



FONADE

Proyectos que transforman vidas

Informe de Gestión 2015

DIRECTIVOS

Alfredo Ramón Bula Dumar
Gerente General

Argelio Javier Cardona Arias
Subgerente Financiero

Juan David Barahona Rebolledo
Subgerente Técnico

José Oberdan Martínez Robles
Subgerente de Contratación

Katrizza Morelli Aroca
Subgerente Administrativa

Marcelo Giraldo Álvarez
Asesor Jurídico

Luis Eberto Hernández León
Asesor de Control Interno

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Aura Eunice Pérez Rosas
Gerente Área Banca de Inversión y
Asociaciones Público Privadas (APP)

Flor María Morales Guerra
Gerente Área Contabilidad

Ramiro José Rodríguez Severiche
Gerente Área Negociación de Inversiones

José Antonio Restrepo Carmona
Gerente Área de Presupuesto

Tomás José Guardiola Sarmiento
Gerente Área Fondo Ejecución de Proyectos

Kerly Agamez Berrio
Gerente Área Planeación Contractual

Luz Stella Trillos Camargo
Gerente Área Seguimiento, Controversias
Contractuales y Liquidaciones

Luis Fernando Torres Ramírez
Gerente Área de Procesos de Selección y
Contratación

Fanny Hernández Flórez
Gerente Área Ciencia, Tecnología y
Emprendimiento

Carmen Cecilia Anzoátegui Florez
Gerente Senior asignada de las obligaciones
de la Gerencia de Unidad del Área Desarrollo
Económico y Social

Silvia de la Hoz Aristizábal
Gerente Área Minas e Hidrocarburos

Carlos Alberto Acosta Narváez
Gerente Área Infraestructura Social

Lyda Milena Esquivel Roa

Gerente Área Infraestructura Productiva

Jorge Iván Henao Ordoñez

Gerente Área Desarrollo Territorial

Hector Mario Amar Gil

Gerente Master asignado de las obligaciones de la Gerencia de Unidad del Área Servicios Administrativos

José Manuel Melo Espejo

Gerente Área Pagaduría

Beatriz Amalia Sánchez Luque

Gerente Área Talento Humano

Cindy Cristina Rodríguez Hamburger

Gerente Área Gestión Administrativa

Rodrigo Jiménez León

Gerente Área Tecnología de la Información

Carmen Cecilia Henao Espinosa

Gerente Área de Organización y Métodos

Carmen Cecilia Henao Espinosa

Gerente de Unidad Área de Organización y Métodos asignada de las obligaciones de la Gerencia de Unidad del Área de Planeación y Gestión de Riesgos

Yinna Alexandra Muñoz Barbosa

Líder Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas

Tabla de contenido

1. LÍNEAS DE NEGOCIO DE GERENCIA Y GESTIÓN	11
1.1 SUSCRIPCIÓN Y EJECUCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	11
1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio	11
1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo	13
1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la Administración Nacional	14
1.2 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS	15
1.2.1 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos por sectores de la Administración Nacional.	15
2. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	43
2.1 GESTIÓN FINANCIERA	43
2.1.1 Gestión financiera	43
2.1.2 Estructura del balance	49
2.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL	56
2.2.1 Ejecución presupuestal de ingresos	57
2.2.2 Ejecución presupuestal de gastos	61
2.3 GESTIÓN DE INVERSIONES	67
2.3.1 Evolución y estructura del portafolio de inversiones	67
2.3.2 Estructura de plazos	71
2.3.3 Rentabilidad	72
2.3.4 Rendimientos	73
2.4 BANCA DE INVERSIÓN Y ASOCIACIONES PUBLICO PRIVADAS	74
3. GESTIÓN 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	78
3.1.2 Desarrollo administrativo: Gobierno en Línea, Anti-trámites y Servicio al Ciudadano	79
3.2 GESTIÓN DE PAGOS	81
3.2.1 Informe de operación de pagos	81
3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	83
3.3.1 Ejecución de programas de inducción, capacitación, salud ocupacional y bienestar social	83
3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA	86
3.4.1 Proyectos de Adecuación	86
3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL	87
3.5.1 Gestión de expedientes y correspondencia	87
3.6 QUEJAS Y RECLAMOS	88
3.6.1. Quejas y reclamos	88
3.7 GESTIÓN TECNOLÓGICA	89
3.7.1. PLATAFORMA TECNOLÓGICA	89
3.7.2 GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PLATAFORMA TECNOLÓGICA	93

3.7.3	PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO	97
3.8	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	98
3.8.1	Gestión de comunicaciones e imagen corporativa	98
3.9	CUMPLIMIENTO DE DIRECTIVA PRESENCIAL 06 DE 2014	101
3.9.1.	Estado de la implementación de instrucciones de la Directiva Presidencial 06 de 2014	101
4.	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	104
4.1	GESTIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS	104
4.2	GESTIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN	105
4.2.1	Procesos de selección abiertos por modalidad 2015	106
4.2.2	Evaluación de procesos de selección	107
4.2.3	Aceptación de oferta en procesos de selección	107
4.2.4	Audiencias de apertura de Sobres	108
4.3	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y LEGALIZACIÓN	108
4.4	GESTIÓN DE LIQUIDACIONES	110
4.4.1	Gestión de liquidación de convenios	110
4.4.2	Gestión de liquidación contratación derivada	111
5.	GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS, PLANEACIÓN Y JURÍDICA	115
5.1	GESTIÓN AUDITORÍA Y CONTROL	115
5.1.1	Plan anual de auditoría	115
5.1.2	Evaluación plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República	115
5.1.3	Evaluación Independiente	116
5.1.4	Informes	117
5.1.5	Actividades	118
5.1.6	Propiedad Intelectual y derechos de autor	119
5.1.7	Cumplimiento Directiva Presidencial 06/2014	119
5.2	GESTIÓN DE RIESGOS	120
5.2.1	Gestión de riesgos financieros	120
5.2.2	Gestión del riesgo operativo	129
5.2.3	Gestión Del Riesgo De Lavado De Activos Y Financiación Del Terrorismo	132
5.3	GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	133
5.4	PLANEACION Y MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL	135
5.4.1	Plan de Acción 2015	135
5.4.2	Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia	144
5.5	GESTIÓN JURÍDICA	147
5.5.1	Actividades de asesoría y capacitación	147
5.5.2	Procesos Judiciales	148
5.5.3	Comité de conciliación y defensa judicial	149
5.5.4	Secretaria Junta Directiva	151
5.5.5	Trámite de acciones de tutela	151
5.5.6	Seguimiento Trámite de Derechos de Petición	151

Relación de gráficos

Gráfico 1: Número y valor de convenios suscritos 2013 – 2015	11
Gráfico 2: Valor de convenios suscritos por línea de negocio en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	12
Gráfico 3: Valor de convenios suscritos por línea de negocio en el 2015 (cifras en millones)	12
Gráfico 4: Distribución convenios suscritos según Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018	13
Gráfico 5: Evolución márgenes de rentabilidad 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)	45
Gráfico 6: Evolución de ingresos 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)	46
Gráfico 7: Composición de ingresos al 31 de diciembre de 2015	47
Gráfico 8: Evolución de Gastos 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)	48
Gráfico 9: Composición gastos operacionales a 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	48
Gráfico 10: Estructura del Balance a 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	50
Gráfico 11: Composición de Activos Totales al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	51
Gráfico 12: Composición de Pasivos al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	52
Gráfico 13: Composición del Patrimonio al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	54
Gráfico 14: Ejecución de ingresos por rubros año 2015	58
Gráfico 15: Ejecución Rendimientos Financieros 2015 (cifras en millones de pesos)	59
Gráfico 16: Composición de ingresos rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones	60
Gráfico 17: Ejecución por rubros gastos administrativos	63
Gráfico 18: Ejecución por gastos de inversión	64
Gráfico 19: Evolución portafolio de inversiones total (cifras en millones de pesos)	67
Gráfico 20: Evolución portafolio de proyectos (cifras en millones de pesos)	68
Gráfico 21: Evolución portafolio de recursos propios (cifras en millones de pesos)	68
Gráfico 22: Valor por tipo de operaciones por año (cifras en millones de pesos)	69
Gráfico 23: Participación del portafolio por convenios (cifras en millones de pesos)	70
Gráfico 24: Composición del portafolio total al 31 de diciembre de 2015	70
Gráfico 25: Composición del portafolio inversiones por emisor	71
Gráfico 26: Portafolio total de inversiones por plazos	72
Gráfico 27: Portafolio de Inversiones por duración	72
Gráfico 28: Rentabilidad del portafolio de inversiones	73
Gráfico 29: Rendimientos del portafolio de inversiones	74
Gráfico 30: Distribución del valor de pagos - 2015	82
Gráfico 31: Distribución del número de pagos - 2015	82
Gráfico 32: Áreas de intervención y actividades realizadas - Sistema de Estímulos	84
Gráfico 33: Áreas intervención y actividades realizadas – Plan de seguridad y salud en el trabajo	85
Gráfico 34: Evaluación del PETIC 2012-2015	89
Gráfico 35: Grupos Sistemas de Información de FONADE con corte al 31 de diciembre de 2015.	90
Gráfico 36: Evolución Gestión Infraestructura y Plataforma de TI de FONADE	94
Gráfico 37: Resumen Gestión Servicios de TI de FONADE 2015	96
Gráfico 38: Resumen Evolución Mensual Gestión Servicios de TI de FONADE 2015	96
Gráfico 39: Resumen Evolución Aprovisionamiento Equipos FONADE 2015	97
Gráfico 40: Porcentaje por tipo de solicitud durante 2015	105
Gráfico 41: Número de procesos de selección abiertos 2013-2014-2015	105
Gráfico 42: Número de procesos abiertos por mes en 2015	106
Gráfico 43: Procesos abiertos por modalidad en 2015	106
Gráfico 44: Número de ofertas evaluadas 2013-2014-2015	107
Gráfico 45: Procesos de selección aceptados y fallidos	107

Gráfico 46: Valor procesos aceptados y ahorros generados (cifras en millones de pesos) _____	108
Gráfico 47: Evolución MPE vs. Pagos Observados Ene – Dic 15. Componente Misional _____	122
Gráfico 48: Evolución MPE vs. Pagos Observados Ene – Dic 15. Componente Funcionamiento _____	122
Gráfico 49: Evolución Activos Líquidos. Ene – Dic 15 _____	123
Gráfico 50: Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic 15 _____	123
Gráfico 51: Evolución VeR Ene –Dic 2015 _____	125
Gráfico 52: Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería _____	126
Gráfico 53: Evolución de las Tasas de Referencia de los TES _____	127
Gráfico 54: Objetivos Estratégicos _____	138
Gráfico 55: Estrategias Operativas _____	139

Relación de tablas

Tabla 1: Distribución convenios suscritos según Plan de Nacional de Desarrollo 2015 - 2018	13
Tabla 2: Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2015	14
Tabla 3: Estado de resultados (cifras en millones de pesos)	43
Tabla 4: Balance General a 31 de Diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)	49
Tabla 5: Valor de depósitos y exigibilidades por cliente al 31 de diciembre de 2015	52
Tabla 6: Indicadores financieros de rentabilidad	55
Tabla 7: Indicadores financieros de apalancamiento	55
Tabla 8: Indicadores financieros de eficiencia	55
Tabla 9: Presupuesto de Ingresos 2015-2013 (cifras en millones de pesos)	56
Tabla 10: Presupuesto de gastos (cifras en millones de pesos)	56
Tabla 11: Ejecución presupuesto de ingresos año 2015 (cifras en millones de pesos)	57
Tabla 12: Ejecución presupuesto de gastos año 2015 sin incluir disponibilidad final	61
Tabla 13: Detalle de gastos administrativos (millones de pesos)	62
Tabla 14: Cuentas por pagar constituidas año 2015 (millones de pesos)	64
Tabla 15: Portafolio de proyectos de convenios (cifras en millones de pesos)	74
Tabla 16: Relación los documentos del SGC actualizados durante el 2015	79
Tabla 17: Avance porcentual de ejecución por componente Plan Institucional de Desarrollo Administrativo diciembre de 2015	79
Tabla 18: Valor de los pagos efectuados - 2015 (millones de pesos)	82
Tabla 19: Número de pagos - 2015	83
Tabla 20: Actividades del Plan Institucional de Capacitación – PIC	86
Tabla 21: Nuevos sistemas de información implantados en la vigencia 2015	91
Tabla 22: Mejoras ejecutadas en 2015 a sistemas de información existentes	91
Tabla 23: Proyectos de implantación de sistemas de información	93
Tabla 24: Iniciativas Infraestructura y Plataforma de TI FONADE 2015	94
Tabla 25: Consolidado Cumplimiento Directiva Presidencial	102
Tabla 26: Cantidad de solicitudes atendidas durante el 2015	104
Tabla 27: Presupuesto oficial de procesos de selección abiertos (cifras en millones de pesos)	105
Tabla 28: Distribución y valor mensual de procesos abiertos (cifras en millones de pesos)	106
Tabla 29: Presupuesto Oficial Estimado de Procesos abiertos por modalidad 2015 (Millones de pesos)	107
Tabla 30: Audiencias realizadas en 2015	108
Tabla 31: Contratos suscritos	109
Tabla 32: Cronograma de Convenios a Liquidar Año 2015	110
Tabla 33: Total convenios liquidados 2015	111
Tabla 34: Total Solicitudes Radicadas Año 2015	111
Tabla 35: Documentos adicionales elaborados en el Área de Liquidaciones 2015	112
Tabla 36: Programa anual de actividades	115
Tabla 37: Evaluación Plan de Mejoramiento con corte a 31 de diciembre 2015	115
Tabla 38: Actividades Ejecutadas Vigencia 2015	118
Tabla 39: Licenciamiento de Equipos	119
Tabla 40: Promedio mensual del VeR (cifras en millones de pesos) y nivel de riesgo sobre Patrimonio y sobre Valor del portafolio de inversiones	127
Tabla 41: Cumplimiento de límites de pérdidas máximas del portafolio de recursos propios y de proyectos	128
Tabla 42: Avance Plan de Acción 2015	141

Tabla 43: Avance del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera al corte de 31 de mayo de 2015.	146
Tabla 44: Numero de procesos según su naturaleza	149
Tabla 45: Número de casos por tipo de conciliación	149
Tabla 46: Número de reclamaciones	149
Tabla 47: Valor pretendido contra FONADE	150
Tabla 48: Número y valores de las reclamaciones sometidas al estudio del Comité de Conciliación y Defensa Judicial	150
Tabla 49: Acciones Judiciales	151
Tabla 50: Número de peticiones.	151



LÍNEAS DE NEGOCIO DE GERENCIA Y GESTIÓN

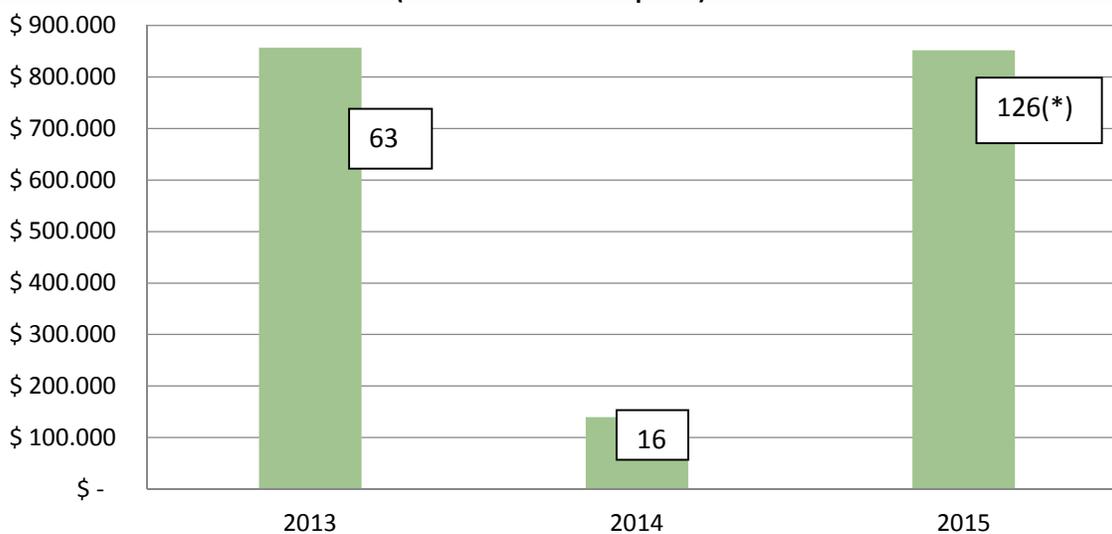
1. LÍNEAS DE NEGOCIO DE GERENCIA Y GESTIÓN

1.1 SUSCRIPCIÓN Y EJECUCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

En el 2015, FONADE suscribió un total de 126 nuevos convenios y contratos, por un valor de \$851.638 millones. En el siguiente gráfico se presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor durante el periodo 2013- 2015.

Cabe anotar que una vez superados los efectos de la Ley de Garantías electorales del 2014 y otras restricciones presentadas en esas vigencias, FONADE logro aumentar considerablemente el número de convenios suscritos tanto en entidades territoriales como como entidades del Orden Nacional.

Gráfico 1: Número y valor de convenios suscritos 2013 – 2015
(cifras en millones de pesos)

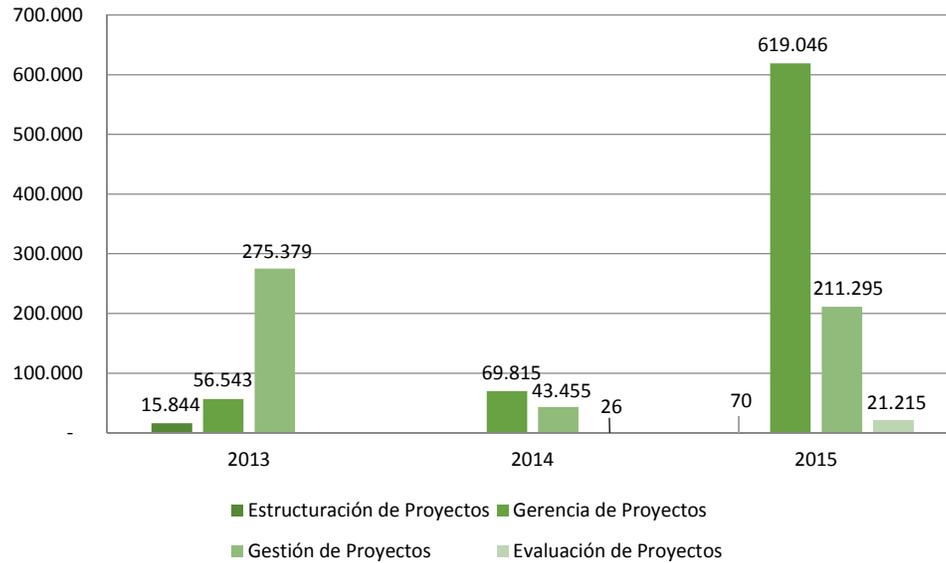


(*) Para el 2015, el número de las adiciones realizadas a los convenios suscritos durante la misma vigencia correspondió a \$11.966 millones, que corresponde al 1.4% de los convenios suscritos en 2015.

1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio

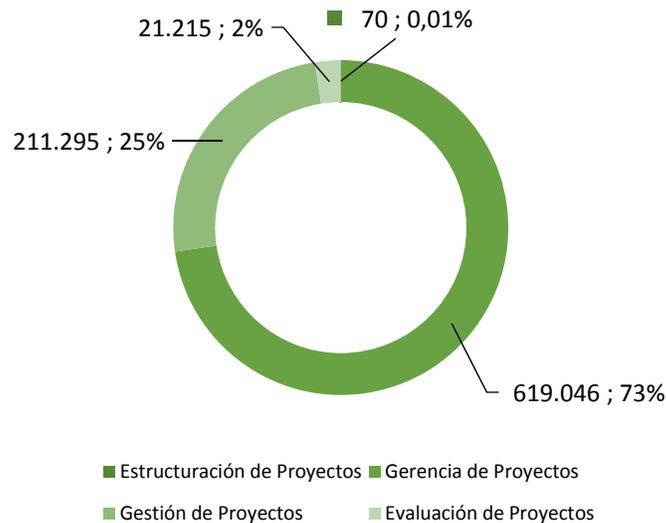
La línea con mayor participación dentro del portafolio de servicios ofrecidos por FONADE durante el 2015, continua siendo la de *Gerencia de Proyectos*, tal y como se evidencia en el Gráfico No 2. Gracias a la experiencia y los resultados obtenidos durante las últimas dos vigencias esta línea de servicio ha sido la más demandada por nuestros clientes.

Gráfico 2: Valor de convenios suscritos por línea de negocio en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



La línea de negocio de *Gerencia de Proyectos* en 2015 en FONADE, alcanzó un monto total de \$619.046 millones, correspondientes al 73% de los nuevos negocios realizados.

Gráfico 3: Valor de convenios suscritos por línea de negocio en el 2015 (cifras en millones)



1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo

Durante la vigencia 2015, FONADE ha participado en la suscripción de convenios para dar cumplimiento a los pilares y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2015- 2018. De esta manera, teniendo en cuenta los pilares y estrategias del Plan “TODOS POR UN NUEVO PAÍS”, se ejecutaron proyectos que de acuerdo con el sector al que corresponden, aportan al logro de las metas estratégicas del país, convirtiendo a FONADE en un aliado clave para la ejecución de proyectos prioritarios para el Gobierno Nacional. En el Gráfico No. 4 se presenta la distribución por pilar del Plan Nacional de Desarrollo y en la tabla No. 1 se presenta la distribución por estrategias del mismo.

Gráfico 4: Distribución convenios suscritos según Plan Nacional de Desarrollo 2015 – 2018

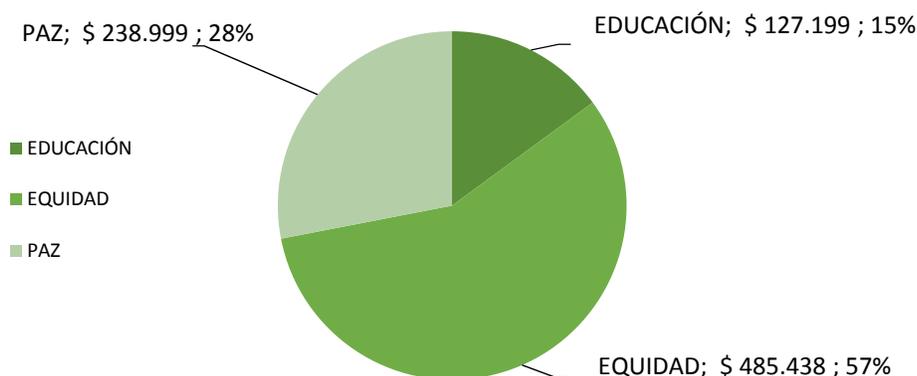


Tabla 1: Distribución convenios suscritos según Plan de Nacional de Desarrollo 2015 - 2018

ESTRATEGIA PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	NÚMERO PROYECTOS	VALOR
Buen gobierno	19	\$256.650.986.160
Competitividad e infraestructura estratégica	11	\$336.522.564.200
Movilidad social	9	\$191.493.244.900
Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz	87	\$66.971.656.929
TOTAL	126	\$851.638.452.190

1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la Administración Nacional

A través de la ejecución de los convenios que hacen parte del portafolio de FONADE, durante la vigencia 2015 se intervienen los más importantes sectores de la administración nacional. La Tabla No. 2 presenta el detalle de la distribución de participación en cada uno de los sectores.

Tabla 2: Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2015

SECTOR	No. CONVENIOS	VALOR	PARTICIPACIÓN POR NÚMERO DE CONVENIOS
Interior y justicia	86	\$66.918.325.409	68%
Planeación	13	\$172.185.193.502	10%
Deporte y recreación	7	\$91.569.906.860	6%
Vivienda	5	\$129.094.664.287	4%
Transporte	4	\$1.091.575.000	3%
Comunicaciones	2	\$247.375.460.758	2%
Educación	2	\$123.131.676.534	2%
Hacienda y crédito público	2	\$5.855.172.508	2%
Salud	2	\$10.205.829.270	2%
Otros sectores	3	\$4.210.648.061	4%
TOTAL	126	\$851.638.452.190	100%

** El monto no incluye las adiciones o reducciones que se han efectuado en los convenios.

Da la tabla anterior se destaca el sector de Comunicaciones, para el cual FONADE es un aliado estratégico en la ejecución de los programas bandera del Gobierno Nacional en la materia. También se resalta la participación en los sectores de Vivienda, Educación y Planeación, en donde FONADE se ha hecho presente en la ejecución de importantes proyectos, algunos de los cuales continuarán ejecutándose durante el 2016. Estos sectores contemplan convenios cuyo valor corresponde al 80% del valor total de convenios celebrados en 2015.

En materia de número de convenios, el sector de Interior y Justicia representa el 68% de los suscritos durante la vigencia 2015. Lo anterior, se justifica por la suscripción de más de 30 convenios con entidades territoriales para la construcción de Centros de Integración Ciudadana en alianza con el Ministerio del Interior y Justicia.

1.2 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

1.2.1 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos por sectores de la Administración Nacional.

1.2.1.1 Minas y energía

Durante el 2015, FONADE continuó dando cumplimiento a los lineamientos y objetivos estratégicos participando activamente en la implementación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo. Durante este año, el portafolio de proyectos dentro del sector de Minas e Hidrocarburos ascendió a doce (12) convenios por un valor de \$846.280 millones, Los clientes estratégicos con los cuales se han suscrito estos convenios son: la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, la Agencia Nacional de Minería – ANM, el Servicio Geológico Colombiano – SGC, el Ministerio del Interior y la Contraloría General de la República – CGR.

- **Convenio Agencia Nacional de Minería (ANM)**

En 2014, FONADE culminó la ejecución del convenio suscrito con la ANM, cuyo objetivo consistía en realizar las actividades de apoyo a la fiscalización integral de títulos mineros en el territorio nacional. Entre las cuales, de mayor relevancia, se encuentran la revisión documental, inspecciones en campo y elaboración de Informes de Fiscalización Integral – IFI - para aprobación de la ANM, para más de 10.160 títulos mineros en el marco del diseño e implementación del Sistema Integral de Gestión Minera.

Una vez culminada la ejecución de actividades en el marco del Convenio con la ANM, fue necesario prorrogar la etapa de liquidación de mutuo acuerdo hasta el 30 de diciembre de 2015, con el fin de adelantar las gestiones pertinentes para la liquidación del convenio y sus contratos derivados.

Durante este periodo, se adelantaron las revisiones, conciliaciones y balances de ejecución definitivos de la contratación derivada, se revisaron en detalle las reclamaciones efectuadas por los contratistas principales de fiscalización minera y se proyectaron las Actas de liquidación del convenio y de los Contratos derivados, con excepción de las interventorías con quienes se efectuaron liquidaciones unilaterales por parte de FONADE en los términos establecidos. Al finalizar el 2015, la ANM solicitó a FONADE una segunda ampliación del plazo de liquidación del Convenio por tres (3) meses más, documento que fue suscrito el 15 de diciembre de 2015.

