su financiación, sobre todo por parte de la por banca local. El alcance incluye también la adjudicación de la obra y el material rodante para este proyecto que va a complementar el sistema metro en la segunda ciudad del país.

- *Tren de Cercanías del Valle del Cauca (Etapa 2B)*

Si bien la participación de la FDN inició en 2019, durante la vigencia 2021, se firmó el contrato que permitirá avanzar con los aspectos legales y financieros en etapa de factibilidad. El avance de la estructuración de este proyecto prevé la posibilidad de poder confirmar el posible cronograma de los avales requeridos a nivel nacional

- *Restructuración Transcaribe – Cartagena*

Este acuerdo busca asegurar a futuro la sostenibilidad del sistema de transporte masivo en Cartagena, con la elaboración de un diagnóstico financiero, que permita posteriormente analizar y recomendar opciones para la reestructuración operativa, financiera y legal.

- *Distritos de riego - Ranchería y Triángulo del Tolima*

Este proyecto es el resultado del interés de la FDN de ampliar su ámbito de acción a proyectos en sectores que no han sido los tradicionales, como es el caso de la infraestructura agrícola. En ese contexto, en el desarrollo del proyecto se visitaron las regiones, se adelantaron entrevistas con la comunidad, y se analizaron aspectos comerciales, ambientales y de ordenamiento territorial, con el fin de considerar aspectos, financieros y normativos que podrían traducirse en una fase más detallada de factibilidad.

- *Extensión de la línea 1 del metro*

El gobierno distrital y la Empresa Metro de Bogotá decidieron avanzar con la estructuración de la posible extensión de la línea uno del metro hasta la calle 100. Para tal fin, la FDN firmó un contrato para recomendar opciones técnicas y financieras, sujeto al análisis legal que adelantará directamente la empresa.

Vigencia 2022 - Posicionamiento y nuevas oportunidades

Al 30 de abril de 2022, se encuentran en ejecución trece (13) proyectos, que en su mayoría corresponden a servicios de estructuración integral, destacándose el diagnóstico entregado sobre situación financiera de Transcaribe, los documentos entregados para aval técnico de L2 de Metro de Bogotá y la finalización de la pre-factibilidad de Distritos de Riego en la Guajira y el Tolima. Así mismo, se avanza en la adjudicación de contrato de obra en Metro por la Avenida 80 en Medellín, en el convenio de Cofinanciación para la L2 del Metro de Bogotá, así como en la definición del alcance de recomendaciones para la reestructuración

del sistema de transporte masivo en Cartagena (Transcaribe) como piloto para aplicaciones en otras zonas metropolitanas

Cabe destacar entre los proyectos en ejecución, que dos (2) corresponden a nuevos acuerdos firmados en enero, que corresponden a la estructuración de un esquema marco para la vinculación de capital privado para la ampliación de cobertura del servicio de energía eléctrica en las Zonas No Interconectadas (ZNI) del país con Fuentes No Convencionales de Energía Renovable (FNCER), y a la estructuración legal y financiera de los esquemas de transacción para la financiación y operación sostenible de los proyectos de distrito de adecuación de tierras de Ranchería-San Juan del Cesar y Triángulo del Tolima.

Respecto a estos nuevos proyectos es importante destacar, no solo que corresponden a nuevos sectores y clientes, sino también que se lograron en un año complejo para la materialización de nuevos acuerdos por la vigencia de las restricciones derivadas de la Ley de Garantías, y por el cierre de la administración actual del gobierno nacional y la llegada de una nueva administración. En el marco de esta coyuntura, la FDN continuará en el 2022 con la implementación de estrategias que permitan su incursión en nuevos subsectores, diseñar nuevos servicios y participar en proyectos de gran envergadura a nivel regional y municipal, como se mencionó al inicio de la sección.

Por lo anterior, en materia de estructuración de proyectos, la FDN continuará trabajando en su propósito de posicionarse como asesores líderes en transacciones de infraestructura y finanzas públicas, logrando adjudicaciones de proyectos financiables para el país para impactar el desarrollo del país con mayor número de proyectos transformadores, innovar en las transacciones y generar buenas prácticas elevando estándares de estructuración, atrayendo inversionistas.

Lo anterior, requiere la inclusión temprana de consideraciones sociales y ambientales, como la identificación de beneficiarios, incorporación de aspectos sobre minorías, sistemas de preguntas, quejas y reclamos, y la socialización de los proyectos con las comunidades. En lo ambiental, se deben tener en cuenta consideraciones relacionados con la reducción de la huella ambiental, la lucha contra el cambio climático, la incorporación de aspectos de economía circular.

