



INFORME DE GESTIÓN FONADE 2011

Desarrollo que no se detiene



INFORME DE GESTIÓN FONADE 2011

Desarrollo que no se detiene

Informe de gestión FONADE 2011

Comité editorial

Compilación, análisis y redacción
Área de Planeación y Gestión de Riesgos

Revisión y edición

Gerencia General y Subgerencia Financiera

Diseño y concepto gráfico

José David Baquero Venegas

Fotografía

Área de Comunicaciones y Relaciones Corporativas
Grupo de Ejecución de Proyectos

Impresión

Auros Copias; www.aurosnet.com - PBX: 2557021

Primera edición: marzo de 2012

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de la entidad.

Todos los derechos reservados.

Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE

Cuadro Directivo

Junta Directiva

Paola Margarita Buendía García
Delegada Presidencia de la República

Oscar Rueda García
Viceministro de Turismo, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Juan Mauricio Ramírez Cortés
Subdirector Departamento Nacional de Planeación

José Mauricio Cuestas Gómez
Delegado Director Departamento Nacional de Planeación

Directivos

Natalia Arias Echeverry
Gerente General

Luis Eduardo Laverde Mazabel
Subgerente Financiero

Juan Carlos Parada Jaiquel
Subgerente Técnico

Claudia Beatriz Nieto Mora
Subgerente de Contratación

Diana Consuelo Blanco Garzón
Subgerente Administrativa

María Fernanda Pérez Valencia
Asesora Jurídica y de Control Interno (E)



Índice

Relación de gráficos	7	
1	Gestión de las líneas de negocio	17
1.1	Suscripción de convenios por línea de negocio	21
1.2	Participación de FONADE en el plan nacional de desarrollo	21
1.3	Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional	23
1.4	Resultados de los convenios de gerencia de proyectos	24
1.4.1	Justicia	24
1.4.2	Educación	26
1.4.3	Minas y energía	30
1.4.4	Salud	32
1.4.5	Primer infancia	34
1.4.6	Tecnologías de la información y las comunicaciones	36
1.4.7	Transporte e infraestructura	38
1.4.8	Vivienda	39
1.4.9	Agua potable y saneamiento básico	41
1.4.10	Agropecuario	41
1.4.11	Comercio, industria y turismo	41
1.4.12	Cultura y deporte	42
1.5	Gestión de convenios de estructuración de proyectos	40
1.5.1	Procesos de enagenación de los participantes accionarios de la Nación en empresas	43
1.5.2	Otros procesos de estructuración de proyectos	44
1.6	Gestión de convenios de evaluación de proyectos	46
1.7	Gestión de proyectos financiados con recursos no reembolsables, RNR - ejecutados en 2011	46
2	Gestión financiera y presupuestal	49
2.1	Gestión financiera	52
2.1.1	Desempeño de ingresos y gastos	53
2.1.2	Estructura del balance	56
2.1.3	Indicadores financieros	61
2.2	Gestión presupuestal	62
2.2.1	Ejecución presupuestal de fuentes	63
2.2.2	Ejecución presupuestal de aplicaciones	66
2.3	Gestión de inversiones	69
2.3.1	Evolución del portafolio de inversiones	69
2.3.2	Estructura del portafolio	70
2.3.3	Rentabilidad del portafolio	73
3	Gestión de contratación	75
3.1	Estudios y análisis previos	77
3.2	Apertura de procesos de selección	78
3.3	Evaluación de procesos de selección	79
3.4	Adjudicación de procesos de selección	80
3.5	Contratación y legalización	81
4	Gestión administrativa y del talento humano	83
4.1	Sistema de gestión de calidad	85
4.2	Gestión de pagos	86
4.3	Gestión del talento humano	88
4.3.1	Inducción y capacitación	88
4.3.2	Salud ocupacional	88

4.3.3	Bienestar social	89
4.4	Infraestructura física	90
4.5	Gestión documental	90
4.6	Peticiones, quejas y reclamos, PQR	91
4.7	Gestión tecnológica	91
4.7.1	Gobierno de tecnología de la información	91
4.7.2	Plataforma tecnológica	92
4.7.3	Desarrollo de software	93
4.7.4	Soporte tecnológico	93
4.7.5	Proyectos tecnológicos	94
4.7.6	Gobierno en línea	95
5	Gestión de control interno, riesgos y planeación	97
5.1	Modelo estándar de control interno –MECI– y sistema de control interno –SCI–	99
5.2	Gestión auditoría y control	100
5.2.1	Evaluación del sistema de control interno –SCI–	100
5.2.2	Evaluación de los sistemas de administración de riesgos –SAR–	102
5.2.3	Evaluación del sistema de gestión de calidad –SGC–	102
5.2.4	Plan de mejoramiento institucional	103
5.3	Gestión de riesgos	103
5.3.1	Riesgo de liquidez	104
5.3.2	Riesgo de mercado	107
5.3.3	Riesgo de emisor y contraparte	114
5.3.4	Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo	114
5.3.5	Riesgo operativo	115
5.3.6	Plan de continuidad del negocio	116
5.4	Gestión del riesgo legal	117
5.4.1	Procesos judiciales	117
5.4.2	Tribunales de arbitramento	117
5.4.3	Solicitudes de conciliación	117
5.5	Planeación estratégica	118

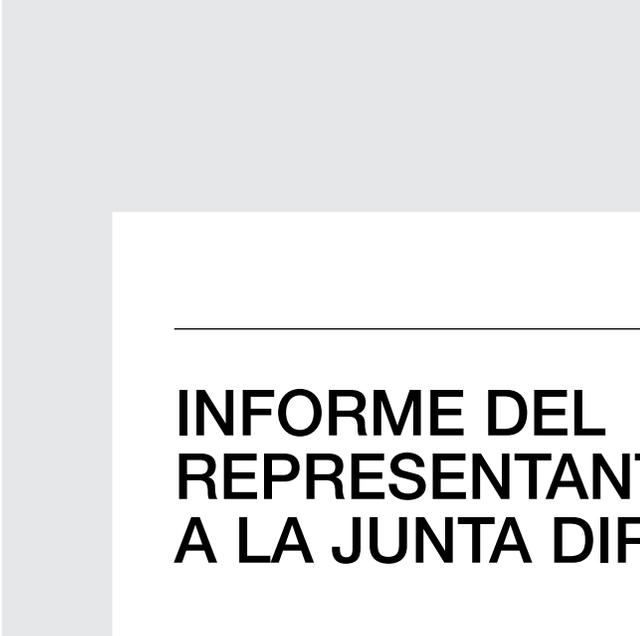
Relación de gráficos

Gráfico No.01 - Número de convenios suscritos y valor en el cuatrienio 2008 - 2011	19
Gráfico No.02 - Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2008 - 2011	20
Gráfico No.03 - Convenios suscritos y valor por línea de negocio 2011	21
Gráfico No.04 - Portafolio FONADE 2011 en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 - 2014	22
Gráfico No.05 - Evolución márgenes de rentabilidad 2009 - 2011	53
Gráfico No.06 - Evolución de ingresos 2010 - 2011	53
Gráfico No.07 - Composición de ingresos operacionales 31 de diciembre de 2011	54
Gráfico No.08 - Evolución de gastos 2009 - 2011	55
Gráfico No.09 - Composición gastos operacionales - 31 de diciembre de 2011	55
Gráfico No.10 - Estructura del balance a 31 de diciembre de 2011	56
Gráfico No.11 - Composición de activos totales 31 de diciembre de 2011	59
Gráfico No.12 - Composición de pasivo a 31 de diciembre de 2011	58
Gráfico No.13 - Composición de patrimonio a 31 de diciembre de 2011	60
Gráfico No.14 - Ejecución de ingresos por rubros	64
Gráfico No.15 - Ejecución rendimientos financieros	65
Gráfico No.16 - Composición de ingresos por rubros	65
Gráfico No.17 - Ejecución por rubros gastos administrativos	67
Gráfico No.18 - Ejecución por gastos de inversión	68
Gráfico No.19 - Evolución portafolio de inversiones	69
Gráfico No.20 - Evolución portafolio de proyectos	69
Gráfico No.21 - Evolución portafolio de recursos propios	70
Gráfico No.22 - Composición portafolio de inversiones por título	70
Gráfico No.23 - Composición portafolio de inversiones por emisor	71
Gráfico No.24 - Valor del portafolio por plazos a 31 diciembre de 2011	72
Gráfico No.25 - Estructura del portafolio de inversiones por cliente	72
Gráfico No.26 - Actividades de estudios previos	76
Gráfico No.27 - Número de procesos de selección abiertos 2008 - 2011	77
Gráfico No.28 - Número procesos de selección bajo ley 80 por modalidad - 2011	78
Gráfico No.29 - Procesos de selección régimen privado por modalidad - 2011	79
Gráfico No.30 - Número de propuestas evaluadas	79
Gráfico No.31 - Procesos adjudicados y desiertos / fallidos	80
Gráfico No.32 - Valor procesos adjudicados y ahorros generados	80
Gráfico No.33 - Certificado NTCGP 1000:2009	85
Gráfico No.34 - Distribución del valor de pagos - 2011	87
Gráfico No.35 - Distribución de pagos según volumen de transacciones - 2011	88
Gráfico No.36 - Aplicativos por proceso	93
Gráfico No.37 - Servicios atendidos por el CIC	94
Gráfico No.38 - Componentes y elementos del MECI	100
Gráfico No.39 - Evolución MPE vs. Pagos observados en 2011 componente misional	105
Gráfico No.40 - Evolución MPE vs. Pagos observados en 2011 componente de funcionamiento	105
Gráfico No.41 - Evolución activos líquidos en 2011	106
Gráfico No.42 - Indicador de riesgo de liquidez en 2011	107
Gráfico No.43 - Evolución VaR método estandar en 2011	108
Gráfico No.44 - Exposición riesgo de mercado por banda – diciembre 2011	109

Gráfico No. 45 - Exposición al riesgo de mercado por zona y escalera	109
Gráfico No. 46 - Evolución valor en riesgo diversificado de operaciones de tesorería	110
Gráfico No. 47 - Evolución de las tasas de referencia de los TES	111
Gráfico No. 48 - Composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero	113
Gráfico No. 49 - Nivel de cumplimiento del plan estratégico año 2011	119

Relación de tablas

Tabla No. 01 - Distribución convenios 2011 en objetivos y estrategias Plan de Desarrollo 2011 – 2014	22
Tabla No. 02 - Distribución sectorial del portafolio de convenios vigentes de FONADE a 31 de diciembre de 2011	23
Tabla No. 03 - Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2011	24
Tabla No. 04 - Detalle de avance por establecimiento construido a 2011	25
Tabla No. 05 - Componentes presupuestales para los proyectos FONSECON	25
Tabla No. 06 - Detalle de avance por componentes del convenio FONSECON	26
Tabla No. 07 - Resultados proyectos ley 21/82 y mejoramiento	27
Tabla No. 08 - Entrega megacolegios 2011	28
Tabla No. 09 - Cupos escolares generados gracias a la implementación de megacolegios en 2011	29
Tabla No. 10 - Resultados fase 1. Ayuda humanitaria	30
Tabla No. 11 - Resultados fase 2. Rehabilitación, mantenimiento, reparación y obras de mitigación	30
Tabla No. 12 - Distribución convenios SDIS y FONADE	35
Tabla No. 13 - Proyectos de infraestructura convenios SDIS y FONADE	35
Tabla No. 14 - Detalle convenios Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y FONADE	36
Tabla No. 15 - Avance ejecución carreteras soberanía y Macarena	37
Tabla No. 16- Avance vías de consolidación	37
Tabla No. 17 - Interventoría a proyectos de agua potable y saneamiento básico bajo convenios de apoyo financiero	39
Tabla No. 18 - Interventoría a proyectos de agua potable y saneamiento básico	40
Tabla No. 19 - Actividades convenios CVS 2011	43
Tabla No. 20 - Balance general	50
Tabla No. 21 - Estado de resultados	51
Tabla No. 22 - Valor de depósitos y exigibilidades por cliente	59
Tabla No. 23 - Indicadores financieros de rentabilidad	61
Tabla no.24 - Indicadores financieros de apalancamiento	61
Tabla No. 25 - Indicadores financiero de eficiencia	62
Tabla No. 26 - Presupuesto de fuentes apropiación año 2011 - 2010	62
Tabla No. 27 - Presupuesto de aplicaciones apropiación año 2011 - 2010	63
Tabla No. 28 - Ejecución presupuesto de fuentes año 2011	64
Tabla No. 29 - Ejecución presupuesto aplicaciones año 2011	66
Tabla No. 30 - Detalle gastos administrativos	67
Tabla No. 31 - Nivel de rentabilidad del portafolio de inversiones (ea%)	73
Tabla No. 32 - Tipos de contratos celebrados en 2011	81
Tabla No. 33 - Estado solicitudes de cambio a la documentación del SGC	86
Tabla No. 34 - Valor de los pagos efectuados - 2011	87
Tabla No. 35 - Actividades salud ocupacional y seguridad	89
Tabla No. 36 - Eventos de integración y celebraciones - 2011	90
Tabla No. 37 - Actividades deportivas desarrolladas en 2011	90
Tabla No. 38 - Gestión documental en 2011	91
Tabla No. 39 - Cumplimiento programa gobierno en línea	95
Tabla No. 40 - Evaluación del control interno contable	101
Tabla No. 41 - Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora	103
Tabla No. 42 - Avance plan de mejoramiento	103
Tabla No. 43 - Promedio mensual del VaR y valor del portafolio de inversiones	112
Tabla No. 44 - Cumplimiento de límites de pérdidas máximas del portafolio de recursos propios y de proyectos	113
Tabla No. 45 - Número y valor de reclamaciones sometidas al Comité de Conciliación y Defensa Judicial	118



INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo –FONADE– ha asumido el reto de ser el “principal estructurador y ejecutor en las diferentes etapas del ciclo de proyectos”, convirtiéndose en un socio estratégico para el Gobierno Nacional y un articulador y catalizador del desarrollo económico regional. Los resultados del año 2011 materializan el inicio de la concreción de este reto y su consolidación como principal agencia del Estado para la implementación de proyectos de desarrollo.

En primer término, la suscripción de convenios en 2011 por \$1.198.187 millones, evidencia un crecimiento del 387% frente al año anterior y representa el mayor valor de convenios suscritos en los años recientes. Una reducción del número de convenios y un significativo incremento del valor de los ingresos experimentados en 2011 son consistentes con una entidad que mejora su enfoque al desarrollo de clientes estratégicos, que optimiza sus recursos y se compromete en actividades con énfasis en la creación de valor.

Es importante resaltar que el 71% de los nuevos negocios que FONADE firmó en 2011, se suscribieron bajo la modalidad de Gerencia de Proyectos, línea de negocios bajo la cual la entidad asume plena responsabilidad por la eficaz y exitosa ejecución de los proyectos que le son encomendados.

A cierre del año anterior, el portafolio de proyectos activos de FONADE ascendió a \$5,6 billones distribuidos en 175 convenios activos. En los convenios firmados por FONADE en 2011, se destaca en el primer lugar el sector de la Protección Social, el cual enfatiza la atención directa a la población colombiana. En segundo y tercer lugar, se destaca la presencia de dos de las principales locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo, como son el sector de Minas y Energía y de Infraestructura de Transporte, con un peso conjunto del 39% de participación.

Los resultados operativos de FONADE muestran el impacto de su gestión y el importante rol que tiene la entidad en el éxito de la ejecución de las políticas públicas y del Plan Nacional de Desarrollo.

En particular en el sector de educación, FONADE asumió el reto de construir 289 infraestructuras educativas, de las cuales ha terminado 228. Estas infraestructuras tienen el objetivo de atender las necesidades de cobertura escolar y, en algunos casos, las necesidades de educación en municipios afectados por la violencia o por desastres naturales. A través de este esfuerzo, FONADE ha beneficiado 77.656 alumnos de todo el país.

Adicionalmente, en 2011 FONADE entregó 21 megacolegios, para un total de 25 megacolegios construidos, los cuales han generado 48.960 nuevos cupos para atender a población en edad escolar en zonas rurales y urbano marginales de 13 ciudades del país. Así mismo, con la implementación de las actividades bajo el proyecto de atención a las instituciones educativas damnificadas por la ola invernal, se beneficiaron cerca de 120.000 niños y jóvenes en edad escolar.

Frente al innegable rol que asume el sector minero en el desarrollo económico colombiano, con todas sus oportunidades y desafíos, FONADE respondió asumiendo compromisos en conocimiento y cartografía, en gestión del impacto en comunidades vulnerables y en apoyo a la fiscalización integral de los títulos mineros existentes en el país, proyecto que se adelantará durante los tres próximos años.

En cuanto al sector salud, FONADE implementó exitosamente el proyecto contra la malaria financiado con recursos del Fondo Mundial, a través del cual se han beneficiado cerca de 600.000 personas, en su mayoría campesinos de comunidades negras e indígenas de los departamentos de Antioquia, Córdoba, Cauca, Chocó y Valle del Cauca.

En relación con la atención a la primera infancia, FONADE aseguró la prestación de este servicio con el apoyo de 700 operadores contratados a lo largo de todo el país. Con este proyecto, se brindó atención a 202.232 niñas y niños de 0 a 5 años. Adicionalmente, el Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar decidieron aunar esfuerzos para cofinanciar la construcción de infraestructura dedicada a la atención integral a la primera infancia, apalancando los recursos asignados a los municipios para el desarrollo de jardines sociales, hogares múltiples y Centros de Infancia y Familia.

Así mismo, se continuó la implementación del convenio orientado a la conectividad en banda ancha para instituciones públicas. Durante 2011, FONADE instaló 80.518 accesos de banda ancha, de los cuales 40.188 fueron para el sector productivo (Mipymes) y 40.330 en estratos 1, 2 y rural.

En cuanto a vías, durante 2011 FONADE continuó la implementación del convenio suscrito con el Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías, el Ministerio de Defensa Nacional y el Ejército Nacional para la ejecución de la Carretera de la Soberanía en los departamentos de Arauca, Boyacá y Norte de Santander. Así mismo, de la mano del Ejército Nacional, FONADE continuó con la gerencia del proyecto para el mejoramiento de vías denominadas de “consolidación” y, por último, entregó el puente peatonal “Malecón de los Enamorados”, el cual comunica la Isla de Providencia con la de Santa Catalina. Con una longitud de 202,5 metros, este puente recupera el paso peatonal entre las dos islas, beneficiando a 14.000 habitantes del archipiélago colombiano.

En particular en el sector de vivienda, FONADE apoyó al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio en la supervisión de los subsidios de vivienda otorgados por FONVIVIENDA, con el fin de que su beneficio efectivamente llegue a las familias seleccionadas. En 2011, FONADE supervisó la correcta aplicación de 47.775 subsidios, por un valor de \$429.673 millones, distribuidos en 993 proyectos, ubicados en 642 municipios de 31 departamentos del país. Como resultado, se certificaron 11.297 subsidios por valor de \$104.213 millones.

Así mismo, FONADE adelantó en 2011 la supervisión e interventorías de proyectos del sector de agua potable y saneamiento básico ejecutados por las entidades territoriales. A través de estos proyectos, se beneficiaron cerca de 3.600.000 personas en todo el país. De igual manera, FONADE dio continuidad a la actividad de Gerencia Asesora de los Planes Departamentales de Agua y las etapas I y II del fortalecimiento institucional para los departamentos de Guaviare, Guainía, Vichada y Vaupés.

Es importante también resaltar, que desde 2003 FONADE apoya al Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA– en la implementación del “Fondo Emprender”, el cual tiene como propósito financiar iniciativas empresariales de jóvenes emprendedores. Con las convocatorias realizadas en el año 2011, se beneficiaron 326 emprendedores, quienes en forma directa asumieron la responsabilidad de generar en el primer año de funcionamiento de sus empresas un total de 1.368 empleos directos.

Ahora bien, FONADE ha trazado en su plan estratégico 2011 – 2014 el objetivo de fortalecer su línea de estructuración de proyectos. Existe en el país una oportunidad y, a la vez, una necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de estructuración de proyectos, sobre todo aquellas con énfasis en los proyectos de impacto regional y local. La creación por parte del Congreso de la República del nuevo Sistema General de Regalías y su aprobación de la Ley de Asociaciones Público Privadas y la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, son un nuevo escenario normativo que FONADE puede y debe aprovechar.

En línea con esta directriz, la Gerencia General presentó a la Junta Directiva el proyecto para el “Desarrollo, promoción e implementación del portafolio de servicios de formulación y estructuración orientados a la participación en esquemas e iniciativas gubernamentales”, cuyo objetivo consiste en desarrollar y ofrecer servicios de formulación y estructuración de proyectos para apoyar las iniciativas gubernamentales enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014.

En desarrollo de esta autorización, con un presupuesto de \$6.000 millones se constituyó el Fondo para la Identificación y Estructuración de Proyectos –FIEP–, como instrumento para consolidar a FONADE como socio del Gobierno Nacional y de los departamentos y municipios en la estructuración de proyectos que promuevan el crecimiento, desarrollo y la competitividad regional

Así mismo, en la línea de estructuración de proyectos, FONADE estructuró el programa de enajenación de acciones de la Electrificadora de Boyacá –EBSA–. Como resultado, en 2011 se logró exitosamente la venta de la participación que tenía la Nación en la empresa. La transacción se cerró por un valor que ascendió a los \$807.677 millones de pesos, superando en más de \$300.000 millones la expectativa inicial del Gobierno Nacional.

De igual forma, se suscribieron cuatro convenios con la Agencia Nacional de Infraestructura –ANI–, con el objeto de adelantar la estructuración de un importante grupo de proyectos de concesión vial que serán adelantados por el Gobierno Nacional en los próximos años. Estos proyectos están divididos en cuatro grupos: Centro Occidente, Centro Sur, Norte y Centro Oriente. Dentro de los proyectos a estructurar cabe resaltar el corredor doble calzada Ibagué - La Paila, el corredor doble calzada Buga – Buenaventura, el corredor doble calzada Girardot, Puerto Salgar, Ibagué, el corredor Mocoa – Neiva, la perimetral de oriente de Cundinamarca y el corredor malla vial Meta, Puerto Gaitán - Puerto Carreño, entre otros.

Ahora bien, los resultados operacionales expuestos en los párrafos anteriores fueron respaldados por una sana y exitosa gestión financiera que se puede ilustrar con las siguientes cifras:

Al cierre del año 2011, la utilidad neta de la entidad alcanzó los \$4.859 millones, cifra que supera en un 110% los resultados observados el año anterior. Se destaca el mayor control ejercido por la administración sobre la estructura de gastos de la entidad, los cuales en total decrecieron en un 11%. Así mismo, sobresalen los mayores ingresos por concepto de Comisiones y Honorarios, las cuales alcanzaron un total de \$36.108 millones, con un incremento del 11% frente a las reportadas en 2010.

De igual manera, los resultados operacionales alcanzaron los \$8.885 millones, con un aumento del 40%. Este resultado representa un margen operacional del 10% y un EBITDA de \$13.485 millones.

Dentro del total de ingresos reportados por la entidad, el 83% correspondió a los ingresos generados por la operación, donde se destacan las Comisiones y Honorarios que contribuyeron en un 49% y los rendimientos financieros provenientes del portafolio de inversiones, con una participación del 37%. Los Gastos Operativos se ubicaron en \$64.867 millones, con una disminución del 9% frente al año anterior, representando el 88% de los gastos totales. Estos gastos se encuentran constituidos en su mayoría por gastos de funcionamiento (55%), los generados en la gestión comercial (38%) y aquellos asociados con provisiones, depreciaciones y amortizaciones (7%).

Ahora bien, con respecto al Balance, los activos totales a cierre de 2011 ascendieron a \$1.031.818 millones y presentaron un incremento de un poco más del 3% con respecto al año 2010. Los activos se encontraban respaldados en un 90% con pasivos por un valor de \$925.354 millones y en un 10% por el patrimonio con un valor de \$106.464 millones.

Los indicadores de rentabilidad reflejaron el desempeño positivo en los resultados del ejercicio durante el último año. Es así como las rentabilidades del activo y el patrimonio ascendieron al 0,5% y 4,6% respectivamente frente al 0,2% y 2,3% observados en 2010.

En relación con las inversiones, a 31 de diciembre de 2011 la estructura de plazos del portafolio se distribuyó de la siguiente manera: 63% de las posiciones se encontraban en títulos con vencimiento igual o inferior a 6 meses, donde se destacaba la participación de CDTs tasa fija y tasa variable. El 22% del total de las posiciones del portafolio se concentraba en inversiones con un plazo entre 1 y 3 años, entre éstas se resaltan los TES tasa fija, CDTs tasa variable y los bonos ordinarios.

En el caso del portafolio de recursos propios, se obtuvo una rentabilidad promedio anual del 6,5%, mientras que las carteras colectivas alcanzaron el 4,4% de rentabilidad. De la misma manera, la rentabilidad del portafolio de proyectos fue del 5,1%, porcentaje que superó el 4,7% reportado por las carteras colectivas comparables según cifras reportadas por la Superfinanciera.

En los temas de contratación, es importante resaltar que la capacidad operativa de FONADE se encuentra apalancada, entre otros factores, por su capacidad de contratación. En 2011, se expidió la Ley 1450 mediante la cual se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo y se derogó el artículo en virtud del cual FONADE se encontraba sujeto al estatuto de contratación para la administración pública, lo cual significó un cambio del régimen de contratación público al privado. Este importante cambio debe generar valor agregado para los clientes, sin dejar de cumplir con los principios de la contratación pública, principios que FONADE comparte y aplica en todas sus actuaciones.

En 2011, el área de Estudios Previos apoyó la gestión de procesos de contratación mediante la realización de 1.770 estudios. De igual forma, FONADE realizó la apertura de 626 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$357.647 millones. Del total de procesos mencionado, el 38% se realizó en el primer semestre de 2011 siguiendo el régimen contratación pública y el 62% se adelantó, posteriormente, siguiendo los lineamientos y directrices del Manual de Contratación privado.

De similar manera, en 2011 se evaluaron 641 procesos de selección, en el marco de los cuales se evaluaron 6.447 propuestas; de este número de propuestas, 5.489 correspondieron a procesos bajo Ley 80 y 911 a procesos bajo el régimen de contratación de derecho privado. Así mismo, en el año 2011 se adjudicaron en total 518 procesos de selección, de los cuales 487 correspondieron a procesos abiertos en la misma vigencia y 31 a procesos abiertos en la anterior.

Con relación a los procesos evaluados, el nivel de adjudicación fue del 81% y el porcentaje de procesos desierto fue del 19%. Conviene resaltar que el valor de los procesos adjudicados totalizó \$329.070 millones, el cual equivale al 94% del presupuesto oficial de dichos procesos, lo que generó un ahorro para los clientes de \$19.568 millones, monto que representa a un porcentaje cercano al 6% del presupuesto establecido para los procesos.

FONADE, con el fin de asegurar que su oferta de valor siguiera entregándose con los mayores estándares de calidad, efectuó durante 2011 la actualización de la norma NTCGP 1000:2009 y realizó los ajustes al sistema de calidad certificado. Lo anterior permitió que en mayo de 2011, la firma certificadora SGS actualizara la certificación a la versión NTCGP 1000:2009. Así mismo, en noviembre de 2011, la entidad recibió la visita de la auditoría de seguimiento al certificado NTC ISO 9001:2008 y mantuvo su certificación con cero no conformidades.

Dando continuidad a los temas administrativos, FONADE, en desarrollo de la estrategia de gestión documental, recibió en su archivo 5.545.475 folios para la actualización de expedientes, creación de nuevos expedientes y trámites de correspondencia, entre otros. Así mismo, para asegurar la disponibilidad e integridad de los documentos, en el año realizó la digitalización de 3.699.771 folios.

Así mismo, en la forma y términos establecidos por la Contraloría General de la República (Resoluciones 5872 de 2007 y 6289 de 2011) FONADE realizó seguimiento permanente al avance del Plan de Mejoramiento Institucional. En el marco de este seguimiento, se presentaron informes de cumplimiento de las metas propuestas de manera trimestral y semestral, logrando la entidad un cumplimiento superior el 94% en los cinco períodos evaluados.

Con respecto al tema de riesgos, el área de Planeación y Gestión de Riesgos realizó la medición y transmisión diaria y mensual a la Superintendencia Financiera del cálculo de riesgo de mercado de las posiciones del libro de tesorería, proceso que permitió observar una importante disminución en la exposición al riesgo de mercado de la entidad.

Ahora bien, en cuanto a procesos judiciales, en 2011 FONADE realizó una dedicada gestión para la atención de los procesos que se siguen en su contra, así como la de aquellos procesos que la misma entidad ha iniciado en contra de terceros. Esta labor comprendió la atención de la totalidad de las actuaciones judiciales que se tramitan en diversos municipios del país, ante la jurisdicción contenciosa administrativa, laboral, civil, penal y, en algunos casos, ante los tribunales de arbitramento.

A 31 de diciembre de 2011, estaban en curso 112 procesos contra de la entidad, 28 iniciados por la entidad, 21 acciones populares, 33 acciones de tutela y 63 procesos penales. Así mismo, durante la vigencia fueron fallados 22 procesos, de los cuales seis de ellos se terminaron con decisión en firme a favor de la entidad y los 16 restantes, se encuentra surtiendo recursos de apelación y/o casación, según el caso. De estos 16 procesos restantes, 13 correspondieron a fallos favorables a la entidad y los otros tres en su contra.

En este entorno, los retos de la nueva administración se concentran en consolidar el crecimiento del volumen de negocios, asegurar la oportunidad y calidad en la prestación del servicio, asegurar la sostenibilidad económica de la operación y potencializar el desarrollo organizacional y el capital humano de la entidad. Precisamente en torno a estos objetivos se actualizó en enero de 2012 el plan estratégico de la entidad.

En el presente informe de gestión, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo –FONADE–, resume los principales logros y retos de su gestión durante 2011. Sea esta la oportunidad para agradecer el trabajo conjunto entre el equipo de colaboradores y nuestros clientes y aliados, así como las directrices y orientaciones de la Junta Directiva.

Finalmente, la Gerencia General certifica que la información contenida en este informe de gestión se deriva de las normas técnicas y las normas básicas contenidas en el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993. La información refleja las cifras y hechos económicos del periodo fiscal 2011 y cumple con los principios de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación, presentación y revelación¹.

Igualmente, en 2011 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial No. 02 de febrero de 2002 sobre derecho de autor y los derechos conexos² y lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

(Original firmado por)
NATALIA ARIAS ECHEVERRY
Gerente General

¹ Es importante anotar que en desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, fue necesario revisar, depurar y estandarizar no solamente los procedimientos sino también registros, formatos e informes y por esta razón se presentaron ajustes a la información, lo cual explica ciertas diferencias en las estadísticas contenidas en este informe 2010 frente a las presentadas en informes en años anteriores.

² Así mismo, FONADE cumplió las normas de derechos de autor sobre software e instruyó a los responsables encargados de la adquisición de éste, para que los programas que se adquieran estén siempre respaldados por la licencia o transferencia de propiedad.



1

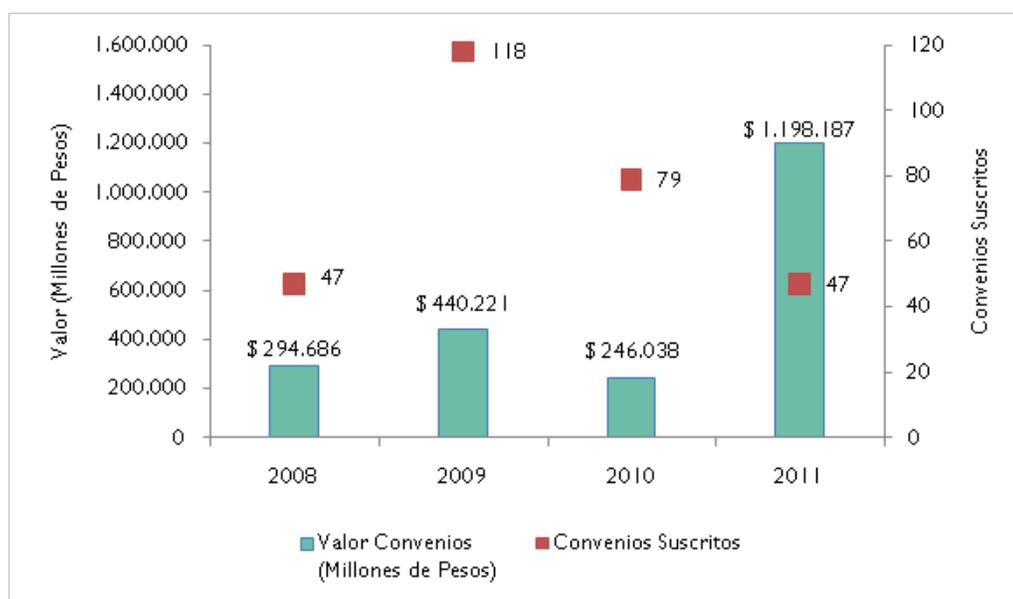
GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Foto: Centro de Desarrollo Comunitario El Porvenir- Localidad de Bosa
(Bogotá D.C.) Proyecto: Secretaria Distrital de Integración Social- FONADE.
Fotografía: Grupo de Ejecución de Proyectos- FONADE.

Después de un retroceso en la firma de convenios durante 2010, producto de la ley de garantías y la llegada del nuevo gobierno, lo que trajo consigo cambios en directivos de las principales entidades del Estado, el año 2011 marcó para FONADE un hito importante a nivel de la firma de nuevos convenios.

Si bien el número de convenios suscritos en comparación con el de 2010 descendió, pasando de 79 a 47, el valor suscrito de los mismos ascendió significativamente, al pasar de \$246.038 millones a \$1.198.187 millones³. El Gráfico No. 01 presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor en el cuatrienio 2008 – 2011.

Gráfico No. 01
Número de convenios suscritos y valor en el cuatrienio 2008 – 2011



Así, el número y valor absoluto de las adiciones realizadas a los convenios en ejecución, presentó una reducción cercana al 25% comparado con el valor de 2010, al pasar de \$138.161 millones a \$103.174 millones. De acuerdo con el Gráfico No. 02, en los últimos 3 años en promedio el 37% del monto de los negocios de FONADE provenía de adiciones a convenios en ejecución. En el año 2011, este valor se redujo al 8%, lo que enfatiza el esfuerzo de diversificación y consecución de nuevos clientes.

³ En el marco de las actividades del Plan de Acción Institucional 2011 se realizó la revisión y depuración de la información referente a la contratación, como resultado se generaron ajustes en el número y valor de convenios suscritos en 2010 que fueron presentados en el Informe de Gestión 2010.

Gráfico No. 02
Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2008 - 2011

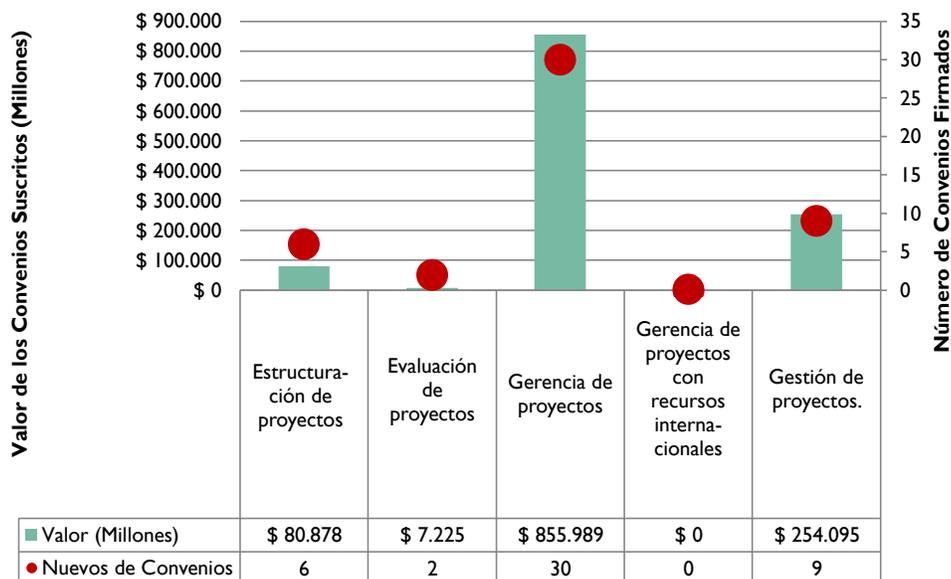


La cifra de los negocios firmados por FONADE en el año 2011 demuestra la capacidad y posicionamiento de la entidad y de marca el camino que se ha de recorrer en el cuatrienio 2011 – 2014. Esto se puede afirmar, teniendo en cuenta que el valor de los nuevos convenios y adiciones firmados en 2011 representa un 55% del valor total de los negocios suscritos por FONADE en el cuatrienio 2007 – 2011, el cual ascendió a \$2.3 billones. La reducción en el número de convenios suscritos y el significativo incremento del valor de los convenio suscritos en 2011, representan a una entidad que mejora su enfoque al desarrollo de clientes estratégicos, que optimiza sus recursos y que se compromete con actividades con énfasis en la creación de valor.

