



FONADE

Proyectos que transforman vidas

Informe de Gestión 2013



DIRECTIVOS

Natalia Arias Echeverry
Gerente General

Luis Eduardo Laverde Maldonado
Subgerente Financiero

Juan Carlos Padilla Jaque
Subgerente Técnico

María Patricia Troncoso Ayala
Subgerente de Contratación

Mireya Benavides Tafur
Subgerente Administrativo

Olga Virginia Alzate Pérez
Asesora Jurídica

Luis Eberto Hernández León
Asesor Control Interno

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Flor María Morales Guerra
Coordinadora Área de Contabilidad
y Presupuesto

Liliana Amparo Cubillos Vargas
Coordinador Área de Gestión
Contractual

Ramiro José Rodríguez Severiche
Coordinador Área de Negociación
de Inversiones

Carmen Cecilia Henao Espinoza
Coordinadora Área de
Organización y Métodos

José Manuel Melo Espejo
Coordinador Área de
Pagaduría

Mary Yamín Vergel Cardozo
Coordinadora Área de Planeación
y Gestión de Riesgos

Paula Carolina Rey Cardozo
Coordinador Área de Procesos
de Selección

Ángela María Rico Posada
Coordinadora Área de Servicios
Administrativos

Beatriz Ambrosia Sánchez Luque
Coordinadora Área de
Talento Humano

Adriana Gacés Ruiz
Coordinadora Área de Tecnología
de la Información

Lyda Milena Esquivel Roa
Coordinadora Infraestructura Productiva

Carlos Alberto Acosta Navárez
Coordinador Infraestructura Social

Olga Lucía Velasco Cruz
Coordinadora Desarrollo
Económico y Social

Fanny Hernández Flórez
Coordinadora Ciencia, Tecnología y
Emprendimiento

Silvia de la Hoz Aristizábal
Coordinadora Minas e Hidrocarburos

Claudia Liliana Jaramillo
Coordinadora Desarrollo Territorial

Francisco José Mesa Sánchez
Coordinador de Evaluación de Proyectos

Juan Camilo Suárez Franco
Coordinador Banca de Inversión

Tabla de Contenido

INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA	1
1 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS	15
1.1 Suscripción y Ejecución de Convenios por Línea de Negocio	15
1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio	17
1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo	18
1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional	19
1.2 Gestión de las líneas de negocios	21
1.2.1 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos por sectores de la administración nacional	22
1.2.1.1 Minería y Energía	22
1.2.1.2 Justicia y Seguridad	24
1.2.1.3 Educación	26
1.2.1.4 Salud	27
1.2.1.5 Primera infancia, niñez y adolescencia	28
1.2.1.6 Transporte e infraestructura	32
1.2.1.7 Vivienda	36
1.2.1.8 Agua potable y saneamiento básico	36
1.2.1.9 Agropecuario	39
1.2.1.10 Comercio, industria y turismo	41
1.2.1.11 Cultura y deporte	42
1.3 Gestión de Estructuración de Proyectos	44
1.3.1 Banca de Inversión y Asociaciones Publico Privadas	44
1.3.2 Fortalecimiento Territorial	46
1.4 Gestión de Evaluación de Proyectos	48
1.4.1 Convenios o Contratos de Evaluación suscritos en el 2013	48
1.4.2 Gestión de convenios de evaluación de proyectos	48
1.4.2.1 Contrato de prestación de servicios No. 2013846 celebrado entre el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. BANCÓLDEX	48
1.4.2.2 Contrato interadministrativo 20121041 con Fondo de Promoción Turística	49
1.4.2.3 Evaluación planes de negocio Fondo Emprender (Convenios 211035 y 213045)	50
1.4.2.4 Contrato Interadministrativo No. 213011 (Sinergia Territorial)	51
2 GESTION FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	52
2.1 Gestion Financiera	52
2.1.1 Desempeño de Ingresos y Gastos	55
2.1.1.1 Evolución y estructura de ingresos	55
2.1.1.2 Evolución y Estructura de Gastos	56
2.1.2 Estructura del balance	58
2.1.2.1 Evolución y Estructura del Activo	59
2.1.2.2 Evolución y Estructura del Pasivo	61
2.1.2.3 Evolución estructura del patrimonio	62

2.1.3	Indicadores Financieros	63
2.1.3.1	Indicadores de rentabilidad	63
2.1.3.2	Indicadores de productividad	63
2.1.3.3	Indicadores de eficiencia	64
2.2	Gestión Presupuestal	64
2.2.1	Ejecución Presupuestal de Ingresos	66
2.2.2	Ejecución Presupuestal de Gastos	69
2.2.2.1	Presupuesto de gastos de funcionamiento	70
2.2.2.2	Presupuesto de Recursos de Gerencia de Proyectos	72
2.3	Gestión de Inversiones	73
2.3.1	Evolución del Portafolio de Inversiones	73
2.3.2	Estructura del Portafolio	74
2.3.3	Estructura de Plazos	75
2.3.4	Resultados de FONADE	76
2.3.5	Rendimientos	77
2.3.6	Rentabilidad	77
3	GESTION ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO	78
3.1	Gestión de Procesos y Sistemas de Mejoramiento y Control	78
3.1.1	Sistema de Gestión de Calidad y MECI	78
3.1.2	Eficiencia Administrativa: Gobierno en Línea, Anti-trámites, Atención al Ciudadano y Cero Papel)	79
3.2	Gestión de Pagos	80
3.2.1	Informe de Operación de Pagos	80
3.3	Gestión del Recurso Humano	82
3.3.1	Desarrollo del Talento Humano	82
3.3.1.1	Plan de Capacitación	82
3.3.1.2	Plan de Bienestar Social	83
3.3.1.3	Plan de Salud Ocupacional	85
3.4	Infraestructura Física	86
3.4.1	Proyectos de Adecuación	86
3.4.1.1	Gestión Centro de Atención al Ciudadano	86
3.4.1.2	Gestión de Infraestructura, Bienes Muebles e Inmuebles	86
3.5	Gestión Documental	87
3.6	Quejas y Reclamos	87
3.7	Gestión Tecnológica	88
3.7.1	Plan Estratégico Tecnológico	88
3.7.2	Planes de Mejoramiento Tecnológico Entes de Control (2013)	90
3.7.3	Plan de Continuidad de Negocio	90
3.8	Gestión de Comunicaciones	91

4	GESTIÓN DE CONTRATACION	92
4.1	Gestión de Estudios Previos	92
4.2	Gestión de Procesos De Selección	94
4.3	Gestión de Contratacion Y Legalizacion	97
4.4	Gestión de Liquidación	99
4.4.1	Diagnóstico Estado de Liquidaciones	100
4.4.2	Revisión, Optimización, Aprobación y Socialización del Procedimiento Liquidación de Convenios y Contratos Derivados	101
4.4.3	Gestión de Liquidaciones de acuerdo al cronograma de trabajo para las vigencias 2005 - 2012	102
4.4.4	Gestión Liquidación Convenios 2009-2013	103
4.4.5	Gestión para la Optimización del Proceso de Liquidación.	104
5	GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y PLANEACIÓN	105
5.1	Gestión Auditoria y Control	105
5.1.1	Programa de auditoría	105
5.1.1.1	Auditoría Interna	105
5.1.1.2	Evaluación de sistemas	106
5.1.2	Actividades	108
5.1.3	Propiedad intelectual y derechos de autor	109
5.1.4	Informes de control interno	109
5.2	Gestión de Riesgos	110
5.2.1	Gestión de Riesgo de Liquidez	110
5.2.2	Gestión de Riesgo de Mercado	114
5.2.2.1	Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Estándar	114
5.2.2.2	Medición de Riesgo de Mercado de las Operaciones de Tesorería	116
5.2.2.3	Gestión del Riesgo de Emisor y Contraparte	121
5.2.2.4	Gestión del Riesgo Operativo	122
5.2.2.5	Gestión del Riesgo de Fraude y Corrupción	123
5.2.2.6	Gestión del Riesgo del Negocio	124
5.3	Gestión de Seguridad de la Información	125
5.4	Plan Estratégico 2012-2014 y Plan de Acción Institucional 2013	127
5.4.1	Objetivos Estratégicos	127
5.4.2	Iniciativas y Proyectos Estratégicos	128
5.4.3	Avance del Plan de Acción Institucional 2013	129
5.5	Gestión Jurídica	131
5.5.1	Solicitudes de inicio de acciones judiciales de FONADE y audiencias de conciliación (FONADE demandante y/o convocante).	135

Relación de Gráficos

Gráfico No. 01 -	Número de convenios suscritos y valor en el periodo 2011 – 2013	15
Gráfico No. 02 -	Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2011 – 2013	16
Gráfico No. 03 -	Convenios suscritos y valor por línea de negocio periodo 2011 – 2013	17
Gráfico No. 04 -	Convenios suscritos y valor por línea de negocio 2013	18
Gráfico No. 05 -	Portafolio FONADE suscrito 2011- 2013 en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014 (Millones de Pesos)	18
Gráfico No. 06 -	Valor de convenios en ejecución en sectores de la Administración Nacional	22
Gráfica No. 07-	Evolución márgenes de rentabilidad 2011 – 2013	54
Gráfico No. 08-	Evolución de ingresos 2012 – 2013 (Millones de pesos)	55
Gráfico No. 09-	Composición de ingresos operacionales a 31 de diciembre de 2013	56
Gráfico No. 10-	Evolución de gastos 2010 – 2013 (Millones de pesos)	56
Gráfico No. 11-	Composición gastos operacionales – 31 de diciembre de 2013	57
Gráfico No. 12-	Estructura del Balance a 31 de diciembre de 2013 (Cifras en millones de pesos)	59
Gráfico No. 13-	Composición de activos totales - 31 de diciembre de 2013	59
Gráfico No. 14-	Composición de pasivos a 31 de diciembre de 2013	61
Gráfico No. 15-	Composición de patrimonio a 31 de diciembre de 2013	62
Gráfico No. 16-	Ejecución de ingresos por rubros	67
Gráfico No. 17-	Ejecución rendimientos financieros (millones de pesos)	67
Gráfico No. 18-	Composición de ingresos rubro de Servicios –Honorarios y Comisiones	68
Gráfico No. 19-	Ejecución por rubros gastos administrativos	71
Gráfico No. 20-	Ejecución por gastos de inversión	71
Gráfico No. 21-	Evolución portafolio de inversiones (millones de pesos)	73
Gráfico No. 22-	Evolución portafolio de proyectos (millones de pesos)	73
Gráfico No. 23-	Evolución portafolio de recursos propios (millones de pesos)	74
Gráfico No. 24-	Composición del portafolio total	75
Gráfico No. 25-	Portafolio total de Inversiones por plazos	76
Gráfico No. 26-	Portafolio de Inversiones por duración(años)	76
Gráfico No. 27-	Distribución del Valor de Pagos – 2013	81
Gráfico No. 28-	Distribución del Número de Pagos – 2013	81
Gráfico No. 29-	Actividades de Estudios Previos	92
Gráfico No. 30-	Número de procesos de selección abiertos 2011-2012-2013	94
Gráfico No. 31-	Procesos Abiertos por Modalidad en 2013	94
Gráfico No. 32-	Número de propuestas evaluadas	95
Gráfico No. 33-	Procesos aceptados y fallidos	95
Gráfico No. 34-	Valor procesos aceptados y ahorros generados (Millones de pesos)	96
Gráfico No. 35-	Convenios Liquidados 2010 - 2013	103
Gráfico No. 36-	Evolución MPE vs. Pagos Observados Dic-2012 a Dic-2013 - Componente Misiona	111
Gráfico No. 37-	Evolución MPE vs. Pagos Observados Dic-2012 a Dic-2013 - Componente de Funcionamiento	112
Gráfico No. 38-	Evolución Activos Líquidos – Dic-2012 a Dic-2013	113
Gráfico No. 39-	Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic-2012 a Dic-2013	113
Gráfico No. 40-	Evolución VeR Ene –Enero a Diciembre de 2013	115
Gráfico No. 41-	Exposición Riesgo de Mercado por Banda – 31-Dic-13	115
Gráfico No. 42-	Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería	116
Gráfico No. 43-	Evolución de las Tasas de Referencia de los TES	118
Gráfico No. 44-	Composición del Valor en Riesgo por Tipo de Instrumento Financiero	120
Gráfico No. 45-	Objetivos estratégicos 2012-2014	128
Gráfico No. 46-	Proyectos estratégicos	128

Relación de Tablas

Tabla No. 01:	Distribución convenios suscritos en 2013 en objetivos Plan de Desarrollo 2011 – 2014	19
Tabla No. 02:	Distribución sectorial del portafolio de convenios suscritos por FONADE en el periodo 2011 – 2013	20
Tabla No. 03:	Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2013	21
Tabla No. 04:	Convenios en Ejecución en 2013 de Línea de Evaluación de Proyectos	48
Tabla No. 05:	Resultados generales evaluación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.	49
Tabla No. 06:	Resultados generales evaluación del Fondo de Promoción Turística.	50
Tabla No. 07:	Resultados generales evaluación del Fondo Emprender.	50
Tabla No. 08:	Estados de Resultados (Millones de Pesos)	52
Tabla No. 09:	Balance General a 31 de diciembre de 2013 (Millones de Pesos)	58
Tabla No. 10:	Valor de depósitos y exigibilidades por cliente (Millones de pesos)	61
Tabla No. 11:	Indicadores financieros de rentabilidad	63
Tabla No. 12:	Indicadores financieros de apalancamiento	63
Tabla No. 13:	Indicadores financieros de eficiencia	64
Tabla No. 14:	Presupuesto de ingresos apropiación año 2013 – 2012 (millones de pesos)	65
Tabla No. 15:	Presupuesto de gastos apropiación año 2013 – 2012 (millones de pesos)	65
Tabla No. 16:	Ejecución presupuesto de ingresos año 2013 (millones de pesos)	66
Tabla No. 17:	Ejecución presupuesto de gastos año 2012 (millones de pesos)	69
Tabla No. 18:	Detalle gastos administrativos (millones de pesos)	70
Tabla No. 19:	Valor de los Pagos efectuados – 2013 (Millones de pesos)	81
Tabla No. 20:	Cronograma de Actividades de Capacitación 2013	83
Tabla No. 21:	Cronograma de Actividades de Plan de Bienestar Social 2013	84
Tabla No. 22:	Cronograma de Actividades de Plan de Salud Ocupacional 2013	85
Tabla No. 23:	Clasificación de Quejas y Reclamos por Criterio e Impacto	87
Tabla No. 24:	Plan Estratégico Tecnológico	89
Tabla No. 25:	Audiencias realizadas en 2013	96
Tabla No. 26:	Número y valor de contratos suscritos en 2011, 2012 y 2013 (Millones de Pesos)	97
Tabla No. 27:	Diagnóstico de contratos a Liquidar por vigencias	100
Tabla No. 28:	Estado de Proceso de Liquidación de contratos de vigencias 2005-2012	102
Tabla No. 29:	Estado de Proceso de Liquidación de contratos de vigencia 2013	103
Tabla No. 30:	Gestión de Liquidación de Convenios	103
Tabla No. 31:	Programa anual de actividades	105
Tabla No. 32:	Actividades de Control Interno y Auditoría Realizadas en 2013	109
zTabla No. 33:	Promedio Mensual del VeR (Millones de Pesos) y nivel de riesgo sobre Patrimonio y sobre Valor del Portafolio de Inversiones	118
Tabla No. 34:	Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos	119
Tabla No. 35:	Detalle excesos límites para saldos en Cuentas Bancarias	121
Tabla No. 36:	Número de procesos judiciales activos, según su naturaleza	133
Tabla No. 37:	Número y Valor de solicitudes de Conciliación en 2013	133
Tabla No. 38:	Tipo de solicitudes de Conciliación	134
Tabla No. 39:	Número y Valor de solicitudes de Conciliación 2012 y 2013	134
Tabla No. 40:	Número de Solicitudes de inicio de acciones judiciales y audiencias de conciliación	135

Relación de Ilustraciones

Ilustración No. 01:	Erones Entregados A Satisfacción En La Vigencia 2013	25
Ilustración No. 02:	I.E. Bicentenario – Atlántico / I.E. La Samaria – Pereira (Risaralda)	27
Ilustración No. 03:	Aulas Puntos Vive Digital	31
Ilustración No. 04:	Proyecto Lorenzo Morales – Valledupar	36
Ilustración No. 05:	Nodo Operativo En El Líbano, Tolima	39

Informe del Representante Legal a la Junta Directiva

“La administración de FONADE ha asumido el reto de transformar a la entidad en un actor relevante por su tamaño, pertinente por la importancia de la temática de sus intervenciones y oportuno por su capacidad de responder a las prioridades del Gobierno Nacional. En el informe de gestión correspondiente a la vigencia 2012 se ilustró como la visión de “consolidar a la entidad como el principal estructurador y ejecutor en las diferentes etapas del ciclo de proyectos”, se empezó a materializar a través de un alto volumen de nuevos negocios y la consolidación de la sostenibilidad financiera de la entidad.”

Durante la vigencia 2013, la administración buscó moderar el ritmo de crecimiento en la recepción de nuevos negocios, con el objetivo de concentrar los esfuerzos en una ejecución eficaz. Aun así, se cumplió con la expectativa de nuevos negocios, de tal manera que se avanzó de manera significativa en el objetivo de \$4 billones para el cuatrienio. Por su parte, la capacidad de contratación de la entidad permitió comprometer una cifra sin precedentes superior a los \$2,5 billones. De esta manera la vigencia 2013 marca para FONADE el alcanzar la cumbre de una fase de crecimiento sin precedentes, que a su vez establece sólidos cimientos para que el 2014, sea un año de ejecución pura.

Por otra parte, debe destacarse que en el marco de la celebración de los 45 años de la entidad, se logró una evolución de la imagen institucional, que trajo para la entidad un nuevo logo que captura el objetivo común de nuestro equipo de colaboradores de hacer que las cosas pasen, convirtiendo en beneficios tangibles proyectos que transforman vidas. En el marco de esta conmemoración se publicó el libro “Colombia: Más allá de las Promesas”, a cuya crónica ya ha sido reproducida por los diarios El Tiempo y El Espectador y por la revista Semana. Una de las consecuencias más importantes de este esfuerzo de comunicación ha sido una mejoría notable en la cultura organizacional interna enfocada en una mayor disciplina en la medición de metas ambiciosas, una fuerte orientación al logro y la búsqueda de la excelencia en beneficio de los colombianos.

Al cierre de la vigencia 2013, FONADE tiene un portafolio de 86 convenios vigentes, por un valor de \$6,4 billones, que impactan principalmente en los sectores de Inclusión Social (16%), Interior (16%), Minas y Energía (16%), Agricultura (11%), y Educación (9%).

Como se resaltó en el informe de gestión anterior, el sector de la Inclusión Social pasó a convertirse en el primero de acuerdo con el monto de recursos invertidos en proyectos por la entidad. Durante el año 2013, estos nuevos negocios se convirtieron, a través de un arduo trabajo con los entes territoriales, en 818 proyectos viables que en su gran mayoría han pasado a fase de ejecución en zonas rurales y centros poblados en aproximadamente 436 municipios en los sectores de saneamiento, mejoramiento de condiciones de habitabilidad, infraestructura vial y social comunitaria. Esta intervención, de la mano del Departamento para la Prosperidad Social, será una base fundamental de la ejecución de recursos durante el 2014 y para lograr este objetivo, FONADE ha reconfigurado su estructura organizacional, dedicando una gerencia de unidad especializada a la ejecución de estas iniciativas.

En el sector de Interior, se debe resaltar que en el marco del convenio 195073, se logró la entrega a satisfacción de 4 de los 5 establecimientos que, como se señaló en el informe de gestión anterior, se encontraban con observaciones. Estos establecimientos son La Picota (Bogotá), Nueva Picaleña (Ibagué), Complejo Jamundí (Jamundí), La Pola (Guaduas), quedando pendiente de entrega el ERON de Puerto Triunfo para el año 2014. Adicionalmente en este sector, se avanza en la ejecución del convenio 212046 con FONSECON, cuyos recursos por \$96.144 millones están encaminados a desarrollar la política de paz y seguridad, promover las actividades de las autoridades competentes en el mantenimiento del orden público, así como el de apoyar la fuerza pública como garantía de seguridad para alcanzar la convivencia. Es importante resaltar que en el futuro inmediato y en consonancia con los avances del Gobierno Nacional será prioritario para FONADE profundizar en actividades asociadas a convivencia y paz y en general a las que tengan que ver con una ejecución exitosa del postconflicto.

En lo que respecta al sector de Minas y Energía, durante el 2013, el número de convenios de proyectos ejecutados por FONADE ascendió 10 convenios por un monto de \$835.783 millones de pesos, suscritos con entidades como la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, la Agencia Nacional de Minería – ANM, el Servicio Geológico Colombiano –SGC y el Ministerio del Interior. Actualmente ocho (8) de estos convenios se encuentran vigentes y dos (2) convenios en estado de liquidación. Dentro de este sector se destaca entre otros el convenio suscrito con la Agencia Nacional de Minería, cuya finalidad es realizar la revisión documental e inspecciones en campo para más de 9.000 títulos mineros distribuidos en 30 Departamentos y 946 municipios del país. Actualmente, este proyecto se encuentra en su segundo ciclo de visitas y la entrega de informes ya empieza a reflejarse en un incremento de acciones de control y sanción de la actividad minera y en un incremento en el recaudo de regalías provenientes de la minería.

Por otra parte FONADE implementó el proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Salvamento Minero para el mejoramiento de la competitividad del sector Minero a Nivel Nacional”. En el marco de este convenio se realizó la adquisición de 265 equipos, distribuidos en 5 Estaciones, 3 Puntos de Apoyo y 2 Unidades Básicas de Seguridad y Salvamento Minero a Nivel Nacional, reemplazando los equipos existentes con los que contaba la Agencia Nacional de Minería los cuales tenían más de 27 años de servicio.

Así mismo, y con el ánimo de contribuir a la gestión del conocimiento en el sector de Minas y Energía, se iniciaron las actividades de aerogeofísica que tienen por objeto la adquisición del campo magnético total y radiación gamma natural proveniente del suelo mediante aeronaves que vuelan a aproximadamente 100 m sobre el nivel del suelo, y se dio continuidad con la Agencia Nacional de Hidrocarburos a la implementación de actividades enfocadas 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 de hidrocarburos.

En el sector de Agricultura debe resaltarse la suscripción el 6 de noviembre de 2013 del contrato interadministrativo de Gestión de Proyectos 213050, para la gestión de los componentes operativo, tecnológico y logístico para la realización del Tercer Censo Nacional Agropecuario. Una vez suscrito el convenio, desde noviembre de 2013 se logró el objetivo de dar inicio a la Fase I, que se implementa en los departamentos Quindío, Norte del Tolima, Atlántico y Risaralda.

En este mismo sector, durante 2013 se dio continuidad a la ejecución del Proyecto de Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triangulo del Tolima, el cual gerencia desde el 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 y durante el año recibió el Premio Nacional de Ingeniería de la Sociedad

Colombiana de Ingenieros. En esta misma línea, FONADE y el INCODER suscribieron el convenio 212079 por un valor de \$9.800 millones de pesos para el desarrollo de estudios y elaboración de diseños del proyecto río Ráchería. En la vigencia 2013 se suscribió el contrato para la construcción de la Red Eléctrica Comunal. En el marco de estos convenios la entidad se encuentra adelantando análisis tendientes a avanzar en la posible estructuración de modelos innovadores de asociaciones público privadas para este tipo de infraestructura.

En el sector de educación en 2013 se terminaron de construir, dotar y entregar cuatro (4) instituciones educativas, conocidas como Megacolegios, por un valor de \$37.806 millones de pesos, beneficiando a 5760 niños y jóvenes; así mismo, se terminaron 29 proyectos de ampliación de instituciones educativas, y se entregaron 27 de estas por valor de \$38.094 millones de pesos, beneficiando a 8700 niños y jóvenes. La ejecución de estos proyectos generó aproximadamente 1360 empleos directos.

En el tema de primera infancia niñez y adolescencia en la vigencia 2013 la entidad ejecutó el convenio 212019, dando continuidad al Programa de Atención Integral a la Primera Infancia – PAIPI, en tránsito a la Estrategia de Cer0 a Siempre, que benefició a 81.856 niños y niñas menores de 5 años en condiciones de vulnerabilidad, impactando a 204 municipios ubicados en 19 departamentos del país. De manera similar, dos convenios orientados a infraestructura para este tipo de atención. El 211048 (Centros de Desarrollo Infantil- Centros de Responsabilidad Penal y Centros Zonales) y el 212081 (Construcción de CDI'S en el territorio nacional ICBF - FND). En estos dos convenios se están ejecutando 97 proyectos, de los cuales 82, tienen como producto final la construcción de una edificación, 4 son estudios y diseños, y 11 son proyectos de dotación.

En el tema de TICs, FONADE garantizó durante 2013 la operación de la Intranet Gubernamental para 139 entidades del Estado, a través de la oferta de cinco componentes de servicio: La red de alta velocidad (RAVEC), el centro de datos del estado colombiano, el centro de contacto ciudadano y, el mantenimiento y operación de soluciones. Así mismo, se continuó con los convenios suscritos con el Ministerio de la Tecnología y la Información “Puntos vive digital”, culminando la implementación de 71 Puntos Vive Digital, en 23 departamentos del país. De igual manera, FONADE continuó la ejecución del convenio 211049, orientado a la ejecución una solución integrada de enseñanza – aprendizaje para soporte de las actividades de los programas de formación del SENA. Como resultado de su ejecución se ha garantizado al SENA el servicio de su Plataforma Virtual, durante un período de 22 meses. En 2013, se beneficiaron de esta herramienta, 3.502.782 estudiantes.

Entre los proyectos referidos a infraestructura de transporte resulta pertinente destacar los siguientes avances. En el marco de la estrategia “Corredores Prioritarios para la Prosperidad”, en 2013 FONADE continuó con la ejecución del convenio con el Instituto Nacional de Vías, Ejército Nacional y el Ministerio de Transporte, que intervienen el proyecto Carretera de la Soberanía y la Transversal de la Macarena” por valor de \$ 267.514 millones de pesos. Durante la vigencia se realizó la entrega de 7,5 Km del tramo San Juan de Arama- Mesetas (Meta) y se finalizaron las obras de pavimentación y señalización de 10,2 Km del tramo Baraya- Colombia (Huila). Adicionalmente, se entregaron al Ejército Nacional cuatro volquetas dobletrque para transportar y evacuar materiales y/o escombros para la construcción de obras civiles.

Por otra parte con la entrega de 7 km de la vía Transversal de los Montes de María en el tramo Mahepo y Chinulito y obra complementaria en 15 km del tramo La Cañona Mahepo en el departamento de Bolívar y el mejoramiento de la vía Ataco – Planadas, en el departamento del Tolima, FONADE dio por terminadas las actividades del convenio 200916 suscrito con el Ministerio de Defensa. Con la ejecución del convenio se intervinieron en total 52.1 km de vía a diferentes niveles, beneficiado a más de 192.000 habitantes y generado 4.600 empleos directos y 4.600 indirectos en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Bolívar, Sucre y Cauca. En esta misma línea en el mes de octubre de 2013 FONADE suscribió el contrato 213046 para realizar la gerencia del proyecto de mejoramiento y pavimentación de la vía Tibú – La Gabarra en el departamento de Norte de Santander, por un valor de \$ 76.495 millones. Al finalizar el proyecto se prevé tener intervenidos 36 kilómetros de vía a nivel de pavimento.

En lo que respecta a interventoría, durante 2013 se realizó la interventoría a 493 de 499 proyectos de obras de Red Terciaria que terminaron el 27 de diciembre de 2013, para su ejecución se contrataron 36 interventorías en todo el país, quedando pendientes la interventoría en los municipios de Ríofrío y Trujillo; Tibasosa y Guacamayo; Guainía y Guaviare.

En lo que respecta a la estructuración de los proyectos de concesiones de cuarta generación, conviene destacar que FONADE se ha constituido en pionero de la aplicación de este tipo de proyectos y actualmente se encuentran en precalificación proyectos que se espera sean adjudicados en el primer trimestre de 2014.

En el trabajo desarrollado en conjunto con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, se destacan de manera especial los siguientes avances:

El convenio 213001 suscrito en enero de 2013 con FIDUBOGOTA, que tiene por objeto realizar la interventoría de un paquete de 90 proyectos del programa de vivienda gratuita. Estos proyectos se están ejecutando en 88 municipios de 22 departamentos país. Se espera que al finalizar el convenio se haya realizado la interventoría a la totalidad de los proyectos, lo que permitirá que aproximadamente 24 mil familias colombianas de escasos recursos, tengan su vivienda propia de manera gratuita. Por su parte, en el tema de acueductos rurales En el marco del convenio 212015 por un valor de 44.780 millones de pesos, se entregaron durante el año cinco grandes proyectos en cuatro municipios de la región caribe colombiana, y se espera que en el 2014 se entreguen los proyectos restantes para así beneficiar en total a cerca de 51 mil habitantes de 24 municipios en 10 Departamentos, con 22 Sistemas de abastecimiento de agua y 3 sistemas de manejo de aguas residuales. Con el convenio 213004 de 2013 por un valor de 62.160 millones de pesos, se realizó la consolidación de 48 procesos que esperan beneficiar a más de 125 mil personas con 36 sistemas de abastecimiento de agua y 15 sistemas de manejo de aguas residuales en 44 municipios correspondientes a 17 Departamentos.

Por otra parte, En el marco de ejecución del programa de conexiones intradomiciliarias FONADE ha atendido 24.144 inmuebles que carecían total o parcialmente de la conexiones de inodoro, lavamanos, ducha lavaplatos y lavadero; familias que fueron priorizadas y focalizadas por pertenecer a los estratos 1 y 2, y en un alto porcentaje están clasificadas en la red unidos como la familia más pobres del país.

En Cultura y Deporte, FONADE ha sido un aliado importante del Ministerio de Cultura en la implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. En 2013 se beneficiaron 41 municipios del país con la entrega de dotación bibliotecaria. En este sector también destaca el convenio 212072 (Construcción y Dotación de Bibliotecas Públicas - Ministerio de Cultura). En este convenio se están ejecutando 37 proyectos, de los cuales 15 su producto final es la construcción y dotación de bibliotecas y 22 son proyectos de dotación. En 2013 se terminaron de construir 8 bibliotecas y se entregaron construidas y dotadas cinco.

Así mismo y en el marco de la responsabilidad social empresarial de FONADE se dio apoyo a iniciativas de fortalecimiento cultural y bilingüismo en la isla de Barú en el departamento de Bolívar. Durante 2013, Se vincularon, cuatro profesionales universitarios provenientes de países angloparlantes y estuvieron a disposición exclusiva de la institución Ecológica Barbacoas y del Colegio Público de Santa Ana como docentes voluntarios de inglés y se capacitaron más de 1.400 niños. De la misma manera, El proyecto “Baru, Sazon, Ritmo Y Creacion”, financiado y ejecutado por FONADE, se desarrolló en los corregimientos de Santa Ana, Barú y el Caserío de Ararca de la Isla Barú, Colombia, dirigido a personas entre los 5 y 90 años de edad con el propósito de fomentar la creatividad, la experimentación artística, y la inserción en los entornos productivos de la Isla, por medio de la realización de cuatro (4) Laboratorios Creativos interdisciplinarios que desarrollan actividades de Danza, Diseño, Gastronomía, Literatura, Música e Historia.

Debe destacarse también que durante 2013 FONADE, en el marco del Programa Superate se aumentó la cobertura de población a 1.800.000 niñas, niños y adolescentes en 1100 municipios del país donde se inscribieron para participar en las diferentes competiciones del programa a nivel local, regional y nacional y se adelantó la contratación de 134.000 incentivos para ser entregados a los diferentes ganadores de las competencias en el territorio nacional. En el año anterior la final nacional se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá D.C. en el mes de diciembre y contó con la participación de más de 5.000 participantes diarios durante las competencias de todo el país.

En lo que respecta a las actividades de Banca de Inversión y Estructuración de Proyectos, se reinició el proceso de venta de la participación accionaria que la Nación tiene en ISAGEN. En el mes de noviembre de 2013 se inició el proceso de venta a destinatarios de condiciones especiales en el marco de la Ley 226. Se espera que este proceso genere recursos a la Nación por cerca de \$5 billones de pesos. De otra parte, se celebró el contrato 213008 con el IDEA, en el marco del cual se realizó la valoración y debida diligencia de 3 empresas en las que el Instituto tiene participación: FOGANSA, Fondo de Garantías de Antioquia y Financiera DANN Regional.

Una prioridad para FONADE es la consolidación del negocio de Estructuración de proyectos de Asociación Público Privada, evaluación de factibilidad y pre-factibilidad de Iniciativas Privadas, y validación de condiciones financieras para APP's de iniciativa privada. En esta línea, y en la búsqueda de una estrategia de gestión del conocimiento, en conjunto con el DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público se realizaron 9 sesiones de capacitación en diferentes de regiones del país, con el fin de dar a conocer los principales aspectos de la Ley 1508 a entidades territoriales. De igual forma, se realizaron 3 cursos de capacitación con la Universidad de los Andes para Gobernadores, Secretarios y Alcaldes de entidades territoriales en la ciudad de Bogotá, Medellín y Barranquilla, y la generación de guías con estudios de caso.

En el equipo de Fortalecimiento Territorial, durante la vigencia 2013 se suscribieron cuatro convenios, que en total ascienden a \$13.839 millones de pesos y los convenios vigentes durante la vigencia 2013 son de un total de siete convenios, que en total ascienden a un valor de \$ 24.128 millones de pesos. En el marco de estos convenios, durante 2013, se obtuvieron los siguientes resultados: 1. Estructuración y entrega de 40 proyectos en fases de pre-factibilidad o factibilidad, en sectores como infraestructura vial, educación, salud, proyectos productivos, ciencia y tecnología, 2. Inicio y desarrollo del proceso de estructuración en fases de pre-factibilidad o factibilidad de 31 proyectos 3. Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades en territorios de 21 departamentos del país. Se estima que estos proyectos se traduzcan en la ejecución efectiva de cerca de \$2 billones de pesos en el futuro cercano.

En evaluación de proyectos, la entidad expandió su portafolio al atender convocatorias de Fontur, Bancoldex y gestionó el proyecto de Sinergia Territorial.

Los resultados de la operación del negocio, expuestos en la página precedentes, siguen reflejados en unos resultados financieros asociados al objetivo estratégico de sostenibilidad operacional. A continuación se presentan los principales indicadores de los resultados económicos de la vigencia 2013.

Los ingresos operacionales de FONADE se incrementaron en un 36%, hasta los \$189,8 millones de pesos. Es muy importante destacar que los ingresos asociados a honorarios y cuotas de gerencia se incrementaron en un 80% hasta los \$111 millones. Esto es aún más destacable si se considera que durante la vigencia 2012 ya habían crecido un 70%. Para efecto de tener un indicador ácido de la sostenibilidad operacional de la entidad, hemos definido comparar los ingresos de honorarios y comisiones con los gastos de funcionamiento. Se puede observar que esta cifra fue de \$383 millones en 2011, \$15.416 millones en 2012 y \$28.822 millones en 2013. Puede verse que durante la presente administración la entidad ha generado un acumulado de cerca de \$45 millones de pesos de contribución operacional bruta.

A finales del mes de mayo se presentó una brusca desvalorización de los TES que afectó los resultados de la entidad en dos sentidos: la disminución de los ingresos generados por el portafolio propio en un 76% e incremento en el impuesto de renta en el 81% por la diferencia entre la utilidad lineal y el valor de mercado. Sin embargo, el EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos) de \$40.874 millones, continuó con su tendencia creciente durante el año 2013, mostrando las eficiencias logradas en las líneas de negocio, mejorando la generación de flujo de efectivo de la entidad y consolidando un negocio sostenible en el tiempo.

A cierre de la vigencia 2013, los Gastos sumaron un total de \$150.827 millones presentando un incremento del 43% con respecto al mismo período de 2012, en línea con el fortalecimiento de los ingresos, la reactivación del negocio durante las últimas 2 vigencias requirió un incremento proporcional en el gasto durante el último año.

En lo que se refiere a la estructura del Balance, los Activos totales de la entidad registran un incremento del 45%, hasta alcanzar la cifra de \$2,2 billones de pesos. El Portafolio de Inversiones a cierre de 2013 totalizó \$1.249.631 millones, de los cuales \$1.011.027 millones corresponden a recursos de proyectos equivalentes al 81% y \$238.604 millones al 19% a Recursos propios. A cierre de 2013, los Pasivos totales ascendían a \$2.043.015 millones, donde los Depósitos y Exigibilidades representan el 94%, seguido de las Cuentas por Pagar representando el 4%, los Pasivos Estimados y Provisiones junto con los otros pasivos representan el 2% del total del activo. En 2013, los buenos resultados del ejercicio, unidos al Superávit de Capital generado por la valorización de la propiedad, planta y equipo, impulsaron un crecimiento del Patrimonio de la entidad del 17% por valor \$137.838 millones. Dentro del total del patrimonio, el 41% corresponde al capital social, seguido del Superávit de Capital con un 20%, las Reservas constituidas que contribuyen en un 18%, el Resultado de Ejercicios Anteriores con el 13% y los Resultados del Ejercicio en un 8%.

En 2013 ingresaron recursos por valor de \$3,154.265 millones, de los cuales \$2.949.673 millones se derivaron de los Ingresos Operaciones y \$3.019 millones se deriva de Ingresos No Operacionales. El nivel de ejecución de los ingresos fue del 100,7%, incluida la disponibilidad inicial frente a la disponibilidad a la vigencia 2012.

La ejecución de los gastos totalizó \$1.080.201 millones. Es importante mencionar que del total de los gastos ejecutados \$967.067 millones corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y \$113.134 millones a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad. Así mismo sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$2.521.733 millones de los cuales \$2.258.331 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos y \$263.402 millones a los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

Con respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, se registró una apropiación de ingresos de \$2,7 billones y una ejecución de \$2,6 billones, de los cuales el 57.64% correspondieron al ingreso de recursos por valor de \$1.5 billones y 42,36% a la disponibilidad inicial equivalente a \$1.1 billones. En la vigencia 2013 de los recursos apropiados a la Gerencia Integral de Proyectos de \$2,7 billones, ingresaron \$1.522.904.78 millones, se comprometieron \$2.258.331.06 millones y se ejecutaron \$967.066.79 millones. En la vigencia 2013 se recibieron 19.139 desembolsos correspondientes a la ejecución de convenios para trámite de pago, de los cuales se tramitaron 18.350 desembolsos. En relación con los desembolsos del funcionamiento de la entidad se recibieron para trámite de pago 12.698 y se les realizó trámite a 12.336 desembolsos. Esto evidencia que durante la vigencia efectivamente se empezó a registrar una elevación en monto y número de los procesos tramitados, asociados a las ambiciosas metas de crecimiento en la ejecución de la entidad.

Durante el año 2013, se continuó con el objetivo de optimizar los excedentes de liquidez bajo la estrategia de la constitución de portafolios que respondieran a la búsqueda de mayores rendimientos y minimizando los riesgos por movimientos del mercado. De un portafolio de \$916.579 millones se pasó a \$1.249.679 millones, con un incremento del 36.3% (\$333.100 millones). De igual manera, se observó un dinamismo en el monto y número de las operaciones de inversión realizada, mientras en 2012 se efectuaron 160 compras, 78 reinversiones y 86 ventas de títulos para un total de 324 operaciones. Para el 2013 se cerraron 204 compras, 132 reinversiones, y 185 ventas de títulos alcanzando un total de 521 operaciones. Dichos movimientos representaron a valor nominal \$1.960.986 millones en compras de activos, operaciones de reinversión por \$1.070.636 millones y ventas por \$987.614 millones.