La FDN buscará los esquemas transaccionales que mejor se adapten a las necesidades del proyecto, pero en cualquier caso asegurando la sostenibilidad fiscal y financiera, las recomendaciones institucionales y regulatorias del caso, y el mayor beneficio para el país.

c. Proyectos de inversión

Actualmente la FDN no tiene proyectos de inversión

d. Obras públicas

Actualmente la FDN no tiene Obras publicas

8. INSTANCIAS DE GOBERNANZA INTERNA Y EXTERNA EN ENTIDADES

Instancias de participación externas

Tabla 44 Relación de instancias de participación externa

Tipo de Instancia (Comité, Junta, etc.)	Marco Normativo	Integrantes	Periodicidad Reuniones	Delegado
N/A	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

Instancias de participación internas

Tabla 45 Relación de instancias de participación interna

Tipo de Instancia (Comité, otro)	Marco Normativo	Integrantes	Periodicidad Reuniones
Junta Directiva	Estatutos Sociales	• Luisa Fernanda Lafaurie • María Carolina España • Germán Eduardo Quintero • Julio Andrés Torres • Juan Emilio Posada • Jesús Antonio Bejarano • Mauricio Cabrera Galvis • Rodrigo Galarza • Luis Fernando Perdigón	Mensual
Comité de Auditoría	Numeral 6.1.2., Capítulo I, Título I, Pate I.	• Luisa Fernanda Lafaurie • María Carolina España • Germán Eduardo Quintero • Julio Andrés Torres • Juan Emilio Posada	Bimensual
Comité de Riesgos	Estatutos Sociales	• Luis Fernando Perdigón • Mauricio Cabrera Galvis • Julio Andrés Torres • Juan Emilio Posada • Jesús Antonio Bejarano	Bimestral
Comité de Inversión	Estatutos Sociales	• Mauricio Cabrera Galvis • María Carolina España • Luis Fernando Perdigón • Julio Andrés Torres • Jesús Antonio Bejarano	Mensual

		• Rodrigo Galarza Naranja	
Comité de Gobierno Corporativo, Talento y Sostenibilidad	Estatutos Sociales	• Mauricio Cabrera Galvis • Luisa Fernanda Lafaurie • Juan Emilio Posada • Rodrigo Galarza Naranjo • Germán Eduardo Quintero	Trimestral

9. ASUNTOS JURÍDICOS Y DE CONTROL

a. Acciones Judiciales

En el anexo 7 se relacionan las acciones judiciales vigentes para la FDN.

b. Procesos disciplinarios

Durante el periodo 2018 a 2022 no se ha tenido procesos disciplinarios en la FDN

c. Estado del sistema de control interno

En el Anexo 8 se adjunta el documento con el más reciente informe de evaluación del estado del sistema de Control Interno realizado por la Auditoría Interna de la FDN.

d. Planes de mejoramiento suscritos con la contraloría general de la república

Se adjunta en el anexo 8 los planes de mejoramiento de la contraloría.

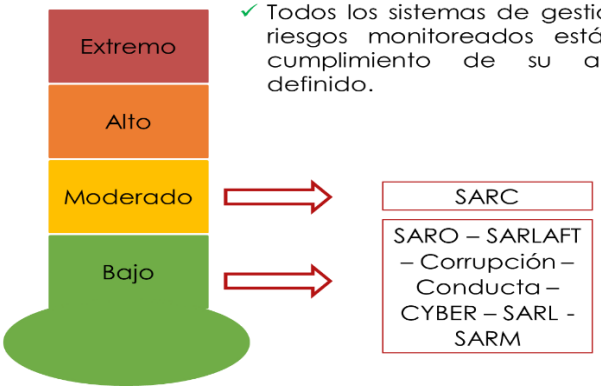
e. Estado de riesgos de la entidad

Tablero Integral de Monitoreo de Riesgos

En el año 2021 se implementó el tablero integral de monitoreo de riesgos, mediante el cual se fortaleció el monitoreo de los riesgos y el cumplimiento del apetito definido para cada sistema de gestión de la FDN, ya que permite observar de forma agrupada los diferentes riesgos y su nivel de criticidad, y por tanto monitorear la salud de la compañía en términos de riesgos y facilitar la toma decisiones para su tratamiento y gestión.