Ahora bien, la reducción en el número de convenios suscritos y el significativo incremento del valor de los mismos en 2011, representan a una entidad que mejora su enfoque al desarrollo de clientes estratégicos, que optimiza sus recursos y que se compromete con actividades con énfasis en la creación de valor.

1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio

Gráfico No. 03
Convenios suscritos y valor por línea de negocio 2011



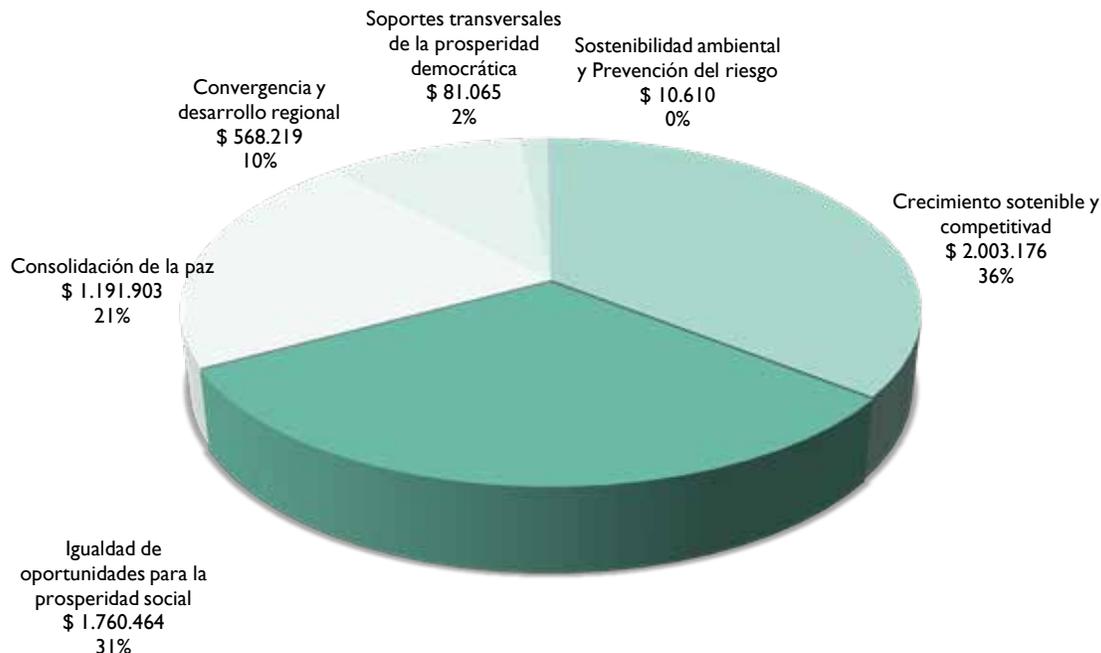
La suscripción de nuevos convenios en el año 2011 presenta una tendencia marcada en la línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos. Esta línea de negocios se caracteriza por ser aquella en la que el cliente deposita su total confianza, responsabilidad y autoridad en FONADE para la ejecución de las actividades objeto del convenio. El 71% de los nuevos negocios de FONADE se suscribieron bajo esta modalidad, lo que demuestra la confianza y posicionamiento de FONADE como socio estratégico de las entidades del Estado para la implementación de proyectos de desarrollo.

1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo

En 2011, FONADE continuó dando cumplimiento a sus lineamientos y objetivos estratégicos participando activamente en la implementación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo. Durante este año, el portafolio de proyectos activos de FONADE ascendió a \$5.6 billones de pesos en 175 convenios activos. El Gráfico No. 04 presenta la participación de los convenios activos en los diferentes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. Cabe destacar, que cerca del 88% de la totalidad del portafolio se encuentra en tres de los seis objetivos del Plan como son: Crecimiento sostenible y competitividad, Igualdad de oportunidades para la prosperidad social y Consolidación para la paz.

Gráfico No. 04

Portafolio FONADE 2011 en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014



En 2011, FONADE firmó 47 convenios bajo sus diferentes líneas de negocio, los cuales se enmarcaron en cinco de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. El objetivo del Plan con más convenios asociados fue el de Crecimiento sostenible y desarrollo; con 11 convenios por valor de \$516.358 millones e Igualdad de oportunidades para la prosperidad social con 23 convenios por un valor de \$384.272 millones; sumando en conjunto el 75% de los nuevos convenios firmados por FONADE en 2011. La Tabla No. 1 presenta el detalle de la distribución de los convenios, de acuerdo con los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla No. 1

Distribución convenios 2011 en objetivos y estrategias Plan de Desarrollo 2011 – 2014

Objetivo Plan Nacional Desarrollo	Estrategia Plan Nacional Desarrollo	Número convenios	Valor (Millones)
Crecimiento sostenible y competitividad	Competitividad y crecimiento de la productividad	4	\$ 53.817
	Innovación para la prosperidad	1	\$ 301
	Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo	6	\$ 462.240
Total crecimiento sostenible y competitividad		11	\$ 516.358
Igualdad de oportunidades para la prosperidad social	Política integral de desarrollo y protección social	21	\$ 335.748
	Políticas diferenciales para la inclusión social	1	\$ 47.311
	Promoción social	1	\$ 1.213
Total igualdad de oportunidades para la prosperidad social		23	\$ 384.272
Consolidación de la paz	Derechos humanos, derecho internacional humanitario y justicia transicional	1	\$ 181.026
	Seguridad - orden público y seguridad ciudadana	1	\$ 1.500

Objetivo Plan Nacional Desarrollo	Estrategia Plan Nacional Desarrollo	Número convenios	Valor (Millones)
Total consolidación de la paz		2	\$ 182.526
Convergencia y desarrollo regional	Estrategia, ruta y esquema operativo para conformar corredores y áreas de desarrollo territorial (adt)	5	\$ 109.671
Total convergencia y desarrollo regional		5	\$ 109.671
Soportes transversales de la prosperidad democrática	Apoyos transversales al desarrollo regional	3	\$ 3.914
	Gestión ambiental y del riesgo del desastre	3	\$ 1.445
Total soportes transversales de la prosperidad democrática		6	\$ 5.360
Total general		47	\$ 1.198.187

1.3 Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, el 2011 fue un año en el que se demostró la confianza y posicionamiento de FONADE como socio estratégico de las entidades del Estado para la implementación de sus programas y proyectos, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. La Tabla No. 2 presenta el detalle de la distribución de participación de cada uno de los sectores de la administración nacional en el portafolio de convenios activos manejado por la entidad.

Tabla No. 2
Distribución sectorial del portafolio de convenios vigentes de FONADE a 31 de diciembre de 2011

Sectores de la administración nacional	Valor Total (Millones)	Porcentaje (%)	Número de Convenios
Justicia	\$ 925.963	16%	3
Educación	\$ 781.001	14%	53
Tecnologías de la información y las comunicaciones	\$ 758.017	14%	11
Minas y energía	\$ 732.051	13%	7
Protección social	\$ 677.734	12%	19
Agua potable y saneamiento básico	\$ 458.964	8%	6
Transporte e infraestructura	\$ 448.297	8%	16
Agropecuario	\$ 415.768	7%	1
Comercio, industria y turismo	\$ 305.195	5%	8
Cultura y deporte	\$ 75.973	1%	32
Vivienda	\$ 15.233	0%	3
Ambiente	\$ 10.371	0%	12
Salud	\$ 5.726	0%	2
Planeación nacional	\$ 1.221	0%	1
Interior	\$ 890	0%	1
Total general	\$ 5.612.403	100%	175

Para lo correspondiente a la vigencia 2011, la Tabla No. 3 presenta el detalle de la distribución de los sectores de la administración nacional en el portafolio de convenios FONADE.

Tabla No. 3
Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2011

Sectores de la administración nacional	Valor total (millones)	Porcentaje (%)	Número de convenios
Protección social	\$ 418.805	35%	5
Minas y energía	\$ 355.978	30%	2
Transporte e infraestructura	\$ 111.171	9%	7
Tecnologías de la información y las comunicaciones	\$ 98.963	8%	3
Comercio, industria y turismo	\$ 94.704	8%	6
Educación	\$ 89.236	7%	12
Agua potable y saneamiento básico	\$ 10.049	1%	1
Vivienda	\$ 6.924	1%	1
Cultura y deporte	\$ 6.828	1%	6
Salud	\$ 4.083	0%	1
Ambiente	\$ 1.445	0%	3
Total general	\$ 1.198.187	100%	47

De la Tabla No. 3 se destaca el sector de la Protección social como el principal sector de los convenios firmados por FONADE en 2011, un sector orientado al bienestar de la población en general. En segundo y tercer lugar, se destaca la presencia de dos de los principales sector catalogados como locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo como son los sectores de Minas y energía y Transporte e infraestructura, los cuales participan con un 39% del portafolio nuevo en 2011.

1.4 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos

1.4.1 Justicia

En 2011, FONADE continuó la ejecución del proyecto de construcción y dotación de infraestructura penitenciaria y carcelaria del orden nacional, el cual gerencia a través de 2 convenios suscritos con el escindido Ministerio del Interior y Justicia. El valor gerenciado por FONADE para la implementación de este proyecto asciende a \$925.263 millones de pesos.

El primer convenio del proyecto tiene como objetivo la construcción y dotación de 11 establecimientos penitenciarios y/o carcelarios, de conformidad con lo establecido en el documento Conpes 3277 de 2004, revisado y ajustado mediante el documento Conpes 3412 de 2006. Los recursos del convenio, por valor de \$908.157 millones, son utilizados en los componentes de obra, interventoría y suministro e instalación de equipos de dotación estructural (plantas eléctricas, UPS, calderas, lavanderías y equipos de cocinas).

A 31 de diciembre de 2011, el estado de avance del convenio por establecimiento penitenciario y carcelario, es el que se presenta en la Tabla No. 4:

Tabla No. 4
Detalle de avance por establecimiento construido a 2011

Nombre del establecimiento	Ubicación	Cupos	Valor (millones)	Porcentaje de avance	Fecha de entrega
ACACIAS	Acacias	930	\$ 45.399	100%	Junio - 2010
LA PICOTA	Bogotá	3.466	\$ 94.470	100%	Julio - 2010
-	Cartagena	250	\$ 17.974	0 %	No se ejecutará
LA MODELO	Cúcuta	1.298	\$ 68.766	100%	Diciembre -2009
HELICONIAS	Florencia	1.469	\$ 77.344	100%	Febrero - 2011
LA POLA	Guaduas	2.984	\$ 90.016	100%	No ha finalizado
NUEVA PICALAÑA	Ibagué	2.974	\$ 141.523	100%	Agosto - 2010
COMPLEJO JAMUNDÍ	Jamundí	4.564	\$ 156.586	100%	Agosto - 2010
PEDREGAL	Medellín	2.474	\$ 101.673	100%	Julio - 2010
PUERTO TRIUNFO	Puerto triunfo	1.370	\$ 57.625	100%	Junio - 2010
EL YOPAL	El yopal	924	\$ 56.781	100%	Diciembre - 2009

El segundo convenio del proyecto tiene por objeto ejecutar la gerencia integral del proyecto de obras adicionales y dotación de menaje para talleres, suministro de vehículos-bus, seguridad electrónica en los establecimientos de reclusión del orden nacional y contratación de interventorías para los proyectos de FONSECON a nivel nacional, para lo cual se cuenta con un presupuesto \$17.105 millones, recursos que se encuentran divididos en los cuatro componentes que se presentan en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5
Componentes presupuestales para los proyectos FONSECON

Proyectos	Valor proyecto (Millones pesos)
Interventorías FONSECON	\$ 2.501,4
Obras adicionales - ERON	\$ 3.730,9
Dotación y menaje - ERON	\$ 4.354,8
Seguridad electrónica - ERON	\$ 6.518,8
Total contratos proyectos	\$ 17.105,9

Con corte a 31 de diciembre de 2011, el estado de avance del convenio por componente es el que se presenta en la Tabla No. 6:

Tabla No. 6
Detalle de avance por componentes del convenio FONSECON

Proyectos	Contratos derivados	Porcentaje de ejecución	Valor contratado	Fecha de entrega	
Interventorías FONSECON	42	95%	\$ 2.332.869.806	31/12/2011	
Obras adicionales	Jamundi	2	90%	\$ 461.258.693	06/01/2012
	Medellin	2	61%	\$ 1.122.348.143	12/01/2012
	Picota	0	0%	\$ 0	-
Subtotal	4		\$1,583,606,836		
Dotación y menaje	Ebanistería	1	50%	\$ 460.796.741	22/02/2012
	Mecanica	1	100%	\$ 382.805.000	29/12/2011
	Ornamentación	1	85%	\$ 293.800.000	10/01/2012
	Metalmecanica	1	100%	\$ 41.400.000	06/10/2011
	Telares	1	0%	\$ 818.264.000	11/04/2011
	Microbuses	1	100%	\$ 1.317.348.000	21/12/2011
Subtotal	6		\$3,314,413,741		
Total	52		\$7,230,890,383		

1.4.2 Educación

1.4.2.1 Proyectos de Ley 21/82 y Mejoramiento

En desarrollo de los convenios de Gerencia de Proyectos, FONADE apoya desde el año 2005 al Ministerio de Educación Nacional –MEN– en la ejecución de 289 proyectos de construcción de infraestructura escolar oficial y dotación en 32 departamentos del país, financiados con recursos de mejoramiento y de Ley 21 de 1982. Estos proyectos, de los cuales se han culminado 228, tienen como objetivo principal atender las necesidades de cobertura escolar y, en algunos casos, a instituciones educativas –IE– afectadas por la violencia o por desastres naturales. A través de estos proyectos se ha beneficiado a 77.656 alumnos mediante la construcción de 1.558 salones de clases y sus correspondientes servicios hidráulicos, eléctricos y sanitarios en un área de cerca de 171.781 metros cuadrados.

Entre los bienes y servicios entregados en el año 2011, se destacan los siguientes: infraestructura educativa

Tabla No. 7
Resultados proyectos ley 21/82 y mejoramiento

Departamento	Municipio	Resultados 2011
Archipiélago de San Andrés	Providencia	Construcción de 12 salones de clase con sus servicios sanitarios en la IE Junín.
Atlántico	Soledad	Dotación de mobiliario básico escolar para proyectos realizados en el municipio.
Caldas	Marmato	Construcción de 22 aulas, 3 aulas especiales de sistemas, orfebrería y música, 3 aulas para preescolar, un restaurante/salón múltiple con áreas anexas de cocina y depósitos y dos baterías sanitarias en la IE Nuevo Marmato. Dotación de mobiliario básico escolar para proyectos realizados en el municipio.
Chocó	Bahía Solano	Construcción de 5 aulas y una batería sanitaria en la IE Luis López de Mesa.
La Guajira	Maicao	Ajustes a los diseños y construcción de una batería sanitaria.
Nariño	La Unión	Construcción de 3 baterías sanitarias, obras de urbanismo, teatrino, reposición de 18 aulas, 2 baterías sanitarias, una biblioteca, servicios complementarios de bienestar, artes, audiovisuales y deportes y adecuación de fachadas en la IE Normal Superior San Carlos.
Santander	Floridablanca	Reforzamiento estructural, construcción de 6 aulas y 2 baterías sanitarias en el Colegio Rafael Pombo.
Tolima	Ataco	Construcción de 14 aulas, 2 baterías sanitarias y zonas complementarias.
Valle del Cauca	Cali	Construcción de 43 aulas y 9 baterías sanitarias, así como la reposición de 33 aulas y 4 baterías sanitarias en 12 instituciones educativas .

De igual forma, se llevó a cabo un proyecto de contingencia para la realización de diagnósticos y obras de mantenimiento correctivo y de reparación estructural, con el fin de atender las afectaciones producidas por la ola invernal en el departamento del Atlántico, en marco de la fase I, diagnóstico y fase II, plan de acción del sector educativo-emergencia invernal 2010-2011 del MEN. Estas obras fueron entregadas el 25 de mayo de 2011 y formaron parte del primer apoyo dado por FONADE al Ministerio, previo a la suscripción de otros convenios de gerencia de proyectos, para atender dicha emergencia. Con la ejecución de estos proyectos, en el año 2011 se vieron beneficiados cerca de 10.150 estudiantes.

Por otra parte, en 2011 se dio inicio al convenio 210076 suscrito en diciembre de 2010 también con el MEN, a través de éste convenio FONADE ejerce la supervisión y seguimiento a los proyectos de infraestructura y dotación escolar que se ejecutan en sus diferentes fases (desde su viabilización hasta su liquidación) con recursos de Ley 21/82, contratados o asignados por el Ministerio bajo diversos esquemas, tales como: convenios de asociación, licitación pública y resoluciones, entre otros.

En el marco de este convenio, en 2011 FONADE realizó 1.931 visitas de supervisión y culminó 242 proyectos, los cuales incluyen la construcción de 1.247 aulas, 235 baterías sanitarias y 84 laboratorios en diferentes municipios del país, beneficiando a cerca de 47.496 niños. De igual forma, con el acompañamiento de FONADE, el Ministerio canalizó una inversión de \$45.547 millones, correspondientes al plan anti-cíclico 2009-2011, donde se beneficia la comunidad educativa de 179 municipios, en 29 departamentos del país.

De igual manera, en cumplimiento del convenio se evaluaron y viabilizaron los estudios y diseños de proyectos financiados con recursos del Fondo Nacional de Regalías, donde se revisaron en total 203 proyectos, de los cuales 38 se encontraron viables y 35 se aprobaron por parte del Consejo Asesor de Regalías. De este último grupo, se beneficiarán 14 departamentos, con una inversión de \$88.055 millones.

1.4.2.2 Megacolegios

En 2011 FONADE continuó la implementación de dos convenios suscritos en 2007 con el MEN para adelantar la construcción y dotación de 46 establecimientos educativos para ser entregados en concesión en zonas rurales y urbano marginales. El proyecto se ha venido adelantando por fases, como se detalla a

continuación: búsqueda y viabilización de predios, concurso nacional de anteproyectos arquitectónicos, elaboración de diseños integrales y estudios técnicos, trámite de permisos y licencias y construcción, dotación y asesoría en la implementación de los procesos de concesión de la infraestructura educativa. El valor total de los recursos gerenciados por FONADE para la ejecución de las actividades objeto de los convenios asciende a \$440.647 millones.

En este año, FONADE adelantó la entrega de 21 establecimientos educativos en diferentes ciudades del país que, sumados a los cuatro establecimientos entregados el año anterior, llegan a 25 establecimientos entregados durante la implementación de los dos convenios. La Tabla No. 8 presenta el detalle de los colegios entregados.

Tabla No. 8
Entrega megacolegios 2011

Ciudad	Infraestructura educativa	Fecha de recibo con el cliente
Barranquilla	Cayenas - doble	7-Jun-11
Barranquilla	Lipaya	31-Ene-11
Barranquilla	20 Julio	19-Feb-11
Cartagena	Via perimetral	15-Mar-11
Cúcuta	Torcoroma iii	30-Sep-11
Cúcuta	Valles del rodeo	30-Sep-11
Florencia	Hacienda el puerto	14-Dic-11
Girón	Ciudadela nuevo girón	25-Jul-11
Ibagué	La ceibita	01-Jun-11
Ibagué	Mirador de ambalá	22-Dic-11
Montería	Vereda tropical	9-Ago-11
Montería	Los araujos	9-Ago-11
Montería	Los colores	9-Ago-11
Popayan	Matamoros	19-Dic-11
Santa marta	Bureche	7-Jul-11
Santa marta	Via minca	21-Dic-2011
Soacha	El altico	16-Dic-2011
Turbo	Granja experimental	01-Jun-11
Valledupar	Francisco de paula santander	15-Jun-11
Villavicencio	Ciudad porfía	27-Dic-11
Villavicencio	La reliquia	27-Dic-11

Los 25 megacolegios entregados por FONADE han generado 48.960 nuevos cupos escolares para atender a población en edad escolar de zonas rurales y urbano marginales de 13 ciudades del país. La Tabla No. 9 presenta el detalle de los cupos escolares creados en 2011 como resultado de la implementación del proyecto.

Tabla No. 9
Cupos escolares generados gracias a la implementación de megacolegios en 2011

Ciudad	Cupos escolares	Empleos directos
Barranquilla	5.760	800
Cartagena	1.440	200
Cúcuta	2.880	400
Florencia	1.440	200
Girón	1.440	200
Ibagué	2.880	400
Montería	4.320	600
Popayán	1.440	200
Santa marta	2.880	400
Soacha	1.440	200
Turbo	1.440	200
Valledupar	1.440	200
Villavicencio	2.880	400
Total	31.680	4.400

1.4.2.3 Atención de emergencia a instituciones educativas damnificadas por la ola invernal

En 2011 FONADE suscribió dos convenios con el MEN con el objeto de implementar el Plan de Emergencia del Sector Educativo derivado de la ola invernal. El valor total de los convenios suscritos ascendió a \$81.481 millones para atender a las instituciones en la Fase 1 y Fase 2 del Plan en los departamentos de Atlántico, Córdoba, Magdalena, Risaralda y Tolima.

La fase 1 del plan comprendía todas las actividades catalogadas como ayuda humanitaria entre las que se incluía: prestación del servicio educativo en aulas temporales con batería sanitaria, transporte de kits escolares, transporte escolar, dotación mobiliario escolar, chalecos salvavidas y dotación de bicicletas. La fase 2 comprendía todo el proceso de rehabilitación, mantenimiento correctivo, reparación estructural y obras de mitigación en la instituciones educativas afectadas por el invierno.

Los resultados alcanzados por FONADE con la implementación del convenio en mención se describen a continuación:

Fase 1. Ayuda humanitaria:

Se prestó el servicio educativo en aulas temporales con batería sanitaria para 71 sedes y 271 aulas temporales, de acuerdo con el detalle que aparece en la Tabla No. 10.

Tabla No. 10
Resultados fase I. Ayuda humanitaria

Departamento	No. sedes	No. aulas
Atlántico	5	100
Córdoba	10	30
Magdalena	25	99
Risaralda	18	22
Tolima	13	20
TOTAL	71	271

Adicionalmente, se transportaron y entregaron 59.900 kits escolares, se transportaron cerca de 4.400 niños en cinco rutas terrestres y cinco rutas fluviales, se entregaron 18.607 unidades mobiliarias, 535 chalecos salvavidas en 17 sedes educativas y 200 bicicletas en cuatro municipios.

Fase 2. Rehabilitación, mantenimiento correctivo, reparación estructural y obras mitigación.

Se atendieron 129 sedes educativas y se rehabilitaron 3.086 aulas de acuerdo con el detalle que aparece en la Tabla No. 11.

Tabla No. 11
Resultados fase 2. Rehabilitación, mantenimiento, reparación y obras de mitigación

Departamento	No. sedes	No. aulas
Atlántico	22	327
Córdoba	18	64
Magdalena	28	256
Risaralda	32	203
Tolima	29	158
TOTAL	129	1,008

Las sedes afectadas por la ola Invernal de 2011 en los departamentos objeto de los convenios fueron evaluadas y diagnosticadas por el equipo técnico de FONADE. En la evaluación y diagnóstico se estimó que un total de 255 sedes, con 2.078 aulas, serán intervenidas por FONADE durante 2012. Como resultado de la implementación de las actividades bajo el proyecto de atención a las instituciones educativas damnificadas por la ola invernal, en 2011 se beneficiaron cerca de 120.000 niños y jóvenes en edad escolar.

1.4.3 Minas y energía

1.4.3.1 Minas

Como estrategia para dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 106 y 109 del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014, que tratan del control a la explotación ilícita de minerales y el Plan Nacional de Ordenamiento Minero respectivamente, en diciembre de 2011 el Servicio Geológico Colombiano –SGC– y FONADE suscribieron un convenio de gerencia de proyectos con el propósito de adelantar actividades de apoyo a la fiscalización integral de los títulos mineros. El valor del convenio es de \$337.000 millones y su periodo de implementación se extiende hasta junio de 2014.

De igual forma, FONADE y el SGC suscribieron el convenio de gerencia de proyectos 211044 con el propósito de “Adelantar el conocimiento del modelo geológico integral del territorio colombiano, con el objeto de evaluar el potencial mineral del subsuelo de la Nación”. Dentro del cual se contempla adelantar los siguientes proyectos:

1. Desarrollar la cartografía geológica en las regiones Andina y Oriental de Colombia, con énfasis en cuatro bloques ubicados al oriente del país en una extensión de 48.133 km².
2. Realizar el levantamiento geoquímico multipropósito para elaborar el mapa geoquímico de Colombia, con énfasis en la región Oriental de Colombia y un área aproximada de 4.800 km² ubicada en el departamento de Vaupés.
3. Adelantar la cartografía geofísica basada en el método magnético terrestre de dos áreas, una de 26.400 km² en el sector Cauca - Romeral y otra de 17.281 km² en el sector de la Serranía del Perijá y el Valle del Cesar.
4. Realizar la prospección de azufre en el sector de Gachalá-Gachetá (Cundinamarca) y de diatomitas en los sectores de Mosquera-Madrid, Cundinamarca y Cartago-Zarzal, Valle del Cauca
5. Adelantar la realización de ensayos geomecánicos por medio de las actividades de investigación de minerales industriales y materiales de construcción en algunos sectores de los departamentos del Meta, Boyacá, Santander y Casanare.

1.4.3.2 Energía

En 2011, FONADE dio continuidad a la implementación de cuatro convenios de gerencia de proyectos suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH–, enfocados en el fortalecimiento y gestión del conocimiento geológico, geofísico, ambiental, captura de datos y fortalecimiento de comunidades indígenas y afrodescendientes en zonas de influencia del sector hidrocarburos. El valor total de los convenios suscritos con la Agencia asciende a \$374.323 millones.

Con el propósito de obtener información relativa a las unidades geológicas subyacentes en la corteza terrestre y otras condiciones físico-químicas de cada una de las unidades geológicas perforadas, en 2011 FONADE entregó las perforaciones de dos pozos estratigráficos en los municipios de Nóvita, Chocó y Tumaco, Nariño. De igual forma y como actividad complementaria a la perforación del pozo en el departamento de Chocó, FONADE entregó las obras de adecuación de los puntos críticos de la vía Itzmina – Nóvita.

En el marco del convenio 200954 cuyo objeto es “Realizar la gerencia integral de los proyectos del grupo de comunidades y medio ambiente de la ANH”, FONADE adelantó la socialización y entrega formal de una propuesta de política pública para pueblos indígenas de la amazonia colombiana, documento Pre-Conpes, que recoge el trabajo adelantado con las comunidades indígenas asentadas en los seis departamentos de la Amazonía, el cual fue articulado por FONADE con la Dirección de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior y contó con el apoyo de la Universidad Nacional de Colombia sede Amazonía y la OPIAC.

Durante 2011, FONADE brindó apoyo a los procesos de consulta previa en cabeza del entonces Ministerio del Interior y Justicia, adelantados para los proyectos del sector hidrocarburos al suministrar profesionales idóneos y el soporte logístico requeridos para tal fin. Adicionalmente, se culminó la evaluación socio-ambiental a los procesos de consulta previa adelantados para el sector hidrocarburos en el marco del trámite de licenciamiento ambiental, evaluación ex post, quedando pendiente su socialización y entrega formal en 2012.

Así mismo, con el fin de dar cumplimiento a los acuerdos generados en el marco de las consultas previas realizadas con las comunidades de influencia directa del proyecto de adquisición sísmica Chocó – Buenaventura, en 2011 FONADE terminó la entrega de los proyectos de inversión pactados con la comunidad de Bajo Calima, dando así cumplimiento a la totalidad de los compromisos sociales y ambientales pactados con la comunidad durante la consulta, lo que permitió suscribir el acta de cierre al proceso de consulta previa para este proyecto.

Finalmente, en 2011 se entregó una propuesta para la definición participativa de la zonificación, el ordenamiento y los lineamientos de manejo ambiental de la zona de reserva forestal del Cocuy. Queda pendiente la revisión y observaciones a los productos finales por parte de la Dirección de Ecosistemas del Ministerio de Ambiente y la ANH.

Por último, bajo el marco del convenio 290997 cuyo objeto es el de “Adquirir un predio con las condiciones idóneas para la construcción de una sede de facilidades científicas, operativas y de soporte para la ANH”, en 2011 se firmó la escritura del lote El Vergel, vereda La Punta, municipio de Tenjo, Cundinamarca. Este predio cuenta con un área aproximada de 6,8 hectáreas en el que se adelantarán procesos de almacenamiento de medios físicos y de muestras litológicas. Así mismo, se podrán construir unas instalaciones adecuadas para llevar a cabo procesos de capacitación técnica y se planea construir además, por parte de la ANH, un Museo del Petróleo que fomente en todos los niveles de la sociedad el interés y el conocimiento por esta industria.

1.4.4 Salud

1.4.4.1 Programa contra malaria y tuberculosis

En 2011, FONADE continuó la implementación del convenio de gerencia de proyectos con recursos internacionales firmado con el Fondo Mundial para la implementación del proyecto “Uso de la inteligencia epidemiológica con participación social, para fortalecer la gestión del programa, mejorar el acceso al diagnóstico, tratamiento y ejecución de intervenciones eficaces para la prevención y control de la malaria” por un valor de \$13.264 millones.

Los recursos del convenio se han invertido en cada departamento priorizado de manera consecutiva con la carga de la enfermedad; es decir, a mayor incidencia de malaria, mayor proporción de recursos que FONADE ha invertido, siendo Chocó el mayor receptor con 41,4%, seguido por Antioquia con el 24,7%, Córdoba con el 16%, Valle del Cauca con el 11,5% y Cauca con el 6,4%.

La destinación de esta inversión ha estado orientada principalmente a la adquisición de mosquiteros tratados con insecticidas (41%) como estrategia eficaz para el control de la enfermedad y la compra de 300 microscopios (20%) para el fortalecimiento de la red diagnóstica de los departamentos.

A continuación se presentan las actividades adelantadas en 2011:

- Adquisición de 253.918 mosquiteros, de los cuales sean entregado a las secretarías de salud de los departamentos de Antioquia, Cauca, Chocó, Córdoba y Valle del Cauca para su distribución en las zonas priorizadas, alcanzando a la fecha un 83% de cobertura, discriminada así: Antioquia (86%), Cauca (99%), Chocó (77%), Córdoba (77%), y Valle del Cauca (100%).
- 170.000 pruebas rápidas de malaria adquiridas y distribuidas en cinco laboratorios departamentales de salud pública y un laboratorio nacional de referencia, que representan un 64% del total de pruebas a distribuir (265.000).
- Se han capacitado 300 microscopistas y 150 técnicos en enfermedades transmitidas por vectores de los departamentos de Córdoba, Antioquia, Chocó, Valle del Cauca y Cauca,

alcanzando el 100% de la meta prevista en el proyecto y logrando la certificación en tres normas de competencia laboral del SENA para cada uno.

En la implementación del proyecto se han beneficiado cerca de 600.000 personas, en su mayoría campesinos de comunidades negras e indígenas de los cinco departamentos. Gran parte de las personas afectadas por malaria y beneficiadas por este convenio, viven en territorios con grandes extensiones de cultivos ilícitos, donde se presentan problemas de violencia que generan desplazamiento forzado de la población.

Con base en el modelo implementado, el Fondo Mundial y FONADE suscribieron en 2011 un convenio de gestión de recursos para la implementación de la estrategia “Alto a la tuberculosis en 46 municipios prioritarios de Colombia”. El valor del convenio asciende a \$4.083 millones y tiene un período de implementación de 3 años.

1.4.4.2 Redes de prestación de servicios de salud.

En 2011, FONADE continuó la implementación del convenio de gerencia de proyectos con recursos internacionales suscrito en 2007 con el Ministerio de la Protección Social para implementar el programa de “Reorganización, rediseño y modernización de las redes de prestación de servicios de salud”. El valor del convenio es de \$65.400 millones.

En el marco del convenio, en 2011 FONADE realizó las auditorías sobre la información certificada y radicada por las entidades territoriales para aplicar a los recursos ahorrados por cada una de ellas en el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, – FAEP – , de acuerdo con las condiciones establecidas en el Decreto 3668 de 2009 y la metodología de revisión, conciliación y ajuste definida por el Ministerio de la Protección Social.

Así mismo, FONADE apoyó al Ministerio de la Protección Social en la elaboración del estudio técnico requerido para la organización y funcionamiento del nuevo Ministerio de Salud, de acuerdo con los documentos y requerimientos exigidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública a través de sus guías metodológicas.

En 2011, FONADE dio continuidad a la implementación del proyecto “Mejoramiento y actualización del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales – SISBEN”, el cual se adelanta bajo el marco del convenio 200835 suscrito con el Departamento Nacional de Planeación por un valor de \$44.834 millones. El proyecto está dirigido a todos los municipios del país con los cuales FONADE suscribió convenios derivados para adelantar las actividades.

En 2011 el Departamento Nacional de Planeación, con la información suministrada por FONADE, terminó de validar las bases de datos reportadas por los municipios logrando así consolidar la base nacional de usuarios y potenciales beneficiarios de programas sociales.

De otra parte, se avanzó en las fases de construcción, pruebas, adecuación y capacitación en los componentes tecnológicos que habilitan la puesta en funcionamiento de SisbenNet. Al finalizar 2011, el 55% de los municipios del país hacían uso de las nuevas herramientas tecnológicas para reporte suministradas por el DNP.

1.4.5 Primera Infancia

1.4.5.1 Atención integral

Debido a su demostrada importancia en el desarrollo del capital humano, la educación y atención con altos estándares de calidad a los niños y niñas menores de cinco años se ha convertido en un frente de acción prioritario de las autoridades a nivel nacional, distrital y municipal para el alcance de la equidad, justicia social y responsabilidad social.

El Gobierno Nacional se ha propuesto la tarea de atender integralmente a las niñas y niños de cero a cinco años focalizando sus esfuerzos en la promoción del desarrollo integral en la edad temprana, fortalecer y aumentar las coberturas de educación inicial y promover las prácticas socioculturales y educativas que potencien el desarrollo integral. Por lo anterior, en 2011, el MEN y FONADE suscribieron el convenio de gestión de proyectos para la “Atención integral a la primera infancia – PAIPI –, en el marco de la estrategia de atención a través de prestadores del servicio”.

Desde el segundo semestre de 2011, FONADE viene realizando la contratación de los prestadores de servicio del programa con el fin de brindar atención integral a niños y niñas menores de 5 años, prioritariamente en los niveles I y II del SISBEN o en condición de desplazamiento. Como resultado, se realizaron 700 contratos que permitieron brindar atención a 202.232 niñas y niños.

De igual forma, FONADE, el MEN y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF– firmaron a finales de 2011 un convenio de Gerencia de Proyectos en el cual FONADE se compromete a apoyar el proceso de transición del Programa de Atención Integral a la Primera Infancia – PAIPI– liderado por el MEN, a la Estrategia de Cero a Siempre, la cual es creada por el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. La estrategia establece acciones de trabajo unificado e intersectorial, articulando planes, programas y acciones dirigidas a fortalecer la atención de niñas y niños en edades de cero a cinco años consolidando así la atención integral de esta población.

1.4.5.2 Hogares múltiples

En el marco de la política pública de primera infancia, el ICBF viene implementando proyectos de inversión, en coordinación y asocio con las entidades territoriales, cuyo objeto sea la construcción y dotación de nueva infraestructura educativa, de tal manera que se creen cupos para ampliar el acceso a la atención a niños entre los 6 meses y los 4 años 11 meses.