El proceso de liquidación del Convenio se está desarrollando en el marco de una mesa de mediación con la participación de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado – ANDJE.

- **Servicio Geológico Colombiano (SGC)**

En el marco de los convenios suscritos con el SGC, FONADE continuó adelantando las labores de investigación y fortalecimiento del conocimiento del subsuelo de la Nación a través de diferentes actividades tales como: Geofísica aerotransportada y Muestreo geoquímico de sedimentos finos activos.

Entre los resultados más destacados en 2015, se tiene el sobrevuelo y captura de datos de 32.729 km en zonas del territorio nacional declaradas como áreas estratégicas identificadas con potencial minero y la entrega de productos completos al cliente para siete (7) bloques en total (Antioquia – W, Antioquia – E, Urabá, Amazonas, Guainía, Bolívar y Vichada).

Adicionalmente, se entregaron satisfactoriamente al SGC un total de 3.487 muestras geoquímicas de sedimentos finos activos realizados en los departamentos de Antioquia, Caldas, Tolima y Huila.

- **Convenio Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)**

En el 2015 la 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 ascienden a \$386.507,69 millones de pesos.

Entre los resultados más destacados se encuentra la terminación de las actividades técnicas del proyecto de adquisición sísmica Línea Transandina 4B 2D/09, relacionada con el procesamiento e interpretación de la información sísmica adquirida.

En lo relacionado con los Proyectos en Beneficio a las Comunidades (PBC), en el primer semestre de 2015 se entregaron 36 proyectos de obra a comunidades, de los cuales siete (7) corresponden a proyectos mixtos (dotación y obras de infraestructura) y se suscribieron las respectivas actas de entrega y paz y salvo. Los proyectos finalizados y entregados se localizan en los municipios de: Cartago, Obando, La Victoria, Roldanillo, Andalucía, Bugalagrande, Riofrio, San Pedro, Sevilla, Tuluá y Zarzal, en el Valle del Cauca.

Así mismo, se llevó a cabo el proceso de entrega de la segunda parte de los bienes (dotación) relacionados con los PBC localizadas en el área de influencia directa de los programas sísmicos, Cuenca, Cauca Patía y Línea Transandina, en los municipios de Andalucía, Bolívar, Buga, Bugalagrande, La Unión, La Victoria, Obando, Pereira, Riofrio, Sevilla y Zarzal, en el Valle del Cauca y Covarachía en Boyacá. Se entregaron bienes a 16 comunidades de estos municipios, suscribiéndose las respectivas actas de entrega y paz y salvo.

El 31 de marzo de 2015, se realizó la entrega formal a la ANH del cerramiento perimetral construido en el predio El Vergel en Tenjo (Cundinamarca), con lo cual se concluyó el objeto del convenio No. 200997 y se inició el proceso de liquidación del mismo.

Dentro de los aspectos a destacar del contrato Interadministrativo No.214013 suscrito con la ANH para los proyectos de Gestión del Entorno II, se destaca, el fortalecimiento a la resolución de los procesos de consulta previa de los proyectos del sector de Hidrocarburos, aumentando el número de protocolizaciones, así como verificaciones y conceptos sobre la existencia de resguardos, cabildos indígenas y consejos comunitarios.

Igualmente, se realizó la contratación del Cabildo Arhuaco de la Sierre Nevada de Santa Marta, con el fin de realizar “la consolidación de una versión preliminar de los lineamientos culturales, espacios y dinámicas de trabajo para la construcción del protocolo de consultas previas, con el Resguardo Indígena Arhuaco de la Sierra Nevada”.

Por otro lado, con el proyecto de la Autoridad Nacional de Licencia Ambientales - ANLA, se ha contribuido a la generación de capacidades técnicas institucionales para atender los requerimientos del sector de hidrocarburos y la atención de áreas o temas críticos a través de la contratación de un grupo de profesionales encargados del seguimiento de los proyectos de hidrocarburos.

A su vez, se ha contribuido al diseño y mejoramiento de productos técnicos necesarios para cualificar la evaluación y/o seguimiento de los proyectos de hidrocarburos a través del levantamiento de las coberturas de las tierras faltantes en zonas priorizadas por la ANLA. También se ha realizado el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica de la ANLA por medio del ajuste, mejoramiento y complementación de la herramienta tecnológica de gestión electrónica de documentos *Plataforma Tecnológica Integrada SILA II*.

Por último, a través del proyecto con Parques Nacionales Naturales de Colombia se ha contribuido a: i) depurar el pasivo de las solicitudes de registro para las Reservas Naturales de la Sociedad Civil – RNSC, ii) incorporar al RUNAP, los polígonos cartográficos y la información requerida de las RNSC, iii) capacitar a organizaciones articuladoras y elaboración de planes de manejo RNSC, iv) determinar cómo las RNSC aportan a la conectividad funcional del SINAP, en el área de influencia de dos (2) corporaciones autónomas, y v) el fortalecimiento de la plataforma RUNAP.

1.2.1.2 Justicia y seguridad

- ***Convenio Fonsecon II***

En temas de seguridad y convivencia, en 2015 FONADE continuó con la ejecución del convenio suscrito con el Ministerio del Interior – Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana – FONSECON, con el objeto de “Realizar la gerencia integral con el fin de desarrollar los proyectos financiados con recursos de FONDO NACIONAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA – FONSECON”, cuya ejecución se extendió hasta el 30 de junio de 2016. La ejecución financiera del convenio a 31 de diciembre es del 97%, correspondiente a la ejecución de los siguientes componentes:

i) *SIES*: Mediante el cual se implementa el “Sistema Integrado de Seguridad – *SIES*” en 21 municipios del país, con un porcentaje de ejecución del 100%.

ii) *Plan cuadrantes*: Se realizó el suministro y dotación de elementos de seguridad para la Policía Nacional, el cual se orientó a cuatro (4) ciudades: Cali, Pereira, Cúcuta y Villavicencio.

iii) *Movilidad*: Se realizó el suministro y dotación del parque automotor para la Policía Nacional y el Comando de Fuerzas Militares, en 33 municipios a nivel nacional, la ejecución de este proyecto fue del 100% y terminó con la entrega de cuatro (4) CAI móviles en San Andrés el 18 de diciembre de 2015.

Por otra parte, el Ministerio del Interior adicionó 17 convenios para la adquisición de diferentes tipos de motos, sobre el cual ya se cuenta con la contratación derivada para el suministro de las motos y se tiene previsto realizar la entrega de los proyectos en cada uno de los municipios beneficiarios en el primer semestre de 2016.

iv) *Infraestructura*: En el componente de diseños y construcción de estaciones de policía se entregaron en el 2015, las estaciones de policía de los municipios de: Timaná, Casabianca, Herrán, Tota y Fusagasugá.

- **Convenio Fonsecon III**

En el segundo semestre de 2015, se ejecutó el convenio interadministrativo No. 215028, suscrito entre FONADE y el Ministerio del Interior – Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana – FONSECON, cuyo objeto es “Realizar la gerencia de los proyectos financiados con recursos de FONDO NACIONAL DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA – FONSECON”.

Este convenio estaba vigente hasta el 10 diciembre de 2015 y tuvo una adición para continuar con la construcción de centros de atención inmediata CAI y la dotación de vehículos. Al finalizar la vigencia 2015, el avance de ejecución física del convenio es del 35%.

Durante el 2015, se adelantaron los procesos de contratación de los proyectos derivados del convenio y también se avanzó en la construcción de Estaciones de Policía en los municipios de: Duitama (Boyacá), San Gil (Santander), Villanueva (Guajira), Hatonuevo (Casanare), San José de Cúcuta (Norte de Santander), Maripí (Boyacá) y Zipaquirá (Cundinamarca).

La ejecución de los proyectos derivados del presente convenio, generará alrededor de 165 empleos directos y se beneficiarán a las poblaciones de los municipios involucrados contando con un total de 355.666 personas.

- **Convenio Fonsecon CIC**

Durante noviembre y diciembre de 2015, FONADE suscribió convenios con 42 municipios a nivel nacional con el objeto de promover la convivencia ciudadana, a través de la construcción de Centros

de Integración Ciudadana – CIC. La inversión de los municipios inmersos en dichos convenios asciende a la suma de \$2.177 millones de pesos. Se encuentra en trámite la suscripción del acta, para iniciar su ejecución.

- ***Convenio Fonsecon IV***

El día 17 de diciembre de 2015, se suscribió el convenio interadministrativo No. 215090, que tiene como objeto adelantar la gerencia integral de los proyectos financiados con recursos del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana – FONSECON, con la finalidad de dar apoyo a las instituciones públicas, entre ellas, la Policía Nacional de Colombia, en la ejecución de los siguientes componentes: i) Centros de Integración Ciudadana – CIC - , ii) Estaciones de Policía, iii) Dotación de movilidad y SIES. Los recursos del mismo ascienden a \$21.794 millones de pesos y su plazo de ejecución es hasta el 31 de diciembre de 2016.

1.2.1.3 Educación

- ***Convenio Instituciones Educativas en Concesión – Megacolegios.***

En el marco del Convenio 197060, durante el 2015, FONADE continuó dando asesoría, asistencia, gerencia y ejecución administrativa, técnica, jurídica y financiera a los proyectos de inversión destinados a la construcción y dotación de treinta y ocho (38) establecimientos educativos, a ser entregados en concesión en zonas rurales y urbanas marginales, determinadas y aprobadas por el Ministerio de Educación. El valor del convenio con adiciones asciende a la suma de \$384.372.279.033 millones de pesos.

A la fecha, se encuentran entregados en 19 municipios receptores de población marginal, 36 de los 38 proyectos de infraestructura educativa que forman parte del convenio, los cuales benefician 51.840 estudiantes (nuevos cupos) en edad preescolar, básica y media. Estas infraestructuras fueron entregadas entre los años 2011 y 2014.

El 4 de junio de 2015, en la urbanización San Antonio, Distrito de Buenaventura, se dio inicio a la construcción de la Infraestructura Educativa San Antonio en Buenaventura. Esta infraestructura beneficia a 2.880 niños bonaverenses en edad preescolar, básica y media, y genera en su construcción aproximadamente 900 nuevos empleos, directos e indirectos, de los cuales el 70% es mano de obra de la región. A 31 de diciembre de 2015, esta importante obra que debe entregarse a la comunidad educativa a inicios de 2017, cuenta con un porcentaje de avance físico del 19% y cuenta con una inversión cercana a los \$27.600 millones de pesos.

Este proyecto es liderado por el Ministerio de Educación Nacional y es gerenciado integralmente por FONADE con el acompañamiento de la Alcaldía Distrital, haciendo parte del programa de ampliación de cobertura educativa en Colombia, dirigido principalmente a atender población vulnerable o en situación de desplazamiento en el país, y para el caso específico de Buenaventura,

aquella ubicada en el macro proyecto de interés social nacional “San Antonio”, adelantado por el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

Cabe destacar que ante la importancia de este proyecto, el cual representa una inversión económica y social de alto impacto en la Región Pacífico, el 12 de noviembre de 2015, el Presidente de la República, la Ministra de Educación Nacional y otros importantes funcionarios del Gobierno Nacional, realizaron con el acompañamiento de FONADE, vista de seguimiento a la obra.

1.2.1.4 Salud

- ***Convenio “Alto a la Tuberculosis”***

A 31 de diciembre de 2015, FONADE sigue contribuyendo en el control y prevención de la tuberculosis en Colombia, a través de la ejecución de recursos de la Fase II del Convenio No. 211032, suscrito con el Fondo Mundial de lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, por valor de 7 mil millones de pesos en ocho (8) ciudades capitales que concentran el 60% de la carga de la enfermedad en el país (Bogotá, Medellín, Santiago de Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta, Pereira y Villavicencio).

Con una inversión de \$523.615.096, para la adquisición de cuatro (4) equipos Xpert TB RIF FONADE, en acompañamiento del Instituto Nacional de Salud, ha venido incorporado métodos rápidos para el diagnóstico de la tuberculosis, buscando con ello facilitar el acceso a personas afectadas y mejorar la oportunidad de un diagnóstico con mayor sensibilidad en los casos de TB/VIH, tuberculosis pediátrica, tuberculosis en personas privadas de la libertad, entre otros.

Con este convenio se ha logrado gestionar que al menos el 85% de los pacientes diagnosticados con tuberculosis resistente y multidrogoresistente inicien tratamiento en el 2015. FONADE, con su equipo de consultores de la salud y del área social en terreno, ha fortalecido la capacidad técnica local mejorando los sistemas de monitoreo, la calidad de la información y los esquemas de seguimiento y acompañamiento a los pacientes y sus familias.

- ***Convenio Control y prevención de la malaria***

Con una inversión superior a los \$21.000 millones de pesos, FONADE en el marco del Convenio No. 210011 con el Fondo Mundial, trabajó en la adopción de la inteligencia epidemiológica con participación social, para fortalecer la gestión del programa de prevención y control de malaria en los departamentos de Antioquia, Chocó, Córdoba, Valle del Cauca y Cauca, que concentran cerca del 80% de los casos del país, en el periodo 2010 - 2015.

Durante la vigencia 2015, se realizó la adquisición y distribución de más de un millón de artículos entre los que se encuentran mosquiteros y pruebas rápidas de malaria, los cuales fueron entregados a la población vulnerable en áreas rurales dispersas.

FONADE contribuyó en el 2015 para que los departamentos redujeran en un 48% el número de casos de malaria (23.829) y en que al menos un 93% de las personas afectadas recibieran tratamiento. El convenio No. 210011 fue liquidado el 14 de diciembre de 2015.

1.2.1.5 Inclusión social y reconciliación

- ***Convenios Departamento Administrativo para la Prosperidad Social - DPS***

Durante el 2015, FONADE continuó ejecutando los convenios interadministrativos No. 211041, 212017 y 212080, suscritos con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS, con lo cual se convierte en una Entidad que coadyuva al impulso de obras físicas que contribuyen al desarrollo económico y social del país.

Los proyectos enmarcados en estos tres (3) convenios contemplan inversiones en zonas rurales y centros poblados en alrededor de 446 municipios del país, en sectores tales como: saneamiento básico, infraestructura vial y social comunitaria, mejoramiento de condiciones de habitabilidad, entre otros. Con la ejecución de los proyectos definidos por el DPS, se contribuye 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, la población en situación de vulnerabilidad, la atención y reparación integral de las víctimas de la violencia, la promoción de la presencia institucional del Estado; la integración regional y el incremento de la confianza ciudadana en territorios afectados por la violencia.

A 31 de diciembre de 2015, se contaba con un total de 856 proyectos radicados en FONADE, de los cuales 831 se encontraban con la estructuración aprobada por el DPS y los 25 restantes, en proceso de estructuración. De los 831 proyectos estructurados desde el inicio de los convenios, se han terminado 405 proyectos, de los cuales en 2015 finalizaron 230 por \$172.195 millones y fueron entregados 185 proyectos por \$170.296 millones, los cuales impactan directamente a 143 municipios de 27 departamentos del país.

De los proyectos entregados se destacan cuatro (4) proyectos de redes de alcantarillado y acueducto, la intervención a viviendas para el mejoramiento de condiciones de habitabilidad beneficiando a 1.704 personas, construcción y mejoramiento de tres (3) instituciones educativas, la adecuación y/o mejoramiento de 50 escenarios deportivos y parques, el mejoramiento de 149,1 kilómetros de vías terciarias y 1.017 kilómetros de vías urbanas, un (1) puente, dos (2) proyectos de electrificación y redes, entre otros.

De los 426 proyectos restantes, se encuentran en ejecución el 75,8%, en procesos de selección el 12,7% y 11,5% pendientes de inicio.

- ***Convenio Fondo Paz***

Por otra parte, en el marco del contrato interadministrativo de gerencia de proyectos No. 214016 suscrito con el Fondo de Programas Especiales para la Paz – FONDO PAZ, que tiene por objeto de realizar la gerencia Integral de los proyectos priorizados por el Señor Presidente de la República, a 31 de diciembre de 2015, se han definido cuatro (4) proyectos a ejecutar por un valor asignado de \$5.982 millones, los cuales corresponden a: la construcción de una cancha de fútbol sintética en el corregimiento El Salado en el municipio de Carmen de Bolívar (Bolívar), la construcción de un parque infantil en el barrio Las Delicias en el municipio de María La Baja (Bolívar), la construcción de una cancha sintética en el escenario deportivo Antonio Nariño en la ciudad de Medellín (Antioquia) y la construcción de la fase II del parque conmemorativo Omaira Sánchez en el municipio Armero Guayabal (Tolima).

A 31 de diciembre de 2015, se tiene finalizado el proyecto del diseño museográfico, guión museológico y homenaje de los 30 años de la tragedia de Armero, se encuentra en ejecución el proyecto ubicado en la ciudad de Medellín y la segunda fase del parque conmemorativo Omaira Sánchez, y en etapa de pre-construcción la cancha sintética del corregimiento El Salado, municipio del Carmen de Bolívar (Bolívar) y la construcción del parque infantil en el barrio Las Delicias del municipio de María la Baja (Bolívar).

- ***Convenio Centros de Desarrollo Infantil (CDI) Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Federación Nacional de Departamentos***

En este sector se destacan el convenio suscrito con el ICBF y la Federación Nacional de Departamento – FND para la construcción de Centros de Desarrollo Infantil, en el marco del cual se están ejecutando 15 proyectos por un valor cercano a los \$15 mil millones de pesos en nueve (9) departamentos del país, mediante el cual se generan aproximadamente 1.425 cupos de atención integral para niños entre 0 y 5 años.

Así mismo, a la fecha se encuentran en ejecución 17 CDI's, por un valor de \$17.100 millones, beneficiando a cerca de 1.615 niñas y niños. Para junio de 2016 se tiene programada la entrega de la totalidad de Centros pactados en el convenio.

A la fecha del presente informe, el convenio presenta un avance de ejecución física de 33% según el plan operativo vigente. De igual forma se ha comprometido el 100% de los recursos de acuerdo con el valor actual del convenio de los cuales se han desembolsado \$42 mil millones de pesos.

1.2.1.6 Tecnologías de la información y las comunicaciones

En el 2015, FONADE continuó siendo el socio estratégico para el Fondo TIC del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, un cliente que ha depositado su confianza en la Entidad. Es así como, a través tres (3) contratos interadministrativos que se ejecutan por fases, se brindaron servicios de acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones, de capacitación y formación de competencias digitales, entretenimiento y otras alternativas de servicios con base en las TIC, ello con la continuidad en la operación de Puntos Vive Digital y la puesta en marcha de otros durante este año de gestión.

- **Convenio Puntos Vive Digital**

El primer contrato interadministrativo de esta estrategia es el No. 211040, Puntos Vive Digital Fase 0, con el cual se implementaron los primeros 71 puntos en 68 municipios del país, los cuales durante el 2015 mantuvieron su operación.

Por su parte, a través del contrato interadministrativo No. 212039, Puntos Vive Digital Fase 1, se mantuvo la operación de 216 y se sumaron a la operación 211, para un total de 427 puntos, operando en 319 municipios del país. Con lo anterior, se requirió mantener activos los correspondientes contratos interadministrativos con las Entidades Territoriales, las cuales debían asumir la disposición del lugar y la administración de Punto Vive Digital.

De manera alterna y con la ejecución del contrato interadministrativo No. 213063 para la Fase 2 de los Puntos Vive Digital, FONADE terminó la implementación de la infraestructura técnica (equipos, software, mobiliario, señalización y adecuaciones) de 266 PVD Fase 2 Plus, en Instituciones Públicas Educativas de 210 municipios colombianos. Con la implementación de los PVD Plus y la puesta en operación de los mismos, que está a cargo de la institución educativa, la comunidad en general y en especial los alumnos de las instituciones públicas educativas adquieren conocimientos en el desarrollo de software, aplicaciones, animación y contenidos digitales, lo cual tiene como finalidad generar competencias y proveer con ello personal calificado que oferte servicios y mejore la dinámica y calidad del empleo en las regiones. Durante el 2015, en los PVD Fase 2 Plus se prestaron servicios a 53.994 personas y se capacitó en temas TIC a 7.310.

Continuando con rol de aliado para el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y para la continuidad de la estrategia de los Puntos Vive Digital, en el mes de diciembre de 2015, FONADE suscribió con el FONDO TIC un nuevo contrato interadministrativo de Gerencia de Proyectos por valor de \$247.304.523.071 millones.

1.2.1.7 Transporte e infraestructura

- **Vías – Corredores para la Competitividad**

Dentro del programa de Corredores Arteriales Complementarios de Competitividad el Instituto Nacional de Vías – INVIAS, FONADE suscribió el convenio No. 200925 con el 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”*, el cual se encuentra vigente hasta el día 30 de junio de 2016.

Durante la vigencia 2015, el convenio presenta un avance físico del 97%, el cual se encuentra discriminado en el avance de los siguientes proyectos:

Transversal de la Macarena:

1. Pavimentación desde el PR10+000 hasta el PR13+350 en el tramo Baraya - Colombia con un avance de 100%.
2. Pavimentación desde el PR20+000 hasta el PR23+460 en el tramo Mesetas - Uribe con un avance de 100%.
3. Construcción del Puente Santa Bárbara en el PR20+270 en el tramo Mesetas - Uribe con un avance de 100%.

Carretera de la Soberanía

1. Construcción del Puente Quebrada Seca en el PR5+100 en el frente La Lejía Mesetas con un avance de 100%.
2. Pavimentación desde el PR19+410 hasta el PR19+540 y desde el PR19+880 hasta el PR19+910 en el frente La Lejía Mesetas con un avance de 81%. Al respecto, el INVIAS determinó que el tramo comprendido entre el PR19+880 hasta el PR19+910 no se reconstruyera ni pavimentara debido a una avalancha ocurrida en el mes de junio de 2015.
3. Construcción de puente sobre Quebrada El Oro en el PR40+900. Suscrita el acta de inicio de etapa constructiva el 25 de noviembre de 2015. Se adelantan actividades preliminares de obra.

En desarrollo de los proyectos anteriormente mencionados, se han generado alrededor de 1.889 empleos (directos e indirectos), beneficiando alrededor de 112.981 personas.

- **Convenio Consolidación 2**

La ejecución de la política de Consolidación Territorial, la cual tiene como finalidad acercar la oferta pública de servicios a las comunidades víctimas del conflicto armado en el país y así consolidar la presencia en el territorio, motiva la suscripción del convenio interadministrativo No. 212042 suscrito entre el Ministerio de Defensa Nacional – Ejército Nacional – Jefatura de Ingenieros Militares y FONADE, vigente hasta el 30 de junio de 2016 y que tiene por objeto *“Adelantar la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera para las actividades contempladas en el programa plan de Consolidación vigencias 2012, 2013 y 2014”*.

Durante la vigencia 2015, el convenio presenta un avance físico del 77% conforme al Plan Operativo vigente del mismo. Dentro los proyectos que abarca el presente convenio se encuentran:

1. Proyecto pavimentación de la vía Paujil – La Unión Peneya, departamento de Caquetá: Avance del 100%, el proyecto fue entregado a la gobernación de Caquetá el día 12 de febrero de 2015.
2. Proyecto pavimentación vía Mondomo – Tres Quebradas – San Pedro, departamento de Cauca: Avance del 100%; el proyecto se encuentra finalizado y fue inaugurado el 18 de diciembre de 2015.

3. Pavimentación vía Ataco – Planadas, sector “La Brecha” en el departamento del Tolima: Proyecto finalizado e inaugurado el 29 de diciembre de 2015
4. Rehabilitación aeropista municipio de Planadas, departamento de Tolima: Avance del 100%.
5. Pavimentación vía Planadas-Gaitania, departamento de Tolima: Avance del 59%.

En desarrollo de los proyectos anteriormente mencionados, se han generado alrededor de 1.100 empleos (directos e indirectos), beneficiando alrededor de 40.000 personas.

- **Convenio Consolidación 3, proyecto vías de consolidación Tibú - La Gabarra**

El convenio interadministrativo No. 213046 se suscribió el 7 de octubre de 2013 entre FONADE, el Ministerio de Defensa, el Ejército Nacional y la Jefatura de Ingenieros Militares, cuyo objeto es “Realizar la gerencia integral para la ejecución de actividades del proyecto de ampliación de la acción integral para la recuperación de zonas vulnerables del territorio nacional”, el cual se encuentra vigente hasta el 30 de junio de 2017.

Para la vigencia 2015 se comprometió el 81% de los recursos, asimismo se avanzó en la ampliación y pavimentación vía Tibú – La Gabarra; con un avance físico del 12%. El proyecto contempla la pavimentación de 33,8 km y a la fecha se tienen 4,5 km asfaltados y 5,5 km. más con corte, ampliación y sub base.

La ejecución del convenio ha generado 125 empleos (directos e indirectos) por año, beneficiando cerca de 8.500 personas de los Municipios de Tibú y la Gabarra.

- **Convenio Red Terciaria**

El convenio interadministrativo No. 211030, se suscribió el día 25 de octubre de 2011 entre FONADE y el Instituto Nacional de Vías – INVIAS, con el objeto de adelantar la gerencia integral de la interventoría técnica, administrativa, financiera y ambiental para los proyectos de mejoramiento y mantenimiento de la Red Terciaria a nivel nacional, con fecha de finalización del 31 de diciembre de 2015.

El convenio presentó una ejecución del 99%, dado que uno de los proyectos objeto del convenio, no se ejecutó en su totalidad teniendo en cuenta que el contratista de obra no avanzó en actividades de obra durante casi once (11) meses y fue necesario declarar caducidad del mismo, sin embargo, el restante de proyectos se ejecutaron al 100%. A continuación se relacionan los proyectos que adelantaron su ejecución durante el 2015:

1. Interventoría para el mejoramiento y mantenimiento del tramo de la vía Inírida - Guamal en el municipio de Inírida: Avance del 100%. Terminado el 25 de marzo de 2015.
2. Interventoría para la reconstrucción, pavimentación y/o de la vía La sierrita Junín con longitud de 6,5 Km, Municipio de Venadillo, Tolima: Avance del 100%. Terminado el 30 de abril de 2015.

3. Interventoría para la rehabilitación del puente Bernardo Arango sobre el río Cauca, carretera la Virginia - Caimalito, Municipio la Virginia: Avance del 100%. Terminado el 30 de septiembre de 2015.
4. Interventoría para el mejoramiento y mantenimiento para el mejoramiento de la vía Tierralta – Valencia, sector los morales –valencia, mediante terminación de puente sobre el río Sinú (Puente Valencia) y obras de protección ambiental en el municipio de Valencia: 30% de avance; el acta de servicio presenta fecha de terminación el 31 de diciembre de 2015.

En desarrollo de los proyectos anteriormente mencionados, se beneficiaron alrededor de 109.981 personas.

1.2.1.8 Vivienda

- ***Gestión – Convenio supervisión proyectos de vivienda gratuita***

En este sector se destaca el convenio No. 213037 suscrito en junio de 2013 con FIDUBOGOTA, que tiene por objeto realizar la supervisión de un paquete de 100 proyectos del programa de vivienda gratuita. Estos proyectos se ejecutan en nueve (9) departamentos y en el Distrito Capital. El valor del convenio incluyendo adiciones es de \$ 18.738.427.218 millones de pesos.