A continuación, presentamos el termómetro a corte de abril 2022:

Sistema	Apetito
SARO	Bajo
SARLAFT	Bajo
Corrupción	Bajo
Conducta	Bajo
CYBER	Bajo
SARC	Moderado
SARL	Moderado
SARM	Bajo
SARAS	Cumple



Esquema 5 Tablero integral de monitoreo de riesgos a corte abril 2022

Gestión de Riesgos Financieros

Riesgo de mercado

El SARM es el sistema de administración de riesgo que implementó la Financiera de Desarrollo Nacional S.A.-FDN con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de mercado al que están expuestas las operaciones de Tesorería que fueron autorizadas atendiendo su estructura y tamaño.

Los diferentes componentes del SARM son revisados periódicamente a fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios para su efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento, de forma tal que atiendan en todo momento las condiciones particulares de la FDN y las del mercado en general.

A continuación, presentamos los indicadores con los que se mide el riesgo de mercado:

- Máximo nivel de pérdidas toleradas año corrido
  Indicador: 0.4% del Patrimonio Técnico de la entidad
- Máximo nivel de pérdidas toleradas mes corrido
  Indicador: No registrar una pérdida que supere el valor de P&G presupuestado para el respectivo mes.
- VaR interno
  <= 40pbs del valor de mercado de los portafolios de Liquidez y Negociación

  <= al 0.20% del Patrimonio Técnico de la FDN

Riesgo de liquidez

El SARL es el sistema de administración de riesgo implementado por la FDN con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de liquidez al que están expuestas las operaciones autorizadas y efectuadas con sus recursos propios, atendiendo su estructura y tamaño.

El SARL que implementa la FDN le permite gestionar adecuadamente su riesgo de liquidez.

Los diferentes componentes del SARL son revisados periódicamente a fin de realizar los ajustes que se considere necesarios para su efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento, de forma tal que atiendan en todo momento las condiciones particulares de la FDN.

A continuación, presentamos los indicadores con los que se mide el riesgo de mercado:

- NSFR: Es el indicador de liquidez estructural establecido en Basilea III siendo el acrónimo de "Net Stable Funding Ratio" el cual se calcula a partir de establecer un coeficiente las fuentes de financiación de la FDN y los usos de la financiación, en Colombia este indicador es adoptado mediante la circular 019 del 2019 de SFC el cual es denominado CEFEN Coeficiente Financiación estable Neto
  Indicador : Nivel mínimo 110 %
- LCR: Es el indicador de liquidez de corto plazo establecido por Basilea III que es el acrónimo de "Liquidity Coverage Ratio", adoptado en Colombia a través de la circular 009 del 2018 de la SFC, este indicador es el porcentaje resultado de dividir fondo de HQLA en inglés "High quality liquid assets" entre las salidas netas de efectivo totales
  Indicador : Nivel mínimo 110 %.
- Colchón de Liquidez requerido, el cual busca garantizar las necesidades de liquidez en 30 días calendario, los activos que lo componen deben ser de alta calidad, esto significa que pueden transformarse en efectivo fácil e inmediatamente y adicionalmente con un riesgo de mercado bajo
  Indicador: El seguimiento a la política se realizará a través del indicador de cobertura de liquidez, definido como:

$$Indicador\ de\ cobertura\ de\ liquidez\ \frac{Total\ Alctivos\ Liquidos\ de\ Alta\ Calidad\ (ALAC)^{11}}{Requerimientos\ de\ liquidez^{12}} \geq 1$$

Riesgos de Crédito

El SARC es el Sistema de administración de Riesgo de Crédito que implementó la FDN con el propósito de identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo crediticio al que están expuestas sus operaciones autorizadas atendiendo su estructura y tamaño.

Para el caso de las operaciones de la Tesorería de La FDN, todos los elementos (políticas, metodologías para la asignación de cupos, etc.) que se requieren para gestionar los riesgos crediticios y de contraparte que surgen por la ejecución de este tipo de transacciones, están contenidos en el Manual del Sistema de Administración del Riesgo de Mercado (SARM).

[11] Definidos por la SFC
[12] Colchón de liquidez

El manual SARC está dirigido a describir las políticas, procedimientos, metodologías y normas para el establecimiento de límites relacionados con las operaciones de financiación de la FDN.

Los diferentes componentes del SARC son revisados periódicamente a fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios para su efectivo, eficiente y oportuno funcionamiento, de forma tal que atiendan en todo momento las condiciones particulares de la FDN y las del mercado específico que la FDN atiende.