En este sentido, el MEN y el ICBF suscribieron con FONADE un convenio con el objeto de ejecutar la gerencia de los proyectos de inversión destinados a la construcción y dotación de nueva infraestructura adecuada para la atención integral a la primera infancia, como hogares múltiples, para ser entregados en 26 zonas marginales ubicadas en los municipios de: Agustín Codazzi (Cesar), Aipe (Huila), Chachagüí (Nariño), Chiquinquirá (Boyacá), Don Matías (Antioquia), El Banco (Magdalena), El Colegio (Cundinamarca), Envigado (Antioquia), Fonseca (Guajira), Guadalupe (Huila), Guapi (Cauca), Inírida (Guainía), La Plata (Huila), Pacho (Cundinamarca), Pinillos (Bolívar), Puerto Colombia (Atlántico), Sahagún (Córdoba), San Miguel (Putumayo), Santander de Quilichao (Cauca), Sibundoy (Putumayo), Solita (Caquetá), Valle del Güamuez (Putumayo), Viterbo (Caldas), Yopal (Casanare), y Yumbo (Valle del Cauca).

En 2011, FONADE entregó los hogares múltiples de Aipe (Huila), El Banco (Magdalena), Envigado (Antioquia), Fonseca (La Guajira), Guapi (Cauca), Santander de Quilichao (Cauca), Solita (Caquetá), Viterbo (Caldas) y Yumbo (Valle del Cauca). Con la entrega de estas 9 instalaciones, FONADE completa un total de 22 hogares entregados y en funcionamiento y una población beneficiada alrededor de 2.640 niñas y niños, 120 por cada hogar múltiple.

1.4.5.3 Jardines infantiles, sociales y centros de desarrollo comunitario

En 2011, FONADE continuó con la implementación de convenios suscritos con la Secretaría Distrital de Integración Social de Bogotá D.C., para la construcción de jardines infantiles, jardines sociales y centros de desarrollo comunitario ubicados en diferentes localidades del Distrito. El valor total de los convenios suscritos con la secretaría asciende a \$77.305 millones discriminados como se presenta en la Tabla No. 12:

Tabla No. 12
Distribución convenios SDIS y FONADE

Convenio	Objeto	Valor total (millones)
195053	Obras de remodelación, adecuación, y reforzamiento estructural con sus respectivas interventorías de los centros de desarrollo y sedes del dabs.	28.599
195052	Diseño, construcción y dotación de seis jardines sociales y un centro de desarrollo comunitario ubicado en las diferentes localidades de Bogotá, D.C.	26.128
196047	Diseño, construcción y dotación del centro de desarrollo comunitario El Porvenir en la localidad de Bosa de Bogotá, D.C., incluidos en el concurso de diseño y las interventorías del proyecto.	11.278
196048	Diseño y construcción de dos jardines sociales en diferentes localidades de Bogotá, D.C.	4.018
197003	Diseño y construcción de tres jardines infantiles en diferentes localidades de Bogotá, D.C.	7.282
Total		

Durante la ejecución del convenio 195053, FONADE ha adelantado 35 proyectos de infraestructura ubicados en zonas marginales de las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá D.C., de los cuales ha finalizado 34 y 1 se encuentra en ejecución. Los proyectos se enmarcan en el cumplimiento del Plan Maestro de Equipamiento de la Secretaría Distrital de Integración Social en la intervención de: Jardines infantiles, Casas Vecinales, Centros de Integración Familiar y Centros de Desarrollo Comunitario –CDC–.

De la misma manera, en 2011 bajo los demás convenios FONADE realizó la construcción de seis jardines infantiles y un CDC. Con los proyectos de infraestructura presentados a continuación, se beneficiaron 24.800 personas entre niñas y niños de 0 a 5 años y adultos que hacen uso de los CDCs.

Tabla No. 13
Proyectos de infraestructura convenios SDIS y FONADE

Proyectos de infraestructura	Localidad	Fecha Terminación
Jardín infantil Antonio Nariño	Antonio Nariño	23 de junio
Jardín social Los Pinos	Suba	28 de junio
Jardín infantil Marruecos	Rafael Uribe Uribe	29 de julio
Jardín infantil Santa Sofía	Barrios Unidos	24 de agosto
Centro de Desarrollo Comunitario El Porvenir	Bosa	7 de septiembre
Jardín infantil Los Cedros	Bosa	18 de octubre
Jardín infantil Engativá	Engativá	19 de noviembre

En resumen y trabajando de manera articulada con diferentes entidades, FONADE ha entregado a la fecha más de 76 instalaciones de infraestructura para la primera infancia y ha asegurado la atención integral de más de 200 mil niños.

1.4.6 Tecnologías de la información y las comunicaciones

En 2011, se dio por finalizado el convenio 193046 suscrito con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –MinTIC– para la puesta en marcha de diferentes proyectos del programa “Agenda para la Conectividad”. Las actividades realizadas en 2011 se enmarcaron en la compra de equipos y el desarrollo del proyecto audiovisual “Gobierno en Línea de las regiones”, con el apoyo de los canales regionales TV Andina, TeleAntioquia, TeleCaribe, TeleCafé y Canal Tro. Como resultado, el proyecto audiovisual se emitió por estos canales hasta el 30 de agosto de 2011.

El objeto del convenio comprendía la ejecución de cinco proyectos marco como son Gobierno en Línea, Intranet Gubernamental, Gobierno en Línea en el orden territorial, Red universitaria nacional de alta velocidad y Contratación y compras electrónicas, los cuales fueron implementados en su totalidad a través de 15 convenios derivados.

De igual forma, en 2011 terminó la ejecución de los convenios para la implementación de los proyectos enmarcados en la estrategia gubernamental “Hacia Un Estado Comunitario”, los cuales involucraban actividades como internet social, telefonía rural comunitaria, promoción de estrategias de conectividad y fomento al desarrollo del servicio de radiodifusión pública nacional, entre otros. La Tabla No. 14 presenta un detalle de los principales logros alcanzados en la implementación de estos convenios.

Tabla No. 14
Detalle convenios Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y FONADE

Convenio No.	Objeto	Logros
191135	Gerencia integral del proyecto de telefonía social domiciliaria.	<ul style="list-style-type: none"> Se permitió el contacto de más de 12 mil localidades de Colombia con el mundo. Se instalaron de 2.000 puntos de telefonía en los estratos 1 y 2 y rural.
193043	Gerencia integral de los programas de telecomunicaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Se le dio conectividad a Internet a las 53 instituciones educativas del departamento del Huila. Se configuró el servicio de conectividad a Internet a las 2.133 instituciones de los departamentos de Amazonas, Arauca, Boyacá, Caquetá, Casanare, Cauca, Cundinamarca, Guainía, Huila, Meta, Nariño, Putumayo, Bogotá, Tolima, Vaupés y Vichada. Se beneficiaron con conectividad 6.513 instituciones públicas: 4.802 instituciones educativas, 403 alcaldías, 363 bibliotecas, 100 concejos municipales, 85 jardines del ICBF, 55 CPGA, 24 guarniciones militares, 4 cárceles del INPEC, 660 centros de salud y 1 casa de cultura.
199061	Desarrollar la ejecución del proyecto denominado "Programa Internet Social".	<ul style="list-style-type: none"> Se pusieron en operación 80 Telecentros. Se brindó el servicio de conectividad a 5.597 instituciones: 4.857 instituciones educativas, 587 alcaldías, 121 centros de salud, 31 guarniciones militares y 1 casa de cultura.
199073	Desarrollar la ejecución de programas de telecomunicaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Se beneficiaron 5.597 instituciones públicas y se capacitaron cerca 16.800 personas

Por último, FONADE adelantó la gerencia del proyecto de “Actualización y renovación de la plataforma tecnológica del SENA (hardware y software) y acompañamiento técnico y logístico para la recepción e instalación de los equipos en 47 centros educativos y administrativos de la entidad”. Con la implementación del proyecto se beneficiaron cerca de 8.500 aprendices SENA a nivel nacional.

Adicionalmente, en el último trimestre del año el SENA suscribió un convenio para ejecutar la gerencia integral del proyecto “Servicio de uso de la aplicación (ASP) para la utilización de una solución integrada de enseñanza - aprendizaje para soporte de las actividades de los programas de formación del SENA”. El período de ejecución del proyecto será de 3 años y el monto del convenio \$47.311 millones.

1.4.7 Transporte e infraestructura

1.4.7.1 Vías

En 2011, FONADE continuó la implementación del convenio suscrito con el Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías, el Ministerio de Defensa Nacional y el Ejército Nacional, para la ejecución de los proyectos de la Carretera de la Soberanía en el tramo La Lejía–Saravena entre los departamentos de Norte de Santander, Boyacá y Arauca y la Transversal de la Macarena, en el tramo San Juan de Arama - La Uribe – Colombia – Baraya, entre los departamentos del Meta y Huila. Los avances a 31 de diciembre se presentan en la Tabla No. 15.

Tabla No. 15
Avance ejecución carreteras soberanía y Macarena

Descripción	Ejecución (km)	% De avance acumulado
Diseño en Fase III de 297 Km de vías.	240,5	81%
Mantenimiento de 259 Km de vías.	232	90%
Mejoramiento con pavimento de 79 Km de vías.	8	10%
Ampliación y mejoramiento de 70 Km de vías.	0,2	0%
Rehabilitación y/o mejoramiento de 67 Km de vías.	0	0%
Apertura y construcción de 38 Km de vías.	0	0%
Diseño y construcción de tres puentes.	0	10%

La población beneficiada con la ejecución del proyecto Transversal de la Macarena es de 47.129 personas y por la carretera La Soberanía 55.000 personas.

Bajo el marco del convenio 200916 suscrito con el Ejército Nacional, en 2011 FONADE continuó con la gerencia del proyecto para el mejoramiento de las vías de consolidación. Las actividades ejecutadas se resumen en la Tabla No. 16.

Tabla No. 16
Avance vías de consolidación

Departamento	Naturaleza intervención	Vía	Ejecución (Km)
Bolívar	Mejoramiento	Transversal Montes de María- El Carmen de Bolívar – Chinécito - La Cansona-Macayepo	17
Tolima	Mejoramiento	Ataco - Planadas	11
Cundinamarca	Mejoramiento	Vereda Las Águilas -Vereda San José	11
Caquetá	Adecuación, mantenimiento y ampliación	El 5 – La Y - Milán	9

Con la implementación de este proyecto se han beneficiado más de 65.000 personas que habitan en la zona de influencia, que corresponde a 6 municipios de 4 departamentos del país.

Adicionalmente, en 2011 FONADE hizo entrega de 193 metros lineales de vía y 309 metros lineales de cunetas de la vía Phatan Beach en Providencia. Estas actividades se enmarcaron en el convenio suscrito por FONADE con la Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el municipio de Providencia y la Dirección Nacional de Estupefacientes. También se hizo entrega a la Gobernación de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, bajo el convenio 200823 de 165 metros de andenes en la Avenida Colón.

1.4.7.2 Puentes

En el mes de octubre de 2011, FONADE entregó el puente peatonal Malecón de los Enamorados, el cual comunica la Isla de Providencia con la Isla de Santa Catalina. Con una longitud de 202,5 metros, el puente mejora la movilidad mediante la recuperación del paso peatonal entre las dos islas, beneficiando a 14.000 habitantes de este importante archipiélago colombiano.

1.4.8 Vivienda

FONADE, en convenio con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, continuó prestando servicios técnicos, jurídicos, administrativos, informáticos y demás actividades necesarias para supervisar la correcta aplicación, por parte de los particulares beneficiarios, de los subsidios familiares de vivienda de interés social y prioritario otorgados por el Gobierno Nacional en suelos de condición urbana, en las modalidades de adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda, sobre el listado de los beneficiarios a supervisar suministrados por FONVIVIENDA.

Durante el año 2011, en desarrollo del objeto del convenio, se obtuvieron los siguientes resultados.

- Supervisión a la correcta aplicación de 47.775 subsidios familiares de vivienda asignados por FONVIVIENDA en suelos de condición urbana, por un valor de \$429.673 millones, distribuidos en 993 proyectos, en 642 municipios de 31 departamentos del país.
- 36.686 visitas a los subsidios de vivienda de interés social (VIS), de las cuales 5.920 fueron visitas de certificación, 2.857 fueron visitas de certificación fallida y 27.909 fueron visitas de seguimiento al avance de las obras.
- 5.058 visitas a los subsidios de vivienda saludable (VISA), de las cuales 3.197 fueron visitas de certificación, 403 fueron visitas de certificación fallida y 1.458 fueron visitas de seguimiento al avance físico de los proyectos.
- Los subsidios certificados en 2011 fueron 11.297 por valor de \$104.213 millones.

Por último, dando cumplimiento a los compromisos adquiridos con el PAR INURBE en liquidación, la Gobernación del Valle del Cauca, la Alcaldía de Trujillo (Valle del Cauca) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, en 2011 FONADE entregó 36 viviendas a familias víctimas de los hechos violentos de Trujillo, en el marco de la reparación de las víctimas según recomendación de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

1.4.9 Agua potable y saneamiento básico

En el marco del convenio 194048 suscrito con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio cuyo objeto es ejecutar la interventoría técnica, administrativa y financiera de los proyectos financiados a través del mecanismo de ventanilla única, en 2011 FONADE adelantó la interventoría y supervisión de las obras ejecutadas bajo la modalidad de convenios de apoyo financiero relacionadas en la Tabla No. 17:

Tabla No.17
Interventoría a proyectos de agua potable y saneamiento básico bajo convenios de apoyo financiero

Departamento	Municipio	Proyecto
Antioquia	Sonsón	Construcción tanques de almacenamiento y filtración, caseta, redes de conducción, distribución, domiciliarias para el acueducto del centro poblado del corregimiento de la Danta en Sonsón
Bolívar	El Carmen de Bolívar	Optimización y ampliación de sistema de acueducto del municipio
Caquetá	Florencia	Terminación del sistema de acueducto para la vereda Sebastopol – Nueva Jerusalén del corregimiento del Caraño del municipio de Florencia, Caquetá
Cauca	Caloto	Habilitación y optimización del acueducto veredal Crucero de Gualí municipio de Caloto, Cauca
Cauca	Popayán	Construcción fase I de la etapa I de la planta de tratamiento de agua potable Río Palace, del municipio de Popayán, departamento del Cauca
Cesar	Astrea	Construcción de un tanque elevado de almacenamiento de agua potable de 400 m3 en el casco urbano del municipio de Astrea, en el departamento del Cesar
Cesar	Chiriguana	Construcción de los sistemas de acueducto y alcantarillado del corregimiento de La Aurora, municipio de Chiriguana, Cesar
Córdoba	Lorica, San Antero, Purísima, Momil, Chima y San Andrés de Sotavento	Construcción de obras para la ampliación y optimización del sistema de tratamiento de agua potable para la regional que comprende los municipios de Lorica, San Antero, Purísima, Momil, Chima y San Andrés de Sotavento, en el departamento de Córdoba
Córdoba	Los Córdoba	Optimización del sistema de acueducto del municipio
Córdoba	Montería	Construcción de la primera etapa del sistema de alcantarillado sanitario de la margen izquierda de la ciudad de Montería
Magdalena	Aracataca	Ejecutar la construcción de la nueva aducción del sistema de acueducto del municipio de Aracataca, Magdalena
Meta	Villavicencio	Construcción de la primera etapa de colectores de alcantarillado pluvial sectores i, ii, iii del municipio de Villavicencio, Meta
Santander	Valle de San José	Construcción de la planta de tratamiento para aguas residuales en el municipio de Valle de San José, Santander
Santander	Puente Nacional	Construcción de la nueva planta de tratamiento de agua residual, Río Suárez – Puente Nacional

De igual forma, FONADE continuó adelantando la gerencia de los componentes de interventoría, fortalecimiento institucional y estudios para el seguimiento de los proyectos de agua potable y saneamiento básico, con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. En 2011, se adelantó la interventoría y supervisión de las obras que se muestran en la Tabla No. 18:

Tabla No. 18
Interventoría a proyectos de agua potable y saneamiento básico

Departamento	Municipio	Proyecto
Bolívar	Calamar	Acueducto corregimiento de Yucal, Barrancavieja, Barrancanueva
Bolívar	Cartagena	Construcción acueducto ciudad del Bicentenario
Boyacá	Belén	Construcción del sistema acueducto rural Pablo VI veredas El Bosque Montero y Donación
Boyacá	Pajarito	Construcción alcantarillado independiente de aguas lluvias del casco urbano
Boyacá	Puerto Boyacá	Construcción Plan Maestro De Acueducto Casco Urbano Del Municipio Etapa I
Cauca	Timbio	Construcción Acueducto Veredal Sachacoco
Cauca	Villarrica	Incremento de la capacidad de almacenamiento de la planta de potabilización mediante la construcción de un tanque de almacenamiento enterrado de 240 M3 en concreto reforzado
Cesar	Aguachica	Optimización del sistema del acueducto municipio Aguachica
Córdoba	Chinu	Construcción Sistema de Alcantarillado Del Corregimiento De Santa Rosa
Córdoba	Montería	Construcción alcantarillado sanitario barrios Paraíso y Edmundo López
Córdoba	Montería	II Etapa - construcción de drenajes pluviales municipio de Montería
Córdoba	Sahagun	Construcción de la segunda etapa del plan maestro de alcantarillado del municipio
Guaviare	Miraflores	Gestión integral de residuos sólidos
Huila	Campoalegre	Construcción alcantarillado sanitario y lluvias
Huila	Campoalegre	Construcción de la red de alcantarillado sanitario y aguas lluvias de la carrera 9 entre calles 13 y 24 y alcantarillado sanitario calle 31 entre carreras 13 B hasta colector de la PTAR del casco urbano
Huila	Neiva	Optimización Acueducto y Alcantarillado
Magdalena	Santa Marta	Colector de alcantarillado sector Gaira - Mar en el sector del Rodadero
Magdalena	Santa Marta	Construcción de tanque de refuerzo de 4.000 M3 en el cerro Tres Cruces
Nariño	La Unión	Optimización Acueducto Urbano
Norte de Santander	Cúcuta	Construcción canal de aguas lluvias Torcoroma - Chiveras Rio Pamplonita
Santander	Suaita	Construcción redes alcantarillado sanitario corregimiento de vado Real
Sucre	Majagual	Construcción Acueductos Veredales
Sucre	Los Palmitos	Dotación de letrinas En El Municipio De Los Palmitos - Sucre Zona Rural
Sucre	Sincé	Optimización del acueducto
Vaupés	Mitú	Construcción Relleno Sanitario
Risaralda	Dos Quebradas	Optimización sistema de acueducto municipio de Dosquebradas
Sucre	Sincelejo	Construcción colectores barrios Villa Katty, Villa Ángela, Pioneros, Versalles, La Campiña, La Trinidad y Nuevo Bolívar
Sucre	Sincelejo	Construcción de canal arroyo El Paso
Norte de Santander	Bochalema	Implementación del plan maestro de alcantarillado del municipio
Risaralda	Guatica	Optimización de la red de distribución hidráulica del área urbana del municipio
Santander	Aguada	Ampliación y optimización del sistema de alcantarillado urbano y construcción planta de tratamiento de aguas residuales de la cabecera municipal
Valle del Cauca	Florida	Construcción extensión de redes de acueducto sector Los Pinos
Valle del Cauca	Pradera	Construcción extensión de redes de acueducto del corregimiento de Bolo Tartonal
Valle del Cauca	Sevilla	Optimización del acueducto del corregimiento de San Antonio

La implementación de estos proyectos ha beneficiado cerca de 3.600.000 personas en todo el país.

Por último, en 2011 FONADE continuó con la actividad de Gerencia Asesora de los Planes Departamentales de Agua y las etapas I y II de fortalecimiento institucional para los departamentos de Guaviare, Guainía, Vichada y Vaupés.

1.4.10 Agropecuario

En 2011, FONADE dio continuidad a la ejecución del proyecto de adecuación de tierras distrito de riego Triángulo del Tolima liderado por el INCODER y el cual gerencia FONADE desde 2005. El proyecto se encuentra ubicado en los municipios de Coyaima, Natagaima y Purificación en el departamento del Tolima y tiene un área de cobertura de 20.402 hectáreas netas aptas para riego. La población beneficiada es de 19.995 personas de las cuales 17.502 son indígenas que habitan la región.

Durante el año se presentaron avances en obras relacionados con el sistema de conducción principal, canales principales, labores previas de adquisición predial y plan de manejo arqueológico. Adicionalmente, se avanzó con el diseño de canales secundarios, terciarios, estaciones de bombeo, predial y suministro de energía. Al finalizar 2011, los principales avances del proyecto en sus fases I y 2 se detallan a continuación:

FASE I - Sistema de conducción principal

- Componentes bocatoma, túnel, conducción, desarenador, en etapa de terminación (99%)
- Presa de Zanja Honda construida (100%)
- Inversiones ambientales Fase I en terminación (98%)
- Programa gestión social y cumplimiento acuerdos consulta previa (permanente)
- Vía Totarco Dinde entregada (100%)

FASE 2

- Plan agropecuario ajustado (CORPOICA) (100%)
- Diseños de canales principales ejecutados (100%)
- Obtención acta de compromiso de usuarios (100%)
- Implementación del plan agropecuario IICA en ejecución (76%)
- Adquisición predial obras zona de riego en ejecución (65%)
- Construcción canales principales en ejecución (3%)
- Diseños secundarios, terciarios y prediales en ejecución (70%)

1.4.11 Comercio, industria y turismo

Desde 2003 FONADE apoya al Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA– en la implementación del “Fondo Emprender”, el cual tiene como propósito financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones de aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en las instituciones reconocidas por el Estado. Las principales actividades adelantadas en 2011 bajo este convenio fueron:

- Por un presupuesto de \$30.000 millones, se realizaron convocatorias nacionales dirigidas a los siguientes sectores:
 - Innovación, en las áreas de tecnologías de la información y la comunicación.
 - Producción agroindustrial, producción agrícola, producción pecuaria y producción acuícola con grados de innovación en producto y proceso.
 - Turismo y gastronomía.
 - Y una abierta a cualquier sector económico.

- Por un presupuesto de \$13.351 millones mediante convenios de adhesión se realizaron:
 - Convocatorias regionales para los departamentos de Amazonas, Antioquia, Casanare, Cesar, Cundinamarca, Guajira, Nariño y Quindío.
 - Convocatorias regionales para los municipios de Aipe, Argelia, Neiva, Nobsa, Pacho, Providencia, Puerto Boyacá, Rionegro y Yumbo.
 - Convocatoria regional con el Ministerio de Cultura y con la Fundación Aurelio Llano Avendaño.

De estas convocatorias, en 2011 FONADE evaluó 1.458 planes de negocios. Como resultado, el Consejo Directivo Nacional del SENA asignó \$14.110 millones para los planes de negocio recomendados en viabilidad derivados de las convocatorias nacionales y \$2.281 millones a los planes de negocio de las convocatorias regionales, para los cuales FONADE realizó 242 contratos de cooperación empresarial.

De las convocatorias realizadas, en 2011 se beneficiaron 326 emprendedores quienes asumieron la responsabilidad de generar en el primer año de funcionamiento de sus empresas un total de 1.368 empleos directos.

En septiembre de 2011 el SENA y FONADE suscribieron una prórroga del convenio para continuar apoyando la gestión del Fondo Emprender hasta el 31 de diciembre de 2013. Adicionalmente, durante el mes de noviembre firmaron un convenio de Gestión de Proyectos cuyo objeto es “Gestionar las Acciones Técnicas, Jurídicas, Administrativas, Financieras y de Apoyo necesarias para la Administración de los Recursos del Fondo Emprender”. Entre las principales actividades del convenio se encuentra la realización de al menos siete convocatorias nacionales dirigidas a los sectores de innovación por un presupuesto de \$75.000 millones.

1.4.12 Cultura y deporte

1.4.12.1 Ambiente

En 2011, FONADE dio continuidad a la implementación de diferentes programas y proyectos asociados con el tema medio ambiental suscritos con clientes tales como la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales –IDEAM– y el Ministerio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

FONADE terminó la ejecución de 6 convenios de Gerencia de Proyectos suscritos con la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge, el monto total de los recursos gerenciados fue de \$4.495 millones. La Tabla No. 19 detalla las actividades y logros en 2011 bajo el marco de los convenios suscritos con la CVS.

Tabla No. 19
Actividades convenios CVS 2011

<ul style="list-style-type: none"> • Se optimizó la gestión del recurso hídrico, al generar información confiable que permitió tomar decisiones sobre el tema ambiental de la región.
<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicaron modelos de simulación de calidad de los principales cuerpos de agua, se aplicó el instrumento de tasa retributiva y tasa por uso, se hizo control y seguimiento de vertimientos líquidos industriales y domésticos y manejo de vertimientos, se revisaron los planes de ordenamiento y manejo de cuencas hidrográficas, se construyeron indicadores de sostenibilidad del recurso y se apoyó a proyectos de investigación relacionados con la calidad del agua.
<ul style="list-style-type: none"> • Se apoyó la gestión integral del recurso aire en el departamento de Córdoba teniendo en cuenta actividades de control de ruido en zonas urbanas de distintos municipios, se monitoreó la calidad del aire y se implementaron estrategias de control de emisiones de ruido.
<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolló e implementó la segunda fase del sistema de información ambiental – SIA SIG CVS, el cual logró la captura, almacenamiento, análisis, visualización, administración, consulta y disposición de la información cartográfica, temática y alfanumérica de la CVS.
<ul style="list-style-type: none"> • Se identificaron y priorizaron los puntos críticos de erosión en las márgenes de los ríos del departamento de Córdoba mediante proyectos de optimización y construcción de obras hidráulicas en las cuencas del departamento de Córdoba.
<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollaron visitas, informes y conceptos técnicos de evaluación, seguimiento y control a las licencias, concesiones, permisos y autorizaciones ambientales, así como también, la movilización y tráfico ilegal de fauna y flora.

1.5 Gestión de convenios de estructuración de proyectos

FONADE a través de la línea de Estructuración de proyectos brinda a los clientes servicios de asesoría financiera, estructuración financiera y estructuración integral de proyectos, entendiéndose esta última como el conjunto de actividades y estudios que se deben realizar para determinar el mejor esquema bajo el cual un proyecto se pueda llevar a cabo a nivel técnico, financiero, legal, institucional y operacional; de esta forma, el proyecto se promociona para lograr la vinculación de inversionistas públicos y privados, tanto para su financiación como para su ejecución.

1.5.1 Procesos de enajenación de las participaciones accionarias de la Nación en empresas

FONADE, a través del convenio 194081 suscrito con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público –MHCP–, el Ministerio de Minas y Energía –MME– y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible –MADS–, adelanta la gerencia del programa de “Aprovechamiento de Activos y Enajenación de Participaciones de la Nación y sus distintas entidades en empresas públicas, mixtas y privadas”. El objeto del convenio comprende la valoración de la participación accionaria de la Nación, la estructuración de sus correspondientes programas de ventas y la promoción, divulgación y ejecución en nombre y representación de la Nación de estos programas de ventas.

En el marco de este convenio FONADE adelanta los siguientes procesos:

- **Electrificadora de Boyacá –EBSA–:** Con el apoyo de la banca de inversión contratada, FONADE estructuró el programa de enajenación de las acciones de EBSA, el cual fue aprobado mediante Decreto 1515 de 2010 y modificado parcialmente mediante Decreto 2078 del 13 de junio de 2011. La oferta de las acciones dirigida a los destinatarios de las condiciones especiales en la primera etapa inició el 16 de agosto de 2011 y culminó el 18 de octubre de 2011.

El 29 de diciembre de 2011 se realizó la venta de las acciones en la segunda etapa del programa, dirigida a los inversionistas precalificados. Mediante un acto público, se logró exitosamente la venta de la participación que tenía la Nación (99,4%) en la empresa. La transacción se cerró

por un valor de \$807.677 millones de pesos, superando en más de \$300.000 millones la suma esperada por el Gobierno Nacional.

- **Electrificadora del Pacífico:** Después de un proceso público, el 4 de junio de 2010 se contrató la banca de inversión requerida para estructurar y ejecutar dicho programa de enajenación. Durante el año 2011, el contratista entregó los tres primeros informes, que incluían el cronograma de la consultoría, el diagnóstico y debida diligencia y la valoración de la empresa. Actualmente se está pendiente de la presentación de los resultados de la valoración al Consejo de Ministros como etapa previa para la emisión del decreto de aprobación del programa de enajenación. La valoración de la electrificadora fue presentada a la junta directiva de CISA, quien aprobó el rango del valor expuesto por el asesor.
- **Gecelca S.A. ESP y Urrá S.A. ESP:** Mediante proceso público del 14 de mayo de 2010 se contrató la banca de inversión requerida para estructurar y ejecutar el programa de las participaciones de la Nación en las dos empresas. La ejecución del contrato del banquero se inició el 16 de diciembre de 2010. En 2011 el asesor entregó los tres primeros informes, que incluían el cronograma de la consultoría, el diagnóstico y debida diligencia y la valoración de la empresa, respectivamente. Actualmente se está pendiente de la presentación de los resultados de la valoración al CAAP como etapa previa a la presentación del Consejo de Ministros.
- **Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP:** Mediante proceso público del 28 de enero de 2010 se contrató la banca de inversión requerida para asesorar a la Nación en el diseño e implementación de la alternativa estratégica que permita optimizar el valor de la empresa. El acta de inicio de dicho contrato se firmó el 30 de abril de 2010 y a la fecha el contratista ya entregó los informes No. 1, 2 y 3, con el cronograma del proceso, el diagnóstico de la empresa y las alternativas de solución, respectivamente. El contrato del banquero estaba suspendido desde el 1 de julio de 2011 y se reinició el 23 de agosto del mismo año. Se encuentran en revisión las correcciones al informe No. 2 que estaban pendientes y la revisión completa del informe No. 3 para aprobación por parte del supervisor del contrato.
- **Otros proyectos:** Para el caso de las participaciones de la Nación – MHCP y Nación – MADR en los Fondos Ganaderos, las Centrales de Abasto y las Empresas del Fondo Emprender, los contratos de las firmas que asesoran dichos procesos se encuentran suspendidos, a la espera de la emisión por parte del Gobierno Nacional del decreto que reglamente los artículos 258 y 259 del Plan Nacional de Desarrollo 2011- 2014, cuya última versión fue circulada por FONADE al MADR, MHCP y DNP para su revisión.

1.5.2 Otros procesos de estructuración de proyectos

1.5.2.1 Gestión y operación del Planetario de Bogotá

Mediante el convenio 210072, suscrito con la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá D.C –SCRD–, por valor de \$91.144.956, FONADE se comprometió con la estructuración de un esquema para la gestión y operación del Planetario de Bogotá. El proyecto inició el 30 de diciembre de 2010 y se desarrolló en dos fases: la primera para la realización del diagnóstico de la situación actual del Planetario y, la segunda, para el planteamiento de alternativas su operación y gestión. Para cada fase FONADE entregó los respectivos informes, concluyendo que el mejor esquema para la operación y gestión del Planetario corresponde a la realización de un convenio de asociación entre la SCR D y un operador idóneo.

La formalización del nuevo esquema de operación depende de las decisiones de la SCR D y del avance de la obra física y las adecuaciones estructurales que se adelantan en el Planetario, toda vez que se considera conveniente que la reinauguración del edificio y sus diferentes servicios sea llevada a cabo en su totalidad por el nuevo esquema de operación en vez de realizar la reinauguración del Planetario por partes.

Observatorio de Competitividad y Racionalización de regulaciones y trámites empresariales

Mediante el convenio 211026 suscrito con el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, por valor de \$1.200 millones, FONADE se comprometió con la ejecución de los siguientes proyectos: a) Observatorio de Competitividad y b) Racionalización de regulaciones y trámites empresariales. Al cierre de la vigencia 2011 FONADE aportó \$1.000 millones y contrató 7 consultores para la ejecución del proyecto.

Solución empresarial para Servicios Postales Nacionales S.A

A través del convenio 211031 suscrito con el Departamento Nacional de Planeación –DNP–, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Servicios Postales Nacionales S.A. por valor de \$3.700 millones, FONADE adelanta la gestión del proyecto de búsqueda de una solución empresarial para Servicios Postales Nacionales S.A. que genere valor para sus accionistas y, así mismo, asegure la prestación eficiente de un Servicio Postal Universal (SPU) relevante, responsabilidad hoy de la Nación.

En 2011 se entregaron por parte de FONADE los siguientes productos: el Plan operativo del convenio, Cronograma de actividades de la Fase 1 y 2 con sus correspondientes soportes de estudios previos y las reglas de participación para los procesos de contratación relativos a la Fase 1 y 2.

Estructuración de Concesiones Viales

En 2011, FONADE suscribió cuatro convenios con la Agencia Nacional de Infraestructura –ANI– con el objeto de adelantar la estructuración de los siguientes proyectos de concesión vial:

- **Grupo Centro Occidente:** cubre las concesiones viales principalmente para los corredores doble calzada Ibagué - La Paila, corredor doble calzada Buga - Buenaventura y corredor Santander de Quilichao - Chachagüi, para lo cual FONADE suscribió el convenio 211036 por valor de \$25.029 millones, con un plazo de ejecución hasta el 31 de diciembre de 2012.
- **Grupo Centro Sur:** orientado a la estructuración de concesiones viales principalmente para los corredores doble calzada Girardót, Puerto Salgar, Ibagué, corredor Neiva - Girardót y corredor Mocoa - Neiva. Para este propósito, FONADE suscribió el convenio 211037 por valor de \$13.847 millones con un plazo de ejecución hasta el 31 de diciembre de 2012.
- **Grupo Norte:** orientado a la estructuración de concesiones para los siguientes corredores viales: 1) Caucasia - La Ye, 2) El viajano - San Marcos, 3) Cereté - Cruz del Viso, 4) Ciénaga de Oro - La Ye, 5) Sahagún - Sincelejo, 6) Cruz del Viso - Arjona, 7) Puerta de Hierro - Yati, 8) Carreto - Pondera, 9) El Burro - Tamalameque, 10) Cartagena - Barranquilla, y Corozal - Cruz del Viso para lo cual FONADE firmó el convenio 211038 por valor de \$12.500 millones con un plazo de ejecución hasta el 31 de diciembre de 2012.
- **Grupo Centro Oriente:** cubre principalmente las concesiones viales para los corredores perimetral de oriente de Cundinamarca, Bogotá - Villavicencio, corredor Villavicencio - Arauca incluye el sector transversal del Sisga - (Chocontá - Aguaclara), corredor malla vial Meta, Puerto Gaitán - Puerto Carreño. Para el desarrollo de este proyecto, FONADE suscribió el convenio 211039 que tiene un valor de \$24.601 millones y un plazo de ejecución hasta el 31 de diciembre de 2012.

Diseño de propuesta metodológica para la formulación y estructuración de proyectos para el Sistema General de Regalías

En el marco del plan estratégico 2011-2014, la Gerencia General de FONADE presentó a la Junta Directiva en sesión ordinaria No. 523 del día 26 de abril de 2011, los proyectos cuya ejecución se propone realizar durante el periodo 2011 - 2014, dentro de los cuales se incluyó el proyecto para el “Desarrollo, promoción e implementación del portafolio de servicios de formulación y estructuración orientados a la participación en esquemas e iniciativas gubernamentales”, cuyo objetivo consiste en desarrollar y ofrecer servicios de formulación y estructuración de proyectos para apoyar las iniciativas gubernamentales enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014.

Como resultado, la Junta Directiva autorizó la inversión de recursos no reembolsables por la suma de \$5.000 millones, para la constitución del Fondo para la Identificación y Estructuración de Proyectos (FIEP) con el fin de robustecer la línea de negocios de Estructuración de proyectos y consolidar a FONADE como aliado estratégico del Gobierno Nacional en la realización de estudios de pre-inversión y la estructuración de proyectos.