Para afrontar la desvalorización observada en el mercado de deuda local, FONADE definió como estrategia reducir las posiciones en TES del portafolio, evitando materializar alguna pérdida por efecto en la volatilización de los precios de mercado. En el segundo semestre del 2013, FONADE liquidó posiciones

en TES con vencimiento 2014 y 2016 por un nominal de \$85.000 millones que generaron una ganancia \$354,2 millones. Al cierre del 2013, Fonade presentó una menor rentabilidad a comparación con el 2012, dada la desvalorizaciones de los títulos de la nación referidos anteriormente. Se prevé que la rentabilidad para el 2014 mejorara en la medida que se continúen con las liquidaciones de las posiciones en TES, sin que esto genere presión significativa sobre la gestión financiera u operatividad de la entidad.

Como soporte de los resultados operacionales y financieros que se han expuesto en el presente informe, la entidad ha adelantado actividades administrativas entre las cuales conviene resaltar:

En el tema de Servicio al Ciudadano; Puesta en marcha del Centro de Atención al Ciudadano, definición y publicación de la “Carta de trato digno al ciudadano”, elaboración de protocolos de atención al ciudadano, definición de la caracterización del ciudadano que accede a los servicios de FONADE, y finalmente la identificación de los canales de atención y elaboración de la Guía Protocolo de Atención al Ciudadano. En lo relacionado con Anti-trámites se formuló el plan de acción para la estrategia de racionalización de trámites internos, dentro de la cual fue necesaria la identificación de los trámites y servicios de FONADE junto con los formatos requeridos y su posterior registro en la plataforma del Sistema Único de Información de Trámites – SUIT.

En lo referente a la pagaduría durante el año 2013, FONADE efectuó pagos por valor de \$3.2 billones, de los cuales el 63.9% se originan por las operaciones de inversión, el 31.0% corresponden a desembolsos de convenios y el 5.0% a desembolsos de funcionamiento. En el 2013 de los 41.261 pagos realizados, 24.263 transacciones corresponden al pago de desembolsos de contratos derivados de los convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 16.405 transacciones y por último las transacciones de inversiones con un total de 593 operaciones. Para la ejecución del proceso de pagos se contó con el apoyo y soporte de 12 entidades financieras y a cierre del año 2013 se contaba con un total de 454 cuentas bancarias.

Respecto al Plan de Gestión Documental se alcanzaron las siguientes metas: Se digitalizaron 7.672.370 de folios y 105.000 planes, se presentó un crecimiento del acervo documental de 4.547.244 folios, agrupados en 18.761 expedientes, se crearon 4.502 expedientes virtuales y se realizó control de calidad a 29.363 expedientes físicos y digitales.

Por otra parte, en lo que se refiere a la gestión del Plan Estratégico de Tecnologías de Información, la entidad continua implementando un gran esfuerzo de inversión que posibilite dar un salto cualitativo y cerrar la brecha tecnológica que se ha evidenciado como una importante debilidad para la gestión.

Este plan involucra la apertura en el primer semestre de 2014 del proceso para la adquisición e implantación de una ERP, los sistemas de continuidad del negocio y soporte de información en la nube, la consolidación de la estrategia de movilidad, el fortalecimiento del sistema de seguimiento de proyectos ZOOM entre otros.

En lo que respecta a área de comunicaciones, entre los principales logros del Equipo de comunicaciones y relaciones corporativas, se encuentran el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de FONADE, un nuevo diseño del portal web y la intranet y el lanzamiento de la comunidad virtual a través de las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube, así como la presencia institucional a través del diseño y envío periódico de información relevante a los medios de comunicación nacional y regional y en la difusión de eventos relevantes para el fortalecimiento de la imagen de FONADE.

Por último es muy importante resaltar que el logro de los resultados expuestos en este informe se fundamenta en la operación ágil, transparente, segura y eficiente de la capacidad contractual de FONADE. En esta línea se debe destacar que durante el año 2013, el área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 2.769 estudios. De este total, el 50,5% corresponde a estudios de precios de mercado y costeos para proyectos de obra y consultoría, el 4,1% a análisis de precios unitarios y el 45,4% a estudios y documentos previos.

Por su parte, en 2013 se realizó la apertura de 505 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$945.910 millones, cifra que presenta un aumento del 19% frente al presupuesto oficial de los procesos de selección abiertos el año anterior. La agrupación de estos procesos por modalidades es la siguiente: Mínima Cuantía - Características Técnicas Uniformes (21,6%), Oferta Pública de Contratación de Bienes y Servicios (19%), Oferta Pública de Contratación Obra (18,8%), Contratación Directa (13,1%), Mínima Cuantía - Interventorías y Consultorías (12,9%), Oferta Cerrada (11,1%) y Mínima Cuantía de Obra (3,6%). Se recibieron 4.143 propuestas para los diferentes procesos de selección, sobre las cuales se evaluaron 1.495 propuestas. Se aceptaron propuestas en 414 procesos de selección. Con relación a los procesos evaluados el nivel de aceptación fue del 82%. El número de procesos fallidos fue de 48, mientras en el año 2012 se declararon fallidos 106 procesos, lo que permite observar una disminución del 55 % en el número de procesos fallidos con relación al año anterior.

El valor de los procesos aceptados ascendió a \$671.121 millones, lo que representa el 92% del presupuesto oficial de dichos procesos; de tal manera que se propició para los clientes un ahorro de \$60.824 millones, equivalente al 8% del presupuesto establecido, mientras que el año anterior se obtuvo un ahorro del 3,9%.

Durante el año 2013, FONADE suscribió 6.088 contratos por valor de 1.762.268 millones, lo que denota un gran dinamismo en la actividad contractual de la entidad, al presentarse un crecimiento del 24.2% en el número de contratos celebrados y del 35.2% en el valor de los mismos respecto al año 2012.

Durante la vigencia, la entidad fortaleció el área de liquidaciones y consolidó el diagnóstico de la contratación derivada pendiente de liquidar. Para el año 2014 se redoblará el esfuerzo en esta acción estratégica y se espera empezar a registrar progreso significativo en este frente. Con relación a la gestión realizada para las vigencias 2005 a 2012 y según lo establecido en el cronograma y el plan de trabajo o el cual correspondía un total por liquidar de 2015 contratos se liquidaron 1801, quedando gestionados y en otros estados 214. Para el 2013 y con base en el procedimiento de liquidación existente en la entidad, se radicaron 308 solicitudes por las Gerencias de Convenio realizando la siguiente gestión: 186 contratos liquidados, 12 contratos con inconvenientes de liquidación, 34 en trámite de elaboración y revisión y 76 contratos en firmas.

En lo que respecta al control interno, durante la vigencia 2013 y De conformidad con los lineamientos contenidos en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, la Circular 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia, las normas internacionales para la práctica profesional y la técnica ISO 19011: 2011; se ejecutaron 42 auditorías (gestión, riesgos, cumplimiento, control, financieras y de calidad). En cumplimiento de las diversas normas que rigen las actividades y actuaciones de la Asesoría de Control Interno (Ley 603 de 2000, Ley 1474 de 2011, Resolución 7350 de 2013 de la Contraloría General de la República, Circular No. 017 del 2011 de la Dirección de Derechos de Autor, Circular 02 de 2006 del Consejo Asesor en Materia de Control Interno, Decreto 2842 de 2010, entre otros) se presentaron 32 informes remitidos a instancias externas e internas.

Sobre el sistema de administración de riesgos se constató el cumplimiento de los requisitos normativos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia (Circulares Básica Contable y Financiera 100 de 1995 y Básica Jurídica 007 de 1996) y de las directrices internas previstas en los manuales, procedimientos, circulares, guías y/o instructivos de la Entidad.

En el marco del Plan Estratégico 2012-2014 se continuó en el 2013 con la implementación del proyecto denominado "Implementación de la Gestión de Riesgos del Negocio", logrando establecer los lineamientos y directrices de la gestión de riesgos del Negocio a través de la documentación y aprobación de las políticas, los roles, las responsabilidades y los procedimientos. En el marco de este proyecto, se finalizó la realización del levantamiento de los perfiles absoluto y residual para 52 convenios seleccionados como muestra, logrando consolidar una base de conocimiento con los riesgos y controles tipo, agrupado por categorías afines a los diferentes tipos de convenios que gerencia la Entidad.

En lo que respecta a derechos de autor y propiedad intelectual Según lo dispuesto en las Directivas presidenciales 01 de 1999, 02 del 2002 y circular 04 del 22 de diciembre de 2006 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de la Dirección Nacional de Derechos de autor, el 13 de marzo de 2013 se reportó la información requerida, a través del aplicativo disponible en la página www.derechodeautor.gov.co, relacionada con el número de equipos (484) y licenciamiento.

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en sus circulares externas 014 y 038 de 2009 y 042 de 2012, y a los lineamientos del Manual 3.1 de la Estrategia de Gobierno en Línea expedido en el año 2012 por el Ministerio de Tecnología de Información y Comunicaciones, durante el año 2013, FONADE continuó con la armonización de sus políticas de la gestión de seguridad de la información frente a las buenas prácticas internacionales para el establecimiento y operación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Por otra parte, en 2013 se atendieron los procesos judiciales que se siguen en contra de la Entidad, así como aquellos procesos que la misma entidad debe iniciar. Esta labor comprende la vigilancia de la totalidad de actuaciones judiciales que se tramitan en los diferentes estratos judiciales del país ante la jurisdicción contenciosa administrativa, civil, laboral, penal y en algunos casos ante tribunales de arbitramento.

Los procesos judiciales en curso, tiene su origen, en su mayoría, en incumplimientos contractuales, procesos laborales instaurados por ex contratistas que estuvieron vinculados por contrato de prestación de servicios, acciones de nulidad y restablecimiento del derecho denunciando la nulidad de actos administrativos proferidos por la entidad, acciones de reparación directas por presuntas fallas del servicios, procesos ejecutivos adelantados por la Entidad y en contra de esta y acciones penales en la cual es Fondo e ha actuado como denunciante.

En resumen, los resultados de la entidad durante la vigencia 2013, se pueden considerar satisfactorios y alineados con los objetivos planteados. Sin embargo, se constituyen sobre todo en una meta intermedia, en el logro de un objetivo ambicioso, que es antes que nada el cumplimiento de la operación 2014, en la cual se debe materializar de forma contundente la visión que se ha propuesto esta administración: la ejecución con excelencia de proyectos que transforman vida.

En el presente informe de gestión, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo –FONADE–, resume los principales logros y retos de su gestión durante 2013. 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 2013 y cumple con los principios de existencia, integridad, derechos y obligaciones, verificación, presentación y revelación. Igualmente, en 2013 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial No. 02 de febrero de 2002 sobre derecho de autor y los derechos conexos y lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

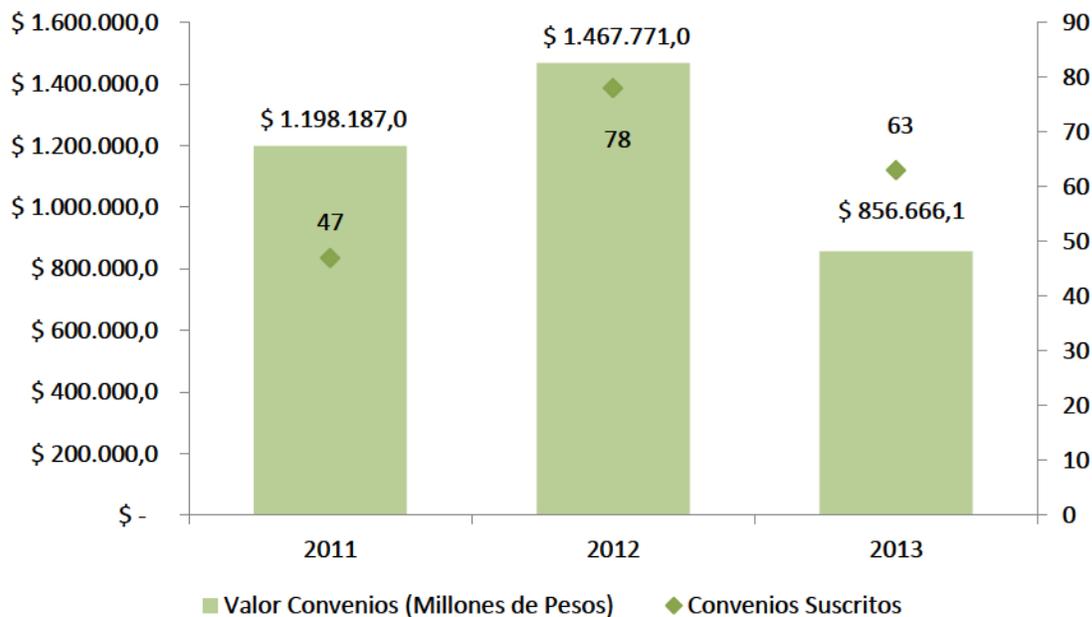
NATALIA ARIAS ECHEVERRY
Gerente General

1 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

1.1 Suscripción y Ejecución de Convenios por Línea de Negocio

En el año 2013 FONADE continuó realizando una importante labor en materia de suscripción de nuevos negocios, registrando un total de 63¹ nuevos convenios y contratos, los cuales equivalen a \$856.666 millones, cifra que representa un cumplimiento del 86% frente a la meta trazada para el año 2013 de \$1.000.000 millones, sin considerar modificaciones. No obstante lo anterior, respecto a la meta establecida en el Plan Estratégico para el periodo 2012 – 2013 de suscripción de nuevos convenios por \$2.200.000 millones se tiene un logro del 106%, ya que finalizado el año 2013 se acumuló un total de \$2.324.437,1 millones en convenios y contratos suscritos. El Gráfico No. 01 presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor durante el periodo 2011 – 2013.

Gráfico No. 01 - Número de convenios suscritos y valor en el periodo 2011 – 2013

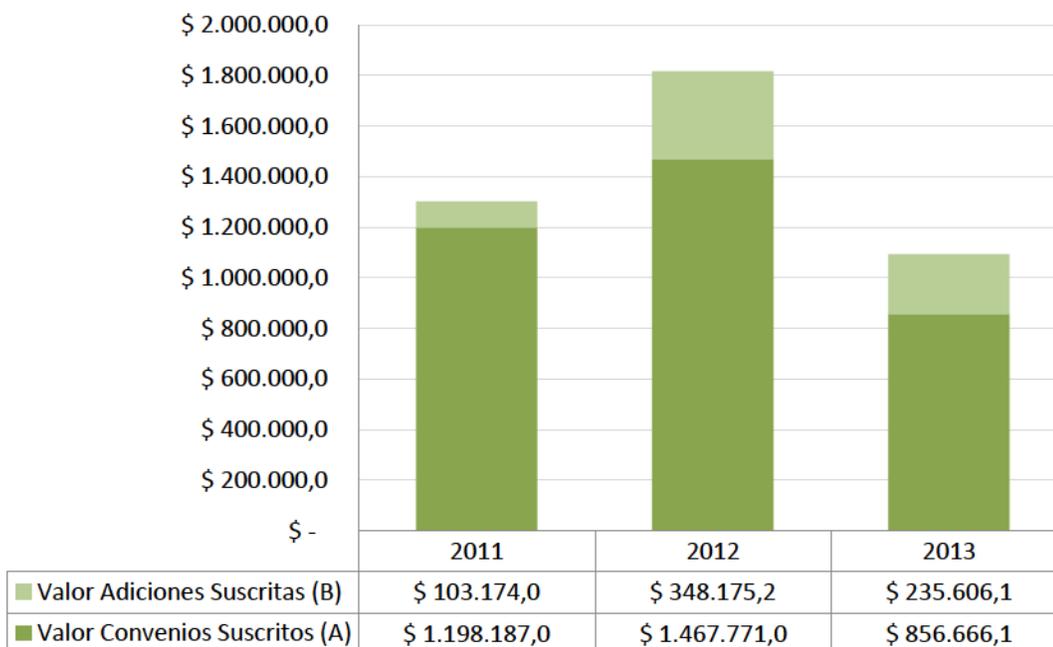


1. El convenio 213013 fue dado de baja en razón a que no se finalizó la firma del mismo por parte del cliente de acuerdo con comunicación recibida del mismo el 25 de julio de 2013, radicado No. 21136400570751.

Para el año 2013, el valor absoluto de las adiciones realizadas a los convenios en ejecución correspondió a \$235.606 millones, mostrando una disminución frente a la cifra alcanzada en el 2012 de \$348.175 millones, pero superior a la presentada en el 2011 de \$103.174 millones.

Como se observa en el Gráfico No. 2, el promedio del valor absoluto de las adiciones sobre el monto de los negocios en FONADE en el periodo 2011 a 2013 es del 16%, una cifra que ha representado una disminución frente a la obtenida en años anteriores cuyo promedio se encontraba por encima del 30%; esta situación se encuentra en sintonía con el énfasis en la política de diversificación y consecución de nuevos clientes por parte de FONADE.

Gráfico No. 02 - Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2011 – 2013

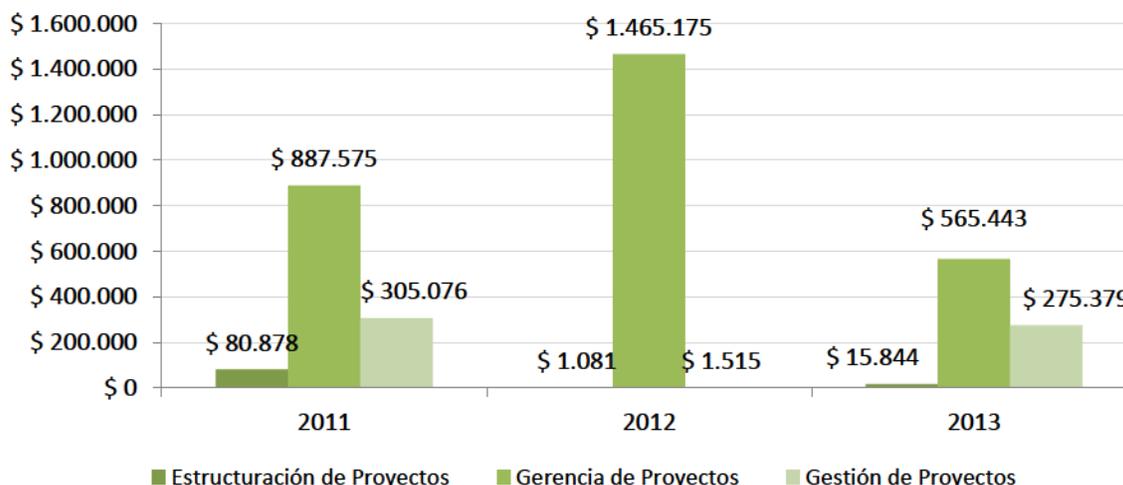


Considerando las adiciones a los convenios, el valor consolidado de negocios suscritos para el año 2013 corresponde a \$1.092.272 millones, una cifra significativa que continúa demostrando la capacidad y posicionamiento de FONADE. Este resultado se suma al buen desempeño de nuevos negocios obtenido durante los años 2011, 2012 y 2013, cuyo valor acumulado corresponde a 73% del valor total de los negocios suscritos por FONADE desde 2008, el cual asciende a \$5,8 billones.

1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio

La línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos que 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, es la línea que año tras año tiene mayor participación dentro del portafolio de servicios ofrecidos por FONADE. En el periodo 2011 a 2013 esta línea cuenta con una participación del 81% de los convenios suscritos en el mismo periodo.

Gráfico No. 03 - Convenios suscritos y valor por línea de negocio periodo 2011 – 2013



La suscripción de nuevos convenios en el año 2013 mantiene la tendencia de la línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos. El 66% de los nuevos negocios que FONADE suscribió durante el año 2013 fue bajo esta modalidad, lo que demuestra la confianza y posicionamiento de FONADE como socio estratégico de las entidades del Estado, como se observa en el Gráfico No. 04.

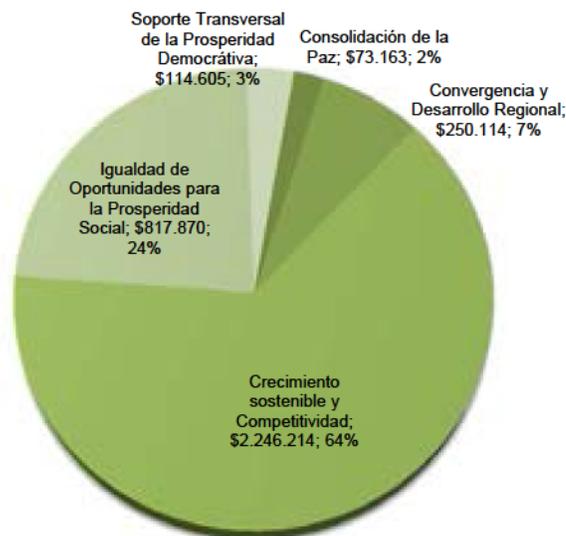
Gráfico No. 04 - Convenios suscritos y valor por línea de negocio 2013



1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo

En el periodo 2011 – 2013 FONADE ha dado cumplimiento a sus lineamientos y objetivos estratégicos, participando activamente en la implementación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, PND. Durante este periodo FONADE ha suscrito un total de 188 convenios por valor de \$3,5 billones, sin adiciones. El Gráfico No. 05 presenta la participación de los convenios suscritos en dicho periodo con referencia a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. Cabe destacar, que el 88% de la totalidad del portafolio se encuentra en dos de los cinco objetivos del Plan como son: Crecimiento sostenible y competitividad e Igualdad de oportunidades para la prosperidad social .

Gráfico No. 05 - Portafolio FONADE suscrito 2011- 2013 en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. (Millones de pesos)



En 2013, FONADE firmó 63 convenios bajo sus diferentes líneas de negocio, los cuales se enmarcaron en cinco de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2013. El objetivo del PND con mayor valor de convenios asociados fue el de Crecimiento Sostenible y Competitividad por un total de \$636.126 millones con 16 convenios, seguido de Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social por valor de \$106.326 millones con 104 convenios, los cuales en conjunto equivalen al 86% de los nuevos convenios firmados por FONADE en 2013.

La Tabla No. 1 presenta el detalle de la distribución de los convenios, de acuerdo con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Tabla No. 01. Distribución convenios suscritos en 2013 en objetivos Plan de Desarrollo 2011 – 2014

Objetivo Plan Nacional de Desarrollo	2013	
	Número de Convenios	Valor (Millones)
Crecimiento sostenible y Competitividad	16	\$ 632.126
Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social	10	\$ 106.326
Convergencia y Desarrollo Regional	5	\$ 92.141
Soporte Transversal de la Prosperidad Democrática	7	\$ 19.772
Consolidación de la Paz	25	\$ 6.301
Sostenibilidad ambiental y prevención del riesgo		\$ 0
Total general	63	\$ 856.666

1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional

El periodo 2011 – 2013 continuo siendo un espacio 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 suscritos durante el periodo 2011 – 2013.

Tabla No. 02 Distribución sectorial del portafolio de convenios suscritos por FONADE en el periodo 2011 – 2013.

Sectores de la Administración Nacional	2011 - 2013		
	Número de Convenios	Porcentaje (%)	Valor Total (Millones)
Inclusión social y reconciliación	27	36,19%	\$ 1.274.775
Minas y Energía	8	13,41%	\$ 472.413
Vivienda, ciudad y territorio	15	11,15%	\$ 392.646
Comunicaciones	4	7,39%	\$ 260.228
Planeación y desarrollo territorial	16	6,71%	\$ 236.342
Defensa y policía	2	4,11%	\$ 144.798
Trabajo	2	3,88%	\$ 136.599
Transporte	6	3,16%	\$ 111.171
Deportes y recreación	4	2,69%	\$ 94.634
Educación	18	2,60%	\$ 91.473
Hacienda	4	2,44%	\$ 86.038
Interior	51	2,06%	\$ 72.497
Comercio, industria y turismo	8	1,79%	\$ 62.884
Cultura	12	1,31%	\$ 46.123
Empleo publico	3	0,45%	\$ 15.970
Agricultura	1	0,28%	\$ 9.800
Presidencia de la republica	1	0,21%	\$ 7.263
Salud y protección social	1	0,12%	\$ 4.083
Ambiente y desarrollo sostenible	5	0,08%	\$ 2.886
Total general	188	100%	\$ 3.522.624

Para lo correspondiente a la vigencia 2013, 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. 03 Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2013

Sectores de la administración nacional	2013		
	Número de Convenios	Porcentaje (%)	Valor Total (Millones)
Vivienda, ciudad y territorio	7	33,06%	\$ 283.247
Planeación y desarrollo territorial	13	27,29%	\$ 233.748
Comunicaciones	1	12,97%	\$ 111.093
Defensa y policía	1	8,93%	\$ 76.495
Deportes y recreación	2	7,06%	\$ 60.519
Comercio, industria y turismo	1	5,05%	\$ 43.233
Cultura	4	2,53%	\$ 21.709
Inclusión social y reconciliación	5	1,18%	\$ 10.123
Empleo publico	1	0,89%	\$ 7.600
Interior	25	0,74%	\$ 6.301
Hacienda	1	0,22%	\$ 1.900
Educación	2	0,08%	\$ 699
Total general	63	100%	\$ 856.666

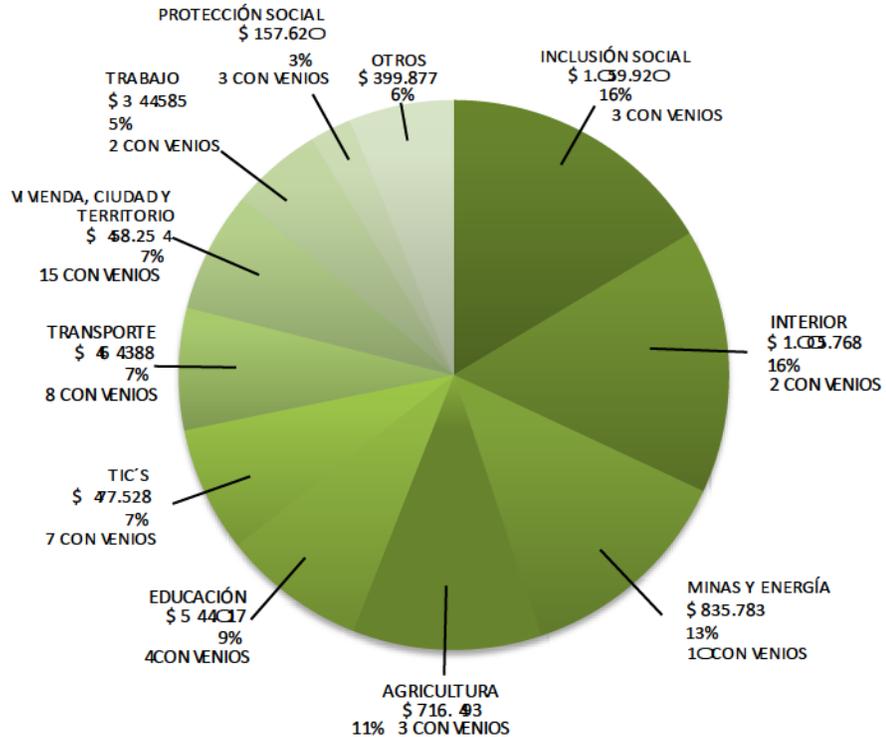
De la Tabla No. 3 se destaca el sector de Vivienda, ciudad y territorio como el principal sector de los convenios firmados por FONADE en 2013 con una participación del 33%, un sector catalogado como prioritario dentro de la política de prosperidad democrática del actual gobierno. En segundo lugar se encuentra el sector de Planeación con una participación del 27,3% y en tercer lugar Comunicaciones con el 12,97%.

1.2 Gestión de las líneas de negocios

En la actualidad, FONADE tiene un portafolio de 86 convenios vigentes, por un valor de \$6,4 billones, que intervienen en los sectores de Inclusión Social (16%), Interior (16%), Minas y Energía (16%), Agricultura (11%), y Educación (9%), entre otros, tal como se muestra en el Gráfico No. 06.

La ejecución de estos convenios en todo el territorio nacional da cuenta de la gestión de FONADE y del rol definitivo que tiene la entidad en el éxito de las políticas públicas y del Plan Nacional de Desarrollo.

Gráfico No. 06 - Valor de convenios en ejecución en sectores de la Administración Nacional



1.2.1 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos por sectores de la administración nacional.

1.2.1.1 Minas y Energía

Dando continuidad a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014, los proyectos del portafolio de Minas y energía ejecutados por FONADE, se enmarcan dentro del Objetivo No. III - Crecimiento Sostenible y Competitividad, y la estrategia C - Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo.

Durante el 2013, el número de convenios de proyectos ejecutados por FONADE ascendió a \$835.783 millones de pesos, reflejados en 10 convenios, suscritos con entidades como la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, la Agencia Nacional de Minería – ANM, el Servicio Geológico Colombiano – SGC y el Ministerio del Interior. Actualmente ocho (8) de estos convenios se encuentran vigentes y dos (2) convenios en estado de liquidación.

Acorde con la política minera impulsada por el Gobierno Nacional en el marco de las estrategias institucionales como la “Locomotora Minera”, prevista en el Plan Nacional de Desarrollo e impulsada desde distintas entidades como muestra del esfuerzo del Gobierno Nacional de aprovechar los recursos naturales en armonía con el medio ambiente y la normativa ambiental de protección laboral, y, que se muestra como pilares fundamentales del desarrollo del país y la región, FONADE se muestra como un catalizador de los recursos y promotor del progreso nacional, demostrando su eficiente gestión como gerente e impulsor técnico de múltiples proyectos cuya magnitud incide de manera directa y a nivel macro en el propósito del desarrollo de Colombia

Dentro de este sector se destaca entre otros el convenio suscrito con la Agencia Nacional de Minería, cuya finalidad es realizar actividades de apoyo a la fiscalización integral de los títulos mineros, lo que comprende la revisión documental e inspecciones en campo para más de 9.000 títulos mineros en el marco del diseño e implementación del Sistema Integral de Gestión Minera, de los cuales cerca del 60% se tipifican como en etapa de exploración, construcción y montaje; y el restante 40% en la etapa de explotación. Dichos títulos mineros se encuentran distribuidos en 30 Departamentos y 946 municipios del país.

Así mismo, FONADE fue designado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP, para realizar la ejecución física del proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Salvamento Minero para el mejoramiento de la competitividad del sector Minero a Nivel Nacional”, motivo por el cual suscribió en el mes de agosto de 2012, un Convenio Interadministrativo de Gestión con el Servicio Geológico Colombiano– SGC y la Agencia Nacional de Minería ANM, dentro del cual se dio inicio al proceso de selección público, tras el cual fue suscrito el contrato 2013380 con la firma Alemana DRAGER SAFETY AG & CO. KGaA, por valor de \$10.014,2 millones, con el objeto de entregar equipos de circuito cerrado de respiración autónoma a base de oxígeno presurizado, accesorios y capacitaciones para desarrollar las funciones de Salvamento Minero en el país. En total se realizó la adquisición de 265 equipos, elementos y demás accesorios, distribuidos en 5 Estaciones, 3 Puntos de Apoyo y 2 Unidades Básicas de Seguridad y Salvamento Minero a Nivel Nacional, reemplazando los equipos existentes con los que contaba la Agencia Nacional de Minería los cuales tenían más de 27 años de servicio. A su vez se organizan 3 grupos de capacitaciones, con el objeto de entrenar en el uso, manejo, calibración, mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos.

De igual manera y bajo el marco del convenio 211044 suscrito en el 2011 con el Servicio Geológico Colombiano con el objeto de “desarrollar el conocimiento del modelo geológico integral del territorio colombiano, con el objeto de evaluar el potencial mineral del subsuelo de la Nación”, FONADE continuó con el desarrollo de los procesos principales que incluyen cartografía geológica, cartografía geofísica, ensayos geomecánicos y exploración.

Con el propósito de fortalecer el conocimiento geológico de la Nación en áreas estratégicas identificadas con potencial minero, FONADE y el Servicio Geológico Colombiano suscribieron el convenio 212071 cuyo objeto es “Adelantar estudios semi-detallados (escala 1:50.000 y 1:25.000) geofísicos, geoquímicos y geológicos, orientados a aumentar el conocimiento sobre el potencial mineral de áreas estratégicas seleccionadas”. El valor del convenio suscrito es de \$74.291 millones.

Los contratos de Aerogeofísica tienen por objeto la adquisición del campo magnético total y radiación gama natural proveniente del suelo mediante aeronaves que vuelan a proximidad entre 100 m sobre el nivel del suelo. El proyecto se encuentra dividido en tres (3) grupos, así: Grupo 1: bloques Antioquia W, Antioquia E, Urabá y Amazonas N; total de adquisición es de 256.926 km. Grupo 2: bloques: Santanderes, Andes C y Guainía; total de adquisición es de 252.625 km. Grupo 3: bloques 3 Bolívar, Andes 6, Cesar – Perijá y Vichada. La producción en Barrancabermeja se acerca al 62% del Bloque 3 Bolívar y en Pereira está cercana al 15% del Bloque Andes 6, Cesar-Perijá y Vichada, no se han comenzado operaciones de vuelo. El total de la adquisición es de 233.526 km.

En 2013 la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH y FONADE dieron continuidad a la implementación de actividades enfocadas en el fortalecimiento y gestión del conocimiento geológico, geofísico, ambiental, captura de datos y fortalecimiento de comunidades indígenas y afro descendientes en zonas de influencia del sector de hidrocarburos bajo el marco de cinco (5) convenios interadministrativos suscritos entre las entidades. El valor total de los convenios suscritos con la Agencia asciende a \$374.579 millones de pesos.

1.2.1.2 Justicia y Seguridad

a) Cárceles y centros penitenciarios

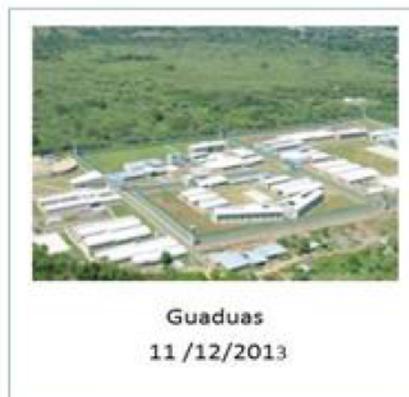
Durante la vigencia 2013 FONADE continuó la implementación del convenio 195073, suscrito con el Ministerio de Justicia y el Derecho y la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios SPC, por un valor de \$908.157 millones de pesos, cuyo objeto es aunar esfuerzos entre el Ministerio de Justicia y FONADE para ejecutar el proyecto de la Construcción y Dotación de Infraestructura Penitenciaria y Carcelaria del Orden Nacional, de conformidad con lo establecido en el CONPES 3277 de 2004, revisado y ajustado mediante el documento CONPES 3412 de 2006.

En ese orden de ideas, FONADE debía adelantar la construcción y dotación estructural (planta eléctrica, UPS, cámara, lavandería y equipos de cocinas) de 11 establecimientos de reclusión del orden nacional (ERON). De estos establecimientos cinco de ellos han sido recibidos a satisfacción por el Ministerio de Justicia, la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios SPC y el INPEC. Estos ERONES son: La Modelo (Cúcuta), Yopal (El Yopal), Acacias (Acacias), Pedregal (Medellín) y Heliconias (Florencia).

Durante 2013 se entregaron 4 establecimientos más: La Picota (Bogotá), Nueva Picaleña (Ibagué), Complejo Jamundí (Jamundí), La Pola (Guaduas), quedando pendiente de entrega el ERON de Puerto Triunfo para el año 2014.

En el marco de la operación del convenio, se tenía contemplado la construcción de un ERON No. 11 en la ciudad de Cartagena, este centro no se construirá por diferentes factores de usos del suelo y de carácter económico y social. Adicionalmente la Gerencia del Convenio gestionó la liquidación del contrato de obra del ERON de Medellín y la liquidación de los contratos de interventoría de los Establecimientos de Medellín, Guaduas, Puerto Triunfo, Yopá.

Ilustración No. 1: Erones entregados a satisfacción en la vigencia 2013



En cuanto a los indicadores de Impacto Social, durante la ejecución del proyecto se crearon un total de 5.161 empleos, distribuidos de la siguiente manera: 2.573 empleos de mano de obra no calificada, 2.161 empleos de mano de obra calificada y 427 empleos profesionales. Por otra parte, con la construcción de los establecimientos se contribuyó a la disminución del hacinamiento carcelario con 22.194 cupos, superando las expectativas del CONPES de 21.600 cupos.

b) Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana - FONSECON

Para el convenio 212046, celebrado entre el Ministerio del Interior y FONADE y cuyo objeto es realizar la “Gerencia Integral con el fin de desarrollar los proyectos financiados con recursos de FONDO NACIONAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA- FONSECON, según la priorización que imparta el Comité Técnico del SIES y el Comité FONSECON”; en el mes de junio de 2013 se suscribió una prórroga, adición y modificación al contrato, modificando su valor a \$96.144 millones de pesos y con un plazo de ejecución hasta julio de 2014.

Dentro de los componentes a ejecutar en el desarrollo de este convenio, se encuentra la adquisición y puesta en funcionamiento de los Circuitos Cerrados de Televisión para distintos municipios a nivel nacional. Así mismo, se realizará la adquisición de la dotación de los planes cuádrantes para la Policía Nacional y la compra de vehículos y motocicletas para esta fuerza pública y Fuerzas Armadas Militares. Un componente importante dentro del marco del convenio es el diseño y construcción de cinco estaciones de policía y 2 CAI.

Para el desarrollo de estos proyectos, se hizo necesario suscribir convenios derivados con 24 municipios beneficiarios del programa, los cuales deben aportar el 25% de los recursos totales del proyecto.

Los componentes desarrollados en la ejecución del contrato interministerial 212046 están encaminados a desarrollar la política de paz y seguridad, promover las actividades de las autoridades competentes en el mantenimiento del orden público, así como el de apoyar la fuerza pública como garantía de seguridad para alcanzar la paz.

1.2.1.3 Educación

En este sector se destacan dos (2) convenios, el 197060 (Megacolegios) y el convenio 210016 (Gerencia integral de proyectos financiados con recursos Ley 21), mediante los cuales en 2013 se terminaron de construir, dotar y entregar cuatro (4) instituciones educativas, conocidas como Megacolegios, por un valor de \$37.806 millones de pesos, beneficiando a 5760 niños y jóvenes; así mismo, se terminaron 29 proyectos de ampliación de instituciones educativas, y se entregaron 27 de estas por valor de \$38.094 millones de pesos, beneficiando a 8.700 niños y jóvenes. La ejecución de estos proyectos generó aproximadamente 1.360 empleos directos.

Ilustración No.02: I.E. Bicentenario – Atlántico
I.E. La Samaria - Pereira (Risaralda)



1.2.1.4 Salud

En marzo de 2012 se dio inicio a la segunda fase del convenio 210011, suscrito entre el Fondo Mundial y FONADE, mediante el cual se busca la implementación del proyecto, “Uso de la inteligencia epidemiológica con participación social, para fortalecer la gestión del programa, mejorar el acceso al diagnóstico y tratamiento y ejecución de intervenciones eficaces para la prevención y control de la malaria”. Esta segunda fase continuó en el año 2013 con una proyección hasta febrero del 2015. La meta del programa fue reducir la morbilidad por malaria en al menos un 40% y la mortalidad en al menos un 95%, en 44 municipios de 5 departamentos del país; este programa ha sido desarrollado en el marco de los compromisos del Gobierno hacia el logro del Objetivo 6 del Desarrollo del Milenio, “Combatir el VIH-SIDA, la malaria, la tuberculosis y el dengue”.