Para la asignación adecuada de exposición crediticia, la FDN ha definido como herramienta principal una metodología de rating que permite calificar el nivel de riesgo de cada operación de crédito ubicándola dentro de una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor calificación y 1 la más baja. Esta escala de calificación permite determinar el perfil de riesgo de la operación diferenciando entre riesgo medio alto, medio, medio bajo y bajo. De acuerdo con lo definido por la Junta Directiva y recogido debidamente en el manual SARC, se ha definido el Apetito de Riesgo de Crédito de la FDN como medio bajo medido sobre el promedio total de su portafolio de crédito. Con cifras de cierre a mayo de 2022, la FDN se encuentra en cumplimiento del apetito de riesgo de crédito definido.

A continuación, presentamos los indicadores con los que se mide el riesgo de mercado:

- Exposición Crediticia
  Indicadores
  - De acuerdo al PT de la FDN y nivel de riesgo del proyecto (Max 25%)
  - De acuerdo al tamaño de la deuda del proyecto y nivel de riesgo del mismo (Max 85%)

  Límite Individual de Crédito (según garantía corporativa)
- Límite de Emisor
  Indicador : No se puede tener una participación mayor al 10% del valor de una emisión.
- Límite contraparte
  Asignando límite de contraparte en operaciones locales a las entidades que estén vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia

Gestión de Riesgos Operacionales

Con el fin de soportar nuestra arquitectura empresarial y proteger el valor del patrimonio de la FDN, gestionamos los riesgos no financieros a los que estamos expuestos dada nuestra participación en las diferentes etapas del desarrollo de los productos, servicios y proyectos, así como en el desarrollo y actualización de los procesos de la organización. Con esto buscamos prevenir o evitar la materialización de eventos de riesgo que adicionalmente afecten el normal desarrollo de nuestros procesos, impacten negativamente a la organización o impidan el logro de nuestros objetivos.

Los riesgos operacionales los gestionamos mediante el **Sistema de Administración de Riesgos (SARO)**, en cumplimiento de la normatividad establecida por la Superintendencia Financiera de Colombia, el cual es liderado por la Dirección de Riesgo Operacional, con el fin de apoyar a los procesos de la organización en la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos operacionales a los cuales está expuesta en el desarrollo de sus actividades; Para cumplir este objetivo se han definido nuevas metodologías y mecanismos para la gestión de riesgos, con el fin de identificar de manera asertiva y oportuna los riesgos y definir las medidas de control más efectivas para prevenir y/o mitigar su materialización.

Perfil de Riesgo Operacional

A continuación, presentamos la evolución del perfil de riesgos individual desde 2018 al corte de abril de 2022:

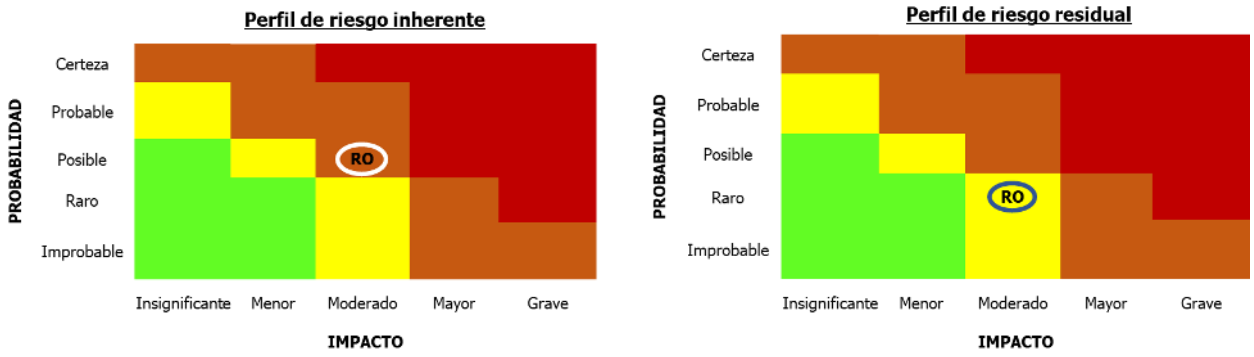
Tabla 46 Tabla evolución perfil de riesgo individual 2018 – 2022

Severidad de los riesgos	Riesgo Residual				
	2018	2019	2020	2021	Corte abril 2022
Extremo	0	5	0	0	0
Alto	0	9	4	3	3
Medio	40	46	78	78	92
Bajo	55	103	94	112	101
Total	**95**	**163**	**176**	**193**	**196**

A partir del 2020 no tuvimos riesgos extremos en el perfil residual de la entidad y algunos riesgos que se encontraban en nivel Alto al cierre de 2019, se desplazaron a Bajo y Medio gracias a la implementación de planes de acción ejecutados durante 2020 y 2021.