En este marco, FONADE participará con sus servicios de formulación y estructuración de proyectos para apoyar las iniciativas, sistemas y/o programas gubernamentales. Dentro del aporte de recursos se consideró apoyar el Sistema General de Regalías ya que el mismo se desarrollará a través de proyectos que requieren ser gestionados eficientemente desde su estructuración. Por lo anterior y como apoyo al mencionado sistema gubernamental, FONADE celebró contratos con nueve profesionales y dos consultorías que durante el último trimestre de 2011 acompañaron al Gobierno en tres procesos:

1. Asistencia técnica en las mesas realizadas en siete regiones del país para la priorización de aproximadamente 300 proyectos en los cuales se podrán invertir recursos de regalías durante el año 2012.
2. Elaboración del Manual de maduración de proyectos como herramienta para que FONADE fortalezca la estructuración, priorización, gerencia, gestión, evaluación, entrada en operación y cierre de proyectos tomando como piloto la dinámica del Sistema General de Regalías.
3. Elaboración del Plan de implementación de las tecnologías de la información y comunicación para el Sistema General de Regalías, teniendo como base las soluciones de tecnología existentes en el gobierno central. Las etapas de priorización, formulación, evaluación y ejecución de proyectos. Este plan tiene por objetivo desarrollar los sistemas de información requeridos cumpliendo con características de usabilidad, escalabilidad, portabilidad, confiabilidad, rendimiento, seguridad, monitorización y auditoría, indicadores de gestión, gestión de contenidos e inteligencia de negocios para la gestión transparente y eficiente del Sistema General de Regalías y del área de Estructuración y evaluación de proyectos de FONADE.

1.6 Gestión de convenios de evaluación de proyectos

En 2011, FONADE suscribió el convenio 211013 con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por valor de \$301 millones, para adelantar las actividades que resulten necesarias para llevar a cabo los procesos de evaluación de los proyectos que se encuentren en el banco de proyectos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –Fomipyme– y demás proyectos presentados en las diferentes convocatorias.

En cumplimiento de los compromisos adquiridos, FONADE realizó las evaluaciones de viabilidad de los 127 proyectos presentados en 2011 al Ministerio-Fomipyme, siguiendo los lineamientos y las políticas de dicho fondo y entregó los informes correspondientes. En total se determinó la viabilidad de 19 de estos proyectos.

1.7 Gestión de proyectos financiados con recursos no reembolsables, RNR - ejecutados en 2011

Mediante el Acuerdo No. 01 de 2004, expedido por la Junta Directiva de FONADE, se establece que el financiamiento no reembolsable se destinará a impulsar proyectos en sectores tales como: cultura y deporte, transporte, agropecuario, medio ambiente y saneamiento básico, gestión comunitaria, asistencia alimentaria, vivienda, salud y educación y en los demás sectores señalados en el Plan Nacional de Desarrollo.

A través de los excedentes financieros generados, en cumplimiento con su política de compromiso y responsabilidad social y soportado en el acuerdo mencionado anteriormente, desde hace más de diez años, FONADE ha apoyado y contribuido de forma importante y exitosa en la ejecución de proyectos a lo largo de todo el territorio nacional que tienen como objeto principal beneficiar a la comunidad.

En el año 2011, FONADE desarrolló 25 proyectos en 12 departamentos del país, a los cuales aportó de sus propios recursos \$5.471 millones. Adicionalmente, dos se encuentran en ejecución, uno en proceso de evaluación de propuestas y otro suspendido para una inversión adicional de \$2.364 millones. Lo anterior representa una inversión total de \$7.835 millones, de los cuales \$476 millones corresponden a recursos del año 2011.

Entre los proyectos más destacados ejecutados en 2011, se encuentran los 18 escenarios deportivos a los cuales se dio prioridad por iniciativa de la Presidencia de la República, en los que se invirtieron recursos de FONADE por \$3.561 millones, cuya ubicación beneficiará a población vulnerable en zonas de alto impacto social, cuyo objeto es brindar áreas para el esparcimiento y el fomento del deporte.

Por otra parte, en el marco del proyecto de transporte escolar, mediante el estímulo al uso de la bicicleta, FONADE entregó en 2011 un total de 828 bicicletas en diferentes instituciones educativas de los municipios de Algarrobo, Maicao, Ocaña, San Juan del Cesar y Uribe. Con el fin de facilitar el desplazamiento de los estudiantes a las aulas de clase, para lo cual se realizaron aportes por \$272 millones.

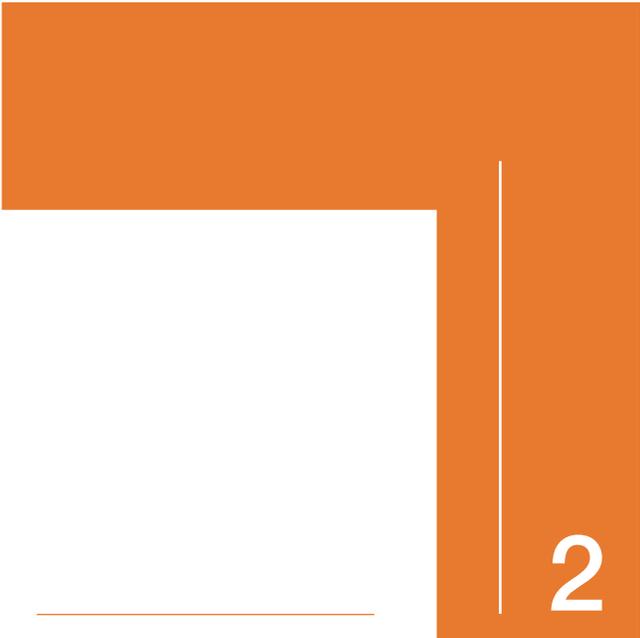
En el sector de educación, se entregaron a la institución educativa CEDID San Pablo en la localidad de Bosa, cuatro equipos de cómputo y cuatro proyectores, instalados, en funcionamiento y con la capacitación para su uso y mantenimiento, para lo cual se aportaron \$50 millones.

Así mismo, FONADE apoyó la ejecución de proyectos de infraestructura como 1) La construcción del parqueadero vehicular de la terminal de transporte de Angostura, departamento de Antioquia, con un aporte de \$493 millones, 2) La construcción del hogar de paso para el adulto mayor en el municipio de Hispania, departamento de Antioquia por un valor de \$300 millones.

En 2011, FONADE también ejecutó el proyecto de construcción del centro de convenciones de Popayán en el cual FONADE apoyó al departamento del Cauca con la suma de \$1.000 millones y supervisó su manejo. Está pendiente que la gobernación y el Gobierno Nacional ubiquen recursos adicionales para su finalización.

Por último, en 2011 se terminó el proyecto de recuperación ambiental y cultural y consolidación del territorio de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada de Santa Marta, por un valor de \$500 millones y se adelantó el proceso de selección para la construcción del sector B del Malecón de Ciénaga, proyecto en el que FONADE tiene comprometidos \$1.660 millones. Estas obras se iniciarán en 2012.





2

GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

Foto: Distrito de Riego Triángulo del Tolima. Proyecto: INCODER- FONADE.
Fotografía: Grupo de Ejecución de Proyectos- FONADE.

Tabla No. 20
Balance general

Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo					
Cifras en millones de pesos					
	Cierre			Valoración anual 2011 - 2010	
	2009	2010	2011	Absoluta	Relativa
Activo	1.156.471	997.928	1.031.818	33.890	3,4%
Disponible	320.128	334.631	332.269	-2.362	-0,7%
Caja	4	2	0	-2	-100,0%
Bancos-Otras entidades Fin.	320.134	334.629	332.269	-2.360	-0,7%
Recursos Propios	73.056	31.625	19.435	-12.190	-38,5%
Proyectos	247.078	303.004	312.833	9.830	3,2%
Provisión Sobre el Disponible	-10	0	0	0	0,0%
Inversiones	760.395	584.483	593.292	8.809	1,5%
Recursos Propios	198.957	185.628	167.509	-18.119	-9,8%
Proyectos	561.438	398.855	425.783	26.928	6,8%
Cartera de Créditos Neta	0	0	0	0	0,0%
Cartera Bruta	1.250	1.250	1.250	0	0,0%
Provisiones	-1.250	-1.250	-1.250	0	0,0%
Cuentas por Cobrar	4.960	5.354	11.890	6.537	122,1%
Intereses de Cartera	0	0	0	0	-100,0%
Arrendamientos	110	0	0	0	0,0%
Venta de Bienes y Servicios	1.089	812	896	84	10,4%
Otras Cuentas por cobrar	6.722	6.529	17.008	10.479	160,5%
Otras Provisiones Cuentas por Cobrar	-2.961	-1.988	-6.014	-4.026	202,5%
Bienes Realiz. y Rec. en Pago	48.378	48.378	60.622	12.244	25,3%
Propiedades y Equipos	6.762	6.650	6.295	-354	-5,3%
Otros Activos	15.847	18.433	27.449	9.017	48,9%
Pasivos	1.051.612	895.733	925.354	29.621	3,3%
Depósitos y Exigibilidades	921.239	780.736	811.578	30.842	4,0%
Cuentas por Pagar	113.853	91.363	96.920	5.557	6,1%
Otros Pasivos	5.777	3.041	2.230	-810	-26,6%
Pasivos Estimados y Provisiones	10.743	20.594	14.627	-5.968	-29,0%
Patrimonio	104.860	102.194	106.464	4.269	4,2%
Capital Social	57.150	57.150	57.150	0	0,0%
Reservas	21.579	31.735	28.879	-2.856	-9,0%
Superávit	11.399	11.000	15.575	4.575	41,6%
Resultados del Ejercicio	14.732	2.309	4.859	2.550	110,4%

Tabla No. 21
Estado de resultados

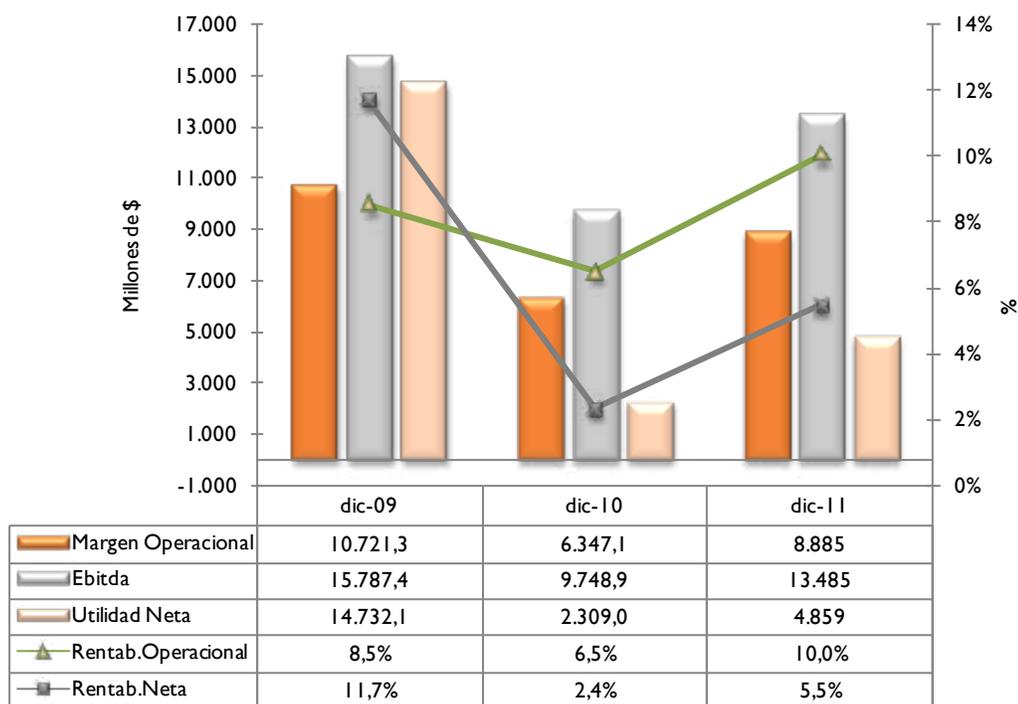
Estado de Resultados	Cierre			Variación anual 2011 - 2010	
Cifras en millones de pesos					
	Cierre			Valoración anual 2011 - 2010	
	2009	2010	2011	Absoluta	Relativa
Ingresos	126.016	97.546	88.668	-8.878	-9,1%
Operacionales	111.520	77.761	73.752	-4.009	-5,2%
Intereses	85.600	45.255	37.111	-8.145	-18,0%
Cartera	26	12	18	6	49,4%
Portafolio	85.574	45.243	37.093	-8.151	-18,0%
Proyectos	63.921	34.996	25.916	-9.080	-25,9%
FONADE	21.653	10.248	11.177	929	9,1%
Comisiones y/o Honorarios	25.838	32.489	36.108	3.619	11,1%
Otros Ingresos Operacionales	83	17	533	517	3135,3%
Gastos y Costos	105.168	82.926	73.615	-9.312	-11,2%
Operacionales	100.799	71.414	64.867	-6.547	-9,2%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	59.538	32.959	24.453	-8.507	-25,8%
Financieros	337	40	90	50	126,4%
Margen Financiero Bruto	51.646	44.762	49.210	4.448	9,9%
Gastos Funcionamiento	35.858	35.013	35.725	712	2,0%
Gastos de Personal	6.437	6.925	6.762	-163	-2,4%
Honorarios	19.102	19.006	18.986	-20	-0,1%
Impuestos	3.039	2.582	3.512	930	36,0%
Arrendamientos	157	35	4	-31	-88,9%
Contribuciones y Afiliaciones	459	374	544	170	45,5%
Seguros	339	622	509	-113	-18,2%
Mantenimiento y Reparaciones	203	214	275	62	28,9%
Adecuación de oficina	135	94	26	-68	-72,0%
Diversos	5.987	5.162	5.107	-55	-1,1%
Servicios de Aseo y Vigilancia	301	368	308	-60	-16,3%
Servicios Temporales	400	92	374	282	305,6%
Publicidad y Propaganda	62	113	38	-75	-66,4%
Servicios Públicos	704	662	626	-36	-5,4%
Gastos de Viaje	0	3	0	-3	-100,0%
Transporte	1.029	982	1.072	91	9,2%
Útiles de Papelería	62	108	80	-29	-26,5%
Otros	3.429	2.833	2.609	-225	-7,9%
Margen Operac. Antes de Deprec. y Amortización	15.787	9.749	13.485	3.736	38,3%

Estado de Resultados	Cierre			Variación anual 2011- 2010	
Cifras en millones de pesos					
	Cierre			Valoración anual 2011 - 2010	
	2009	2010	2011	Absoluta	Relativa
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	5.066	3.402	4.600	1.198	35,2%
Provisiones Netas de Recuperación	3.447	1.342	2.853	1.511	112,6%
Provisiones	3.447	1.342	2.853	1.511	112,6%
Depreciaciones	1.092	1.392	1.011	-381	-27,4%
Amortizaciones	527	667	735	68	10,2%
Margen Operacional	10.721	6.347	8.885	2.538	40,0%
Ingresos No Operacionales	14.496	19.785	14.916	-4.869	-24,6%
Gastos No Operacionales	4.369	11.512	8.748	-2.765	-24,0%
Utilidad Antes de Impuestos	20.848	14.620	15.053	433	3,0%
-Impuesto de Renta y Complementarios	6.116	12.311	10.195	-2.116	-17,2%
Ganancias (Excedentes) y Pérdidas	14.732	2.309	4.859	2.550	110,4%
Comisiones y/o Honorarios	25.838	32.489	36.108	3.619	11,1%
Otros Ingresos Operacionales	83	17	533	517	3135,3%
Gastos y Costos Operacionales	105.168	82.926	73.615	-9.312	-11,2%
	100.799	71.414	64.867	-6.547	-9,2%

2.1 Gestión financiera

Al cierre del año 2011, la utilidad neta de la entidad alcanzó los \$4.859 millones, cifra que supera en un 110,4% los resultados observados el año anterior (\$2.309 millones). Sobre este comportamiento favorable, se destaca el mayor control ejercido sobre la estructura de gastos de la entidad, que en total decrecieron en un 11,2%. Así mismo, sobresalen los mayores ingresos por concepto de Comisiones y Honorarios que alcanzaron los \$36.108 millones, con un incremento del 11,1% frente a los reportados en 2010. De igual manera, los resultados operacionales alcanzaron los \$8.885 millones con un aumento del 40%, indicando un margen operacional del 10% y un EBITDA de \$13.485 millones.

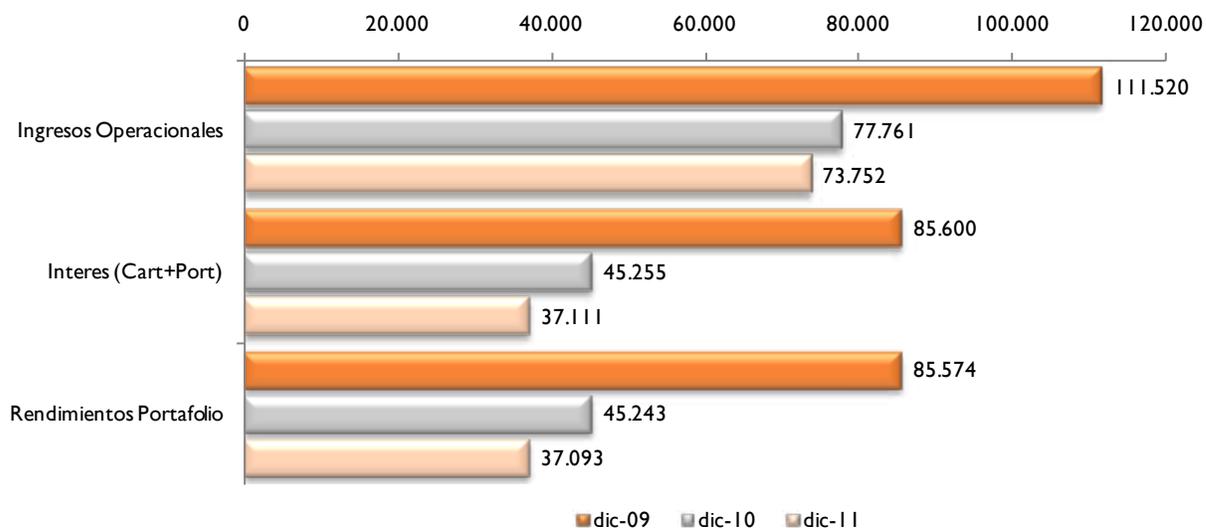
Gráfico No. 05
Evolución márgenes de rentabilidad 2009 – 2011



2.1.1 Desempeño de ingresos y gastos

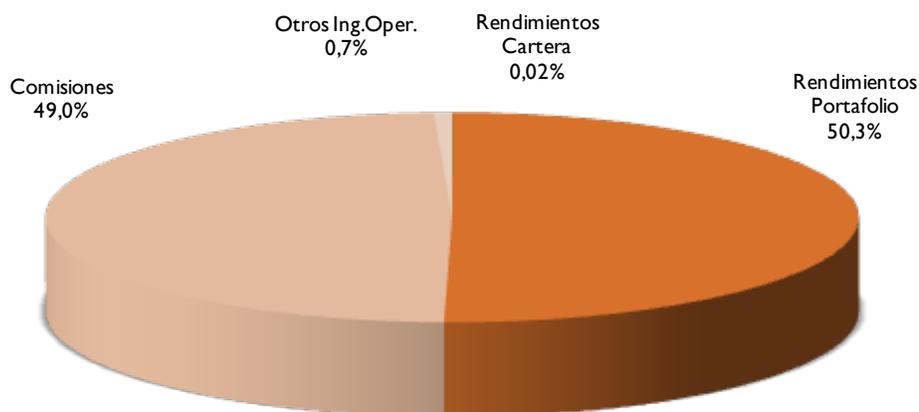
2.1.1.1 Evolución y estructura de ingresos

Gráfico No. 06
Evolución de ingresos 2010 – 2011
(cifras en millones de pesos)



Dentro del total de ingresos reportados por la entidad, el 83,2% correspondía a los ingresos generados en la operación, donde se destacaban los Honorarios y Comisiones que contribuían con un 49% y los rendimientos financieros provenientes del portafolio de inversiones con una participación del 36,6%. Al cierre del año 2011, las Comisiones y Honorarios superaron en \$3.619 millones las generadas el año anterior. Por su parte, el portafolio de inversiones aportó rendimientos financieros por \$37,093 millones, con una caída del 18% en relación con los registrados en diciembre de 2010, \$45,233 millones. Esta disminución es consistente con el comportamiento y la volatilidad de las tasas de interés en el mercado. De esta manera, los Ingresos Operacionales totalizaron \$73.752 millones con una disminución del 5,2% en relación con los registrados el año anterior.

Gráfico No. 07
Composición de ingresos operacionales – 31 de diciembre de 2011



En 2011, los Ingresos No Operacionales \$14.916 participaron en un 16,8% del total de los ingresos generados por la entidad. El 98,4% de este rubro corresponde a los ingresos diversos (\$14.147 millones), donde sobresalen los aportes sobre rendimientos de períodos anteriores, las recuperaciones provenientes de reintegros de provisiones de procesos judiciales y los arrendamientos de bienes inmuebles.

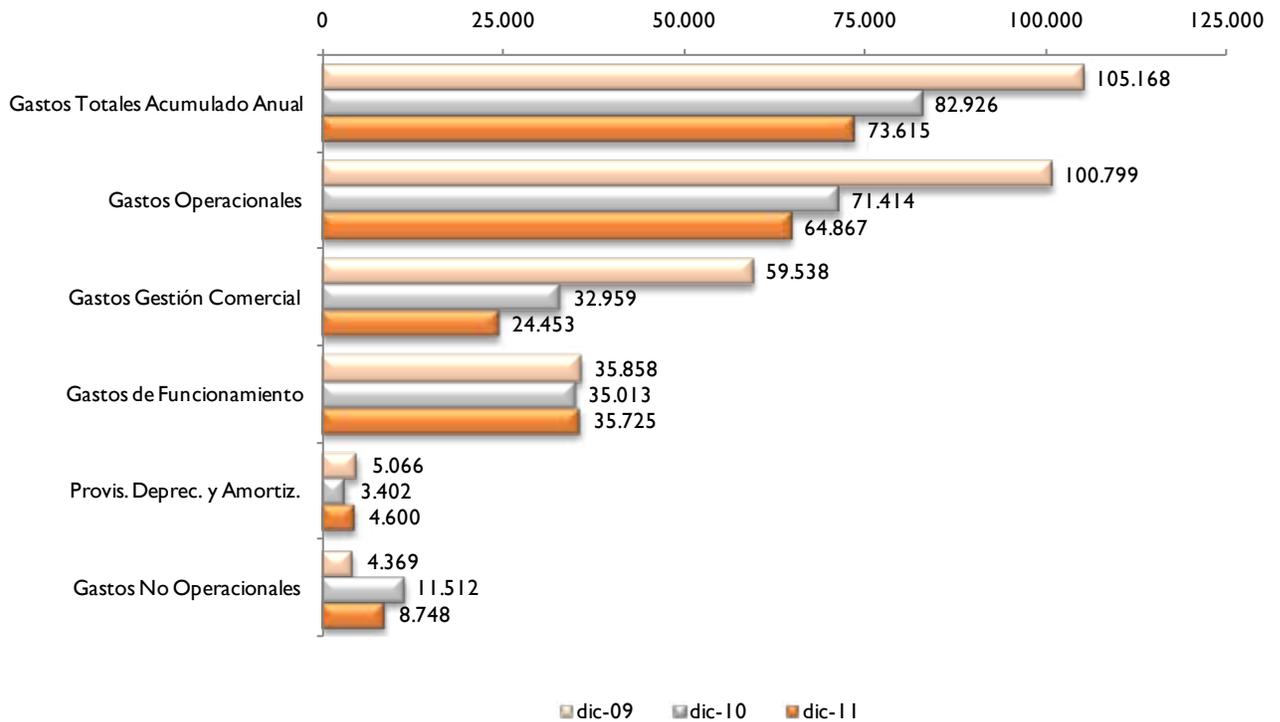
Durante 2011 se efectuó la devolución de recursos no ejecutados de convenios, consistentes con el efectivo proceso de liquidación y las cláusulas de apremio que provienen de la penalización por incumplimientos en la ejecución de contratos. En consecuencia, se observó una disminución del 24,6% en los ingresos no operacionales que se ubicaron en \$14.916 millones frente a los \$19,785 millones registrados en 2010.

2.1.1.2 Evolución y estructura de gastos

A cierre de 2011, los Gastos sumaron un total de \$73.615 millones, presentando una disminución del 11,2% con respecto al mismo período de 2010. Este movimiento se explica principalmente por los menores aportes por rendimientos realizados a convenios.

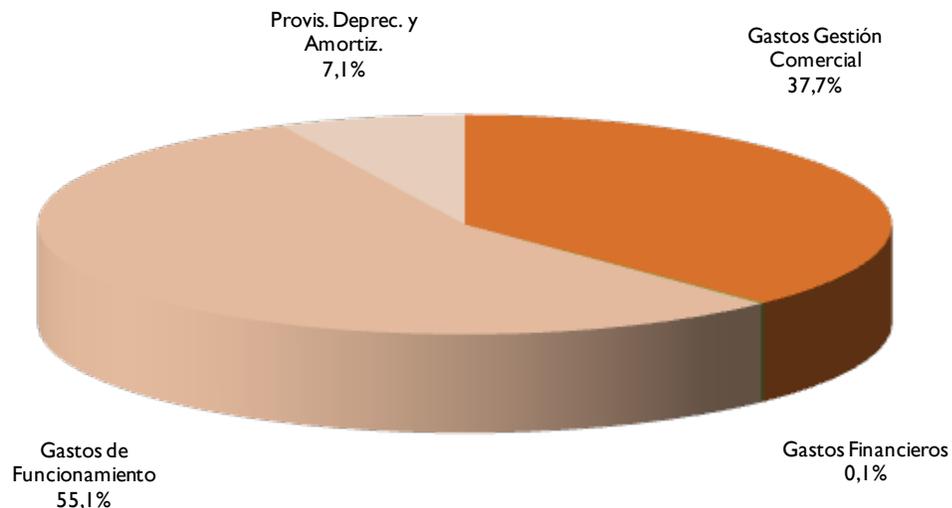
Los Gastos Operativos se ubicaron en \$64.867 millones con una disminución del 9,2% frente a 2010, representando el 88,1% de los Gastos Totales. Estos gastos se encuentran constituidos en su mayoría por Gastos de Funcionamiento (55,1%), los generados en la Gestión Comercial (37,7%) y Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones (7,1%). Al cierre de 2011, se observó una disminución de \$8.507 millones en los aportes de rendimientos financieros efectuados para la ejecución de proyectos, razón por la cual los Gastos de Gestión Comercial decrecieron en un 9,2% ubicándose en \$24.453

Gráfico No. 08
Evolución de gastos 2009 – 2011
(cifras en millones de pesos)



Con relación a los Gastos de Funcionamiento, se logró una disminución en los pagos efectuados por concepto de Personal, Seguros y Adecuaciones de Oficina. Sin embargo, el cubrimiento de obligaciones tributarias y contribuciones incidieron en los mayores Gastos de Funcionamiento, los cuales totalizaron \$35.725 millones y aumentaron en un 2% frente a los observados en 2010.

Gráfico No. 09
Composición gastos operacionales – 31 de diciembre de 2011

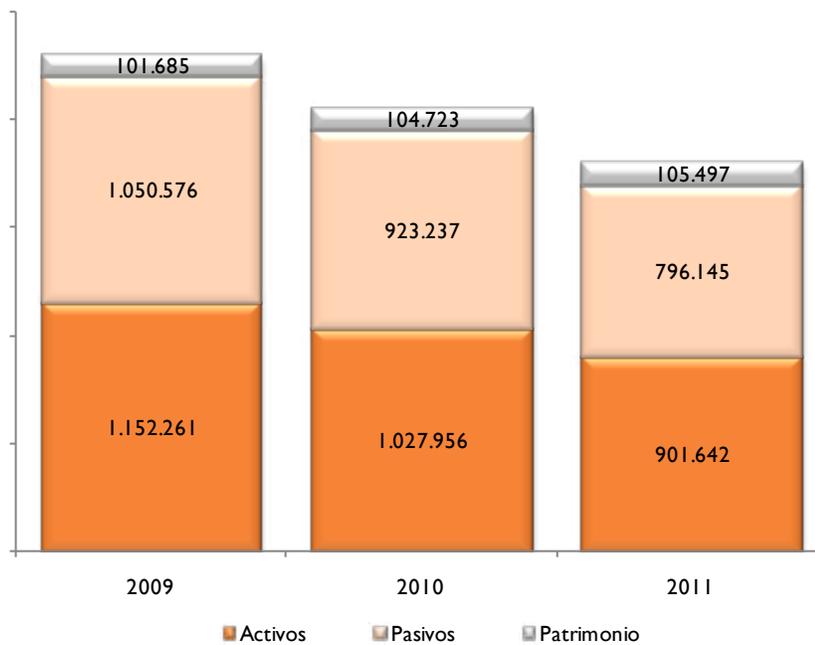


En 2011 se experimentó una reducción del 33% en los costos asociados a Provisiones de Multas y Sanciones, Litigios, Indemnizaciones y demandas. Esto favoreció el comportamiento de los Gastos No Operacionales que sumaron un total de \$8.748 millones presentando una disminución del 24% con respecto a los registrados el año pasado.

2.1.2 Estructura del balance

Los Activos Totales a cierre de 2011, ascendieron a \$1.031.818 millones, lo que representó un incremento del 3,4% con respecto al año 2010. Estos activos se encontraban respaldados en un 89,7% con pasivos por \$925.354 millones y un 10,3% con el patrimonio por \$106.464 millones.

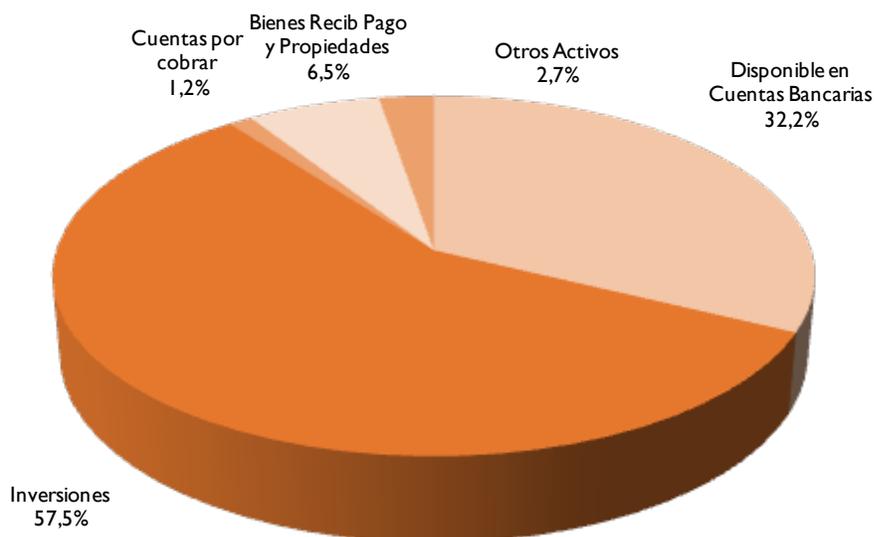
Gráfico No. 10
Estructura del balance a 31 de diciembre de 2011
(millones de pesos)



2.1.2.1 Evolución y estructura del activo

En el Activo, a cierre de 2011 se destacaron las Inversiones que constituían el principal rubro del Activo, con una participación del 57,5%, seguidas por la cuenta de Disponible, que contribuía con el 32,2%, los Bienes Realizables y Recibidos en Dación de Pago con el 6,5%, Otros Activos que aportaban el 2,7% y las Cuentas por Cobrar con el 1,2%.

Gráfico No. 11
Composición de activos totales - 31 de diciembre de 2011



Las Inversiones a cierre de 2011 sumaron un total de \$593.292 millones, de los cuales \$425.783 millones correspondían a recursos de proyectos (71,8%) y \$167.509 millones a recursos propios (28,2%). La disminución de \$18.119 millones (9,8%) que presentó el portafolio de recursos propios se debió a la liquidación de inversiones para el cubrimiento de las necesidades de liquidez de la entidad, así como la materialización de utilidades aprovechando las condiciones del mercado.

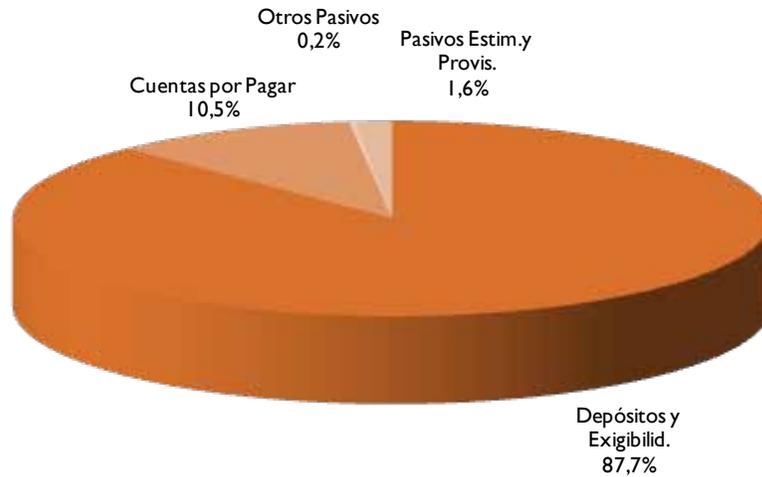
En cuanto al portafolio de proyectos, se observó un incremento en los recursos recibidos para la ejecución de convenios ante el dinamismo del negocio observado principalmente en el último trimestre del año, lo que explica el fortalecimiento de inversiones en un 6,8%, al pasar de \$398.855 millones a \$425.783 millones. Así mismo, al cierre del ejercicio el Disponible ascendió a \$332.269 millones, de los cuales \$312.833 millones (94,2%) correspondían a recursos destinados a la ejecución de proyectos y \$19.435 millones (5,8%) a recursos propios de la entidad.

La Cartera de Créditos bruta de FONADE totalizó \$1.250.000 al finalizar 2011, sin mostrar ninguna variación respecto a la registrada a cierre de 2010. El valor de esta cuenta corresponde a la obligación de la Empresa Oficial de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Sincelejo EMPAS E.S.P. – Municipio de Sincelejo, la cual se encuentra en proceso de recuperación desde el año 2008 y a la fecha está totalmente provisionada. Los Bienes Realizables y Recibidos en Pago por valor de \$60.622 millones están representados principalmente en 18 lotes para el desarrollo del proyecto Playa Blanca Barú. Por su parte, las Propiedades y Equipos, que totalizaron \$6.295 millones, presentaron en el año una disminución de \$354 millones, comportamiento que se explicó principalmente por la depreciación causada durante el año.

Por último, el registro del anticipo del Impuesto de Renta por \$5.253 millones y la valorización de bienes inmuebles por \$4,578 millones dentro del total de Otros Activos generaron un incremento del 48,9% frente a la cifra registrada en 2010.

2.1.2.2 Evolución y estructura del pasivo

Gráfico No. 12
Composición de pasivo a 31 de diciembre de 2011



A cierre de 2011, los Pasivos Totales ascendían a \$925.354 millones, donde los Depósitos y Exigibilidades representaban el 87,7%, seguidos de las cuentas por pagar el 10,5%, los pasivos estimados y provisiones y los otros pasivos con una contribución del 1,6% y 0,2% respectivamente. Los mayores depósitos recibidos por los clientes, unido a un incremento en las obligaciones por cubrir incidieron en el incremento del 3,3% de los pasivos observados en el último año.

Como resultado de los nuevos negocios suscritos por la entidad, el valor de los depósitos recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos reportaron un incremento de \$30.842 millones (4,0%), donde se destacan los convenios detallados en la Tabla No. 22; de esta manera, la cuenta de Depósitos y Exigibilidades totalizó a cierre de 2011 la suma de \$811.576 millones.

Tabla No. 22
Valor de depósitos y exigibilidades por cliente
(millones de pesos)

Cliente	Saldo
Agencia Nacional de Hidrocarburos –ANH–	168.465
Ministerio de Educación Nacional –MEN–	130.196
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural –INCODER–	82.103
Servicio Geológico Colombiano	60.645
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar –ICBF–	52.910
Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA–	50.220
Instituto Nacional de Vías –INVIAS–	49.572
Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	45.235
Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	44.246
Ministerio del Interior y de Justicia	37.054
Bogotá D.C.	24.177
Jefatura de Ingenieros Militares	16.486
Departamento Nacional de Planeación –DNP–	5.215
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	4.675
Ministerio de la Protección Social	3.359
Instituto Colombiano del Deporte –COLDEPORTES–	2.817
Instituto de Desarrollo Urbano –IDU–	2.406
Municipio de Soacha	2.139
Ministerio de Cultura	2.113
Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	2.014
Departamento de San Andrés y Providencia	2.008
Otros	23.524
TOTAL	811.576

Es importante anotar que en 2011 se efectuó la cancelación de la deuda que tenía FONADE con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo –Fondo de Promoción Turística– por la adquisición de los lotes del proyecto Playa Blanca Barú en la Isla de Barú en Bolívar. Sin embargo, en 2011 las Cuentas por Pagar ascendieron a \$96.920 millones superiores en un 6,1% a las observadas en el año anterior.