En el mes de noviembre del 2013, en la ciudad de Washington el Proyecto Malaria Colombia liderado por FONADE y la Fundación de la Universidad de Antioquia, recibió por parte de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud el premio de “Campeones de la malaria en las Américas 2013” como un reconocimiento a los esfuerzos en incrementar el acceso al diagnóstico temprano, tratamiento adecuado y la estrategia de mosquiteros tratados con insecticida de larga duración, adicional a esto la implementación de la metodología COMBI para mejorar la movilización social y el empoderamiento de la comunidad desarrollando herramientas inteligentes para toma de decisiones y dirección en conjunto con la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, proyecto que ha contribuido efectivamente en la salud y bienestar de mujeres embarazadas y las poblaciones indígenas Zenú, Embera Dóvida, Embera Eyavida, Nasa Kiwe, Guna Dule, Wounnan y Eperara Siapidara, mestizos y comunidades afro descendientes.

Durante 2013, FONADE dio continuidad a la implementación del acuerdo de subvención COL 011-G05-T (Convenio 211032- malaria) suscrito con el Fondo Mundial en el 2011 por un valor de \$3.598 millones de pesos, cuya primera fase estaba prevista a terminarse el 31 de diciembre de 2013, sin embargo se acordó una extensión de tres meses antes de dar inicio a la fase dos para la revisión y definición del alcance de esta última fase. Con este Acuerdo de Subvención se ha fortalecido la estrategia Alto a la Tuberculosis en 46 municipios prioritarios del Litoral Pacífico de Colombia, beneficiando a aproximadamente un millón de personas, en su mayoría campesinos de comunidades afrocolombiana e indígena de los departamentos de Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño que concentran el 80% de los casos de Tuberculosis; regiones con la mayor cantidad de pobres del país (NBI del 78%). En la segunda fase se priorizaron ocho grandes ciudades del país.

1.2.1.5 Primera infancia, niñez y adolescencia

a) Estrategia Cer0 a Siempre

Durante 2013 FONADE en ejecución del convenio 212019, suscrito con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, dio continuidad al Programa de Atención Integral a la Primera Infancia – PAIPI, en tránsito a la Estrategia de Cer0 a Siempre, a través de la ejecución de 252 contratos por un valor de \$39.563 millones de peso. Este programa beneficio a 81.856 niños y niñas menores de 5 años en condiciones de vulnerabilidad en la modalidad familiar e institucional, impactando a 204 municipios ubicados en 19 departamentos del país.

En este sector igualmente se destacan dos (2) convenios, el 211048 (Centros de Desarrollo Infantil- Centros de Responsabilidad Penal y Centros Zonales) y el 212081 (Construcción de CDI’S en el territorio nacional ICBF - FND). En estos dos convenios se están ejecutando 97 proyectos, de los cuales 82, tienen como producto final la construcción de una edificación, 4 son estudios y

diseños, y 11 son proyectos de dotación. En 2013 se terminaron de construir 7 centros de atención del ICBF (CDIs, CZs, CAEs, CRPs), por un valor de \$9.626 millones de pesos, beneficiando a cerca de 700 personas; así mismo, se terminaron 4 proyectos de estudios y diseños de Centros de Responsabilidad penal para adolescentes - CRPs, por valor de \$622.513 millones, que beneficiarán a aproximadamente a 214 jóvenes infractores.

b) Programa Supérate

En el marco del PND 2010-2014, se identifica al fomento de la recreación, educación física, actividad física y deporte escolar y social comunitario (Supérate), como una de las estrategias de la Política integral de desarrollo y protección social del Gobierno Nacional.

Supérate es una estrategia nacional de competencias deportivas, académicas y de jornada escolar complementaria dirigida a niños, niñas y adolescentes de 7 a 18 años de edad, escolarizados y no escolarizados, priorizando la población en situación de vulnerabilidad, el cual está apoyado en un plan de incentivos que incluye además a docentes, instituciones educativas, municipios y departamentos, y que contribuye a mejoramiento de la calidad de vida y a la generación de oportunidades para el desarrollo social en todos los municipios de Colombia.

Durante 2013 FONADE adelantó la contratación de 134.000 incentivos para ser entregados a los ganadores de las diferentes competencias en el territorio nacional. En el mes de abril de 2013 FONADE y Coldeportes dieron inicio al convenio 213006, el cual está apoyado en un plan de incentivos que incluye además a docentes, instituciones educativas, municipios y departamentos, y que contribuye a mejoramiento de la calidad de vida y a la generación de oportunidades para el desarrollo social en todos los municipios de Colombia. Durante 2013 se aumentó la cobertura de población a 1.800.000 niñas, niños y adolescentes en 1.100 municipios del país donde se inscribieron para participar en las diferentes competencias del programa a nivel local, regional y nacional. La final nacional se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá D.C. en el mes de diciembre de 2013 y contó con la participación de más de 5.000 participantes diarios durante las competencias de todo el país. Se tiene previsto la adquisición de alrededor de 100.000 incentivos para ser entregados a los ganadores de las diferentes competencias en el territorio nacional.

c) Inclusión Social y Reconciliación

Durante 2013 FONADE, continuó con la ejecución de los convenios suscritos con el Departamento para la Prosperidad Social – DPS, los cuales tienen como fin único contribuir al desarrollo económico y social del país a través del impulso de obras físicas que generen transformaciones sociales.

Estos convenios contemplan inversiones en zonas rurales y centros poblados en aproximadamente 436 municipios en los sectores de saneamiento, mejoramiento de condiciones de habitabilidad, infraestructura vial y social comunitaria, encontrándose en sincronía con lo definido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para Todos”. Estos convenios contribuyen a la coordinación y ejecución de acciones para la generación de capacidades, oportunidades y acceso a activos de la población pobre y pobre extrema; el desarrollo y protección integral de la primera infancia, los niños, niñas, adolescentes, adultos mayores y familia en situación de vulnerabilidad o amenaza de derechos; la atención y reparación integral de las víctimas de la violencia; la reconciliación de los colombianos; promoción de la presencia institucional del Estado; la integración regional y el incremento de la confianza ciudadana en territorios afectados por la violencia y/o con presencia de cultivos ilícitos, entre otros.

En el marco de los convenios suscritos con el DPS, FONADE diseñó un modelo de operación que incorpora a entes territoriales (departamentos y municipios) y a la comunidad, dentro de la ejecución de cerca de 818 proyectos de inversión, por un valor aproximado de \$1 billón.

d) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

En desarrollo de la ejecución del convenio 210060 suscrito con el Fondo de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones - FONTIC, cuyo objeto es la “Operación integral de las soluciones tecnológicas de gobierno en línea, la plataforma de interoperabilidad y la infraestructura y servicios asociados a la intranet gubernamental”, FONADE garantizó durante 2013 la operación de la Intranet Gubernamental para 139 entidades del Estado, a través de la oferta de cinco componentes de servicio: La red de alta velocidad (RAVEC), el centro de datos del estado colombiano, el centro de contacto ciudadano y, el mantenimiento y operación de soluciones. A través de este convenio se mantienen en línea, para consulta y acceso, múltiples servicios del Estado para beneficio de los ciudadanos colombianos.

Durante 2013 FONADE continuó con los convenios suscritos con el Ministerio de las Tecnologías y la Información “Puntos vive digital”, culminando la implementación de 71 Puntos Vive Digital, en 23 departamentos del país.

FONADE visto por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, como el socio estratégico para el Programa Puntos Vive Digital, suscribió el día 27 de diciembre de 2013 el Contrato Interadministrativo 213063 por valor de \$111.092 millones, con el objeto de “realizar la gerencia integral del proyecto planeación, implementación y operación de Puntos Vive Digital Fase 2”. El alcance del convenio es suministrar la infraestructura (equipos, software, adecuaciones, mobiliario, señalización) para la puesta en operación de 280 PVD Fase 2, y con ello llegar con servicios de TIC a 24 departamentos, enfatizando en esta fase en el desarrollo de contenido digital, por

lo que la mayoría de los puntos serán instalados en instituciones educativas, buscando beneficiar con ello a estudiantes de 9, 10 y 11. El convenio tendrá vigencia hasta el 31 de julio 2014.

Igualmente se continuó con la ejecución del convenio 210067 suscrito con la UGPP, cuyo objeto es “ejecuta la gerencia integral de proyectos de tecnología de la información y las comunicaciones y de aquellos conexos a la UGPP”, seis (6) proyectos a saber: Administrador de Procesos de Negocio (BPM), Bus de Servicios Empresariales (ESB), Administrador de Contenidos Empresariales (ECM), Inteligencia de Negocios (BI), Software Estadístico y Nómina de Pensionados. A través de estos proyectos se construye la plataforma tecnológica de la UGPP, mediante la cual se pueden automatizar los procesos de negocio de la Unidad de Pensiones y Parafiscales de la UGPP, así como, proveer herramientas para la captura y generación de información. Como resultado de la ejecución del convenio, FONADE ha entregado 5 proyectos: En el 2001 el Software Estadístico, en el 2012 la Nómina de Pensionados, durante 2013 BPM, ESB y ECM.

Ilustración No. 03: Aulas puntos Vive Digital



En 2013, FONADE continuó la ejecución del convenio 211049, cuyo objeto es ejecutar la Gerencia Integrada del Proyecto “Servicio de uso de la plataforma (ASP) para la utilización de una solución integrada de enseñanza – aprendizaje para soporte de las actividades de los programas de formación del SENA”, por valor de \$ 47.310,5 millones. Como resultado de su ejecución se ha garantizado al SENA el servicio de su Plataforma Virtual, durante un período de 22 meses. En 2013, se beneficiaron de esta herramienta, 3.502.782 estudiantes.

1.2.1.6 Transporte e Infraestructura

a) Vías – Corredores para la Competitividad

En el marco de la estrategia “Corredores Prioritarios para la Prosperidad” definida en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, en 2013 FONADE continuó con la ejecución del convenio 200925 suscrito con el Instituto Nacional de Vías, Ministerio de Defensa – Ejército Nacional y el Ministerio de Transporte, con el objeto de realizar los “Estudios, diseños, gestión social, predial, ambiental y mejoramiento del proyecto Carretera de la Soberanía y los Estudios, diseños, gestión social, predial, ambiental, mejoramiento y construcción del proyecto Transversal de la Macarena” por valor de \$ 267.514 millones de pesos.

Durante el año se realizó la entrega de 7,5 Km del tramo San Juan de Arama- Mesetas (Meta) al INVIAS. A finales de 2013 se finalizaron las obras de pavimentación y señalización de 10,2 Km del tramo Baraya- Colombia (Huila) para iniciar el trámite de entrega a INVIAS. Adicionalmente, se entregaron al Ejército Nacional cuatro volquetas dobletroque para transportar y evaluar materiales y/o escombros para la construcción de obras civiles que se adelantan en la ejecución del proyecto transversal de la Macarena -frentes Baraya (Huila) y San Juan de Arama (Meta).

En cuanto a los Indicadores de Impacto Social de los proyectos, la población beneficiada por el proyecto Transversal de la Macarena asciende a 47.129 habitantes y en la Carretera La Soberanía 55.000 habitantes. Los empleos generados a la fecha en la ejecución de los dos proyectos se estiman en 1.789 personas próximamente.

b) Proyectos Estrategia de Consolidación

Con la entrega de la obra de mejoramiento de 7 km de la vía Transversal de los Montes de María en el trancho Maicao y Chinulito, en los departamentos de Bolívar y Sucre, obra complementaria en 15 km del trancho La Cañona Maicao en el departamento de Bolívar y el mejoramiento de la vía Ataco – Planadas en el sector conocido como el Cóndor, en el departamento del Tolima, FONADE dio por terminadas las actividades del convenio 200916 suscrito con el Ministerio de Defensa.



Con la ejecución del convenio se intervinieron en total 52.1 km de vía a diferentes niveles, beneficiado a más de 192.000 habitantes y generado 4.600 empleos directos y 4.600 indirectos en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Bolívar, Sucre y Caquetá.

Adicionalmente, FONADE continuó la ejecución del contrato 212042 el cual tiene por objeto adelantar la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera para la gerencia integral de las actividades contempladas en el Plan de Consolidación vigencias 2012, 2013 y 2014, para los siguientes proyectos 1) Mondomo – Tres Quebradas – San Pedro en el departamento de Cauca; 2) Pajil – La Unión Peneya en el departamento del Caquetá y La Brecha, Planadas Gaitania en el departamento del Tolima. Entre las principales actividades del año se destacan la finalización de los estudios y diseños para los diferentes tramos de intervención los cuales fueron entregados a FONADE por los Ingenieros Militares y le permitieron a la entidad adelantar los procesos de selección y contratación para adelantar las obras en el 2014. Con la ejecución del convenio se espera beneficiar a más de 40.000 habitantes de los tres departamentos y generar más de 3.000 empleos entre directos e indirectos.

De igual forma, en el mes de octubre de 2013 FONADE suscribió el contrato 213046 para realizar la gerencia del proyecto de mejoramiento y pavimentación de la vía Tibú – La Gabarra en el departamento de Norte de Santander, por un valor de \$ 76.495 millones. Al finalizar el proyecto se prevé tener intervenidos 36 kilómetros de vía a nivel de pavimento.

c) Proyectos Red Terciaria

Se estima que la red terciaria en Colombia tiene una longitud de 138.638 km, los municipios del país tienen a su cargo la administración de aproximadamente el 60% de esta red, mientras que la nación está a cargo de aproximadamente el 20% y 21 departamentos están a cargo del otro 20%. Esta distribución de competencia obedece principalmente al proceso de descentralización de la infraestructura vial previsto en la Ley 105 de 1993.



Para el año 2011, INVIAS suscribió el convenio interadministrativo 211030 con FONADE para la ejecución de las interventorías a las obras de mejoramiento de la red terciaria este esquema de suscripción de Convenios con entidades territoriales para ejecución de las obras y contratación de interventorías en el orden central se ha implementado con el objetivo de generar capacidad técnica en las administraciones departamentales y municipales para que la administración de la red a su cargo sea eficiente y se generen resultados de alto impacto.

Durante 2013 se realizó la interventoría a 493 de 499 proyectos de obras de Red Terciaria que terminaron el 27 de diciembre de 2013, esto corresponde al 98% de avance del Convenio. Para su ejecución se contrataron 36 interventorías en todo el país, de las cuales se han terminado 33, quedan pendientes las interventorías en los municipios de Ríofrío y Trujillo; Tibasosa y Guacamayo; Guainía y Guaviare.

d) Cuarta Generación de Concesiones 4G

El desarrollo de infraestructura vial en el país con vinculación de participación privada, se remonta a mediados de la década de los años 90, con el lanzamiento de la primera generación de concesiones viales. Desde entonces, la participación privada en infraestructura vial se ha mantenido, producto de la oferta de proyectos a través de los programas de segunda y tercera generación de concesiones que buscan recoger los aprendizajes y mejorar algunos aspectos presentados durante la ejecución de los contratos.

El documento CONPES 3760 presenta los lineamientos de política del programa de cuarta generación de concesiones viales (4G), dirigido a reducir la brecha en infraestructura y consolidar la red vial nacional a través de la conectividad continua y eficiente entre los centros de producción y de consumo, con la principal es zona portuaria y con la zona de frontera del país. Los lineamientos se resumen en cuatro componentes principales: Estructuración eficaz para la aceleración de la inversión en infraestructura; procesos de selección que promuevan participación con transparencia; gestión contractual enfocada a resultados; y distribución de riesgos en el programa.

En concordancia con lo anterior, la Agencia Nacional de Infraestructura ANI ha suscrito Convenios con FONADE para la estructuración de cuatro grupos de generación de concesiones 4G, según los principios estipulados en la Ley 1508 de 2012 que introdujo las Asociaciones Público Privadas – APP y las mejores prácticas internacionales en materia de estructuración de proyectos.

En otros proyectos de infraestructura se destaca el proyecto de Restauración de las Casas de Santa Barbara y la Construcción del Edificio de Archivo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la ciudad de Bogotá D.C. El proyecto lo ejecuta FONADE a través del convenio 212027 suscrito en el año 2012 con el Ministerio por un valor de \$81.032,9 millones. A 31 de diciembre de 2013 se tiene un avance de las obras del 20%. Con el desarrollo de esta construcción se ha generado unos 155 empleos directos.

1.2.1.7 Vivienda

En este sector se destaca el convenio 213001 suscrito en enero de 2013 con FIDUBOGOTÁ, que tiene por objeto realizar la interventoría de un paquete de 90 proyectos del programa de vivienda gratuita. Estos proyectos se están ejecutando en 88 municipios de 22 departamentos del país. Se espera que al finalizar el convenio se haya realizado la interventoría a la totalidad de los proyectos, lo que permitirá que aproximadamente 24 mil familias colombianas de escasos recursos, tengan su vivienda propia de manera gratuita.

Ilustración No. 04: Proyecto Lorenzo Morales – Valledupar



1.2.1.8 Agua Potable y Saneamiento Básico

En 2013 FONADE continuó como aliado estratégico del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio para los programas de ampliación de cobertura de acueductos rurales y redes intracomunitarias a nivel nacional. Se suscribieron dos convenios con el Ministerio por valor de \$62.160 millones de pesos (213004) y \$85.411 millones de pesos (213003) millones de pesos, para adelantar proyectos en la totalidad del territorio nacional, además de continuar con los dos firmados en el año 2012 para un total conjunto de \$226.945 millones.

a) Acueductos Rurales

En el marco del convenio 212015 celebrado entre el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio y FONADE por un valor de \$ 44.780 millones, se entregaron durante el año 2013 cinco grandes proyectos en cuatro municipios de la región caribe colombiana, y se espera que en el 2014 se entreguen los proyectos restantes para así beneficiar en total a cerca de 51 mil habitantes de 24 municipios en 10 Departamentos del Territorio Nacional, con 22 Sistema de bombeo de agua y 3 sistema de manejo de agua residuales. Con el convenio 213004 de 2013 firmado con la misma entidad por un valor de \$ 62.160 millones, correspondientes al segundo aporte del programa, se realizó la consolidación de 48 procesos que esperan beneficiar a más de 125 mil personas con 36 sistemas de bombeo de agua y 15 sistema de manejo de aguas residuales en 44 municipios correspondientes a 17 Departamentos del territorio Nacional.

b) Conexiones Intradomiciliarias

En el marco de ejecución del programa de conexiones intradomiciliares FONADE celebró con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio – MVCT los contratos interadministrativos 292/2012 MVCT (212016 FONADE) y el contrato interadministrativo 168/2013 MVCT (213003 FONADE) los cuales ascienden a 122.500 millones de pesos. A través de estos convenios se han atendido 24.144 inmuebles que carecían total o parcialmente de las conexiones de inodoro, lavamanos, ducha, lavaplatos y lavadero; estas familias beneficiadas fueron priorizadas y focalizadas por pertenecer a los estratos 1 y 2, contar con la disponibilidad de servicios de acueducto y alcantarillado y en un alto porcentaje están clasificadas en la red unidos como las familias más pobres del país.

En la ejecución del convenio 212016, el alcance inicial era atender los Distritos de Cartagena y Barranquilla posteriormente con la dición de recursos se extendió a las ciudades de Apartado, Barrancabermeja y Leticia, atendiendo en total 8.945 viviendas que superaron la meta inicial de 6.000 viviendas propuestas para ser atendidas; estas soluciones benefician cerca de 45 mil personas que actualmente se encuentran haciendo uso de los puntos hidrosanitarios.

En la ejecución del convenio 213003, el alcance de la intervención se definió para atender las ciudades de Sincelejo, Santa Marta, Riohacha, Montería, Valledupar, Armenia, Ibagué, Girardot, Neiva, Pasto, Quibdó, Buenaventura y Florencia, al cierre de la vigencia 2013 se atendieron 15.199 viviendas correspondiente al 70% de la meta inicial propuesta de 21.547 viviendas, estas soluciones benefician cerca de 76 mil personas que actualmente se encuentran haciendo uso de los puntos hidrosanitarios.

c) Interventorías y Seguimiento

FONADE ha sido un aliado importante del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio para la ejecución de proyectos financiados a través de Presupuesto General de la Nación y recursos de Bolsa Territorial. En ese sentido, los convenios 197045 y 2009121 surgen con la necesidad de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Leyes colombiana, en lo concerniente a que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado, siendo este el que debe asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Así mismo, en la Constitución se señala que el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado, cuyo objetivo fundamental de su actividad es solucionar las necesidades básicas insatisfechas, entre otras, de saneamiento ambiental y de agua potable.



El Convenio 197045 tiene como objeto la gerencia de los componentes de interventoría, fortalecimiento institucional, estudios y para el seguimiento de los proyectos de agua potable y saneamiento básico, por valor de \$ 22.304 millones.

FONADE contrata la interventoría y realiza el seguimiento a la ejecución de los proyectos que son contratados por las entidades territoriales o sus empresas operadoras de servicios públicos. En desarrollo de este convenio se han entregado 88 proyectos derivados, ocho de ellos en 2013. Así mismo durante esta vigencia se adelantó el proceso de contratación para los estudios de viabilidad para la construcción del embalse del Quindío como solución a la problemática del agua potable del departamento; se espera que esta actividad finalice el 30 de abril de 2014.

Los empleos directos generados por FONADE se estiman en 197 y corresponden a la ejecución de la interventoría de la obra. Por otra parte, la población beneficiada se estima en 1.711.336 habitantes.

El Convenio 2009121 se suscribió con el fin de hacer la gerencia de los componentes de interventoría así como el seguimiento de los convenios de uso

de recursos de agua potable y saneamiento, enmarcados en el programa de bolsa territorial, por valor de \$7.170 millones.

FONADE contrata la interventoría y realiza el seguimiento a la ejecución de los proyectos que son contratados por las entidades territoriales. En desarrollo de este convenio se han entregado 53 proyectos derivados, 22 en 2013. Cabe destacar que los proyectos entregados son los de mayor valor e impacto dentro del convenio. Los empleos directos generados por FONADE se estiman en 100 y corresponden a la ejecución de la interventoría a los contratos de obra. Así mismo, la población beneficiada se estima en 1.457.875 habitantes.

De igual forma, FONADE continuó adelantando para el MVCT, 4 convenios adicionales suscritos por el orden de \$52.300 millones de pesos en la gerencia de los componentes de Interventoría de obras, fortalecimiento institucional y estudios para el seguimiento de los proyectos de Agua Potable y Saneamiento.

1.2.1.9 Agropecuario

a) Tercer Censo Nacional Agropecuario.

FONADE suscribió el 6 de noviembre de 2013 con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el contrato interadministrativo de Gestión de Proyectos 213050, cuyo objeto es “realizar la gestión de los componentes operativo, tecnológico, logístico para las fases I, II y III, y el plan de medios para las Fases II y III requeridos por parte del DANE para la realización del TERCER CENSO NACIONAL AGROPECUARIO de acuerdo con los anexos que define y diseña el DANE”. Una vez suscrito el convenio, desde noviembre de 2013 se dio inicio a la gestión para apoyo a la Fase I, que se implementa en los departamentos Quindío, Norte del Tolima, Atlántico y Risaralda. Para ello, se ha adelantado la contratación del personal requerido para el censo en sus diferentes roles, la contratación de los espacios físicos requeridos para entrenamiento y funcionamiento de los centros operativos municipales, la disposición de los insumos y material impreso requerido, su embalaje, distribución y transporte. El convenio tiene plazo hasta el 31 de julio de 2014.

Ilustración No. 05: Nodo Operativo en el Líbano, Tolima



b) Distrito de Riego del Triángulo del Tolima

Durante 2013 FONADE dio continuidad a la ejecución del Proyecto de Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triángulo del Tolima liderado por el INCODER, el cual gerencia desde el 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.

Se han construido las obras correspondientes a la fase 1 – sistema de conducción principal, el cual incluye los componentes de captación, conducción y esclusor de sedimentos, captando el agua en el río Saldaña y entregándolas al embalse de Zanja Honda, tal como se muestra en las fotografías a continuación.



En relación con la fase 2 - Construcción de los Canales Principales 1, 2, 3 y 4, se compraron 514 predios de un total de 518, equivalente al 99% y en cuanto a obras civiles, se tienen revestidos totalmente 60 Km, presentando una ejecución financiera equivalente al 83%.

Para la fase 3 que consiste en los diseños detallados de la red secundaria y terciaria estas obras de bombeo y sus obras complementarias y diseño predial de los sectores 1, 2, 3 y 4 de las zonas de riego del Distrito de Riego del Triángulo del Tolima, las actividades desarrolladas por el Contrato 2102792, suscrito con el CONSORCIO TRIÁNGULO 2011 se encuentran en una etapa de entrega y recibo final de cada uno de los productos.

Es importante resaltar que el 60.5% de la mano de obra no calificada con la que se ha contado, corresponde a comunidades indígenas.

c) Distrito de Riego de Ranchería

En el 2012 FONADE y el INCODER suscribieron el convenio 212079 por un valor de \$9.800 millones para adelantar la actualización de estudios y elaboración de diseños detallados a nivel predial del proyecto río Ranchería y construcción de la línea de transmisión eléctrica desde la presa el cerro hasta el corregimiento de Cañal, municipio de San Juan del Cesar, departamento de la Guajira.

En la vigencia 2013 se suscribió el contrato para la construcción de la Red Eléctrica Caracolí y su respectivo contrato de interventoría. Respecto a la Revisión, actualización y complementación de los diseños de las redes de distribución y medición predial de los distritos de riego Ranchería y San Juan del Cesa se suscribieron los contratos de consultoría e interventoría. Estos contratos están programados para terminar en 2014.

1.2.1.10 Comercio, Industria y Turismo

a) Apoyo a Iniciativas de Emprendimiento Fondo Emprender

Desde el 2003 se dio inicio al programa Fondo Emprender, siendo FONADE el socio estratégico del SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA en la administración y operación del mismo, de tal manera que para ello se han firmado tres convenios. Durante 2013 finalizó la ejecución de 179 emprendimientos que iniciaron con apoyo de recursos del Fondo durante 2011 y 2012, ubicados en 110 municipios de 23 departamentos del país. Por otro lado, en 2013 se gestionó ante el Consejo Directivo del SENA la condonación de los recursos a 398 emprendedores, cifra que asciende a \$24.313 millones. Este convenio finalizó el 31 de diciembre de 2013.

En el marco de su ejecución del convenio 210035, durante el año 2013 se suscribieron 761 contratos de cooperación para una financiación de iniciativas empresariales, por un valor total de \$58.269 millones, a través de estos emprendimientos se han generado a la fecha 11.689 empleos y se han reportado ventas por un monto de \$80.075 millones de emprendimientos ubicados en 306 municipios de 30 Departamentos del país.

Continuando con el rol de apoyo al SENA en la administración y operación del Fondo Emprender, FONADE suscribió un tercer contrato interadministrativo el 1 de octubre de 2013, por valor de \$46.165 millones, el objeto es “gestionar las acciones necesarias para la administración de los recursos de Fondo Emprender, así como aportar gestión del conocimiento para la política de mejoramiento del mismo”. Durante el último trimestre de 2013 se dio la apertura a la Convocatoria Nacional No. 33 por valor de \$11.000 millones, que busca financiar iniciativas empresariales en general para cualquier sector económico.

1.2.1.11 Cultura y Deporte

a) Casa Museo de San Agustín

FONADE suscribió el convenio 211003 y el convenio 213009 con el Instituto Colombiano de Antropología e Historia ICANH para la reforzamiento estructural de la casa museo de San Agustín.

En 2013 mediante el convenio 211003 se realizó el estudio de reforzamiento estructural de la casa museo y se entregaron las obras de reforzamiento y acabados que correspondieron a los bloques 3 y 4 de la casa, por valor de \$1.500 millones.

Por otra parte, mediante el convenio 213009 se realizaron las obras de reforzamiento estructural y acabados de los bloques 1 y 2 de la casa museo del Parque Arqueológico de San Agustín - Huila por valor de \$598 millones.

Dentro de la ejecución de las obras, se encuentran entre otras, las habitaciones destinadas a los investigadores, un apartamento en el primer nivel, área de la administración cocina, remplazo total de la estructura de cubierta, pintura y demás acabados necesarios para una nueva adecuación que optimice los espacios de la Casa Museo.

b) Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas

FONADE ha sido un aliado importante del Ministerio de Cultura en la implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. En 2013 se beneficiaron 41 municipios del país con la entrega de dotación bibliotecaria la cual incluye: Material bibliográfico – 2400 títulos, procesados y catalogados, Un equipo de cómputo – licencia SIABUC – licencia de Office, Un televisor de 32 pulgadas Una grabadora, Un DVD, Un estabilizador.

En desarrollo del plan, se realizaron actividades como capacitaciones a los bibliotecarios del país en los programas de biblioteca Escuela Primera infancia y capacitaciones en ocio con el SENA, de igual forma se adquirió material bibliográfico de actualización, un kit de material didáctico (5 juegos de mesa y un teatrillo con títeres), y suscripciones a periódicos y revistas para la biblioteca de todos los municipios de país, inscrita a la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.

En este sector también destaca el convenio 212072 (Construcción y Dotación de Bibliotecas Públicas - Ministerio de Cultura). En este convenio se están ejecutando 37 proyectos, de los cuales 15 su producto final es la construcción y dotación de biblioteca y 22 son proyectos de dotación. En 2013 se terminaron de construir 8 bibliotecas y se entregaron construidas y dotadas cinco (5) por un valor de \$1.354,2 millones; asimismo, se terminó el proyecto

de adquisición de la dotación, instalación y puesta en funcionamiento de los equipos de audio, video e iluminación teatral para el centro comunal de la Comuna 16 de la ciudad de Cali - Valle del Cauca, por valor de \$ 204 millones. El resto de proyectos se terminarán y entregarán en el 2014.

En el marco de la responsabilidad social empresarial en 2013 FONADE apoyo iniciativas de fortalecimiento cultural y bilingüismo en la isla de Barú en el departamento de Bolívar. El programa IPOC, diseñado por la Corporación Voluntarios Colombia consiste en seleccionar y recibir profesionales voluntarios provenientes de países a nivel global para que se desempeñen como profesores de inglés en instituciones educativas en Colombia que atiendan poblaciones en situación vulnerable o de pobreza promueve simultáneamente las oportunidades individuales y la competitividad colectiva. El programa brindó herramientas eficaces y eficientes a las diferentes entidades públicas y privadas para avanzar en la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Bilingüismo y en los planes de formación en inglés como lengua extranjera.

Durante 2013, Se vincularon, cuatro profesionales universitarios provenientes de países angloparlantes y estuvieron a disposición exclusiva de la institución Ecológica Barbacoas y del Colegio Público de Santa Ana como docentes voluntarios de inglés hasta el 30 de Noviembre de 2013, fecha en la que se terminó el periodo escolar; durante el año se capacitaron más 1.400 niños.

El proyecto “**BARU, SAZON, RITMO Y CREACION**”, financiado y ejecutado por FONADE desde 2013, se desarrolló en los corregimientos de Santa Ana, Barú y el Caserío de Ararca de la Isla Barú, Colombia, dirigido a personas entre los 5 y 90 años de edad con el propósito de fomentar la creatividad, la experimentación artística, y la inserción en los entornos productivos de la Isla, por medio de la realización de cuatro (4) **Laboratorios Creativos interdisciplinarios** que desarrollan actividades de Danza, Diseño, Gastronomía, Literatura, Música e Historia.



Estos Laboratorio Creativos Interdisciplinarios crean espacios para proveer simultáneamente las oportunidades individuales y la competitividad colectiva de la comunidad de la Isla Barú, así como el reconocimiento de los valores, estéticas y recursos materiales y humanos propios de la comunidad entorno a la creación para la construcción participativa de procesos y productos culturales de la Isla

Este proyecto, además, abre la oportunidad para articular las voluntades de instituciones públicas y privadas, las escuelas municipales con los espacios de taller y laboratorio, generar el diálogo e intercambio entre las generaciones de la Isla e interactuar de manera activa con la tradición y los creativos en la producción artística nacional.

En el primer año de ejecución de este proyecto se beneficiaron 630 familias de la Isla

c) Contratos Plan

El Departamento Nacional de Planeación – DNP, en el marco de la implementación de la herramienta Contratos Plan, buscó a FONADE como aliado estratégico para apoyar la operación de los primeros pilotos de Contratos Plan, para lo cual se suscribió el convenio 213CO2, cuyo objeto es “realizar la Gerencia y Gestión Integral del portafolio de proyectos de los pilotos de Contrato Plan que se formalicen con la firma de los respectivos acuerdos estratégicos para el desarrollo del territorio, celebrados entre el Departamento Nacional de Planeación y las entidades territoriales, así como apoyar técnicamente la implementación de la herramienta Contrato Plan, según los compromisos suscritos y adquiridos por el Gobierno Nacional”. En desarrollo de su cumplimiento, FONADE garantizó durante el año 2013 el funcionamiento de siete (7) gerencias territoriales de Contrato Plan con lo cual se puso en marcha la mencionada herramienta. Adicionalmente, en conjunto con las Entidades Territoriales que hacen parte de los pilotos de Contrato Plan, se definió un portafolio de 343 proyectos de inversión, de los cuales en 2013 se estructuraron 139. Este contrato se suscribió el 24 de enero de 2013 y terminó su ejecución el 31 de diciembre del mismo año. Se pagó por un valor de \$5.500 millones, que posteriormente se redujo en \$290 millones para un valor final de \$5.210 millones.

1.3 Gestión de Estructuración de Proyectos

1.3.1 Banca de Inversión y Asociaciones Público Privadas

Durante el año 2013 se consolidó el negocio de Banca de Inversión, apoyando la valoración de varios procesos de venta de empresas. En tal sentido, en el

marco del convenio 194081 suscrito con el Ministerio de Hacienda, se reinició el proceso de venta de la participación accionaria que la Nación tiene en ISAGEN. En el mes de noviembre de 2013 se inició el proceso de venta a destinatarios de condiciones especiales en el marco de la Ley 226. Se espera que este proceso genere recursos a la Nación por cerca de \$5 billones.

De otra parte, se celebró el contrato 213008 con el IDEA por \$894 millones, en el marco del cual se realizó la valoración y debida diligencia de 3 empresas en las que el Instituto tiene participación: FOGANSA, Fondo de Garantías de Antioquia y Financiera DANN Regional. Durante el primer semestre de 2013 se entregaron la valoraciones y se obtuvieron las aprobaciones requeridas por parte de la Asamblea Departamental de Antioquia. Durante el tercer trimestre se iniciaron los trámites de aprobación ante la Superintendencia Financiera de Colombia, a fin de dar inicio a los procesos de venta. Se espera que este proceso genere recursos por \$50.000 millones para el IDEA.

Por otra parte, en el marco del convenio suscrito con FONTUR, se realizó la valoración del Hotel la Heliconia tendiente a recomendar el valor de un canon de arrendamiento que permita que FONTUR lo entregue en operación a un tercero. De igual forma, se realizó para la Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE) la valoración del Hotel el Prado, como insumo para estructurar un proceso de concesión del Hotel, y se entregaron a FONTUR los términos de concesión, contrato, y demás estudios tendientes a soportar dicho proceso.

Para la Gobernación de Antioquia se realizó la valoración económica de la participación accionaria que esta tiene en la Empresa EDATEL S.A. E.S.P. arrojando un valor de \$211.000 millones.

Finalmente, desde el año 2011 FONADE acompaña al MINTIC, en la búsqueda de solución empresarial para Servicios Postales Nacionales 4-72, tendiente a buscar un socio estratégico para la compañía.

El otro frente de trabajo durante el año 2013 fue la consolidación del negocio de Estructuración de proyectos de Asociación Público Privada a través de factibilidad y prefactibilidad de Iniciativas Privadas, y validación de condiciones financieras para APP's de iniciativa privada.

En tal sentido se trabajó en tres frentes:

I. Gestión del Conocimiento.

El Equipo de la Unidad de Banca de Inversión, en compañía al DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público realizó cerca de 9 sesiones de capacitación en diferentes regiones del país, con el fin de dar a conocer los principales aspectos de la Ley 1508 a entidades territoriales. De igual forma, se celebró el convenio 213014 con el Ministerio de Hacienda y Crédito público,

en el marco del cual se realiza en 3 cursos de capacitación con la Universidad de los Andes para Gobernadores, Secretarios y Alcaldes de entidades territoriales en la ciudad de Bogotá, Medellín y Barranquilla y la generación de guías con estudios de caso.

II. Estructuración de Proyectos de Iniciativa Pública.

Se celebró convenio con la Gobernación de Antioquia para estructurar un proyecto de 220 Kilómetros denominado circuito de los Embalses.

III. Evaluación de Iniciativas Privadas

Se celebró el contrato 213056 con el Instituto de Infraestructura y Concesiones de Cundinamarca –ICCU por valor de \$180 millones- para hacer la validación de condiciones financieras de 3 proyectos viales de iniciativa privada.

Así mismo, se celebró el contrato 213060 por \$350 millones con la Agencia APP de Medellín para realizar la evaluación de factibilidad de un proyecto de Iniciativa Privada en la ciudad de Medellín.

1.3.2 Fortalecimiento Territorial

En la vigencia 2013, la Unidad de Fortalecimiento Territorial se encargó de impulsar la estrategia de estructuración de proyectos de impacto regional y local, posicionando a FONADE como el principal socio de los departamentos y municipios en la estructuración de proyectos que promuevan el crecimiento, desarrollo y la competitividad regional, logrando además:

- ✓ Consolidación de la estrategia con actores varios bajo principios de confianza, corresponsabilidad y valor compartido, entre estos Ecopetrol, Federación Nacional de Departamentos, Unidad de Consolidación, Asociación Nacional de Empresarios y la Organización Internacional para las Migraciones.
- ✓ Realización de acompañamiento técnico integral fortaleciendo las competencias de los entes territoriales a fin de garantizar la calidad de los proyectos estructurados.
- ✓ Ser un elemento articulador, en el desarrollo de las relaciones intergubernamentales entre Nación y entes territoriales, para la formulación y estructuración de proyectos, de acuerdo a las políticas y programas nacionales y territoriales, las respectivas fuentes de financiación, y las necesidades y problemáticas presentes en el territorio.

✓ Brindar apoyo financiero en etapa temprana y pre-inversión, por medio de la inversión de acuerdo a criterios técnicos de los recursos de Fondo de Identificación y Estructuración de proyectos, FIEP.

En la vigencia 2013 se suscribieron cuatro (4) convenios, que en total ascienden a \$13.839 millones.

Los convenios vigentes durante la vigencia 2013 son de un total de cinco (7) convenios, que en total ascienden a un valor de \$ 24.128 millones.

En los productos y/o servicios entregados en 2013 se resaltan:

- Estructuración y entrega de 40 proyectos en fases de pre-factibilidad y/o factibilidad, en diferentes sectores como infraestructura vial, educación, salud, proyectos productivos, ciencia y tecnología, entre otros.

- Inicio y desarrollo del proceso de estructuración en fases de pre-factibilidad y/o factibilidad de 31 proyectos en diferentes sectores como infraestructura vial, educación, salud, proyectos productivos, ciencia y tecnología y energía, entre otros.

- Asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades en territorios de 21 departamentos del país, en el proceso de estructuración de proyectos y presentación ante las distintas fuentes y fondos de financiación.

- Brindar apoyo técnico con todos los estándares a nuestros 7 clientes en la gestión y estructuración de proyectos que superan en valor los 2 billones de pesos.