Al 31 de diciembre de 2015, se alcanza un acumulado de 13.513 soluciones de vivienda certificadas (802 unidades en 2013, 6.732 en 2014 y 5.979 en 2015) organizadas en 81 proyectos, equivalentes al 73% de las 18.440 de viviendas objeto de supervisión.

Se espera que al finalizar el convenio (31 de marzo de 2016) se haya realizado la supervisión a la totalidad de los proyectos, lo que permitirá que aproximadamente 19.811 mil familias colombianas de escasos recursos, tengan su vivienda propia de manera gratuita.

- ***Evaluación – Convenio supervisión de la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda de interés social urbano (SFVU)***

Durante 2015, FONADE en el marco de la línea de negocios de evaluación de proyectos, ejecuto el convenio suscrito con FONVIVIENDA para realizar la supervisión de la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda de interés social urbano (SFVU), otorgados por el Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA, aplicados en la ejecución de proyectos de vivienda de interés prioritario (VIP), vivienda de interés social (VIS) y en el programa de vivienda saludable (VISA). El valor del convenio incluyendo adiciones es de \$12.226.630.934 millones de pesos.

En lo corrido del convenio, se realizaron 144.165 visitas de seguimiento a Subsidios Familiares de Vivienda (SFV), alcanzando 8.678 certificaciones expedidas y 839 certificaciones fallidas.

Así mismo, durante la vigencia 2015, se entregaron 103 proyectos en cumplimiento del objeto del contrato interadministrativo. El valor de los proyectos entregados es de \$23.086.101.420. Es preciso aclarar que el valor de los proyectos corresponde al valor de los subsidios familiares de vivienda

(SFV) asignados por FONVIVIENDA objeto de supervisión. La población beneficiada corresponde a 8.678 familias beneficiarias de subsidio familiar de vivienda, las cuales se encuentran ya gozando de sus viviendas.

- **Contrato Interadministrativo 213001 – Fidubogotá.**

En el marco del convenio No. 213001 suscrito con la Fiduciaria del Banco de Bogotá FIDUBOGOTA, FONADE se compromete como vocera del Fideicomiso – Programa de Vivienda Gratuita, a realizar la interventoría a los contratos de obra que celebren los patrimonios autónomos que se constituyan para el diseño y la construcción de los proyectos de vivienda de interés prioritario que indique el contratante en el marco del programa de vivienda gratuita. En 2015, FONADE continuó realizando la interventoría los proyectos seleccionados en la convocatoria publicada por FIDUBOGOTÁ, para el Programa, basados en el otrosí No. 1 con fecha de finalización 31 diciembre de 2015.

Para el año 2015, FONADE certificó 14.151 viviendas de 24.900, en 50 municipios del país, cumpliendo así con una ejecución del 57% del total de las viviendas a construir.

- **Gestión - Contrato Interadministrativo DNP – Banco Mundial**

El 25 de noviembre de 2015, se suscribió un acuerdo subsidiario y el contrato interadministrativo No. 215082 entre DNP y FONADE, con el objeto de establecer las condiciones generales bajo las cuales FONADE, en el marco de la línea de negocios denominada gestión de proyectos, prestará el servicio de asistencia técnica al DNP para la ejecución del Proyecto “*Fortalecimiento de las Entidades Territoriales*” el cual es financiado con recursos del Acuerdo de Préstamo BIRF 8320-CO, suscrito entre la República de Colombia y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, de conformidad con lo establecido en los documentos del proyecto, Acuerdo de Préstamo y Manual Operativo del Proyecto.

El contrato se suscribió por un valor de \$30.361 millones, de los cuales \$2.278 millones correspondieron a los servicios de gestión de FONADE. En 2015 se logró la contratación del equipo técnico y administrativo base del proyecto en el DNP, el cual garantizará un arranque temprano en la ejecución de lo previsto para el 2016.

1.2.1.9 Agua potable y saneamiento básico

Durante la vigencia 2015, FONADE dio continuidad a los convenios suscritos con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, para ejecutar los componentes de interventoría y seguimiento para los programas de agua y saneamiento básico, a través de la ejecución de obras de acueductos, alcantarillados, redes de extensión, unidades sanitarias, plantas de tratamiento, rellenos sanitarios, entre otros, los principales resultados se presentan a continuación:

- **Convenio aguas interventoría, fortalecimiento institucional y estudios.**

El convenio interadministrativo No. 197045 se suscribió entre FONADE y el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Hoy Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio), el 1° de octubre de 2007, cuyo objeto es *“aunar esfuerzos entre FONADE y el MAVDT, para efectuar la gerencia de los componentes de interventoría, fortalecimiento institucional, estudios y para el seguimiento de los proyectos de agua potable y saneamiento básico”*, el cual se encuentra vigente hasta día 29 de febrero de 2016. A continuación se relacionan los proyectos ejecutados en la vigencia en cuestión:

1. Interventoría a PTAR Tunja: El avance físico es del 95.99%, pendiente de entrega de proyecto al Municipio de Tunja.
2. Embalse del Quindío: Los estudios de viabilidad del proyecto se ejecutaron al 100%. Está pendiente definir con el Ministerio y el Departamento del Quindío, la continuidad de los diseños definitivos para el proyecto.

Durante la ejecución del convenio y de sus proyectos, se generaron alrededor de 197 empleos directos y se beneficiaron 4.009.579 personas a nivel nacional.

- ***Interventorías agua y saneamiento básico***

FONADE continuó con la ejecución del contrato interadministrativo No. 213062 suscrito con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, vigente hasta el 31 de diciembre de 2017, a través del cual se compromete a ejecutar las interventorías y seguimiento de los proyectos enmarcados en los acuerdos estratégicos - contrato plan y las políticas estratégicas del sector de agua potable y saneamiento básico, de conformidad con los proyectos definidos por el Ministerio, durante la vigencia 2015, se adelantó la ejecución de seis (6) proyectos estratégicos distribuidos así: tres (3) proyectos de alcantarillado en Montería, un (1) proyecto de acueducto en Barranquilla, dos (2) acueductos regionales (San Jorge y Costanero).

El promedio de avance de estos proyectos es de 40% y durante su ejecución se han generado alrededor de 75 empleos directos mientras se beneficia a cerca de 844.532 personas de la región Caribe.

- ***Contrato Interadministrativo Rurales por Cooperación - AECID***

El dos (2) de septiembre de 2015, FONADE suscribió el contrato interadministrativo No. 581 de 2015, con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - MVCT, cuyo objeto es ejecutar la gerencia del *“Programa de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales en zonas rurales”* con el fin de contribuir al incremento de la cobertura de servicios eficientes y sostenibles de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales en comunidades rurales y zonas periurbanas.

En el marco de este acuerdo, el 1 de diciembre de 2015, fue aprobado por el Comité de Gestión el Proyecto *“Construcción del sistema de acueducto Interveredal de Cargachiquillos localizado en zona rural e indígena del municipio de Totoró – Cauca, cuya población se abastece en la actualidad de*

pequeños sistemas no convencionales de agua”, el cual se encuentra en su etapa inicial, preparación de términos de referencia para la contratación de la interventoría y la obra del proyecto.

El 15 de diciembre de 2015, se suscribió Otrosí No 1 al Contrato Interadministrativo 581 de 2015 (FONADE 215047) en el sentido de aclarar el valor total del contrato y el valor de la cuota de gerencia.

- **Acueductos Rurales a Nivel Nacional**

Durante el 2015, FONADE dio continuidad a los convenios suscritos con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio para los programas de ampliación de cobertura de acueductos rurales a nivel nacional (convenios 212015 y 213004).

A través del convenio Rurales I (212015), se realizó la entrega de cuatro (4) proyectos a saber: 1) Ampliación y mejoramiento del acueducto de la vereda Clavellinas sector Las Lajas – San Ignacio, Municipio de Aratoca (Santander); 2) Construcción de la captación, aducción y conducción del acueducto veredal La Peña en el Municipio de Curití (Santander); 3) Construcción del acueducto de la vereda Rosablanca, La Cristalina y Birmania del área rural del Municipio de Sabana de Torres (Santander); 4) Formulación y estructuración del proyecto Análisis de alternativas, definición de alternativa técnica, económica y ambiental más favorable y diseño de ingeniería detallado, para la captación de las aguas destinadas al sistema de acueducto y conducción hasta el actual sistema de potabilización, garantizando la distribución sostenible de agua potable en cantidad, calidad y continuidad.

En el programa Rurales II (213004) se realizó la entrega de seis (6) proyectos: 1) Construcción, acompañamiento post construcción, estructuración y fortalecimiento institucional para el sistema de alcantarillado sanitario y tratamiento de aguas residuales Resguardo Indígena Santa Teresa, municipio de Pueblo Rico (Risaralda); 2) Construcción, Acompañamiento pos construcción, estructuración y fortalecimiento institucional para la ampliación y optimización del acueducto de los corregimientos de Islas del Rosario, Palmira y Tasajera, municipio de Pueblo Viejo (Magdalena); 3) Construcción, acompañamiento post construcción, estructuración y fortalecimiento institucional para el plan maestro de acueducto y alcantarillado Centro Poblado de Naranjal del municipio de Timana (Huila); 4) Construcción, acompañamiento postconstrucción, estructuración y fortalecimiento institucional para la construcción de la primera etapadel acueducto interveredal de la zona norte del municipio de Suarez (Tolima); 5) Construcción, acompañamiento post construcción, estructuración y fortalecimiento institucional para la optimización del sistema de acueducto para la vereda Mortiño del municipio de Carmen de Apicala (Tolima), 6) Construcción, acompañamiento post construcción, estructuración y fortalecimiento institucional para la construcción de colectores de alcantarillo en el centro poblado La Gran Vía en el municipio de Tena (Cundinamarca).

Los anteriores 10 proyectos han tenido un impacto social en un total de 23.577 habitantes de zonas rurales. Para el 2016 se espera entregar 14 proyectos en 14 municipios y departamentos del país los cuales beneficiarán alrededor de 24.672 personas de zonas rurales.

- **Convenio conexiones intradomiciliarias**

Dentro de este sector también se destacan los convenios del Programa de Conexiones Intradomiciliarias, en primera instancia se prorrogó el convenio marco No. 212014 que tiene por objeto, definir las reglas generales que servirán como marco de referencia para la ejecución, del programa, este convenio que estaba previsto ejecutarlo hasta el 6 de junio de 2015 se prorrogó hasta el 6 de agosto de 2018.

De igual manera, se celebró el convenio de gerencia No. 215041 con el alcance de aumentar la cobertura del programa, este convenio cuenta con recursos de las vigencias 2015, 2016, 2017 y 2018; con recursos de la vigencia 2015 el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio viabilizó cinco (5) proyectos así: Guachene (Cauca), Valledupar (Cesar), Bahía Solano y Jurado (Chocó) y Riohacha (La Guajira), proyectos que se encuentran estructurados y en proceso de contratación, con una meta proyectada de 3.100 intervenciones en viviendas que carecen total o parcialmente de redes intradomiciliarias.

De otro lado, FONADE suscribió el convenio No. 215086 con el Ministerio de Relaciones Exteriores – Cancillería y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio para ejecutar el programa en el Corregimiento de Valencia de Jesús – Municipio de Valledupar (Cesar), así mismo suscribió el convenio de asociación No. 215087 con la FUNDACION GRUPO FAMILIA para fortalecer y ampliar la cobertura del programa en el Municipio de Guachene (Cauca) y Corregimiento de Valencia de Jesús – Municipio de Valledupar (Cesar), en este último FONADE realiza un aporte de \$120 millones en especie.

1.2.1.10 Sector agropecuario

- **Proyecto Distrito de Riego Triángulo del Tolima**

Durante el 2015, FONADE continuó con la ejecución del Proyecto de Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triángulo del Tolima suscrito en octubre de 2005 con INCODER, cuyo objeto comprende “*Aunar esfuerzos entre INCODER y FONADE para realizar la gerencia del proyecto Distrito de Riego Triángulo del Tolima*”, el mismo terminó el 01 de marzo de 2015, dentro del cual se realizó la entrega de siete (7) proyectos, cumpliendo al 100% el objeto del convenio.

En 2015 se entregaron los siguientes proyectos:

1. Construcción del sistema de conducción principal frente 1 del distrito de riego Triángulo del Tolima y sus obras anexas, en el municipio de Coyaima (Tolima).
2. Construcción de los canales principales 1, 2, 3 y 4, estructuras, componentes y obras complementarias del distrito de riego Triángulo del Tolima.

3. Compra e instalación de un sistema para el control de caudal, supervisión y toma de datos de la bocatoma y esclusor de sedimentos del sistema de conducción principal del distrito de riego Triángulo del Tolima.
4. Conceptualización técnica sobre: i) estructuras en concreto ii) recubrimiento de canales iii) ajuste de diseños a la norma nsr-10, y los demás aspectos técnicos informados por la CGR en el informe definitivo de auditoría.
5. Acompañamiento y seguimiento necesario para dar cumplimiento a los numerales a, b, c, d y e, del artículo primero del auto No. 0078 del 14 de enero de 2014 expedido por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA.
6. Actividades de formación organizacional y tecnológica y la integración productiva con énfasis en la etapa de comercialización de los productos agrícolas del área adecuada en la fase demostrativa del plan agro productivo del distrito de riego del Triángulo del Tolima (DRTT)
7. Segunda fase de las actividades de formación organizacional y tecnológica y la integración productiva con énfasis en la etapa de comercialización de los productos agrícolas del área adecuada en la fase demostrativa del plan agro productivo del distrito de riego del Triángulo del Tolima (DRTT).

La ejecución del Convenio generó 2.500 empleos (directos e indirectos), beneficiando alrededor de 83.400 habitantes (incluyendo 50 cabildos indígenas).

- **Proyecto Distrito de Riego Ranchería**

El convenio No. 212079 fue suscrito el 28 de diciembre de 2012, entre FONADE e INCODER para realizar la gerencia integral de los Distrito de Riego Ranchería y la construcción de la red eléctrica Caracolí. El mismo terminó el día 28 de febrero de 2015.

El convenio fue ejecutado al 100% conforme al plan operativo aprobado por el Cliente. Durante la vigencia 2015 se realizó la entrega del proyecto de revisión, actualización y complementación de los diseños de las redes de distribución y adecuación predial de los Distritos de Riego Ranchería y San Juan del César, en el departamento de la Guajira.

La ejecución del convenio generó 150 empleos (directos e indirectos), beneficiando alrededor 96.147 habitantes.

- **Tercer Censo Nacional Agropecuario**

FONADE, en noviembre de 2013, suscribió con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el contrato interadministrativo de gestión de proyectos 213050, cuyo objeto fue 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. En el mes de abril de 2014, se terminó la gestión de apoyo a la Fase I, que se implementó en los departamentos de: Quindío, Norte del Tolima, Atlántico y Risaralda; en

julio del mismo año, se dio inicio a la gestión operativa, tecnológica y logística para las fases II y III en el resto del País, la cual finalizó el 3 de febrero de 2015.

Durante la ejecución del convenio, se realizó la contratación de más de 24.000 personas, la movilización en transporte multimodal de 4.304 grupos de personas con roles de supervisor y censista, la distribución y entrega en 1.117 municipios de Colombia, de más de 89.000 kits de oficina, entrenamiento, elementos tecnológicos, sensibilización, mobiliario y cartografía.

En el mes de marzo de 2015 se adicionó y modificó el plazo de ejecución del contrato interadministrativo hasta el 30 de mayo de 2015, con el propósito de realizar ejercicios de control de cobertura de las actividades del 3er Censo Nacional Agropecuario. El valor final del contrato interadministrativo No. 213050 llegó a \$283.912.117.859.

Desde el 30 de mayo de 2015, el contrato interadministrativo inició el proceso de liquidación de la contratación derivada y teniendo en cuenta el avance de la misma, el pasado 28 de octubre de 2015 se suscribió un acta de liquidación parcial del contrato interadministrativo.

1.2.1.11 Comercio, industria y turismo

- ***Comercio - Apoyo a iniciativas de emprendimiento – Fondo Emprender***

FONADE y el SENA continuaron con la ejecución del programa Fondo Emprender gracias al cual, en lo corrido del 2015, se dio apertura a 23 convocatorias nacionales y 37 a nivel regional. De las convocatorias se obtuvo un resultado de 577 nuevas empresas con planes de negocio apoyados con recursos por el orden de \$48 mil millones de pesos.

Continuando con rol de apoyo al SENA, en la administración y operación del Fondo Emprender, en septiembre de 2015 FONADE suscribió un nuevo contrato interadministrativo de gestión de proyectos por valor de \$119.341.952.191. Para octubre, se dio apertura a tres (3) convocatorias nacionales por valor de \$33.200 millones, en las cuales se presentaron 1.417 proyectos y se acreditaron para evaluación 1.264 iniciativas, de los cuales 532 se viabilizaron y finalmente el Consejo Directivo del SENA recomendó la financiación de 350 emprendimientos.

Durante la ejecución de los contratos interadministrativos suscritos con el SENA, para la operación del Fondo Emprender, se han apoyado 4.923 emprendimientos ubicados en 652 municipios de los 32 departamentos del país, a través de los cuales se han generado 17.325 empleos y ventas por un monto de \$132.605.249.569 millones.

- ***Turismo – Convenio Restauración del Teatro Santa Marta.***

El 1 de septiembre de 2015, se firmó acta de inicio del convenio No. 212085 cuyo objeto es ejecutar la gerencia integral del proyecto restauración integral del Teatro Santa Marta, en la Ciudad de Santa Marta D.T.C e H. El valor del convenio con adiciones es de \$13.300 millones de pesos. Así mismo, el 18 de diciembre de 2015 se suscribieron las actas de inicio de obra e interventoría.

Actualmente el convenio tiene un (1) proyecto en ejecución por un monto de \$12.584.661.355. El convenio presenta un avance de ejecución física de 0.5% según el plan operativo vigente y con él se pretende beneficiar a una población de 450.000 habitantes y generar 200 empleos directos y 300 empleos indirectos.

1.2.1.12 Cultura y deporte

- ***Proyecto de escenarios deportivos en San Andrés Islas***

El 7 de noviembre de 2013 se suscribió el Convenio Interadministrativo No. 213059 entre FONADE, COLDEPORTES y el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, con el objeto de aunar recursos técnicos y financieros para ejecutar el proyecto de la "*Puesta a punto de los escenarios deportivos del departamento de San Andres, Providencia y Santa Catalina*", con fecha de terminación el día 29 de febrero de 2016.

A diciembre de 2015, los recursos ejecutados correspondientes a los aportes de COLDEPORTES, los cuales ascienden al 83% y de los aportes de FONADE se han ejecutado el 40%. Los proyectos derivados del convenio son:

1. Recuperación de los campos deportivos.
2. Adecuación del piso de juego maderamen.
3. Interventoría de recuperación de los campos deportivos y adecuación del piso de juego maderamen.
4. Mantenimiento y adecuación de escenarios deportivos en la isla de San Andrés.
5. Interventoría técnica, administrativa y financiera y ambiental a las obras de mantenimiento y adecuación de escenarios deportivos en la isla de San Andrés.

La ejecución del presente proyecto ha generado aproximadamente 55 empleos directos y proyecta beneficiar alrededor de 78.000 habitantes.

- ***Proyecto de Dotación COLDEPORTES***

El 19 de noviembre de 2015, FONADE suscribió con COLDEPORTES el convenio interadministrativo No. 215080, cuyo objeto es "Contrato de gerencia de proyectos orientado al aprovisionamiento e instalación de la dotación del alojamiento para deportistas del Centro de Alto Rendimiento –CAR- en Altura de COLDEPORTES", el cual se encuentra vigente hasta el 31 de marzo de 2016.

Se encuentra pendiente el aprovisionamiento y dotación requerida, una vez COLDEPORTES termine las obras del Centro de Alto Rendimiento en Altura.

- ***Proyecto dotación maderamen mundial Futsal 2016***

El 19 de noviembre de 2015, FONADE suscribió con COLDEPORTES el convenio interadministrativo No. 215123, cuyo objeto es “contrato de gerencia de proyectos orientado al aprovisionamiento e instalación de los maderámenes de los escenarios deportivos para el Mundial Futsal Colombia 2016”, el cual se encuentra vigente hasta el 30 de mayo de 2016.

En diciembre de 2015, se avanzó en la etapa precontractual, adelantando los estudios previos para la adquisición de cuatro maderamen desmontables para los coliseos dispuestos para la próxima copa mundial de Futsal FIFA 2016 en Colombia.

- ***Piscina Olímpica del CAR COLDEPORTES***

El 31 de diciembre de 2015, se suscribió el convenio interadministrativo No. 215119 entre FONADE y COLDEPORTES, mediante el cual FONADE se compromete a realizar la gerencia del proyecto para la elaboración de estudios técnicos y diseños arquitectónicos y la reconstrucción de la piscina olímpica ubicada en el centro de alto rendimiento en altura de Bogotá D.C., el cual se encuentra vigente hasta el 30 de diciembre de 2016.

A la fecha de presentación de este informe el equipo técnico de FONADE se encuentra adelantando la etapa precontractual el convenio.

- ***Infraestructura deportiva Municipio de Quibdó***

Mediante el convenio No. 215081 suscrito el día 25 de noviembre de 2015 entre FONADE, COLDEPORTES y la Gobernación de Chocó, FONADE se compromete a realizar la gerencia de proyecto de infraestructura Deportiva en el Departamento de Chocó, en donde además de realizar la gerencia integral para la construcción de la infraestructura deportiva en el Municipio de Quibdó, realizará el proceso precontractual, contractual y de liquidación de contratos de consultoría para revisión de los diseños, construcción de los estadios de atletismo, coliseo mayor, coliseo menor, obras de urbanismo e interventoría para las obras.

Los recursos aportados para la ejecución de los proyectos ascienden a \$51.641 millones. El convenio se encuentra vigente hasta el 31 de diciembre de 2016, la ejecución del mismo beneficiará alrededor de 500.000 personas y se espera generar aproximadamente 300 empleos directos.

- ***Proyecto Súperate 2014***

El 21 de enero de 2014, FONADE y COLDEPORTES suscribieron el convenio interadministrativo No. 214004 cuyo objeto fue “Realizar la gerencia integral del proyecto para la implementación del programa presidencial “Sistema Nacional de Competencias Deportivas – Supérate Intercolegiados”, cuyo plazo de ejecución terminó el día 31 de diciembre de 2015.

El valor del convenio ascendió a \$ 36.021 millones de pesos a su terminación. El convenio fue ejecutado al 100% conforme a los proyectos relacionados en el Plan Operativo del mismo.

Durante la vigencia 2015, se realizaron 18 eventos de entrega de incentivos a los ganadores de las competencias deportivas de nivel municipal, departamental y nacional y jornadas complementarias deportivas a nivel Nacional, conforme a los lineamientos emitidos por COLDEPORTES.

- **Proyecto Supérate 2015**

El 5 de junio de 2015, FONADE y COLDEPORTES suscribieron el convenio interadministrativo No. 215008 el cual tiene por objeto “Realizar la gerencia de componentes para la implementación del programa presidencial “Sistema Nacional de Competencias Deportivas-Supérate Intercolegiados”, por valor de \$ 23.485 millones de pesos. Durante la vigencia 2015, se han realizado y ejecutado al 100% cuatro (4) eventos los cuales se relacionan a continuación:

1. Final nacional de Softbol y Béisbol, ciudad de Medellín.
2. Final nacional de Juegos Intercolegiados, en la ciudad de Bogotá D.C.
3. Competencias de la Fase Internacional en el marco de los V Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe – México.
4. Competencias de la Fase Internacional en el marco de los XXI Juegos Escolares Suramericanos, en la ciudad de Asunción – Paraguay.

El convenio fue prorrogado hasta el 31 de marzo de 2016, con el fin de ejecutar los últimos eventos que se deriven del convenio.

- **Gestión - Convenio Supervisión COLDEPORTES**

En el marco del convenio No. 215006 suscrito entre FONADE y COLDEPORTES, en 2015 se realizó el seguimiento a la ejecución de 23 de los 169 convenios suscritos por COLDEPORTES con diferentes Entidades Territoriales en todo el país durante la duración del convenio. Para el término del 2015, se tiene como avance de la ejecución del convenio, un promedio del 78% en la ejecución física de los 169 convenios a los cuales se les realizaba el seguimiento y de estos 92 ya se encuentran totalmente terminados.

Adicionalmente, en materia de liquidación se tienen 264 proyectos de actas de liquidación, cumpliendo así con el 100% del hito de liquidaciones establecido.

- **Convenio Restauración Museo de Arte Colonial Bogotá D.C**

Durante el 2015, FONADE ejecutó el convenio No. 212083 cuyo objeto fue la Restauración del Museo de Arte Colonial Bogotá D.C. En este convenio FONADE se compromete con el Ministerio de Cultura a realizar la gerencia integral del proyecto “*Segunda Etapa de las obras de Restauración del Museo de Arte Colonial de Bogotá*”. El valor del convenio con adiciones fue de \$ 5.989.746.253 de pesos.

El proyecto se entregó el 30 de diciembre de 2015. Actualmente se adelantan los trámites para la liquidación de la contratación derivada. El proyecto generó 150 empleos directos y más de 200 empleos indirectos.

- ***Convenio restauración, reforzamiento, adecuación y mantenimiento del Claustro de las Aguas en Bogotá D.C.***

Durante 2015, FONADE se compromete con Artesanías de Colombia S.A a ejecutar la gerencia integral del proyecto restauración, reforzamiento, adecuación y mantenimiento del Claustro de las Aguas en Bogotá D.C. El valor del convenio incluido las adiciones es de \$11.744.324.415.

Actualmente, el convenio tiene un (1) proyecto que presenta un avance de ejecución física de 55.45% según el plan operativo vigente. De igual forma se ha comprometido el 85% de los recursos de acuerdo con el valor actual del convenio. Este convenio ha generado 200 empleos directos y más de 300 empleos indirectos.

1.2.1.13 Articulación Nación Territorio

- ***Convenio Contratos Plan***

Durante el 2015, el Departamento Nacional de Planeación continuó su alianza con FONADE para el fortalecimiento de los Contratos Plan a Nivel Nacional, alianza que se mantiene desde el 2013.

El contrato interadministrativo de gestión de proyectos No. 214002, inició ejecución en enero del 2014 y extendió su plazo hasta el 31 de marzo de 2015, por un valor final de \$6.064.562.341, con el objeto de apoyar la ejecución y puesta en marcha de los proyectos priorizados a través de los Contratos Plan suscritos y de otros instrumentos de articulación nación – territorio como los esquemas asociativos, liderados e impulsados por el Gobierno Nacional a través del Departamento Nacional de Planeación.

Posteriormente, en abril de 2015, se suscribió el contrato interadministrativo de gestión de proyectos No. 215005 para para apoyar el proceso de plan de expansión de los contratos plan, incluido en el documento CONPES 3822 de 2014 y la ejecución y seguimiento de los contratos plan vigentes, por un valor de \$4.771.000.000.