A cierre de 2011 se encontraban pendientes por cubrir pagos por concepto de proveedores, honorarios e impuestos por un total de \$56.570 millones, así como el reconocimiento de la obligación generada por el laudo arbitral adverso a la entidad derivado de la controversia con el consorcio Puentes de Cartagena por \$12.762 millones, que en conjunto incidieron en el incremento de las obligaciones de la entidad.

Consistente con el recaudo de las cuotas de administración, los Otros Pasivos de la entidad totalizaron \$2.230 millones en 2011, lo que representa una caída del 26,6%. Así mismo, las menores provisiones constituidas para contingencias en procesos jurídicos contra la entidad contribuyeron a la disminución de los Pasivos Estimados y Provisiones los cuales pasaron de \$20.594 millones en 2010, a \$14.627 millones a cierre de 2011.

2.1.2.3 Evolución y estructura del patrimonio

En 2011, los buenos resultados del ejercicio, unidos al superávit de capital generado por la valorización de bienes inmuebles, generaron un crecimiento del patrimonio de la entidad del 4,2% totalizando \$106.464 millones. Dentro del total del patrimonio, el 53,7% corresponde al capital social, seguido de las reservas constituidas que contribuyen en un 31,1%, el superávit de capital participa en un 14,6% y los resultados del ejercicio en un 4,6%.

La financiación de proyectos con recursos no reembolsables efectuados durante el año 2011, incidió en la disminución de la Reserva, de esta manera las Reservas totalizaron \$28.879 millones mostrando una disminución de \$2.856 millones.

Acorde con lo establecido en el documento Conpes 3696 del 14 de junio de 2011 y el acuerdo 088 del 13 de julio de 2011, las utilidades correspondientes al año 2010 por valor de \$2.309 millones sumadas a la liberación de la reserva ocasional por valor de \$10.304 millones menos la constitución de la reserva legal estatutaria por valor de \$231 millones, se establece un total neto a distribuir de \$12.382 para el financiamiento no reembolsable.

Con cargo a estos recursos y a las reservas constituidas en periodos anteriores, en el año 2011 se realizó la asignación de recursos por \$7.835 millones para el financiamiento de proyectos, contribuyendo de esta manera con la realización de proyectos prioritarios del alto impacto socioeconómico.

Gráfico No. 13
Composición de patrimonio a 31 de diciembre de 2011



2.1.3 Indicadores financieros

2.1.3.1 Indicadores de rentabilidad

Tabla No. 23
Indicadores financieros de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Definición	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	1,3%	0,2%	0,5%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	14,0%	2,3%	4,6%
Rendimiento de las Inversiones	Ingresos Financieros diferentes a cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	11,3%	7,7%	6,3%

Los indicadores de rentabilidad reflejaron un desempeño positivo en los resultados del ejercicio durante 2011; es así como las rentabilidades del activo y el patrimonio ascendieron al 0,5% y 4,6% respectivamente frente al 0,2% y 2,3% observados en 2010.

En contraste con los anteriores indicadores, el comportamiento del rendimiento sobre las inversiones disminuyó del 7,7% en 2010 al 6,3% en 2011, consistente con el comportamiento y la volatilidad de las tasas de interés en el mercado.

2.1.3.2 Indicadores de apalancamiento

La firma de nuevos negocios constituidos por la entidad durante 2011, incidió en el incremento de las obligaciones adquiridas (3,3%). No obstante, el buen desempeño de los activos, principalmente el fortalecimiento del disponible y el portafolio de inversiones, permitieron que el nivel de endeudamiento no registrara variaciones significativas al ubicarse en el 89,7% frente al 89,8% observado en 2010.

Tabla No. 24
Indicadores financieros de apalancamiento

Indicadores	Definición	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	90,9%	89,8%	89,7%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	10,0%	8,8%	8,7%

Es importante aclarar que, del total del pasivo el 87,7% corresponde a obligaciones contractuales derivadas de la gerencia de proyectos, las cuales no generan ningún costo de endeudamiento y en su totalidad están cubiertos por el activo.

2.1.3.3 Indicadores de eficiencia

Consistente con el mejor desempeño de las utilidades registradas durante 2011 y la disminución de los ingresos financieros obtenidos en la vigencia, el índice Dupont se incrementó al 6,6% frente al 3% del año anterior. Con relación a los gastos de funcionamiento, se observa que su participación dentro de los ingresos financieros y los activos totales aumentó en el último año al ascender al 54,7% y 3,9% respectivamente.

Tabla No. 25
Indicadores financieros de eficiencia

Indicadores	Definición	31-dic-09	31-dic-10	31-dic-11
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Financiero	13,2%	3,0%	6,6%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	79,2%	85,8%	81,9%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	36,7%	49,4%	54,7%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	3,5%	3,8%	3,9%

2.2 Gestión presupuestal

En la sesión de Junta Directiva del 21 de diciembre de 2010 se aprobó el Presupuesto de Fuentes y Aplicaciones para la vigencia 2011, el cual ascendía a la suma de \$1,847,611, que comparado con el aprobado en la vigencia 2010 presentaba una disminución del 10,7% es decir, \$222,477 tal como se detalla a continuación:

Tabla No. 26
Presupuesto de fuentes apropiación año 2011 -2010 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2011	Presupuesto 2010	Variación Absoluta	Variación %
Total fuentes	1,847,611	2,070,088	-222,477	-10.7%
Disponibilidad inicial	210	271,910	-62,316	-22.9%
Fuentes operacionales	1,634,686	1,796,347	-161,661	-9.0%
Servicios	41,471	31,265	10,207	32.6%
Honorarios y Comisiones	41,471	31,265	10,207	32.6%
Recursos de Capital	58,735	67,299	-8,564	-12.7%
Cartera	3,764	168	3,595	2,137.6%
Rendimientos Financieros	54,037	67,131	-13,093	-19.5%
Venta de Activos Operacionales	934	0.0	934	100.0%
Fondo Ejecución de Proyectos	1,532,118	1,695,156	-163,038	-9.6%
Otras Fuentes Operacionales	2,362	2,628	-265	-10.1%
Fuentes no operacionales	3,332	1,831	1,500	81.9%
Arrendamientos	398	364	34	9.5%
Otras Fuentes No Operacionales	2,934	1,468	1,466	99.9%

Tabla No. 27
Presupuesto de aplicaciones apropiación año 2011 -2010 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2011	Presupuesto 2010	Variación Absoluta	Variación %
Total aplicaciones	1,847,611	2,070,088	-222,477	-10.7%
Aplicaciones operacionales	1,715,031	1,815,633	-100,602	-5.5%
Gastos Administrativos	56,891	55,542	1,350	2.4%
Personal	8,728	8,625	103	1.20%
Prestación de Servicios	23,631	22,276	1,356	6.1%
Impuestos	18,166	15,358	2,808	18.3%
Arrendamientos	177	301	-125	-41.4%
Contribuciones y Afiliaciones	581	789	-208	-26.3%
Seguros	741	628	113	18.1%
Mantenimiento y Reparaciones	1,044	1,346	-302	-22.4%
Adecuaciones e Instalaciones	95	172	-77	-44.5%
Gastos Diversos	3,728	6,047	-2,319	-38.4%
Inversión	101,967	62,140	39,827	64.1%
Gestión de Resultados Proyectos	0	57	-57	-100.0%
Contingencias	10,383	2,000	8,383	419.2%
Fondo Ejecución de Proyectos	1,532,118	1,695,156	-163,038	-9.6%
Sentencias y Conciliaciones	13,672	738	12,934	1,752.6%
Aplicaciones no operacionales	9,218	0	9,218	100.0%
Disponibilidad final	123,362	254,455	-131,093	-51.5%

2.2.1 Ejecución presupuestal de fuentes

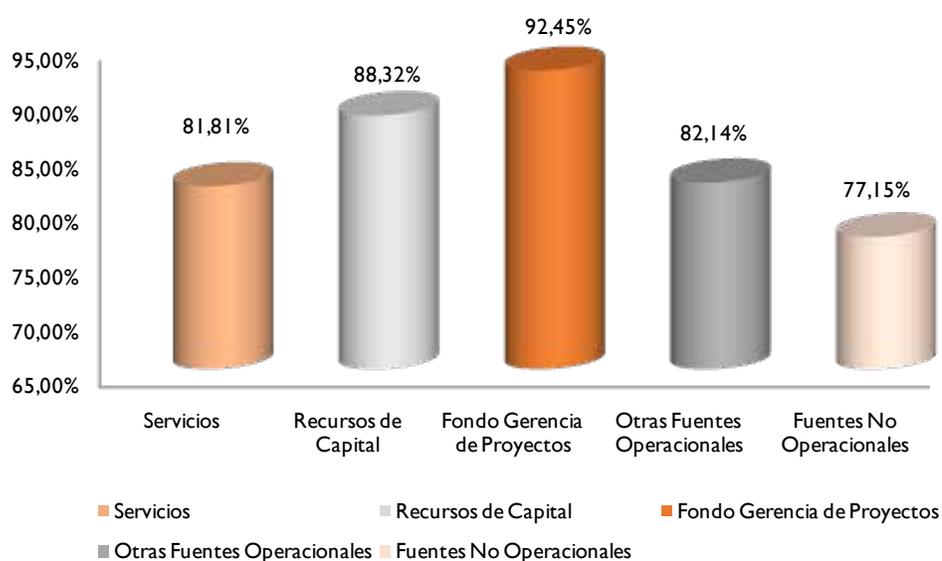
En 2011 ingresaron recursos por valor de \$1,7 billones, de los cuales \$1,4 billones se derivaron de la ejecución de proyectos y \$51.581 millones de los rendimientos financieros generados por el portafolio de inversiones. El nivel de ejecución de las fuentes fue del 92,9%, incluida la disponibilidad final frente al valor apropiado para la vigencia 2011.

Tabla No. 28
Ejecución presupuesto de fuentes año 2011 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2011	Valor Ejecutado Ingresos 2011	% Ejecución
Total fuentes	1,847,611	1,716,377	92.9%
Disponibilidad inicial	209,593	209,593	100.0%
Fuentes operacionales	1,634,686	1,504,213	92.0%
Servicios	41,471	33,929	81.8%
Honorarios y Comisiones	41,471	33,929	81.8%
Recursos de Capital	58,735	51,877	88.3%
Cartera	3,764	295	7.8%
Rendimientos Financieros	54,037	51,581	95.5%
Venta de Activos Operacionales	934	0	0.0%
Fondo Ejecución de Proyectos	1,532,118	1,416,467	92.5%
Otras Fuentes Operacionales	2,362	1,940	82.1%
Fuentes no operacionales	3,332	2,570	77.1%
Arrendamientos	398	387	97.2%
Otras Fuentes No Operacionales	2,934	2,183	74.4%

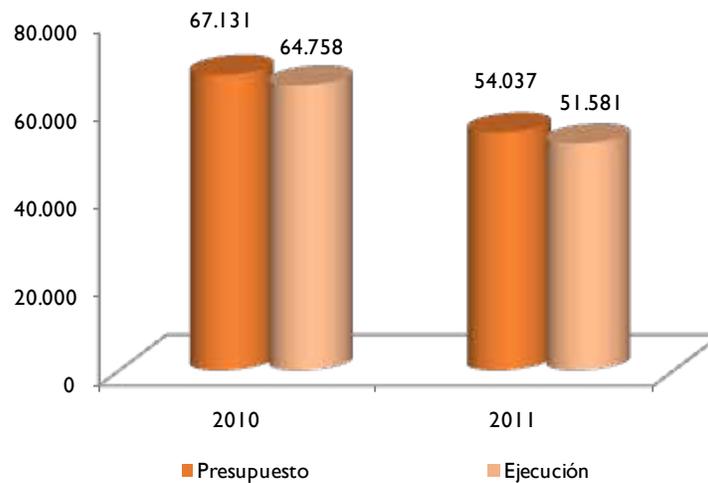
Las Fuentes Operacionales alcanzaron \$1.5 billones, con un nivel de ejecución del 92% con relación al valor presupuestado; cabe anotar que el 94,2% del total ejecutado corresponde a la línea misional de gerencia de proyectos, mientras que el 5,8% está relacionado con el funcionamiento propio de la entidad (Servicios, Recursos de Capital y otras fuentes operacionales).

Gráfico No. 14
Ejecución de ingresos por rubros



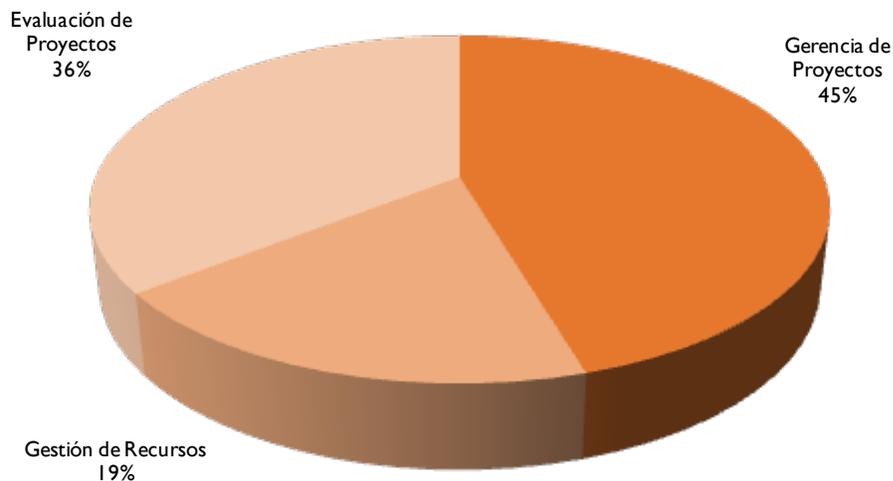
Del total de Fuentes Operacionales, el 3,4% se derivó de los Recursos de capital obtenidos en la vigencia 2011, principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron \$51.581 millones en 2011, con un nivel de cumplimiento del 95,5% frente al valor presupuestado de \$54.037 millones.

Gráfico No. 15
Ejecución rendimientos financieros (millones de pesos)



Los Honorarios y Comisiones, constituidas por ingresos provenientes de Gerencia de Proyectos (\$15.402 millones), Evaluación de Proyectos (\$12.069 millones) y Gestión de Proyectos (\$6.458 millones) totalizaron \$33.929 millones, con un nivel de ejecución del 81,8% respecto al presupuesto esperado de \$41.417 millones para el año 2011.

Gráfico No. 16
Composición de ingresos por rubros



En cuanto a las Otras Fuentes Operacionales, en 2011 se recaudaron \$1.940 millones, rubro que presentó un nivel de ejecución del 82,1% frente al presupuestado. Estas fuentes provienen en su mayoría del reintegro de rendimientos financieros no ejecutados aportados a los convenios.

Por último, las Fuentes no Operacionales totalizaron \$2.570 millones, presentando una ejecución del 77,1% respecto a lo presupuestado. El valor recaudado por concepto de Indemnizaciones y Reclamaciones realizadas por FONADE como efecto de los incumplimientos contractuales son los más representativos para este rubro.

2.2.2 Ejecución presupuestal de aplicaciones

Bajo el principio de equilibrio presupuestal, la ejecución de las aplicaciones totalizó \$1,72 billones. Es importante mencionar que el total de las aplicaciones incluye la disponibilidad final tanto del Fondo de Ejecución de Proyectos (\$870.147 millones) como de recursos propios (\$187.100 millones), que participan en un 50,7% y 10,9% respectivamente.

Tabla No. 29
Ejecución presupuesto de aplicaciones año 2011 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2011	Ejecución 2011	% Ejecución
Total aplicaciones	1.847.611	1.716.377	92,9%
Aplicaciones operacionales	1.715.031	1.520.220	88,6%
Gastos Administrativos	56.891	44.114	77,5%
Personal	8.728	7.258	83,2%
Prestación de Servicios	23.631	16.299	69,0%
Impuestos	18.166	17.294	95,2%
Arrendamientos	177	10	5,4%
Contribuciones y Afiliaciones	581	514	88,4%
Seguros	741	699	94,3%
Mantenimiento y Reparaciones	1.044	253	24,2%
Adecuaciones e Instalaciones	95	1	1,5%
Gastos Diversos	3.728	1.788	48,0%
Inversión	101.967	58.116	57,0%
Contingencias	10.383	692	6,7%
Fondo Ejecución de Proyectos	1.532.118	1.416.467	92,5%
Sentencias y Conciliaciones	13.672	831	6,1%
Aplicaciones no operacionales	9.218	9.057	98,3%
Disponibilidad final	123.362	187.100	151,7%

2.2.2.1 Presupuesto de aplicaciones de funcionamiento

Las Aplicaciones Operacionales relacionadas con el funcionamiento de la entidad ascendieron a \$103.753 millones, lo que constituye una ejecución del 56,7% frente al valor presupuestado. Del total mencionado, el 56% corresponde a Gastos de Inversión, el 42,5% a Gastos Administrativos y el 0,8% y 0,7% restante, a los rubros de Sentencias y Conciliaciones y Contingencias, respectivamente.

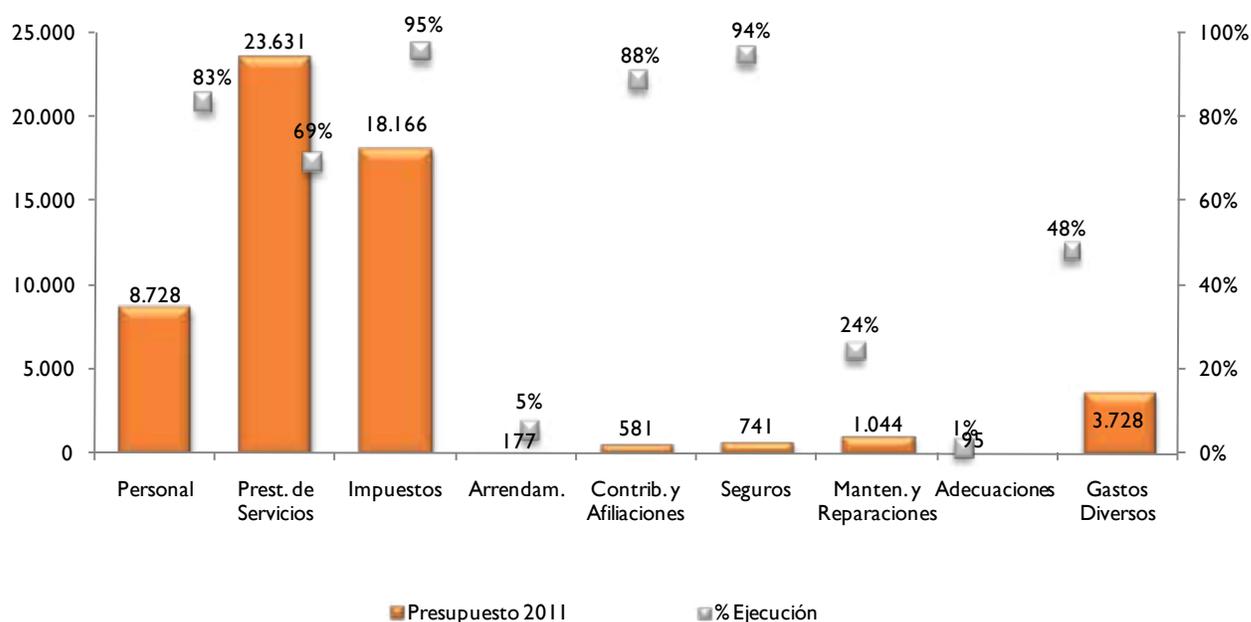
Los Gastos Administrativos totalizaron en 2011, \$44.114 millones, conformados como se muestra en la Tabla No. 30. El rubro Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de personal, los cuales representan el 16,5% sobre el total de gastos administrativos ejecutados. Este rubro presentó en 2011, una ejecución de pagos por \$7.258 millones, correspondiente al 83,2% de ejecución frente al valor apropiado.

Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución se encuentran: Impuestos, con una participación del 39,2% y ejecución del 95,2% por \$17,294 millones; la Prestación de servicios, con una participación del 36,9% y una ejecución del 69% equivalente a \$16,299 millones; Gastos Diversos, participando con el 4,1% y ejecución del 48% y Seguros, con participación del 1,6% y ejecución del 94,3%.

Tabla No. 30
Detalle gastos administrativos (millones de pesos)

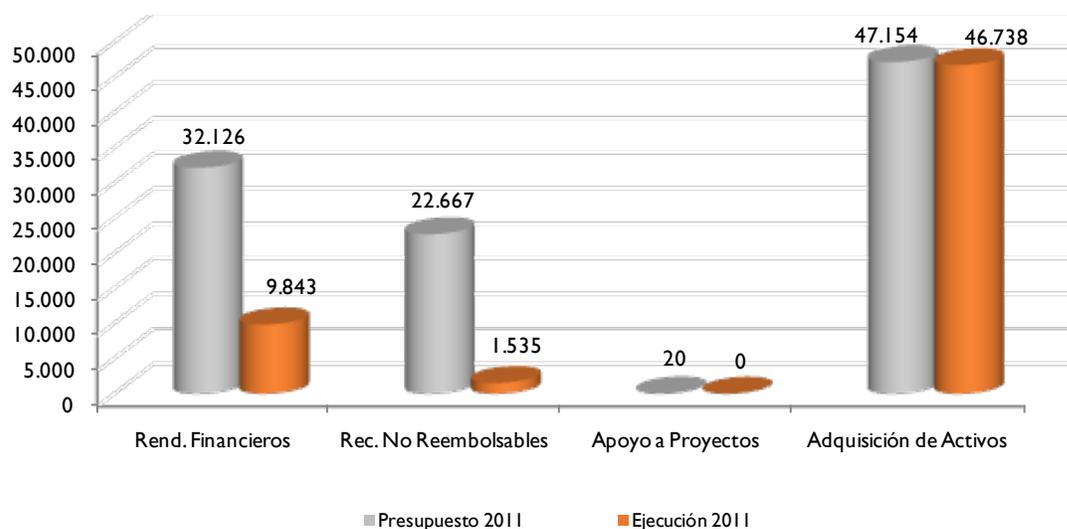
Descripción	Presupuesto 2011	Ejecución 2011	% Ejecución
Gastos Administrativos	56.891	44.114	77,5%
Personal	8.728	7.258	83,2%
Prest. de Servicios	23.631	16.299	69,0%
Impuestos	18.166	17.294	95,2%
Arrendamientos.	177	10	5,4%
Contribuciones y Afiliaciones	581	514	88,4%
Seguros	741	699	94,3%
Mantenimiento y Reparaciones	1.044	253	24,2%
Adecuaciones	95	1	1,5%
Gastos Diversos	3.728	1.788	48,0%

Gráfico No. 17
Ejecución por rubros gastos administrativos



En 2011, los Gastos de Inversión ascendieron a \$58.116 millones, cifra que representó un cumplimiento del 57% frente al valor presupuestado. Estos gastos corresponden en un 80,4% a la Adquisición de Activos por el pago de los predios del Proyecto Playa Blanca Barú los cuales totalizaron en \$46.738 millones y cuyo nivel de ejecución fue de 99,1%. El 16,9% y 2,6% restantes, corresponden a los rendimientos financieros aportados por FONADE a los proyectos y a recursos no reembolsables respectivamente.

Gráfico No. 18
Ejecución por gastos de inversión



Los gastos correspondientes a Aplicaciones no operacionales alcanzaron una ejecución del 98,2% frente al valor apropiado para la vigencia, equivalente a \$9.057 millones correspondientes al pago de los intereses por la obligación de los predios del proyecto Playa Blanca Barú.

2.2.2.2 Presupuesto de aplicaciones Fondo Ejecución de Proyectos

Con respecto al Fondo de Ejecución de Proyectos, se registró una apropiación de \$1.5 billones y una ejecución de \$1,4 billones, de los cuales el 17,9% correspondieron al ingreso de recursos, el 20,7% a Cuentas por Pagar y Obligaciones Anteriores y el 61,4% restante a la disponibilidad final.

Durante la vigencia 2011, los egresos realizados por el Fondo de Ejecución de Proyectos totalizaron \$546.320 millones con una disminución del 25,2% respecto a 2010. Esta disminución está explicada principalmente en la menor ejecución de pagos por concepto de contratos de obra, así como el menor cubrimiento de obligaciones de vigencias anteriores.

La liquidación de los convenios realizados con el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, que implicaban una alta ejecución de desembolsos explica un comportamiento de los Certificados de Disponibilidad Presupuesta – CDPs – y Registros Presupuestales – RPs – expedidos durante la vigencia 2011. Al cierre del año 2011, se ubicaron en 3.532 y 3.758 respectivamente con una disminución respecto a la vigencia 2010 del 51,6% en los CDPs y del 68,8% en los RPs.

Así mismo, el volumen de desembolsos tramitados en la vigencia 2011 fue de 12.974 equivalentes a un promedio mensual de 1.081 desembolsos. Este volumen presenta una disminución considerable del 42% respecto al año 2010 en el cual se tramitaron 22.558 desembolsos.

En relación con el portafolio de inversiones, a cierre de 2011, el valor a mercado del portafolio de inversiones registró un incremento de \$8.809 millones equivalente al 1,5% versus la cifra de 2010, al pasar de \$584.483 millones en el año 2010 a \$593.292 millones en 2011.

2.3 Gestión de inversiones

2.3.1 Evolución del portafolio de inversiones



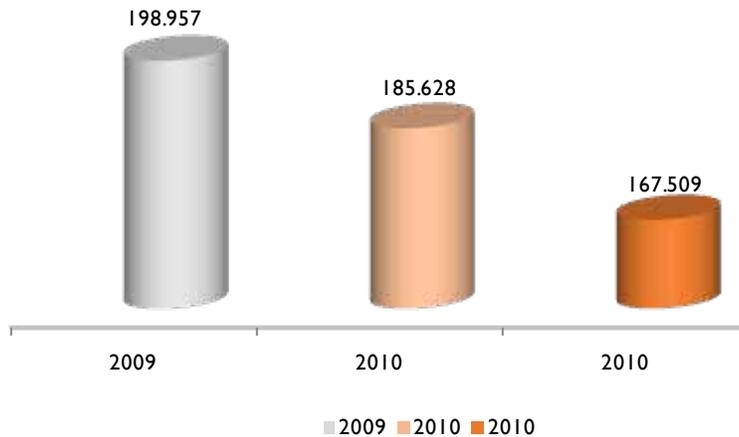
El ingreso de recursos de convenios y los giros de rendimientos generados fueron los factores que incidieron en el crecimiento del portafolio de proyectos, el cual en el último año registró un ascenso de \$26.928 millones (6,7%) al pasar de \$398.855 millones a \$425.783 millones, tal como se muestra en el Gráfico No. 20.



Sin embargo, los aportes de liquidez realizados a los proyectos con el fin de atender las obligaciones contractuales, así como las operaciones de venta de inversiones que se realizaron con el propósito de generar liquidez a los proyectos aprovechando las mejores condiciones del mercado, explican la disminución del 9,8% en el valor del portafolio de recursos propios que totalizó \$167.509 millones, equivalentes a \$18.118 millones menos con relación a diciembre del año anterior, cuando registró un valor de \$185.628 millones, como se presenta en el Gráfico No. 21.

En 2011, se dinamizaron las operaciones de inversión ante las mayores alternativas que se presentaron en el mercado. Acorde con lo anterior, durante en el año se realizaron compras por \$868.128 millones, operaciones de reinversión por \$394.600 millones y ventas por \$249.200 millones.

Gráfico No. 21
Evolución portafolio de recursos propios (millones de pesos)

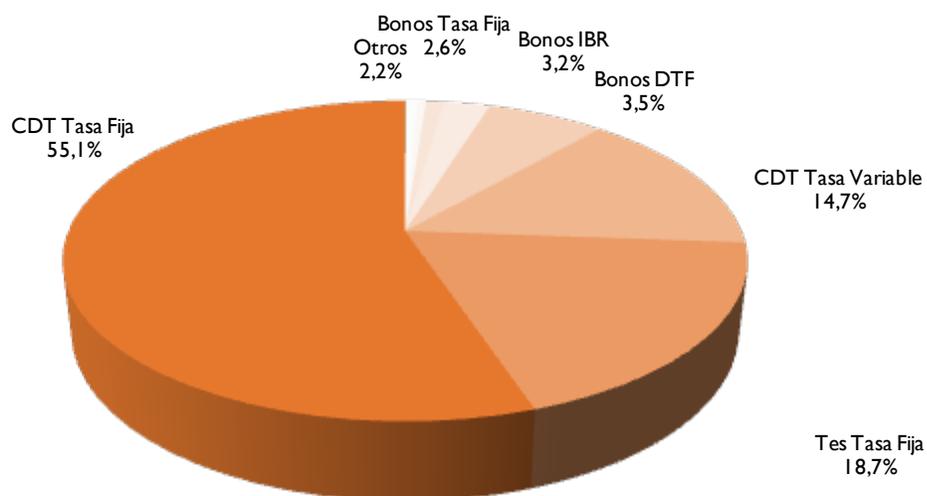


2.3.2 Estructura del portafolio

2.3.2.1 Estructura por tipo de título

En 2011, el portafolio de inversiones de FONADE presentó una importante recomposición por tipo de inversión, lo anterior, en parte por la baja oferta en el mercado de deuda pública de títulos de mediano plazo con adecuados niveles de liquidez y, por otro lado, por la existencia de oportunidades de retornos interesantes en inversiones de corto plazo emitidas por entidades financieras. Con la aplicación de esta estrategia de recomposición de inversiones, se procuró blindar a la entidad de la incertidumbre del mercado local por el comportamiento de la economía internacional.

Gráfico No. 22
Composición portafolio de inversiones por título

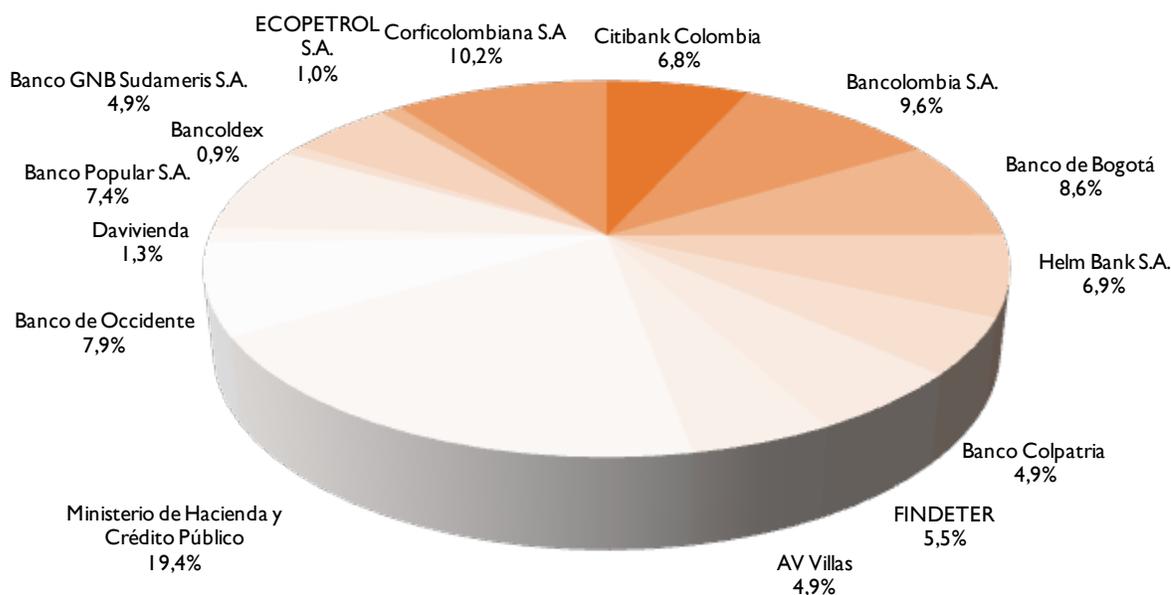


Es así como en 2011 la estructura del portafolio total se concentró principalmente en certificados de depósito a término –CDTs– tasa fija, títulos que cerraron el año con una participación del 55,1%, frente al 29,1% registrada en 2010. Por su parte, la participación de TES Tasa Fija se redujo del 52,1% al 18,7% en los cierres de 2010 y 2011 respectivamente. Así mismo, al cierre de 2011 la entidad tenía inversiones en CDTs tasa variable, con una participación del 14,7% y en Bonos Ordinarios indexados al DTF con el 3,4%.

2.3.2.2 Estructura por emisor

De la misma forma, la composición del portafolio de inversiones varió en términos de emisor por efecto del aprovechamiento de alternativas de inversión de entidades financieras. En consecuencia, la participación del portafolio en títulos emitidos por entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera alcanzó el 80,1%, mientras que la de los emitidos por la Nación se redujo al 19,4%.

Gráfico No. 23
Composición portafolio de inversiones por emisor

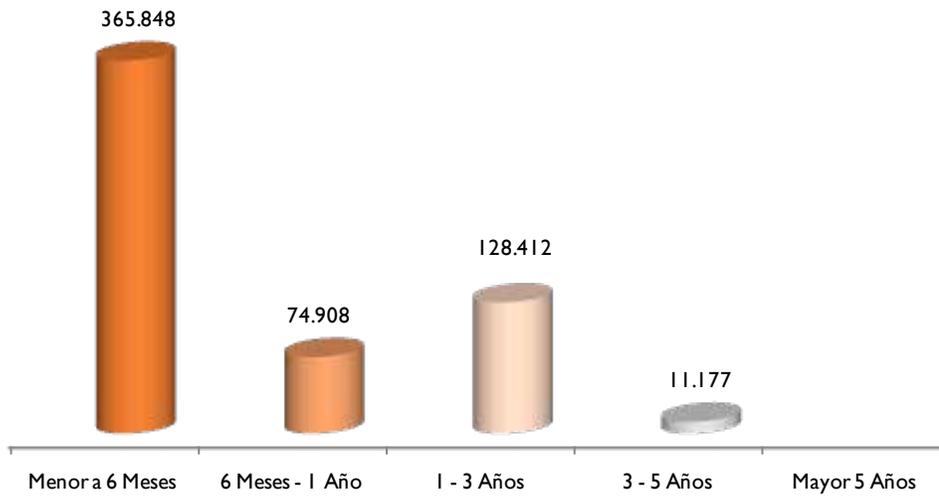


Al cierre de 2011 se encontraban constituidas inversiones en 13 de 18 entidades financieras, a las cuales FONADE asignó cupos de inversión siguiendo las políticas y metodologías aprobadas por la Junta Directiva, entre éstas se destacan por su participación: Corficolombiana (10,2%), Bancolombia S.A. (9,6%), Banco de Bogotá (8,6%) y Banco de Occidente (7,9%), entre otras.

2.3.2.3 Estructura de plazos

A 31 de diciembre de 2011, la estructura a plazos del portafolio de inversiones se distribuyó de la siguiente manera: el 63% de las posiciones se encontraban en títulos con vencimiento igual o inferior a 6 meses, en donde se destacaba la participación de CDTs tasa fija y tasa variable. El 22% del total de las posiciones del portafolio se concentró en inversiones con un plazo entre 1 y 3 años, entre estos los TES tasa fija, CDTs tasa variable y los Bonos Ordinarios.