Durante el 2021 la gestión de Riesgo Operacional en la FDN estuvo enfocada en el diseño e implementación de la metodología de consolidación de los riesgos operacionales, mediante la cual logramos agrupar el perfil de 193 riesgos individuales en 45 riesgos operacionales, lo que nos permitió focalizar y priorizar la gestión en los riesgos más relevantes del sistema.

El perfil consolidado de riesgos operacionales inherente (sin controles) al cierre de abril de 2022 se encuentra en un nivel “Alto”, para disminuir este nivel de riesgo inherente la FDN durante el último año se implementó un esquema de seguimiento para los riesgos relevantes, monitoreando el avance de los planes de acción definidos y la efectividad de los controles, logrando disminuir el perfil a un nivel “Medio” residualmente (con controles) como se refleja en el mapa de riesgos a continuación:



Esquema 6 Mapa de riesgos consolidado 2022

A continuación, presentamos el perfil de riesgos consolidado operacional inherente y residual al cierre de abril de 2022, conforme a la gestión realizada en los dos primeros bimestres del año.

Perfil de Riesgo Inherente

Frecuencia	Impacto				
5. Certeza 100%	0	0	0	0	0
4. Probable 80%	0	1	2	6	0
3. Posible 60%	0	6	18	5	0
2. Raro 40%	0	2	4	1	0
1. Improbable 20%	0	0	0	0	0
	1. Insignificante 20%	2. Menor 40%	3. Moderado 60%	4. Mayor 80%	5. Grave 100%

Impacto

Perfil de Riesgo Residual

Frecuencia	Impacto				
5. Certeza 100%	0	0	0	0	0
4. Probable 80%	0	0	0	0	0
3. Posible 60%	1	10	2	0	0
2. Raro 40%	0	14	16	0	0
1. Improbable 20%	0	1	1	0	0
	1. Insignificante 20%	2. Menor 40%	3. Moderado 60%	4. Mayor 80%	5. Grave 100%

Probabilidad

Impacto

	INHERENTE	RESIDUAL
EXTREMO	11	0
ALTO	22	2
MEDIO	10	27
BAJO	2	16
	45	45

Esquema 7 Perfil de riesgos consolidado operacional FDN

Perfil de Riesgo Operacional COVID-19

Durante la pandemia generada por Covid19, se realizó el monitoreo del perfil asociado a esta coyuntura y de las medidas implementadas para lograr que la organización trabajara desde sus casas de manera segura y cumpliendo con los controles definidos para cada proceso, adicional a esto, se calibró el perfil Covid con los riesgos y controles propios de la

operación, atendiendo el esquema de trabajo mixto (presencial y remoto) que se empezó a manejar en la FDN en el segundo semestre del año 2021.

Eventos de Riesgo Operacional

Las pérdidas financieras generadas en el 2021 por la materialización de eventos de riesgo operacional corresponden a $62.128.130, presentando una disminución del 81% del valor de las pérdidas con relación al año anterior las cuales ascendían a $336.793.600, está reducción significativa se atribuye principalmente al fortalecimiento de los controles de los procesos con mayor exposición.

A continuación, se presenta la evolución en cuanto a la materialización y pérdidas por eventos de riesgo operacional de la FDN en el periodo 2018 – abril de 2022:

Tabla 47 Evolución riesgos y eventos de riesgo 2018 - 2022

Concepto	2018	2019	2020	2021	Corte abril 2022
Eventos RO	98	102	57	35	16
Pérdida financiera	$ 65.027.553	$ 10.239.304.427	$ 336.793.600	$ 62.128.130	-

Valor de la Exposición a los Riesgos Operacionales (VeRRO)

En el año 2021 se incorporó el valor de la exposición a los riesgos operacionales (VeRRO) como componente para el cálculo de solvencia de la FDN, conforme a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Externa 025 de 2020; el VeRRO tiene una participación de alrededor del 10% en el cálculo de solvencia total de la compañía.