En el marco de la ejecución de estos dos contratos, FONADE mantuvo el apoyo a través de la contratación del recurso humano y tecnológico para las siete (7) gerencias territoriales de Contrato

Plan (Atrato Gran Darién, Nariño, Norte del Cauca, Sur del Tolima, Boyacá, Santander y Arauca). Por otro lado, se apoyó con la logística para la rendición de cuentas, así como, en la capacitación de entidades territoriales en presentación de resultados.

- **Contratos interadministrativo DNP – Regalías**

El 15 de enero de 2015, se suscribió el contrato interadministrativo No. 215001 entre DNP y FONADE, con el objeto de gestionar el apoyo operativo y logístico para las actividades de asistencia técnica y acompañamiento a las entidades territoriales y demás actores del Sistema General de Regalías, en el ciclo de proyectos de inversión.

Este mismo, fue adicionado en julio, de tal manera, que su valor final fue de \$11.763.615.046. El contrato finalizó el 15 de octubre de 2015 y con el fin de dar continuidad al trabajo que realiza la Coordinación del Sistema General de Regalías, FONADE y el DNP suscribieron un nuevo contrato interadministrativo de gerencia de proyectos No. 215050, el cual incluyó tres (3) componentes, uno de ellos, la asistencia al Sistema General de Regalías.

En el marco de este convenio se logró el acompañamiento técnico a las entidades territoriales para la aprobación de proyectos de inversión financiados con recursos del Sistema General de Regalías, mediante la contratación del recurso humano dimensionado y caracterizado por el Departamento Nacional de Planeación.

Adicionalmente, se entregó la metodología, diagramación e impresión del portafolio de proyectos tipo, los cuales servirán como guía a las entidades territoriales para que definan los tipos de proyectos a los cuales pueden aplicar de acuerdo con sus necesidades y con las capacidades instaladas.

- **Convenio DNP – Centros Integrados de Servicios**

FONADE y DNP suscribieron el convenio No. 215042 cuyo objeto es el de prestar el servicio de gestión de proyectos al DNP para la ejecución de las actividades relacionadas con el desarrollo de la estrategia de Centros Integrados de Servicios, previstas en el componente 1 de la operación de crédito 3154/OC-CO, suscrita entre la República de Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo BID el 15 de mayo de 2014, de conformidad con lo establecido en el contrato de préstamo y en el Manual Operativo del Proyecto. El valor del convenio con adiciones es de \$16.636 millones de pesos.

A 31 de diciembre de 2015 se dio apertura a cuatro (4) procesos de selección para adelantar las adecuaciones de los Centros Integrados de Servicio de los municipios de Chaparral – Tolima y San Andrés Isla – San Andrés.

- **Contrato Interadministrativo Piloto SISBEN 2015**

El 7 de abril del 2015, FONADE y el Departamento Nacional de Planeación - DNP suscribieron el Contrato Interadministrativo No. 215004, con el objeto de “Ejecutar la gerencia del proyecto para el desarrollo del Piloto tendiente a actualizar el sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de los Programas Sociales – SISBEN”, para lo cual realizaron 3.829 visitas a viviendas para el levantamiento de la información (Encuestas) y pruebas del Dispositivo Móvil (DMC), en los siguientes municipios: Apartado (Antioquia), Buenaventura (Valle del Cauca), Certegui (Choco), La Primavera (Vichada), Mitú (Vaupés), Popayán (Cauca), Quimbaya (Quindío), Riohacha (La Guajira), Santa Bárbara (Nariño), Sincelejo (Sucre), Solano (Caquetá), Soledad (Atlántico), Turbo (Antioquia), Uribía (La Guajira) y Vigía del Fuerte (Antioquia), Barrancabermeja (Santander), Ocaña (Norte de Santander), Sogamoso (Boyacá), Cali (Valle del Cauca), Medellín (Antioquia) y Bogotá D.C.

- **Contrato interadministrativo DNP – Fortalecimiento a Entidades Territoriales para la estructuración de proyectos**

En el 2015, se dio un gran salto en la estrategia para la estructuración de proyectos de impacto regional la cual tiene como objetivo principal promover el crecimiento, desarrollo y competitividad regional.

Se inició a mediados del mes de octubre el contrato interadministrativo No. 215050 con el Departamento Nacional de Planeación por valor de \$75.518 millones, cuyo objeto es el “Fortalecimiento de capacidades a entidades territoriales en el ciclo de pre inversión de la estructuración de proyectos y apoyo operativo y logístico del grupo de coordinación del Sistema General de Regalías - SGR”. Los componentes que se desarrollarán son los siguientes:

- Asistencia técnica aplicada en la estructuración de proyectos

En este componente se adelantará la estructuración de proyectos de infraestructura en sus frentes técnico, legal y financiero para las Entidades Territoriales, en virtud del proceso de priorización, llevado a cabo por el DNP, basado en el sistema de evaluación por puntajes de que trata el artículo 40 de la Ley 1744 de 2014. Los proyectos que se estructurarán a través de este contrato podrán tener diferentes fuentes de financiación para la inversión del mismo, incluyendo como obligatoria la del Sistema General de Regalías.

De igual manera se adelantará el diseño y ajuste de los diseños de “Proyectos Tipo¹”, para permitir su aplicabilidad en diferentes escalas, regiones, pisos térmicos, condiciones de terreno y configuraciones entre otros.

¹Fuente DNP/ Estructuración SGR/ Proyectos Tipo:

Los proyectos tipo son soluciones estándar de alta calidad para que entidades territoriales que requieran atender una problemática específica lo implementen en su territorio de manera ágil y eficiente. La aplicación de proyectos tipo puede generar ahorros hasta del 70% del valor de los costos previstos de pre inversión y representa una disminución de cuatro meses en su formulación y estructuración, además de anticipar la obtención de beneficios para las comunidades. Estos proyectos incluyen modelos de diseño, planos, presupuesto, especificaciones técnicas y mobiliario, además de contratos, pliegos tipo y MGA Web diligenciada, entre otros instrumentos.

○ Apoyo en la definición del marco metodológico y transferencia de conocimiento

Fortalecimiento en capacidades de estructuración de proyectos a entidades territoriales. Como resultado de la ejecución de éste proyecto, durante el 2015 - 2016 se pretende obtener los siguientes beneficios:

- Se movilizarán recursos para inversión en obras de infraestructura, producto del proceso de estructuración por más \$500.000 Millones.
- Se fortalecerán las competencias en estructuración de proyectos a más de 120 entidades territoriales (municipios).
- Se capacitarán en metodologías para la gestión de proyectos a 650 colaboradores del Sistema General de Regalías – SGR.
- Se estructurarán proyectos en los sectores de Saneamiento Básico, Vías, Estructuras Educativas y de Salud, Mejoramiento Urbano, entre otros.
- Se trabajará con los municipios que tienen mayores carencias en competencias en estructuración de proyectos y gerencia de los mismos.

El compromiso de FONADE con las regiones y con su línea de negocio en Estructuración de Proyectos se enmarca en la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 “Todos por un Nuevo País”) y sus artículos 141, 196, 197 que permite dinamizar la presentación de proyectos ante el SGR, con proyectos de impacto regional, así mismo, permitiendo a las entidades financieras del orden nacional canalizar y gestionar recursos para estructuración de proyectos, los cuales serán reconocidos por el Sistema General de Regalías, si los proyectos presentados son aprobados por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión – OCAD. Estos recursos se reinvertirán en nuevas estructuraciones, por lo anterior FONADE hace un aporte de recursos propios para éste proyecto por valor de \$8.000 millones.

1.2.1.14 Otros sectores

- ***Circuito de los Embalses – Gobernación de Antioquia (Estructuración)***

Conforme a las líneas de negocio de FONADE, en caso específico, la de estructuración de proyectos, FONADE suscribió con la Gobernación de Antioquia el convenio interadministrativo No. 213018 el cual tuvo por objeto “*Estructuración técnica, legal y financiera para la viabilización del proyecto vial circuito de los embalses en el departamento de Antioquia*”, el cual terminó el 31 de julio de 2015. El valor del convenio es de \$ 6.346 millones de pesos.

Para octubre de 2015, se entregaron los productos de la estructuración y el estudio de valorización en etapa de factibilidad:

1. Estudios y diseños en etapa de prefactibilidad
2. Informe análisis financiero y de riesgos
3. Estudios y diseños en etapa de factibilidad.

4. Estudio de valorización
5. Informe final de la estructuración técnica, legal y financiera
6. Estudios y diseños en etapa de factibilidad.
7. Informes de Interventoría 1-11
8. Informe de riesgos
9. Informe del comparador público privado.

- ***Terminación sede de CORALINA, San Andrés Isla***

El 30 de diciembre de 2008, FONADE suscribió con CORALINA el convenio interadministrativo No. 200842, mediante el cual FONADE se compromete con CORALINA a ejecutar la gerencia del proyecto “*Terminación de la construcción de la I etapa de la sede CORALINA en San Andrés Islas*”, el cual se encuentra en estado suspendido desde el 28 de mayo de 2012.

Durante la vigencia 2015, la Gerencia de Unidad con el apoyo de la Subgerencia Técnica ha liderado el proceso técnico – jurídico para continuar con la ejecución del proyecto y a la fecha se cuenta con una propuesta de activación del proyecto avalada por la Gerencia General de FONADE para ser presentada a la Junta Directiva en la vigencia 2016.

- ***Reposición de la infraestructura física y dotación de la ESE: Hospital Timothy Britton***

El 28 de abril de 2005, FONADE suscribió con el Fondo Nacional de Regalías – FNR, el convenio No. 195012 cuyo objeto es la “Entrega por parte del FNR a FONADE de los recursos provenientes del Fondo Nacional de Regalías asignados para realizar la ejecución del proyecto “Reposición de la infraestructura física y dotación de la ESE Hospital Timothy Britton del departamento de Archipiélago de San Andrés y Santa Catalina”, y cuya terminación fue el 30 de abril de 2009.

De acuerdo con el desarrollo de la obra, se presentaron deficiencias técnicas que se encuentran establecidas dentro de los procesos que se adelantaron en contra del contratista de obra (CONSORCIO DEL NORTE), interventoría (CONSORCIO HSA) y urbanismo (CONSORCIO DEL NORTE), por lo que FONADE adelantó todas las gestiones motivadas por el incumplimiento a los contratos, una vez declarados estos incumplimientos durante 2015 realizó las gestiones de conciliación necesarias así como las mesas de trabajo pendientes para definir los aspectos pendientes previa liquidación del Convenio.

- ***Mejoramiento y mantenimiento de la circunvalar - Avenida Colombia (San Andrés Isla)***

El 26 de septiembre de 2003, FONADE suscribió convenio con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Instituto Nacional de Vías –INVIAS- y el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, cuyo objeto es “*Realizar el mejoramiento y mantenimiento de la circunvalar de San Andrés - avenida Colombia en San Andrés Islas*”, el cual finalizó el 31 de mayo de 2008.

La ejecución del convenio No. 193016 incluyó treinta y un (31) contratos derivados de los cuales, a la fecha, veintinueve (29) ya tienen acta de liquidación o constancia de archivo, uno (1) no requiere cierre o liquidación financiera, pues fue de cooperación y no generó gastos al convenio y uno (1) nunca fue suscrito y/o ejecutado.

Para enero de 2015, fue asignada al Área de Infraestructura Productiva el cierre y liquidación del convenio en mención, donde todos los esfuerzos se concentraron en la liquidación de dos (2) contratos pendientes.

- ***Convenio Construcción del Edificio Archivo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la restauración de las Casas de Santa Bárbara – Bogotá D.C.***

En este sector el Área de Infraestructura Social contribuye con el convenio No. 212027 suscrito en el 2012 con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por un valor de \$86.651.945.702. Con este convenio, se acometen dos (2) proyectos simultáneamente, la construcción del Edificio Archivo del MHCP, y la restauración de las Casas de Santa Bárbara, ubicadas en la ciudad de Bogotá. A 31 de diciembre de 2015, se tiene un avance de las obras de aproximadamente el 94,45%. Con el desarrollo de esta construcción se ha generado unos 300 empleos directos.



GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

2. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

2.1 GESTIÓN FINANCIERA

2.1.1 Gestión financiera

Con el presente informe y desde la perspectiva financiera, se presentan los resultados financieros de la vigencia 2015, cuyo resultado final fue un excedente de \$4.163 millones, lo que significó un descenso del 61% comparado con la vigencia anterior, resultado de la coyuntura económica y política del país (elecciones en las Entidades Territoriales) lo que impactó en la consecución de nuevos proyectos.

Igualmente, la situación del mercado de valores y su consecuente desvalorización en los Títulos del Gobierno – TES, influyó en la generación de rendimientos financieros, lo que se contrarrestó con un manejo adecuado del portafolio de proyectos y un control del costo y del gasto en aras de garantizar resultados positivos.

Tabla 3: Estado de resultados (cifras en millones de pesos)

	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ingresos	189.755,6	235.276,7	225.260,4	-10.016,3	-4%
Operacionales	169.900,6	203.181,3	160.233,3	-42.948,0	-21%
Intereses	57.682,6	88.607,3	71.010,4	-17.596,9	-20%
Cartera	4,4	4,7	6,7	2,0	43%
Portafolio	57.678,3	88.602,6	71.003,7	-17.598,9	-20%
Proyectos	54.604,2	77.722,2	64.397,4	-13.324,8	-17%
Fonade	3.074,1	10.880,4	6.606,3	-4.274,1	-39%
Comisiones y/o Honorarios	111.174,6	113.582,5	88.739,6	-24.842,9	-22%
Otros Ingresos Operacionales	1.043,4	991,5	483,3	-508,2	-51%
Gastos y Costos	150.826,7	215.385,9	203.072,3	-12.313,6	-6%
Operacionales	136.729,8	200.203,2	174.091,6	-26.111,6	-13%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	46.669,9	70.940,8	55.345,0	-15.595,8	-22%
Financieros	3,2	0,9	9,1	8,2	911%
Pérdida en Valoración Inv. Negociables Títulos Deuda	0,0	0,0	0,0	0,0	0%
Comisiones	2,5	0,9	3,9	3,0	333%
Pérdida en Venta de Inversiones	0,7	0,0	5,2	5,2	0%
Margen Financiero Bruto	123.227,5	132.239,6	104.879,2	-27.360,4	-21%
Gastos Funcionamiento	82.353,4	123.789,7	113.753,8	-10.035,9	-8%

	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Gastos de Personal	8.116,5	8.473,5	8.877,5	404,0	5%
Honorarios	51.774,9	91.382,3	86.788,7	-4.593,6	-5%
Impuestos	4.515,5	5.290,1	4.557,3	-732,8	-14%
Arrendamientos	4.634,2	5.478,0	2.939,4	-2.538,6	-46%
Contribuciones y Afiliaciones	942,7	1.123,7	769,1	-354,6	-32%
Seguros	1.290,5	1.714,1	1.899,6	185,5	11%
Mantenimiento y Reparaciones	721,3	237,6	395,5	157,9	66%
Adecuación de oficina	213,9	37,5	38,8	1,3	3%
Diversos	10.143,9	10.052,9	7.488,0	-2.564,9	-26%
Servicios de Aseo y Vigilancia	316,1	351,3	384,0	32,7	9%
Servicios Temporales	1.258,7	1.299,4	1.068,4	-231,0	-18%
Publicidad y Propaganda	124,7	0,0	13,0	13,0	0%
Servicios Públicos	816,9	788,1	569,5	-218,6	-28%
Transporte	2.823,0	3.087,0	1.592,0	-1.495,0	-48%
Útiles de Papelería	134,5	821,8	336,6	-485,2	-59%
Otros	4.670,0	3.705,3	3.524,5	-180,8	-5%
Margen Operacional antes de Provisión, Depreciación y Amortización	40.874,1	8.449,9	-8.874,6	-17.324,5	-205%
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	7.703,3	5.471,8	4.983,7	-488,1	-9%
Provisiones	6.236,6	4.014,5	3.139,1	-875,4	-22%
Depreciaciones	999,8	814,1	725,4	-88,7	-11%
Amortizaciones	466,9	643,2	1.119,2	476,0	74%
Margen Operacional	33.170,8	2.978,1	-13.858,3	-16.836,4	-565%
Ingresos No Operacionales	19.855,0	32.095,4	65.027,1	32.931,7	103%
Gastos No Operacionales	14.096,9	15.182,7	28.980,7	13.798,0	91%
Utilidad Antes de Impuestos	38.928,9	19.890,8	22.188,1	2.297,3	12%
Impuesto de Renta y Complementarios	28.508,7	9.201,2	18.024,5	8.823,3	96%
Ganancias (Excedentes) y Pérdidas	10.420,2	10.689,6	4.163,6	-6.526,0	-61%

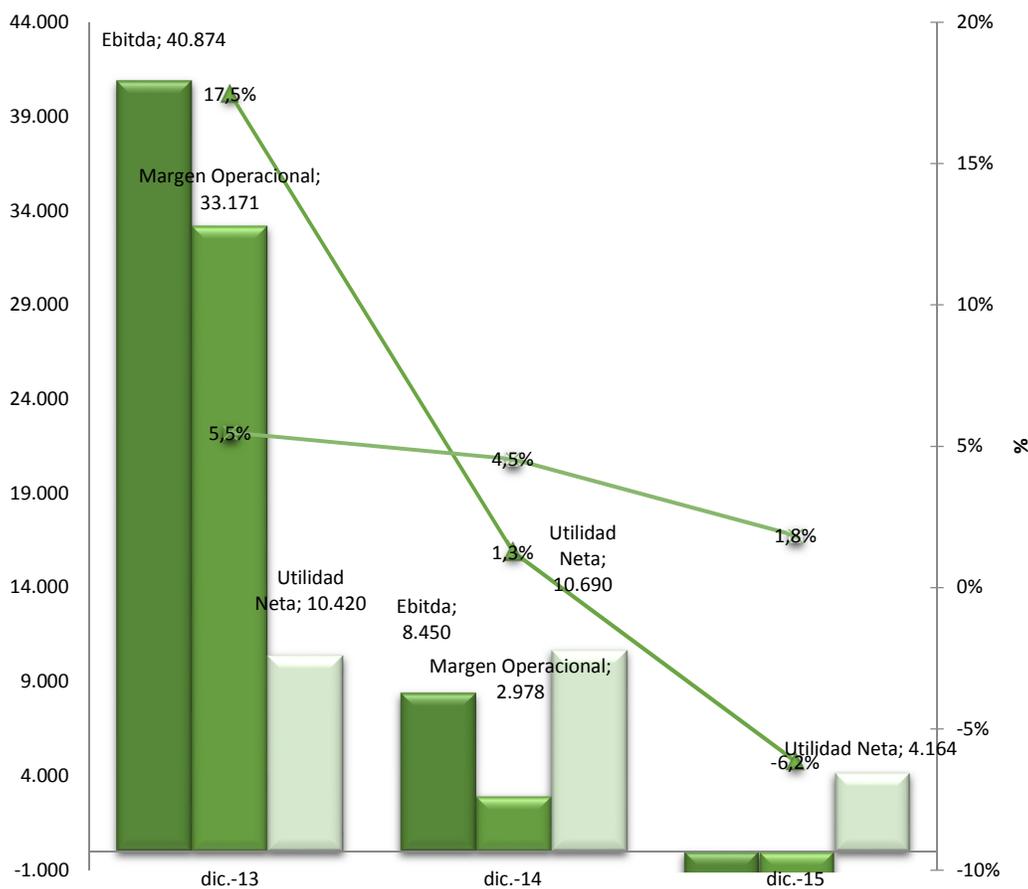
En el Estado de Resultados se aprecia una disminución de los ingresos operacionales frente a la vigencia anterior en un 21% cerrando en \$160.233 millones. Los rendimientos financieros del portafolio de inversión disminuyeron en un 20%, comportamiento porcentual determinado por la dinámica de los rendimientos derivados del portafolio de FONADE, principalmente por el impacto negativo en la valoración de los títulos TES, influenciados por el bajo precio del petróleo, factor que influyó significativamente en el incremento del dólar. Por otro lado, el portafolio de proyectos generó rendimientos financieros por \$64.397 millones, un 17% menor al presentado el año anterior, hecho que obedece tanto a razones de mercado (como las ya mencionadas), como a la disminución en el saldo del portafolio constituido con recursos de convenios de gerencia integral.

Otro de los rubros que afectó negativamente los ingresos es el de Honorarios y Comisiones por proyectos, que presentó una disminución del 22%, equivalente a \$24.842 millones de pesos debido a una desaceleración de proyectos nuevos.

A pesar de la disminución en los saldos promedio del portafolio de inversión, de proyectos y de FONADE, la adecuada administración de éstos y el monitoreo continuo al comportamiento de las variables de mercado permitió una generación de rendimientos por valor de \$71.003 millones para el 2015, que en promedio para la entidad fue del 6,5%, cifra que si bien disminuye en un 20% frente a 2014 (\$88.602) es adecuada para el funcionamiento de la entidad. Prueba de ello, es que el margen bruto financiero se ubicara en \$104.879.2 millones, que representa un ratio de 65,5% sobre las ventas, similar al 65,1% de 2014.

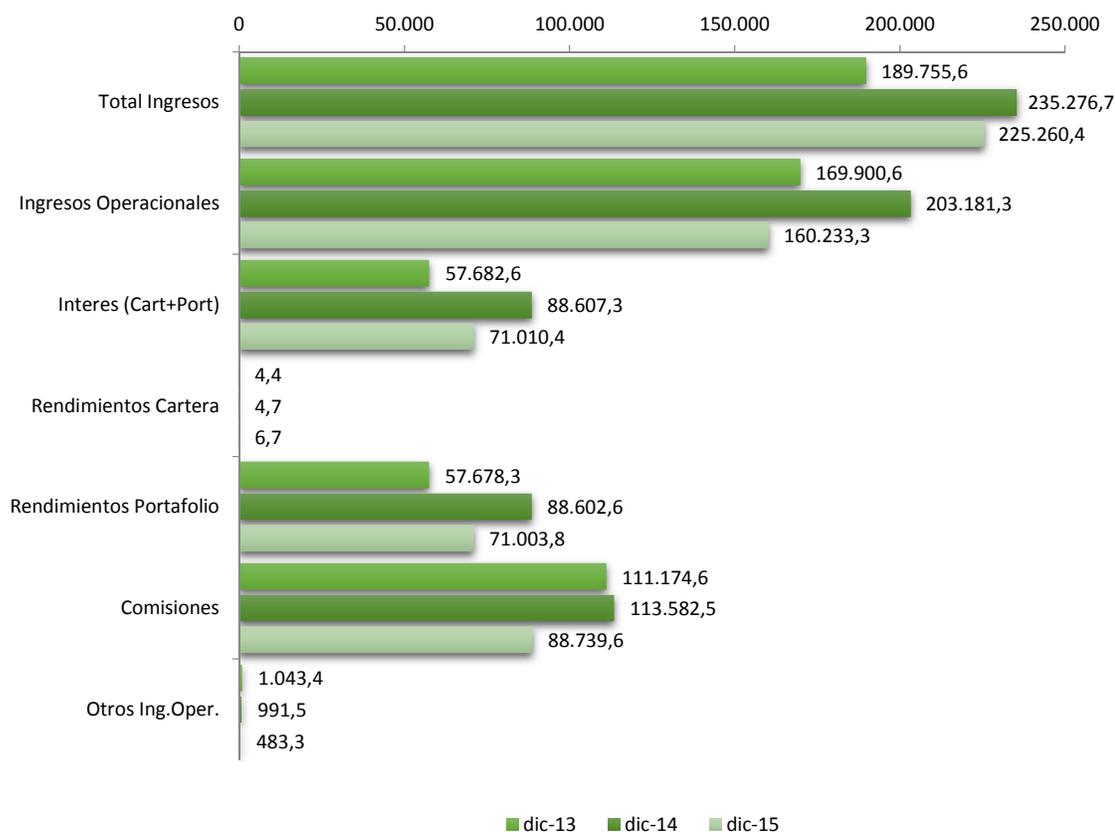
Si bien la administración de la Entidad comenzó durante el año 2015, una política de austeridad y control del gasto que permitió reducir el gasto de funcionamiento en 8% (\$10.035 millones), el EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos) fue negativo al cierre de la vigencia por valor de \$8.874 millones, 205% por debajo del saldo del año anterior.

Gráfico 5: Evolución márgenes de rentabilidad 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)



2.1.1.1. Evolución y estructura de ingresos

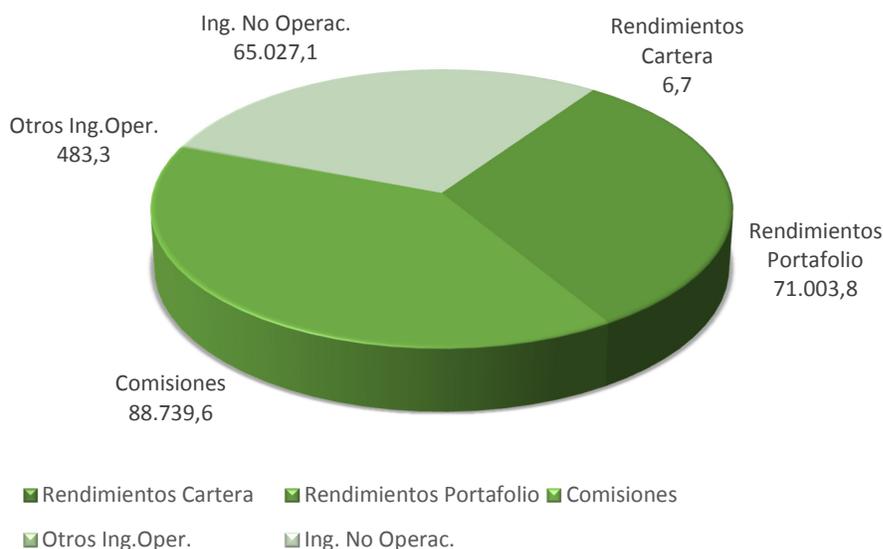
Gráfico 6: Evolución de ingresos 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)



Los ingresos totales al cierre de la vigencia 2015, alcanzaron los \$225.260 millones, de los cuales el 71% corresponde a ingresos generados en la operación por un total de \$160.233 millones y por ingresos No Operacionales por valor de \$65.027 millones que corresponden al 29%.

De los ingresos generados en la operación se disminuyeron un 21% en relación con los registrados al año inmediatamente anterior, por su parte los Honorarios y Comisiones generados durante la vigencia registraron una disminución de \$24.843 millones, equivalente al 22% con relación a los generados en el 2014. El portafolio de inversiones aportó Rendimientos Financieros por \$71.004 millones, presentando una disminución anual de \$17.599 millones equivalente al 20%.