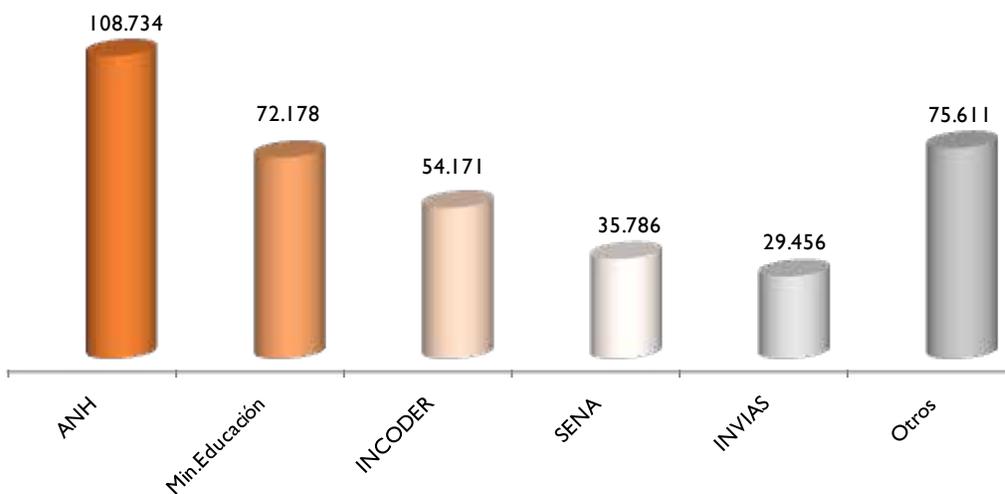
Gráfico No. 24
 Valor del portafolio por plazos a 31 diciembre de 2011
 (millones de pesos)



2.3.2.4 Estructura por cliente

Del total de recursos del portafolio a cierre de 2011, el 29,7% (\$108.734 millones) corresponden a recursos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, el 19,7% (\$72.178 millones) corresponde a los portafolios del Ministerio de Educación Nacional y el 14,8% (\$54.171 millones) pertenecen a los recursos de INCODER.

Gráfico No. 25
 Estructura del portafolio de inversiones por cliente



2.3.3 Rentabilidad del portafolio

Durante 2011, el portafolio de inversiones generó rendimientos por \$37.093 millones. De este total, \$25.916 millones corresponden a los portafolios de los convenios y \$11.177 millones al portafolio propio.

Tabla No. 31
Nivel de rentabilidad del portafolio de inversiones (% ea)

Fecha	Portafolio Recursos Propios	Carteras Colectivas	Portafolio Proyectos	Carteras Colectivas
Ene-11	5,3	2,4	7,1	2,3
Feb-11	5,1	2,7	6,6	2,3
Mar-11	4,8	2,7	6,8	2,4
Abr-11	5,0	2,7	6,4	2,4
May-11	4,7	2,6	5,6	2,3
Jun-11	4,9	2,4	5,1	3,2
Jul-11	5,1	4,2	4,6	4,0
Ago-11	5,3	4,2	4,4	4,1
Sep-11	5,4	4,4	4,3	4,3
Oct-11	5,5	4,0	4,0	3,7
Nov-11	5,9	4,2	4,2	3,8
Dic-11	6,5	4,4	5,1	4,7

Para efectos de medir la gestión de inversiones, en FONADE se utiliza como referencia el nivel de rentabilidad promedio reportado por las carteras colectivas abiertas, que tienen composición y una estructura de plazos similar a la de los portafolios de inversiones de la entidad⁴. Como se observa en la Tabla No. 31, en general en 2011 la rentabilidad promedio del portafolio de inversiones de FONADE fue superior a la que reportaron en promedio las carteras colectivas abiertas que tienen similar composición.

En el caso del portafolio de recursos propios, se obtuvo una rentabilidad promedio anual del 6,5%, mientras que las carteras alcanzaron el 4,4% de rentabilidad. De la misma manera, la rentabilidad del portafolio de proyectos fue del 5,1%, porcentaje que superó el 4,7% reportado por las carteras colectivas.

⁴ Los cálculos son propios para lo cual el área de Negociación de Inversiones utiliza la información sobre rentabilidades y fichas publicada por la Superintendencia Financiera en su página web.



GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

3

Foto: I.E Bicentenario (Popayán- Cauca).

En materia de contratación, en 2011 se presentaron importantes cambios en la entidad con los que espera generar valor agregado para los clientes. En primer lugar, con la expedición de la Ley 1450, mediante la cual se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo, se derogó el artículo en virtud del cual FONADE se encontraba sujeto al estatuto de contratación para la administración pública, lo cual significó un cambio del régimen de contratación público al privado. Lo anterior generó la necesidad de adecuar el Manual y los procedimientos de contratación.

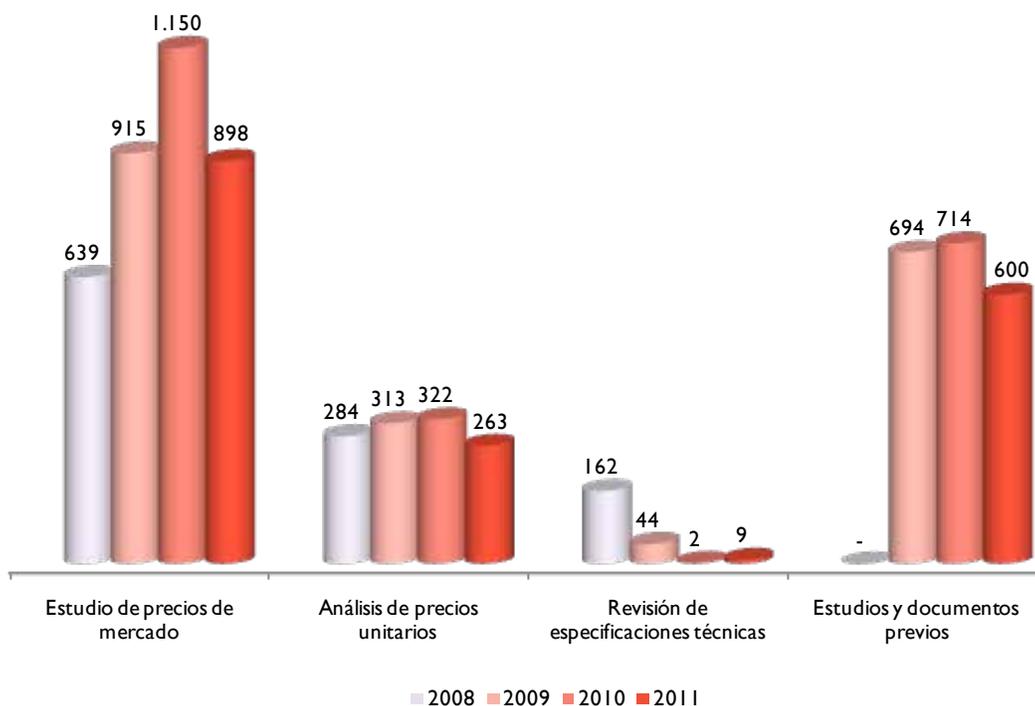
Por otra parte, con la expedición de la Resolución No. 243 en junio de 2011, por medio de la cual se organizan las áreas de trabajo de la entidad, se modificaron las actividades y responsabilidades de las áreas de la Subgerencia de Contratación. Es así como se ajustaron las funciones de las áreas de Estudios Previos, Procesos de Selección y Gestión Contractual, encomendándole al área de Estudios Previos ejecutar tareas especializadas y estructurar los estudios y documentos previos, teniendo en cuenta que éstos son el insumo principal para los procesos de selección. Por otro lado, al área de Procesos de Selección se le asignaron las funciones propias de los procesos de selección. Por su parte, el área de Gestión Contractual mantuvo las funciones que tenía en el pasado.

3.1 Estudios y análisis previos

En el año 2011, el área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 1.770 estudios. De este total, el 50,7% corresponde a estudios de precios de mercado y costeos para proyectos de obra y consultoría, el 14,9% a análisis de precios unitarios, el 0,5% a revisiones de especificaciones técnicas y el 33,9% a estudios y documentos previos.

En el Gráfico No. 26 se presenta un comparativo de las actividades antes mencionadas para los años 2008 a 2011:

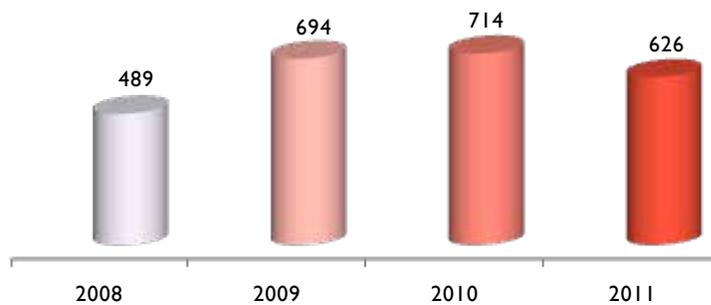
Gráfico No. 26
Actividades de estudios previos



3.2 Apertura de procesos de selección

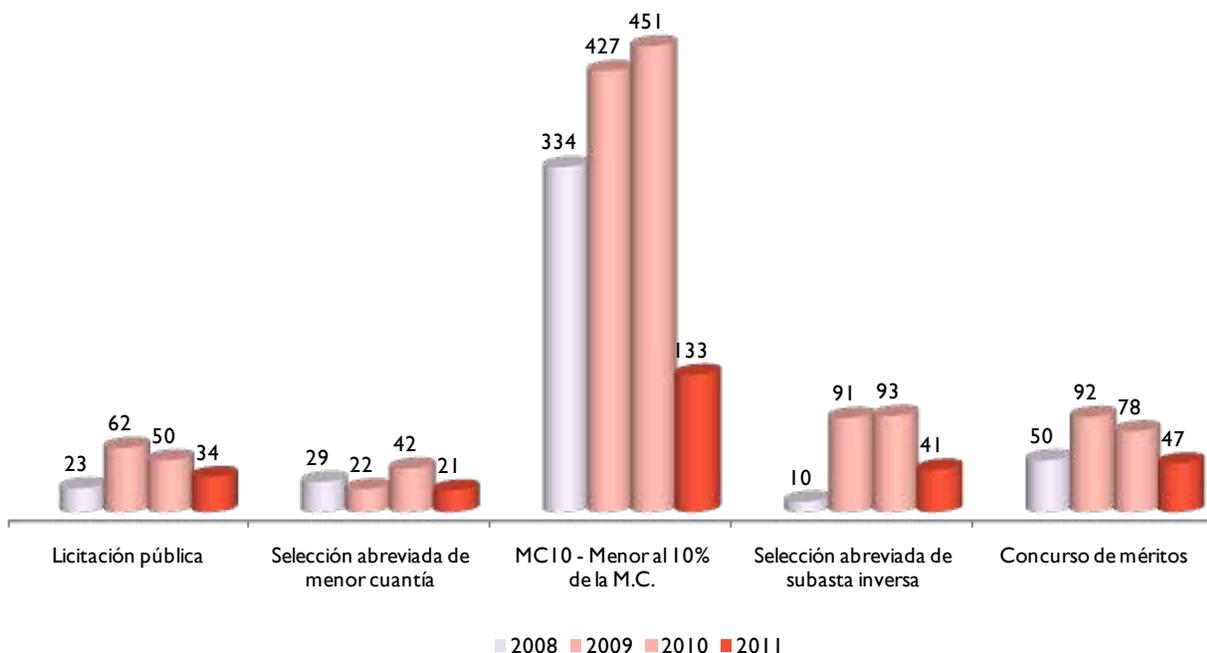
En 2011 se realizó la apertura de 626 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$357.647 millones, representando una reducción del 12,3% en el número de procesos de selección abiertos versus el año anterior. Del total de procesos mencionado, el 38% se realizó en el primer semestre de 2011 siguiendo el régimen contratación pública y el 62% se adelantó siguiendo los lineamientos y directrices del Manual de Contratación privado de la entidad.

Gráfico No. 27
Número de procesos de selección abiertos 2008-2011



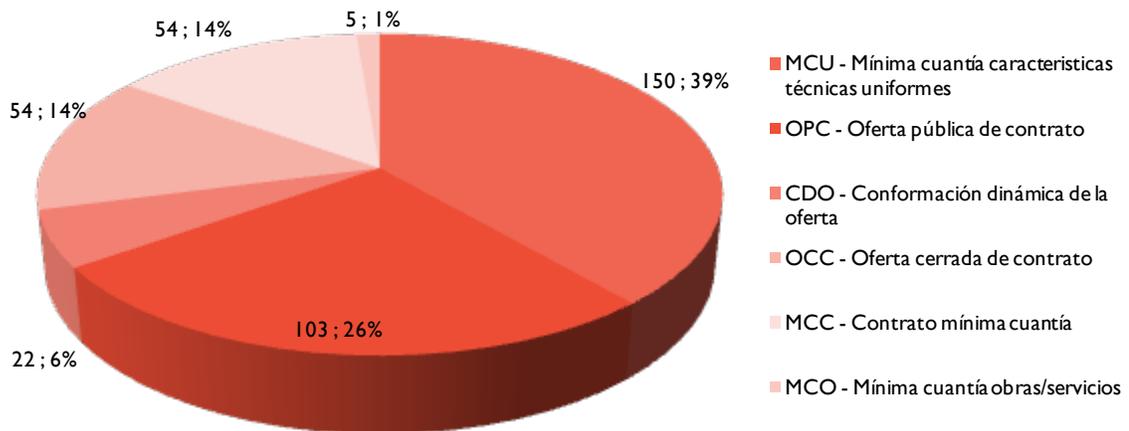
En la Gráfica No. 28 se presenta el detalle de los procesos de selección abiertos en 2011 bajo el régimen de Ley 80 por tipo de proceso, donde se observa que principalmente se aplicaron las modalidades de: Presupuesto inferior al 10% de la Menor Cuantía (28,6%), Subasta Inversa Presupuesto Menor Cuantía (17,4%) y Concurso de Méritos Abierto (17,0%), entre otras.

Gráfico No. 28
Número de procesos de selección bajo ley 80 por modalidad - 2011



Con respecto a los procesos de selección abiertos en 2011 bajo régimen de derecho privado, las modalidades más utilizadas, como se observa en el Gráfico No. 29, fueron: Mínima Cuantía - Características Técnicas Uniformes (38,7%) y Oferta Pública de Contrato (26,5 %).

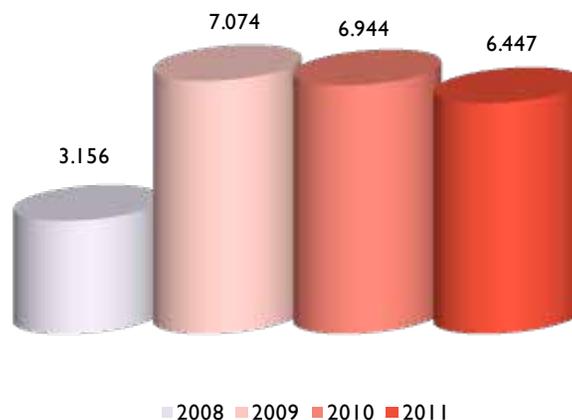
Gráfico No. 29
Procesos de selección régimen privado por modalidad - 2011



3.3 Evaluación de procesos de selección

En 2011 se evaluaron 664 procesos de selección de los cuales 38 corresponden a procesos abiertos en la vigencia 2010 y 626 corresponden a proceso abiertos en la vigencia 2011. Así mismo, se evaluaron 6.447 propuestas, de las cuales 5.489 corresponden a los procesos bajo ley 80 y 911 a los procesos de régimen de contratación de derecho privado

Gráfico No. 30
Número de propuestas evaluadas



3.4 Adjudicación de procesos de selección

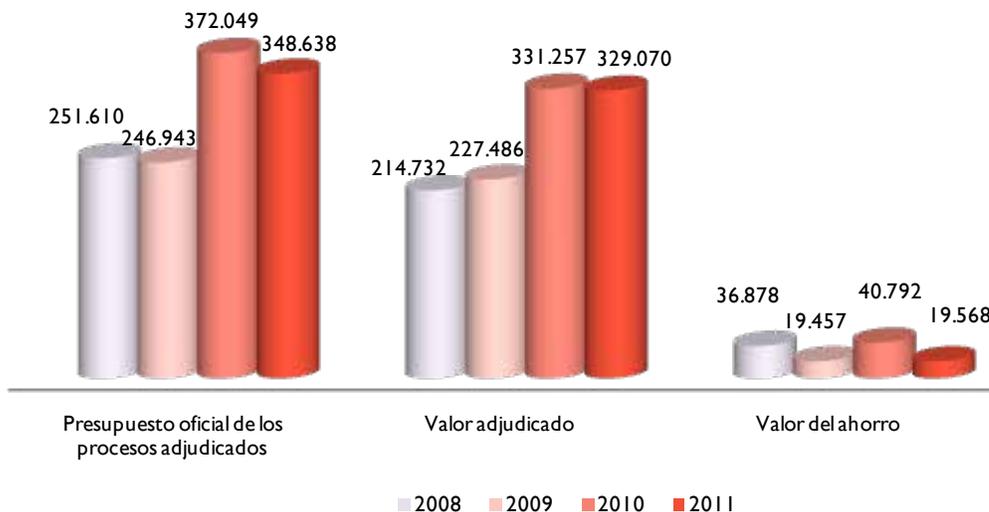
En total se adjudicaron 518 procesos de selección en el año 2011, de los cuales 487 corresponden a los abiertos en la misma vigencia y 31 a procesos abiertos en la vigencia 2010. Con relación a los procesos evaluados el nivel de adjudicación fue del 78% en el último año. El porcentaje de procesos desiertos fue del 18%, superior al registrado en 2010.

Gráfico No. 31
Procesos adjudicados y desiertos / fallidos



El valor de los procesos adjudicados totalizó \$329.0670 millones, el cual equivale al 94,4% del presupuesto oficial de dichos procesos; de esta manera, se generó un ahorro a los clientes de \$19.568 millones, equivalente al 5,6% del presupuesto establecido para los procesos.

Gráfico No. 32
Valor procesos adjudicados y ahorros generados
(Millones de pesos)



3.5 Contratación y legalización

Durante el año 2011, FONADE suscribió 3.157 contratos por valor de \$525.353 millones. En la Tabla No. 32 se discriminan los contratos suscritos, teniendo en cuenta el tipo y los convenios suscritos por línea de negocio.

Tabla No. 32
Tipo de contratos celebrados en 2011 (millones de pesos)

Clase de contrato / año	2009		2010		2011	
	Número	Valor total	Número	Valor total	Número	Valor total
Adquisición de bienes	9	752	33	4,177	5	329
Alquiler	1	25	1	4	0	-
Contrato de apoyo financiero	13	4,549	0	-	0	-
Contrato de arrendamiento	7	108	8	563	4	55
Contrato de capacitación	0	-	0	-	1	134
Contrato de compra - venta	200	40,414	268	45,840	307	34,290
Contrato de consultoría	199	43,264	68	20,899	74	92,990
Contrato de cooperación	3	368	1	73	2	29
Contrato de interventora	67	25,659	97	41,159	147	30,516
Contrato de mantenimiento	0	-	1	20	1	90
Contrato de obra	57	172,156	98	299,980	85	146,240
Contrato de prestación de servicios profesionales	850	57,770	1043	43,831	558	78,038
Contrato de prestación de servicios técnicos	194	7,827	313	8,073	988	108,566
Contrato de suministro	8	9,585	29	30,766	7	4,115
Contrato de transporte	1	410	4	2,583	3	383
Contrato interadministrativo	450	36,771	224	8,324	16	3,279
Convenio de cooperación	5	1,646	7	2,957	2	434
Convenio interadministrativo de cooperación	323	14,492	0	-	5	161
Orden de compra	138	2,159	165	2,358	0	-
Orden de servicios	173	3,466	147	3,159	0	-
Orden de suministro	11	243,000	11	340	0	-
Contratos de funcionamiento	690	18,454	857	25,653	952	25,706
Total general	3,399	440,117	3,375	540,759	3,157	525,353



4

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL TALENTO HUMANO

Foto: Malecón de los Enamorados "LoversLane"- Providencia (Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina) Proyecto: Alcaldía de Providencia- INVIAS- FONADE. Fotografía: Grupo de Ejecución de Proyectos- FONADE.

4.1 Sistema de Gestión de Calidad

El equipo directivo estuvo comprometido con el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad –SGC– implementado, lo cual facilitó su mantenimiento y evaluación independiente.

Durante 2011, se efectuó la actualización de la norma NTCGP 1000:2009 y se realizaron los ajustes al sistema de calidad certificado, razón por la cual, la firma certificadora SGS actualizó en mayo de 2011 la certificación a la versión NTCGP 1000:2009. Así mismo, en noviembre de 2011, la entidad recibió la visita de auditoría de seguimiento al certificado NTC ISO9001:2008, cuyo resultado fue cero no conformidades y seis observaciones.

Gráfico No. 33
Certificado NTCGP 1000:2009



También en 2011, en el marco del Plan de Acción Institucional, se estableció el proyecto Optimización y Racionalización de procesos, con el propósito de fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad y optimizar los tiempos de respuesta de los procesos internos, con el fin de hacer más dinámica la gestión institucional y buscar una mejor calidad de bienes y servicios entregados a los clientes. En desarrollo de este proyecto, se ejecutaron las siguientes actividades:

- Se revisó y adecuó la estructura organizacional del SGC, roles y responsabilidades y reglamentación del Comité de Calidad, lo cual se formalizó mediante la resolución 245 del 20 de junio de 2011. Lo anterior, con el propósito de clarificar las funciones de las instancias del sistema para lograr óptimo desarrollo del proyecto y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Se revisaron y adecuaron las políticas y procedimientos relacionados con los requisitos del SGC (procedimientos de norma y Manual de Calidad), los cuales se adoptaron mediante la resolución 283 del 28 de julio de 2011.

- Se establecieron los ajustes a la política y objetivos de calidad mediante circular de gerencia No. 085 del 21 de marzo de 2011, con el objetivo de alinearlos con la planeación estratégica de la entidad.
- Se revisó y generó la propuesta de cambio del mapa de procesos y se realizaron ajustes a las caracterizaciones de proceso.
- Se revisaron y ajustaron los planes de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
- Se inició la revisión de los procedimientos de la entidad considerando racionalización de documentos y requisitos alineados al programa de gestión documental, logrando avance en el proceso de contratación cuyos documentos al cierre de año se encontraban en estado de revisión.
- Se realizaron ajustes a los indicadores de gestión, contando con la participación de los responsables en procesos, quedó pendiente al cierre del año su articulación con el Plan Estratégico, su aprobación y posterior implementación.

Tabla No. 33
Estado solicitudes de cambio a la documentación del SGC

Proceso	Terminadas	Devueltas / Anuladas	En Proceso	Total por proceso	%
Gestión de recursos económicos	41	5	15	61	26,9%
Gestión de infraestructura	20	14	2	36	15,9%
Gerencia de proyectos	27	3	4	34	15,0%
Gestión del talento humano	13	11	2	26	11,5%
Gestión de calidad	14	0	4	18	7,9%
Auditoría y control	12	2	3	17	7,5%
Gestión del sistema organizacional	2	6	9	17	7,5%
Gestión de riesgos	8	0	2	10	4,4%
Estructuración de proyectos	2	0	1	3	1,3%
Gerencia de proyectos con recursos internacionales	0	0	2	2	0,8%
Evaluación de proyectos	0	0	1	1	0,4%
Negociación	0	0	1	1	0,4%
Total general	139	41	46	226	100,0%

Así mismo, con el propósito de fortalecer el programa de auditoría interna de calidad, en 2011 se capacitó a un nuevo grupo de funcionarios en la interpretación de la norma ISO 9001:2008 y en el curso de auditoría interna.

Por otra parte, en el primer semestre de 2011 se puso en producción un nuevo módulo del aplicativo que soporta el SGC, en el cual se realiza la formulación y seguimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

4.2 Gestión de pagos

A través de la gestión de pagos que realiza la entidad, se evidencia la capacidad que tiene para gestionar importantes volúmenes de operaciones que soportan el desarrollo del objeto misional. En el año 2011,

FONADE efectuó pagos por valor de \$1,5 billones, de los cuales, como se observa en el Gráfico No. 34, el 57,2% se originan por las operaciones de inversión, el 34,7% corresponden a desembolsos de convenios y el 8,2% a desembolsos de funcionamiento.

Gráfico No. 34
Distribución del valor de pagos - 2011

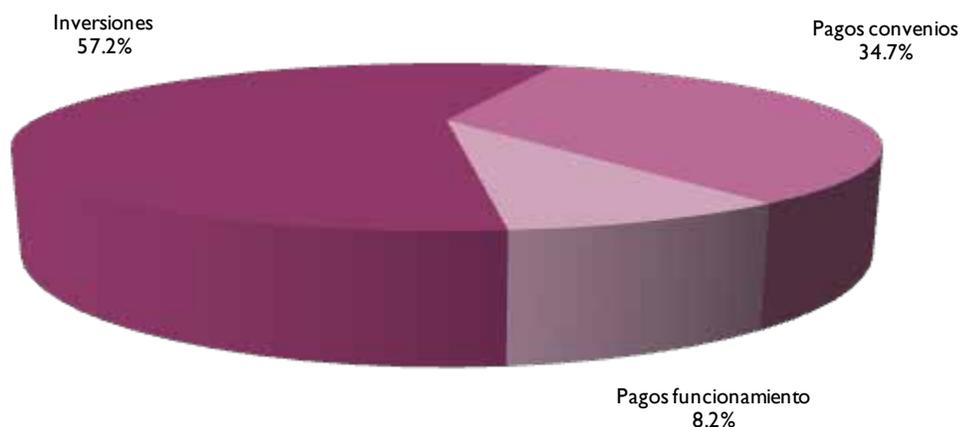


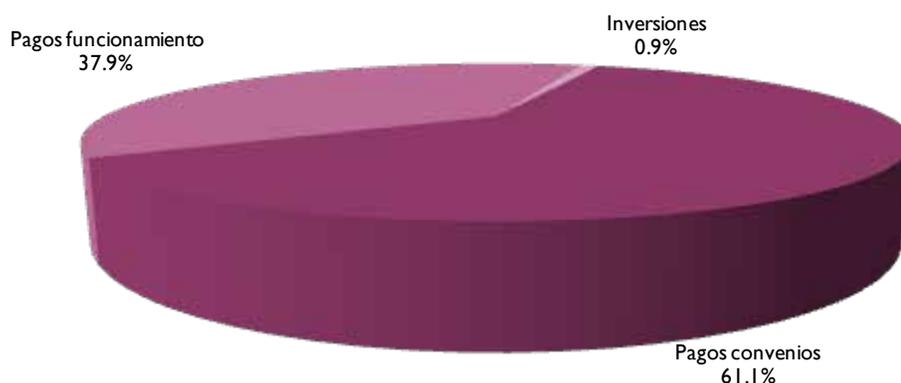
Tabla No. 34
Valor de los pagos efectuados - 2011 (millones de pesos)

Desembolsos convenios	Desembolsos funcionamiento	Inversiones
\$ 531.926	\$ 125.115	\$ 876.960

A nivel de transacciones, la mayor gestión de pagos está enmarcada en el cumplimiento del pago de compromisos asociados con la contratación derivada. En este aspecto, en 2011, de los 21.219 pagos realizados, 12.974 corresponden al pago de desembolsos de contratos asociados a los convenios, seguidos de los pagos de funcionamiento con 8.048 transacciones y, por último, las transacciones de inversiones con un total de 197 operaciones.

Es importante anotar, que comparativamente con los años 2009 y 2010, se presentó una disminución sustancial en el número de operaciones efectuadas, básicamente en los rubros de pagos de convenios y funcionamiento, en razón a la culminación de algunos convenios que eran originadores de un importante volumen de pagos. Por el contrario, para las operaciones de inversión se presentó un aumento en el número de transacciones realizadas.

Gráfico No. 35
Distribución de pagos según volumen de transacciones - 2011



4.3 Gestión del talento humano

FONADE considera a su capital humano como uno de sus recursos más importantes para el logro de sus objetivos misionales y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes.

4.3.1 Inducción y capacitación

El plan de capacitación de 2011 se formuló a partir de los resultados de la evaluación de competencias del personal realizada en el 2010 y la identificación de necesidades de las áreas, procurando incluir temáticas que apoyarán el fortalecimiento de conocimientos para el mejor desempeño laboral y la actualización normativa.

Con el propósito de fortalecer las competencias de los funcionarios, en 2011 se realizaron tres talleres con énfasis en los temas de comunicación, trabajo en equipo y otras competencias identificadas con espacio de mejora. Para el desarrollo de estos talleres se aplicó una metodología no convencional, vivencial desarrollada en campo abierto, utilizando instrumentos y técnicas de orientación y búsqueda de objetivos.

Por otra parte, en 2011 se adelantó el programa de inducción que está dirigido a los nuevos funcionarios, contratistas por prestación de servicios, estudiantes en pasantía y aprendices, el cual tiene por finalidad presentar al nuevo colaborador de FONADE la información general sobre los diferentes aspectos relevantes para su proceso de adaptación a la entidad. Para el desarrollo de las actividades de inducción, el área de Talento Humano se apoya en una presentación multimedia con un administrador de contenidos en lenguaje Web, mediante la cual se realiza de manera dinámica el aprendizaje y evaluación de los temas vitales para el inicio de las labores del nuevo colaborador.

4.3.2 Salud ocupacional

FONADE cuenta con un Programa de Salud Ocupacional que garantiza un ambiente de trabajo sano, seguro y amable que contribuya a la realización de los funcionarios como seres humanos y le permita a la entidad cumplir su misión. Así mismo, el programa busca reducir la incidencia de las enfermedades profesionales y de los accidentes de trabajo, capacitar a los funcionarios en el control de riesgos profesionales, mitigar las consecuencias de las urgencias y emergencias y fomentar estilos de vida y trabajo saludables.

En desarrollo del Programa de Salud Ocupacional, en 2011 se efectuaron seis actividades dirigidas a prevenir e informar sobre las condiciones de salud de los colaboradores y se ejecutaron otras cuatro actividades dentro del Plan de Prevención y Atención de Emergencias de la entidad.

Tabla No. 35
Actividades salud ocupacional y seguridad

Actividad	Mes de realización
Inspecciones periódicas por piso	marzo – agosto
Plan de evacuación	octubre
Actividad de ergonomía	marzo
Capacitaciones brigada	marzo – abril – junio- julio
Revisión de extintores	agosto
Visometrías	agosto
Examen de salud ocupacional	agosto
Jornada de vacunación contra Influenza	septiembre
Examen virus del papiloma humano	octubre
Examen de glicemia y perfil lípido	octubre

Por otro lado, se desarrollaron dos proyectos con la participación de estudiantes de especialización de la Universidad del Bosque para la definición de perfiles socio-demográficos de la población de planta de FONADE y un análisis de ausentismo en el año 2010 y el primer semestre de 2011.

Dando cumplimiento a la normatividad vigente, se conformó el Comité Paritario de Salud Ocupacional –COPASO–, sus miembros recibieron la capacitación correspondiente para el adecuado desempeño de sus funciones. El comité, a través de reuniones mensuales, efectuó seguimiento al cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional.

Así mismo, en 2011 se fortaleció la brigada de emergencias de la entidad, mediante la ejecución de capacitaciones y entrenamientos en primeros auxilios, manejo y control de incendios y evacuación y rescate, las cuales se llevaron a cabo en los meses de junio, julio, septiembre y noviembre. La brigada, en cumplimiento de sus funciones, realizó los procedimientos preventivos de inspección física y coordinó el plan de evacuación dentro del simulacro distrital llevado a cabo el día miércoles 5 de octubre de 2011.

4.3.3 Bienestar social

FONADE, a través del área de Talento Humano, ha venido ejecutando actividades que promueven espacios de integración entre los colaboradores de la entidad, como son la celebración de fechas especiales, eventos deportivos y de recreación. En cuanto a la celebración de fechas especiales, FONADE se ha caracterizado por ser una entidad con mucha calidez humana, la cual promueve fechas como la del día de la mujer, de la familia, del niño entre otras. Así mismo, abre espacios de esparcimiento a través del desarrollo de torneos internos y externos de baloncesto, fútbol de salón, voleibol y tenis de mesa, con el fin de alcanzar un grado de motivación que se traduzca en mejor desempeño laboral.

En 2011 se efectuaron 5 eventos de integración y recreación, como se presenta en la Tabla No. 36, donde se logró la participación significativa de los colaboradores de la entidad y en algunos casos de sus familias.

Tabla No. 36
Eventos de integración y celebraciones - 2011

Actividad	No. de participantes
Día de la Mujer	255
Día de la Familia	714
Vacaciones Recreativas	18
Día de Amor y Amistad	40
Actividad Lúdico-Recreativa	340

Para el segundo semestre de 2011, FONADE contrató a la Empresa Royal Park con el fin de apoyar el desarrollo de las actividades de Bienestar del año 2011 y 2012, la cual se encargó de la realización de los torneos deportivos y recreativos, como el de voleibol, baloncesto y fútbol de salón, entre otros. En total se desarrollaron 11 actividades deportivas que se detallan en la Tabla No. 37.

Tabla No. 37
Actividades deportivas desarrolladas en 2011

Actividad	Equipos inscritos	Participantes
Torneo Interno de Baloncesto Mixto	5	60
Torneo Interempresas de Baloncesto Masculino	1	12
Torneo Interempresas de Baloncesto Fem	1	12
Torneo Interempresas de Voleibol Mixto	1	12
Torneo Interempresas de Voleibol Mixto	6	72
Torneo Interempresas de Fútbol de Salón	1	12
Torneo Interno de Microfútbol	8	96
Torneo Sector Planeación – WII	24	48
Campeonato de Tenis de Mesa	19	77
Campeonato de Voleibol Mixto	5	50
Campeonato de Rana	19	76

4.4 Infraestructura física

En 2011 se consolidó la infraestructura física de FONADE, lo que permitió tener un diseño uniforme de redes eléctricas, voz, datos, cuartos de rack, colores, mobiliario, señalización y se cumplió con el objetivo propuesto de disminución de temperatura o confort térmico según los registros de temperatura registrados en el plan de gestión ambiental, alcanzando 525 puestos de trabajos instalados.

4.5 Gestión documental

En 2011, en desarrollo de la gestión documental, se recibieron en el archivo 5.545.475 folios para la actualización de los expedientes, creación de nuevos expedientes y trámites de correspondencia, entre otros procesos, tal como se detalla en la Tabla No. 38. Así mismo, para asegurar la disponibilidad e integridad de los documentos, en el año se realizó la digitalización de 3.699.771 folios.

Tabla No. 38
Gestión documental en 2011

Descripción	Transferencias / radicados	Folios recibidos	Folios alistados y digitalizados
Correspondencia de entrada	69.049	1.417.158	1.417.158
Correspondencia de salida	39.051	581.415	581.415
Transferencias recibidas para inserción en los expedientes	51.050	1.733.688	561.236
Comprobantes contables	5.281	470.272	437.896
Propuestas recibidas	907	408.844	408.844
Transferencias recibidas para inserción en el custodio	1.377	627.790	25.874
Contratos nuevos	3.269	306.308	267.348
TOTAL	169.984	5.545.475	3.699.771

Dentro de las actividades de correspondencia, en la entidad se radicaron para entrada 69.049 documentos y desembolsos y se entregaron al courier 39.051 radicados para la entrega a nivel local y nacional. Por otra parte, en 2011 se realizó la revisión y actualización de las Tablas de Retención Documental con cada área de la entidad, las cuales fueron aprobadas en el Comité de Archivo en el mes de noviembre.

4.6 Peticiones, quejas y reclamos, PQR

Durante el año 2011, en FONADE se recibieron 150 peticiones clasificadas como quejas y/o reclamos de partes interesadas, siendo un número menor que el recibido en 2010 cuando se recibieron 213. La distribución por canal de recepción fue la siguiente: el 32,7% por correspondencia, el 63,3% por página web y el 4% por la línea transparente. A su vez, los dos criterios de clasificación con mayor porcentaje de incidencia en el año fueron el incumplimiento de las obligaciones de contratistas de la entidad con terceros (22%) y el conocimiento de las actividades de FONADE (18,7%).

Adicionalmente, la entidad recibió 361 solicitudes de información sobre productos o servicios, de las cuales el 79,7% se presentaron a través de la página web y el 20,3% por la línea transparente.

4.7 Gestión tecnológica

4.7.1 Gobierno de tecnología de la información

FONADE a través de su área de Tecnología de la Información (TI) ha venido realizando esfuerzos para adaptarse a la necesidades del negocio, mediante la automatización de las actividades críticas de los diferentes procesos de la entidad.

Los lineamientos y directrices para la operación tecnológica están contenidos en el Manual de Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y en los 16 procedimientos, 15 formatos y 18 instructivos vigentes en el marco del Sistema de Gestión de Calidad. En 2011, se realizó una gestión importante para la actualización de esta documentación. Adicionalmente, se cuenta con un sitio web interno de publicación centralizada de la documentación técnica propia del área.