1.4. Gestión de Evaluación de Proyectos

1.4.1 Convenios o Contratos de Evaluación suscritos en el 2013

En el año 2013 FONADE suscribió dos nuevos negocios de Evaluación de proyectos, gestionados a través de la Unidad de Evaluación:

Tabla No. 04 Convenios en Ejecución en 2013 de Línea de Evaluación de Proyectos

Convenio	Cliente			Nombre Corto	Valor total (Millones de pesos)	Línea	Estado	Año Suscripción
211013	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Bancoldex			Evaluación Fomipyme	\$301	Evaluación de proyectos	En Liquidación	2011
20121041	Fondo de Promoción del Turismo			Evaluación Fontur	\$356	Evaluación de proyectos	Vigente	2012
213011	Departamento de Planeación	Nacional	de	Sinergia Territorial	\$2.200	Gerencia de Proyectos	En Liquidación	2013
2013846	Bancoldex			Evaluación Innpulsa	\$360	Evaluación de proyectos	Vigente	2013
Totales					\$2.560			

Demostrando capacidad técnica objetiva e integral frente a los intereses de los principales fondos concursables del país.

1.4.2 Gestión de convenios de evaluación de proyectos

En el año 2013 FONADE continuó ejecutando importantes actividades enmarcadas en el ciclo de evaluación de proyectos sobre los siguientes convenios y contratos interadministrativos:

1.4.2.1 Contrato de prestación de servicios No. 2013846 celebrado entre el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. BANCÓLDEX

El contrato de prestación de servicios fue firmado el 17 de mayo de 2013 por un valor de \$360 millones con el objeto de "Adelantar el proceso de evaluación integral de las propuestas de proyectos productivos y/o empresariales de cofinanciación presentados en las diferentes Convocatorias que el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas realice". La evaluación se enmarca en dos actividades: el desarrollo del proceso de elegibilidad (revisión y validación de requisitos mínimos para la presentación de la propuesta), y la evaluación del proyecto (análisis de viabilidad

de la propuesta). Durante el 2013, se llevó a cabo la evaluación de un total de 319 proyectos pertenecientes a ocho (8) convocatorias diferentes del Fondo como se detalla a continuación:

Tabla No. 05. Resultados generales evaluación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Convocatoria	Proy. No Elegibles	Proy. No Viables	Proy. Viables	Total Proy.	Monto de la Convocatoria (millones)	Valor total de proyectos Viabilizados (millones)	Recursos aprobados en cofinanciación (millones)
Encadenamientos productivos 2012.	27	7	34	68	12.196	10.483	6.707
Encadenamientos productivos 2013.	14	1	10	25	3.560	5.492	3.548
Innovación Empresarial.	87	31	32	150	2.593	11.879	7.667
Premio Innova.	7	0	18	25	1.550	1.550	1.550
Población Afrodescendiente	19	10	9	38	2.106	2.848	2.680
Población Desplazada.	4	0	0	4	8.151	0	0
Conectividad a TIC's.	4	1	4	9	28.000	6.387	4.039
Encadenamiento Lácteo.	0	0	0	0	1.743	0	0
Totales	162	50	107	319	59.899	38.639	26.192

Como se indica, del total de 319 proyectos evaluados, 157 resultaron elegibles y 162 fueron declarados no elegibles. De los 157 proyectos elegibles y que surtieron la etapa de evaluación integral, se viabilizaron un total de 107 proyectos que representan recursos por valor de \$38.638 millones, de los cuales el 67,8% será aportado por el Fondo de Modernización en calidad de cofinanciación y el 32,2% corresponde a recursos de contrapartida.

A la fecha el contrato se encuentra vigente y tiene fecha de finalización prevista para el mes de mayo de 2014

1.4.2.2 Contrato interadministrativo 20121041 con Fondo de Promoción Turística

Durante el 2013 FONADE continuó desarrollando la ejecución del contrato interadministrativo 20121041 con el Fondo Nacional de Turismo, FONTUR, para el cual se cumplió con la evaluación de 195 proyectos de los cuales 29 tuvieron concepto de no viabilidad y 166 de viabilidad, los cuales comprometen un total de \$149.389 millones en cofinanciación, como se detalla a continuación:

Tb la No. 06. Resultados generados evaluación del Fondo de Promoción Turística.

Línea de Apoyo	Proyectos No Viables	Proyectos Viables	Total proyectos	Valor total proyectos Viabilizados (millones)	Recursos aprobados en cofinanciación (millones)
Fortalecimiento del Mercadeo y la promoción Turística.	9	97	106	76.487	70.095
Mejoramiento de la Competitividad Turística.	20	68	88	76.487	70.095
Administración de bienes o activos.	0	1	1	9.200	9.200
Totales	29	166	195	162.175	149.389

FONADE ha desarrollado el diseño de una nueva metodología de evaluación más acorde con el tipo de proyectos que se viene evaluando, proponiendo nuevos lineamientos y criterios. Así mismo, se presentó propuesta de formulación para la presentación de los proyectos y un documento de observaciones y recomendaciones a rededor del Manual de Evaluación con que cuenta FONTUR actualmente. A la fecha el contrato se encuentra vigente y tiene fecha de finalización prevista el 30 de junio de 2014.

1.4.2.3 Evaluación planes de negocio Fondo Emprender (Convenios 211035 y 213045)

En cumplimiento de las obligaciones establecidas en el marco de los Convenios Interadministrativos No. 211035 y 213045 suscritos entre FONADE y el SENA, durante el 2013 se llevó a cabo la evaluación de 2.277 planes de negocio, enmarcados en treinta (30) convocatorias diferentes, diecisiete (17) de ellas pertenecientes al grupo de convocatoria nacional y las restantes trece (13) dentro del grupo de convocatorias regionales (cerradas) que maneja el Fondo. La siguiente tabla muestra el detalle del resultado del proceso de evaluación por convocatoria:

Tb la No. 07. Resultados generados evaluación del Fondo Emprender.

Convocatoria	No Viables	Viables	Total Planes de Negocio	Monto Convocatoria (millones)	Recursos aprobados (Millones)	Empleos Generados
Convocatorias Cerradas (13)	105	72	177	8.946,92	5.301,82	346
Convocatorias Nacionales (17)	1.535	565	2.100	44.126,24	104.000,00	2.529
TOTAL	1.640	637	2.277	112.946,92	49.428,06	2.875

Del total de planes de negocio evaluados, se tuvo un porcentaje de viabilidad del 27,9% que representa un total de 637 planes de negocio viabilizados.

Durante el 2013 FONADE llevó a cabo un proceso de convocatoria y selección de nuevos evaluadores de planes de negocios de Fondo Emprender llegando a un número total de 65 evaluadores de distintas disciplinas con el objeto de garantizar la interdisciplinariedad y experticia que requiere este proceso de evaluación. Así mismo, se han venido efectuando acciones de mejora para apoyar la preparación de planes de negocio por parte de la Unidad de Emprendimiento del SENA y externa.

1.4.2.4 Contrato Interadministrativo No. 213011 (Sinergia Territorial)

El 2 de mayo de 2013 se suscribió el contrato interadministrativo No. 213011 por valor de \$194 millones, entre el DNP y FONADE, con el objeto de realizar *la gerencia integral para el diseño de los procesos detallados de las fases de consolidación, expansión y sostenibilidad del proyecto Sinergia Territorial, así como para la implementación de las fases de consolidación y expansión del mismo, y brindar asistencia técnica a las entidades territoriales en la formulación y estructuración de proyectos que contribuyan al logro de las metas de los planes de desarrollo.*

Mediante la labor realizada por un equipo de 16 asesores territoriales y 2 expertos nacionales en 2013 se tuvieron los siguientes logros:

- Desarrollo de la fase de consolidación² en 53 municipios vinculados en 8 zonas, así: Magdalena Medio, Área Metropolitana de Bucaramanga, Corredor Industrial Tunja-Sogamoso, Área Metropolitana Valle de Aburrá, Corredor oriental del Meta Sur al Centro, Área Metropolitana Barranquilla y Muzo.
- Desarrollo de la fase de expansión contempló al final 33 municipios vinculados en 7 zonas, así: Centro Sur del Valle del Cauca, Centro Norte Huila, Centro oriente Tolima, Eje Cafetero, Centro Norte Bolívar, Archipiélago y Cuenca del Sinú y Montelibano.

Consolidación de un modelo de asistencia técnica diferencial en 88 municipios y 15 gobernaciones del país, compuesto por una metodología propia diferentes activos de conocimiento y una estructura de atención a entidades territoriales, buscando que el seguimiento de los planes de desarrollo sea un instrumento de gestión.

2 En esta fase los logros se direccionaron en la validación y la cuantificación de metas de resultado y de gestión derivadas del Plan de desarrollo de cada municipio, validación de incorporación de esquemas que involucren el presupuesto, fortaleciendo la toma de decisiones, generación de institucionalidad para la sostenibilidad articulando instituciones educativas, grupos de la sociedad civil y órganos de control político y social, así mismo lograr documentar y dar solidez a la rendición de cuentas de los gobernadores y alcaldes sobre sus informes electorales



2 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

2.1 Gestión Financiera

Tabla 08: Estados de Resultados (Millones de Pesos)

	31-Dic-11	31-Dic-12	31-Dic-13	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos	88.668	139.411	189.756	50.345	36%
Operacionales	73.752	125.243	169.901	44.658	36%
Intereses	37.111	61.363	57.683	-3.680	-6%
Cartera	18	1.822	4	-1.818	-100%
Portafolio	37.093	59.541	57.679	-1.862	-3%
Proyectos	25916	46.833	54604	7.771	17%
FONADE	11.177	12.708	3.075	-9.633	-76%
Comisiones y/o Honorarios	36108	61.732	111175	49.443	80%
Otros Ingresos Operacionales	533	2.148	1.043	-1.105	-51%
Gastos y Costos	73.614	105.579	150.827	45.248	43%
Operacionales	64866	98.018	136730	38.712	39%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	24.452	42.851	46.670	3.819	9%
Financieros	90	27	3	-24	-89%
Pérdida en Valoración Inv. Negociables	84	0	0	0	0%
Títulos Deuda					
Comisiones	0	0	2	2	0%
Pérdida en Venta de Inversiones	6	27	1	-26	-96%
Margen Financiero Bruto	49.210	82.365	123.228	40.863	50%
Gastos Funcionamiento	35.725	46.316	82.353	36.037	78%
Gastos de Personal	6762	7.340	8117	777	11%
Honorarios	18.986	26.294	51.775	25.481	97%
Impuestos	3512	3.792	4515	723	19%
Arrendamientos	4	460	4.634	4.174	907%
Contribuciones y Afiliaciones	544	524	943	419	80%
Seguros	509	872	1.290	418	48%
Mantenimiento y Reparaciones	275	318	721	403	127%
Adecuación de oficina	26	37	214	177	478%

Diversos	5107	6.679	10144	3.465	52%
Servicios de Aseo y Vigilancia	308	255	316	61	24%
Servicios Temporales	374	537	1259	722	134%
Publicidad y Propaganda	38	27	125	98	363%
Servicios Públicos	626	420	817	397	95%
Transporte	1.072	1.574	2.823	1.249	79%
Útiles de Papelería	80	158	134	-24	-15%
Otros	2.609	3.708	4.670	962	26%
Margen Operacional antes de Provisión, Depreciación y Amortización	13.485	36.049	40.875	4.826	13%
	31-Dic-11	31-Dic-12	31-Dic-13	Variación Absoluta	Variación Relativa
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	4.599	8.824	7.704	-1.120	-13%
Provisiones Netas de Recuperación	2853	7.137	6237	-900	-13%
Provisiones	2.853	7.137	6.237	-900	-13%
Depreciaciones	1011	1.088	1000	-88	-8%
Amortizaciones	735	599	467	-132	-22%
Margen Operacional	8886	27.225	33171	5.946	22%
Ingresos No Operacionales	14916	14.168	19855	5.687	40%
Gastos No Operacionales	8.748	7.561	14.097	6.536	86%
Utilidad Antes de Impuestos	15.054	33.832	38.929	5.097	15%
Impuesto de Renta y Complementarios	10195	15.776	28.509	12.733	81%
Ganancias (Excedentes) y Pérdidas	4.859	18.056	10.420	-7.636	-42%

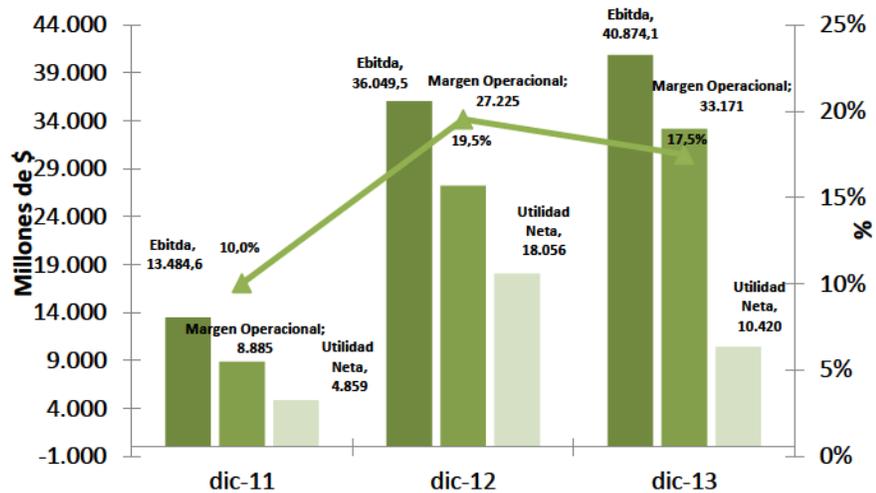
Al cierre del año 2013 los resultados financieros de la entidad fueron satisfactorios; la excelente gestión comercial, financiera y administrativa, acompañada de la ejecución de importantes negocios contribuyó a mejorar la rentabilidad y la posición financiera de FONADE. Es así como la Utilidad neta de la Entidad alcanzó \$10.420 millones que aunque resulta inferior a la reportada el año anterior (\$18.056 millones) es destacable teniendo en cuenta la coyuntura observada en los mercados financieros locales durante el segundo semestre del año 2013.

Al respecto, es importante destacar que dentro de la estructura de ingresos de la entidad los rendimientos financieros provenientes de la administración del portafolio propio de inversiones representan el 34%, los cuales se vieron afectados por las desvalorizaciones registradas en el mercado local producto de la incertidumbre a nivel externo ante las medidas monetarias adoptadas y el desempeño de la economía norteamericana. En consecuencia, los ingresos generados por el portafolio propio en un 76%, así mismo así se observó un incremento en el impuesto de renta derivado del efecto de la desvalorización de los TES.

Sin embargo dicha situación fue compensada por el desempeño del rubro de Honorarios y Comisiones que alcanzaron los \$111.175 millones, con un incremento del 80% frente a los reportados en 2012, así mismo, los Ingresos derivados del Portafolio de Inversiones de los convenios equivalentes a \$54.604 registraron un incremento del 17%; cabe destacar que gracias a la mayor concentración de recursos en inversiones en CDTs y una menor participación de TES de largo plazo, el impacto de las volatilidades de los mercados fue inferior en este portafolio. Finalmente, los resultados operacionales alcanzaron los \$33.171 millones con un aumento del 22%, que se traducen en una rentabilidad operacional del 17.5%.

El EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos) de \$40.874 millones, continuó con su tendencia creciente durante el año 2013, mostrando las eficiencias logradas en las líneas de negocio, mejorando la generación de flujo de efectivo de la entidad y consolidando un negocio sostenible en el tiempo.

Gráfica No 07: Evolución márgenes de rentabilidad 2011 – 2013



2.1.1 Desempeño de Ingresos y Gastos

2.1.1.1 Evolución y Estructura de Ingresos

Los Ingresos Totales al cierre de la vigencia 2013 alcanzaron los \$189.755,6 millones, de los cuales el 89.50% corresponde a ingresos generados en la operación por un total de \$169.900,6 millones con un incremento del 35.7% en relación con los registrados al año inmediatamente anterior; por su parte los Honorarios y Comisiones generados durante la vigencia registraron un incremento de \$49.442,4 millones equivalente al 80,1% en relación a los generados en el año 2012. El portafolio de inversiones aportó Rendimientos Financieros por \$57.679 millones, presentando una disminución anual de \$3.680 millones equivalente al 3%, por efecto de la desvalorización de los TES.

En la vigencia 2013, los Ingresos No Operacionales equivalen al 10.5% del total de los ingresos generados por valor de \$19.855,0 millones, de los cuales el 75.8% corresponden a Ingresos Diversos por \$15.042,1 millones, generados principalmente por la recuperación de gastos por concepto de: aportes sobre rendimientos financieros que alcanzaron los \$13.755 millones; los reintegros de Provisiones de Procesos Judiciales y Cuenta por Cobrar por un total de \$4.303 millones; ingresos producto de las cláusulas de apremio que provienen de la penalización por incumplimientos en la ejecución de contratos por \$717 millones; arrendamiento de bienes propios por \$475 millones y finalmente la Devolución de Recursos no Ejecutados de convenios por un total de \$359 millones.

Gráfico No 08: Evolución de ingresos 2012 – 2013 (Millones de pesos)

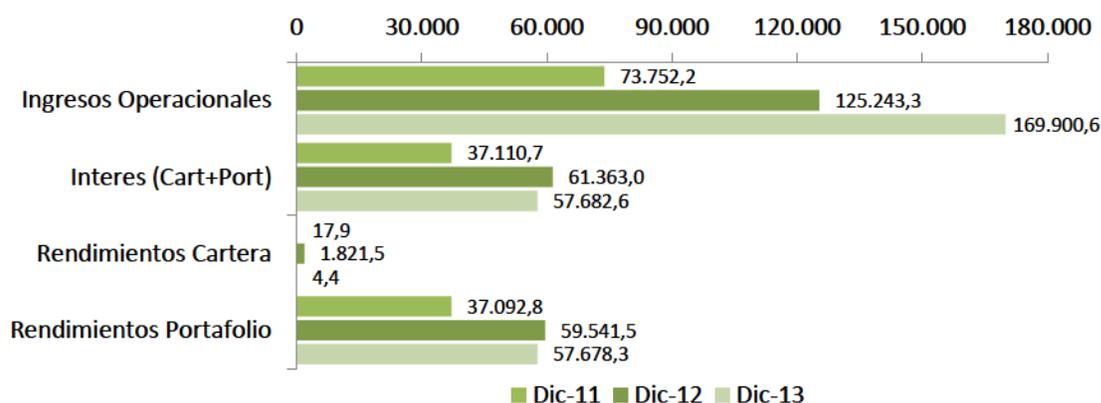
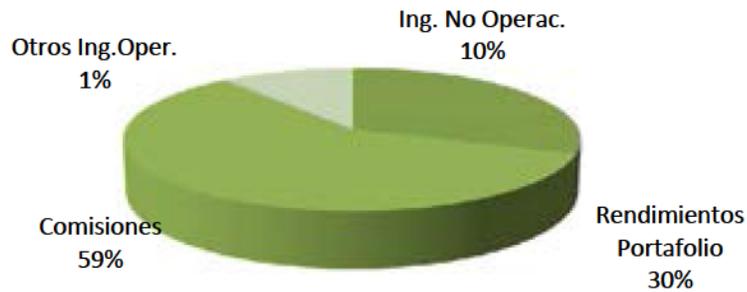


Gráfico No 09: Composición de ingresos operacionales a 31 de diciembre de 2013

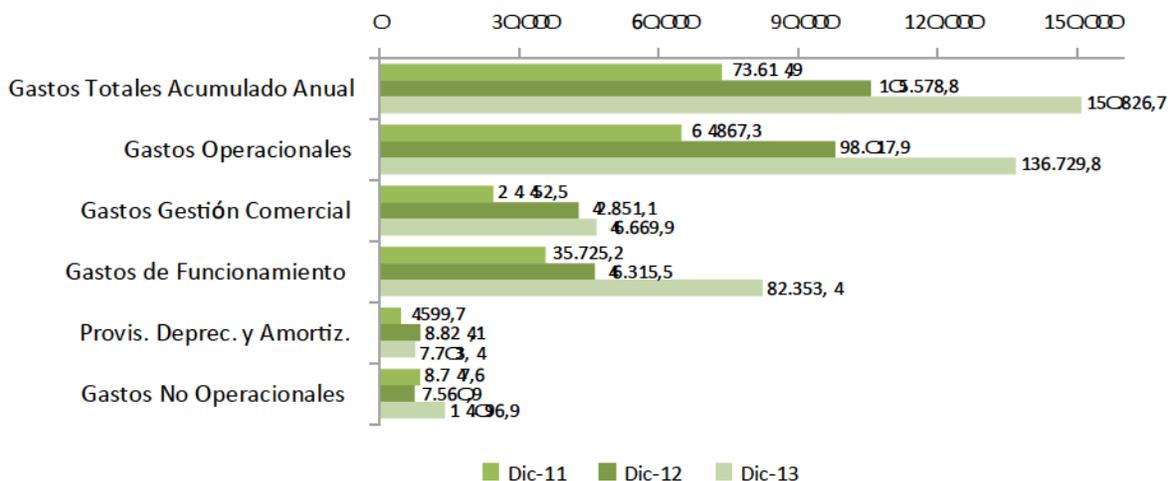


2.1.1.2 Evolución y Estructura de Gastos

A cierre de la vigencia 2013, los Gastos sumaron un total de \$150.827 millones presentando un incremento del 43% con respecto al mismo período de 2012, movimiento que resulta consistente con la reactivación del negocio durante las últimas 2 vigencias la cual requirió un incremento proporcional en el gasto durante el último año.

Los Gastos Operativos generados durante la vigencia 2013 fueron de \$136.729,8 millones con un incremento del 39.5% frente al año inmediatamente anterior. Dicho rubro se encuentra constituido en su mayoría por Gastos de Funcionamiento que suman \$82.353 millones y representan el 60%; los generados en la Gestión Comercial por \$46.670 millones, con una participación del 34% y presentaron un incremento anual de \$3.819 millones, producto de los portes de Rendimientos Financieros efectuados para la ejecución de proyectos. Finalmente las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por valor de \$7.704 millones que constituyen el 6%.

Gráfico No 10: Evolución de gastos 2010 – 2013 (Millones de pesos)



Con relación a los Gastos de Funcionamiento, se observó un incremento del 77.8%, pasando de \$46.315.4 millones para el año 2012 a \$82.353.4 millones a cierre de 2013, variación que se explica en el aumento del gasto por Honorarios de prestación de servicios que alcanzaron un valor de \$51.774,9 millones con un incremento de \$25.480,8 millones, equivalente al 96,9%, esto obedece a la necesidad de contratación de recurso humano para cumplir con la operación de los nuevos negocios, así mismo el incremento de \$4.173,9 millones por concepto de arrendamiento producto de la necesidad de nuevos puestos de trabajo en concordancia con el incremento de la contratación de servicios de personal, y finalmente el incremento por \$3.465,6 millones en los Gastos Diversos constituidos principalmente por: Gastos de Transportes que aumentaron en \$1.249,5 millones, gasto generado por la desvalorización del portafolio de Inversión de los proyectos por valor de \$1.788 millones y el IVA de régimen simplificado por valor de \$723 millones.

Gráfico No 11: Composición gastos operacionales – 31 de diciembre de 2013



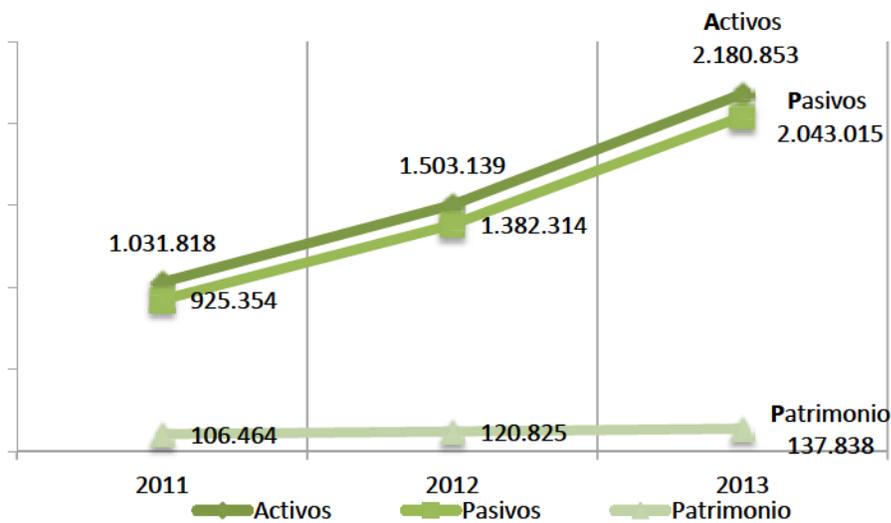
Para la vigencia 2013, se produjo un incremento del 100,4% en los costos asociados a Intereses por Multas y Sanciones, lo cual incidió en el comportamiento de los Gastos no Operacionales que alcanzaron la suma de \$14.096,9 millones presentando un aumento de \$6.535,9 millones equivalente al 86,4% con respecto a los registrados en el 2012.

2.1.2 Estructura del Balance

Tabla No 09: Balance General a 31 de diciembre de 2013 (Millones de Pesos)

	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo	1.031.818	1.503.139	2.180.853	677.714	45%
Disponible	332.269	540.634	876.779	336.145	62%
Caja	0	0	0	0	0%
Bancos-Otras entidades Fin.	332.269	540.634	876.779	336.145	62%
Recursos Propios	19.435	48.155	64.164	16.009	33%
Proyectos	312.834	492.479	812.615	320.136	65%
Provisión Sobre el Disponible	0	0	0	0	0%
Inversiones	593.292	914.102	1.249.631	335.529	37%
Recursos Propios	167.509	218.561	238.604	20.043	9%
Proyectos	425.783	695.541	1.011.027	315.486	45%
Cartera de Créditos Neta	0	0	0	0	0%
Cartera Bruta	1.250	764	764	0	0%
Provisiones	-1.250	-764	-764	0	0%
Cuentas por Cobrar	11.890	7.806	7.899	93	1%
Venta de Bienes y Servicios	896	1.528	611	-917	-60%
Otras Cuentas por cobrar	17.008	13.693	19.574	5.881	43%
Otras Provisiones Cuentas por Cobrar	-6.014	-7.415	-12.286	-4.871	66%
Bienes Realiz. y Rec. en Pago	60.622	3.457	2.444	-1.013	-29%
Propiedades y Equipos	6.295	5.561	5.726	165	3%
Otros Activos	27.449	31.579	38.374	6.795	22%
Pasivos	925.355	1.382.314	2.043.015	660.701	48%
Depósitos y Exigibilidades	811.578	1.257.218	1.924.212	666.994	53%
Cuentas por Pagar	96.920	94.049	83.788	-10.261	-11%
Otros Pasivos	2.230	10.083	6.319	-3.764	-37%
Pasivos Estimados y Provisiones	14.627	20.964	28.696	7.732	37%
Patrimonio	106.463	120.825	137.838	17.013	14%
Capital Social	57.150	57.150	57.150	0	0%
Reservas	28.879	23.744	25.164	1.420	6%
Superávit	15.575	18.377	27.048	8.671	47%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	3.498	18.056	14.558	416%
Resultados del Ejercicio	4.859	18.056	10.420	-7.636	-42%

Gráfico No 12: Estructura del Balance a 31 de diciembre de 2013
(Cifras en millones de pesos)



2.1.2.1 Evolución y Estructura del Activo

Al cierre de 2013 los activos de la Entidad se encuentran representados así: Inversiones con una participación del 57,3%, seguida por la cuenta de Disponible, que contribuye con el 40,2%, los Otros Activos y los Bienes Realizables y Recibidos en Dación de Pago con el 0,2% y 0,1% respectivamente.

Gráfico No 13: Composición de activos totales - 31 de diciembre de 2013



El Portafolio de Inversiones a cierre de 2013 totalizó \$1.249.631,1 millones, de los cuales \$1.011.027,1 millones corresponden a recursos de proyectos equivalentes al 81,9% y \$238.652,1 millones al 19,1% a Recursos propios. Respecto a la inversión en la Sociedad Playa Blanca Barú se presentó un incremento del 1%, fruto de la transferencia del lote el Pja b .

En el Portafolio de Proyectos, se observó un incremento en los recursos recibidos para la ejecución de convenios ante el dinamismo del negocio observado durante el año, lo que explica el fortalecimiento de inversiones en un 345,4%. Así mismo, al cierre del ejercicio el Disponible ascendió a \$876.778,4 millones, de los cuales \$812.615 millones al 93%, corresponden a recursos destinados a la ejecución de proyectos y \$64.164 millones al 7%, obedecen a recursos propios de la entidad.

La Cartera de Créditos bruta de FONADE se mantuvo respecto al año inmediatamente anterior en \$764,0 millones al finalizar la vigencia 2013. Este saldo corresponde a la obligación de la empresa oficial de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Sincelejo EMPAS E.S.P. – Municipio de Sincelejo, valor que a la fecha se encuentra 100% provisionado.

Los Bienes Realizables y Recibidos por valor de \$2.444,2 millones, presentaron una disminución de \$1.012,8 millones de pesos equivalente al 29%, producto de la transferencia del lote el Pja b , uno de los predios que se encontraban pendientes de los lotes de Barú, representados en acciones en la sociedad Playa Blanca Barú que corresponde a 2 lotes para el desarrollo del proyecto por \$1.706 millones y los Bienes Inmuebles recibidos en dación de pago por \$738 millones.

Por otra parte, las Propiedades y Equipos, que totalizaron \$5.725,7 millones, presentando un incremento de \$165,0 millones respecto al año anterior correspondiente al 3%, comportamiento que se explica principalmente por el fortalecimiento físico necesario para el desarrollo de la operación en virtud del crecimiento de los negocios de los últimos 2 años.

Por último, el registro del Anticipo del Impuesto de Renta por \$5.498 millones y la valorización de la propiedad, planta y equipo generada del resultado de los avalúos realizados a los bienes inmuebles por \$27.000 millones, así como el efecto negativo de las inversiones disponibles para la venta representada en las inversiones en la sociedad Playa Blanca Barú por \$2.429 millones dentro del total de Otros Activos generaron un incremento del 22% frente a la cifra registrada en el 2012.

2.1.2.2 Evolución y Estructura del Pasivo

A cierre de 2013, los Pasivos totales ascendían a \$2.043.014,6 millones, donde los Depósitos y Exigibilidades representan el 94,2%, seguido de las Cuentas por Pagar representando el 4,1%, los Pasivos Estimados y Provisiones junto con los otros pasivos representan el 1.7% del total del activo. Los mayores depósitos recibidos por los clientes, unido a un incremento en los otros pasivos y los estimados y provisiones incidieron en el incremento del 47% de los pasivos observados en el último año.

Gráfico No 14: Composición de pasivos a 31 de diciembre de 2013



Tabla No 10: Valor de depósitos y exigibilidades por cliente (Millones de pesos)

CLIENTE	Saldo en Millones de \$
Departamento Administrativo Para La Prosperidad Social	631.805
Agencia Nacional de Minería	154.619
Ministerio De Vivienda, Ciudad Y Territorio	136.689
Instituto Colombiano De Bienestar Familiar I.C.B.F	146.337
Agencia Nacional de Hidrocarburos	119.249
Fondo De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones	115.299
Instituto Nacional de Vías	108.996
Ministerio de Educación Nacional	69.125
Servicio Geológico Colombiano	73.248
Ministerio del Interior	52.973
Ministerio de Defensa - Ejercito Nacional	52.062
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	44.429
Ministerio de Hacienda y Crédito Publico	36.255
Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios	33.703
Agencia Nacional de Infraestructura	32.946
Sena Servicio Nacional de Aprendizaje	25.893
Coldeportes	22.459
Bogotá Distrito Capital	12.433
Ministerio De Cultura	10.572
Otros	45.117
Totales	1.924.212

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 \$666.994 millones equivalente al 53,0%, donde se destacan los convenios detallados anteriormente (Ver Tabla 10), de esta manera la cuenta de depósitos y exigibilidad se totalizó a cierre de 2013 la suma de \$1.924.212,2 millones.

A cierre de 2013 se encontraron pendientes pagos por concepto de Proveedores, Honorarios e Impuestos por un total de \$83.788 millones, que comparado con el año inmediatamente anterior sufrió una disminución por valor de \$13.759 correspondiente al 14%. Así como los Recursos No Reembolsables destinados a la financiación del Fondo de Identificación y Estructuración de Proyectos – FIEP.

Los Otros Pasivos de la entidad, totalizaron \$6.319,1 millones, disminuyendo en un 37,3% respecto al año 2012 por \$3.764,3 millones. Igualmente las provisiones presentaron un incremento del 36,9% respecto a la vigencia anterior, crecimiento derivado principalmente de las provisiones constituidas por multas sanciones y litigios los cuales pasaron de \$11.457 millones en 2012, a \$18.554,7 millones a cierre de 2013.

2.1.2.3 Evolución Estructura del Patrimonio

En 2013, los buenos resultados del ejercicio, unidos al Superávit de Capital generado por la valorización de la propiedad, planta y equipo, impulsaron un crecimiento del Patrimonio de la entidad del 17,5% por valor \$137.838,4 millones. Dentro del total del patrimonio, el 41,5% corresponde al capital social, seguido del Superávit de Capital con un 19,6%, las Reservas constituidas que contribuyen en un 18,3%, el Resultado de Ejercicios Anteriores con el 13,1% y los Resultados del Ejercicio en un 7.6%.

Gráfico No 15: Composición de patrimonio a 31 de diciembre de 2013



Durante el 2013 fueron financiados proyectos con Recursos No Reembolsables por valor de \$2.078 millones, así mismo, fueron asignados para uso de la reserva recursos por valor de \$3.498 millones correspondientes a las utilidades obtenidas en el 2011, de esta manera las Reservas totalizaron \$25.163,4 millones mostrando un incremento de \$1.420 millones.

2.1.3 Indicadores Financieros

2.1.3.1 Indicadores de Rentabilidad

Tabla No 11: Indicadores financieros de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Definición	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	0,5%	1,2%	0,5%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	4,6%	15,4%	7,6%
Rendimiento de las Inversiones	Ingresos Financieros Dif. A cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	6,3%	6,5%	4,6%

Los indicadores de rentabilidad reflejaron el desempeño positivo en los resultados del ejercicio observado durante 2013; a pesar del impacto generado en el portafolio de inversiones por la desvalorización de los títulos TES. Sin embargo, en comparación con la vigencia 2012 las rentabilidades del activo y el patrimonio disminuyeron al 1,2% y 15,4% al 0,5% y 7,6% respectivamente. En concordancia con lo anterior, el comportamiento del rendimiento de las inversiones cayó del 6,5% en 2012 al 4,6% en 2013.

2.1.3.2 Indicadores de apalancamiento

La firma de nuevos negocios constituidos por la entidad durante 2013, incidió en el incremento de las obligaciones adquiridas (47%). 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 93,7% frente al 92,2% observado en 2012.

Tabla No 12: Indicadores financieros de apalancamiento

Indicadores de Riesgo	Definición	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	89,7%	92,2%	93,7%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	869,2%	1181,2%	1482,2%

Es importante aclarar que, del total del pasivo el 94% corresponde a obligaciones contraídas derivadas de la Gerencia Integral 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

Con el desempeño de las utilidades registradas durante 2013 y el disminución de los ingresos financieros obtenidos en la vigencia producto de la desvalorización de los TES, el índice Dupont disminuyó al 6,1% frente al 14,4% del año anterior. En relación a los gastos de funcionamiento, se observa que su participación dentro de los ingresos financieros y los activos totales incrementó en el último año al pasar del 44,0% y 3,7% al 53,0% y 4,1% respectivamente.

Tabla No 13: Indicadores financieros de eficiencia

Indicadores de Eficiencia	Definición	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Operacional	6,6%	14,4%	6,1%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	81,9%	66,9%	73,1%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	54,7%	44,0%	53,0%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	3,9%	3,7%	4,1%

2.2 Gestión Presupuestal

En la sesión de Junta Directiva del 27 de diciembre de 2012 se aprobó el Presupuesto de Ingresos y Gastos para la vigencia 2013, el cual ascendía a la suma de \$3.132.821 millones que comparado con el aprobado en la vigencia 2012 presentaba un incremento del 22,9% es decir, \$583.062 millones tal como se detalla a continuación:

Tabla No 14: Presupuesto de ingresos apropiación año 2013 – 2012
(millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Variación Absoluta	Variación %
Total Ingresos	3,132,821	2,549,759	583,062	22.9%
Disponibilidad Inicial	201,573	180,786	20,787	11.5%
Ingresos Operacionales	2,920,427	2,354,304	566,123	24.0%
Servicios	135,226	70,779	64,447	91.1%
Honorarios y Comisiones	135,226	70,779	64,447	91.1%
Recursos de Capital	72,317	94,301	-21,984	-23.3%
Cartera	1,901	2,156	-255	-11.8%
Rendimientos Financieros	68,284	92,145	-23,861	-25.9%
Venta de Activos Operacionales	2,132	0	2,132	0.0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2,701,343	2,187,524	513,819	23.5%
Otros Ingresos Operacionales	11,541	1,700	9,841	578.9%
Ingresos no operacionales	8,353	4,798	3,555	74.1%
Arrendamientos	485	396	89	22.5%
Venta de Activos No Operacionales	0	1,035	-1,035	0.0%
Otros Ingresos No Operacionales	7,868	3,367	4,501	133.7%
Recursos del Sistema General de Regalías	2,468	9,871	-7,403	0.0%

Tabla No 15: Presupuesto de gastos apropiación año 2013 – 2012
(millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Variación Absoluta	Variación %
Total Gastos	3,132,821	2,549,759	583,062	22.9%
Gastos Operacionales	3,004,526	2,354,373	650,153	27.6%
Gastos Administrativos	120,302	86,722	33,580	38.7%
Personal	10,992	9,476	1,516	16.0%
Prestación de Servicios	64,497	39,436	25,061	63.5%
Impuestos	24,782	23,209	1,573	6.8%
Arrendamientos	6,165	1,625	4,540	279.4%
Contribuciones y Afiliaciones	4,226	534	3,692	691.4%
Seguros	1,563	2,503	-940	-37.6%
Mantenimiento y Reparaciones	790	1,528	-738	-48.3%
Adecuaciones e Instalaciones	893	913	-20	-2.2%
Gastos Diversos	6,394	7,498	-1,104	-14.7%
Inversión	68,414	46,034	22,380	0.0%
Proyectos de Inversión	64,932	44,448	20,484	0.0%
Adquisición de Activos	3,482	1,586	1,896	0.0%
Contingencias	18,611	13,732	4,879	35.5%
Recursos Gerencia de Proyectos	2,701,343	2,187,524	513,819	23.5%
Sentencias y Conciliaciones	11,910	18,887	-6,977	-36.9%
Otros Gastos Operacionales	83,946	1,474	82,472	0.0%
Gastos no Operacionales	0	0	0	0.0%
Recursos del Sistema General de Regalías	12,339	9,871	2,468	0.0%
Ejecución	12,339	9,871	2,468	0.0%
Disponibilidad Final	115,956	185,515	-69,559	-37.5%

2.2.1 Ejecución Presupuestal de Ingresos

Para el año 2013, ingresaron recursos por valor de \$3.154.265 millones, de los cuales \$2.949.673 millones que representan el 94% del total, se derivaron de los Ingresos Operacionales y \$3.019 millones el 0,1% obedece a los Ingresos No Operacionales. El nivel de ejecución de los ingresos totales fue del 100,7%, incluida la disponibilidad inicial frente a valor propiamente a la vigencia 2012.