Cultura de Riesgos

Continuamos trabajando en el fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos operacionales, generando espacios de capacitación y sensibilización en los diferentes niveles de la organización, con principal énfasis en Continuidad del Negocio para la Alta Dirección y los equipos de recuperación y creando sinergia con el área de Procesos para fortalecer la cultura en términos de procesos como insumo fundamental para la identificación de riesgos, dirigida a todos los colaboradores de la FDN.

Continuidad del Negocio

Desde el frente de Continuidad del negocio, se generaron acciones encaminadas a fortalecer el Plan de Continuidad del Negocio, con el fin de que la FDN esté preparada frente a un evento que interrumpa la operación normal y pueda reestablecer y recuperar sus procesos, con la menor afectación posible en la atención a sus grupos de interés o el cumplimiento normativo, a través de los siguientes grandes hitos:

- Fortalecimiento del plan de pruebas.
- Implementación de las estrategias de continuidad generales y particulares para los procesos definidos como críticos en la organización.

Gestión de Ciberseguridad y Seguridad de la Información

Uno de los pilares de la gestión de la Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información es la protección de la infraestructura tecnológica ante posibles ataques cibernéticos, como también la protección de la información considerada como no pública.

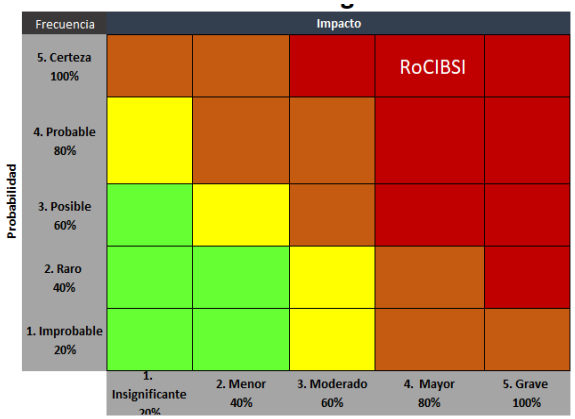
Ante esta realidad, la Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información, se encuentra formalizando su Modelo de Riesgos, con la finalidad de plasmar aquella exposición o riesgos en la cual se encuentra la FDN, ante vulnerabilidades detectadas, y de esta manera ubicar los controles más adecuados que generen una disminución del riesgo y/o con planes de acción que permitan mitigarlos.

Con el fin de soportar nuestra arquitectura empresarial y proteger el valor del patrimonio de la FDN, gestionamos los riesgos no financieros a los que estamos expuestos dada nuestra participación en las diferentes etapas del desarrollo de los productos, servicios y proyectos, así como en el desarrollo y actualización de los procesos de la organización. Con esto buscamos prevenir o evitar la materialización de eventos de riesgo que adicionalmente afecten el normal desarrollo de nuestros procesos, impacten negativamente a la organización o impidan el logro de nuestros objetivos.

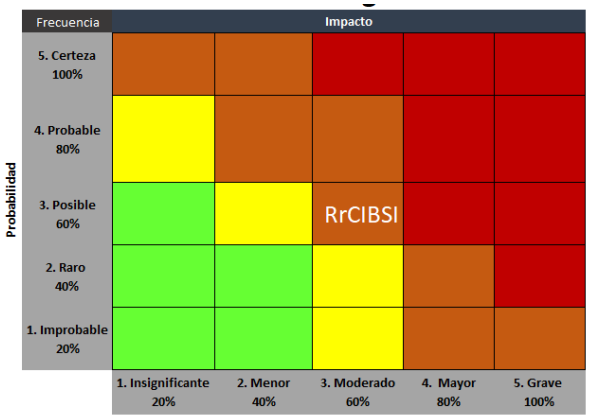
El modelo riesgos de Ciberseguridad y Seguridad de la Información, tiene una forma particular de tratar los riesgos en cuanto a su valoración, pero teniendo similitud en ciertos criterios de Riesgo Operacional con el fin de poderlos plasmar en los mapas de calor de una manera coherente y adecuada.

La valoración inicial nos ha permitido identificar todos los riesgos individuales de la FDN en términos de Ciberseguridad y Seguridad de la Información, buscando consolidarlos en escenarios propios que permitan visualizar aquellos únicos como los transversales a la organización y en ultimas obtener de esta manera una vista única del nivel de riesgo que se tiene.