Gráfico 7: Composición de ingresos al 31 de diciembre de 2015



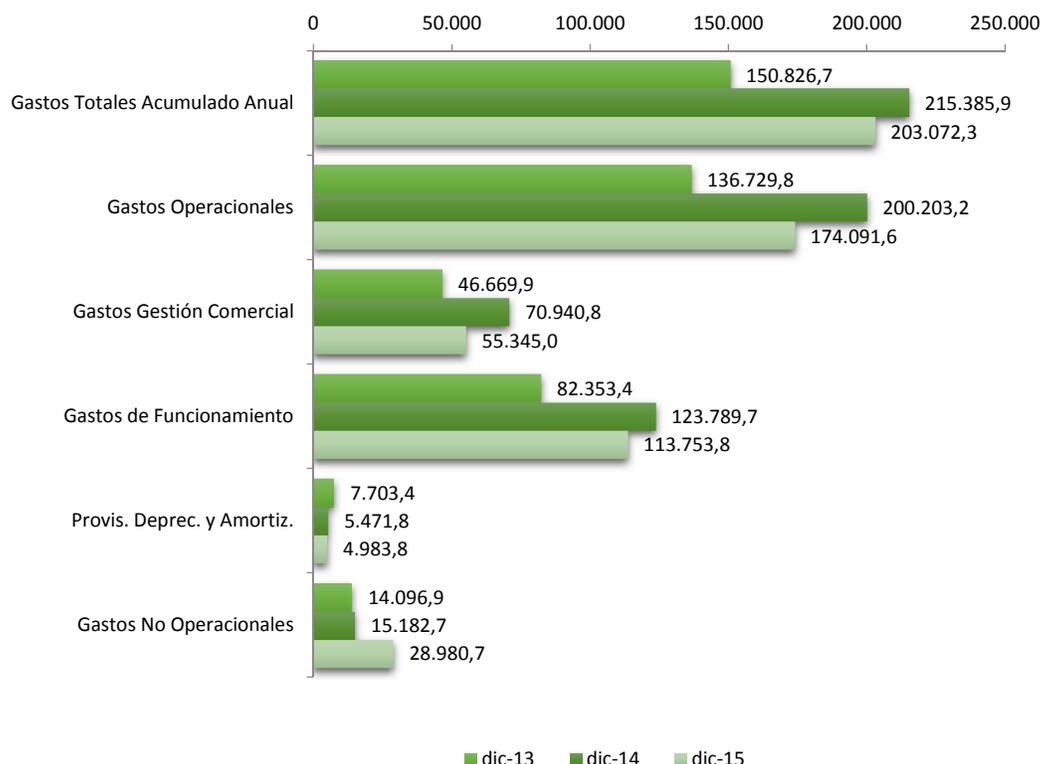
En la vigencia 2015, los Ingresos No Operacionales equivalen al 14% del total de los ingresos generados por valor de \$65.027 millones, de los cuales el 95.94% corresponden a ingresos generados principalmente por la recuperación de gastos por concepto de: aportes sobre rendimientos financieros que alcanzaron los \$46.383 millones, los reintegros de Provisiones de Procesos Judiciales y Cuentas por Cobrar por un total de \$13.187 millones, ingresos por devolución de recursos no ejecutados producto de los aportes sobre rendimientos financieros efectivos a los convenios por \$1.734 millones, indemnizaciones y reclamaciones por valor de \$1.085 millones.

2.1.1.2. Evolución y estructura de los gastos

Al terminar la vigencia 2015, los Gastos sumaron un total de \$203.072.3 millones presentando una disminución del 6% con respecto al mismo período de 2014, comportamiento coherente con la política de control y austeridad del gasto dada la desaceleración en la dinámica de nuevos negocios.

Los Gastos Operativos generados durante la vigencia 2015 fueron de \$ 174.091 millones con una disminución del 13% frente al año inmediatamente anterior. El rubro más importante de los gastos operativos está constituido en su mayoría por Gastos de Funcionamiento que suman \$113.754 millones y representan el 65%. Los gastos de Gestión Comercial suman \$55.345 millones con una participación del 32%, presentando una disminución de \$15.595 millones, coherente con el comportamiento de los rendimientos financieros generados por los recursos de los convenios. Por otro lado, las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por valor de \$4.983 millones que constituyen el 3% de los gastos.

Gráfico 8: Evolución de Gastos 2013 – 2015 (cifras en millones de pesos)

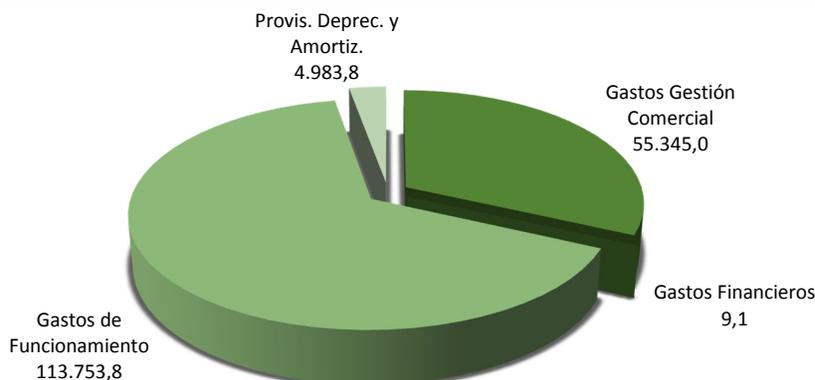


Los Gastos de Funcionamiento, redujeron su valor en 8% pasando de \$123.789 millones al cierre del 2014 a \$113.753 millones al cierre del 2015. Este comportamiento fue determinado por disminución de Honorarios de consultorías e interventorías del modelo de fábricas y por la reducción del gasto de Honorarios por prestación de servicios (menor valor en \$4.593.6 millones), gracias a la política de austeridad y control del gasto.

Por otro lado, se presentó una disminución en el rubro de arrendamientos en \$2.538 millones, cerrando el año en \$2.939 millones. Lo anterior, resultado de la dinámica misma de la operación, es decir, un menor volumen de convenios en ejecución y una menor planta de contratistas implican menores necesidades de arriendo de infraestructura.

Otro rubro del gasto que contribuyó a la disminución de gastos operativos fue el de Transporte, rubro que se redujo en \$1.495 millones pasando de \$3.087 millones en diciembre de 2014 a \$1.592 millones en diciembre 31 de 2015, comportamiento derivado del menor volumen de operación.

Gráfico 9: Composición gastos operacionales a 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



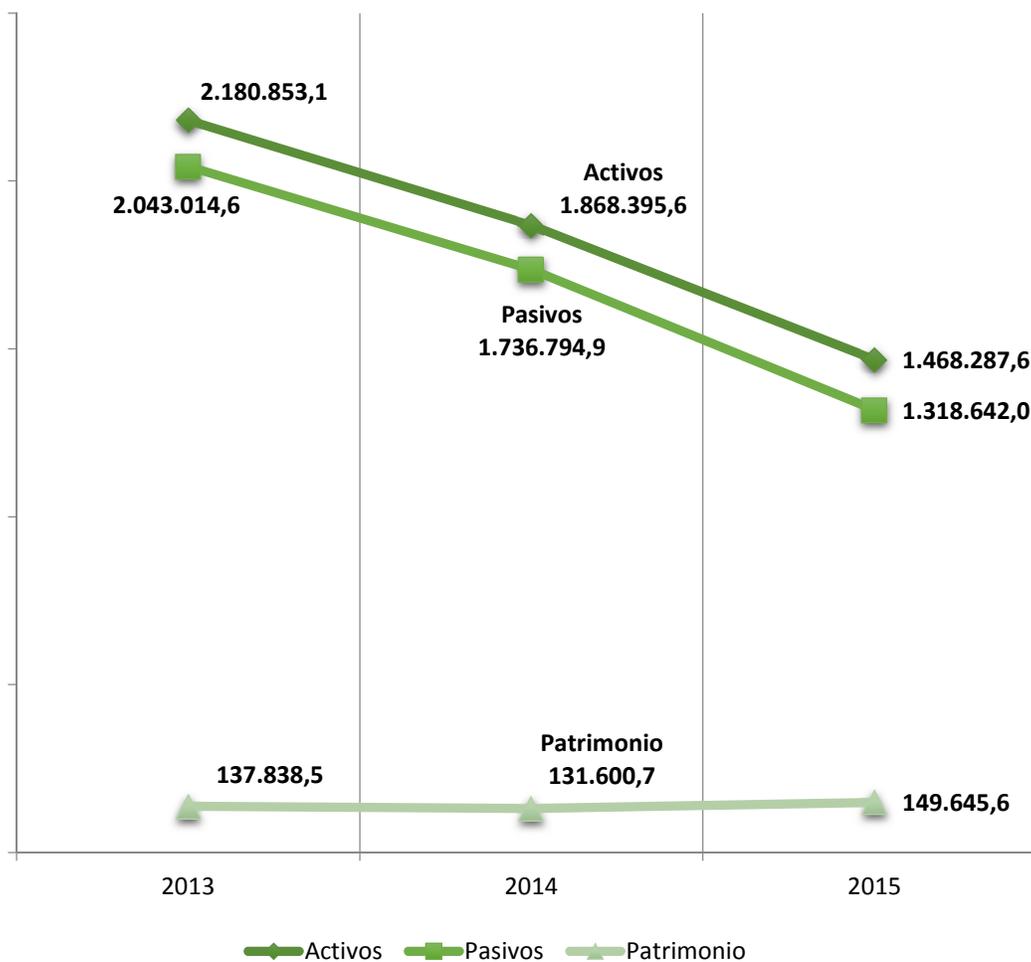
2.1.2 Estructura del balance

Tabla 4: Balance General a 31 de Diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)

	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Activo	2.180.853,1	1.868.395,6	1.468.287,6	-400.108,0	-21%
Disponibles	876.778,4	464.458,9	432.478,4	-31.980,5	-7%
Bancos-Otras entidades Fin.	876.778,4	464.458,9	432.478,4	-31.980,5	-7%
Recursos Propios	64.163,9	19.904,8	48.115,1	28.210,3	142%
Proyectos	812.614,5	444.554,1	384.363,3	-60.190,8	-14%
Inversiones	1.249.631,1	1.351.963,0	967.467,9	-384.495,1	-28%
Recursos Propios	238.604,0	222.238,4	213.403,3	-8.835,1	-4%
Proyectos	1.011.027,2	1.129.724,5	754.064,6	-375.659,9	-33%
Cartera de Créditos Neta	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
Cartera Bruta	764,0	764,0	764,0	0,0	0%
Provisiones	-764,0	-764,0	-764,0	0,0	0%
Cuentas por Cobrar	7.899,2	13.566,8	6.103,2	-7.463,5	-55%
Venta de Bienes y Servicios	610,9	3.199,8	1.676,4	-1.523,4	-48%
Arrendamientos	0,0	30,7	31,6	0,9	n/a
Otras Cuentas por cobrar	19.574,6	29.572,4	23.757,3	-5.815,1	-20%
Otras Provisiones Cuentas por Cobrar	-12.286,3	-19.236,1	-19.362,0	-126,0	1%
Bienes Realiz. y Rec. en Pago	2.444,2	2.444,2	2.444,2	0,0	0%
Propiedades y Equipos	5.725,7	5.408,3	4.720,8	-687,5	-13%
Otros Activos	38.374,4	30.554,5	55.073,1	24.518,6	80%
Pasivos	2.043.014,6	1.736.795,0	1.318.642,0	-418.153,0	-24%
Depósitos y Exigibilidades	1.924.212,2	1.631.277,4	1.194.022,4	-437.255,0	-27%
Cuentas por Pagar	83.787,8	80.277,7	77.897,6	-2.380,1	-3%
Otros Pasivos	6.319,1	1.984,3	4.948,4	2.964,1	149%
Pasivos Estimados y Provisiones	28.695,4	23.255,6	41.773,6	18.518,0	80%
Patrimonio	137.838,5	131.600,7	149.645,6	18.044,9	14%

	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Capital Social	57.150,4	57.150,4	66.528,6	9.378,2	16%
Reservas	25.163,5	34.462,3	37.365,6	2.903,3	8%
Superavit	27.048,1	18.878,1	41.587,8	22.709,7	120%
Resultados de Ejercicios Anteriores	18.056,3	10.420,2	0,0	-10.420,2	-100%
Resultados del Ejercicio	10.420,2	10.689,6	4.163,6	-6.526,0	-61%

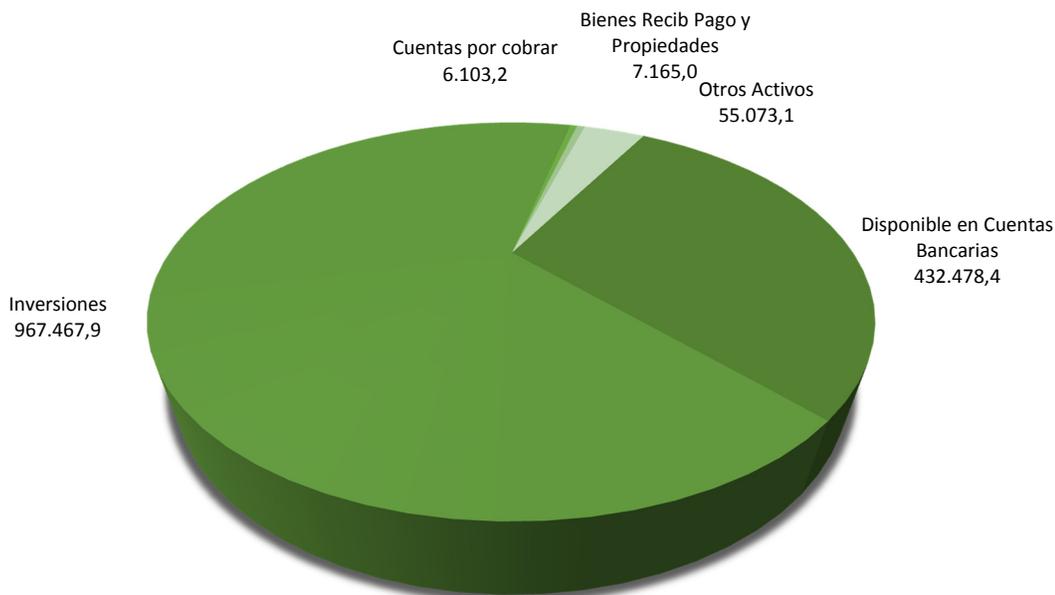
Gráfico 10: Estructura del Balance a 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



La estructura del Balance se compone del activo que a diciembre 31 de 2015 sumó \$1.468.287 millones, que disminuyó frente a diciembre de 2014 en un 21% (\$1.868.395 millones saldo 31-12-2014). El pasivo pasó de \$1.736.795.0 millones en diciembre de 2014 a \$1.318.642 millones en diciembre de 2015 con una disminución del 24%. En cuanto al patrimonio tuvo un incremento de \$18.044 millones pasando de \$131.600 millones a diciembre de 2014 a \$149.645 millones.

2.1.2.1 Evolución y estructura del activo

Gráfico 11: Composición de Activos Totales al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



El portafolio de inversiones al cierre de 2015 totalizó \$967.468 millones mostrando una disminución del 28% respecto al saldo de 2014. Del total de inversiones, \$754.064 millones corresponden a recursos de proyectos con una participación del 78% y \$213.403 millones, equivalente al 22% a recursos propios.

Al terminar diciembre de 2015, el Disponible ascendió a \$432.478 millones, de los cuales \$384.363 millones (89%), corresponden a recursos destinados a la ejecución de proyectos y \$48.115 millones (11%), a recursos propios de la entidad.

La Cartera de Créditos bruta de FONADE se mantuvo respecto al año inmediatamente anterior en \$764 millones al finalizar la vigencia 2015. 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.

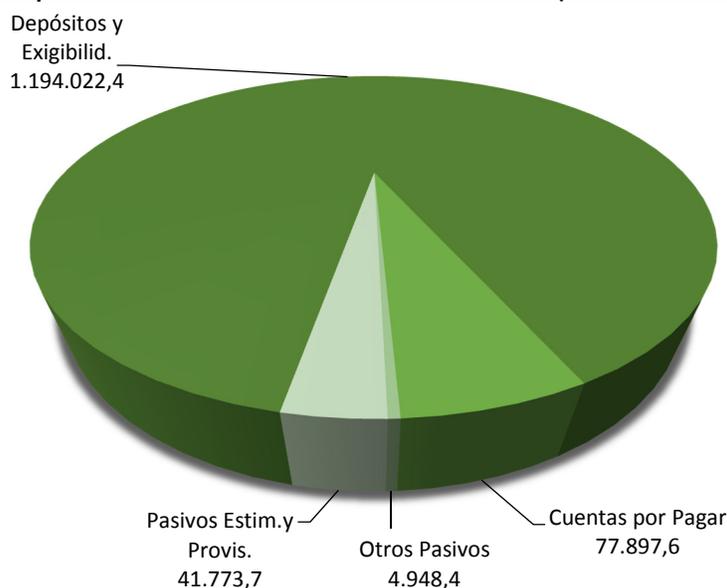
Los Bienes Realizables y Recibidos por valor de \$2.444 millones, se mantienen respecto al cierre del año 2014.

Por otra parte, las Propiedades y Equipos totalizaron en \$4.720 millones, presentando una disminución de \$687 millones respecto a las del año anterior, (disminución de 13%), comportamiento que se explica principalmente por la depreciación de los activos durante la vigencia.

Por último, los otros activos que equivalen a \$55.073 millones, se encuentran representados en el registro de la Valorización de la propiedad, planta y equipo generada del resultado de los avalúos realizados a los bienes inmuebles por \$22.827 millones y por la valorización de inversiones disponibles para venta por \$18.760 millones equivalentes al 75%, el Anticipo del Impuesto de Renta por \$5.045 millones 15%, el valor de los depósitos judiciales por valor de \$1.146 millones 2%, Gastos Pagados por Anticipados por \$2.110 millones 4% y finalmente los Cargos Diferidos por valor de \$1.857 millones 4%. El incremento en el valor de este grupo de activos obedece principalmente al registro de la valorización de la inversión en Playa Blanca Barú.

2.1.2.2 Evolución y Estructura del pasivo

Gráfico 12: Composición de Pasivos al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



Al cierre de 2015, los Pasivos totales ascendían a \$1.318.642 millones, donde los Depósitos y Exigibilidades representan el 91%, seguido de las Cuentas por Pagar que representan 6% y los Pasivos Estimados y Provisiones junto con los otros pasivos que participan respectivamente en el 3% y el 0.38% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2014, los pasivos se disminuyeron en un 15% producto de la ejecución y pago de las obligaciones y la desaceleración de nuevos negocios durante la vigencia.

Tabla 5: Valor de depósitos y exigibilidades por cliente al 31 de diciembre de 2015

CLIENTE	SALDO EN MILLONES \$
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social	422.367,6
Agencia Nacional de Hidrocarburos	87.880,6
Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	74.909,3
Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	74.093,6

CLIENTE	SALDO EN MILLONES \$
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	72.145,4
Ministerio de Educación Nacional	66.018,8
Ministerio de Defensa - Ejército Nacional	65.039,4
Instituto Nacional de Vías	61.140,4
Coldeportes	49.258,1
Ministerio del Interior	41.816,4
Agencia Nacional de Minería	28.765,3
Servicio Geológico Colombiano	27.834,0
Servicio Nacional de Aprendizaje	22.223,2
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	18.857,0
Departamento Nacional de Planeación	14.543,5
Agencia Nacional de Infraestructura	7.565,7
Presidencia de la República	6.239,5
Otros	53.324,6
Totales	1.194.022,4

Los valores de los Depósitos Recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos reportaron una disminución de \$437.255 millones equivalente al 27%, donde se destacan los convenios detallados anteriormente, de esta manera la cuenta de depósitos y exigibilidades totalizó a cierre de 2015 la suma de \$1.194.022 millones.

Al cierre de 2015 quedaron pendientes de pago obligaciones por concepto de Proveedores, Honorarios, Recursos no Reembolsables e Impuestos por un total de \$77.898 millones, que comparado con el año inmediatamente anterior sufrió una disminución por valor de \$2.380 millones correspondiente al 3%.

Los Otros Pasivos de la entidad, totalizaron \$4.948,4 millones, de los cuales el 16% corresponde al valor de las obligaciones laborales consolidadas por valor de \$792 millones y el 81% al ingreso recibido por anticipado por concepto de cuotas de gerencia por valor de \$4.015 millones y por el impuesto de renta diferido con el 3% por valor de \$141 millones, con respecto al año 2014, el saldo de estas obligaciones aumento en un 149%.

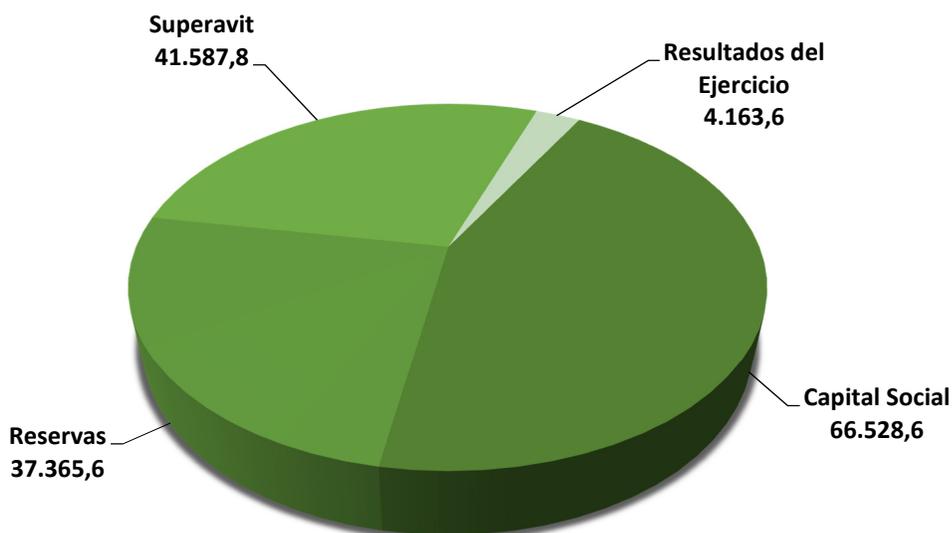
En lo que respecta al saldo constituido por concepto de provisiones, aumentó en el 80% respecto a la vigencia anterior, generado principalmente por el aumento de las provisiones constituidas por multas sanciones y litigios debido a la gestión jurídica adelantada sobre los procesos judiciales que cursan en contra de la Entidad, los cuales cerraron a diciembre de 2015 en \$31.782 millones; la provisión para contingencias de convenios cerró en \$9.991 millones.

El incremento de los pasivos estimados y provisiones se presentaron principalmente por las provisiones constituidas por multas sanciones y litigios los cuales pasaron de \$16.205 millones en 2014, a \$31.782 millones al cierre de 2015 y por las provisiones para contingencias de convenios las cuales de \$6.940 millones pasaron a \$9.016 millones.

2.1.2.3 Evolución estructura del patrimonio

En 2015, el Patrimonio ascendió a la suma de \$149.645 millones, de los cuales el 44% corresponde al capital social, el 25% a las Reservas constituidas, 28% al Superávit de Capital, 8% al Resultado de Ejercicios Anteriores y 3% al Resultado del Ejercicio.

Gráfico 13: Composición del Patrimonio al 31 de diciembre de 2015 (cifras en millones de pesos)



El incremento del Patrimonio en 14%, se debe a la capitalización autorizada por la Junta Directiva de la distribución de utilidades generadas en el año 2013 por valor de \$9.378 millones así como el incremento presentado en las cuentas de Reservas por la distribuciones de utilidades de los años 2013 y 2014, donde se destinaron recursos a la Reserva Legal por \$2.111 millones, a la Reserva Estatutaria \$4.005 millones y a la Reserva ocasional por disposiciones fiscales el valor de \$5.615 millones, así mismo de la Reserva estatutaria se asignaron Recursos No Reembolsables por valor de \$9.036 millones para la financiación de proyectos y por último, al incremento presentado en las cuentas del Superávit por la valorización registrada por las acciones en otras entidades principalmente las de la Sociedad playa Blanca Barú por \$18.793 millones y la Valorización de la propiedad, planta y equipo generada del resultado de los avalúos realizados a los bienes inmuebles por \$3.915 millones.

2.1.2.4 Indicadores financieros

2.1.2.4.1 Indicador de rentabilidad

Tabla 6: Indicadores financieros de rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	DEFINICIÓN	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	0%	1%	0%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	8%	8%	3%
Rendimiento de las Inversiones	Ingresos Financieros Dif. A cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	5%	7%	7%

Los indicadores de rentabilidad reflejan un desempeño positivo en los resultados del ejercicio observado durante 2015; a pesar del impacto generado en el portafolio de inversiones por la desvalorización de los títulos TES y por la desaceleración de los proyectos. Sin embargo, en comparación con la vigencia 2014 las rentabilidades del activo y del patrimonio se disminuyeron. En cuanto al rendimiento de las inversiones se mantuvo estable.

2.1.2.4.2 Indicador de apalancamiento

Tabla 7: Indicadores financieros de apalancamiento

INDICADORES DE RIESGO	DEFINICIÓN	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	94%	93%	90%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	1482%	1320%	881%

La desaceleración de los proyectos que se presentó durante el 2015 incidió en el aumento del patrimonio y una disminución del pasivo que llevo a que la Entidad disminuyera ligeramente su endeudamiento en 3% comparado con el 2014 así como el apalancamiento total disminuyó sustancialmente en un 881%. El pasivo de la Entidad mantiene un rubro importante que no genera ningún costo financiero debido a proyectos que se encuentran respaldados por el activo.

2.1.2.4.3 Indicadores de eficiencia

Tabla 8: Indicadores financieros de eficiencia

INDICADORES DE EFICIENCIA	DEFINICIÓN	31-DIC-13	31-DIC-14	31-DIC-15
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Operacional	6%	5%	3%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	67%	94%	108%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	143%	140%	160%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	4%	7%	8%

Con el resultado de las utilidades registradas durante 2015 y la disminución de los ingresos obtenidos en la vigencia producto de la reducción de posiciones del portafolio de los TES y de la

consecución de proyectos, el índice Dupont disminuyó al 3% frente al 5% del año anterior. En relación a los gastos de funcionamiento, se observa que su participación dentro de los activos totales incrementó en el último año al pasar del 7% al 8%. De la misma manera, la participación de los gastos de funcionamiento dentro del margen financiero y de los ingresos financieros aumento en 14% y 20% respectivamente.