El equipo humano del área de TI está organizado en tres subgrupos: Centro de Interacción con el Cliente

(CIC), Infraestructura Tecnológica y Desarrollo de Software, mediante los cuales presta servicios de asesoría y acompañamiento en los proyectos de implementación de componentes tecnológicos, administra los mismos y brinda soporte en promedio a 467 usuarios de la entidad. La disponibilidad de los servicios y recursos es 7x24 y el soporte se brinda 6x8.

En junio de 2011, a través de la resolución No. 244, se derogaron las resoluciones relacionadas con el Comité de Tecnología de la Información y se creó el Comité de Tecnología de la Información, Gobierno en Línea y Antitrámites, en el cual se fusionaron las funciones del Comité de Tecnología de la Información con las del Comité de Gobierno en línea y Antitrámites y se actualizaron los integrantes. Entre la gestión adelantada por este Comité en 2011, que sesionó con periodicidad mensual, se encuentran los siguientes temas:

- Revisión del diagnóstico de TI en 2011 y aprobación de la propuesta de presupuesto de TI para el 2012
- Aprobación de los cronogramas de los proyectos de TI y seguimiento mensual a su cumplimiento
- Definición y seguimiento al indicador de desarrollo de software, el cual se calcula de acuerdo con el cumplimiento de cronogramas
- Revisión y aprobación de ajustes a realizar sobre la documentación de TI publicada en el catálogo documental de la entidad
- Seguimiento al cumplimiento de FONADE de los criterios de GEL 2.0 y aprobación de la metodología de trabajo para el cumplimiento con el nuevo Manual de GEL v. 3.0

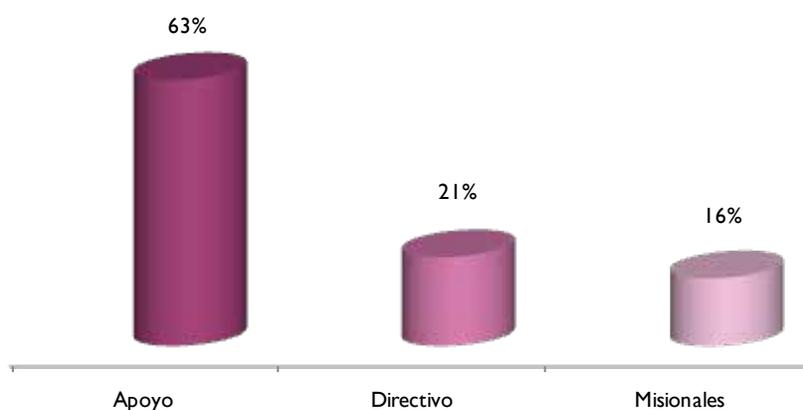
4.7.2 Plataforma tecnológica

La plataforma tecnológica de FONADE se compone de 2 canales dedicados de acceso a Internet de 6 MB, 56 servidores (37 Microsoft y 19 Linux), 11 subredes (25 switchs), 1 firewall y un balanceador de cargas. Se cuenta con una red de datos Microsoft para el acceso a la Intranet y una Plataforma Linux y Oracle para las aplicaciones.

En el mes de diciembre se recibió e instaló en el Data Center de UNE EPM Telecomunicaciones, ubicado en el edificio inteligente de EPM – Medellín. El hardware que hace parte de la solución tecnológica que apoyará la estrategia de continuidad del negocio. Acorde con el cronograma de este proyecto, en el primer trimestre de 2012 se adelantará el proceso de instalación y configuración de las aplicaciones y el proceso de pruebas técnicas y de usuario.

4.7.3 Desarrollo de software

Gráfico No. 36
Aplicativos por proceso



La entidad cuenta con un Portal Corporativo que integra y centraliza el acceso a todos los servicios y recursos tecnológicos, integrado con el Sitio Web de FONADE, disponible desde Internet.

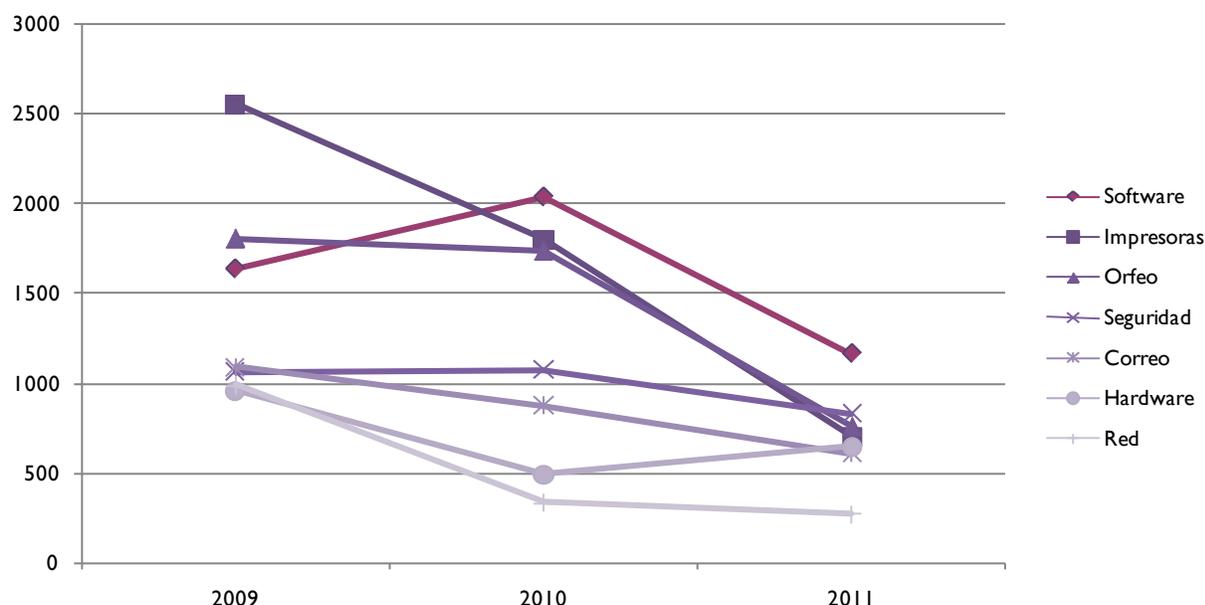
Se cuenta con 20 sistemas integrados de información estables en producción que ofrecen diversos servicios para cada uno de los procesos de la entidad: Calidad, Causación, Convenios y Contratos, Limay - Contabilidad, Presupuesto, Inventario, Tesorería, Facturación, Contratación, Contratistas FONADE, Nómina, Encuestas, Orfeo con módulos especializados de Seguimiento a Desembolsos y de PQR, Plan de Acción, BSC, SGP, Geotec, Discoverer y Portal.

En 2011, se crearon soluciones orientadas a satisfacer las necesidades y cumplir los compromisos puntuales pactados con los clientes en el marco de los convenios, habilitando tres nuevos microsítios web: Isagen, Gecelca y Urra y Paipi, los cuales fueron recibidos por parte de los clientes y el equipo de trabajo de FONADE. Así mismo, se inició el diseño del estándar de microsítio web a implementar para todos los nuevos convenios de FONADE.

4.7.4 Soporte tecnológico

Desde el año 2009 hasta la fecha, el robustecimiento de la plataforma tecnológica, el mejoramiento de los aplicativos y la calidad del servicio prestado se reflejan en una reducción de la cantidad de servicios atendidos, como se observa en la gráfica No. 37.

Gráfico No. 37
Servicios atendidos por el CIC



4.7.5 Proyectos tecnológicos

En el año 2011, se destacó el desarrollo de los siguientes proyectos a nivel tecnológico:

- Mejoramiento, actualización y aseguramiento permanente de la plataforma tecnológica, en línea con los índices de crecimiento de la entidad.
- Desarrollo y actualización del software a la medida de las necesidades de la entidad, para apoyar cada uno los procesos definidos en el SGC.
- Desarrollo del sitio web de FONADE, con alto contenido multimedia, cumpliendo con los criterios definidos por GEL.
- Desarrollo del módulo de Peticiones, Quejas y Reclamos.
- Servicios de Diseño Gráfico y Web máster para campañas internas y externas.
- Acceso ONLINE 7x24 a todos los servicios desde el edificio FONADE o a través de Internet.
- Implementación de firmas digitales para la certificación del correo electrónico corporativo para uso interno y externo.
- Plataforma tecnológica con esquemas implementados de alta disponibilidad y mecanismos de seguridad, como el firewall y balanceador de cargas.
- Implementación de Backup remoto en línea de la información crítica de la entidad.
- Implementación de un sistema de videoconferencia para realizar reuniones virtuales.

4.7.6 Gobierno en línea

En 2011, FONADE cumplió en un 97% su Programa de Gobierno en Línea, como se presenta en la Tabla No. 39.

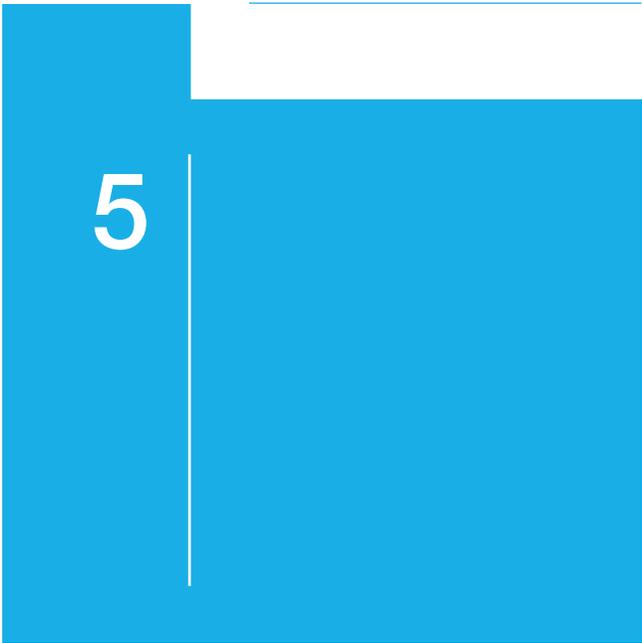
Tabla No. 39
Cumplimiento programa gobierno en línea

Fase	Cumplimiento
Información	100%
Interacción	100%
Transacción	100%
Transformación	100%
Democracia	86%

En la fase de Democracia se está trabajando en el criterio de “Participación en Redes Sociales”. En un principio, este criterio no aplicaba para FONADE. Sin embargo, mediante comunicación del Programa Gobierno en Línea recibida el 6 de mayo de 2011, se nos informó sobre la necesidad de implementación del mismo. Para lograr el cumplimiento del criterio de “Participación en Redes Sociales” la Subgerencia Administrativa y el equipo de comunicaciones está trabajando en el ajuste del Manual de Comunicaciones.



GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y PLANEACIÓN



5

Foto: Tanque Astrea (Cesar)

5.1 Modelo estándar de control interno –MECI– y sistema de control interno –SCI–

Durante el año 2011, la entidad realizó actividades encaminadas a mantener actualizados los subsistemas, elementos y componentes del MECI:

Subsistema Control Estratégico:

Componente Ambiente de Control:

- Se efectuó la actualización de los procedimientos de selección de trabajadores oficiales y de contratistas mediante contratación directa, inducción, capacitación, evaluación de competencias y evaluación del desempeño.

Componente Direccionamiento Estratégico:

- Se realizó la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico 2011-2014 y del Plan de Acción 2011 y la actualización de la caracterización de procesos del Sistema de Gestión de Calidad –SGC–.

Administración de Riesgos:

- Se actualizó la documentación de riesgos y controles, valoración y generación de perfiles de riesgo absoluto y residual. Así mismo, se realizó el seguimiento de los indicadores descriptivos de riesgo.

Subsistema Control de Gestión:

Componente Actividades de Control:

- Se efectuó el seguimiento mensual a la medición, análisis y resultados de los indicadores de procesos/subprocesos y generación de reportes sobre los mismos. Igualmente, se inició un proceso de ajuste a los indicadores de los procesos misionales y de apoyo.
- La entidad realizó la identificación, documentación y valoración de la efectividad y eficacia de los controles por proceso e inclusión de controles específicos en cada procedimiento, instructivo y guía del SGC.

Componente Información:

- Respuesta, seguimiento y generación de informe sobre quejas y reclamos.
- Ajuste de las Tablas de Retención Documental.
- Ejecución del plan tecnológico cuatrienal, en lo correspondiente al año 2011.

Componente Comunicación Pública:

- Revisión y ajuste del manual y procedimientos de comunicaciones quedando pendiente su aprobación.

Subsistema Control de Evaluación:

Componente Autoevaluación:

- Se efectuó la identificación, documentación y valoración de la efectividad y eficiencia de los controles por proceso. Así mismo, se hizo seguimiento mensual a la medición, análisis y resultados de los indicadores de procesos y generación de reportes sobre ellos.

Componente Evaluación Independiente:

- Presentación de informe ejecutivo anual vigencia 2010 y ejecución del plan anual de auditorías.

Componente Planes de Mejoramiento:

- Ejecución y seguimiento del Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.
- Formulación, aprobación y auditoría a planes de acciones correctivas y de mejora del SGC.
- Formulación, ejecución y seguimiento de acuerdos de gestión para la vigencia 2011.

5.2 Gestión auditoría y control

Con fundamento en el objeto social y el funcionamiento interno de la entidad, así como en los diferentes requisitos legales, internos y/o requerimientos de los entes de control, el equipo auditor de la Asesoría de Control Interno estructuró el Programa Anual de Actividades 2011, el cual tuvo como objetivo general realizar la evaluación del Sistema de Control Interno, del Sistema de Gestión de Calidad, de los sistemas de administración de riesgos, así como adelantar las verificaciones y actividades necesarias para el fortalecimiento del control interno institucional a través de sus roles de asesoría, evaluación, seguimiento, fomento de la cultura de autocontrol y atención a entes externos.

En este sentido, en desarrollo del Programa Anual de Actividades 2011 se efectuaron 31 auditorías, 29 informes y 157 actividades dando cumplimiento a requerimientos normativos.

5.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno –SCI–

Para la vigencia 2011 se realizó la evaluación y seguimiento al Sistema de Control Interno implementado en FONADE, a través de la aplicación de las encuestas de evaluación en los procesos y áreas de la organización responsables del mantenimiento de los elementos de control. Como resultado, de acuerdo con la metodología y rangos establecidos por el DAFF, se obtuvo un nivel de desarrollo óptimo, soportado en la implementación, existencia y operatividad de los componentes y elementos de los subsistemas de control estratégico, de gestión y de evaluación, que se presentan en el Gráfico No. 38.



5.2.1.1 Sistema de control interno contable

Atendiendo lo establecido en la Resolución 357 del 23 de julio de 2008 de la Contaduría General de la Nación, mediante el diligenciamiento del formulario CGN-2007 en el sistema CHIP (Consolidador de Hacienda e Información Pública) se reportó con corte a diciembre 31 de 2011 el Informe Anual de Evaluación del Control Interno Contable (valoraciones cuantitativa y cualitativa), según el cual se registran para FONADE las calificaciones en el rango más alto, denominado como adecuado, según se presenta en la Tabla No. 40:

Tabla No. 40
Evaluación del control interno contable

Número	Evaluación del control interno contable	Puntaje obtenido	Interpretación
I	Control interno contable	4.85	ADECUADO
I.1	Etapas de reconocimiento	4.85	ADECUADO
I.1.1	Identificación	4.77	ADECUADO
I.1.2	Clasificación	4.86	ADECUADO
I.1.3	Registro y ajustes	4.91	ADECUADO
I.2	Etapas de revelación	4.86	ADECUADO
I.2.1	Elaboración de estados contables y demás informes	4.93	ADECUADO
I.2.2	Análisis, interpretación y comunicación de la información	4.80	ADECUADO
I.3	Otros elementos de control	4.85	ADECUADO
I.3.1	Acciones implementadas	4.85	ADECUADO

5.2.1.2 Auditorías

Con base en las directrices y facultades establecidas en la Ley 87 de 1993 (Normas para el ejercicio del Control interno en el Estado), la Asesoría de Control Interno en ejercicio de la función evaluadora, siguiendo las disposiciones del Modelo Estándar de Control Interno –MECI–, la Circular 038 de la Superintendencia Financiera de Colombia y los lineamientos de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna y las de general aceptación, llevó a cabo las auditorías que a continuación se relacionan:

- Conciliaciones Bancarias
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar/ Depósitos y Exigibilidades
- Gestión Disciplinaria
- Ingresos y Egresos
- Inversiones
- Negociación Convenios / Procesos de Selección / Ejecución y Liquidación Convenios – Contratos (Misional y Funcionamiento)
- Nómina
- Plan de Continuidad del Negocio
- Procedimientos Fondo Ejecución de Proyectos
- Procedimientos Pagaduría
- Propiedad Planta y Equipo/Inventarios
- Seguridad de la Información
- Tecnología de la Información / Plan Estratégico de Tecnología

En cada proceso auditor se realizó la identificación y análisis de la información obtenida y se presentaron las conclusiones, hallazgos, observaciones y/o recomendaciones para la formulación de las acciones de mejoramiento pertinentes.

5.2.2 Evaluación de los Sistemas de Administración de Riesgos –SAR–

En relación con los Sistemas de Administración de Riesgos de liquidez –SARL–, de Mercado –SARM–, Operativo –SARO– y de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo –SARLAFT–, se evaluó el cumplimiento, tanto de los requisitos normativos, establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Básica Contable y Financiera y la Circular Básica Jurídica, como de las disposiciones internas señaladas en los manuales, procedimientos, circulares, guías y/o instructivos de la entidad, concluyendo que:

- Para el SARL, SARM y SARO en general, la estructura organizacional, las políticas de mitigación de riesgo, los procedimientos, la revelación de información, la plataforma tecnológica y el desarrollo de las etapas son adecuados al volumen de operaciones y las líneas de negocio de FONADE.
- La identificación, documentación, asociación y valoración de controles se llevan a cabo conforme a los requisitos establecidos en la normatividad interna vigente.
- En el caso del SARLAFT la aplicación de las políticas, procedimientos y la revelación de información se realizan de manera aceptable para el desarrollo del objeto social de la entidad.

5.2.3 Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad –SGC–

En concordancia con los lineamientos y normativa vigente, durante los meses de abril y mayo de 2011 se realizó la planeación y ejecución de auditorías internas sobre la totalidad de los procesos (Dirección, Misionales, Apoyo) y áreas de la entidad.

Al término del ciclo auditor, se emitió el respectivo informe general que identifica las fortalezas y debilidades e incluye la evaluación de eficacia según la cual el Sistema de Gestión de la Calidad de FONADE se ha mantenido en todos los procesos y áreas de la organización, se desarrolla permanentemente, coadyuva al cumplimiento de requisitos de norma, legales y/o contractuales y cuenta con herramientas tecnológicas, procedimientos y metodologías de análisis que le permiten detectar las debilidades, fundamentalmente aquellas relacionadas con la prestación del servicio.

Adicionalmente, se adelantaron cuatro jornadas de auditoría de seguimiento trimestral sobre el avance, cumplimiento y eficacia de las actividades propuestas en los planes de acción para las acciones correctivas, preventivas y de mejora, AC, AP y AM, respectivamente, con los resultados generales que se presentan en la Tabla No. 41.

Tabla No. 41
Estado de acciones correctivas, preventivas y de mejora

Trimestre	Estado ac/ap/am	Acciones correctivas	Acciones preventivas	Acciones de mejora
Diciembre 2010	Abiertas	9	14	4
	Cerradas	0	4	2
Marzo 2011	Abiertas	6	7	2
	Cerradas	3	7	2
Junio 2011	Abiertas	18	17	3
	Cerradas	0	0	0
Septiembre 2011	Abiertas	18	14	2
	Cerradas	0	3	1
Total	Abiertas	51	52	11
	Cerradas	3	14	5

5.2.4 Plan de mejoramiento institucional

En la forma y términos establecidos por la Contraloría General de la República, en 2011 se realizó seguimiento permanente al avance del Plan de Mejoramiento Institucional al cual se presentaron informes de manera trimestral y semestral relacionados con el cumplimiento de las metas propuestas. En estos informes la entidad tuvo un cumplimiento superior el 94% en los cinco períodos evaluados, los cuales se detallan en la Tabla No. 42.

Tabla No. 42
Avance plan de mejoramiento

Corte de la evaluación	% Metas cumplidas en el periodo evaluado	% General de cumplimiento (*)
Diciembre 2010	96,6%	75,4%
Marzo 2011	96,8%	84,4%
Junio 2011	94,1%	81,2%
Septiembre 2011	94,2%	78,2%
Diciembre 2011	100%	34,4%

(*) Este porcentaje establece el cumplimiento general, de acuerdo con la metodología definida por la Contraloría General de la República, tomando la totalidad de las actividades formuladas, incluyendo aquellas que a la fecha de corte no han iniciado su ejecución.

5.3 Gestión de riesgos

En el marco del proceso de la administración de riesgos implementado en FONADE, durante el año 2011 se ejecutaron actividades para cumplir con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad. Dentro de los avances alcanzados se destacan:

5 Circular Externa 100 de 1995 y demás normatividad que la modifica y/o complementa.

6 Circular Externa 007 de 1996 y demás normatividad que la modifica y/o complementa.

- Medición y seguimiento a la exposición al riesgo de mercado (Método estándar e interno).
- Ejecución de pruebas de *Back* y *Stress Testing* al Modelo de Riesgo de Mercado.
- Actualización y monitoreo a los límites de pérdidas máximas establecidos.
- Validaciones periódicas a las metodología de cálculo de exposición al riesgo de mercado – método interno y método estándar.
- Medición y seguimiento a la exposición al riesgo de liquidez.
- Ejecución de pruebas de *Back* y *Stress Testing* al Modelo Interno de Riesgo de Liquidez.
- Revisión y monitoreo a los límites de exposición al riesgo de liquidez.
- Actualización y seguimiento de los cupos de inversión y contraparte.
- Seguimiento periódico a las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado.
- Seguimiento periódico de las condiciones de mercado y las alternativas de inversión.
- Monitoreo a la valoración de inversiones y a los títulos en custodia.
- Actualización de procedimientos para la Gestión de Riesgos Financieros.

5.3.1 Riesgo de liquidez

La metodología interna para la medición del riesgo de liquidez de FONADE consiste en la estimación de un indicador de riesgo de liquidez –IRL–, a partir del cual se evalúa la capacidad que tiene la entidad para cubrir los compromisos adquiridos en un horizonte de tiempo definido e identificar las posibles necesidades de fondeo; lo anterior, apoyado en la información y comportamiento histórico de los pagos realizados en la entidad.

Dicho indicador se obtiene a partir de la relación entre:

- Los máximos pagos esperados –MPE– para el componente misional (Gerencia y ejecución de proyectos) y para el de funcionamiento propio de la entidad, los cuales se realizan de manera independiente.
- Los activos líquidos disponibles que se constituyen por los saldos en cuentas bancarias y el portafolio de inversiones negociables.

Durante el año 2011, se realizó la medición y seguimiento semanal al riesgo de liquidez de la entidad, así como la estimación de indicadores de alerta temprana, los cuales informan sobre la eventualidad del surgimiento o incremento de amenazas que impidan cumplir con los compromisos previamente adquiridos. Así mismo, se entregaron de manera mensual informes de seguimiento al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

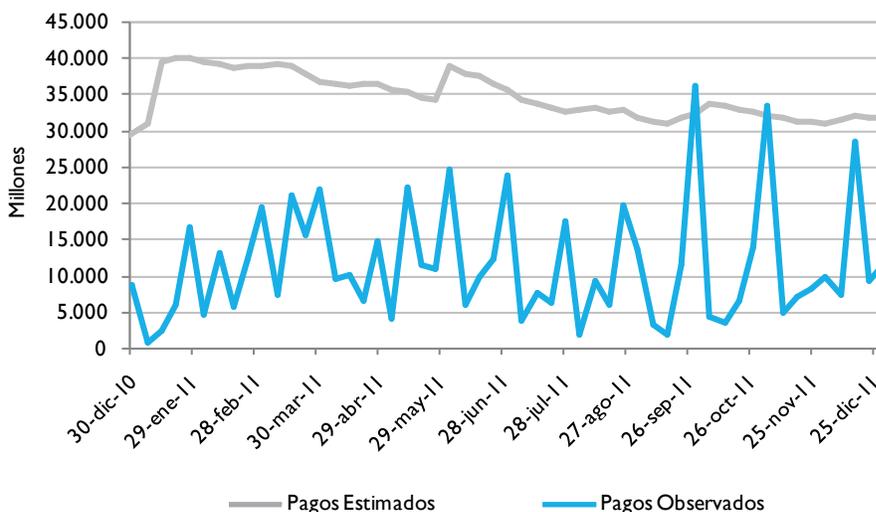
Con respecto al comportamiento de las estimaciones del máximo pago esperado en el caso del componente misional, como se observa en el Gráfico No. 39, en el último año se observó una alta variabilidad en los pagos realizados, movimiento que obedece a las circunstancias propias de cada convenio o de su contratación derivada.

En términos generales, los montos estimados por el modelo superaron en todos los casos los pagos realmente observados; mientras en promedio en el año 2011 se estimaron desembolsos por \$34.860 millones, el promedio de los pagos tramitados fue de \$11.577 millones. Los mayores montos estimados por el modelo, principalmente en el primer semestre del año, se explican en el alto volumen de pagos que se presentó al cierre de 2010 y que incidieron en las estimaciones posteriores.

Así mismo, se destacan los máximos niveles observados en las semanas del 30 de septiembre, 4 de noviembre y 3 de junio de 2011 donde los pagos alcanzaron los \$36.137 millones, \$33.494 millones y \$24.601 millones respectivamente; movimientos generados por el cubrimiento de obligaciones adquiridas en su mayoría en la ejecución de los convenios con el INCODER y la Agencia Nacional de Hidrocarburos, identificando casos en que los desembolsos tramitados superaron las estimaciones del modelo.

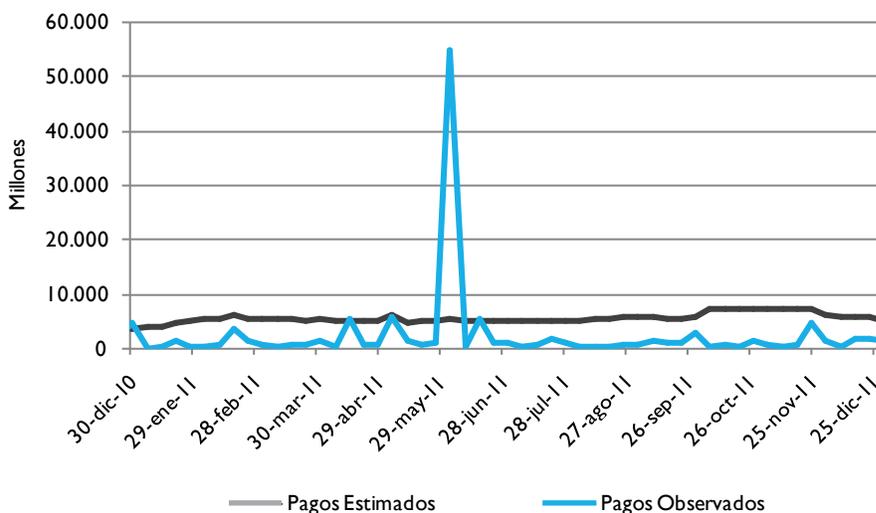
También sobresale el alto volumen de pagos observados en la segunda semana de diciembre por \$28.459 millones, movimiento consistente con el cierre anual de facturación.

Gráfico No. 39
Evolución MPE vs. Pagos observados en 2011
Componente misional



En el caso del componente de funcionamiento, como se observa en el Gráfico No. 40, se presentó una situación similar; en que en la mayoría de los casos los pagos estimados por el modelo superan los montos realmente observados. No obstante, los casos específicos de los meses de marzo, abril, junio y noviembre donde se cubrieron obligaciones tributarias y el pago de rendimientos financieros a convenios, llevaron a que la estimación fuera inferior a los montos realmente observados. Se destaca en el mes de junio un incremento significativo en los desembolsos efectuados donde el pago de los predios de Barú llevó a que se superaran ampliamente los niveles estimados.

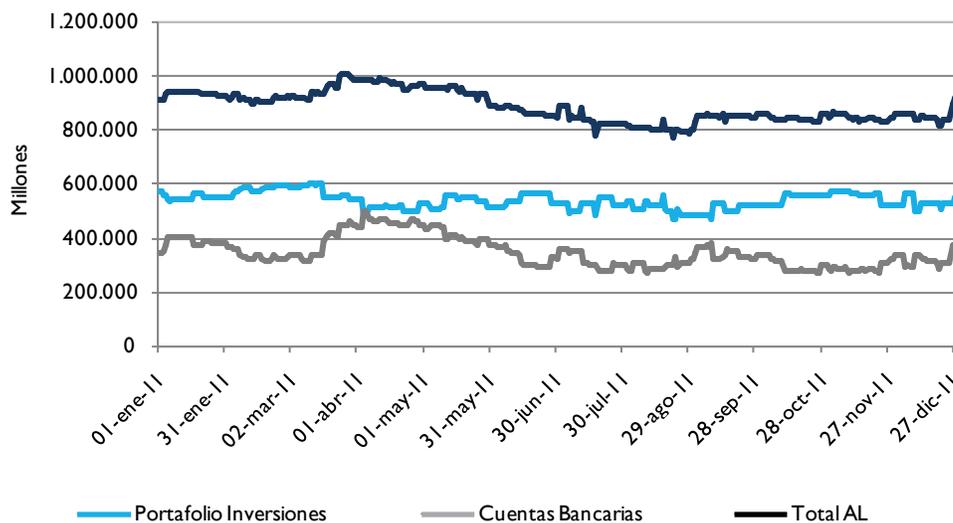
Gráfico No. 40
Evolución MPE vs. Pagos observados en 2011
Componente de funcionamiento



En relación con los activos líquidos disponibles, la entidad cuenta con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos. Mientras el promedio de las exigibilidades sobre recursos comprometidos durante 2011 fue de \$539.243 millones, se mantuvieron activos líquidos promedio por \$885.776 millones. Cabe destacar que al finalizar el año se observó un incremento en los saldos en cuentas bancarias, movimiento generado por el ingreso de aportes de nuevos convenios suscritos por la entidad.

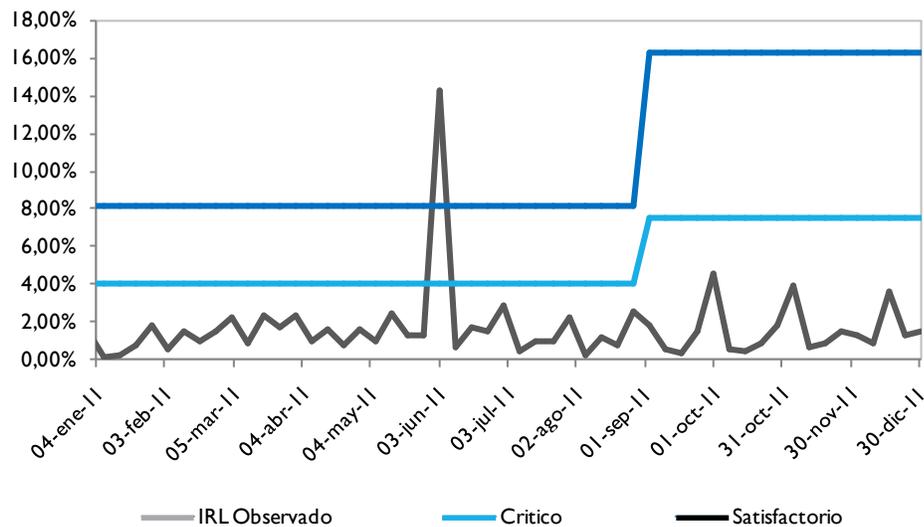
Según se muestra en el Gráfico No. 41, al cierre de diciembre de 2011, los activos líquidos se encontraban constituidos en un 42,1% por los saldos en cuentas bancarias y en un 57,9% por el portafolio de inversiones, donde las posiciones en TES constituían el 17,3% y el 82,7% restante correspondía a CDTs y bonos del sector financiero.

Gráfico No. 41
Evolución activos líquidos en 2011



En relación con el comportamiento del indicador de riesgo de liquidez observado, siguió una tendencia similar a la reportada en los desembolsos realizados durante el periodo de análisis, permaneciendo en la mayoría de los casos en estado satisfactorio. No obstante, en la primera semana del mes de junio, la medición se ubicó en 14.3% nivel que se encuentra en estado crítico. Dicha situación obedeció al pago de los predios de Barú que ascendió a \$54.096 millones. Cabe anotar que este caso fue previamente analizado en el Comité Integral de Riesgos donde se aprobó el exceso en el límite establecido.

Gráfico No. 42
Indicador de riesgo de liquidez en 2011



En agosto de 2011, la Junta Directiva revisó y aprobó la actualización de límites de exposición al riesgo de liquidez, donde el nivel satisfactorio pasó del 4,0% al 7,5% y el nivel crítico del 5,9% al 16,2%.

5.3.2 Riesgo de mercado

En la medición de la exposición al riesgo de mercado, FONADE continúa utilizando dos metodologías: el modelo estándar y el modelo interno. El primero de ellos aplica los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera en el capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera. Por su parte, el método interno utiliza la metodología de Valor en Riesgo–VaR⁷– para las operaciones de tesorería, cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la misma Superintendencia.

5.3.2.1 Medición de riesgo del mercado mediante el método estándar

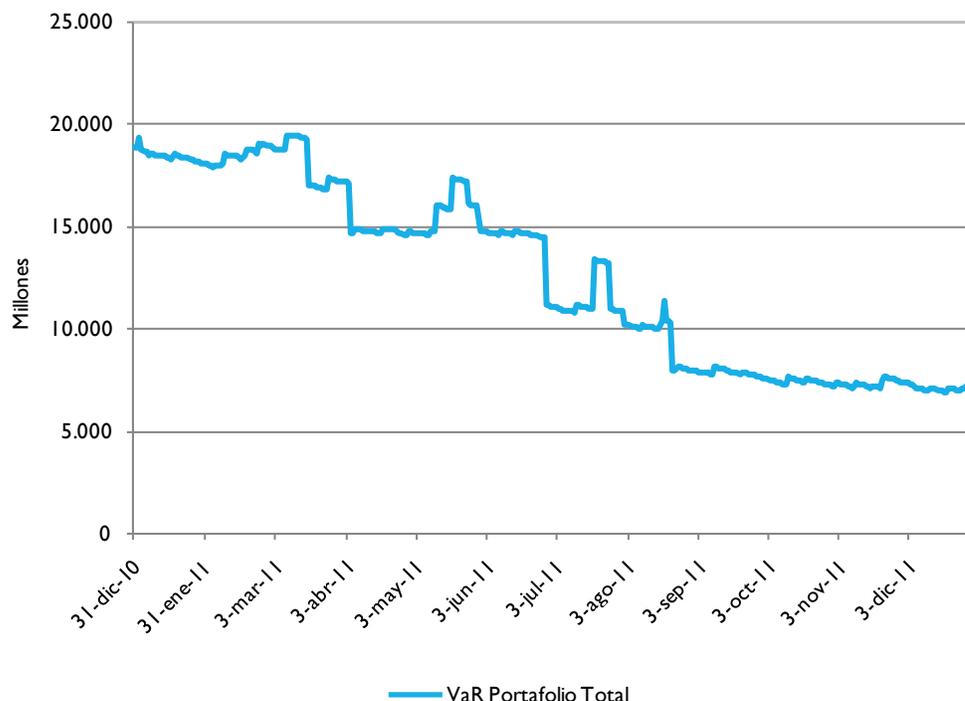
En el modelo estándar de cálculo de exposición al riesgo de mercado se aplica el concepto de duración y se emplea un sistema de bandas y zonas de tiempo que permite asumir cambios no paralelos en la estructura de término de las tasas de interés. Adicionalmente, en este modelo se clasifican las posiciones en las escaleras: moneda legal, extranjera o UVR.

Durante el año 2011, se realizó la medición y transmisión diaria y mensual a la Superintendencia Financiera del cálculo de riesgo de mercado de las posiciones del libro de tesorería. En esta medición se observó una importante disminución en la exposición al riesgo de mercado, principalmente en el tercer y cuarto trimestre del año, generada en su mayoría por la recomposición del portafolio de inversiones.