Ante este análisis realizado, bajo el modelo de riesgos de Ciberseguridad y Seguridad de la información, se presenta el siguiente perfil de riesgo consolidado, tanto inherente como residual:



Esquema 8 Perfil de Riesgo inherente



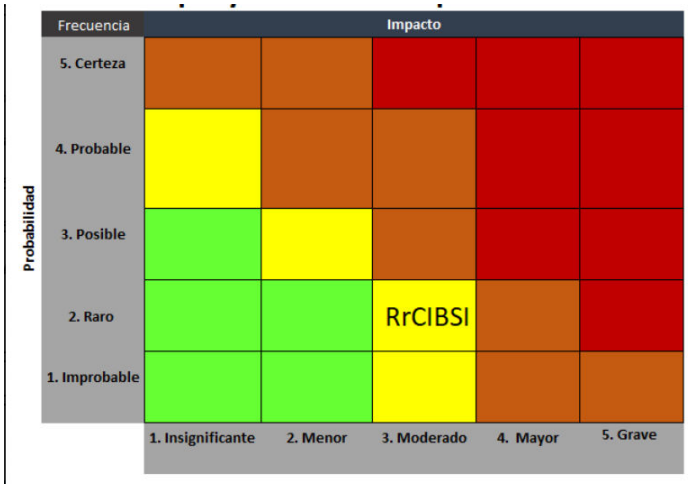
Esquema 9 Perfil de riesgo residual

Dicho riesgo se denomina "**Afectación de los pilares fundamentales y extendidos de la Seguridad de la información y la ciberseguridad**" el cual apunta directamente a la exposición que poseen los activos de información de la FDN sobre tecnología móvil y equipos personales.

Dado que los controles que se tiene en el momento no hacen que el riesgo pase al umbral de aceptación, se hace necesario definir un plan de acción, el cual permitirá llevarlo a un grado diferente, disminuyendo su impacto

El plan definido es: "**Implementar los servicios de control de acceso de la Gsuite a través de dispositivos móviles y máquinas personales** ", con lo que existirá un control adecuado a la exposición de los activos en este tipo de tecnología.

Lo anterior permitirá tener el siguiente resultado:



Esquema 10 Perfil proyectado cierre de acción

Dejando de esta manera el riesgo de Ciberseguridad y Seguridad de la Información de la FDN, en un perfil de exposición aceptado por la FDN.

Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales

La FDN reconoce que los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, deben ser adecuadamente gestionados en sus actividades de financiación y estructuración. La administración de riesgos ambientales y sociales se realiza de acuerdo con los lineamientos del Manual del Sistema de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) aprobado por la Junta Directiva, exigiendo el cumplimiento de la Lista de Exclusión de FDN, la legislación ambiental y social colombiana y las Normas de Desempeño (ND) sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la IFC, aplicables a cada proyecto. Estas normas describen los requisitos que se deben cumplir durante todo el ciclo de la inversión de la FDN, en lo relativo a:

- ND1: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales.
- ND2: Trabajo y condiciones laborales.
- ND3: Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación.
- ND4: Salud y seguridad de la comunidad.
- ND5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.
- ND6: Conservación de la biodiversidad y gestión de los recursos naturales vivos.
- ND7: Pueblos indígenas.

- ND8: Patrimonio cultural.

La FDN ha implementado un SARAS que por medio de herramientas de gestión busca la identificación, valoración y mitigación de los riesgos e impactos asociados a los proyectos de infraestructura.

El equipo de la Dirección Ambiental y Social de FDN realiza la revisión inicial de los nuevos proyectos y clientes solicitantes de financiación, revisando que la actividad propuesta no sea parte de la Lista de Exclusión de la FDN, y estableciendo si el proyecto ha obtenido ya las autorizaciones ambientales y sociales necesarias de acuerdo con la legislación nacional. Reunida la información inicial, se procede a realizar la categorización del proyecto de acuerdo con la magnitud de sus impactos ambientales y sociales (Categorías A – significativo, B - limitado y C – mínimo o nulo), para posteriormente proceder a la realización de la Debida Diligencia Ambiental y Social (DDAS).

El resultado de la DDAS es la identificación de las brechas del proyecto, respecto a los requisitos de las Normas de Desempeño de la IFC y la normativa nacional aplicable, y es insumo para la elaboración del Plan de Acción Ambiental y Social (PAAS) cuyo objetivo es cerrar las brechas detectadas llevando al proyecto al cumplimiento de los estándares ambientales y sociales. La implementación del PAAS se convierte en un compromiso del cliente al ser incluido en las obligaciones del contrato de crédito.