Tabla No 16: Ejecución presupuesto de ingresos año 2013
(millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2013	Valor Ejecutado Ingresos 2013	% Ejecución
Total Ingresos	3,132,821	3,185,912	101.7%
Disponibilidad Inicial	201,573	201,573	100.0%
Ingresos Operacionales	2,920,427	2,981,320	102.1%
Servicios	135,226	112,983	83.6%
Honorarios y Comisiones	135,226	112,983	83.6%
Recursos de Capital	72,317	60,159	83.2%
Cartera	1,901	82	4.3%
Rendimientos Financieros	68,284	60,077	88.0%
Venta de Activos Operacionales	2,132	0	0.0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2,701,343	2,806,710	103.9%
Otros Ingresos Operacionales	11,541	1,468	12.7%
Ingresos no operacionales	8,353	3,019	36.1%
Arrendamientos	485	347	71.5%
Venta de Activos No Operacionales	0	0	0.0%
Otros Ingresos No Operacionales	7,868	2,672	34.0%
Recursos del Sistema General de Regalías	2,468	0	0.0%

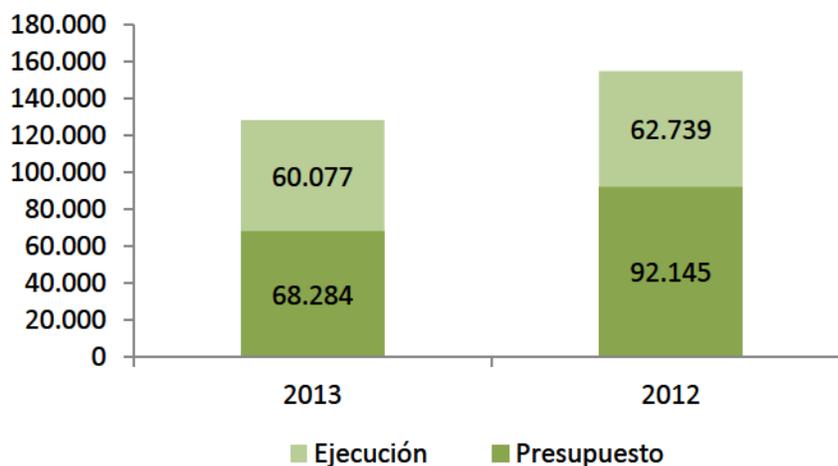
Los Ingresos Operacionales alcanzaron \$2.981.320 millones, con un nivel de ejecución del 101,7% con relación a valor presupuestado. Está compuesto por los Recursos de Gerencia de Proyectos por valor de \$2.806.710 millones equivalente al 94,1% y el rubro de Servicios para un total de \$112.983 millones correspondiente al 3,8%. El rubro de Servicios está representado principalmente por la línea misional de Gerencia de Proyectos por \$65.588 millones en un 58,1% y la línea misional de Evaluación de Proyectos por \$42.806 millones al 37,9%.

Gráfico No 16: Ejecución de ingresos por rubros



Los Recursos de Capital ejecutados por valor de \$60.159 millones equivalentes a 2,0% del total de los Ingresos Operacionales de la vigencia 2013, se derivaron principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron \$60.077 millones en 2013, con un nivel de cumplimiento del 88% frente al valor presupuestado de \$68.284 millones.

Gráfico No 17: Ejecución rendimientos financieros (millones de pesos)



Los ingresos por concepto de Honorarios y Comisiones por total de \$112.983 millones mostraron en 2013 un nivel de ejecución del 83,6% respecto al presupuesto esperado de \$135.226 millones. Están compuestos principalmente por los siguientes rubros: Gerencia de Proyectos por valor de \$65.588 millones, Evaluación de Proyectos \$42.806 millones, Gestión de Proyectos \$1.540 millones y Gerencia de Proyectos para estructuración por \$2.526 millones.

Gráfico 18: Composición de ingresos rubro de Servicios –Honorarios y Comisiones



En cuanto a los Otros Ingresos Operacionales para la vigencia 2013, se recaudaron \$1.468 millones, rubro que presentó un nivel de ejecución del 12,7% frente a presupuesto. Estos ingresos provienen en su mayoría de los recaudos por concepto de derechos de participación en los procesos de contratación por valor de \$1.080 millones.

Por último, los Ingresos no Operacionales totalizaron \$3.019 millones, presentaron una ejecución del 36,1% respecto a lo presupuestado y obedecen principalmente a valor recaudado por concepto de Indemnizaciones y Reclamaciones realizadas por FONADE como consecuencia de los incumplimientos contractuales por valor de \$2.549,5 millones.

2.2.2 Ejecución Presupuestal de Gastos

Tabla No 17: Ejecución presupuesto de gastos año 2012 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2013	Compromisos 2013	Ejecución Pagos 2013	% Ejecución sobre pagos
Total Gastos	3,016,865	2,553,311	1,111,779	36.9%
Gastos Operacionales	3,004,526	2,543,297	1,104,769	36.8%
Gastos Administrativos	120,302	106,040	84,752	70.4%
Personal	10,992	8,321	8,281	75.3%
Prestación de Servicios	64,497	57,779	41,081	63.7%
Impuestos	24,782	21,784	21,784	87.9%
Arrendamientos	6,165	6,159	3,969	64.4%
Contribuciones y Afiliaciones	4,226	4,225	4,225	100.0%
Seguros	1,563	1,225	1,179	75.4%
Mantenimiento y Reparaciones	790	630	353	44.7%
Adecuaciones e Instalaciones	893	865	377	42.2%
Gastos Diversos	6,394	5,052	3,503	54.8%
Inversión	68,414	50,129	7,088	10.4%
Proyectos de Inversión	64,932	47,603	5,176	8.0%
Adquisición de Activos	3,482	2,526	1,912	54.9%
Contingencias	18,611	14,891	4,945	26.6%
Recursos Gerencia de Proyectos	2,701,343	2,289,909	998,645	37.0%
Sentencias y Conciliaciones	11,910	1,543	1,477	12.4%
Otros Gastos Operacionales	83,946	80,785	7,862	9.4%
Gastos no Operacionales	0	0	0	0.0%
Recursos del Sistema General de Regalías	12,339	10,014	7,010	56.8%
Ejecución	12,339	10,014	7,010	56.8%

Los gastos ejecutados en 2013 totalizaron \$1.111.779 millones. De este valor \$998.645 millones, equivalentes al 89,8%, corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y el total de \$113.134 millones, equivalentes al 10,2%, comprenden la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad. Así mismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$2.553.311 millones de los cuales \$2.289.909 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos equivalentes al 89,7%, y \$263.402 millones es decir el 10,4%, son los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

2.2.2.1 Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

Los Gastos Operacionales relacionados con el funcionamiento de la entidad ascendieron a \$106.124 millones, lo que constituye una ejecución del 35,0% frente al valor presupuestado. Del total anteriormente mencionado, el 79,9% corresponde a Gastos Administrativos por valor de \$84.752 millones, el 7,4% a Otros gastos operacionales por \$7.862 millones, el 6,7% a Gastos de inversión por \$7.088 millones, el 4,7% a Contingencias por \$4.945 millones y el 1,4% a Sentencias y Conciliaciones por \$1.477 millones respectivamente.

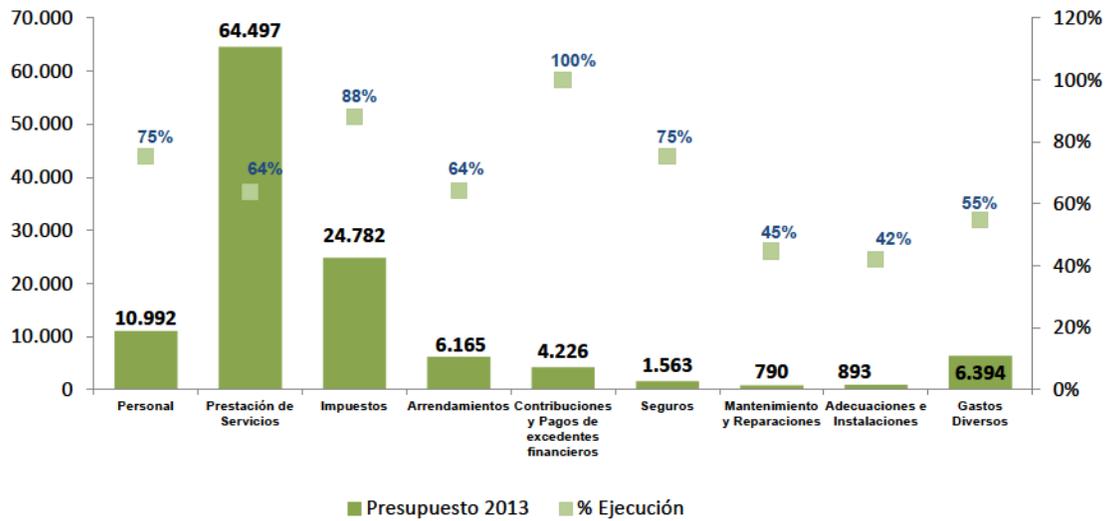
Los Gastos Administrativos totalizaron \$84.752 millones para la vigencia 2013 (Ver Tabla 18 Detalle de Gastos Administrativos). El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 9,8% sobre el total de Gastos Administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$8.281 millones, correspondiente a 75,3% de ejecución frente al valor propiamente.

Tabla No 18: Detalle de gastos administrativos (millones de pesos)

Descripción Rubro	Presupuesto 2013	Ejecución 2013	% Ejecución
Gastos Administrativos	120,302	84,752	70.4%
Personal	10,992	8,281	75.3%
Prestación de Servicios	64,497	41,081	63.7%
Impuestos	24,782	21,784	87.9%
Arrendamientos	6,165	3,969	64.4%
Contribuciones y Pagos de excedentes financieros	4,226	4,225	100.0%
Seguros	1,563	1,179	75.5%
Mantenimiento y Reparaciones	790	353	44.7%
Adecuaciones e Instalaciones	893	377	42.2%
Gastos Diversos	6,394	3,503	54.8%

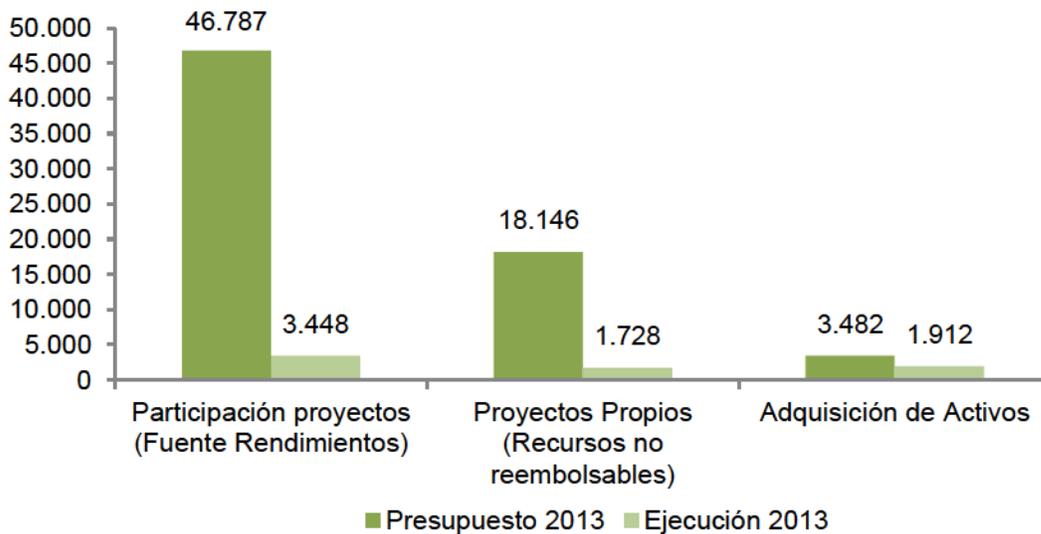
Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución se encuentran: Prestación de servicios con una participación del 48,5% con una ejecución del 63,7% equivalente a \$41.081 millones; Impuestos con el 25,7% con una ejecución del 87,9% por \$21.784 millones; Contribuciones y Afiliaciones con el 5,0% presentando una ejecución del 100% por \$4.225 millones; Arrendamientos representado con un 4,7% y ejecución del 64,4% por \$3.969 millones, Gastos Diversos, participando con el 4,1% y ejecución del 54,8% por \$3.503 millones, Seguros con el 1,4% y ejecución del 75,4% por \$1.179 millones, Mantenimiento y Reparaciones con un 0,4% y ejecución del 44,7% por \$353 millones respectivamente y Adecuaciones e Instalaciones con una participación del 0,4% y ejecución del 42,2% por \$377 millones respectivamente.

Gráfico No 19: Ejecución por rubros gastos administrativos



En el año 2013 los Gastos de Inversión ascendieron a \$7.088 millones, lo que representa un cumplimiento del 10,4% frente al valor presupuestado. Estos Gastos corresponden en un 73,0% a Proyectos de Inversión por valor de \$5.176 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 8,0%. El 27% restante corresponde a la Adquisición de Activos por \$1.912 millones, que presentó un nivel de ejecución del 54,9%. Respecto de los gastos de proyectos de inversión estos corresponden en un 66,6% a los rendimientos financieros aportados por FONADE a los proyectos para un valor de \$3.448 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 7,4% y el 33,4% corresponde a Recursos no reembolsables por \$1.728 millones con un nivel de ejecución del 9,5%.

Gráfico No 20: Ejecución por gastos de inversión



2.2.2.2 Presupuesto de Recursos de Gerencia de Proyectos

Con respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, se registró una apropiación de ingresos de \$2,7 billones y una ejecución de \$2,8 billones, de los cuales el 55,4% correspondieron al ingreso de recursos por valor de \$1,6 billones y 44,6% a la disponibilidad inicial equivalente a \$1,2 billones. Los egresos fueron apropiados por valor de \$2,7 billones con una ejecución de compromisos en el 2013 de \$2,3 billones el cual incluye las cuentas por pagar de compromisos adquiridos en vigencia anteriores.

Durante la vigencia 2013 se suscribieron 41 convenios de la línea de Gerencia de Proyectos por valor de \$430.716 millones, de los cuales 8 convenios cuentan con recursos de vigencias futuras por valor de \$ 131.496 millones, correspondientes a las vigencias 2014 por la suma de \$124.320 millones, vigencia 2015 por \$1.000 millones y vigencia 2016 por \$6.176 millones. Para los convenios suscritos anterior a esta vigencia se constituyeron vigencias futuras para el 2014 por valor de \$624.278 millones.

En la vigencia 2013 de los recursos apropiados para la Gerencia Integrada de Proyectos de \$2,7 billones, ingresaron \$1.544.552 millones, se comprometieron \$2.289.910 millones y se pagaron \$998.645 millones.

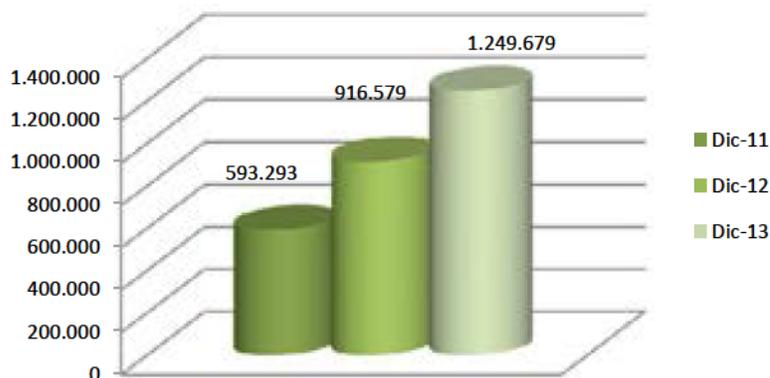
Durante la vigencia 2013 se generaron 11.579 Certificados de Disponibilidad Presupuestal de los cuales 3.760 corresponde al funcionamiento de la entidad y 7.819 a la Gerencia y Gestión de Proyectos. Se generaron 12.423 Registros Presupuestales de los cuales 4.173 corresponden al funcionamiento de la entidad y 8.250 a la Gerencia y Gestión de Proyectos.

En la vigencia 2013 se recibieron 19.139 desembolsos correspondientes a la ejecución de convenios para trámite de pago, de los cuales se tramitaron 18.350 desembolsos. En relación con los desembolsos del funcionamiento de la entidad se recibieron para trámite de pago 12.698 y se les realizó trámite a 12.336 desembolsos.

2.3 Gestión de Inversiones

2.3.1 Evolución del Portafolio de Inversiones

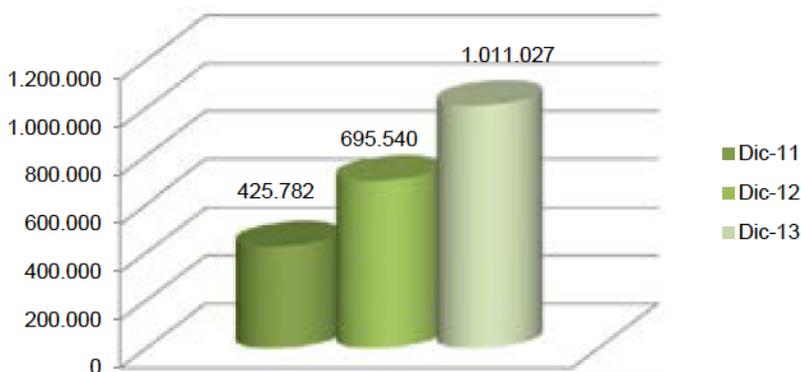
Gráfico No 21: Evolución portafolio de inversiones (millones de pesos)



Durante el año 2013, se continuó con el objetivo de optimizar los excedentes de liquidez bajo la estrategia de la constitución de portafolios que respondieran a la búsqueda de mayores rendimientos y minimizando los riesgos por movimientos del mercado.

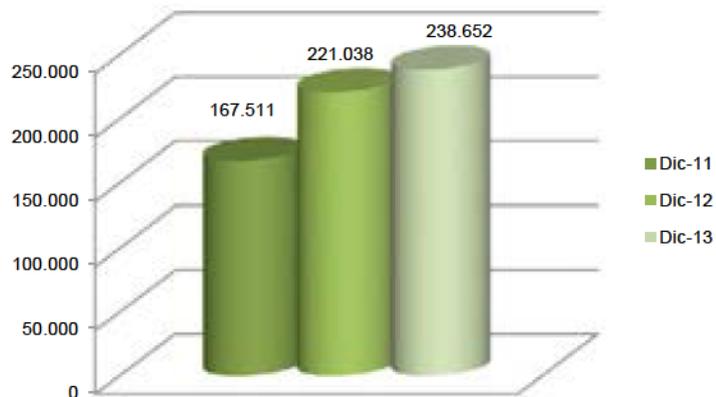
De un portafolio de \$916.579 millones se pasó a \$1.249.679 millones, con un incremento del 36.3% (\$333.100 millones); al respecto se destaca el crecimiento del portafolio de proyectos (45.4%); explicado en el aumento de ingresos de recursos de convenios y los giros de rendimientos generados, tal como se muestra en el Gráfico No. 22.

Gráfico No. 22: Evolución portafolio de proyectos (millones de pesos)



Por su parte el portafolio de recursos propios cerró el año con un incremento del 8.0%³ con relación a la vigencia anterior, explicado principalmente en el recaudo de cuotas de gerencia y la generación de rendimientos financieros. (Ver Gráfico No. 23).

Gráfico No 23: Evolución portafolio de recursos propios (millones de pesos)



En el año 2013, se observó un dinamismo en el monto y número de las operaciones de inversión realizada, mientras en 2012 se efectuaron 160 compras, 78 reinversiones y 86 ventas de títulos para un total de 324 operaciones. Para el 2013 se cerraron 204 compras, 132 reinversiones, y 185 ventas de títulos alcanzando un total de 521 operaciones. Dichos movimientos representaron a valor nominal \$1.960.986 millones en compras de activos, operaciones de reinversión por \$1.070.636 millones y ventas por \$987.614 millones.

2.3.2 Estructura del Portafolio

Del total de recursos del portafolio al cierre de la vigencia 2013, el 15,1% (\$188.823,2 millones) corresponden a recursos del convenio No. 212080, el 11,1% (\$138.377,1 millones) al portafolio del convenio No. 212017, el 9,4% (\$117.546,8 millones) a los recursos del convenio No. 212041 celebrados con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social y el 6,3% corresponden al portafolio del convenio No. 200925 del INVIAS. Por su parte el 19,1% (\$238.652,1 millones) pertenecen a los recursos propios de FONADE.

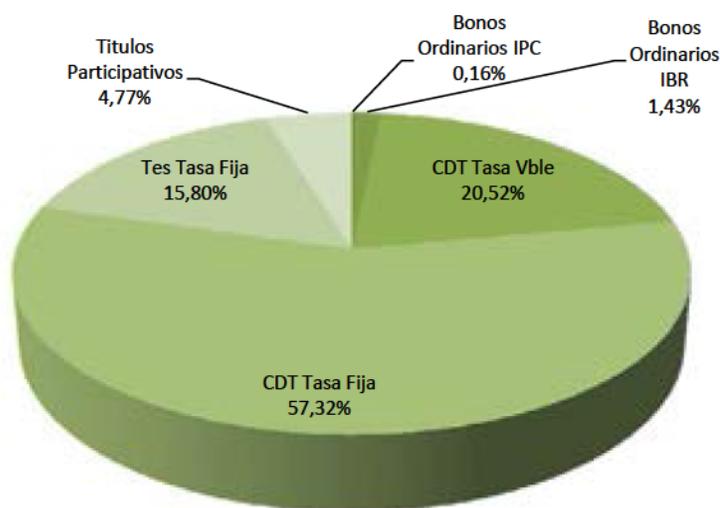
En cuanto a los emisores, se constituyeron inversiones con 17 entidades, donde los papeles emitidos por el Ministerio de Hacienda representan el 15,8%, seguido por los activos de la Corporación Financiera Colombiana con una contribución del 12,9%, Bancolombia con el 12,0%, Helm Bank con el 8,8% y el Banco de Bogotá con el 7,7%.

³ Se incluyen las posiciones en títulos participativos que al cierre del año 2013 alcanzaron los \$59.622,2 millones.

Por tipo de entidad, la mayor concentración se registra en títulos emitidos por los bancos con el 57,2%, seguido por las corporaciones financieras con el 16,1% y los emitidos por la Nación con el 15,8%.

Sobre la estructura del portafolio total por tipo de título, se tiene que la mayor participación del portafolio corresponde a los CDT tasa fija con el 57,3%, seguido por los CDT Tasa Variable con el 20,5% y los TES Tasa Fija con el 14,8% y en menor proporción los Bonos Ordinarios indexados en DTF, IPC e IBR. Ver Gráfico No. 24.

Gráfico No. 24: Composición del portafolio total



2.3.3 Estructura de Plazos

La estructura de plazos del portafolio tanto para los recursos propios de FONADE como el de la gerencia de proyectos se modificó durante el último semestre del año, como resultado de las desvalorizaciones generadas por las altas volatilidades observadas en el mercado financiero. (Desconfianza en torno al desempeño de la economía internacional).

Teniendo en cuenta la composición del portafolio en los plazos de los títulos, se ha venido disminuyendo el plazo promedio de los días a vencimiento de los papeles a la fecha de corte, así como la duración del portafolio. En este sentido, se ha generado una mayor concentración en CDT tasa fija y un congelamiento en las compras de TES tasa fija.

Gráfico No. 25: Portafolio total de Inversiones por plazos

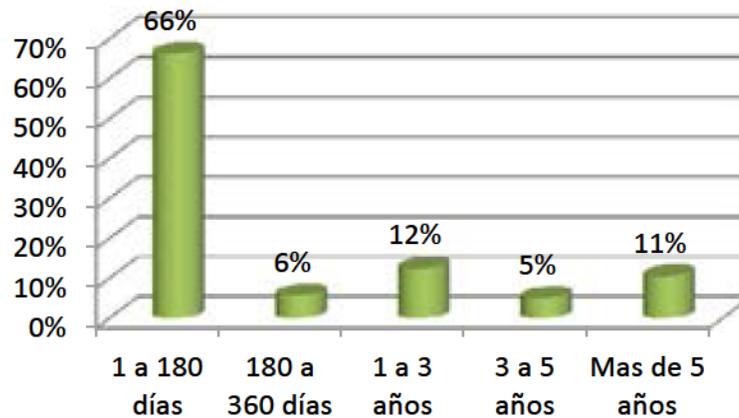
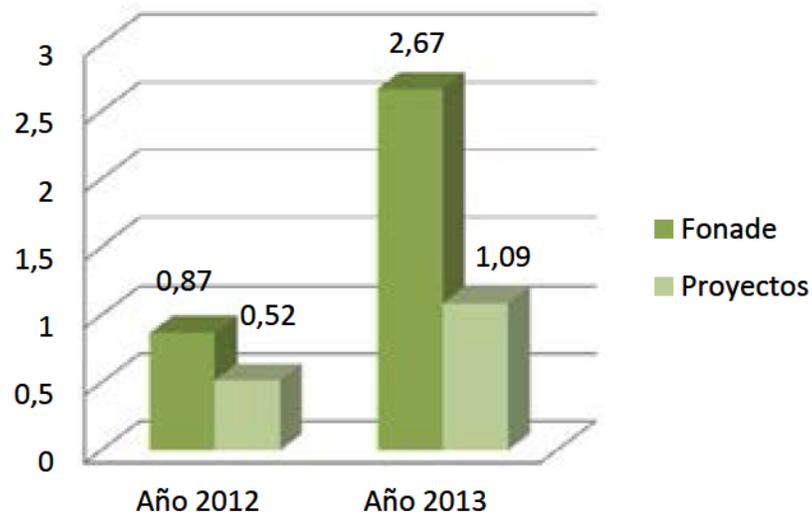


Gráfico No. 26: Portafolio de Inversiones por duración(años)



2.3.4 Resultados de FONADE

Para afrontar las desvalorizaciones observadas en el mercado de deuda local, FONADE definió como estrategia reducir las posiciones en TES del portafolio, evitando materializar alguna pérdida por efecto en la variación de los precios de mercado. Para ello, se realizó un seguimiento al comportamiento del mercado y se estimaron las tasas de salida en cada una de las referencias. Así mismo, se realizó un seguimiento permanente a las necesidades de liquidez, cumpliendo con todas las obligaciones adquiridas, cabe destacar que no fue necesaria la liquidación de títulos del portafolio golpeados por las condiciones del mercado. Adicionalmente, se reestructuro el portafolio fortaleciendo las posiciones en activos de menor riesgo, mostrando resultados positivos al cierre del año.

En el segundo semestre del 2013, FONADE liquidó posiciones en TES con vencimiento 2014 y 2016 por un nominal de \$85.000 millones que generaron una ganancia de \$354,2 millones. Es importante resaltar que las referencias con vencimientos 2018 quedan a portas de ser liquidadas en el primer mes del 2014.

2.3.5 Rendimientos

El comportamiento de los rendimientos financieros del Portafolio y los rendimientos por Cuentas de Ahorros generaron recursos por \$60.076,8 millones, de los cuales \$14.661,4 millones (24,4%) corresponden al portafolio propio y \$45.415,3 millones (75,6%) al portafolio de los convenios de gerencia de proyectos.

En relación a la generación de rendimientos financieros se cumplió con el 88% de la meta establecida a diciembre de 2013; cabe anotar que la liquidación de posiciones en TES a punto de equilibrio, generó una disminución en los rendimientos financieros. No obstante es importante destacar que a pesar de la volatilidad observada y el impacto generado en el consenso del mercado, los resultados de FONADE han sido positivos logrando ganancias en las operaciones realizadas y efectivamente traduciéndose en mayores rendimientos.

2.3.6 Rentabilidad

Es importante mencionar que a finales del mes de mayo de 2013, el comportamiento del mercado bursátil afectó de manera negativa en la valoración del portafolio de inversiones, especialmente en la principal referencia de TES; (mayo de 2014, junio de 2016, octubre de 2018, noviembre de 2018, julio de 2024, agosto de 2026 y abril de 2028). Estas desvalorizaciones estuvieron asociadas a una sobre-reacción del mercado generada por la incertidumbre externa ante posibles cambios de las políticas monetarias vigentes en EE.UU.

Al cierre del 2013, FONADE ha presentado una menor rentabilidad a comparación con el 2012, dada las desvalorizaciones de los títulos de la nación referidos anteriormente, los cuales generaron un impacto sobre algunas posiciones en lo que respecta a su rentabilidad.

Se prevé que la rentabilidad para el 2014 mejorara en la medida que se continúen con las liquidaciones de las posiciones en TES, sin que esto genere presión significativa sobre la gestión financiera u operatividad de la entidad.



3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO

3.1 Gestión de Procesos y Sistemas de Mejoramiento y Control

3.1.1 Sistema de Gestión de Calidad y MECI

FONADE cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado bajo el estándar internacional ISO 9001:2008 y la NTCGP 1000: 2009. El alcance de la certificación otorgada por SGS, recertificada en el año 2012, incluye las líneas de negocio: Estructuración de proyectos, Evaluación de Proyectos, Gerencia de proyectos con recursos nacionales y Gerencia de proyectos con recursos nacionales con recurso internacional.

Durante la vigencia 2013 se desarrollaron las siguientes actividades orientadas a fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad - SGC y el Modelo Estándar de Control Interno, MECI:

- ✓ **Mapa de Procesos.** Se realizó la actualización del mapa de procesos alineado al modelo de operación de la Entidad, manteniendo las líneas de negocio que ejecuta actualmente FONADE.

- ✓ **Actualización de documentos del SGC y MECI.** Se recibieron y gestionaron 141 solicitudes de actualización documental, las cuales al cierre de la vigencia se encontraban en el siguiente estado: 60 publicadas, 10 anuladas por los solicitantes, 37 en proceso de revisión y 34 en trámite. Dentro de las actualizaciones se destaca la generación de una nueva versión de los procedimientos mandatorios del Sistema de Gestión de Calidad, es decir: Control de documentos; control de registros; auditoría interna; acciones preventivas, correctivas y de mejora y control de producto no conforme.

✓ Encuesta de satisfacción del cliente. Se adelantó esta encuesta mediante el contrato 20131680 suscrito con el Centro Nacional de Consultoría, con el propósito de medir la percepción, satisfacción y lealtad de los clientes del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, frente a los productos y servicios que ofrece y definir los temas de interés e información que dichos clientes esperan recibir, en el marco de la rendición de cuentas. Al cierre se encontraban en proceso los resultados para su análisis.

✓ En 2013 se realizó la formulación de los indicadores para la medición del cumplimiento del Código de Buen Gobierno, para lo cual se elaboraron la hoja de vida y los instrumentos correspondientes para su medición. Acciones correctivas, preventivas y de mejora. Como resultado de la gestión de los procesos en la auditoría de seguimiento con corte a octubre de 2013, se cerraron 14 acciones correctivas y 2 acciones preventivas. De esta manera, al cierre de 2013 se tienen en ejecución 38 acciones correctivas y 14 acciones preventivas.

3.1.2 Eficiencia Administrativa: Gobierno en Línea, Anti-trámites, Atención al Ciudadano y Cero Papel)

Frente al tema de Servicio al Ciudadano, se cuenta con los siguientes avances durante el 2013: Puesta en marcha del Centro de Atención al Ciudadano, definición y publicación de la “Carta de trato digno al ciudadano”, elaboración de protocolos de atención al ciudadano, definición de la caracterización del ciudadano que accede a los servicios de FONADE, y finalmente la identificación de los canales de atención y elaboración de la Guía Protocolo de Atención al Ciudadano.

Respecto al tema de Cero Papel, FONADE diseñó e implementó una campaña de expectativa sobre cero papel, para lo cual ejecutó las siguientes actividades:

- a) Elaboración del diagnóstico del consumo de papel en FONADE, a través de diferentes mecanismos de medición que permitieran determinar el uso actual del papel en la Entidad.
- b) Estructuración de la estrategia y plan de acción para la reducción del consumo de papel para el año 2014.
- c) Lanzamiento de la campaña para materializar la estrategia “consumo consciente, soy eficiente”.

En lo relacionado con Anti-trámites se formuló el plan de acción para la estrategia de racionalización de trámites internos, dentro de la cual fue necesaria la identificación de los trámites y servicios de FONADE junto con los formatos requeridos y su posterior registro en la plataforma del Sistema Único de Información de Trámites – SUIT.

En cuanto a la Estrategia de Gobierno en Línea se presentan los siguientes avances:

- a) Datos Abiertos: Elaboración y publicación del inventario parcial de información de la Entidad y dataset en datos.gov.co.
- b) Interoperabilidad: Identificación de intercambios de información de FONADE con otras Entidades.
- c) Participación Ciudadana: Lanzamiento de la campaña de comunicaciones en redes sociales, promoción de la rendición de cuentas de la Entidad, promoción del canal PQRS, mejoramiento del sitio web de la Entidad y divulgación de los Datos Abiertos.
- d) Formulación de la política editorial de FONADE.
- e) Sistema de Gestión de la Seguridad de la información: Se realizó entre otras actividades la actualización del Manual de Gestión de seguridad de información y los procedimientos, la identificación y clasificación de activos de información.

3.2 Gestión de Pagos

3.2.1 Informe de Operación de Pagos

Con los resultados presentados en la vigencia 2013, queda evidenciado una vez más, la excelente capacidad que tiene la entidad, para gestionar importantes volúmenes de operaciones que permiten soportar el desarrollo del objeto misional. En el año 2013, FONADE efectuó pagos por valor de \$3,2 billones, de los cuales el 63,9% se originan por las operaciones de inversión, el 31,0% corresponden a desembolsos de convenios y el 5,0% a desembolsos de funcionamiento.

Comparativamente con el año 2012, es importante destacar el incremento presentado en el monto de los pagos de convenios en un 26,4%, así como en los de funcionamiento en el 59,2% y por operaciones de inversión en un 29,2%.

Gráfico No. 27: Distribución del Valor de Pagos – 2013

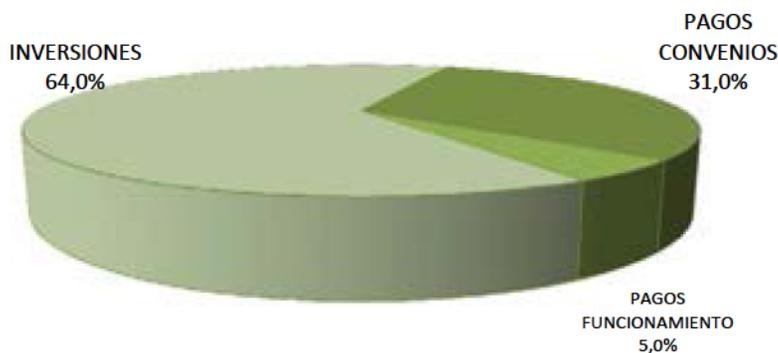
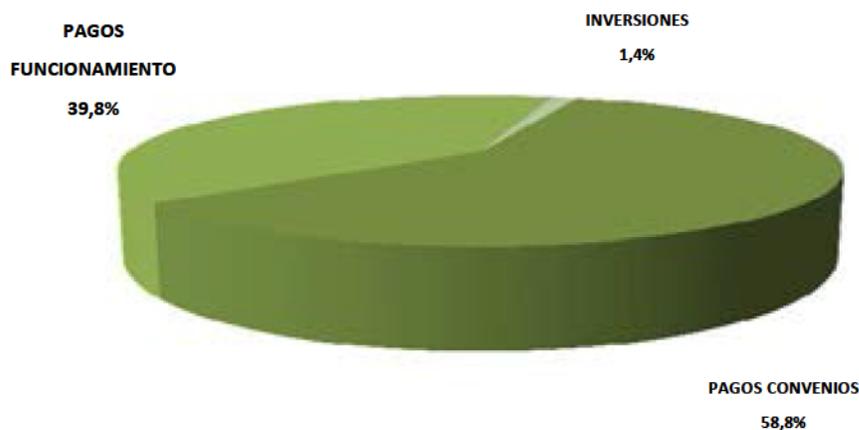


Tabla No. 19: Valor de los Pagos efectuados – 2013 (Millones de pesos)

Desembolsos Convenios	Desembolsos Funcionamiento	Inversiones
\$ 1.001.776	\$ 161.364	\$ 2.065.445

A nivel de transacciones, la mayor gestión de pagos está enmarcada en el cumplimiento en el pago de compromisos asociados a la contratación derivada. En este aspecto en el 2013 de los 41.261 pagos realizados, 24.263 transacciones corresponden al pago de desembolsos de contratos derivados de los convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 16.405 transacciones y por último las transacciones de inversiones con un total de 593 operaciones.

Gráfico No. 28: Distribución del Número de Pagos – 2013



Es importante anotar que comparativamente con el año 2012, se presentó un incremento en el número de operaciones efectuadas de pagos de convenios en un 34,4% y del 47,2% y 20% respectivamente en las de funcionamiento y operaciones de inversión.

Para la ejecución del proceso de pagos se contó con el apoyo y soporte de 12 entidades financieras y a cierre del año 2013 se contaba con un total de 454 cuentas bancarias de las cuales 22 pertenecen a funcionamiento de FONADE, 21 cuentas para operaciones de inversión, 6 cuentas para el manejo de divisas (euros y dólares) y 405 cuentas para el manejo de convenios.

3.3 Gestión del Recurso Humano

FONADE como entidad que contribuye al desarrollo del país, considera a su capital humano como uno de los recursos más importantes para el logro de sus objetivos misionales y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes.

Dentro de las actividades adelantadas durante la vigencia 2013, se encuentra la relación con capacitación, bienestar social y salud ocupacional.

3.3.1 Desarrollo del Talento Humano

Dentro de las actividades desplegadas por el Área de Talento Humano en la vigencia 2013, se encuentra la relación con la formulación y ejecución de los planes de Capacitación e Inducción, de Bienestar y de Salud Ocupacional.

3.3.1.1 Plan de Capacitación

El plan de capacitación institucional de 2013, se adoptó mediante la Resolución No. 24 del 26 de marzo del 2013. En dicho plan se estableció la realización de jornadas de capacitación en 35 temas de pertinencia, los cuales fueron ejecutados en un 86%, así:

Tabla No. 20: Cronograma de Actividades de Capacitación 2013

Ítems	Temas de aprendizaje	Total número de participantes
1	Trámite interno derechos de petición	51 colaboradores
2	Resolución de conflictos	14 colaboradores
3	Excel	46 colaboradores
4	Presupuesto de FONADE	62 colaboradores
5	Entrenamiento en las funcionalidades del aplicativo Enterprise Risk Asesor ERA (20 horas)	12 colaboradores
6	Curso de aspectos legales en seguridad de la información	290 colaboradores
7	Gestión de riesgo operativo - nivel avanzado	50 colaboradores
8	Capacitación en SARLAFT	774 colaboradores
9	Teoría de la ecuación económica en contratos de régimen privado y en contratos de la ley 80 de 1993. – reclamación de desequilibrio económico	36 colaboradores
10	Garantías (reclamación ante las aseguradoras, garantía en cumplimiento – inclusiones y exclusiones, garantía en RCE, inclusiones y exclusiones)	34 colaboradores
11	Capacitación en procesos sancionatorios – multas caducidades	80 colaboradores
12	Socialización del Manual de Contratación - FONADE	98 colaboradores
13	Plan de Continuidad del Negocio	72 colaboradores
14	Capacitación en SGD y estrategias de Cero Papel.	228 colaboradores
15	Normas internacionales de contabilidad	90 colaboradores
16	Sistema integrado de planeación y gestión	4 colaboradores
17	Actualización en atención al cliente	9 colaboradores
18	Actualización en la norma Técnica de Gestión de Calidad para el Sector Público NTCGP 1000 – 2009 - Redacción de hallazgos de auditoría	30 colaboradores
19	Congreso Panamericano de lavado de activos y financiación del terrorismo	2 colaboradores
20	Congreso de Fraude y Seguridad	1 colaborador
21	Congreso Nacional de Control Interno	2 colaboradores
22	Congreso Nacional de Auditoría	2 colaboradores
23	Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo	10 colaboradores
24	Estatuto de Arbitraje	4 colaboradores
25	Seminario de Presupuesto Público	3 colaboradores
26	Seminario de Actualización Financiera	2 colaboradores
27	Seminario de Finanzas Públicas	1 colaborador
28	FORTNET, FONSA Y FCNSP	8 colaboradores
29	Seminario Secretarías Ejecutivas de Alto Desempeño	2 colaboradores
30	XVI Congreso de Tesorería	1 colaborador

3.3.1.2 Plan de Bienestar Social

El Plan se adoptó mediante la Resolución No. 24 del 26 de marzo del 2013, en el cual se contempló la ejecución de actividades que promueven espacios de integración entre los colaboradores de la entidad, dentro de las que se encuentran eventos de cultura y recreación, eventos deportivos y ferias de servicio.