2.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL

El presupuesto de la vigencia 2015 se aprobó mediante el Acuerdo 186 del 15 de diciembre de 2014. En dicho Acuerdo se aprobó un presupuesto de \$2.662.962 millones el cual tuvo algunas modificaciones durante la vigencia quedando el presupuesto definitivo en \$2.612.461 millones, que comparado con el presupuesto de la vigencia anterior presenta una disminución del 15.4% tal como se detalla a continuación:

Tabla 9: Presupuesto de Ingresos 2015-2013 (cifras en millones de pesos)

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2015	PRESUPUESTO 2014	PRESUPUESTO 2013	VARIACIÓN ABSOLUTA 2015 - 2014	VARIACIÓN % 2015 - 2014
Total Ingresos	2.612.461	3.088.239	3.132.821	-475.778	-15,4%
Disponibilidad Inicial	147.828	237.934	201.573	-90.106	-37,9%
Ingresos Operacionales	2.457.367	2.838.607	2.920.427	-381.240	-13,4%
Servicios	111.955	141.782	135.226	-29.827	-21,0%
Honorarios y Comisiones	111.955	141.782	135.226	-29.827	-21,0%
Recursos de Capital	89.338	98.286	72.317	-8.948	-9,1%
Cartera	45	175	1.901	-130	-74,5%
Rendimientos Financieros	89.293	98.111	68.284	-8.818	-9,0%
Venta de Activos Operacionales	0	0	2.132	0	0,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.253.344	2.581.855	2.701.343	-328.511	-12,7%
Otros Ingresos Operacionales	2.730	16.684	11.541	-13.954	-83,6%
Ingresos no operacionales	7.266	11.555	8.353	-4.289	-37,1%
Arrendamientos	1.119	902	485	217	24,0%
Venta de Activos No Operacionales	40	5.480	0	-5.440	-99,3%
Otros Ingresos No Operacionales	6.107	5.173	7.868	934	18,1%
Recursos del Sistema General de Regalías	0	143	2.468	-143	-100,0%

Tabla 10: Presupuesto de gastos (cifras en millones de pesos)

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2014	PRESUPUESTO 2013	PRESUPUESTO 2012	VARIACIÓN ABSOLUTA 2014 - 2013	VARIACIÓN % 2014 - 2013
Total Gastos	2.612.461	3.088.239	3.132.821	-44.582	-1,4%
Gastos Operacionales	2.492.073	2.881.640	3.004.526	-122.886	-4,1%
Gastos Administrativos	97.204	157.305	120.302	37.003	30,8%
Personal	9.773	10.083	10.992	-909	-8,3%
Prestación de Servicios	57.133	78.637	64.497	14.140	21,9%
Impuestos	16.954	42.347	24.782	17.565	70,9%
Arrendamientos	4.831	8.603	6.165	2.438	39,5%
Contribuciones y Afiliaciones	795	978	4.226	-3.248	-76,9%
Seguros	2.615	2.134	1.563	571	36,5%
Mantenimiento y Reparaciones	1.036	1.605	790	815	103,2%
Adecuaciones e Instalaciones	100	294	893	-599	-67,1%
Gastos Diversos	3.967	12.624	6.394	6.230	97,4%
Inversión	91.079	62.870	68.414	-5.544	-8,1%
Proyectos de Inversión	85.992	59.461	64.932	-5.471	-8,4%
Adquisición de Activos	5.087	3.409	3.482	-73	-2,1%
Contingencias	3.179	9.483	18.611	-9.128	-49,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.253.344	2.581.855	2.701.343	-119.488	-4,4%
Sentencias y Conciliaciones	5.899	18.437	11.910	6.527	54,8%
Otros Gastos Operacionales	41.368	51.690	83.946	-32.256	-38,4%
Recursos del Sistema General de Regalías	0	0	12.339	-12.339	-100,0%
Ejecución	0	0	12.339	-12.339	-100,0%
Disponibilidad Final	120.388	206.599	115.956	90.643	78,2%

2.2.1 Ejecución presupuestal de ingresos

Para el año 2015, ingresaron recursos por valor de \$2.140.418 millones, de los cuales \$1.986.688 millones, equivalentes al 92,8% del total, se derivaron de los Ingresos Operacionales; \$5.902 millones, equivalente al 0,3%, obedece a los Ingresos No Operacionales y el 6,9% restante, equivalente a \$147.828 millones, corresponden a la Disponibilidad Inicial. El nivel de ejecución de los ingresos totales fue del 81,9%, incluida la disponibilidad inicial.

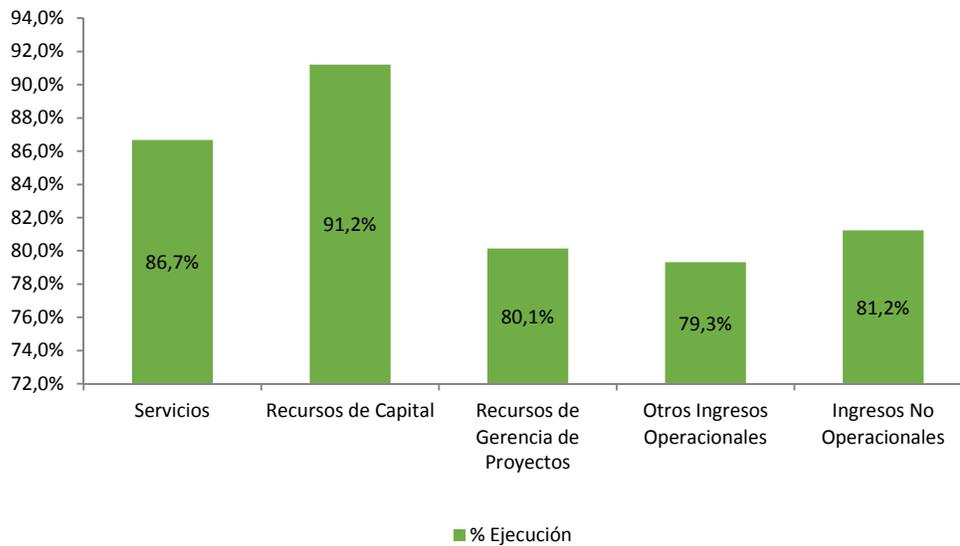
Tabla 11: Ejecución presupuesto de ingresos año 2015 (cifras en millones de pesos)

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2015	VALOR EJECUTADO INGRESOS 2015	% EJECUCIÓN
-------------	------------------	-------------------------------	-------------

Total Ingresos	2.612.461	2.140.418	81,9%
Disponibilidad Inicial	147.828	147.828	100,0%
Ingresos Operacionales	2.457.367	1.986.688	80,8%
Servicios	111.955	97.037	86,7%
Honorarios y Comisiones	111.955	97.037	86,7%
Recursos de Capital	89.338	81.480	91,2%
Cartera	45	45	100,0%
Rendimientos Financieros	89.293	81.436	91,2%
Venta de Activos Operacionales	0	0	0,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.253.344	1.806.006	80,1%
Otros Ingresos Operacionales	2.730	2.165	79,3%
Ingresos no operacionales	7.266	5.902	81,2%
Arrendamientos	1.119	1.049	93,8%
Venta de Activos No Operacionales	40	0	0,0%
Otros Ingresos No Operacionales	6.107	4.853	79,5%

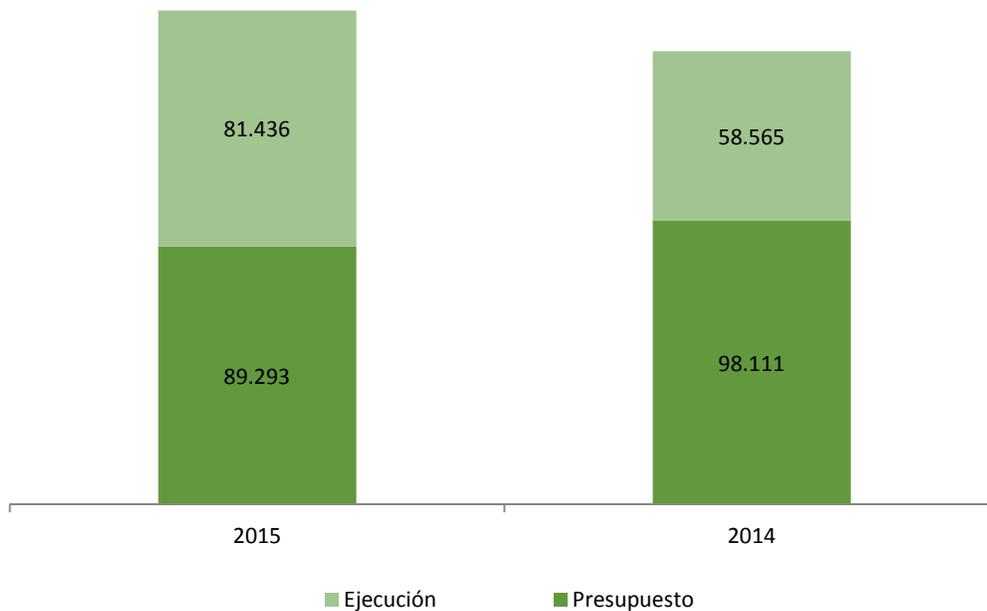
Los Ingresos Operacionales alcanzaron \$1.986.688 millones, con un nivel de ejecución del 80,8% con relación al valor presupuestado. Están compuestos por los Recursos de Gerencia de Proyectos por valor de \$1.806.006 millones, equivalente al 90,9%; el rubro de Servicios por valor de \$97.037 millones, correspondiente al 4,9%; recursos de capital por \$81.480 millones, que representan el 4,1%; y otros ingresos no operacionales por valor de \$2.165 millones, equivalentes al 0,1%. El rubro de Servicios está representado principalmente por la línea misional de Evaluación de Proyectos por \$59.373 millones en un 61,2% y la línea misional de Gerencia de Proyectos por \$29.696 millones al 30,6%.

Gráfico 14: Ejecución de ingresos por rubros año 2015



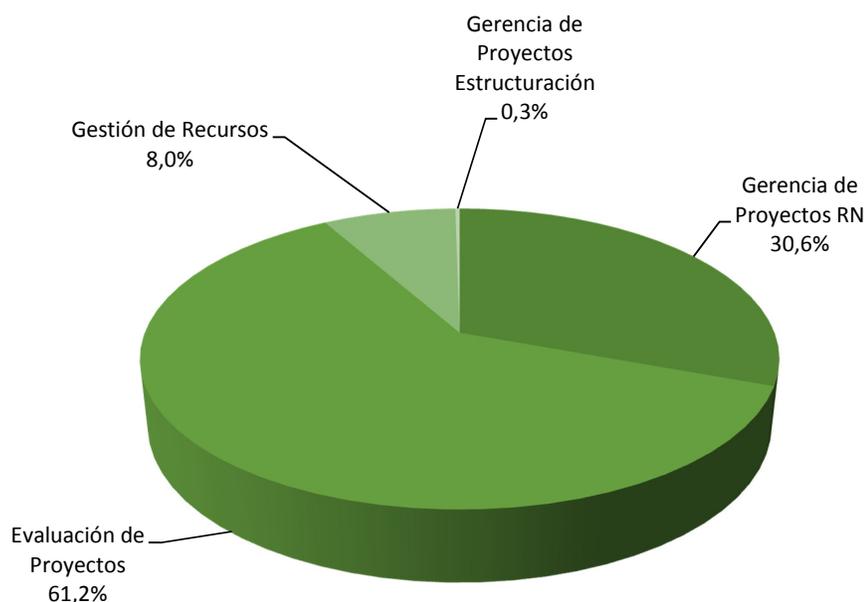
Los Recursos de Capital ejecutados por valor de \$81.480 millones equivalente al 4,1% del total de los Ingresos Operacionales de la vigencia 2015, se derivó principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron \$81.436 millones en 2015, con un nivel de cumplimiento del 91,2% frente al valor presupuestado de \$89.293 millones.

Gráfico 15: Ejecución Rendimientos Financieros 2015 (cifras en millones de pesos)



Los ingresos por concepto de Honorarios y Comisiones por un total de \$97.036 millones mostraron en 2015 un nivel de ejecución del 86.7% respecto al presupuesto esperado de \$111.954 millones. Están compuestos principalmente por los siguientes rubros: Evaluación de Proyectos por \$59.573 millones, Gerencia de Proyectos \$29.695 millones y Gestión de Recursos por \$7.720 millones y por Gerencia d Proyectos Estructuración por \$247 millones.

Gráfico 16: Composición de ingresos rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones



En cuanto a los Otros Ingresos Operacionales para la vigencia 2015, se recaudaron \$2.165 millones, rubro que presentó un nivel de ejecución del 79,3% frente al presupuestado. Estos ingresos provienen en su mayoría de los recaudos por concepto del Suministro de bienes y servicios a los proyectos a través del Sistema de fábricas de Diseños e Interventorías por valor de \$1.700 millones y de derechos de participación en los procesos de contratación por valor de \$439 millones.

Por último, los Ingresos no Operacionales totalizaron \$5.902 millones, presentando una ejecución del 81,2% respecto a lo presupuestado y obedece principalmente al valor recaudado por concepto de Indemnizaciones y Reclamaciones realizadas por FONADE como consecuencia de los incumplimientos contractuales por valor de \$3.378 millones, Reintegros de rendimientos financieros aportados a los proyectos y no ejecutados por valor de \$1.475 millones y los ingresos por arrendamientos de los bienes inmuebles por \$1.049 millones.

2.2.2 Ejecución presupuestal de gastos

**Tabla 12: Ejecución presupuesto de gastos año 2015 sin incluir disponibilidad final
(cifras en millones de pesos)**

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2015	EJECUCIÓN COMPROMISOS 2015	EJECUCIÓN PAGOS 2015	% EJECUCIÓN SOBRE COMPROMISOS	% EJECUCIÓN SOBRE PAGOS
Total Gastos	2.492.073	1.870.300	874.400	75,0%	35,1%
Gastos Operacionales	2.492.073	1.870.300	874.400	75,0%	35,1%
Gastos Administrativos	97.204	85.293	71.474	87,7%	73,5%
Personal	9.773	8.813	8.575	90,2%	87,7%
Prestación de Servicios	57.133	50.716	40.428	88,8%	70,8%
Impuestos	16.954	14.815	14.815	87,4%	87,4%
Arrendamientos	4.831	3.976	2.123	82,3%	43,9%
Contribuciones	795	732	732	92,0%	92,0%
Seguros	2.615	2.438	2.437	93,2%	93,2%
Mantenimiento y Reparaciones	1.036	807	200	77,9%	19,3%
Adecuaciones e Instalaciones	100	50	24	50,0%	23,6%
Gastos Diversos	3.967	2.946	2.140	74,3%	54,0%
Inversión	91.079	49.962	48.628	54,9%	53,4%
Proyectos de Inversión	85.992	48.357	47.078	56,2%	54,7%
Adquisición de Activos	5.087	1.605	1.550	31,6%	30,5%
Contingencias	3.179	561	470	17,6%	14,8%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.253.344	1.704.650	747.555	75,6%	33,2%
Sentencias y Conciliaciones	5.899	273	273	4,6%	4,6%
Otros Gastos Operacionales	41.368	29.562	6.000	71,5%	14,5%

Los gastos ejecutados y pagados en 2015 totalizaron en \$874.400 millones. De este valor \$747.555 millones, equivalentes al 85,5%, corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y el total de \$126.845 millones, equivalentes al 14,5%, comprenden la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad.

Así mismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$1.870.300 millones de los cuales \$1.704.650 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos equivalentes al 91,1%, y \$165.650 millones es decir el 8,9%, son los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

2.2.2.1 Presupuesto de gastos de funcionamiento

Las ejecuciones de pagos de los Gastos Operacionales relacionados con el funcionamiento de la Entidad ascendieron a \$126.845 millones, lo que constituye una ejecución del 53,1% frente al valor presupuestado. Del total anteriormente mencionado, el 56,3% corresponde a Gastos Administrativos por valor de \$71.474 millones, el 38,3% a Gastos de Inversión por \$48.628 millones, el 4,7% a Otros gastos operacionales por valor de \$6.000 millones, el 0,4% a Contingencias por \$470 millones y el 0,2% a Sentencias y Conciliaciones por valor de \$273 millones.

Los Gastos Administrativos totalizaron su ejecución de pagos en \$71.474 millones para la vigencia 2015 (Ver Tabla 13 Detalle de Gastos Administrativos). El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 12,0% sobre el total de Gastos Administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$8.575 millones, correspondiente al 87,7% de ejecución frente al valor apropiado.

Tabla 13: Detalle de gastos administrativos (millones de pesos)

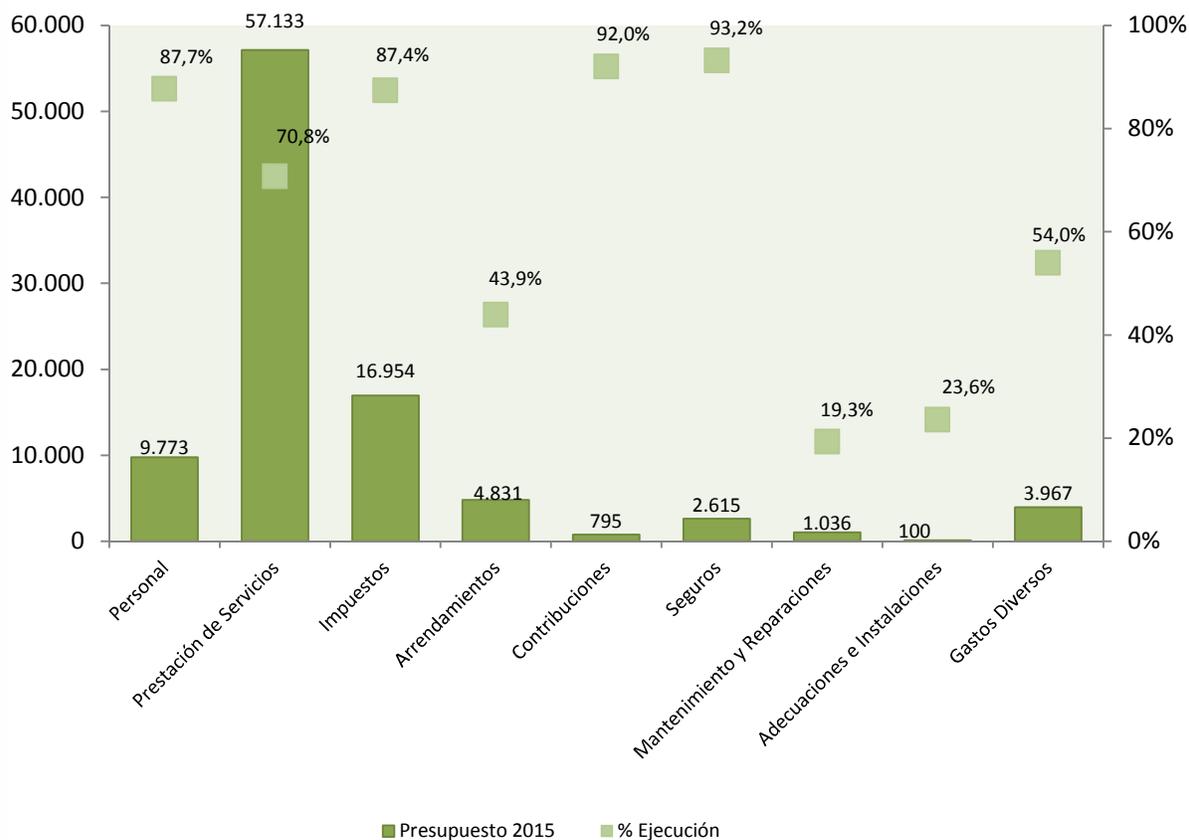
DESCRIPCIÓN RUBRO	PRESUPUESTO 2015	EJECUCIÓN COMPROMISOS 2015	EJECUCIÓN PAGOS 2015	% EJECUCIÓN SOBRE COMPROMISOS	% EJECUCIÓN SOBRE PAGOS
Gastos Administrativos	97.204	85.293	71.474	87,7%	73,5%
Personal	9.773	8.813	8.575	90,2%	87,7%
Prestación de Servicios	57.133	50.716	40.428	88,8%	70,8%
Impuestos	16.954	14.815	14.815	87,4%	87,4%
Arrendamientos	4.831	3.976	2.123	82,3%	43,9%
Contribuciones	795	732	732	92,0%	92,0%
Seguros	2.615	2.438	2.437	93,2%	93,2%
Mantenimiento y Reparaciones	1.036	807	200	77,9%	19,3%
Adecuaciones e Instalaciones	100	50	24	50,0%	23,6%
Gastos Diversos	3.967	2.946	2.140	74,3%	54,0%

Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de pagos se encuentran:

- Prestación de servicios, con una participación del 56,6% y una ejecución del 70,8% equivalente a \$40.428 millones.
- Impuestos, con una participación del 20,7% y ejecución del 87,4% por \$14.815 millones.
- Seguros con el 3,4% y ejecución del 93,2% por \$ 2.437 millones.

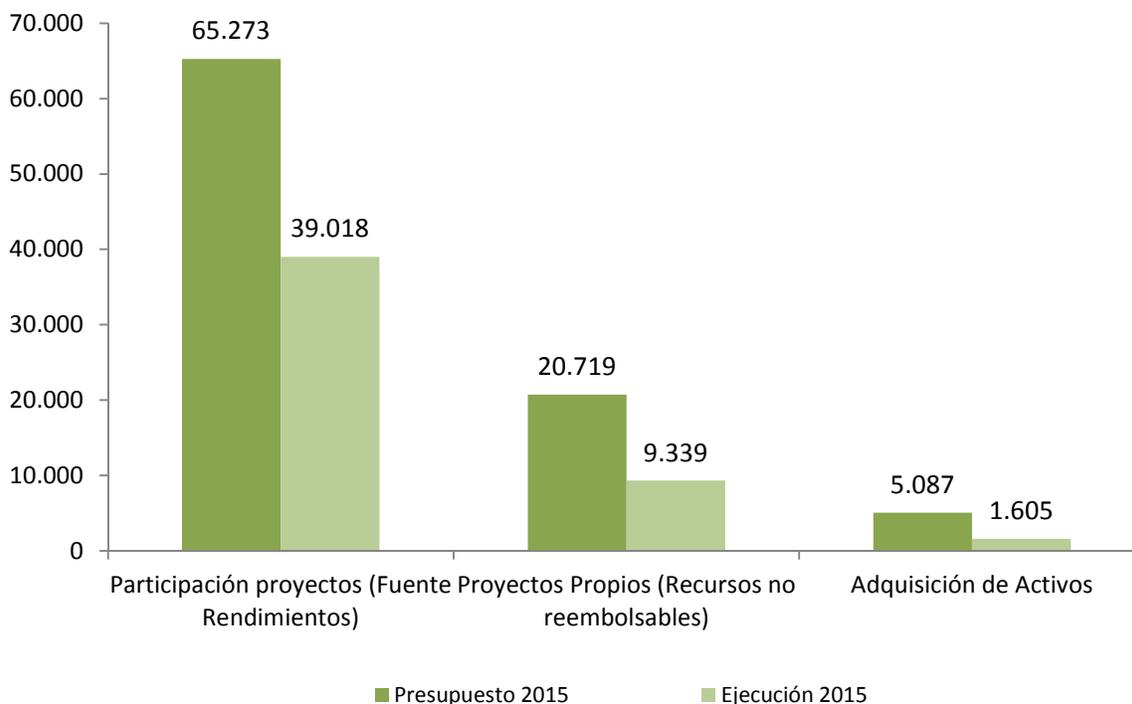
- Gastos Diversos, participando con el 3,0% y ejecución del 54,0% por \$ 2.140 millones.
- Arrendamientos, representado con un 3,0% y ejecución del 43,9% por \$ 2.123 millones.
- Contribuciones, participando con el 1,0% y ejecución del 92,0% por \$732 millones.
- Mantenimiento y Reparaciones, con un 0,3% y ejecución del 19,3% por \$200 millones.
- Adecuaciones e Instalaciones, con una ejecución del 23,6% por \$24 millones.

Gráfico 17: Ejecución por rubros gastos administrativos



Adicionalmente, la ejecución en términos de pagos para el año 2015 de los Gastos de Inversión ascendió a \$48.628 millones, lo que representa un cumplimiento del 53,4% frente al valor presupuestado. Estos Gastos corresponden en un 96,8% a Proyectos de Inversión por valor de \$ 47.078 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 54,7%. El 3,2% restante corresponde a la Adquisición de Activos por \$1.550 millones, que presentó un nivel de ejecución del 30,5%. Respecto de los gastos de proyectos de inversión estos corresponden en un 82,9% a los rendimientos financieros aportados por FONADE a los proyectos para un valor de \$39.016 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 59,8% y el 17,1% corresponde a Recursos no reembolsables por \$8.062 millones con un nivel de ejecución del 38,9%.

Gráfico 18: Ejecución por gastos de inversión



2.2.2.2 Cuentas por pagar constituidas en 2015 – Funcionamiento

Las cuentas por pagar para la vigencia 2015 ascendieron a la suma de \$95.181 millones de las cuales se ejecutaron la suma de \$65.136 millones con un porcentaje del 68.4%.

Tabla 14: Cuentas por pagar constituidas año 2015 (millones de pesos)

DESCRIPCIÓN RUBRO	CUENTAS POR PAGAR CONSTITUIDAS EN 2015	EJECUCIÓN 2015	% EJECUCIÓN
Total Gastos	95.181	65.136	68,4%
Gastos Operacionales	95.181	65.136	68,4%
Gastos Administrativos	21.652	13.907	64,2%
Personal	118	115	97,3%
Prestación de Servicios	16.908	10.353	61,2%
Arrendamientos	1.817	1.241	68,3%
Seguros	3	0	0,0%
Mantenimiento y Reparaciones	650	566	87,1%
Adecuaciones e Instalaciones	86	15	17,8%
Gastos Diversos	2.069	1.615	78,1%
Inversión	12.345	6.984	56,6%

DESCRIPCIÓN RUBRO	CUENTAS POR PAGAR CONSTITUIDAS EN 2015	EJECUCIÓN 2015	% EJECUCIÓN
Proyectos de inversión	11.996	6.736	56,2%
Adquisición de Activos	349	248	71,1%
Contingencias	7.114	3.473	48,8%
Sentencias y Conciliaciones	0	0	0,0%
Otros Gastos Operacionales	54.070	40.773	75,4%
Transporte	3.237	961	29,7%
Honorarios	50.833	39.812	78,3%

Al cierre del año el saldo de las cuentas por pagar fue de \$30.045 millones, representadas principalmente por los Honorarios de consultorías e interventorías de fábricas de diseño equivalentes al 36,7% por valor de \$11.021 millones; Gastos Administrativos con el 25,8% por valor de \$7.746 millones; Inversión con el 17,8% por valor de \$5.361 millones y Contingencias con una participación del 12,1% por valor \$3.473 millones.

2.2.2.3 Presupuesto de recursos de gerencia de proyectos

Con respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, registramos una apropiación de ingresos de \$2.25 billones y una ejecución de \$1.72 billones. Del valor ejecutado, el 17.32% corresponde al ingreso de recursos de la vigencia por valor de \$312.607.28 millones y el 82.68% corresponde a la disponibilidad inicial equivalente a \$1,49 billones. De los egresos apropiados para el 2015 por valor de \$2.25 billones se registró una ejecución de \$1.7 billones.

Durante la vigencia 2015 se incorporaron presupuestalmente 101 convenios de los cuales, 12 convenios cuentan con recursos de vigencias futuras por un valor total de \$419.981,32 millones, distribuidos por vigencia así: vigencia 2016 por valor de \$240.119,10 millones, vigencia 2017 por valor de \$96.423,80 millones y vigencia 2018 por valor de \$83.438,42 millones. Para los convenios suscritos anterior a esta vigencia, se constituyeron vigencias futuras por un valor total de \$67.233,76 millones, distribuidos por vigencia así: vigencia 2016 por valor de \$37.940,50 millones y vigencia 2017 por valor de \$29.293,26 millones.

En la vigencia 2015 de los recursos apropiados para la Gerencia Integral de Proyectos de \$2.25 billones, ingresaron \$312.607.28 millones, se comprometieron \$1.7 billones y se pagaron \$996.177.65 millones.