Durante la vida del crédito, se revisa el cumplimiento del PAAS por medio de la revisión de los informes del cliente sobre su desempeño ambiental y social. Los proyectos de impacto significativo reciben visitas periódicas de monitoreo por parte de asesores independientes, que emiten la certificación de cumplimiento de los estándares ambientales y sociales que es condición para la realización de los desembolsos del crédito. En caso de encontrase desviaciones al cumplimiento del PAAS, un Plan de Acción Correctivo es implementado de común acuerdo con el cliente para subsanar dichas desviaciones.

Con corte a fin de abril de 2022, el saldo de cartera operaciones firmadas dentro del SARAS en billones de pesos (sin incluir el saldo de instituciones financieras) se distribuye así: Categoría A: 2,21; Categoría B: 1,89; Categoría C: 0,13. Las operaciones están recibiendo el tratamiento indicado por el apetito de riesgos A&S

10. TEMAS PRIORITARIOS TÉCNICOS

Relacione los tres (3 o más) temas técnicos que requieran atención prioritaria:

Tabla 48 Temas técnicos prioritarios

Nro.	Tema	Descripción
1	Implementación del Sistema Integrado de	La Circular Externa 018 de 2021 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) sobre el “Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)

	Administración de Riesgos, SIAR.	define un cronograma incluyendo la implementación del Sistema a más tardar junio del 2023 para estar en capacidad de hacer pruebas entre julio y diciembre del 2023.
2	Migración del ERP para poder soportar el balance con más de $10 billones.	SAP ERP R3 ECC tiene una limitación en cuanto al número de dígitos que puede soportar. Es necesario migrar a un nuevo ERP, ya sea a la siguiente versión de este que es S/4Hana, o a otro diferente, que soporte más dígitos.
3	Aseguramiento del ERP	El objetivo es asegurar la plataforma del ERP aprovechando funcionalidades que no se estaban utilizando anteriormente. Durante el 2021 se identificaron aquellos aspectos a asegurar y se formularán planes de trabajo. Dentro de estos, ya se implementó la causación diaria de intereses de los créditos. Están pendientes de formulación los proyectos correspondientes al control dual de los registros contables manuales de transacciones definidas como críticas y conflictivas, así como el aseguramiento de moneda extranjera que deberán ser liderados por la Vicepresidencia Financiera.

Anexos

Anexo 1

Listado de normatividad aplicada en la FDN

2. normatividad que le aplica.xlsx

Anexo 2

Listado maestro de documentación en la FDN

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS FD

Anexo 3

Estados financieros 2018

Estado de Cambios en el Patrimonio 2018

Notas a los estados financieros 2018.pdf

Estado de Situación Financiera 2018.pdf

Estado de Resultados 2018.pdf

Estado de Otro Resultado Integral 20

Estado de Flujos de Efectivo 2018.pdf

Estados financieros 2019

Estado de Cambios en el Patrimonio 2019

Notas a los estados financieros 2019.pdf

Estado de Situación Financiera 2019.pdf

Estado de Resultados 2019.pdf

Estado de Otro Resultado Integral 20

Estado de Flujos de Efectivo 2019.pdf

Estados financieros 2020

Estado de Cambios en el Patrimonio 2020

Notas a los estados financieros 2020.pdf

Estado de Situación Financiera 2020.pdf

Estado de Resultados 2020.pdf

Estado de Otro Resultado Integral 20

Estado de Flujos de Efectivo 2020.pdf

Estados financieros 2021

Estado de Cambios en el Patrimonio 2021

Notas a los estados financieros 2021.pdf

Estado de Situación Financiera 2021.pdf

Estado de Resultados 2021.pdf

Estado de Otro Resultado Integral 20

Estado de Flujos de Efectivo 2021.pdf

Estados financieros 2021 a marzo

Estado de Cambios en el Patrimonio 2021

Notas a los estados financieros 2021.pdf

Estado de Situación Financiera 2021.pdf

Estado de Resultados 2021.pdf

Estado de Otro Resultado Integral 20

Estado de Flujos de Efectivo 2021.pdf

Anexo 4

Estados financieros

EEFF Separados 31Marzo2022 FDN.pc

Anexo 5

Inventarios y responsables de la administración

Inventario y responsables adminis

Anexo 6 Listado de contratación FDN 2018-2022

6.3 Informe de empalme Contratació

Anexo 7 Acciones judiciales vigentes en las que se están involucradas la organización.

9.b acciones judiciales vigentes en

Anexo 8

Hoja de conclusiones ultima auditoria

3. Informe de Gestión Auditoria Interna 202

Anexo 9

FDN Plan de mejoramiento.xlsx