En el desarrollo de los distintos eventos contemplados en el Plan de Bienestar, FONADE, entendiendo que es importante contar con espacios de es-pa cimiento, de cultura de recrea ión y deporte, como componentes de la complementariedad y estímulo de los seres humanos a su ámbito laboral, ha promovido directamente la participación en los mismos, generando así niveles de satisfacción en sus colaboradores.

Tabla No. 21: Cronograma de Actividades de Plan de Bienestar Social 2013

Área de intervención	Actividad 2013	Actividades realizadas en 2013
CALIDAD DE VIDA LABORAL	Coaching por áreas de trabajo sobre trabajo en equipo.	Actividad de cocina gourmet
	Formación en comunicación asertiva.	Taller de comunicación asertiva - Fundación Unipanamericana
PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES	Realización de ferias de servicio (vivienda - salud - seguros - productos)	Realización de ferias establecidas en el cronograma de actividades del plan.
	Día de la mujer.	Actividad de cuentería
	Día de la secretaria.	Celebración con almuerzo
	Asistencia a eventos culturales (teatro, danzas, musicales).	Entrega de tickets de teatro nacional a cada funcionario.
	Olimpiadas internas (fútbol, bolos, baloncesto, tenis de mesa).	Copa FONADE 2013 modalidad futbol 5
	Participación en torneos inter-empresas	Torneo de Colsubsidio en la modalidad de baloncesto Torneo del DAFP en modalidades como: futsal, fútbol, baloncesto masculino y femenino.
	Acondicionamiento físico (yoga - pilates - gimnasio)	Clases de rumboterapia, deportólogo
	Celebración día de la familia	Entrega de canastas de Picnic
	Semana cultural – Sector planeación	Participación activa en la semana cultural INTEGRARTE 2013, con el DNP
	Celebración día del niño	Integración de la Entidad con los niños, recreación y concurso de disfraces
	Vacaciones recreativas octubre	Programadas en la semana de receso escolar y coordinadas con la Caja de Compensación Familiar COMPENSAR
	Cursos de habilidades	Curso de cajas, moños y empaques Curso I nivel de Reiky
	Asistencia a caminatas ecológicas	Caminata en familia al sendero de Nimaima
	Actividad lúdica y recreativa	Jornada de integración
Vacaciones recreativas diciembre	Entrega de pases divercity, salitre mágico, Cine Colombia y Panaca para los niños y sus padres.	

3.3.1.3 Plan de Salud Ocupacional

Su objetivo es garantizar un ambiente de trabajo sano, seguro y amable que contribuyera a la realización de los funcionarios como seres humanos y que les permitiera a la entidad cumplir su misión. En desarrollo del Plan de Salud Ocupacional, se realizaron 21 actividades en dos áreas de intervención, así:

Tabla No. 22: Cronograma de Actividades de Plan de Salud Ocupacional 2013

Programa	Actividad del plan 2013	Ejecucion de actividades 2013
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Elaborar el panorama de riesgos de sedes alternas	Se elaboró documento de la sede de la calle 32 en el mes de abril
	Elaborar matriz general de los panoramas de riesgo de los proyectos o convenios	Se ejecutó en Septiembre de 2013
	Elaborar la matriz legal de riesgos	Se realizó en Mayo de 2013
	Inducción a riesgo profesional	Se realizaron diferentes jornadas de orientación al nuevo servidor
	Revisión de extintores	Se realizó en Junio de 2013
	Revisión y suministro de elementos de botiquines	Se realizó en Mayo de 2013
	Capacitación y entrenamiento de la brigada de emergencia	Se realizaron capacitaciones dos veces al mes hasta el mes de noviembre en: primeros auxilios, primer respondiente, evacuación y rescate, control de incendios, pista de entrenamiento.
	Realización de sensibilización y simulacros	Se realizó una jornada de sensibilización mediante micro obras de teatro previo al simulacro distrital del mes de octubre.
	Revisión y adecuación de la señalización del edificio y sedes alternas	Se realizó en Septiembre de 2013
MEDICINA PREVENTIVA	Capacitación en manejo de estrés y conflictos	Intervención en riesgo psicosocial desde el mes de noviembre
	Elaboración e implementación del Programa de Vigilancia Epidemiológica de riesgo biomecánica	Se realizó en Mayo de 2013
	Elaboración e implementación del Programa de Vigilancia Epidemiológica de riesgo psicolaboral	Se realizó en Diciembre de 2012, la actividad se actualiza cada 2 años
	Capacitación al Comité de Convivencia Laboral (normatividad - estrategias - mecanismos de prevención)	Se realizó en Febrero de 2013
	Semana de salud ocupacional	Se realizó en Octubre de 2013
	Realización de exámenes ocupacionales	Se realizó Junio de 2013
	Elaboración y seguimiento de reporte de percepción de condiciones de salud	Se encuentra en proceso de implementación
	Elaboración y sensibilización a la población sobre el reporte de accidente e incidente	Se realizó la actividad en el marco de las jornadas de orientación al nuevo servidor y se reitera mediante información virtual.
	Seguimiento y análisis de causalidad de los reporte de incidentes y accidentes	Se realizó al tener la base de datos de toda la accidentalidad del 2013.
FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE MEDICINA, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Jornada de afiliación de independientes conforme a la ley 1562 de 2012	Se realizaron las afiliaciones del personal con el apoyo de un asesor de la ARL POSITIVA y un colaborador de la entidad.
	Elaborar un plan operativo normalizado de las sedes alternas	Elaborados en el 2012.
	Capacitación Comité Paritario de Salud Ocupacional - COPASO	Se convocó a elecciones en el mes de mayo y se realizó capacitación sobre funciones del COPASO e investigación del accidente laboral.

3.4 Infraestructura Física

3.4.1. Proyectos de Adecuación

3.4.1.1 Gestión Centro de Atención al Ciudadano

El 16 de Junio de 2013, FONADE en cumplimiento del Plan Nacional de Atención al Ciudadano, dio apertura al Centro de Atención al Ciudadano en el primer piso del Edificio FONADE (Calle 26 No 13 – 19), para atender los trámites de radicación de correspondencia, radicación de desembolsos de funcionamiento y desembolsos de contratación derivada, legalización de contratos y recepción quejas y reclamos. El resultado de esta oficina se viene evaluando mensualmente y las cifras que arroja han sido positivas de acuerdo con los reportes que se presentan. Se ha atendido en promedio mensualmente 6.456 turnos, con un nivel de satisfacción de los servicios de excelente con un 79% y muy bueno correspondiente al 18%. Con el fin de prestar una atención integral a los minusválidos, durante el año 2014 se instalará un baño con las especificaciones completas, en el sótano del edificio.

3.4.1.2 Gestión de Infraestructura, Bienes Muebles e Inmuebles

En la gestión administrativa a través del proceso de compras, se aseguró la adquisición de bienes y servicios requeridos para el desarrollo normal de la entidad atendiendo las necesidades de las áreas con la entrega oportuna de los bienes requeridos.

Dentro de las actividades contractuales para el año 2013, se ejecutaron los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo para todas las áreas de la entidad y los bienes muebles. Dentro de los mantenimientos realizados en el presente año tenemos: parque automotor, muebles y enseres, readecuación del mezzanine y los pisos 19, 20, 21, 22, 25, 26, 28, 29 y 30, con el objetivo de incrementar el número de puestos de trabajo de 55 a 70 en promedio por piso; permitiendo contar con un número mayor de puestos de trabajo para atender las necesidades crecientes de colaboradores producto de nuevos negocios.

3.5 Gestión Documental

Durante el año 2013 se alcanzaron las siguientes metas:

- ✓ Se digitalizaron 7.672.370 de folios y 105.000 planos; actividades que han permitido a la entidad contar con expedientes (de contratos, convenios y comprobantes contables) físicos y digitales actualizados y en línea, disminuyendo el riesgo de pérdida de información por la manipulación de carpetas, el tiempo de consulta, así como ha permitido tener menores costos por el transporte de expedientes físicos desde el custodio.
- ✓ Se digitalizaron todos los radicados de entrada y salida con sus respectivos soportes.
- ✓ Se presentó un crecimiento del archivo documental durante el año 2013 de 4.547.244 folios, agrupados en 18.761 expedientes, distribuidos en: 12.250 en FONADE y 6.511 en el custodio.
- ✓ Se crearon 4.502 expedientes virtuales.
- ✓ Se realizó control de calidad a 29.363 expedientes físicos y digitales.
- ✓ Se actualizaron el Plan de Gestión Documental y las Tablas de Retención Documental.

3.6 Quejas y Reclamos

Durante el año 2013 se recibieron 40 quejas y reclamos, a las cuales se dio respuesta al 75% dentro de los 15 días establecidos. Se clasifican por criterio e impacto de la siguiente manera:

Tabla No. 23: Clasificación de Quejas y Reclamos por Criterio e Impacto

Criterio	Impacto	Total	Porcentaje
Afectación a terceros	Bajo	2	5,0%
Causas externas	Bajo	0	0,0%
Demoras en liquidaciones de contratos y convenios	Medio	1	2,5%
Desconocimiento de las actividades de FONADE	Bajo	6	15,0%
Falta de información oportuna	Bajo	5	12,5%
Falta de seguimiento a ejecución	Medio	6	15,0%
Inconformidad de terceros con los pliegos de condiciones	Bajo	4	10,0%
Incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros	Medio	9	22,5%
Otros	Bajo	4	10,0%
Servicio post-venta	Medio	1	2,5%
Tramite de pagos	Medio	2	5,0%
Total		40	

A su vez, se recibieron 383 solicitudes de información en los siguientes temas:

- Apoyo financiero por parte de FONADE.
- Pregunta sobre términos de referencia y pago por derechos de participación
- Certificados de retenciones.
- Fondo Emprender (condonaciones, supervisión y pagos).
- Envío de Hoja de Vida
- Fonvivienda (visitas de supervisión, entrega de auxilios).
- Copias de contratos y trámites en FONADE.
- Seguimiento de obra .
- PAIPI.
- Certificaciones de ejecución de contratos derivados.
- Mega colegios.
- Ola invernal .
- Solicitud de información sobre las actividades de FONADE.

3.7 Gestión Tecnológica

La gestión tecnológica desarrollada durante la vigencia 2013, se centró en la proyección de la organización, el fortalecimiento de la infraestructura existente y la ejecución de nuevos proyectos tecnológicos, considerado como premisa fundamental el crecimiento organizado en FONADE.

3.7.1 Plan Estratégico Tecnológico

Como propuesta de solución a la debilidad determinada en el diagnóstico tecnológico, se proyectaron las estrategias de solución, que fueron consolidadas en un “Plan Estratégico Tecnológico”, donde se consolidó el “road map” tecnológico de FONADE, para los años 2013 - 2015. Dicho plan contempla dos grandes ejes, “Fortalecimiento de la infraestructura” y “Nuevos proyectos”, de la siguiente manera:

Eje 1: Fortalecimiento de la Infraestructura. El cual comprende los proyectos y actividades tendientes a dar solución a las debilidades identificadas en el diagnóstico y que son necesarias para garantizar la continuidad de la operación y crecimiento de FONADE.

Eje 2: Nuevos Proyectos. El cual comprende la implementación de nuevos proyectos en la entidad, como apalancamiento a la gestión operativa, táctica y estratégica de FONADE.

El Plan Estratégico Tecnológico, comprende los siguientes proyectos, los cuales se ejecutaron en los siguientes porcentajes en la vigencia 2013:

Tabla No. 24: Plan Estratégico Tecnológico

Proyecto	Actividad	% avance actividad
Fortalecimiento del Talento Humano en el área de Tecnología de la Información	Contratación del recurso humano necesario, para garantizar la operación tecnológica de FONADE, complementando la contratación de los roles necesario que permitieran garantizar la correcta administración y ejecución de los nuevos proyectos tecnológicos en FONADE.	100%
Fortalecimiento del conocimiento Tecnológico en FONADE	Fortalecimiento del conocimiento especializado del recurso humano del área de Tecnología con el fin de optimizar la administración de las plataformas tecnológicas. En la medida en que se efectúan las diferentes contrataciones se incluye la transferencia de conocimiento, asegurando el fortalecimiento del conocimiento en el área de T.I.	33%
Documentación del Área de Tecnología de la Información	Actualización de manuales de usuario que soporta la infraestructura tecnológica a nivel de red y aplicativos, manuales, políticas, procedimientos.	60%
Fortalecimiento del parque de Servidores existentes	Organización y actualización del parque de servidores del centro de datos sede principal Bogotá, como soporte de la operación tecnológica de FONADE, a través de un esquema de operación en la nube.	65%
Fortalecimiento Redes LAN, MAN, WAN y WiFi	Renovación de la infraestructura de red LAN y Wi-Fi (equipos activos de red).	65%
Fortalecimiento microinformática	Actualización de la microinformática en FONADE, a nivel de computadores personales, impresoras periféricos y accesorios	80%
Fortalecimiento del Centro de Computo Alterno, como componente fundamental en el cumplimiento de la circular 052 de la Superintendencia Financiera de Colombia	Fortalecimiento del CCA para la sede Alterna en la Ciudad de Medellín para la continuidad del negocio	60%
Soporte Mantenimiento y Actualización	Organización y renovación de contratos SMA	56%
Migración OAS a WEBLOGIC y Oracle 10G a 11G	Actualización de la plataforma OAS a WEB LOGIC y actualización de base de datos Oracle 10G a versión 11 G con el fin de mejorar el rendimiento de las bases de datos y optimizar procesos de aplicaciones en FONADE	80%
Fortalecimiento de FONADE Seguridad Informática	Implementación de herramientas informáticas para el fortalecimiento de la seguridad a la luz de las normas y marcos de trabajo nacionales e internacionales (ISO 27000,ICONTEC-OSI-ISACA-COBIT-ITIL) e implantación del correlacionador de Logs	50%
Trazabilidad Ciclo Desarrollo	Implementación de herramientas de trazabilidad que aseguren el control de calidad y la seguridad integral en el desarrollo de aplicaciones	92%
Organización del Licenciamiento	Organización y renovación del licenciamiento corporativo	80%
Fortalecimiento de la estrategia de Gobierno en Línea GEL	Implementar requerimientos Estrategia de Gobierno en Línea en la entidad	80%

Fortalecimiento del Portal Corporativo	Fortalecimiento del portal corporativo incorporando herramientas según exigencias de Gobierno en Línea (usabilidad, accesibilidad, participación ciudadana, datos abiertos)	65%
Interoperabilidad	Desarrollo del componente de Interoperabilidad, en el marco de GEL	50%
Implantación del sistema para el control y seguimiento de proyectos	Implantación del sistema (SIENTE) "ZOOM", como soporte a las áreas misionales.	86%
Implantación del sistema ERP como herramienta para la consolidación y crecimiento organizado de la aplicaciones de FONADE	Implantación de un sistema ERP, como soporte a los procesos financieros y administrativos (fase I)	40%
Implementación del proyecto de Movilidad	Implementación del proyecto de movilidad (telefonía IP, comunicaciones unificada fase II, servicio de Internet móvil, soporte WI-FI, aplicativos móviles, estrategia de teletrabajo) para su integración a nivel corporativo. Estudio de viabilidad para la implantación de ambientes colaborativos de desarrollo y la definición de perfiles de incorporación de desarrolladores en dispositivos móviles	50%
Implementación de Botones de Pago	Implementación de 4 botones de pago en la entidad (pago de pliegos de condiciones, pago certificaciones, pago de otros conceptos, pago facturas)	90%
Fortalecimiento Gestión Documental en FONADE	Evaluación, generación de estrategia para la optimización del sistema de gestión documental en FONADE	80%

3.7.2 Planes de Mejoramiento Tecnológico Entes de Control (2013)

Es importante destacar que para la vigencia 2013, el área de Tecnología cumplió con las actividades enmarcadas en los Planes de Mejoramiento Tecnológico, que fueron propuestos en el Plan Anticorrupción, en el Sistema de Gestión de Calidad y los formulados como respuesta a las auditorías y/o seguimientos realizados por la Contraloría General de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia, el área de Planeación y Gestión de Riesgos y la Asesoría de Control Interno; en lo que respecta a los temas de Tecnología de la Información, Seguridad de la Información, Plan de Continuidad del Negocio y Desarrollo de Aplicaciones.

3.7.3 Plan de Continuidad de Negocio

Para la vigencia 2013 se presentaron los siguientes avances significativos en la gestión de la Estrategia de Continuidad de Negocio de la Entidad. Los puntos más representativos fueron los siguientes:

✓ Se identificaron las debilidades en la operación del Plan de Continuidad de Negocio, determinando la estrategia y los requerimientos técnicos para fortalecer el mismo, ordenando el proceso contractual correspondiente.

✓ Se articularon las áreas que operan el plan de continuidad de negocio, logrando actualizar diferentes formatos que permiten la evaluación de los activos relacionados con la operación del Plan de Emergencia.

✓ Se planearon cuatro pruebas al Plan de Continuidad de Negocio, las más representativas fueron programadas en su totalidad y se pudo mejorar el índice respecto a 2012 pasando del 50% a 75%.

✓ Las capacitaciones y sensibilizaciones programadas para el 2013, se realizaron con las diferentes áreas de la entidad, logrando una mejora en la cultura de la Entidad frente a los temas de Continuidad.

A la fecha de corte del presente informe, se encuentra en transición la implementación del centro de cómputo a través de una modalidad de arriendo a una modalidad de servicios por demanda, lo que para la entidad representa ágilidad en el proveeramiento y reducción de costos en la operación.

3.8 Gestión de Comunicaciones

Se estructuró un equipo de comunicaciones sólido, cuyo principal objetivo fue el cumplimiento del Proyecto 6 del Plan Estratégico, orientado a las comunicaciones internas y externas a resaltar la gestión de la Entidad y sus resultados en la ejecución.

Entre los principales logros del Equipo de comunicaciones y relaciones corporativas, se encuentran el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de FONADE, basada en los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada por la empresa especializada en marketing contratada para tales efectos en el año 2012. Este concepto creativo se basa en reforzar valores como la transparencia, eficiencia, eficacia y modernidad.

Igualmente, se lanzó en el marco del posicionamiento de la Entidad, un nuevo diseño del portal web y la intranet y se hizo el lanzamiento de la comunidad virtual a través de las redes sociales Facebook, Twitter y YouTube, con las cuales se tiene una interacción permanente con los diferentes públicos: comunidad, medios de comunicación, opinión pública en general, entre otros.

Es preciso resaltar, la presencia institucional a través del diseño y envío periódico de información relevante a los medios de comunicación nacional y regional y en la difusión de eventos relevantes para el fortalecimiento de la imagen de FONADE.



4 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

4.1 Gestión de Estudios Previos

En el año 2013, el área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 2.769 estudios. De este total, el 50,5% corresponde a estudios de precios de mercado y costeos para proyectos de obra y consultoría, el 4,1% a análisis de precios unitarios y el 45,4% a estudios y documentos previos. Durante el 2013 no se presentaron solicitudes asociadas a revisiones de especificaciones técnicas ya que pasó a ser una actividad que desarrollan los contratistas de los proyectos en supervisión de los equipos de gerencia de convenios.

En el Gráfico No. 29 se presenta un comparativo de las actividades antes mencionadas entre los años 2011, 2012 y 2013:

Gráfico No. 29: Actividades de Estudios Previos



Durante el 2013, el área de estudios previos ejecutó acciones para mejorar el nivel de respuesta frente a las necesidades de ejecución de los proyectos de la entidad, las cuales se describen a continuación:

a) Se inició el desarrollo de un aplicativo SISEP, que tiene como objetivo principal contar con una base de datos de los precios actualizados a nivel nacional de los insumos empleados en la industria de la construcción. A la fecha este aplicativo está en proceso de gestación, y permitirá elaborar presupuestos con sus correspondientes APUS (Análisis de Precios Unitarios e AIU), en menores tiempos. Actualmente la base de datos ya está siendo utilizada por algunos Gerentes de Convenio en lo que tiene que ver con el valor de los insumos para determinar los costos directos de las obras. A la fecha, el aplicativo tiene en producción el módulo de presupuestos y se encuentra implementado el cálculo del AIU, el cual es importante culminar para complementar el funcionamiento de la base de datos de SISEP.

b) Mientras se logra contar con el desarrollo completo del módulo de AIU en el SISEP, la herramienta utilizada para dicho cambio se modernizó y actualizó teniendo en cuenta parámetros como impuestos, seguros, honorarios, esquemas de dirección de obra, que hacen que la herramienta sea más intuitiva. La fase de levantamiento de información y de parametrización se completó al 100%.

c) Se estableció un esquema de operación consistente en el nombramiento de coordinadores a interior del área de Estudios Previos para cada una de las áreas técnicas que se atienden en FONADE, lo cual permitió hacer una revisión más profunda disminuyendo la posibilidad de errores, así como continuar con los criterios implementados en las plantillas. De la misma forma, el equipo de profesionales también se sectorizó de tal forma que se permite una asignación de actividades de manera más ágil.

d) El esquema de Coordinación permitió definir un acompañamiento directo a la área técnica desde el momento que se estructuran los proyectos, esto es antes del inicio del proyecto, de tal forma que se permite un conocimiento oportuno de las necesidades en términos de estudios previos o estudios de precios de mercado; también se logra un impacto operacional positivo en términos de disminuir procesos o errores en los documentos.

e) Se diseñaron e implementaron plantillas para la elaboración de los documentos de estudios previos, las cuales permiten unificar criterios para la elaboración de estos documentos por parte de todo el grupo de profesionales de estudios previos y son actualizadas frecuentemente.

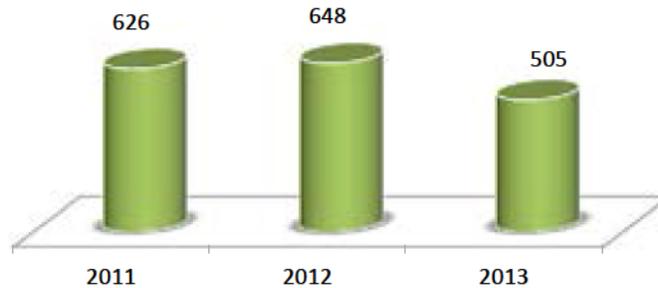
f) En junio de 2013 se entregó al Área de Estudios Previos una metodología de cálculo de la fijación de precios de Mercado. Este proceso de fijar un valor representativo de un producto es el proceso realizado cuando por inspección o recaudo de ofertas de un producto en particular desea conocer un valor único que refleje fielmente el valor exacto de dicho producto.

4.2 Gestión de Procesos de Selección

► Apertura de Procesos de Selección

En 2013 se realizó la apertura de 505 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$945.910 millones, cifra que presenta un aumento del 19% frente al presupuesto oficial de los procesos de selección abiertos el año anterior.

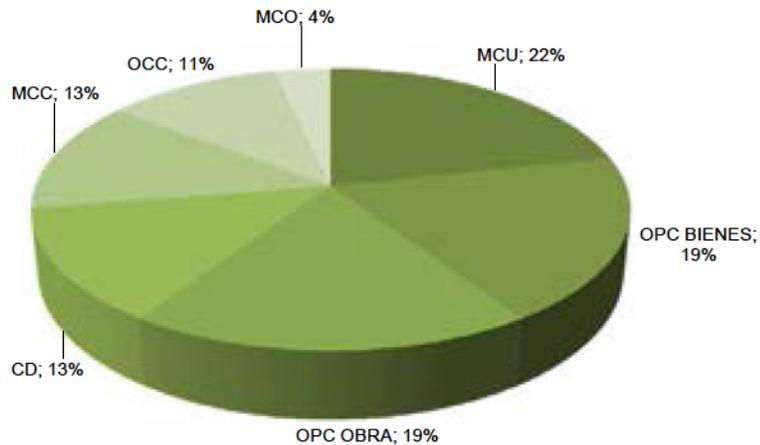
Gráfico No. 30: Número de procesos de selección abiertos 2011-2012-2013



Es importante resaltar que de los 505 procesos abiertos en el año 2013; 21 de ellos se desarrollaron por grupos.

En la Gráfica No. 31 se presenta el detalle de los procesos de selección desarrollados en 2013, donde se observa que principalmente se aplican las modalidades de: Mínima Cuantía - Características Técnicas Uniformes (21,6%), Oferta Pública de Contratación de Bienes y Servicios (19%), Oferta Pública de Contratación Obra (18,8%), Contratación Directa (13,1%), Mínima Cuantía - Interventorías y Consultorías (12,9%), Oferta Cerrada (11,1%) y Mínima Cuantía de Obra (3,6%).

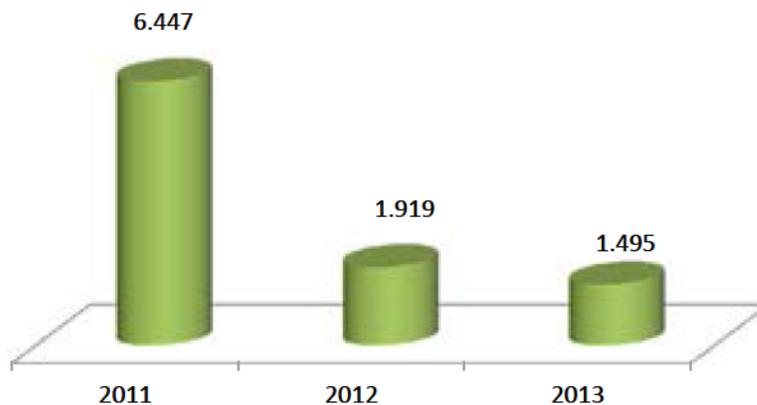
Gráfico No. 31: Procesos Abiertos por Modalidad en 2013



► Evaluación de Procesos de Selección

Durante el año 2013 se recibieron 4.143 propuestas para los diferentes procesos de selección, sobre las cuales se evaluaron 1.495 propuestas. Este número de oferta disminuyó con relación a los años anteriores teniendo en cuenta los trámites y procedimientos establecidos en el Manual de la Actividad Precontractual, Contractual y Postcontractual de Derecho Privado de FONADE.

Gráfico No. 32: Número de propuestas evaluadas



► Aceptación de Oferta en Procesos de Selección

En 2013 se aceptaron propuestas en 414 procesos de selección. Con relación a los procesos evaluados el nivel de aceptación fue del 82% en el último año. El número de procesos fallidos fue de 48, mientras en el año 2012 se declararon fallidos 106 procesos, lo que permite observar una disminución del 55% en el número de proceso fallidos con relación al año anterior.

Gráfico No. 33: Procesos aceptados y fallidos

El valor de los procesos aceptados ascendió a \$671.121 millones, lo que re-



presenta el 92% del presupuesto oficial de dichos procesos; de tal manera que se propició para los clientes un ahorro de \$60.824 millones, equivalente al 8% del presupuesto establecido, mientras que el año anterior se obtuvo un ahorro del 3,9%.

Gráfico No. 34: Valor procesos aceptados y ahorros generados (Millones de pesos)



► Audiencias de Apertura de Sobres

En el desarrollo de los diferentes Procesos de Selección se lleva on a cabo Audiencias de Cierre, de Apertura de Sobres y de Conformación Dinámica según se presenta en la Tabla No. 25.

Tabla No. 25: Audiencias realizadas en 2013

Audiencias	No.
De cierre	483
De apertura de sobres	213
De conformación dinámica	91

4.3 Gestión de Contratación y Legalización

Durante el año 2013, FONADE suscribió 6.104 contratos por valor de 1.797.580 millones, lo que denota un gran dinamismo en la actividad contractual de la entidad, al presentarse un crecimiento del 24,5% en el número de contratos celebrados y del 37,9% en el valor de los mismos respecto al año 2012.

Tabla No. 26: Número y valor de contratos suscritos en 2011, 2012 y 2013
(Millones de Pesos)

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2011		2012		2013	
	NUMERO	VALOR TOTAL	NUMERO	VALOR TOTAL	NUMERO	VALOR TOTAL
Compra - Venta	307	34,290	255	23,928	276	71,208
Consultoría	74	92,990	158	86,610	103	42,950
Consultoría y Obra	0	0	0	0	5	6,770
Cooperación	2	29	2	146	876	67,054
Estudios Técnicos, Diseños Y Obra	0	0	0	0	7	13,118
Estudios y Diseño	0	0	0	0	2	11,456
Interventoría	147	30,516	143	69,548	122	99,016
Obra	85	146,240	84	169,509	122	250,359
Prestación de Servicios de Apoyo a la Gestión	0	0	0	0	183	8,955
Prestación de Servicios Profesionales	558	78,038	766	119,355	1243	153,360
Prestación de Servicios Técnicos	988	108,566	1911	518,826	283	63,276
Prestación de Servicios Técnicos Especializados	0	0	0	0	1	22,617
Suministro	7	4,115	28	31,018	67	58,976
Interadministrativo	16	3,279	192	174,870	435	578,621
Convenio de Asociación	0	0	0	0	13	13,224
Convenio Interadministrativo	0	0	0	0	533	123,309
Contratos de Funcionamiento	952	25,706	1272	52,888	1764	205,419
Otros	21	1,586	91	56,547	69	7,892
TOTAL GENERAL	3,157	525,353	4902	1,303,245	6104	1,797,580

Con el propósito de fortalecer y optimizar la actividad contractual de la entidad a continuación se mencionan las actividades desarrolladas al interior del área de Gestión Contractual:

- Se estructuraron 2 cartillas: Reclamaciones y lineamientos correctivos y sancionatorios para el cumplimiento contractual, a fin de especificar los 3 regímenes contractuales que ha tenido FONADE y su impacto en reclamaciones y sanciones pecuniaras, adicionalmente se construyó una base de datos que es alimentada permanentemente que evidencia los sancionados desde el 2007 a 2013 bajo Ley 80 de 1993 y los sancionados bajo el régimen privado (años 2012 y 2013).

- Se tiene un modelo para exigibilidad de sanciones en régimen privado y público, con un modelo de libreto para cada audiencia y el protocolo de la misma.

- Se construyó un repositorio que se actualiza periódicamente y donde se publican documentos de interés: guías, circulares, normatividad, procedimientos etc.) en el SharePoint, cuya ruta es:

<http://intranet.FONADE.net/subg/subContratacion/Subgerencia/Subgerencia/Publica/REPOSITORIO/CONSOLIDADO.XLSX>.

- Así mismo, en el SharePoint existe una denominada “modelos del área de gestión contractual”, encuentran los modelos de minutas de fiducia negociadas (BBVA, Fiduciaria Bogotá, Fiducoldex, Bancolombia), modelos de minutas de obra prestación de servicios profesionales, suministro y consultoría, modelos de contratos interadministrativos para la implementación de las líneas de negocios y modelos de requerimientos para sanciones. La ruta es:

Subgerencia de Contratación > Subgerencia > Subgerencia > Publica > MODELOS AREA GESTIÓN CONTRACTUAL

- Se incorporó FONADE a partir del 1 de agosto de 2013 en los procesos de contratación una nueva póliza de cumplimiento específicamente diseñada para las necesidades de gerenciamiento de proyectos de FONADE.

Esta nueva garantía es la Póliza de Cumplimiento ante Entidades Públicas con Régimen Privado de Contratación, la cual actualmente es expedida por la principal aseguradora del ramo de cumplimiento en el país entre las cuales se encuentran Mundial de Seguros, Seguros del Estado, Suramericana de Seguros, Seguros Confianza y Seguros Colpatría.

Es conveniente resaltar que FONADE con el fin de asegurar la transparencia en el desarrollo de las actividades involucradas en los procesos de selección y de dar cumplimiento a la Ley 1474 de 2011, que reglamenta el Estatuto Anticorrupción, en el que se dictan normas orientadas fortalecer los mecanismos para la prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y para la efectividad del control de la gestión pública, estableció mecanismos de control así:

a) Publicidad de información de Procesos de Selección. Los procesos de selección que se adelantan, son publicados en el sitio Web de la entidad y en diarios de amplia circulación nacional, así como en los regionales dependiendo del lugar de ejecución del proyecto. Así mismo, todos los documentos derivados del proceso se publican en el Sitio Web.

b) Realización de Audiencias de Procesos de Selección. La apertura de ofertas siempre se realiza en audiencia pública para garantizar la transparencia en los procesos.

c) Anticipos a través de Fiducias. En los casos en que se presentan anticipos de acuerdo con el Documento de Estudios Previos, la entidad, establece en las reglas de participación, su manejo a través de Fiducia, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 91 de la Ley 1474 de 2011.

d) Rechazo y reporte de Ofertas inconsistentes, con presuntas falsedades. En los casos en que se evidencia inconsistencia o información contradictoria en la documentación presentada dentro de la oferta, se reporta esta situación a la oficina jurídica de la entidad para que realice las denuncias respectivas y se informa a la Aseguradora. Así mismo, se rechaza la oferta.

e) Rechazo de ofertas por inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés. En las Reglas de Participación se establecen causales de rechazo por incurrir en causales de inhabilidad, incompatibilidad y conflicto de interés señaladas en la normatividad vigente.

f) Publicidad de información en materia de contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa. Los contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa son publicados en el SECOP, así como las actuaciones que se deriven de estos durante la ejecución. En relación con los contratos de régimen privado son publicados por la cámara de régimen especial en el SECOP.

g) Realización de audiencias para la exigibilidad de sanciones pecuniarias en contratos de régimen privado. De acuerdo con la complejidad del objeto contractual, se pasa en virtud del principio de la autonomía de la voluntad, la realización de audiencias donde el contratista y/o la aseguradora ejercen su derecho de defensa en virtud de presuntos incumplimientos.

h) Realización de audiencias para la exigibilidad de sanciones pecuniarias en contratos de régimen público. Realización de audiencia para la imposición de sanciones pecuniarias y declaratoria de incumplimiento en contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa.

4.4 Gestión de Liquidación

Teniendo en cuenta el proceso de liquidaciones que se viene adelantando en FONADE, y con el fin de dar cumplimiento a la directriz del 31 de Enero de 2012, en el cual se formula el Proyecto No. 5 denominado "FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE LIQUIDACIONES", cuyo objetivo consiste en mejorar los tiempos de respuesta y la calidad con que se realiza la etapa de liquidación de los negocios firmados por la Entidad y sus clientes, se crea un Grupo de Liquidaciones el cual empieza su gestión el 1º de octubre de 2012, gestión que inicio con las siguientes actividades:

- a) Realización de un diagnóstico sobre la situación y estado de las liquidaciones en la Entidad.
- b) Revisión, optimización, aprobación y socialización del procedimiento de liquidación de convenios y contratos derivados.
- c) Elaboración de un cronograma y plan de trabajo para la liquidación de convenios y contratos.
- d) Articulación y gestión con las demás áreas intervinientes en la liquidación y del plan de trabajo establecido.

4.4.1 Diagnóstico Estado de Liquidaciones

Con base en la anterior propuesta, se procedió a elaborar un diagnóstico a partir de esa fecha, de los Convenios terminados en la Entidad. Se precisa que la estructuración del documento de diagnóstico se realizó con el apoyo de la Subgerencias Técnica, Financiera y Administrativa, a las cuales se les solicitó un reporte de los Convenios y Contratos Derivados y de funcionamiento que se encontraban terminados pendientes de liquidar. De igual forma, se tomó como base de información y consolidación de la misma el reporte de Contratos de toda la Entidad y sus estados del sistema de Contratación – herramienta DISCOVERER, identificándolos por vigencias tal como se muestra a continuación:

Tabla No. 27: Diagnóstico de contratos a Liquidar por vigencias

Vigencia	No. de Contratos por Liquidar
2005	17
2006	113
2007	153
2008	217
2009	366
2010	360
2011	321
2012	468
TOTAL	2015

4.4.2 Revisión, Optimización, Aprobación y Socialización del Procedimiento Liquidación de Convenios y Contratos Derivados

El 01 de febrero de 2012, se generó la versión No. 5 del Manual de Contratación de Derecho Privado, la cual modificó el numeral 9.6. “Liquidación”, dando lineamientos generales sobre los casos en que aplica este proceso y el trámite respectivo, así:

“Procederá la liquidación bilateral en los contratos de tracto sucesivo cuya cuantía sea superior a cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes, dentro de los seis (6) meses siguientes al vencimiento del plazo de ejecución de los mismos.

Las partes de común acuerdo, suscribirán un acta de liquidación en la que se consignaran, entre otros, los ajustes y reconocimientos a que haya lugar, garantías constituidas, balance financiero y de gestión, incumplimientos contractuales, acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes para poner fin a las divergencias presentadas y poder declararse a paz y salvo.

Las partes podrán pactar que si el contratista no se presenta a la liquidación dentro del plazo otorgado por la entidad para tal efecto, o no se llega a acuerdo sobre el contenido de la misma, ésta podrá ser practicada directa y unilateralmente por FONADE a través de documento escrito.

La liquidación unilateral se deberá realizar dentro del término de dos (02) meses contados a partir del vencimiento del plazo para liquidar el contrato de común acuerdo; lo anterior no obsta para que dentro de este plazo las partes lleguen a un acuerdo sobre la liquidación.

No será procedente la liquidación de contratos de prestación de servicios profesionales ni de apoyo a la gestión.

Sin perjuicio de lo anterior, FONADE podrá abstenerse de adelantar el procedimiento de liquidación previsto en el presente artículo, en aquellos contratos en los que finalizado su plazo cuenten con informes de ejecución que evidencien de manera inequívoca el cumplimiento de la totalidad de obligaciones recíprocas de las partes”.

En el Manual de Contratación de Derecho Privado en su versión No. 6 del 29 de Febrero de 2012, este numeral se mantiene en las mismas condiciones.

Para la versión No. 7 cuya aprobación se dio el 09 de noviembre de 2013, se efectuaron modificaciones en algunos aspectos de la liquidación.

4.4.3 Gestión de Liquidaciones de acuerdo al Cronograma de Trabajo para las Vigencias 2005 - 2012

El Cronograma de trabajo fue elaborado con base en el diagnóstico obtenido para cada una de las vigencias a corte del año 2012; Teniendo en cuenta el Diagnóstico y Cronograma establecido, se generó un Plan de Trabajo, dando prioridad a los contratos más antiguos sobre los cuales FONADE había perdido la competencia para la liquidación bilateral, pero sin descuidar los contratos que se terminan y deben ser liquidados. En igual sentido, el trabajo se articuló con las Subgerencias Financiera y Técnica, quienes suministran los insumos iniciales para la liquidación.

✓ Vigencias 2005-2012

En la Tabla No. 28 se presenta la gestión realizada por el Área de Liquidaciones para estas vigencias, en las que se referencian: a los contratos liquidados, contratos con inconvenientes de liquidación, en procesos judiciales y la que se encuentra en trámite de firmas (gerente de convenio o terceros).