Durante la vigencia 2015 se constituyeron cuentas por pagar por valor de \$1.23 billones y se ejecutaron \$637.669,05 millones, correspondiente al 51,53%, dichas cuentas por pagar se derivan de compromisos suscritos en las vigencias 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

En cuanto a las obligaciones de vigencias anteriores para los convenios de Gerencia de Proyectos se constituyeron por valor de \$101.096,42 millones con una ejecución de \$48.509,42 millones

correspondiente al 47,98% del total constituido. Estas obligaciones se derivan de compromisos suscritos en las vigencias 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Durante la vigencia 2015 se generaron 17.707 Certificados de Disponibilidad Presupuestal de los cuales 4.334 corresponde al funcionamiento de la Entidad de los cuales 1.413 corresponden a la vigencia actual y 2.921 corresponden a las cuentas por pagar y 13.373 a la Gerencia y Gestión de Proyectos; de los cuales 4.408 corresponden a la vigencia actual y 8.965 corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores, se generaron 18.592 Registros Presupuestales de los cuales 4.410 corresponde al funcionamiento de la entidad, de los cuales 2.999 corresponden a la vigencia actual y 1.411 corresponden a las cuentas por pagar y 14.182 a la Gerencia y Gestión de Proyectos de los cuales 5.215 corresponden a la vigencia actual y 8.967 corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

En la vigencia 2015 se recibieron 12.735 desembolsos correspondientes a la ejecución de convenios para trámite de pago, de los cuales se tramitaron 12.376 desembolsos.

En relación con los desembolsos de funcionamiento de la Entidad se recibieron para trámite de pago 12.507 desembolsos, sobre los cuales se tramitaron 12.408 desembolsos; la diferencia corresponde a desembolsos anulados por inconsistencias en los soportes presentados.

2.2.2.4 Cumplimiento Parágrafo Segundo, Artículo 87, Ley 1676 de 2013

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, contempla a través de sus procedimientos internos, el trámite para el pago de los desembolsos correspondientes a facturas y/o documentos equivalentes, los cuales se encuentran en el procedimiento *PAP016 Control y registro contable y presupuestal de desembolsos para el funcionamiento FONADE*, utilizado para el pago de los desembolsos correspondientes a facturas, órdenes de servicios, viáticos, gastos de viaje y demás gastos generados del funcionamiento de la Entidad; y el procedimiento *PAP103 Pagos Fondo de Ejecución de Proyectos*, el cual establece la metodología para el trámite de desembolsos generados por la ejecución de los convenios suscritos con FONADE para los procesos misionales; es así, como a través de la reglamentación interna y los resultados de las auditorías practicadas por los entes de control tanto internos como externos, respaldan el cumplimiento de la administración de FONADE del Artículo 87, parágrafo 2 de la Ley 1676 de 2013, en relación con no obstaculizar la libre circulación de las facturas de venta radicadas por los contratistas, proveedores o terceros.

2.3 GESTIÓN DE INVERSIONES

2.3.1 Evolución y estructura del portafolio de inversiones

2.3.1.1 Evolución del portafolio de inversiones

Durante el 2015, 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 \$1.351.963 millones se pasó a \$967.468 millones, representando una disminución del 28.4% (\$384.496). Esto debido principalmente a la liquidación y necesidades de flujo de caja de los convenios vigentes. Por su parte, el portafolio de recursos propios, se presentó una disminución del 3.98% con relación a la vigencia anterior.

Gráfico 19: Evolución portafolio de inversiones total (cifras en millones de pesos)

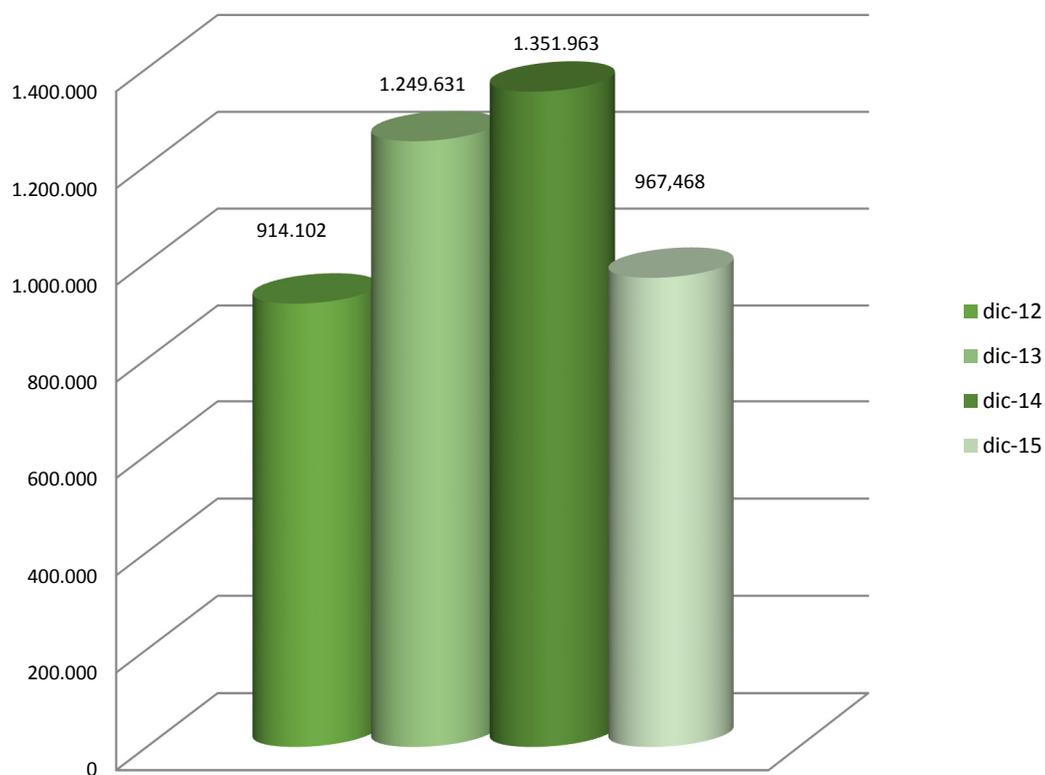


Gráfico 20: Evolución portafolio de proyectos (cifras en millones de pesos)

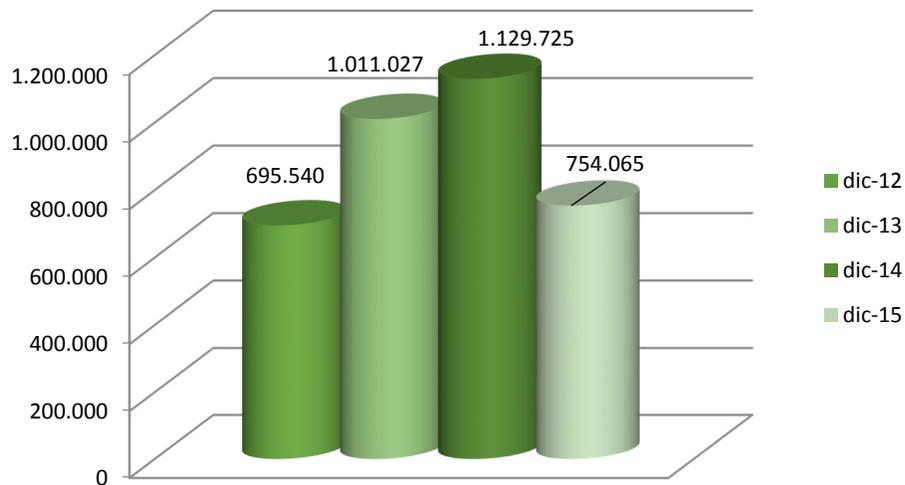
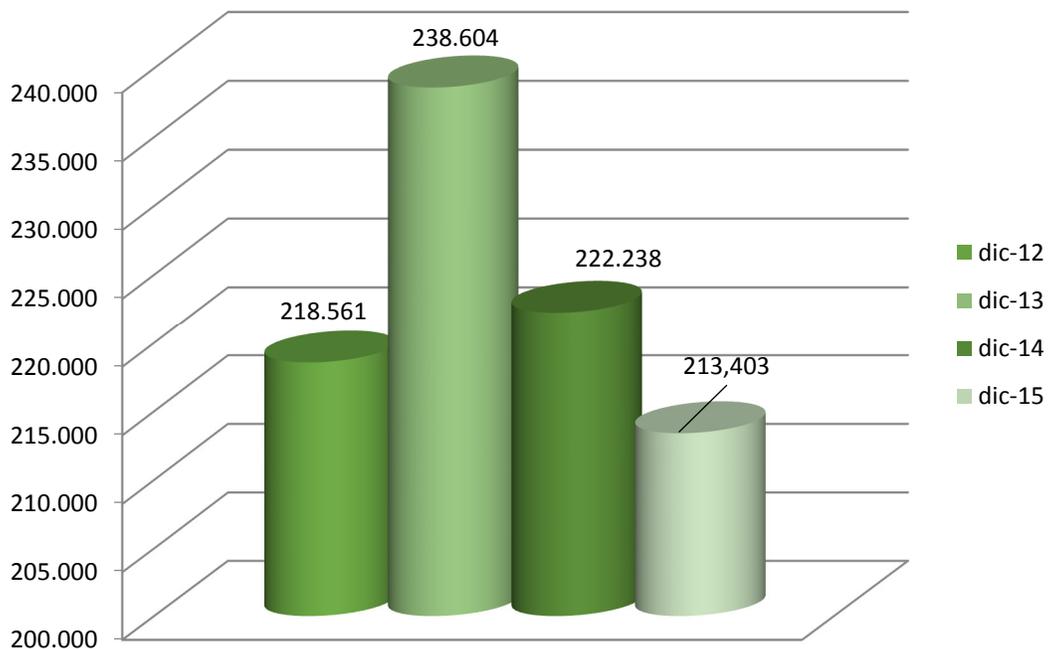


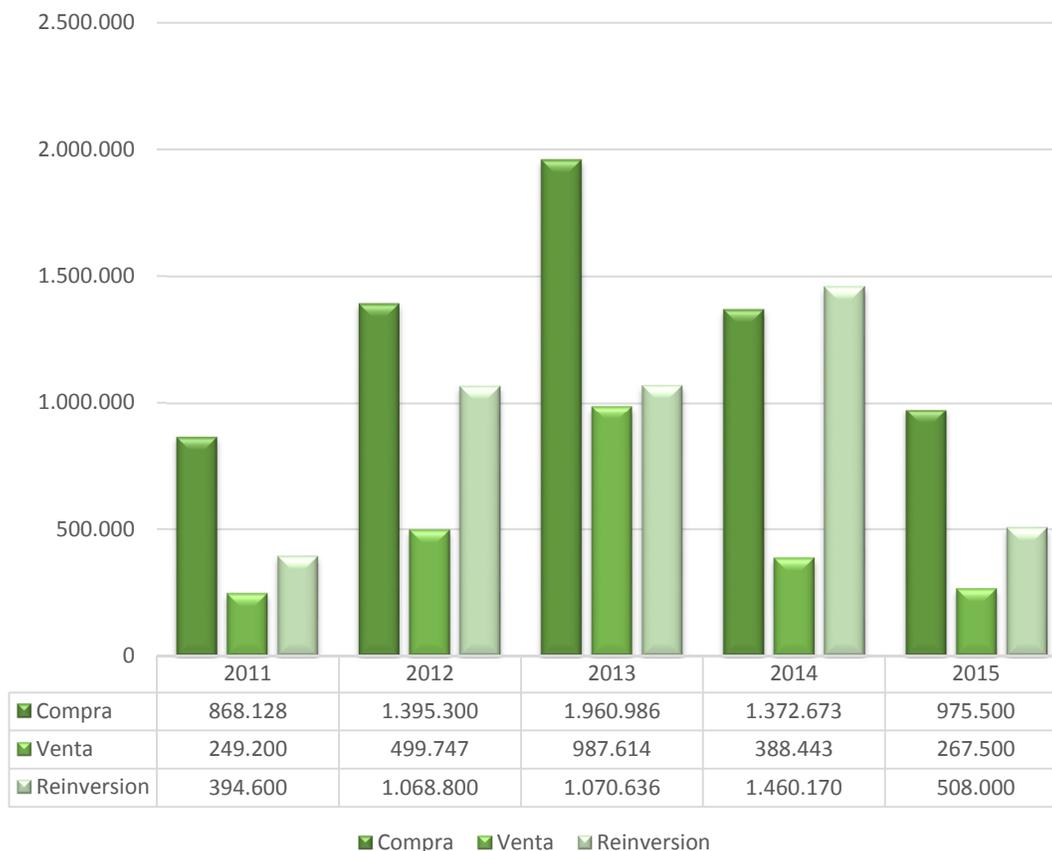
Gráfico 21: Evolución portafolio de recursos propios (cifras en millones de pesos)



En el 2015, se realizaron a valor nominal compras por \$975.500 millones, ventas por \$267.500 millones y operaciones de reinversión por \$ 508.000 millones. Se evidencia en el 2015, un menor valor en las operaciones debido a las mayores necesidades de liquidez de los proyectos.

En cuanto al número de operaciones en el 2015 se realizaron 182 compras, 84 reinversiones y 96 ventas de títulos para un total de 302 operaciones.

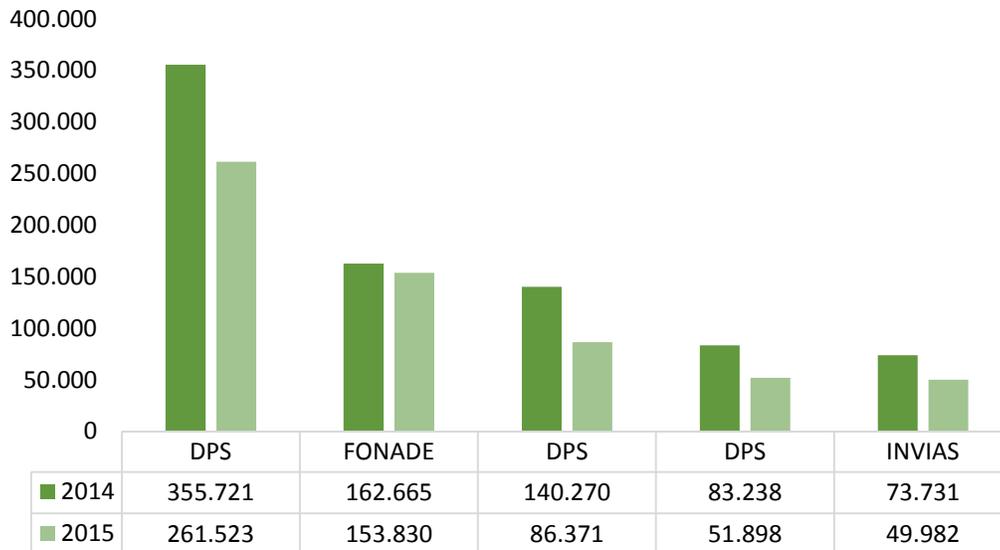
Gráfico 22: Valor por tipo de operaciones por año (cifras en millones de pesos)



2.3.1.2 Estructura del portafolio

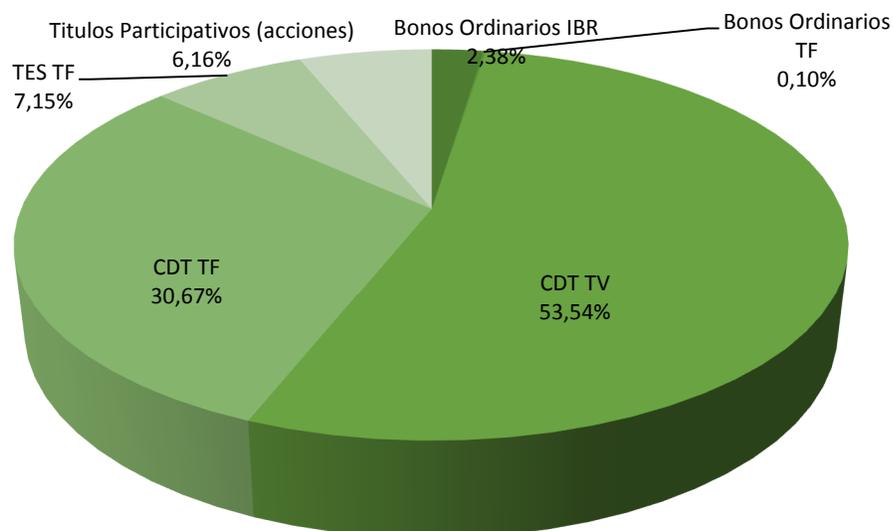
Del total de recursos del portafolio al cierre de la vigencia 2015, el 66.5% está concentrado en los 5 convenios más grandes de la siguiente manera: El convenio No. 212080 (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS) cuenta con el 28.8% (\$261.522 millones); FONADE con recursos propios participa con el 16.9% (\$153.830 millones); el convenio No. 211041 (DPS) participa con el 9.5% (\$86.370 millones); el convenio No. 212017 (DPS) participa con el 5.7% (\$51.898 millones) y el convenio No. 200925 (INVIAS) participa con el 5.5% (\$49.982 millones).

Gráfico 23: Participación del portafolio por convenios (cifras en millones de pesos)



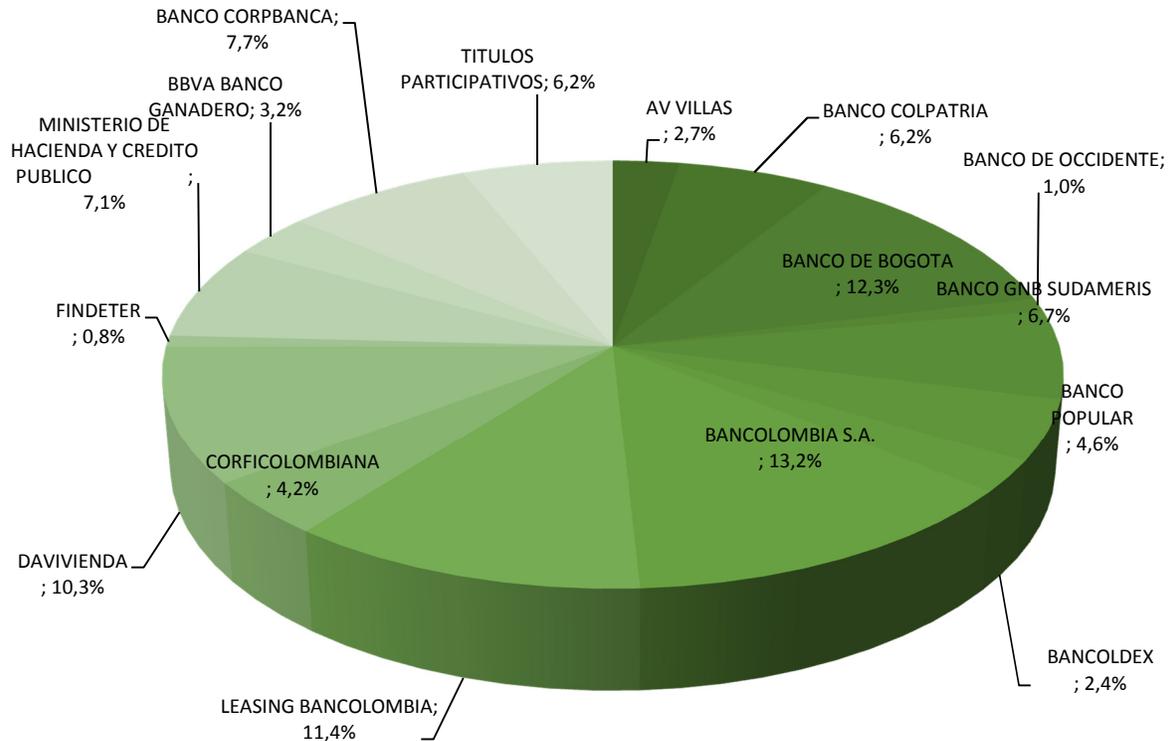
Sobre la estructura del portafolio total por tipo de título, se tiene que la mayor participación del portafolio corresponde a los CDT TV con el 52.52% la cual se incrementó frente al 37.36% del 2014; los CDT TF disminuyeron su participación al 30.09% desde el 47.56%; los TES TF tienen una participación del 7.01%; Títulos participativos (Acciones) con un 7.94% y en menor proporción los bonos ordinarios con el 2.44%.

Gráfico 24: Composición del portafolio total al 31 de diciembre de 2015



En cuanto a los emisores, se tienen inversiones con 16 entidades distintas. Entre las 5 mayores concentraciones de títulos están los emitidos por Bancolombia con el 13,2%, Banco de Bogotá con el 12,3%, Leasing Bancolombia con el 11,4%, Davivienda con el 10,3% y Corpbanca con el 7,7%.

Gráfico 25: Composición del portafolio inversiones por emisor



Por tipo de entidad, la mayor concentración se registra en títulos emitidos por los bancos con el 87.9%, seguido por los emitidos por el Ministerio de Hacienda con el 7.1% y Corporaciones con el 4.5%.

2.3.2 Estructura de plazos

Teniendo en cuenta la composición del portafolio en los plazos de los títulos, se ha generado una mayor concentración en el plazo menor a 180 días y entre 180 días y 1 año con el 62.5%, esto para cumplir con las necesidades de pago de los proyectos. Seguido por una preferencia de títulos de 1 a 2 años, lo que ha significado una reducción en la duración con respecto al 2014.

Gráfico 26: Portafolio total de inversiones por plazos

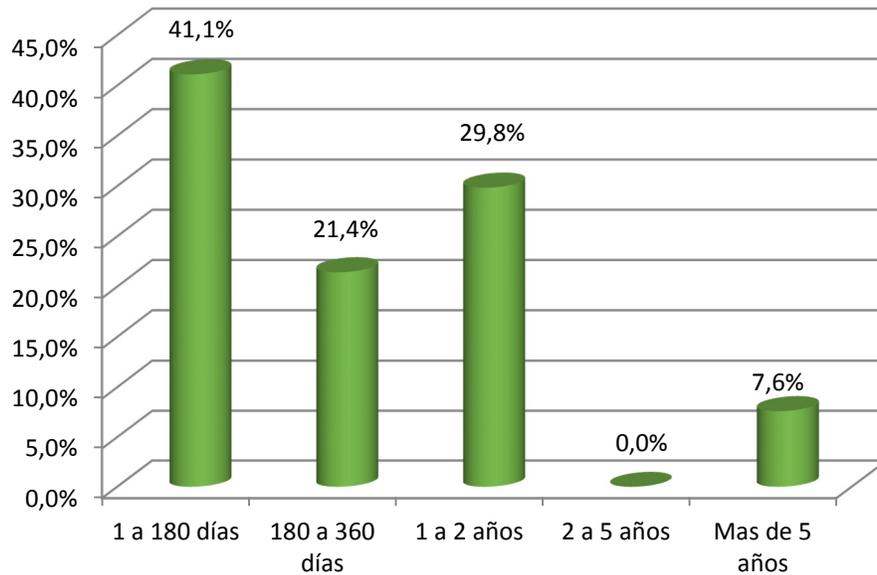
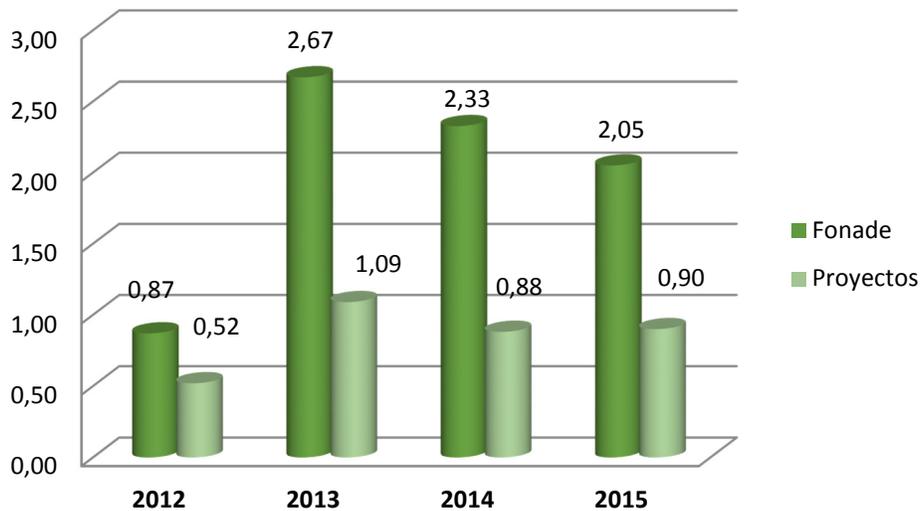


Gráfico 27: Portafolio de Inversiones por duración

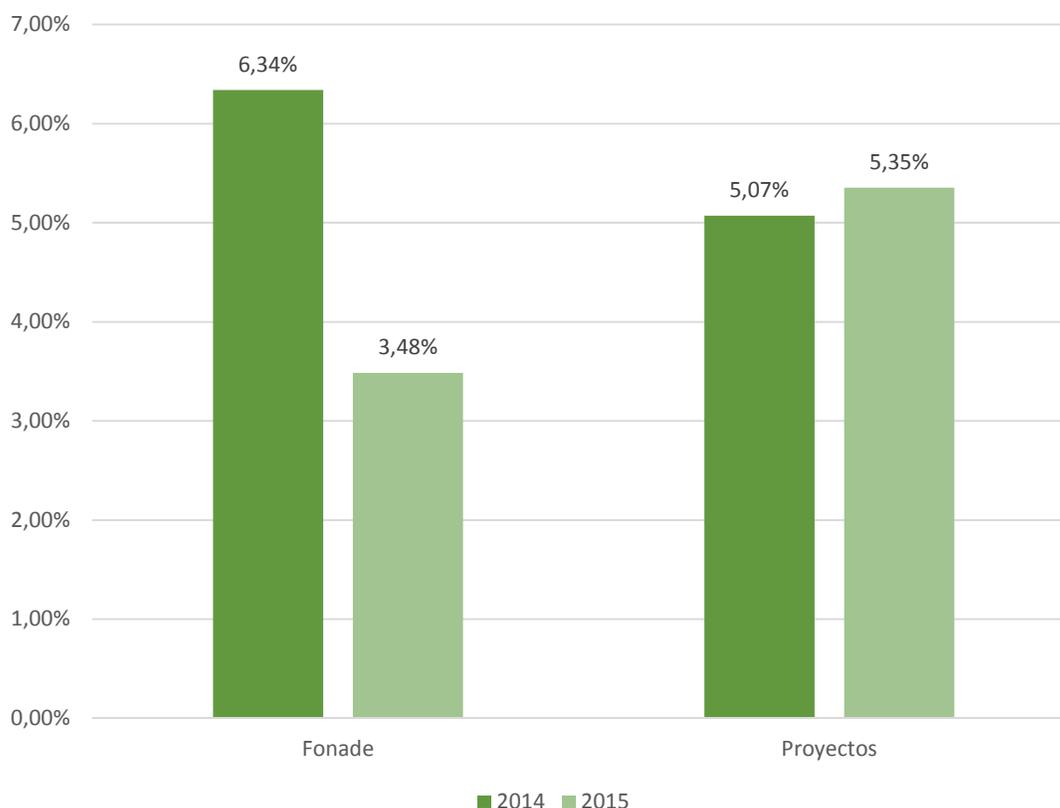


2.3.3 Rentabilidad

Al cierre del 2015, FONADE ha presentado una rentabilidad para su portafolio de recursos propios del 3.48% y para el portafolio de proyectos del 5.35%; en comparación con el 2014, la rentabilidad

de FONADE presenta una disminución marcada principalmente por el impacto negativo en la valoración de los títulos TES. Para el portafolio de Proyectos se ve un incremento de 5.5% dado que su portafolio se encuentra principalmente asociado a títulos indexados al IPC y al IBR.