7 El VaR, por sus siglas en Inglés, “Value at Risk”, representa la pérdida máxima, o peor pérdida, que puede tener la entidad en sus portafolios de inversión o en el valor de su patrimonio, en caso de presentarse un cambio en los factores de riesgo, durante un horizonte de tiempo y con una probabilidad estadística definida (Nivel de Confianza)

Durante los primeros meses del año no se reportaron variaciones significativas en la exposición al riesgo de mercado, como se observa en el Gráfico No. 43. Los movimientos descendentes que se observan durante el mes de marzo e inicios de abril obedecen a la liquidación de TES de corto y mediano plazo, con el fin de realizar utilidades aprovechando así las condiciones del mercado de deuda pública durante este período.

Gráfico No. 43
Evolución VaR método estándar en 2011



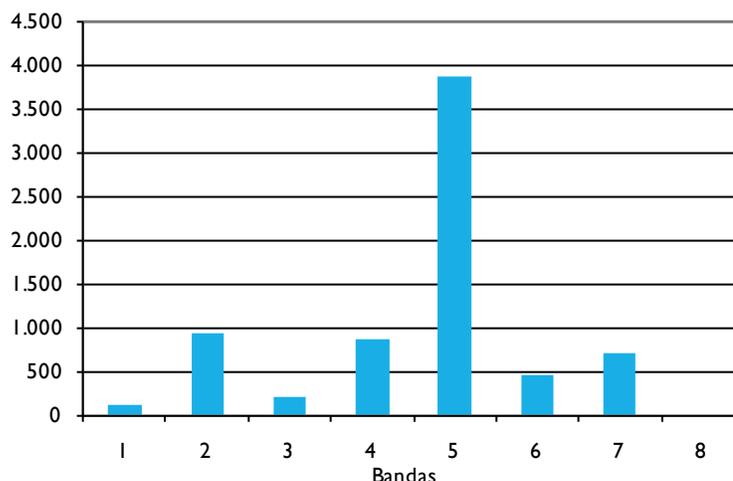
No obstante, en el inicio del mes de mayo se observó un importante crecimiento en la exposición al riesgo de mercado, ante el fortalecimiento de posiciones en TES de mediano plazo y CDTs tasa fija emitidos por establecimientos de crédito. Sin embargo, dicho comportamiento se revirtió durante los meses siguientes, en los cuales la medición se caracterizó por reportar una clara tendencia a la baja que obedeció, en su mayoría, a bajos niveles de volatilidad y a la venta de TES tasa fija. Cabe anotar que el anterior comportamiento se hizo más evidente con la adquisición de nuevas inversiones en CDTs tasa fija emitidos por establecimientos de crédito.

Al cierre de 2011, el VaR medido a través del método estándar se ubicó en \$7.198 millones. Del total de valor en riesgo registrado a 31 de diciembre de 2011, el 99,7% correspondió a la exposición al factor tasa de interés y el 0,3% restante correspondió a las variaciones en los precios de las acciones.

El 29,4% del valor en riesgo registrado en diciembre se concentró en las primeras cuatro bandas de tiempo⁸ y entre las bandas cinco y siete se concentró el 70,6%, lo cual evidenció la alta composición del portafolio de inversiones en posiciones de corto y mediano plazo.

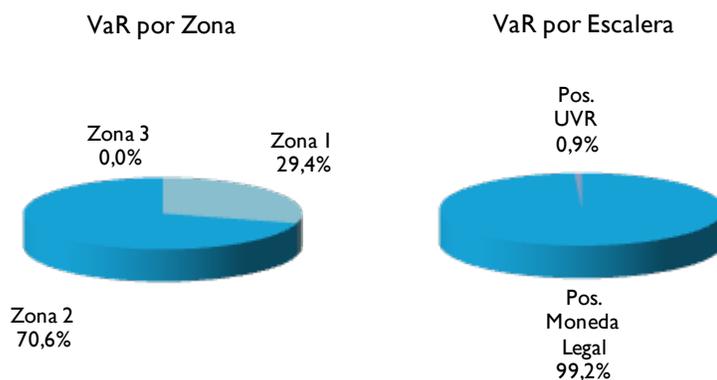
⁸ Corresponde a instrumentos con duración de hasta 1 año.

Gráfico No. 44
Exposición al riesgo de mercado por banda – diciembre 2011



De esta manera, en la zona dos, que comprende las bandas cinco a siete, se concentraron las posiciones más riesgosas del portafolio. Así mismo, las posiciones denominadas en moneda legal explicaron el 99,2% de la exposición y las posiciones en UVR el 0,9% restante.

Gráficos No. 45
Exposición al riesgo de mercado por zona y escalera



5.3.2.2 Medición de riesgo de mercado de las operaciones de tesorería

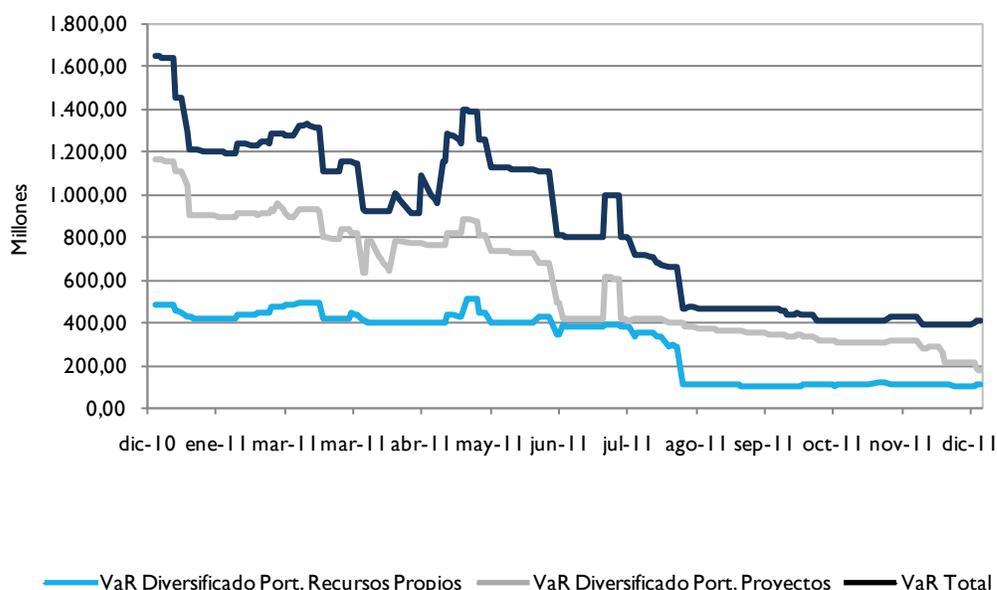
En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería se emplea un modelo de simulación histórica, mediante el cual se determina el valor en riesgo, $-VaR-$, equivalente al percentil de la serie histórica de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel de confianza definido.

La medición del riesgo de mercado se realiza de manera independiente para el portafolio de recursos propios y para el de proyectos, la cual se agrega para obtener el VaR diversificado de la entidad. También se hace medición y seguimiento del nivel de riesgo por tipo de emisor, tipo de título, plazo y sector. En 2011, se realizaron mediciones diarias a la exposición al riesgo de mercado, así como seguimiento al

cumplimiento de los límites de pérdidas aprobados por la Junta Directiva. Adicionalmente, se remitieron informes diarios dirigidos a la Alta Gerencia y al área de Negociación de Inversiones y mensuales dirigidos al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

Con respecto a las mediciones realizadas, se observó que el valor en riesgo registró importantes variaciones en el último año, tal como se muestra en el Gráfico No. 46.

Gráfico No. 46
Evolución valor en riesgo diversificado de operaciones de tesorería



Al inicio de 2011, los mercados financieros locales se mantuvieron atentos a las decisiones que se tomaron en materia de política monetaria y fiscal; los daños que dejó la ola invernal de finales de 2010 tuvieron un impacto directo en el Presupuesto General de la Nación que, unido a los temores sobre el incremento en el nivel de precios aumentaron la incertidumbre y volatilidades observadas a nivel local. No obstante lo anterior, las tasas de rentabilidad de los TES no registraron mayores variaciones, situación que obedeció a una reforma presupuestal que no incidió de manera directa en los niveles de endeudamiento del país y a las medidas adoptadas por el Banco de la República que mantuvo el IPC en el rango de la meta de inflación fijada para 2011.

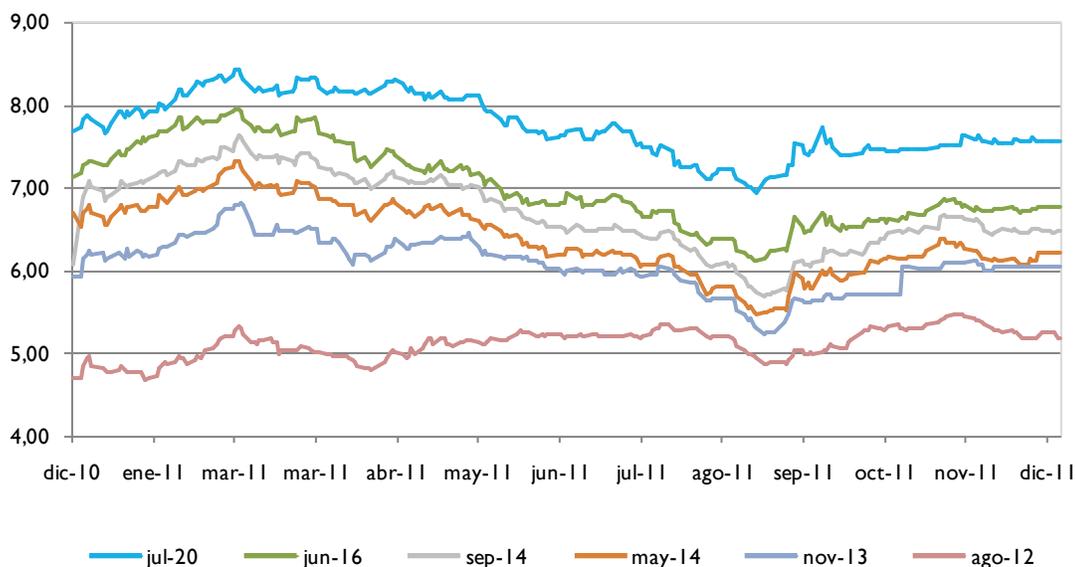
Con base en lo anterior y teniendo en cuenta la menor concentración de posiciones en TES dentro del portafolio total de FONADE, los niveles de exposición al riesgo de mercado de FONADE se mantuvieron alrededor de los \$1.200 millones durante el primer trimestre del año.

En el mes de abril, la obtención para Colombia del grado de inversión por parte de la calificadora externa de riesgo Standard & Poor's así como la recomposición del portafolio, generaron nuevos descensos en las mediciones de VaR, donde se registraron niveles cercanos a los \$1.000 millones. No obstante, a mediados del quinto mes del año el vencimiento de papeles de deuda originó una reestructuración de plazos en el portafolio, razón por la cual la medición de riesgo mercado alcanzó los \$1.399 millones.

En las jornadas posteriores, las calificadoras de riesgo Moody's y Fitch Ratings otorgaron a Colombia el grado de inversión inyectando estabilidad a los mercados locales. Así mismo, la estrategia del área de Negociación de Inversiones se concentró en mantener una menor participación de TES en el portafolio y una mayor concentración de activos menos riesgosos (principalmente CDT's tasa fija) lo que llevó a que en el cierre del mes de junio el VaR se ubicara en mínimos históricos al descender a \$808 millones.

Durante el segundo semestre del año, la reducción en los niveles de exposición al riesgo de mercado se hizo más evidente. A pesar de las mayores volatilidades observadas en los mercados financieros, ante los temores sobre la desaceleración económica de algunos países de la Eurozona, los buenos resultados inflacionarios, los ajustes en la política monetaria y una mayor confianza en torno al desempeño de la economía local, inyectaron estabilidad a los mercados internos. De igual manera, la mayor concentración de posiciones en CDTs tasa fija dentro del portafolio incidieron en los menores niveles de exposición.

Gráfico No. 47
Evolución de las tasas de referencia de los TES



Con relación a las mediciones efectuadas por portafolio, se observó que la exposición al riesgo de mercado del portafolio de recursos propios mantuvo un comportamiento estable a lo largo del periodo analizado. Dicho comportamiento se explica en la menor concentración de TES en este portafolio principalmente durante el primer semestre del año. En el caso del portafolio de proyectos, las mediciones de VaR reportaron un comportamiento similar al observado en el portafolio total, altos niveles de exposición al inicio del año que se corrigieron a partir del segundo semestre.

Al analizar el desempeño en las tasas de rentabilidad de los TES, según el Gráfico No. 47, se observó un comportamiento alcista en los primeros meses del año, que retrocedió a partir del mes de mayo. Esta situación se hizo más evidente en las referencias de mayor duración. Las tasas finalizaron el primer semestre de 2011 en niveles similares a los observados al inicio del año.

En el segundo semestre del año, los temores en torno al desempeño de las economías de la Eurozona y la recuperación de EE.UU. incorporaron volatilidades a los mercados locales. De esta manera, se observaron desvalorizaciones en las principales referencias de TES, situación que llevó a los inversionistas a recomponer sus portafolios concentrándose en activos de menor riesgo. Es así como los niveles de VaR de FONADE finalizaron el año en los niveles más bajos de los últimos 12 meses. A 30 de diciembre de 2011, el VaR total diversificado se ubicó en \$414 millones.

Como se observa en la Tabla No. 43, en los primeros meses del año el VaR promedio reportó una tendencia decreciente, con algunos incrementos en el mes de mayo, situación que se corrigió significativamente a partir del mes de julio. La exposición al riesgo de mercado pasó de ubicarse en \$1.466 millones en enero a \$347 millones en diciembre.

Tabla No. 43
Promedio mensual del VaR y valor del portafolio de inversiones (millones de pesos)

Fecha de corte	VaR promedio operaciones tesorería	Patrimonio al cierre	VaR / Patrimonio	VaR / Valor mercado portafolio total
ene-11	\$1.465	\$101.642	1,442%	0,267%
feb-11	\$1.356	\$101.170	1,340%	0,234%
mar-11	\$1.335	\$102.075	1,308%	0,233%
abr-11	\$1.143	\$102.915	1,111%	0,225%
may-11	\$1.246	\$106.778	1,167%	0,234%
jun-11	\$1.080	\$105.405	1,025%	0,199%
jul-11	\$844	\$108.264	0,779%	0,161%
ago-11	\$655	\$111.477	0,587%	0,129%
sep-11	\$466	\$105.498	0,442%	0,092%
oct-11	\$434	\$105.859	0,410%	0,079%
nov-11	\$424	\$105.497	0,402%	0,076%
dic-11	\$347	\$106.464	0,326%	0,064%

Al analizar el comportamiento del VaR Relativo (VaR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios, como se observa en la Tabla No. 43, se presentó la misma tendencia en la exposición al riesgo de mercado; es decir, un comportamiento a la baja durante los primeros meses del año, que reportó una corrección en el mes de mayo y registró a su vez el nivel más bajo al cierre del año.

Específicamente, en el portafolio de recursos propios se observó que a pesar de la baja concentración de posiciones en TES, las referencias de deuda pública que constituían este portafolio correspondían a papeles de mayor duración, razón por la cual se registró un nivel de riesgo mayor.

En el caso del portafolio de proyectos, la mayor participación de activos menos riesgosos incidió en los niveles de riesgo observados, en efecto, el VaR relativo descendió al 0,060% frente al 0,256% reportado al inicio del año

Es importante anotar que, a pesar del incremento sustancial en la exposición al riesgo de mercado en algunos meses del año, no se evidenciaron incumplimientos de los límites establecidos, como se muestra en la Tabla No. 44. Así mismo, cabe mencionar que en diciembre de 2011, se realizó la revisión y aprobación por parte de la Junta Directiva de los límites de pérdidas máximas establecidos, los cuales disminuyeron al 0,5% para ambos portafolios.

Tabla No. 44

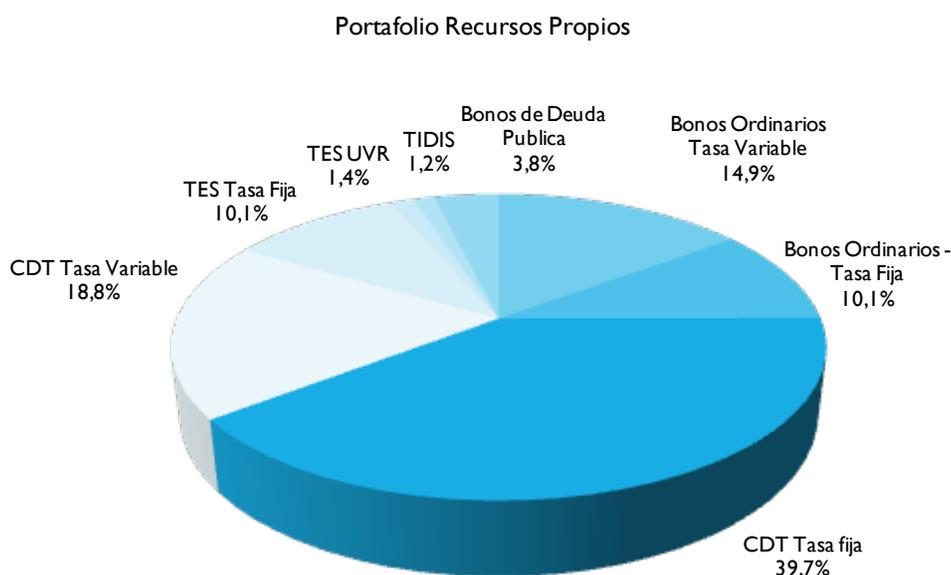
Cumplimiento de límites de pérdidas máximas del portafolio de recursos propios y de proyectos

Fecha de corte	VaR Portafolio recursos propios /Vir Mdo	VaR Portafolio proyectos /Vir Mdo	Cumplimiento de límites recursos propios	Cumplimiento de límites proyectos
ene-11	0,295%	0,256%	26,9%	21,3%
feb-11	0,264%	0,222%	24,0%	18,5%
mar-11	0,258%	0,222%	23,5%	18,5%
abr-11	0,324%	0,192%	29,5%	16,0%
may-11	0,305%	0,207%	27,8%	17,3%
jun-11	0,291%	0,168%	26,4%	14,0%
jul-11	0,280%	0,119%	25,4%	9,9%
ago-11	0,191%	0,107%	17,4%	8,9%
sep-11	0,077%	0,098%	7,0%	8,1%
oct-11	0,076%	0,081%	6,9%	6,7%
nov-11	0,082%	0,074%	7,5%	6,2%
dic-11	0,074%	0,060%	14,8%	12,1%

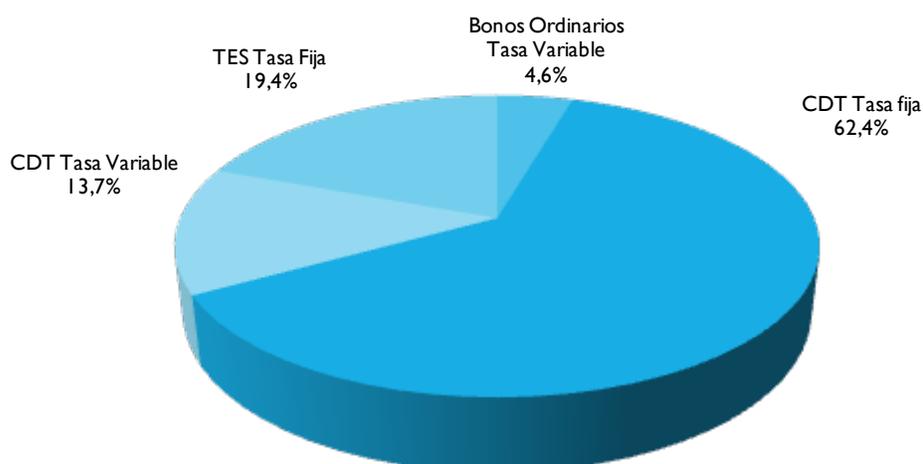
En el Gráfico No. 48 se presenta la composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero al cierre de diciembre de 2011.

Gráfico No.48

Composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero



Portafolio Proyectos



Cabe destacar que en el último año, el portafolio de inversiones de proyectos registró una importante recomposición, donde se destaca la disminución de posiciones en CDTs y bonos, las cuales fueron reemplazadas por títulos de deuda pública, los cuales reportan los mayores niveles de riesgo. Por su parte, en el portafolio de recursos propios, aunque se mantuvo una mayor diversificación, los TES continuaron teniendo la mayor participación.

5.3.3 Riesgo de emisor y contraparte

Siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los riesgos de emisor y contraparte, en abril, junio y noviembre de 2011 el área de Planeación y Gestión de Riesgos efectuó el seguimiento al desempeño financiero de los emisores y contrapartes a los que se asignaron cupos para la realización de operaciones de inversión. Las recomendaciones se remitieron a la Subgerencia Financiera y área de Negociación de Inversiones y se presentaron al Comité Integral de Riesgos.

Así mismo, la Junta Directiva en las sesiones de marzo y diciembre de 2011 aprobó la actualización de los cupos de inversión y contraparte propuestos a partir de los estados financieros oficialmente publicados a diciembre de 2010 y junio de 2011 respectivamente. Es importante mencionar que en la revisión de diciembre se implementaron los límites a depósitos en cuentas bancarias.

El área de Planeación y Gestión de Riesgos efectuó el seguimiento a la utilización de estos cupos sin que se hubieran detectado incumplimientos en los mismos por parte del área de Negociación de Inversiones.

5.3.4 Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo

En material del control y prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo, FONADE sigue los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia. Adicionalmente, FONADE cuenta con el Manual para la Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo – MDI003 en su versión No.05, aprobado en sesión de Junta Directiva del 21 de diciembre de 2010 acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad y sobre el cual se realiza seguimiento sobre su implementación y aplicación.

En el período de análisis, los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo LA/FT identificados para la entidad fueron revisados, encontrando que continúan siendo vigentes. La valoración individual de los riesgos absolutos permaneció estable, ante la no identificación de factores adicionales que indicaran cambios en la misma. Los controles implementados por la entidad para mitigar los riesgos LA/FT, continuaron siendo válidos y aplicables y la asociación de riesgos a controles permaneció sin variaciones.

Durante el año 2011, se aplicaron los controles establecidos para prevenir la ocurrencia de los riesgos LA/FT en FONADE, fundamentalmente los relacionados con los procesos de contratación; entre estos, la inclusión en las reglas de participación y en el contrato, de cláusulas relacionadas con la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo y la verificación de los proponentes en listas vinculantes.

En materia de generación de reportes, en 2011 el Oficial de Cumplimiento de FONADE remitió y presentó a la Junta Directiva los informes sobre la gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo adelantada por la entidad. Así mismo, la entidad dio cumplimiento en los plazos establecidos a la transmisión a la UIAF de los reportes aplicables⁹.

La jornada anual de capacitación se desarrolló en los parámetros establecidos en el cronograma anual, se involucraron temáticas como las tipologías en la administración pública, ámbito legal, normativo e implicaciones penales y sancionatorias en las esferas institucionales como personales.

5.3.5 Riesgo operativo

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera, FONADE cuenta con un Sistema de Administración de Riesgo Operativo –SARO– que fue implementado y se mantiene siguiendo las directrices de la normatividad vigente y la reglamentación interna.

En el transcurso de 2011, se realizaron ajustes en la estructura del modelo del SARO, debido a los cambios presentados en el contexto institucional, entre los cuales se encuentran: la formulación del plan estratégico 2011 – 2014, modificación en la estructura organizacional mediante el ajuste de denominaciones y funciones de área, definición y ejecución de un plan de cambios para el Sistema de Gestión de Calidad en el cual se llevó a cabo un proceso de actualización del mapa de procesos y modificación del régimen público de contratación a un régimen privado.

En relación con los cambios mencionados, se inició en mayo de 2011 el tercer ciclo de gestión de riesgo operativo y apoyados en la solución tecnológica *Enterprise Risk Assesor* - ERA, se llevó a cabo un proceso de actualización del perfil de riesgos institucional, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- Revisión del contexto e identificación de riesgos operativos (mayo a junio de 2011).
- Valoración absoluta de riesgos operativos (septiembre 2011).
- Documentación de controles (octubre 2011).
- Determinación del perfil absoluto por proceso e institucional (noviembre 2011).
- Asociación de controles a riesgos y valoración de la eficacia de los controles (octubre a noviembre de 2011).
- Determinación del perfil residual por proceso e institucional (diciembre 2011).

Como resultado de la actualización del perfil de riesgo, se identificaron y valoraron 267 riesgos operativos y se documentaron 381 controles implementados.

En 2011, se desarrolló el programa de capacitación previsto, para lo cual se realizaron diferentes sesiones entre julio y octubre en las cuales se instruyeron a los nuevos colaboradores y gestores del SARO en la gestión del riesgo operativo. Los resultados obtenidos de estas sesiones fueron satisfactorios.

⁹ Reporte de operaciones sospechosas, Reporte de Transacciones En Efectivo, Reporte de Productos y Reporte de Clientes Exonerados

Con respecto al registro de eventos de riesgo operativo, en 2011 se efectuó una labor de revisión, depuración y clasificación de los eventos en las categorías establecidas por la Superintendencia Financiera. También se inició el desarrollo de mejoras a la herramienta ACERO, con el fin de fortalecer el registro contable de los eventos de riesgo; dicha actualización fue realizada con apoyo del área de Contabilidad y Presupuesto, donde se han venido realizando las pruebas correspondientes. Mensualmente, se generó y publicó el informe de cumplimiento al reporte y registro de eventos de riesgo operativo en el cual están recopiladas todas las áreas de la entidad.

Durante los meses de octubre y noviembre de 2011, el área de Auditoría y Control Interno realizó una auditoría a los controles y planes de tratamiento cuyo alcance contempló los procesos de Gestión de Riesgos, Gestión de Calidad, Gestión de Infraestructura, Estructuración y Evaluación de Proyectos y donde se verificó la correcta aplicación de la metodología de identificación, análisis y valoración de controles, así como se confirmó la existencia, aplicación y efectividad de éstos en los procesos anteriormente mencionados.

Adicionalmente, dentro de las actividades de monitoreo y seguimiento del SARO, en 2011 se realizaron informes periódicos sobre el comportamiento de las mediciones de los indicadores descriptivos de riesgo para los procesos de la entidad (mecanismos que proporcionaron alertas tempranas sobre la posible materialización de riesgos o situaciones que generan eventos de riesgo). Esta medición se apoya en el aplicativo del sistema de gestión de calidad.

5.3.6 Plan de continuidad del negocio

A finales de 2010 el equipo directivo de FONADE determinó suspender el proyecto de montaje por cuenta propia del Centro alterno de operaciones y del Centro de cómputo alterno, los cuales conformaban la infraestructura definida para soportar el Plan de continuidad del negocio. Lo anterior, en razón a las dificultades para la adquisición del inmueble que cumpliera con las características de riesgo, vulnerabilidad y otras condiciones de accesibilidad y disponibilidad de servicio requeridas y bajo el presupuesto definido. En este orden de ideas, se decidió investigar como alternativas para la implementación, la contratación de servicios de colocación y *Cloud computing*.

De esta manera, en el primer trimestre de 2011 se efectuaron los estudios de mercado necesarios para la contratación de los servicios de colocación del hardware y del software requerido. Una vez evaluados los costos del servicio de colocación y sus características, se decidió contratar a UNE EPM Telecomunicaciones S.A., única entidad de naturaleza pública que respondió el estudio de precios de mercado efectuado por FONADE y cuyo centro de cómputo está en una ubicación diferente a la de la FONADE, lo que permite diversificar el riesgo por la concentración de operaciones en Bogotá.

El 28 de junio de 2011 se suscribió el contrato No. 2011-524, entre FONADE y UNE EPM Telecomunicaciones S.A, el cual tiene por objeto la prestación de servicios de colocación del hardware y software requerido para la implementación y mantenimiento de la estrategia de continuidad de negocio. Así mismo en julio de 2011, se dio apertura a los procesos de selección y contratación para la adquisición de los servidores, solución de almacenamiento y demás equipos a instalar en el centro de cómputo alterno, así como las licencias Oracle, Linux y Microsoft requeridas.

Al cierre de diciembre de 2011 se logró la entrega, instalación y configuración de los equipos en Medellín y la instalación del software de servidores, teniendo previsto terminar la configuración y pruebas del hardware y software en el primer semestre de 2012, para lo cual se cuenta con un plan detallado de actividades.

5.4 Gestión del riesgo legal

5.4.1 Procesos judiciales

En FONADE se realiza una dedicada gestión para la atención de los procesos judiciales que se siguen en su contra, así como la de aquellos procesos que la misma entidad debe iniciar. Esta labor comprende la atención de la totalidad de actuaciones judiciales que se tramitan en diversos municipios del país, ante la jurisdicción contenciosa administrativa, laboral, civil, penal y, en algunos casos, ante tribunales de arbitramento.

La mayoría de actuaciones que se siguen, tienen su origen en incumplimientos contractuales; procesos laborales instaurados por ex contratistas vinculados mediante contratos de prestación de servicios; reclamaciones por responsabilidad civil extracontractual; acciones de nulidad y restablecimiento del derecho aduciendo la nulidad de actos administrativos proferidos por la entidad; acciones de reparación directa ocasionadas en presuntas fallas del servicio; procesos ejecutivos adelantados por y en contra de la entidad y, por último, acciones de tipo penal en las cuales FONADE ha actuado como denunciante.

A cierre de 2011, estaban en curso 112 procesos adelantados en contra de la entidad, 28 iniciados por la entidad, 21 acciones populares, 33 acciones de tutela y 63 procesos penales.

En el año 2011, fueron fallados 22 procesos de los cuales, 6 de ellos se terminaron con decisión en firme, a favor de la entidad y, los 16 restantes, se encuentra surtiendo recursos de apelación y /o casación según el caso. De estos 16 procesos restantes, 13 correspondieron a fallos favorables a la entidad y los 3 restantes en contra. La Asesoría Jurídica de la entidad realiza control y seguimiento periódico a estos procesos judiciales.

5.4.2 Tribunales de arbitramento

FONADE, dentro del giro ordinario de sus actividades, ha pactado en algunos de sus negocios contractuales, el someter a tribunales de arbitramento¹⁰ las diferencias que de allí surjan. Es así como a 31 de diciembre de 2011, la entidad hacía parte de siete tribunales de arbitramento, cuatro de ellos como convocada y tres como convocante.

5.4.3 Solicitudes de conciliación

En el año 2011, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial sesionó en 41 ocasiones y se sometieron a su consideración 87 casos, de los cuales el Comité accedió a conciliar en ocho solicitudes, cuyo monto ascendía a \$1.185 millones¹¹, desestimando los restantes.

¹⁰ El arbitramento es un mecanismo alternativo de solución de conflictos en el que dos o más partes que se encuentran enfrentadas deciden, de común acuerdo, someter su controversia al conocimiento de tribunales de arbitramento, conformados por particulares investidos transitoriamente de la facultad de impartir justicia en un caso concreto.

¹¹ El valor total se origina en los valores que autorizó conciliar el comité en la anualidad, sin que ello implique la existencia de un desembolso efectivo de esos recursos, pues tal hecho depende de otros factores como la aprobación del juez administrativo y de la aceptación de la contraparte

Tabla No. 45
Número y valor de reclamaciones sometidas al Comité de Conciliación y Defensa Judicial

Descripción	2009	2010	2011
Número de reclamaciones	57	75	87
Número de reclamaciones conciliadas	12	8	8
Número de reclamaciones no conciliadas	45	67	79
Valor pretendido (millones de pesos)	\$26.697	\$13.328	\$42.732
Valor autorizado (millones de pesos)	\$607	\$205	\$1.185

5.5 Planeación estratégica

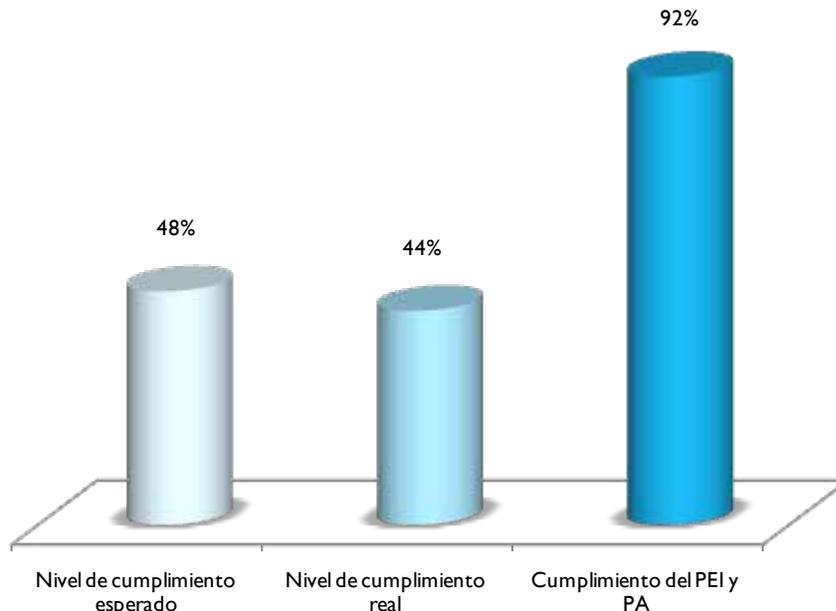
Entre el mes de diciembre de 2010 y el mes de abril de 2011, se realizó un fuerte y comprometido trabajo entre el equipo de directivos, coordinadores y representantes de las áreas de la entidad para la formulación del “Plan Estratégico Institucional 2011-2014”, el cual fue aprobado por la Junta Directiva en la sesión del 26 de abril. De esta manera, para el cuatrienio 2011-2014, FONADE asume el reto de “ser el principal estructurador y ejecutor en las etapas del ciclo de proyectos” siendo el “socio estratégico del Gobierno Nacional”.

Para la implementación de este plan, se formularon 18 estrategias operativas lideradas por las diferentes áreas de la entidad, las cuales definieron planes de acción que iniciaron su ejecución el 2 de mayo de 2011.

Los objetivos estratégicos planteados en este plan fueron los siguientes:

1. Establecer alternativas de negocio que le permitan a la entidad mejorar su rentabilidad, siendo el socio estratégico del Gobierno Nacional y de los demás clientes en el desarrollo de proyectos prioritarios enmarcados dentro del PND.
2. Fortalecer la rentabilidad operacional de la entidad mediante el mejoramiento de los instrumentos y/o herramientas para el costeo de negocios y la planeación financiera.
3. Optimizar los procesos internos y tecnologías de la entidad que permitan una mejora en la productividad y el cumplimiento eficiente del objeto misional.
4. Fortalecer la gestión del talento humano que responda a las necesidades de la entidad.

Gráfico No. 49
Nivel de cumplimiento del plan estratégico año 2011



Como parte del proceso de evaluación al cumplimiento de las actividades formuladas en el Plan Estratégico y el Plan de Acción Institucional, se efectuaron seguimientos mensuales al avance de los proyectos formulados durante el año 2011 a partir de su fecha de aprobación, los cuales fueron apoyados a través del aplicativo gerencial SPA.

Como se observa en el Gráfico No. 49, al cierre del 2011 el cumplimiento real del Plan Estratégico y del Plan de Acción Institucional fue del 92%, el cual fue presentado en Comité de Gerencia del mes de enero de 2012. Entre las razones por las cuales no se logró el cumplimiento del 100% del plan de acción, se encuentra que algunos productos aunque fueron desarrollados se encontraban en proceso de revisión y ajuste, frente a los retos y expectativas planteadas por la nueva administración de la entidad.

Como parte del nuevo direccionamiento y enfoque de la entidad, se realizaron en el mes de diciembre de 2011 ejercicios de planeación estratégica, en los cuales se efectuó un diagnóstico institucional así como la revisión del modelo de negocios, para a partir de allí definir, formular y acordar en conjunto los nuevos retos, objetivos estratégicos e iniciativas institucionales que conformarían el Plan Estratégico 2012-2014 y el Plan de Acción Institucional, el cual está formulado, aprobado y publicado desde el 31 de enero de 2012, en la página web de la entidad.





INFORME DE GESTIÓN FONADE 2011

Desarrollo que no se detiene