Tabla No. 28: Estado de Proceso de Liquidación de contratos de vigencias 2005-2012

Vigencia	Liquidados	Con inconvenientes	Procesos jurídicos	Firmas	Total diagnostico inicial
2005	17				
2006	116		5		
2007	157		1		
2008	204	1	4		
2009	368	2	2		
2010	363	12	10	62	
2011	161	4	1	110	
2012	415				
Totales	1801	19	23	172	2015

Con relación a la gestión realizada para las vigencias 2005 a 2012 y según lo establecido en el cronograma y el plan de trabajo el cual correspondía un total por liquidar de 2.015 contratos se liquidaron 1.801, quedando gestionados y en otros estados 214.

✓ Vigencia 2013

Para el 2013 y con base en el procedimiento de liquidación existente en la entidad, se radicaron 308 solicitudes por las Gerencias de Convenio realizando la gestión que se presenta en la tabla No. 29.

Tabla No. 29: Estado de Proceso de Liquidación de contratos de vigencia 2013

Vigencia	Solicitados	Liquidados	Con inconvenientes	Firmas	Por revisar y elaborar
2013	308	186	12	76	34
Totales	308	186	12	76	34

4.4.4 Gestión Liquidación Convenios 2009-2013

A pesar de no contar con un diagnóstico inicial de Convenios Marco, la Gerencia de Liquidaciones realizó la gestión que se muestra a continuación:

Grafico No. 35: Convenios Liquidados 2010 - 2013

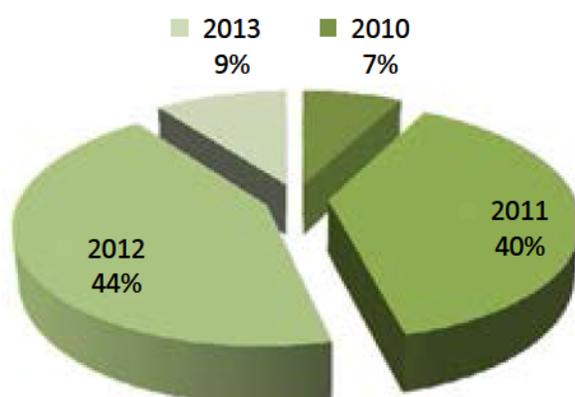


Tabla No. 30: Gestión de Liquidación de Convenios

Vigencia	2010	2011	2012	2013	Total
Actas de liquidación	3	18	20	4	45
Porcentaje (%)	7%	40%	44%	9%	100%

4.4.5 Gestión para la Optimización del Proceso de Liquidación.

Un vez obtenida la consolidación de la información e identificado el número de contratos derivados terminados o no liquidados, se han previsto las siguientes acciones.

- Realiza seguimiento a la fecha de terminación de los Convenios y Contratos Derivados, generando alertas y comunicaciones internas, donde se informe el vencimiento del plazo de ejecución, la fecha oportuna para el trámite de la liquidación y se requiera la radicación de la ficha y solicitud de liquidación con los soportes respectivos.
- Con el apoyo del Área de Tecnología genera alerta temprana sobre los Contratos y Convenios próximos a vencerse, con el fin de adelantar las gestiones pertinentes con los actores responsables.
- Realizar seguimiento continuo a los vencimientos y radicaciones de solicitudes de liquidación de Convenios y Contratos
- Realizar el Diagnóstico y Cronograma para la liquidación de los Convenios Marco, con base en el informe remitido por la Subgerencia Financiera.
- Informar a las Áreas respectivas las obligaciones postcontractuales contenidas en el Acta de Liquidación o Constancia de archivo para lo de su competencia
- Realiza seguimiento a los compromisos que se requiera de la auditoría de los Convenios Marco realizada por la Revisoría Fiscal.
- Elabora un informe semestral de Convenios liquidados en los cuales existen reintegros a favor de FONADE.
- Dar respuesta oportuna a los derechos de petición y solicitudes de información relacionados con el Área de Liquidaciones.
- Elaborar las fichas de Conciliación frente a las solicitudes presentadas ante la Procuraduría General de la Nación.
- Resolver los recursos presentados contra la Acta de Liquidación Unilateral realizadas por FONADE.



5 GESTIÓN DE CONTROL INTERNO RIESGOS Y PLANEACIÓN

5.1 Gestión auditoría y control

5.1.1 Programa anual

Para la vigencia 2013 la Asesoría de Control Interno realizó la planeación y ejecución del Programa Anual, el cual incluye auditoría, informes y otras actividades, mediante el cual se desarrollaron los roles de asesoría, evaluación, seguimiento, fomento de la cultura de autocontrol y de atención a entes externos, previstos en el D. 1537 de 2001, reglamentario de la Ley 87 de 1993.

Tabla No. 31: Programa anual de actividades

AUDITORIAS INTERNAS SCI- SGC- SAR	42
INFORMES	32
ACTIVIDADES	418

5.1.1.1 Auditorías Internas

De conformidad con los lineamientos contenidos en el Modelo Estándar de Control Interno MECI, la Circular 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia, las normas internacionales para la práctica profesional y la técnica ISO 19011: 2011; se ejecutaron 42 auditorías (gestión, riesgos, cumplimiento, control, financieras y de calidad).

El ejercicio de ésta actividad considerada una herramienta de verificación, soportada a partir de diversas técnicas de investigación y el recaudo de evidencias, permitió evaluar de manera independiente, imparcial y objetiva los diferentes procesos, procedimientos, áreas, obligaciones o actuaciones

adelantadas en la Entidad en desarrollo de su objeto social; siendo además, fuente de retroalimentación a través de la cual se identificaron tanto las fortalezas como la debilidad es lo que facilitó a la administración la toma de decisiones y generación de acciones (correctivas, preventivas o de mejora) con el propósito de asegurar el cumplimiento de las obligaciones originadas en la normatividad legal (componentes técnico, financiero, administrativo), la normatividad interna (manuales, procedimientos, instructivos, guías, circulares, resoluciones, acuerdos), y/o los convenios y contratos suscritos.

5.1.1.2 Evaluación de sistemas

a) Sistema de Control Interno - SCI

Según lo dispuesto en la Ley 1474 de 2011, se realizaron evaluaciones periódicas sobre el estado del sistema de control interno de la Entidad, encontrándose soportado en la existencia implementación y operatividad de los componentes y elementos de los subsistemas de control estratégico, de gestión y de evaluación, siendo el ecuador en los términos establecidos por el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-

b) Sistema de Gestión de la Calidad

De acuerdo con los resultados obtenidos en el último ciclo general de auditoría al SGC de FONADE, realizado entre los meses de octubre y noviembre de 2013, se concluyó que éste se mantiene implementado en la organización, permite detectar la falla en el desempeño y la prestación del servicio y establecer toma las acciones orientadas a corregir y superar las desviaciones.

c) Sistemas de Administración de Riesgos

Se constató el cumplimiento de los requisitos normativos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia (Circulares Básica Contable y Financiera 100 de 1995 y Básica Jurídica 007 de 1996) y de las directrices internas previstas en los manuales, procedimientos, circulares, guías y/o instructivos de la Entidad, así:

► Sistema de Administración de Riesgo Operativo -SARO-

De la auditoría realizada se determinó que se involucra activamente a los responsables de proceso en conjunto con sus equipos de trabajo en la identificación periódica de los eventos de pérdida, las causas que los originan y los controles. A su vez la Entidad cuenta con una metodología de valoración de riesgos con escalas predeterminadas de probabilidad, áreas de impacto, fuentes y eventos.

Igualmente están identificadas las fortalezas y debilidades de los controles en términos de diseño y eficiencia y los elementos para la administración del riesgo operativo (políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias, procesos y procedimientos) están implementados.

Los indicadores de riesgo clave (KRI) ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de los eventos, utilizan parámetros como el número de operaciones fallidas, la frecuencia y/o gravedad de los errores u omisiones, son de carácter cualitativo y cuantitativo, están expresados en porcentajes y/o cantidades y tienen un vínculo con la causa que genera los eventos de pérdida.

FONADE cuenta con las herramientas tecnológicas (hardware y software) necesarias para soportar los procesos de la Entidad y garantizar el adecuado funcionamiento del SARO.

► Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez -SARL-

La Entidad desarrolla un adecuado proceso de identificación que le permite definir y establecer el riesgo de liquidez al que están expuestas las posiciones, así como las necesidades de financiación de cada línea de negocio. Por otra parte, se realiza una prueba de stress periódica que contempla una gama de escenarios de tensión a corto, mediano y largo plazo, con el fin de identificar posibles gaps de liquidez y garantizar que se cuenta con el nivel mínimo de activos líquidos para cumplir de manera oportuna las obligaciones contractuales.

Así mismo, se controla y monitorea de forma activa la exposición al riesgo de liquidez de cada línea de negocio y se elaboran reportes periódicos de monitoreo en los que son evaluados los resultados.

La Alta Dirección desarrolló estrategias, políticas y prácticas para gestionar el riesgo de liquidez, que a su vez son revisados periódicamente a la orden con el nivel de tolerancia al mismo. Adicionalmente, la Junta Directiva aprobó el mecanismo de indicadores de alerta temprana así como los límites de exposición.

El cálculo del IRL (Indicador de Riesgo de liquidez) es realizado con el modelo estándar definido por la Entidad, de los recursos administrados en la ejecución de proyectos y funcionamiento propio, para así cuantificar el nivel mínimo de activos líquidos y poder cumplir oportunamente con las obligaciones de pago.

► Sistema de Administración de Riesgo de Mercado SARM-

El riesgo de mercado a que está expuesta la posiciones, de conformidad con las operaciones autorizadas está identificado.

Existen herramientas estadísticas que permiten medir y cuantificar las pérdidas esperadas derivadas de la exposición al riesgo de mercado.

El modelo de medición de riesgos de mercado incorpora pruebas de eficacia, que ayudan a precisar la validez de las mediciones, comparando los resultados de gestión con las medidas de VaR correspondientes. Han sido diseñadas e implementadas las medidas conducentes a controlar el riesgo de mercado a que se ven expuestas las posiciones.

Se lleva a cabo un seguimiento permanente de la evolución de los factores de riesgo así como de los límites establecidos por la Entidad.

► Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT-

El sistema adoptado por FONADE contiene aspectos generales, normatividad y políticas, mecanismos e instrumentos de control, reglas aplicables, reportes, conservación de documentos y procedimientos.

La Entidad ha identificado los riesgos de LA/FT inherentes al desarrollo de su actividad, adoptando la metodología contenida en el numeral 5.4.2. de la NTC ISO 31000 del ICONTEC.

Se adoptó un tipo de análisis cualitativo en donde utiliza una escala de medición para describir la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que se materialicen los eventos de riesgo identificados, así como el nivel de riesgo.

FONADE definió medidas de tratamiento que permiten reducir los riesgos actuando sobre la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Para determinar las medidas de control del riesgo de LA/FT, es aplicada la metodología señalada en el numeral 5.5.2 de la NTC ISO 31000 del ICONTEC.

5.1.2 Actividades

En ejercicio de los roles de acompañamiento y asesoría y relación con los entes externos, la Asesoría de Control Interno realizó 318 actividades, tales como:

Tabla No. 32 Actividades de Control Interno y Auditoría Realizadas en 2013

Descripción
Planeación Programa Anual de Actividades
Comité de Auditoría y Coordinación del Sistema de Control Interno
Formulación Plan Anual de Auditorías SCI
Formulación Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento
Estructuración Cuenta Fiscal Anual 2011
Trámite respuesta requerimientos comisión Contraloría General - quejas- denuncias
Consolidación respuestas observaciones Contraloría General
Mesas de trabajo comisiones Contraloría General
Consolidación Plan de Mejoramiento
Medición de Indicadores de Gestión
Actividades cultura de autocontrol
Formulación Programa Anual de Auditorías Internas de Calidad
Registro de eventos riesgo operativo
SARO (identificación, valoración, controles, planes)

5.1.3 Propiedad intelectual y derechos de autor

Según lo dispuesto en las Directivas presidenciales 01 de 1999, 02 del 2002 y circular 04 del 22 de diciembre de 2006 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de la Dirección Nacional de Derechos de autor, el 13 de marzo de 2013 se reportó la información requerida, a través del aplicativo disponible en la página www.derechodeautor.gov.co, relacionada con el número de equipos (484) y licenciamiento.

Se indicó que dentro de los mecanismos implementados para controlar el software no autorizado o aplicativos que no cuenten con la licencia respectiva, FONADE utiliza la herramienta "ARANDA", que contiene un módulo para el monitoreo de instalación de Software y Hardware. Finalmente, se informó que para la determinación del destino final que se da al software dado de baja, teniendo en cuenta que la licencia es considerada un activo de FONADE, se aplica el procedimiento PAP311 "Baja de bienes" (elementos de consumo y activos).

5.1.4 Informes de control interno

En cumplimiento de las diversas normas que rigen las actividades y actuaciones de la Asesoría de Control Interno (Ley 603 de 2000, Ley 1474 de 2011, Resolución 7350 de 2013 de la Contraloría General de la República, Circular No. 017 del 2011 de la Dirección de Derechos de Autor, Circular 02 de 2006 del Consejo Asesor en Materia de Control Interno, Decreto 2842 de 2010, entre otros) se presentaron 32 informes remitidos a instancias externas e internas, entre ellos los que a continuación se mencionan :

- Control Interno Contable
- Ejecutivo Anual del SCI (DAFP)
- Estado SCI - Publicación Página WEB
- Seguimiento Plan de Acción Estratégico
- Quejas y Reclamos
- Seguimiento Plan Anticorrupción
- Seguimiento Avance Plan de Mejoramiento FONADE
- Bimestral de Hallazgos. (MECI-CALIDAD) Consejo Asesor
- Norma derecho de autor

5.2 Gestión de Riesgos

En el marco del proceso de la administración de riesgos implementado en FONADE, durante el año 2013 se ejecutaron diferentes actividades para cumplir con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad, dentro de las que se destacan:

- Medición y seguimiento diario a la exposición al riesgo de mercado o bajo el método estándar (regulatorio) y el método Interno
- Validación de la metodología aplicada para el cálculo de exposición al riesgo de mercado.
- Ejecución de Prueba de *Back Testing* a los modelos internos de riesgo de mercado y de riesgo de liquidez
- Medición y seguimiento semanal a la exposición al riesgo de liquidez
- Actualización y monitoreo a los límites de riesgos establecidos
- Actualización de los cupos de emisor, contraparte y de cuenta bancaria y seguimiento a la utilización de los mismos.
- Seguimiento al desempeño de las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado.
- Seguimiento al comportamiento de los mercados
- Evaluación del riesgo de nuevas alternativas de inversión.
- Monitoreo a la valoración de inversiones y a la custodia de títulos valores.
- Validación al formato de transmisión 351 – Composición del Portafolio de Inversiones -

5.2.1. Gestión de 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 de la entidad para cubrir con sus activos líquidos los compromisos adquiridos en un horizonte de tiempo definido e identificar las posibles necesidades de liquidez; lo anterior apoyado en la información y comportamiento histórico de los pasivos rezagados.

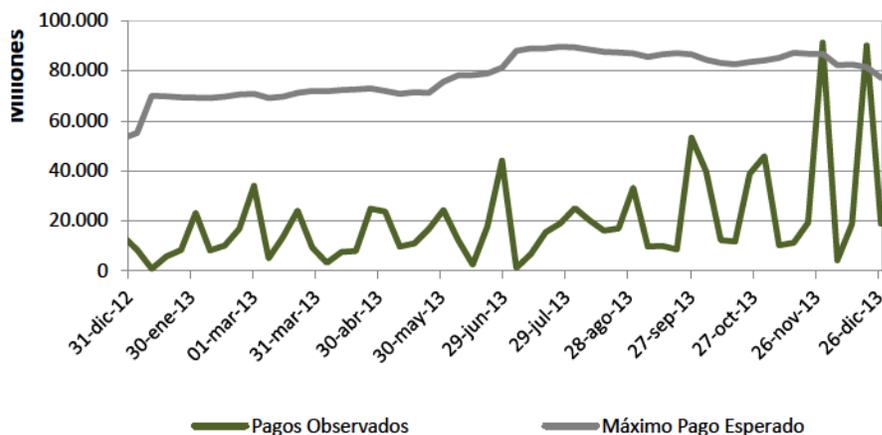
Dicho indicador se obtiene a partir de la relación entre:

- Los máximos pagos esperados (MPE) tanto para el componente misional (Gerencia y ejecución de proyectos) como el de funcionamiento propio, los cuales se calcula de manera independiente.
- Los activos líquidos disponibles, constituidos por los saldos en cuenta bancaria y el valor de las inversiones negociables y disponibles para la venta

Durante el año 2013, 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 a la Entidad 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. A partir de los resultados obtenidos en las pruebas de backtesting, en el mes de marzo, la Junta Directiva aprobó un ajuste a la metodología de estimación de los MPE con el propósito de mejorar el desempeño de las estimaciones efectuadas por el modelo.

Con respecto a las estimaciones efectuadas en el periodo de análisis se observó que los montos de pagos esperados en todos los casos superaron los pagos realmente observados. Lo anterior explicado principalmente en el incremento significativo de los compromisos adquiridos.

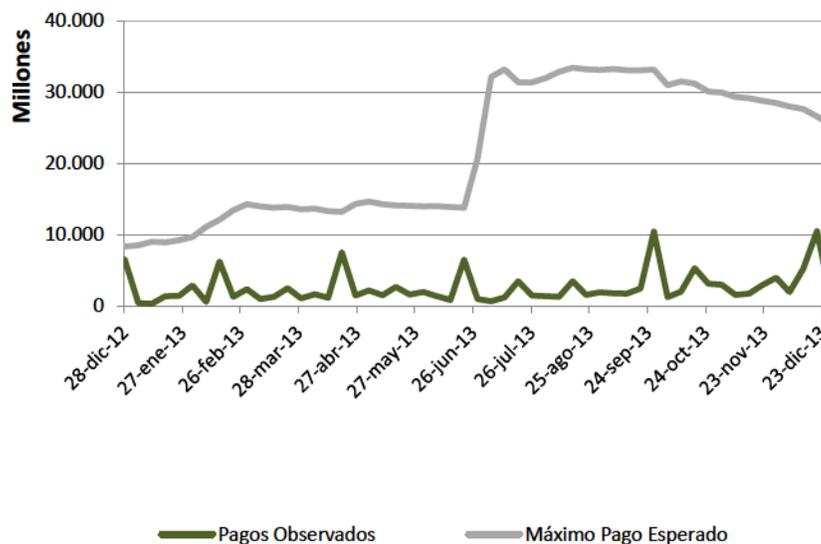
Gráfico No. 36: Evolución MPE vs. Pagos Observados Dic-2012 a Dic-2013 - Componente Misional



El máximo nivel de pagos se dio en la semana del 29 de noviembre de 2013 con un valor de \$91.255,5 millones, movimiento que resulta consistente con la estrategia adoptada por la Gerencia General para agilizar el cumplimiento de la meta trazada en cuanto a la ejecución de los convenios vigentes.

En el caso del componente de funcionamiento (Ver Gráfico No. 37) el promedio semanal de los desembolsos estimados fue de \$16.383 millones, mientras el de los pagos tramitados alcanzó en promedio \$2.541 millones.

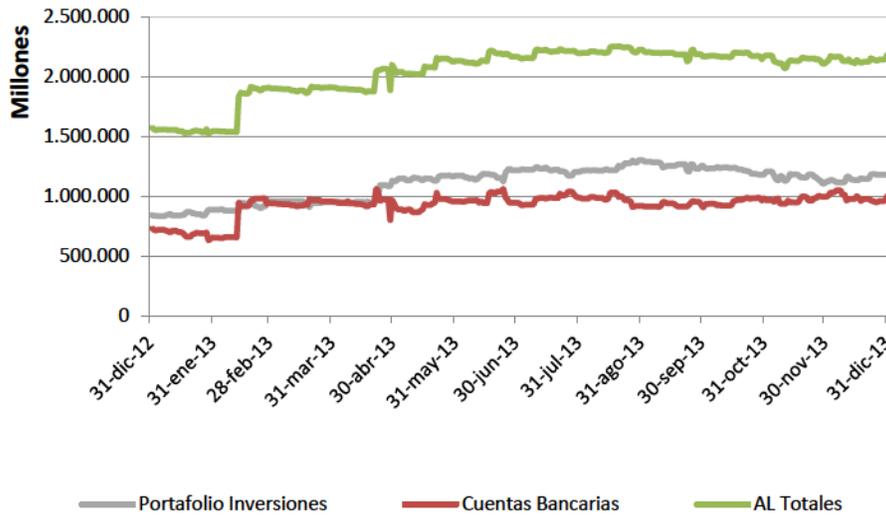
Gráfico No. 37: Evolución MPE vs. Pagos Observados Dic-2012 a Dic-2013 - Componente de Funcionamiento



Específicamente en los meses de febrero y junio, el cubrimiento de obligaciones tributarias generó un aumento significativo en los montos observados del componente de funcionamiento, a su vez se destaca el aumento en los recursos comprometidos para este componente, que pasaron de \$31.739 millones en diciembre de 2012 a \$143.828 millones al 27 de diciembre de 2013, como resultado principalmente de la expedición de registros presupuestales relacionados con el proyecto de “Fábrica de Interventorías” por cerca de \$79.247 millones (registrados en la última quincena del mes de junio). Cabe destacar que en los meses de septiembre y diciembre los desembolsos relacionados con este proyecto explican el aumento en los montos observados.

Con relación a los activos líquidos disponibles, la entidad contó con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos; en promedio se mantuvieron en FONADE activos líquidos por \$2,04 billones, con un incremento del 38% frente al cierre del año 2012 como resultado del ingreso de aportes de convenios. Al cierre de diciembre de 2013, los activos líquidos se encuentran constituidos en un 46% por los saldos en cuentas bancarias y en un 54% por el portafolio de inversiones.

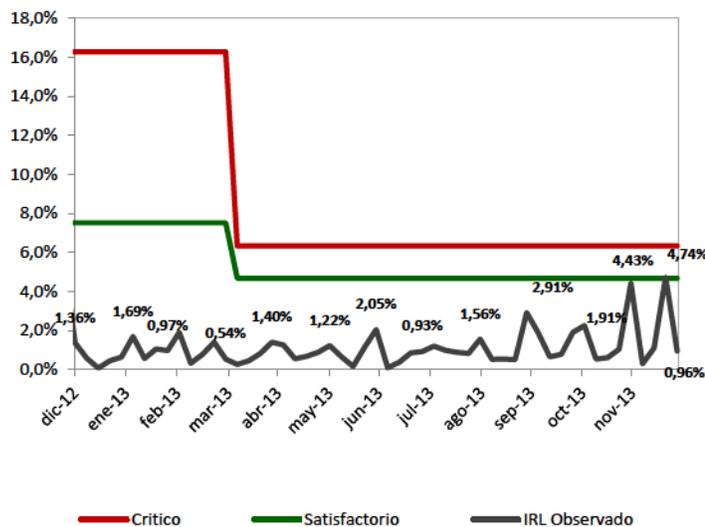
Gráfico No. 38: Evolución Activos Líquidos – Dic-2012 a Dic-2013



Como se muestra en el Gráfico No. 39, en el 2013 el indicador de Riesgo de Liquidez, IRL observado permaneció dentro del estado Satisfactorio, con una tendencia similar a la presentada en los desembolsos realizados durante el último año. En la semana del 20 de diciembre de 2013, el indicador alcanzó el 4.74%, siendo el nivel más alto observado en el último año, dicha situación se presentó por efecto del alto volumen de desembolsos realizados al cierre del año; no obstante la entidad cuenta con activos líquidos suficientes para cubrir dichas obligaciones sin afectar su situación de liquidez.

En marzo de 2013 la Junta Directiva aprobó los límites de alerta para el IRL, los cuales se ajustaron a las nuevas necesidades de la entidad. A pesar de los movimientos a la alza observados no se detectan situaciones de alerta y la entidad cuenta con una situación de liquidez estable.

Gráfico No. 39: Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic-2012 a Dic-2013



5.2.2. Gestión de 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 de Colombia, SFC, en el capítulo XXI de la Circular Básica Financiera y Contable, CBFC. Por su parte, en el método interno se calcula el Valor en Riesgo, VeR, bajo la metodología de simulación histórica cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la SFC.

5.2.2.1. Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Estándar

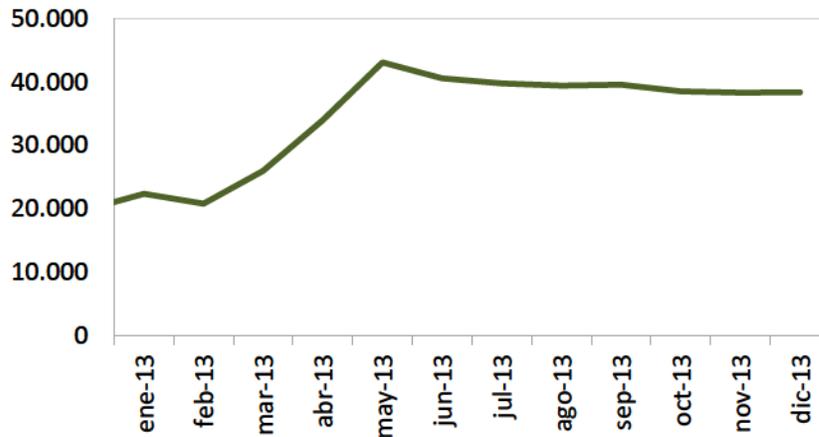
En el modelo estándar de cálculo de exposición al riesgo de mercado se aplica el concepto de duración y se emplea un sistema de bandas y zonas de tiempo que permite asumir cambios no paralelos en la estructura de término de las tasas de interés. Adicionalmente en este modelo se clasifican las posiciones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

Durante el año 2013 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; observando las mayores variaciones en los meses de mayo y junio explicadas en su mayoría por la compra de activos de mayor duración.

Respecto a los resultados de las mediciones, a partir del mes de abril se observó una tendencia a la baja del valor en riesgo, explicado en el fortalecimiento de TES de largo plazo dentro del portafolio de inversiones; el comportamiento estable del mes de junio obedece a la recomposición del portafolio como parte de la estrategia del Área de Negociación de Inversiones de disminuir los niveles de exposición.

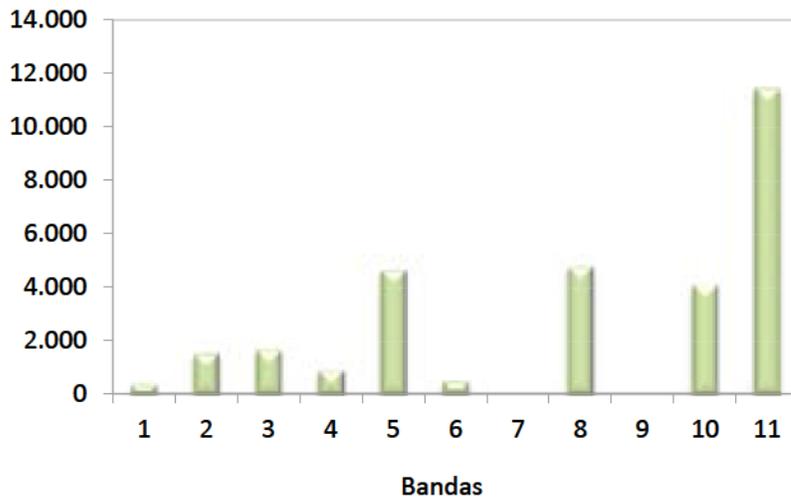
Al cierre del 30 de junio de 2013 el VeR medido a través del método estándar se ubicó en \$40.995 millones, frente a los \$19.627 millones registrados al inicio del año, cerrando el año en niveles de \$38.401 millones.

Gráfico No. 40: Evolución VeR Ene –Enero a Diciembre de 2013



Al 31 de diciembre el valor en riesgo de mercado bajo el método estándar totalizó \$38.401 millones. De este valor el 23% corresponde al factor de precio de las acciones y el 77% restante corresponde al factor de tasa de interés.

Gráfico No. 41: Exposición Riesgo de Mercado por Banda – 31-Dic-13



A su vez, el 68% del valor en riesgo registrado en este corte se concentra en las bandas 8 al 11, lo cual evidencia las posiciones de largo plazo son las que más riesgo portan, donde se destacan los TES Tasa Fija.

Finalmente, es importante mencionar que durante el año 2013 se dio cumplimiento a la obligación de transmitir a la SFC con periodicidad diaria y mensual los reportes obligatorios de medición de riesgo de mercado bajo el método estándar.

5.2.2.2. Medición de Riesgo de Mercado de las Operaciones de Tesorería

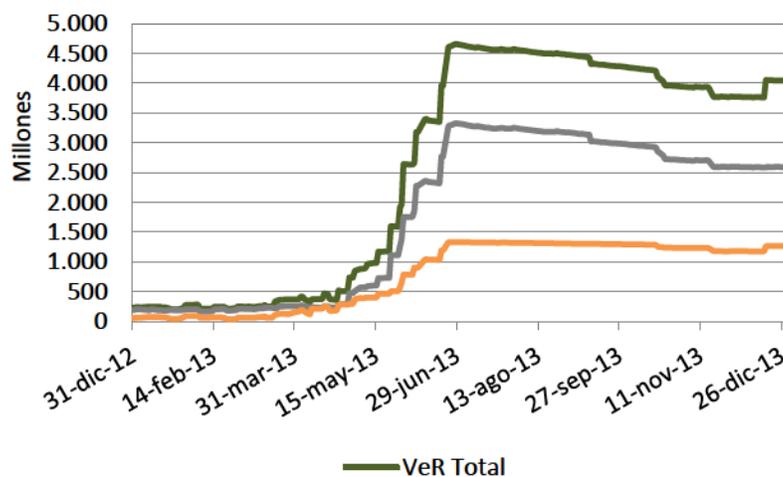
En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería se emplea un modelo de Simulación Histórica mediante el cual se determina el Valor en Riesgo, VeR, equivalente al percentil de la serie histórica de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel del 99% de confianza definido.

La medición del riesgo de mercado se realiza independiente para el portafolio de recursos propios y para el portafolio de proyectos, la cual se agrega para obtener el VeR 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 el año 2013 se realizó la medición diaria a la exposición al riesgo de mercado con el método interno, así como el 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 Integrado de Riesgos y a la Junta Directiva.

Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró variaciones importantes en este periodo, tal como se muestra en el Gráfico No. 41.

Gráfico No. 42: Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería



Frente al comportamiento de las mediciones es importante explicar que al inicio del año 2013 no se presentaron mayores cambios; durante la mayor parte del primer semestre de 2013 se observó una fuerte tendencia de volatilización en los TES, como resultado de la combinación de diferentes factores a nivel local donde se destacan: bajos niveles de inflación, reducción de 100 pbs en la tasa de intervención, disminución en el impuesto de renta a los extranjeros y aumento en la calificación de riesgo a la deuda soberana. Las tasas de rentabilidad de los TES la cual es la causa en el primer trimestre niveles mínimos históricos.

No obstante, a partir de la segunda quincena del mes de abril, la turbulencia de los mercados internacionales desatada por la expectativa de que la FED⁴ empezaría a reducir su ritmo de compras mensuales de activos (el QE3) antes de finalizar 2013, desataron una crisis en los mercados donde los papeles del Gobierno Nacional, resultaron muy afectados, principalmente la referencia de mayor duración.

Adicionalmente, y acorde con el comportamiento del mercado local, hasta el primer trimestre de 2013 la estrategia de inversión estuvo orientada a fortalecimiento de posiciones en TES la cual es la causa en el 26% del total del portafolio en el mes de mayo de 2013 y se concentraron en papeles de mayor duración, incorporándose referencias con vencimiento en agosto de 2026, abril de 2028 y julio de 2024. Dicha situación incidió de manera directa en los niveles de exposición al riesgo de mercado.

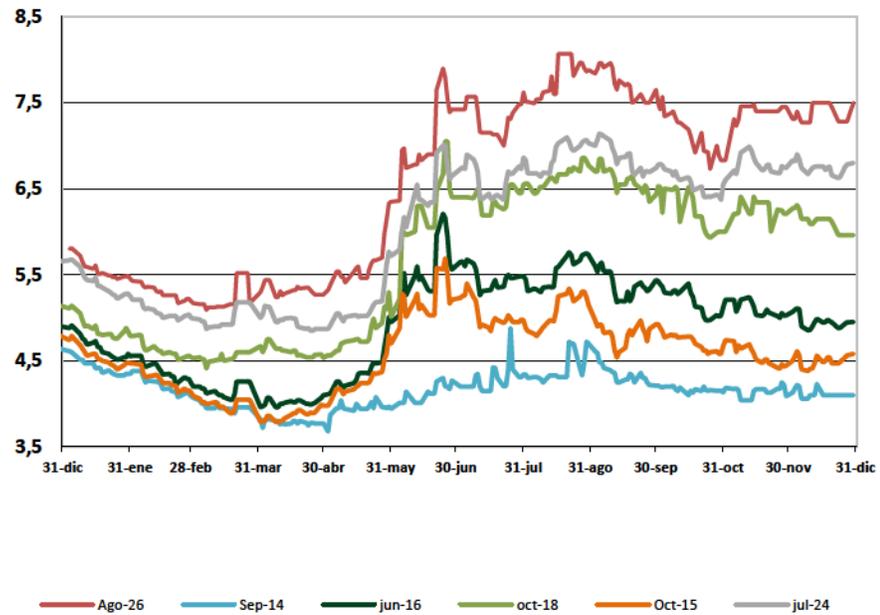
En el último trimestre de año se observó un comportamiento más estable y una leve corrección a la baja en la tasa de rentabilidad de los TES, lo cual permitió la liquidación de parte de estos activos y se reflejó en una disminución en los niveles de VeR; no obstante al cierre del ejercicio aún se mantenía una participación en papeles de largo plazo que contribuye de manera significativa en los niveles de riesgo del portafolio.

En línea con el desempeño de los mercados financieros y la composición de TES en el portafolio de la entidad, la medición de VeR pasó de un mínimo histórico en el mes de enero de \$198,9 millones a niveles máximos de \$4.659,7 millones al 27 de junio de 2013, y cerrando el año en \$4.040 millones.

Con relación a las mediciones efectuadas por portafolio, se observa que en el caso del portafolio de recursos propios la alta concentración de TES de largo plazo generó un impacto mayor en los niveles de exposición.

4 Reserva Federal de Estados Unidos

Gráfico No. 43: Evolución de las Tasas de Referencia de los TES



Como se presenta en el Gráfico No. 43, las tasas de rentabilidad de los TES, muestran en el segundo trimestre del año una importante tendencia a crecer hasta alcanzar los niveles máximos en el mes de julio, situación que se hizo más evidente en las referencias de mayor plazo. Cabe destacar que aunque durante el segundo semestre se observó un comportamiento más estable, con algunas correcciones a la baja las tasas se mantuvieron en niveles elevados.

Tabla No. 33: Promedio Mensual del VeR (Millones de Pesos) y nivel de riesgo sobre Patrimonio y sobre Valor del Portafolio de Inversiones

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	Patrimonio al cierre	VeR / Patrimonio
1-2013	\$ 256.4	\$ 116,855.8	0.22%
2-2013	\$ 249.4	\$ 109,564.4	0.23%
3-2013	\$ 305.4	\$ 118,643.4	0.26%
4-2013	\$ 478.5	\$ 120,530.2	0.40%
5-2013	\$ 1,343.6	\$ 115,528.9	1.16%
6-2013	\$ 3,859.7	\$ 112,941.3	3.42%
7-2013	\$ 4,588.9	\$ 113,043.6	4.06%
8-2013	\$ 4,510.3	\$ 112,784.7	4.00%
9-2013	\$ 4,351.6	\$ 115,482.8	3.77%
10-2013	\$ 4,121.1	\$ 123,646.1	3.33%
11-2013	\$ 3,849.1	\$ 124,340.5	3.10%
12-2013	\$ 3,765.0	\$ 137,838.5	2.73%

Como se observa en la Tabla No. 33, a partir del quinto mes del año el VeR promedio reportó una tendencia ascendente, en línea con la mayor participación de TES en el portafolio y la coyuntura del mercado de deuda local. Las menores exposiciones al riesgo de mercado se presentaron en los meses de enero y febrero donde en promedio el VeR alcanzó \$256,4 millones y \$249,4 millones respectivamente, es importante destacar que en esos meses el promedio de la posición en TES en el portafolio fue del 8% y 6%.

Al analizar el comportamiento del VeR Relativo (VeR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios (Ver Tabla No.2), se observa la misma tendencia; es decir, bajos niveles al inicio del año y un marcado repunte a partir del mes de mayo, con un comportamiento más estable en el último trimestre del año.

Tabla No. 34: Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos

Fecha de Corte	VeR Portafolio Recursos Propios / Vir Mdo	VeR Portafolio Proyectos / Vir Mdo	Cumplimiento de límites RP	Cumplimiento de límites Proyectos
1-2013	0.04%	0.03%	8.83%	5.41%
2-2013	0.04%	0.02%	8.21%	4.92%
3-2013	0.06%	0.03%	11.99%	5.43%
4-2013	0.15%	0.03%	29.61%	6.22%
5-2013	0.28%	0.09%	61.41%	21.54%
6-2013	0.70%	0.27%	155.45%	64.94%
7-2013	0.79%	0.31%	176.05%	75.31%
8-2013	0.77%	0.30%	171.11%	72.51%
9-2013	0.74%	0.28%	164.20%	68.01%
10-2013	0.72%	0.27%	159.70%	66.11%
11-2013	0.70%	0.27%	155.58%	64.80%
12-2013	0.67%	0.27%	149.25%	64.67%

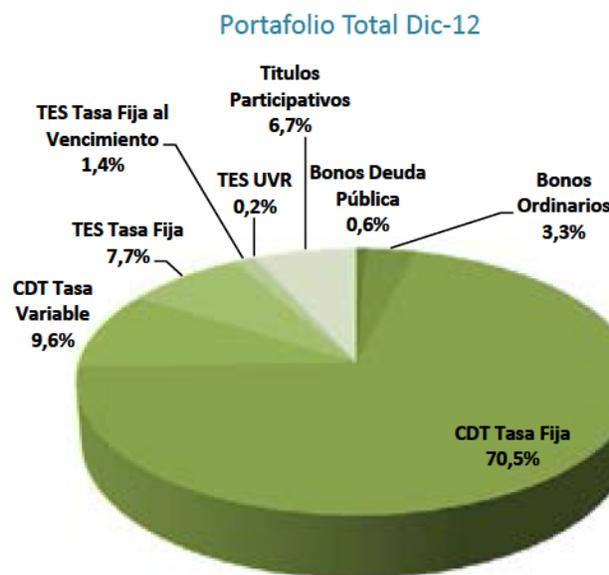
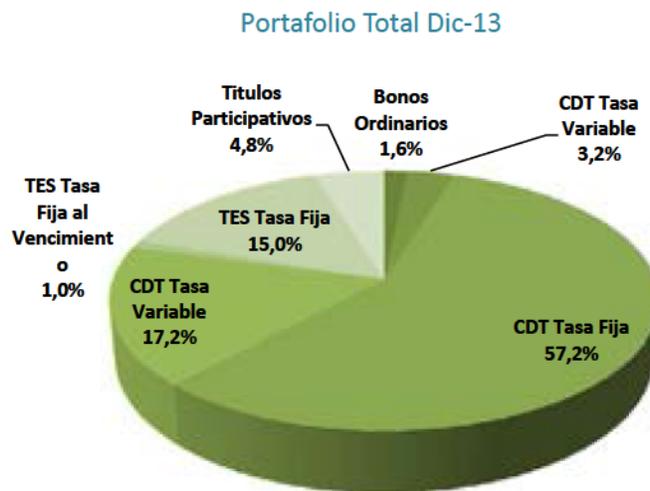
Con relación a los niveles de riesgo de los portafolios de inversiones, en marzo de 2013 la Junta Directiva aprobó la actualización de los límites de pérdida máxima por portafolio de inversiones, los cuales se ajustaron a la nueva estrategia de inversiones de la entidad.

Consistente con el comportamiento del mercado, los niveles de riesgo en los dos portafolios de inversiones aumentaron de manera significativa en el tercer trimestre del año, situación que se hizo más evidente en el portafolio de Recursos Propios, donde al 29 de mayo el nivel de VeR alcanzó el 0.37%, equivalente al nivel de alerta establecido, y al 30 de mayo, se alcanzó el 0.46% superando el límite de VaR (stop-loss) aprobado por la Junta directiva del 0.45%. En los meses siguientes la situación fue más crítica al tocar en niveles del 0.86% para el caso del portafolio de recursos propios (el 27 de junio de 2013) y el 0.34% en el portafolio de proyectos.

Dicha situación fue evaluada en el Comité Integral de Riesgos y en la Junta Directiva, donde se analizó el impacto de la desvalorización del portafolio de inversiones en el estado de resultados; así como las expectativas sobre el comportamiento del mercado, y las alternativas para reducir los niveles de riesgo. Como resultado se ordenó esperar a que los mercados reporten una mayor estabilidad y se encuentra al momento de evaluar a la liquidación de los activos riesgosos, esto sujeto con las necesidades de liquidez de la entidad.

En el Gráfico No. 44 se presenta la composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero al cierre de diciembre de 2013.

Gráfico No. 44: Composición del Valor en Riesgo por Tipo de Instrumento Financiero



Cabe destacar que en el último año el portafolio de inversiones registró cambios en su composición destacando una mayor concentración de TES y CDTs tasa variable que sustituyeron principalmente CDTs tasa fija, que reportan menores niveles de riesgo.

5.2.2.3. Gestión del Riesgo de Emisor y Contraparte

Con el propósito de mejorar las metodologías para la gestión de los riesgos de emisor y contraparte el área de Planeación y Gestión de Riesgos continuo en 2013 analizando y proponiendo alternativas para fortalecer el análisis para el seguimiento al desempeño financiero de los emisores y contrapartes y para la asignación de cupos para la realización de operaciones de inversión,. De esta manera, en el mes de noviembre la Junta Directiva aprobó las propuestas metodológicas formuladas; así como los nuevos cupos para la ejecución de operaciones de inversión.

Así mismo se realizó el seguimiento trimestral del desempeño de estas entidades, destacando particularmente el realizado al corte del 30 de septiembre, donde se identificó un deterioro financiero en algunas entidades; dicha situación fue abordada en el Comité Integrado de riesgos donde determinó no realizar operaciones con esas firmas hasta no realizar una nueva revisión con cifras de cierre del año.

Tabla No. 35 - Detalle excesos límites para saldos en Cuentas Bancarias

Mes	Causa de Exceso de límite en Cuentas Bancarias				TOTAL
	Venta o Vencimiento de Inversiones	Ingreso Aportes	No realización de desembolsos	Recursos de convenios en liquidación	
Ene-13	0	0	1	0	1
Feb-13	2	1	0	0	3
Mar-13	1	0	0	0	1
Abr-13	1	1	0	0	2
May-13	2	3	0	0	5
Jun-13	2	3	0	0	5
Jul-13	8	1	0	0	9
Ago-13	1	2	0	0	3
Sep-13	2	1	0	2	5
Oct-13	0	1	0	3	4
Dic-13	1	1	0	0	2
TOTAL	20	14	1	5	40

El área de Planeación y Gestión de Riesgos ha efectuado el seguimiento a la utilización de los cupos de emisor y contraparte establecidos, sin detectar incumplimiento en los mismos. Respecto a los cupos de cuenta bancaria se presentaron los excesos de cupos que se detallan en la Tabla No. 35, los cuales se notificaron al Comité Integral de Riesgos y se solicitaron las explicaciones correspondientes a Área de Planeación y Negociación de Inversiones. Entre las razones que explican estos excesos se encuentran principalmente: Programas programados en la ejecución de convenios que no se ejecutaron en el plazo previsto, el ingreso de recursos por depósitos en cuenta bancaria realizados por los clientes como resultado del porteo de convenios que no fueron no informados, la acumulación de recursos por la venta o redención de títulos valores y la concentración de recursos de convenios que se encuentran en liquidación.

5.2.2.4. Gestión del Riesgo Operativo

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia, FONADE cuenta con un Sistema de Administración de Riesgo Operativo –SARO– que fue implementado desde el año 2007, y se gestiona siguiendo las directrices de la normatividad vigente y la reglamentación interna

Durante el año 2013, se presentaron cambios en el contexto institucional lo que llevó a realizarse ajustes en la estructura del modelo del SARO, entre los cuales se encuentran: el mejoramiento de la actividad contractual, mediante implementación de una herramienta tecnológica; implementación de una póliza colectiva de cumplimiento; ajustes en el manual de contratación de derecho privado y de los procedimientos asociados, la implementación de un esquema de fábricas de diseño y fábricas de interventoría; cambios en la estructura organizacional de la Entidad; Estrategia Arcoiris para fortalecer la ejecución de proyectos, implementación de un tablero de control; reorganización de la subgerencia técnica y de asignación de funciones de desarrollo de negocios a la gerencia de unidades de evaluación de proyectos.

Lo anterior, influyó de manera significativa en la evaluación del perfil de riesgo operativo institucional en su quinta (5ª) versión, la cual inició en el mes de mayo de 2013 y culminó en el mes de octubre de 2013, con la realización de mesas de trabajo con la participación de los responsables y equipos de trabajo de los procesos de la Entidad y apoyados en la solución tecnológica Enterprise Risk Assesor – ERA, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades: 1) Revisión y actualización del contexto interno y específico, actualización a las actividades generales de los procesos y actualización de sus correspondientes Stakeholders; 2) Actualización y complemento del listado de riesgos operativos; 3) Valoración absoluta de los riesgos en términos de probabilidad e impacto; 4) Revisión y actualización del listado de controles y ajustes en la descripción y en los atributos; 5) Asociación de controles a riesgos y valoración de su eficacia; 6) Consolidación de los resultados de la

valoración de los riesgos bajo la acción de los controles y 7) Determinación del perfil absoluto y residual por proceso e institucional. Como resultado de este ejercicio, se identificaron un total de 302 riesgos operativos y se documentaron 414 controles implementados.

Con respecto al monitoreo de los riesgos operativos, el área de Planeación y Gestión de Riesgos mantiene y administra una base de datos en la cual se registran los eventos de riesgo materializados y reportados por los procesos de la Entidad, y efectúa la revisión, depuración y clasificación de estos eventos, en la categoría establecida por la Superintendencia Financiera.

En 2013, se identificaron planes de acción para mitigar y prevenir la ocurrencia de algunos eventos de riesgo. En lo que se refiere al monitoreo del riesgo operativo, se realizó la medición con periodicidad mensual de los 18 indicadores de riesgo establecidos y el área de Planeación y Gestión de Riesgos realizó el análisis y seguimiento de los mismos, presentando con periodicidad semestral al Comité Integrado de Riesgos un informe con estos resultados.

Por otra parte, atendiendo la normatividad vigente, en 2013, se desarrollaron los programas de inducción y capacitación en gestión del riesgo operativo, dirigidos a los nuevos colaboradores y gestores de riesgos. Así mismo, se evaluó la eficacia de estas sesiones y se formularon propuestas de mejora a ser implementada en 2013.

Así mismo, en el mes de diciembre se dio inicio al proyecto de migración de la versión actual del aplicativo de gestión de riesgos Enterprise Risk Assesor ERA, de la versión work group a la versión Enterprise Wide, con el fin de mejorar la capacidad de la herramienta y acceder a la mejora que provee dicha versión, así mismo se consideró la adquisición de licencia adicional teniendo en cuenta que se encuentra en implementación y mejora el Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del terrorismo y que el área de Auditoría y Control Interno está enfocada su labor a la gestión de riesgos, apoyado en las metodologías de SARO y en la utilización de la herramienta.

5.2.2.5. Gestión del Riesgo de Fraude y Corrupción

Dando cumplimiento del artículo 73 de Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción, FONADE implementa y mantiene un sistema de gestión de Riesgo de Fraude y Corrupción, alineado al modelo interno de Riesgo Operativo.

FONADE cuenta con un perfil de riesgo de fraude y corrupción, el cual fue actualizado en los meses de abril, agosto y diciembre, contando con la participación de los procesos y áreas de la entidad, en el cual se identifican, y valoran los posibles riesgos de fraude y corrupción en cada uno

de los procesos de la cadena de valor de la entidad, enfocando los esfuerzos en mejorar los controles existentes en procesos como Gestión contractual y Gerencia de Proyectos.

Es importante anotar que este perfil se generó mediante la homologación de la escala de valoración de SARO con la establecida en el documento metodológico: “Estrategias para la construcción del Plan anti-corrupción y Atención al Ciudadano”⁵.

Así mismo, se cumplió con el Plan de capacitación, el cual se enfocó en el desarrollo de la primera versión de la Semana de la Seguridad de la Información, en cumplimiento de las actividades previstas dentro de los planes de formación, capacitación y bienestar social de FONADE, enfocada a sensibilizar y entrenar a los colaboradores de FONADE y al Equipo Directivo, en buenas prácticas sobre la gestión de seguridad de la información institucional y personal, y sobre la normatividad y legislación existente en los temas de delitos informáticos, protección de datos personales, seguridad de información en Internet y redes sociales.

5.2.2.6. Gestión del Riesgo del Negocio

En el marco del Plan Estratégico 2012-2014 se continuó en el 2013 con la implementación del Proyecto 3 denominado “Implementación de la Gestión de Riesgos del Negocio”, logrando establecer los lineamientos y directrices de la gestión de riesgos del Negocio a través de la documentación y aprobación de las políticas, los roles, las responsabilidades y los procedimientos.

Por otra parte, se llevó a cabo el plan de capacitación de Riesgos del Negocio, el cual se enfocó en sensibilizaciones, capacitaciones y talleres prácticos en gestión de riesgos, el cual fue dirigido a los gestores de Riesgo de la Subgerencia Técnica, quienes tienen el rol de apoyar a las Gerencias de Unidad con la implementación y mantenimiento de los sistemas de riesgos de la Entidad y a los Gerentes de proyecto.

En el marco de este proyecto, se finalizó la realización del levantamiento de los perfiles absoluto y residual para 52 convenios seleccionados como muestra lograda consolidando una base de conocimiento con los riesgos y controles tipo, agrupado por categorías afines a los diferentes tipos de convenios que gerencia la Entidad.

De otra parte, se logró avanzar de manera significativa en la construcción de una base de eventos de riesgo relacionados con los proyectos de tres años consecutivos, consolidando la información relevante sobre la causa del even-

⁵ Este documento fue expedido en 2012, como soporte metodológico del decreto 2641 de 2012

to, los gastos generados, la ubicación geográfica, entre otras variables que permiten conocer con detalle el comportamiento de los riesgos materializados en la actividad misional. Así mismo, a partir de esta información se avanzó en la actualización del modelo por prima por riesgo, de manera que en el 2014 se presente y apruebe el mismo y se aplique en el proceso de desarrollo de nuevos negocios.

Finalmente, se trabajó en el desarrollo de una propuesta de monitoreo de riesgos de proyectos, apoyado en contactos con otras entidades que nos compartieron sus experiencias y buenas prácticas; así como en la implementación del proyecto 13, del Plan estratégico de la Entidad, denominado: Implementación del Seguimiento y Monitoreo de proyectos, donde se espera que los informes que se generen de las visitas realizadas a los proyectos retroalimenten los perfiles de riesgos de convenios.

5.3. Gestión de Seguridad de la Información

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en sus circulares externas 014 y 038 de 2009 y 042 de 2012, y a los lineamientos del Manual 3.1 de la Estrategia de Gobierno en Línea expedido en el año 2012 por el Ministerio de Tecnología de Información y Comunicaciones, durante el año 2013, FONADE continuó con la armonización de sus políticas de la gestión de seguridad de la información frente a las buenas prácticas internacionales para el establecimiento y operación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Con el propósito de contar con un SGSI acorde a las necesidades del negocio, la orientación estratégica y el modelo de operación vigente, se actualizó el Manual de Gestión de Seguridad de la información, cuya última versión había sido expedida en el año 2010. De esta manera, este manual fue reorganizado, actualizado y alineado con los requerimientos de las normas ISO/IEC 27001 e ISO/IEC27002; a la vez se trabajó en el desarrollo de otros documentos complementarios al mismo que instrumenta los lineamientos generados allí establecidos.

Teniendo en cuenta que la Entidad aplica desde el año 2010 una metodología para el análisis y valoración de riesgos y vulnerabilidades en seguridad de la información y para la clasificación de activos de información, que se describen en los manuales MDI602- Manual de Gestión de Riesgos Operativos y MDI605 – Manual de Gestión de Seguridad de la Información, y en los procedimientos, guías e instructivos que los complementan, en 2013 se continuó con la implementación del plan para reducir la brecha detectada a través de la prueba de vulnerabilidad tecnológica realizada entre 2011 y 2012, logrando implementar 25 de 27 actividades previstas en el plan de mitigación.

En aplicación de la mencionada metodología en el primer semestre del año 2013 se realizó la actualización del inventario de activos de información, clasificándolos de acuerdo con su criticidad a nivel de disponibilidad, integridad y confidencialidad, a través de mesas de trabajo con los responsables de los procesos de negocio.

Por otra parte, entre los meses de abril y junio de 2013 se desarrollaron pruebas de ingeniería social, enfocadas a diagnosticar las prácticas de los colaboradores de FONADE en el manejo de la información institucional, así como las medidas de control de acceso físico a áreas de trabajo, aplicando mecanismos como visitas e inspecciones en sitio, búsqueda de información crítica en la documentación dispuesta en la barra de intento de phishing a través de correo electrónico, realización de llamada de suplente, intento de falsificación de un documento, entre otros.

Con base en los resultados de la mencionada prueba, y a través de mesa de trabajo con los responsables de los diferentes procesos de la Entidad, en el segundo semestre de 2013 se realizó la actualización del perfil de riesgo en seguridad de la información. Como resultado de este ejercicio, se identificaron y valoraron 112 riesgos relacionados con la gestión de seguridad informática, seguridad física y seguridad en la gestión documental, se actualizó la documentación de 172 controles actualmente implementados, cuya efectividad influye en la reducción de la valoración del riesgo inherente, y se documentaron 5 planes de tratamiento para los riesgos con severidad residual más alta.

Por otro lado, en desarrollo de las actividades de monitoreo sobre la gestión de seguridad de la información, que permiten establecer la eficacia del SGSI que se encuentra en implementación, así como de los controles de seguridad de la información que operan en la actualidad, se diseñó e inició la aplicación de un modelo de medición de esta gestión, que contempla indicadores a nivel estratégico, táctico y operativo, y cuyos resultados fueron revisados por el Comité de Tecnologías de Información, Gobierno en Línea y Antitrámites, como la instancia competente para el efecto.

De igual forma, se avanzó en la configuración y aprovechamiento de las herramientas tecnológicas de seguridad perimetral e interna de la red de datos y comunicaciones, entre las que se encuentran el firewall y el antivirus, generando informes que permitieron monitorear de forma mensual los eventos de seguridad informática, así como el cumplimiento de las políticas de seguridad de la información establecidas en el manual MDI605 - Manual de Gestión de Seguridad de la Información.

En lo relacionado con el cumplimiento legal frente a normatividad que tiene que ver con seguridad de la información, se resultó en 2013 la creación y publicación de la Política de Tratamiento de Información Personal, en concordancia con los requerimientos de la Ley 1581 de 2012 y su Decreto

Reglamentario 1377 de 2013, junto con el avance en la implementación del aviso de privacidad para los formatos del Sistema de Gestión de Calidad y los formularios de la página web, diseñados también con base en esta normatividad, establecida por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia

En materia de sensibilización y capacitación en seguridad de la información, durante el 2013 el área de Planeación y Gestión de Riesgos, con el apoyo del equipo de Comunicaciones de la Entidad, continuó con la publicación en la Intranet y en la cartelera institucional, de boletines sobre el buen uso de correo electrónico, protección de claves de acceso, realización de respaldo de información sensible, protección de información en formato físico, política de escritorio limpio y pantalla bloqueada, uso de software legal, entre otros temas.

Igualmente, en el segundo semestre de 2013 se desarrolló la primera versión de la “Semana de la Seguridad de la Información”, con el apoyo del área de Talento Humano, y en cumplimiento de las actividades previstas dentro de los planes de formación, capacitación y bienestar social, enfocada a sensibilizar y entrenar a los colaboradores de FONADE y al Equipo Directivo, en buenas prácticas sobre la gestión de seguridad de la información institucional y personal, y sobre la normatividad y legislación existente en los temas de delitos informáticos, protección de datos personales, seguridad de información en Internet y redes sociales, entre otros. De igual forma, se realizó un entrenamiento a los colaboradores de las áreas de Planeación y Gestión de Riesgos, Servicios Administrativos, Talento Humano, Asesoría de Control Interno, Control Interno Disciplinario y Tecnología de la información, orientada a la creación de un equipo de primeros respondientes ante incidentes relacionados con seguridad de la información.

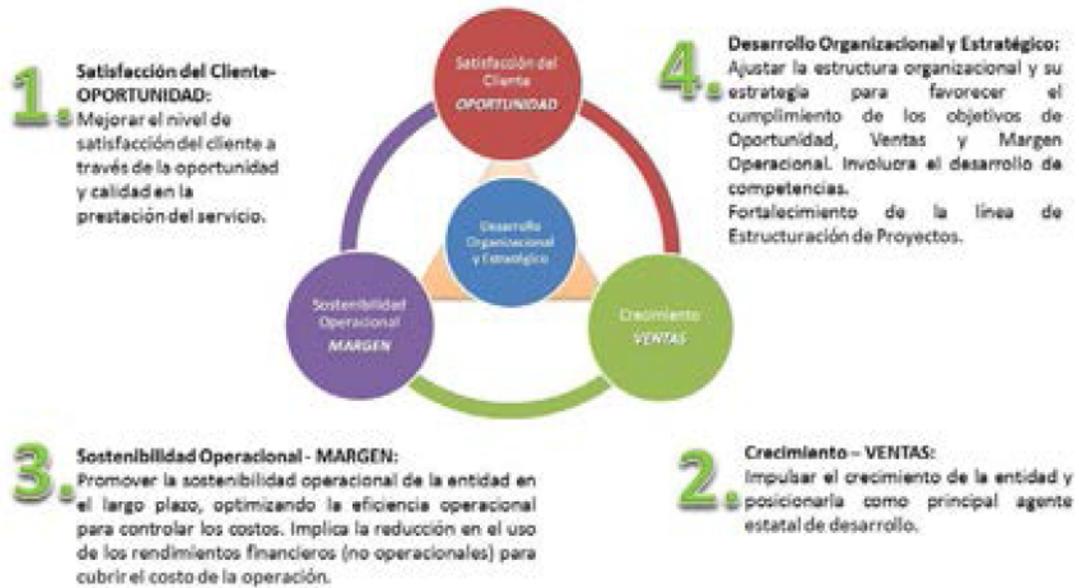
5.4 Plan Estratégico 2012-2014 y Plan de Acción Institucional 2013

5.4.1 Objetivos Estratégicos

Con base en la misión y visión de FONADE, se realizó la actualización del Plan Estratégico y la formulación del Plan de Acción para el año 2012, en función de la adaptación de la institución y su modelo de negocios a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno.

Dentro de este ejercicio se establecieron cuatro grandes desafíos estratégicos (ver Gráfico 45), que señalan la labor misional de la entidad, en busca del objetivo de consolidar su modelo de negocios, adaptarse y expandir su capacidad de operación, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de que dispone, y las amenazas y debilidades que afectan o pueden afectar su desempeño.

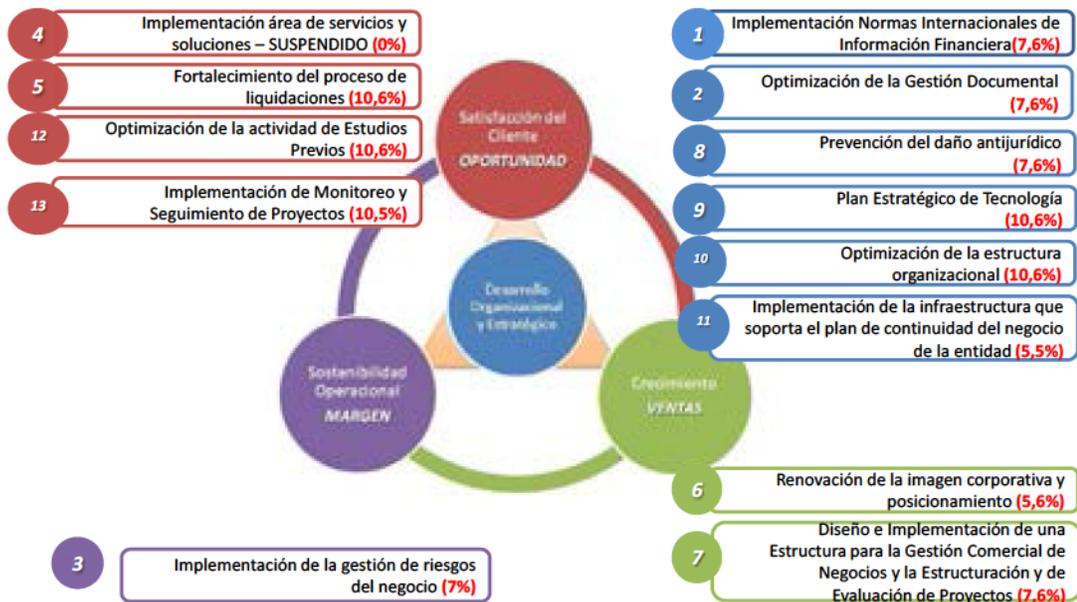
Gráfico No 45: Objetivos estratégicos 2012-2014



5.4.2 Iniciativas y Proyectos Estratégicos

Al corte del 31 de diciembre, el Plan de acción 2013 está compuesto por 13 iniciativas que apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el 2011, según se presentan en el Gráfico N° 46.

Gráfico No 46: Proyectos estratégicos



5.4.3 Avance del Plan de Acción Institucional 2013

De manera global, al 31 de diciembre de 2013 se logró un avance del 79,3% en la ejecución de las actividades definidas en los 13 proyectos que conforman el Plan de Acción Institucional, frente a un esperado temporal del 81.9%. No obstante, respecto a los hitos definidos el cumplimiento fue inferior, siendo del 71,3%, esto en razón que al cierre de vigencia queda en proceso algunas actividades de carácter tecnológico y documental. A continuación se explican los avances en los proyectos:

Proyecto 1: Implementación Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF): Dando cumplimiento se conformó el equipo encargado y se definió el cronograma para la ejecución del proyecto. Del mismo modo, se analizaron los estándares aplicables a la entidad y se divulgó el proyecto NIIF a las áreas involucradas. También se adelantó la evaluación de los impactos que trae la implementación del proyecto NIIF a nivel contable, financiero y tecnológico, y de procesos, a fin de definir un plan de actividades. Considerando que en 2013 estuvo en curso la expedición de normatividad por parte de la Contaduría General de la Nación sobre el ámbito de aplicación y los plazos para la implementación NIIF en las entidades públicas fue necesario suspender la ejecución de algunas actividades enmarcadas en este proyecto.

Proyecto 2: Optimización de la gestión documental: En el marco de este proyecto se adelantó la contratación de la herramienta de búsqueda unificada, y a partir del cronograma se avanzó en la instalación de los componentes y la configuración del mismo, quedando por ejecutar la integración de los mismos dentro de Orfeo y la fase de pruebas. También se adecuó el SGD (Orfeo) -Software de Gestión Documental- en los módulos de radicación y consulta. Por otra parte, se inició una labor de digitalización de folios y planos y se definió y ejecuto un plan para cumplir la estrategia de “cero papel”, la cual quedo en proceso al cierre de la vigencia.

Proyecto 3: Implementación de la gestión de riesgos del negocio: Por una parte, se ejecutó el plan de capacitación en gestión de riesgos definido y se definieron las políticas de gestión de riesgo de negocio y la estructura organizacional para soportarla. También, se realizó la construcción de la base de conocimiento de riesgos y controles para todas las tipologías de proyecto y se documentaron los eventos de riesgo mediante el análisis de solicitudes del fondo de contingencias información que permitió formular una nueva propuesta de prima por riesgo a los convenios, la cual quedo pendiente de revisar su aplicabilidad en 2014.

Proyecto 4: Implementación del área de servicios y soluciones: Se avanzó en la implementación del componente de servicios mediante la implementación del esquema de fábricas de diseño e interventoría. No obstante, en noviembre de 2013, y consistente con el avance del proyecto de rediseño organizacional la Junta Directiva determino suspender el proyecto mientras se desarrolla el proceso de reestructuración que adelante la entidad.

Proyecto 5: Fortalecimiento del proceso de liquidaciones: El módulo de liquidaciones fue desarrollado, se actualizó el procedimiento de liquidaciones y se definieron tiempos de entrega sobre los cuales de manera mensual se está realizando seguimiento. A partir del cronograma de liquidación de contratos definido, en 2013 se liquidaron 1.728 contratos de los 2.015 identificados, lo cual representa un avance del 85,7%; se aclara que los contratos no liquidados corresponden a algunos que se encuentran en un estado judicial.

Proyecto 6: Renovación de la imagen corporativa y posicionamiento: A partir del diagnóstico realizado, de percepción actual pre y post, se formuló la propuesta de renovación de la imagen corporativa, la cual fue validada por la Gerencia. Igualmente, se realizó el rediseño de la página web de la entidad y se implementó la estrategia de redes sociales de FONADE. También se cumplió con los eventos definidos para el posicionamiento institucional.

Proyecto 7: Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la Estructuración y evaluación de proyectos: En el marco de este proyecto se formuló propuesta de ajuste a la metodología de evaluación de nuevos negocios y se trabajó en la plantilla para el costeo de los mismos, quedando pendiente la aprobación de la misma. También, se actualizó el procedimiento de negociación para la línea misionales y se inició el ajuste de novedades en la ejecución de convenios. Finalmente, se definió la metodología con la cual se realiza seguimiento a PyGs por convenios.

Proyecto 8: Prevención del daño antijurídico: Se formuló y ejecuto el cronograma de sensibilización y capacitación correspondiente con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico sobre conocimientos y buenas prácticas en prevención del daño antijurídico. Se implementó la herramienta THEMIS, se crearon dos guías, una para la reclamación de póliza y otra de lineamientos para las medidas correctivas y sancionatorias dentro del cumplimiento contractual y se expidió el procedimiento de acciones judiciales. Del mismo modo, se implementó la póliza de cumplimiento ante entidades públicas con régimen privado.

Proyecto 9: Plan Estratégico Tecnológico: Se realizó la contratación interadministrativa con la empresa UNE EPM Telecomunicaciones para la modernización de la Infraestructura enfocada hacia la modalidad de IaaS (Infraestructura como servicio), llevándolo hacia el entorno de la nube (cloud computing). Por otra parte, a partir de la prueba piloto realizada al aplicativo SIENTE se determinó la implementación del sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos que se denominará ZOOM. Al cierre de 2013 se logró un avance del 93% en la ejecución del cronograma de trabajo para la 1ª etapa que corresponde a la implementación de la funcionalidades básicas, quedando pendiente realizar la implementación a nivel de usuarios.

Proyecto 10: Optimización de la estructura organizacional y fortalecimiento del capital humano: Se presentó a la Junta Directiva el proceso de reorganización institucional y a la Alta Consejería para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa. Se realizaron los ajustes solicitados al documento técnico a partir de la revisión y ajuste del modelo de negocio de la Entidad, es de aclarar que el proyecto se dará continuidad en 2014. Por otra parte, durante el año se ejecutó el cronograma proceso de inducción al nuevo servidor público.

Proyecto 11: Implementación de la infraestructura que soporta el Plan de continuidad del negocio de FONADE: En el desarrollo de este proyecto, se mantuvo la infraestructura tecnológica existente en el Centro de Cómputo Alterno (CCA) y se formuló el plan de sensibilización y capacitación sobre el Plan de continuidad de negocio y el plan de pruebas, hitos que quedaron al cierre de año en ejecución. Por otra parte, se realizó el análisis de impacto del negocio como insumo para definir los procesos críticos que se incluirán en la estrategia de recuperación, sobre la cual a cierre de año quedaron pendientes las alternativas quedando pendiente su selección e implementación en 2014.

Proyecto 12: Optimización de la actividad estudios previos: Dentro de los avances de este proyecto, se conformó una base de datos con los precios de los 2000 ítems definidos como los más comunes y se conformaron las AIU. El aplicativo de estructuración de estudios previos para proyectos de infraestructura quedó implementado, y se realizó la contratación de los profesionales a fin de fortalecer el equipo.

Proyecto 13: Implementación de monitoreo y seguimiento de proyectos: En 2013 se adelantó el proceso de selección y contratación de las firmas externas que apoyaran el esquema, se definió la metodología, informes y procedimiento a seguir y se realizó la prueba piloto adelantando 88 visitas a los proyectos.

5.5 Gestión Jurídica

En el transcurso del año 2013, la Asesoría Jurídica dio continuidad a la conceptualización y apoyo que en asuntos de carácter jurídico debe brindarse a las diferentes áreas de la Entidad. Igualmente se revisó con prontitud los actos administrativos, contratos y convenios que por su competencia deben ser suscritos por la representante legal de la Entidad.

Por otro lado, se atendieron los procesos judiciales que se siguen en contra de la Entidad, así como aquellos procesos que la misma entidad debe iniciar. Esta labor comprende la vigilancia de la totalidad de actuaciones judiciales que se tramitan en los diferentes estrados judiciales del país ante la jurisdicción contenciosa administrativa, civil, laboral, penal y en algunos casos ante tribunales de arbitramento.

Los procesos judiciales en curso, tiene su origen, en su mayoría, en incumplimientos contractuales, procesos laborales instaurados por ex contratistas que estuvieron vinculados por contrato de prestación de servicios, acciones de nulidad y restablecimiento del derecho aduciendo la nulidad de actos administrativos proferidos por la entidad, acciones de reparación directas por presuntas fallas del servicios, procesos ejecutivos adelantados por la Entidad y en contra de esta, y acciones penales en la cuales FONADE ha actuado como denunciante.

A la fecha FONADE tiene 222 procesos judiciales, dentro de los cuales en 65 actúa como demandante y en 157 procesos actúa como demandado. Adicionalmente, cursa 13 procesos relacionados con la defensa judicial de los predios que FONADE adquirió del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (predios de Barú).

La Entidad instauró 70 acciones penales en contra de contratistas por la presunta comisión de delitos en la ejecución de los contratos celebrados con éstos y contra proponentes por presuntos delitos relativos a sus actuaciones dentro de los procesos de selección adelantados por FONADE.

Durante el año 2013 se iniciaron en contra de FONADE 28 procesos, de los cuales 12 cursan en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, 12 en la Jurisdicción Ordinaria Laboral y 4 Tribunales de Arbitramento ante la Cámara de Comercio de Bogotá

En el año 2013 FONADE instauró 34 demandas, de las cuales 28 cursan en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, 3 ante la Jurisdicción Civil, 2 ante el Tribunal de Arbitramento de la Cámara de Comercio de Bogotá y 1 ante la Sala Disciplinaria del Consejo Superior de la Judicatura.

Ahora bien, se profirió sentencia a favor de la Entidad así:

✓ FONADE como demandante: 4 fallos, y cuyo valor de la condena impuesta a la contraparte ascendió aproximadamente a la suma de \$2.491,9 millones.

✓ FONADE como demandada: 15 fallos cuyas pretensiones ascendían a la suma aproximada de \$11.558,4 millones.

Por otro lado, se fallaron 5 procesos en contra de los intereses de la Entidad, cuyo valor de la condena impuesta ascendió aproximadamente a la suma de \$347,5 millones. En el mismo año, el proceso en sede arbitral convocado por el Consorcio Andes fue archivado toda vez que la parte convocante no canceló en tiempo los gastos respectivos. Por otro lado, se dieron por terminados 9 procesos laborales por conciliación en los cuales la Entidad actuaba como demandada.

Significa lo anterior, que en el 2013 concluyeron 34 procesos.

Entre los fallos que condenaron a la Entidad, entre los más significativos se encuentran:

✓ Proceso arbitral de CONSORCIO SANEAMIENTO BASICO R-2005 contra FONADE en el cual se profirió laudo el 26 de septiembre de 2012 en contra de la Entidad por un valor de \$214,2 millones. Posteriormente, se presentó recurso de apelación del laudo ante el Consejo de Estado, el cual fue negado mediante sentencia de 3 de mayo de 2013, aprobando el 27 de septiembre de 2013, la liquidación de costas por un valor de \$20 millones.

✓ Proceso Ordinario Laboral, iniciado por ANA MERCEDES PERCY GARZON en contra de FONADE, se profirió fallo en contra de FONADE en última instancia por el Tribunal Superior de Bogotá, confirmando el fallo de primera instancia, en contra de FONADE, condenándolo a pagar la suma de \$22,1 millones y costas por \$1 millón. El 5 de noviembre de 2013 se interpuso recurso de casación y está pendiente en el Tribunal para que sea aceptado o no, de no ser aceptado el recurso, se procederá al respectivo pago.

A continuación se hace una relación de los procesos activos de los cuales hace parte la Entidad como sujeto activo o pasivo del proceso:

Tabla No. 36 – Número de procesos judiciales activos, según su naturaleza

Naturaleza del Proceso	Número de procesos
Jurisdicción Contenciosa Administrativa	157
Jurisdicción Ordinaria Laboral	44
Jurisdicción Ordinaria	11
Tribunales de arbitramento	9
Proceso Disciplinario	1
Procesos penales	70
Procesos defensa judicial-Predios Barú	13
TOTAL	305

Por otro lado, y de conformidad con la información suministrada por el Secretario Técnico del Comité de Conciliación de la Entidad, en el año 2013 el Comité sesionó cuarenta y tres (43) veces.

Se sometieron a su consideración sesenta y un (61) casos en los que FONADE obró como convocado y/o demandado, y sobre los cuales el Comité accedió a conciliar en siete (7) de ellos, cuyos montos ascienden a la suma \$3.521,4 millones, desestimando las restantes⁶.

⁶ 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. 37 –Número y Valor de solicitudes de Conciliación en 2013

Reclamaciones (contra FONADE)	Número
Conciliadas	7
No Conciliadas	54
Total	61

Valor Pretendido (contra FONADE)	Valor Autorizado
\$ 125.445.365.275,18	\$ 3.521.476.802,13

Para la decisión de la procedencia o no de la conciliación, en las diferentes reclamaciones que conoce el Comité, se evalúa y verifica la procedencia o no del acuerdo conciliatorio, desde el punto de vista jurídico y técnico, y que el mismo no sea violatorio de la ley y no resulte lesivo para el patrimonio público.

Sobre el particular cabe anotar que las solicitudes de conciliación que estudia el Comité de Conciliación y Defensa Judicial, en su gran mayoría se presentan con el objeto de evitar la conciliación prejudicial como requisito de procedibilidad para iniciar las acciones judiciales, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1285 de 2009 y en el Decreto 1716 de 2009. Igualmente se sometieron a consideración del Comité asuntos relativos a audiencias de conciliación en el trámite de procesos judiciales en los cuales FONADE hace parte como demandado, tribunales de arbitramento, audiencia de pacto de cumplimiento en acciones populares y conciliaciones administrativas laborales presentadas ante la autoridad del trabajo.

Tabla No. 38 –Tipo de solicitudes de Conciliación

Tipos de conciliación	Número de casos
Prejudiciales como requisito de procedibilidad para demandar	37
Procesos laborales	8
Audiencias de pacto de cumplimiento (acciones populares)	6
Conciliaciones judiciales procesos contencioso administrativos	5
Tribunales de arbitramento	3
Conciliaciones administrativas laborales ante autoridades del trabajo	2

En la tabla No. 39 se presenta el número y valores, de las reclamaciones sometidas al Comité de Conciliación y Defensa Judicial de FONADE, de manera comparativa durante los años 2012 y 2013:

Tabla No. 39 –Número y Valor de solicitudes de Conciliación 2012 y 2013

	2012	2013
Nº de reclamaciones (contra FONADE)	41	61
Reclamaciones conciliadas	1	7
Reclamaciones NO conciliadas	40	54
Valor pretendido	\$122.929.005.278,70	\$ 125.445.365.275,18
Valor autorizado	\$19.400.160,00	\$ 3.521.4 millones

En relación con el comparativo anterior, vale la pena advertir que el valor pretendido en el año 2013 en solicitudes de conciliación, podría constituir el monto de futuras demandas en contra de FONADE, las cuales podrían afectar el patrimonio de la Entidad.

5.5.1 Solicitudes de inicio de acciones judiciales de FONADE y audiencias de conciliación (FONADE demandante y/o convocante).

De igual manera, en la vigencia 2013, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial estudió y decidió veintinueve (29) casos, consistentes en solicitudes de inicio de acciones judiciales por parte del Área Técnica de FONADE, contra diferentes personas de derecho público y privado, en las cuales resultaba obligatorio el cumplimiento de la conciliación como requisito de procedibilidad para que FONADE iniciara las correspondientes acciones judiciales. En dichas solicitudes, el Comité determinó la procedencia de iniciar acciones judiciales y determinó las pretensiones que deben demandarse en cada caso.

Asimismo, el Comité de Conciliación estudió seis (6) casos, en los cuales aprobó fórmula de conciliación para audiencia de conciliación prejudicial y para audiencias de conciliación en procesos judiciales en los cuales FONADE obra como parte convocante y/o demandante.

Las solicitudes de inicio de acciones judiciales y audiencias de conciliación en las cuales FONADE obró como parte demandante y/o convocante, estudiadas por el Comité de Conciliación, trataron sobre los siguientes temas:

Tabla No. 40 –Número de Solicitudes de inicio de acciones judiciales
y audiencia de conciliación

Objeto de la solicitud	Número de solicitudes
Audiencias de conciliación prejudicial (FONADE convocante) para agotar requisito de procedibilidad para obtener la liquidación judicial de los convenios de apoyo financiero derivados del convenio N° 194048 celebrado entre FONADE – Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, hoy Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (Proyectos Agua Potable y Saneamiento Básico)	20
Otras audiencias de conciliación prejudicial para agotar requisito de procedibilidad (FONADE convocante)	5
Conciliaciones prejudiciales (FONADE convocante) convocadas para lograr el reintegro de los recursos entregados a los Municipios como consecuencia de la celebración de los convenios derivados del convenio interadministrativo N° 200835, celebrado entre FONADE y el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP (Sisbén)	4
Audiencias de conciliación en procesos contencioso administrativos (FONADE demandante)	3
Audiencias de conciliación en procesos ejecutivos (FONADE demandante)	2
Audiencia de conciliación prejudicial ante la Superintendencia delegada para la Función Jurisdiccional y Conciliación de la Superintendencia Nacional de Salud	1
Totales casos (FONADE convocante o demandante)	35

De los treinta y cinco (35) casos arriba mencionados, cinco (5) fueron conciliados en sede prejudicial ante el Ministerio Público y nueve (9) fueron solucionados directamente entre FONADE y su contraparte, con los cuales se lograron, para ambos casos, ahorros patrimoniales para la Entidad. Para los restantes veintiún (21) casos no se logró acuerdo conciliatorio entre FONADE y su contraparte, procediendo en consecuencia presentar la correspondientes demanda ante la jurisdicción.