Gráfico 28: Rentabilidad del portafolio de inversiones



2.3.4 Rendimientos

El comportamiento de los rendimientos financieros del portafolio y de los rendimientos por cuentas de ahorros, generaron recursos por \$81.436 millones, correspondiendo al portafolio propio la suma de \$9.626 millones con un porcentaje de ejecución del 81.5% y para el portafolio de gerencia de proyectos \$71.810 millones con una ejecución del 92.7%.

Se cumplió con el 91.2% de la meta establecida para diciembre de 2015. Es importante resaltar, que las volatilidades presentadas en el mercado impactaron los títulos de tesorería (TES) y cuya liquidación de posiciones en búsqueda del punto de equilibrio generó una disminución en los rendimientos financieros.

Gráfico 29: Rendimientos del portafolio de inversiones



2.4 BANCA DE INVERSIÓN Y ASOCIACIONES PUBLICO PRIVADAS

En el área de Banca de Inversión y Asociaciones Publico Privadas durante el 2015, FONADE ejecutó quince (15) convenios y contratos interadministrativos suscritos con diferentes entidades del orden nacional y territorial. El portafolio de proyectos de convenios del área ascendió a un total de \$144.451 millones, como se muestra a continuación:

Tabla 15: Portafolio de proyectos de convenios (cifras en millones de pesos)

NÚMERO CONVENIO	NOMBRE CORTO	CLIENTES	FECHA SUSCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
194081	Enajenación de activos	MHCP - MinAgricultura - MinMinas	10-12-04	27.595
211031	C - 472	472 -Mintic - DNP - SPN	04-11-11	3.962
211036	ANI - Grupo 2	Agencia Nacional de Infraestructura	07-12-11	37.854
211037	ANI - Grupo 1	Agencia Nacional de Infraestructura	07-12-11	20.090
211038	ANI - Grupo 4	Agencia Nacional de Infraestructura	07-12-11	15.293

NÚMERO CONVENIO	NOMBRE CORTO	CLIENTES	FECHA SUSCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
211039	ANI - Grupo 3	Agencia Nacional de Infraestructura	07-12-11	31.484
213008	IDEA	Instituto para el Desarrollo de Antioquia	04-04-13	1.174
215003	Actualización Edatel	Gobernación de Antioquia	18-03-15	71
215044	Hacienda 2	MHCP	21-08-15	3.300
215021	APP Medellín	APP Medellín	24-06-15	N/A (*)
215027	IDU	IDU	24-06-15	1.545
215053	MinTransporte	MinTransporte	12-11-15	N/A (**)
215083	MinTransporte	MinTransporte	27-11-15	900
215049	Parques Nacionales	Parques Nacionales	25-09-15	N/A (***)
20141417	Rancherías	N/A (****)	29-09-14	1.183
Total en millones de pesos				144.451

(*) Este es un convenio marco para el desarrollo de diferentes proyectos por lo cual no tiene cuantía, ni cuota de gerencia establecidas. A la fecha se han desarrollado mesas de trabajo para priorizar los proyectos a desarrollar pero no se tiene ejecución presupuestal.

(**) Este es un convenio marco para el desarrollo de diferentes proyectos por lo cual no tiene cuantía ni cuota de gerencia establecidas.

(***) Este es un convenio marco para el desarrollo de diferentes proyectos por lo cual no tiene cuantía ni cuota de gerencia establecidas. A la fecha se han desarrollado mesas de trabajo para priorizar los proyectos a desarrollar pero no se tiene ejecución presupuestal.

(****) FONADE adelanta los estudios para la estructuración del proyecto APP-RANCHERIA, como un modelo de APP, en este proyecto Fonade aporta recursos propios.

FONADE se ha fortalecido en el desarrollo de proyectos de Asociaciones Público Privadas (APP) regidos por la Ley 1508 de 2012; al aunar esfuerzos basados en su experiencia y capacidad para realizar estructuraciones, validaciones y/o evaluaciones de proyectos de iniciativas públicas o privadas:

Dentro de la línea de Estructuración de Proyectos, se ha realizado convenios como los de ANI – FONADE donde se adjudicaron proyectos estructurados por FONADE, cuyas concesiones resultantes comprometen inversiones superiores a los 5 billones de pesos.

Adicionalmente, FONADE suscribió el convenio marco interadministrativo No. 215053, con el propósito de aunar esfuerzos para la definición, socialización e implementación de herramientas metodológicas para la estructuración, validación y/o evaluación de proyectos bajo el esquema de Asociación Público Privada de las iniciativas priorizadas por el Ministerio de Transporte. En virtud de dicho convenio se suscribió el Contrato No. 215083 de evaluación de proyectos para realizar la recolección, procesamiento y divulgación de información que permita el diagnóstico, identificación y priorización de proyectos de infraestructura vial bajo el esquema de APP dentro de los planes viales departamentales PVD, en este sentido, se realizó la Fase 1 de capacitaciones denominadas “Llevando los Planes Viales Departamentales por la ruta de las APP”. De igual manera, en el marco del contrato No. 20141417 – APP RANCHERIA se dio finalización a la Etapa I, en la cual se realizó el plan de inversiones, los estudios y diseños, el reporte financiero, las hojas de término de documentos jurídicos y el informe final de la estructuración. Además, se dio a conocer el resumen ejecutivo a los Entes Gubernamentales que intervienen en este proyecto, con el fin de recibir sus apreciaciones.

De igual forma, dentro de la línea de Evaluación de Proyectos, FONADE suscribió el contrato No. 215027 – IDU, para realizar la evaluación al Estudio de Tránsito y Demanda del proyecto “Avenida Longitudinal de Occidente – ALO en el tramo sur”; esta primera fase también contempla el proyecto

de La Conejera. Ahora bien, en el marco del convenio 215021 - APP Medellín, que desarrolla la definición de las reglas generales para la ejecución, el acompañamiento y la asesoría que los proyectos de APP requieran, se establecieron diferentes proyectos a ejecutar, los cuales se encuentra en análisis de la definición de las mejores oportunidades de negocio. Finalmente, FONADE con el convenio No. 215049 – Parques Nacionales Naturales de Colombia ha realizado acercamientos para la coordinación con la Vicepresidencia de la República, la Agencia Nacional de Infraestructura y Parques Nacionales Naturales, donde se establecieron diferentes criterios para la ejecución del convenio.

En la vigencia 2015, FONADE continuó apoyando a la Nación para el aprovechamiento de los activos públicos. En el marco del convenio No. 194081 – Enajenación de activos, se realizó el proceso de venta de la participación accionaria que la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público tiene en ISAGEN S.A. E.S.P, donde se realizó la actualización de la valoración, el Fairness Opinion y se publicó el Aviso de Subasta - Segunda Etapa. Por otro lado, dentro del contrato No. 211031 – C 472, FONADE adelantó el proceso de contratación de la Banca de Inversión para actualizar: (i) el contexto de Servicios Postales Nacionales S.A., (ii) las debidas diligencias, (iii) la valoración de la concesión; también valorar la Empresa y revisar las alternativas de solución empresarial para posteriormente implementar la que genere mayor valor para sus accionistas y así mismo, asegure la prestación eficiente de un Servicio. Adicionalmente, en el contrato No. 213008 – IDEA se realizó la audiencia de adjudicación del proceso de venta de la totalidad de las acciones que el IDEA posee en el FGA – Fondo de Garantías a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Durante el proceso conducente a la enajenación de las acciones, FONADE llevó a cabo todo el acompañamiento durante el exitoso proceso de venta. Así mismo en el marco del contrato No. 215003 - EDATEL, FONADE realizó la actualización de la valoración de la empresa Edatel S. A. E.S.P; que culminó con la adquisición de las acciones por parte de Une a la Gobernación de Antioquia, por la suma de \$45.963'873.830 mediante OPA a través de la BVC.

Por último, dentro del apoyo a la Nación para el aprovechamiento de los activos públicos, FONADE suscribió el contrato interadministrativo No. 215044 para ejecutar la gerencia de los procesos de búsqueda y definición de las estrategias de solución empresarial de las sociedades Empresa de Energía del Archipiélago de San Andrés, Santa Catalina y Providencia S.A. – EEDAS; Centrales Eléctricas del Cauca S.A CEDELCA; Empresa Distribuidora del Pacífico – DISPAC; y La Previsora S.A. Compañía de Seguros, así como recomendar y acompañar en la implementación de las estrategias seleccionadas para las empresas.

Como conclusión se puede visualizar el gran esfuerzo que realizó esta administración en mantener unos ingresos a pesar la volatilidad económica, que contrajo una desaceleración de proyectos, pero con el fortalecimiento de las Alianzas Público Privadas y una rentabilidad del portafolio de inversión acorde con el entorno económico soportándose en una disminución de los costos y gastos para ajustar la Entidad a la realidad económica y para el 2016 empezar a crecer en varios frentes.



GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO

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

Durante el 2015 se dio continuidad al mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad – SGC en FONADE, bajo el esquema de operación por procesos aprobado a finales de 2014, lo que requirió la alineación y revisión de los procesos de la Entidad y su correspondiente documentación, indicadores, producto no conforme, acciones correctivas preventivas y de mejora y demás temas relacionados, realizando el acompañamiento para la mejora continua e integralidad del Sistema.

En procura de fortalecer sus líneas de negocio y con el objetivo de medir y analizar la percepción, el nivel de satisfacción, la lealtad de sus clientes e imagen corporativa, se realizó en mayo de 2015 en colaboración con la firma YANHAAS el “Estudio de Satisfacción del Cliente de FONADE”. Este estudio también sirvió de insumo para identificar temas a consultar en la rendición de cuentas 2015.

Frente a la actualización del Modelo Estándar de Control Interno MECI 2014, se ejecutaron las fases de conocimiento, diagnóstico, planeación de la actualización, ejecución, seguimiento y cierre, implementando periódicamente el proceso de autoevaluación y gestión por procesos.

Respecto a las auditorías internas estas se vienen desarrollando de acuerdo con el cronograma de auditoría aprobado.

En marzo de 2015, se realizó la visita de seguimiento por parte de la firma auditora externa SGS Colombia S.A., con el objetivo de evaluar las acciones correctivas tomadas por la Entidad en respuesta a las no conformidades identificadas y de igual forma confirmar que el sistema de gestión está funcionando efectivamente; la conclusión basada en los resultados de este seguimiento y el estado de desarrollo y madurez demostrado, permitió que la Entidad haya establecido y mantenido su sistema de gestión, por lo tanto recomendó que la certificación del sistema de gestión de calidad se mantuviera. Dentro de las actividades desarrolladas por la Entidad para subsanar las no conformidades, se resalta la revisión y actualización de la batería completa de indicadores del sistema.

FONADE en noviembre de 2015, como resultado de un proceso de selección contrató a la firma COTECNA Colombia LTDA., con el objetivo de “realizar la auditoría de renovación con el fin de verificar el cumplimiento del sistema de gestión de calidad del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, bajo los lineamientos y criterios de las normas ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009”, dicha auditoría externa se llevó a cabo del 9 al 11 de diciembre de 2015, donde se generaron cuatro (4) no conformidades, sobre las cuales la Entidad se encuentra ejecutando el plan de acción para su correspondiente cierre en marzo de 2016.

A continuación se relacionan los documentos del SGC actualizados en la vigencia 2015:

Tabla 16: Relación los documentos del SGC actualizados durante el 2015

TIPO DOCUMENTO	CANTIDAD
Caracterizaciones	4
Manuales	9
Procedimientos	38
Guías	10
Formatos	55
Estructura Organizacional	2
TOTAL	118

3.1.2 Desarrollo administrativo: Gobierno en Línea, Anti-trámites y Servicio al Ciudadano

De acuerdo con la dinámica de la Entidad y con el fin de dar cumplimiento a las directrices del Gobierno Nacional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, FONADE implementa de manera articulada acciones para dar cumplimiento a los componentes de las Políticas de Desarrollo Administrativo, con planes de acción construidos participativamente con las áreas funcionales de la Entidad y relacionados en el Plan Institucional de Desarrollo Administrativo 2015.

En lo concerniente a los componentes Servicio al ciudadano, Anti-trámites y Gobierno en Línea, a continuación se expone el avance de ejecución de sus respectivos planes y los logros más significativos para la vigencia.

Tabla 17: Avance porcentual de ejecución por componente Plan Institucional de Desarrollo Administrativo diciembre de 2015

Componente	Avance actual de plan de acción	Fecha inicio	Fecha de Terminación
Anti-trámites	100%	2015-02	2015-12
Gobierno en Línea	100%	2015-02	2015-12
Servicio al Ciudadano	100%	2015-03	2015-12

3.1.2.1 Gobierno en línea – GEL

En el marco de esta iniciativa, para la vigencia se obtuvieron los siguientes logros:

- Actualización del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información al modelo ISO/IEC 27001:2013.

- Ejecución de acciones encaminadas a fomentar la construcción de gobierno abierto, tales como: implementación de estándares de usabilidad y accesibilidad en el sitio web de la Entidad, disposición de información de carácter público para los ciudadanos a través de diversos canales, actualización y promoción del uso de los conjuntos de datos publicados por la Entidad.
- Realización de acciones para fortalecer la participación ciudadana por medios electrónicos, tales como: contar con la versión responsive del sitio web de la Entidad para móviles en ambiente de pruebas, conocer el grado de satisfacción de los distintos usuarios respecto a canales electrónicos habilitados por la Entidad, promoción de la oferta disponible de canales electrónicos de participación y trámites en medios electrónicos con que cuenta la Entidad, realización de acciones en línea de rendición de cuentas, promoviendo la participación ciudadana, y publicando los resultados, habilitación de canales electrónicos para conocer la opinión de los ciudadanos con respecto temáticas de interés público, de decisión y/o para la mejora de problemas o retos públicos promovidos por la Entidad en el marco de la innovación abierta.

3.1.2.2 Anti-trámites

En el marco de la implementación de las directrices de la Ley 019 de 2012 y la política nacional de racionalización de trámites, se obtuvieron los siguientes avances:

- Revisión y actualización de los trámites externos de la Entidad y OPA, inscritos en la plataforma SUIT, “Desarrollo de Nuevo Negocio”, “Formalización de Nuevo Negocio” y “Certificaciones Derivadas de Convenios”.
- Racionalización e implementación de mejoras a los formatos asociados a los trámites externos de la Entidad, para disminuir y/o facilitar los pasos en la realización de los trámites.
- Reportes trimestrales de los registros de datos de operación de los formatos integrados de los trámites y OPA de FONADE en la plataforma SUIT.
- Implementación de acciones de racionalización a procedimientos y formatos asociados a los trámites internos más engorrosos de la Entidad identificados.
- Seguimiento, análisis y reporte de los indicadores de medición de cumplimiento de los ANS de los trámites externos de la Entidad en procura de reducción de tiempos de atención.
- Acciones de diagnóstico para la identificación de la participación de FONADE en cadenas de trámites y evaluación de la necesidad de implementación de ventanilla única institucional y sectorial.

3.1.2.3 Servicio al ciudadano

En el marco de la implementación de la política de Eficiencia Administrativa y Servicio al Ciudadano se obtuvieron los siguientes avances principales:

- Participación en las Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano (FNSC) que se llevaron a cabo en los municipios de Buenaventura, Turbo y Arjona, con la atención de un total de seiscientos veinticinco (625) ciudadanos y ciudadanas.

- Actualización, difusión y promoción de las herramientas y canales de atención al ciudadano con que cuenta la Entidad.
- Medición semestral de la satisfacción de usuarios del Centro de Atención al Ciudadano (CAC) y análisis de la información para la toma de decisiones en el mejoramiento en la prestación del servicio.
- Capacitación y sensibilización a los colaboradores de la Entidad en temas relacionados con servicio al ciudadano, realizándose actividades como la primera semana de servicio al ciudadano en FONADE.
- Elaboración y divulgación de informes trimestrales de análisis sobre el estado de las quejas, reclamos y denuncias por parte de los ciudadanos, para la definición de acciones de mejora en las áreas correspondientes.
- Implementación de acciones para atención a ciudadanos en situación de discapacidad, a partir de lo cual FONADE suscribió alianza estratégica con el Centro de Relevo del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC, con el objeto de aunar esfuerzos para la atención a población en situación de discapacidad auditiva, y así ofrecer de manera gratuita el Servicio de Interpretación en Línea (SIEL). También se realizó suscripción de alianza estratégica con el Consejo Iberoamericano de Diseño, Ciudad y Construcción Accesible (CIDCCA), con el objeto de recibir asesoría y conjuntamente planear y planificar el modelo de accesibilidad, diseño universal, arquitectura incluyente en el sector público de Colombia, determinar el grado de accesibilidad en el que se encuentran algunos proyectos de desarrollo dirigidos por FONADE, crear un manual guía de accesibilidad en el sector público de Colombia con base en el marco normativo vigente.
- En el marco de la alianza estratégica con el CIDCCA se construyó y socializó el diagnóstico de la situación del edificio FONADE en materia de accesibilidad, definiéndose con ello una propuesta de actuación con la que la Entidad espera iniciar acciones para brindar un incluyente y mejor servicio a la ciudadanía.

3.1.2.4 Formulario Único de Reporte a la Gestión – FURAG

FONADE obtuvo el desempeño más alto del Sector Planeación en los componentes Racionalización de Trámites, Servicio al Ciudadano y hace parte de las cinco (5) entidades nacionales con el mayor nivel de madurez en la implementación de la estrategia Gobierno en Línea, según la evaluación realizada a través del FURAG.

3.2 GESTIÓN DE PAGOS

3.2.1 Informe de operación de pagos

A pesar de la reducción presentada tanto en el monto de los recursos movilizados como en el número de operaciones en el periodo 2015, se continúa demostrando la gran capacidad que tiene la Entidad, para gestionar importantes volúmenes de operaciones que permiten soportar el desarrollo del objeto misional. En el 2015, FONADE efectuó pagos por valor de \$2.043 billones, de

los cuales el 49% se originaron por las operaciones de inversión, el 44.08% corresponde a desembolsos de convenios y el 6.91% a desembolsos de funcionamiento.

Comparativamente con el 2014, se presenta una reducción significativa en cada uno de los rubros analizados. En el monto de los pagos, en los rubros de convenios con un 44.49%, en funcionamiento en un 64.10% y en las operaciones de inversión en un 37.30%.

Gráfico 30: Distribución del valor de pagos - 2015

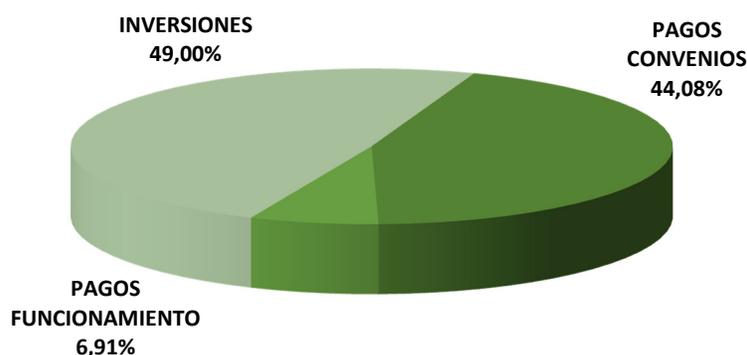


Tabla 18: Valor de los pagos efectuados - 2015 (millones de pesos)

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
\$ 900.879,26	\$ 141.319,14	\$ 1.001.518,56

A nivel de transacciones, el mayor nivel en la gestión de pagos se presenta en el cumplimiento de compromisos asociados a la contratación derivada. En este aspecto en el 2015 de los 30.283 pagos realizados, 16.872 transacciones corresponden al pago de desembolsos de contratos derivados de los convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 13.411 transacciones, y por último, las transacciones de inversiones con un total de 447 operaciones.

Gráfico 31: Distribución del número de pagos - 2015

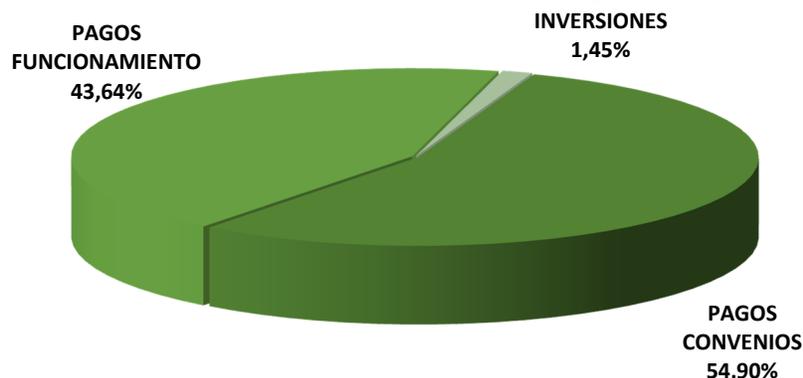


Tabla 19: Número de pagos - 2015

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
16.872	13.411	447

Es importante destacar, que comparativamente con el 2014, se presentó al igual que en los montos de los pagos una disminución significativa en el número de operaciones efectuadas, en los rubros de pagos de convenios en un 25.97%, en funcionamiento en un 63.20%, y en el rubro de operaciones de inversión en un 15.19%.

Para la ejecución del proceso de pagos se contó con el apoyo y soporte de 10 entidades financieras y a cierre del 2015 se contaba con un total de 539 cuentas bancarias, de las cuales 28 pertenecen a funcionamiento de FONADE, 19 cuentas para operaciones de inversión y 492 cuentas para el manejo de convenios.

Durante el 2015, se efectuó la apertura de 89 cuentas para el manejo de recursos de convenios y se adelantó la cancelación de 65 cuentas de convenios liquidados.

3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.3.1 Ejecución de programas de inducción, capacitación, salud ocupacional y bienestar social

En consideración a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, FONADE considera al talento humano como su capital más importante para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento eficiente de sus proyectos, efecto para el cual propende por su gestión y fortalecimiento.

Teniendo en cuenta que toda actividad laboral debe brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal, la Entidad construyó para la vigencia 2015 el Plan Estratégico Institucional de Gestión del Capital Humano – PEIGCH, a partir del diagnóstico de las necesidades debidamente expresadas por los colaboradores, el cual está compuesto por: (a) el Sistema de Estímulos, (b) el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y (c) el Plan Institucional de Capacitación – PIC.

3.3.1.1 Sistema de Estímulos

Construido a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; con el fin de permitir elevar los

niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servidor de la entidad, el Sistema de Estímulos de FONADE para la vigencia 2015 está compuesto por el Plan de Incentivos y el Programa de Bienestar.

Gráfico 32: Áreas de intervención y actividades realizadas - Sistema de Estímulos



3.3.1.2 Plan de seguridad y salud en el trabajo

Se encuentra basado en la planeación, ejecución y seguimiento de las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los servidores de la Entidad, durante la vigencia 2015.

Gráfico 33: Áreas intervención y actividades realizadas – Plan de seguridad y salud en el trabajo



3.3.1.3 Plan Institucional de Capacitación – PIC

Está integrado por un conjunto de acciones de formación tendientes al desarrollo de las competencias funcionales de nuestros servidores, así como a reforzar su capacidad laboral, para el mejoramiento de los procesos institucionales. Compuesto sobre cuatro columnas fundamentales, así:

1. Programa de inducción institucional: Desarrollado a través de la realización de doce (12) jornadas de orientación al nuevo servidor durante el 2015, mediante la presentación a los nuevos colaboradores de un programa coherente que involucra aspectos administrativos y misionales de la Entidad.
2. Programa de reinducción: Responde a necesidades concretas de reorientación del colaborador a la cultura organizacional, así como de reforzamiento de conocimientos para su adecuado desempeño en el puesto de trabajo.
3. Proyectos de aprendizaje en equipo – PAES: Orientados a resolver necesidades específicas de aprendizaje de los colaboradores de la Entidad y, al mismo tiempo, aportar soluciones a problemas del contexto laboral.
4. Capacitación contingente: Son aquellas actividades que surgen extraordinariamente y que atienden necesidades inminentes de formación para los servidores con el fin de impedir la

interrupción del buen desarrollo de las actividades de la Entidad o la actualización en alguna ley de inmediata aplicación.

Tabla 20: Actividades del Plan Institucional de Capacitación – PIC

CRONOGRAMA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC- 2015																					
INDUCCIÓN																					
No	TEMAS DE APRENDIZAJE	ASISTENTES							MESES AÑO												
		SUBGERENCIA ADMINISTRAT	SUBGERENCIA TÉCNICA	SUBGERENCIA FINANCIERA	SUBGERENCIA CONTRATACIÓN	ASESORÍA JURÍDICA	ÁREA DE PLANEACIÓN	ASESORÍA CONTROL INT	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Orientación al Nuevo Servidor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Proyecto E-Learning	X	X	X	X	X	X	X							X		X		X		X
3	Sistema de Gestión de Calidad – SGC. - Control de Documentos y Control de Registros	X	X	X	X	X	X	X	CONTRATO O GESTIÓN												
4	Modelo Estándar de Control Interno – MECL.	X	X	X	X	X	X	X	CONTRATO O GESTIÓN												
5	Seguridad de la Información (charlas colaboradores, cine foro, charlas directivos)	X	X	X	X	X	X	X	CONTRATO O GESTIÓN												
6	Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO	X	X	X	X	X	X	X	CONTRATO O GESTIÓN												

3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

3.4.1 Proyectos de Adecuación

Durante el 2015 el área de Servicios Administrativos realizó las siguientes adecuaciones y mantenimientos para la Entidad:

- Readequaciones de oficinas del piso 30, la sala alterna de juntas se readequó en dos oficinas cerradas, una con estructura de Coordinador de Área y otra con tres puestos de trabajo.
- Traslados de puestos de trabajo de las Áreas de Presupuesto, Evaluación de Proyectos Fondo de Ejecución, Área de Banca de Inversión, de igual manera se asignaron dos (2) puestos a la Subgerencia Financiera en el piso 22.
- Limpieza del área común sótano, realizando la clasificación de los elementos que fueron dados de baja y de los elementos reutilizables.

- Traslados de colaboradores según solicitudes recibidas y actualización de los planos de piso de la Entidad por colaborador.
- Mantenimiento preventivo y correctivo, incluyendo repuestos de los vehículos que hacen parte del parque automotor.
- Mantenimiento correctivo de los equipos audiovisuales, informadores y sistemas de grabación. Mantenimiento de los purificadores de agua.
- Mantenimiento a instalaciones eléctricas e hidrosanitarias a las diferentes oficinas y bienes de la Entidad.
- Mantenimiento de cerrajería a las diferentes oficinas y bienes.
- Mantenimiento de sillas, cajoneras y de archivos rodantes de la Entidad.
- Servicio técnico preventivo y correctivo de las redes eléctricas, voz, cableado estructura y fibras ópticas, requerido en las instalaciones de FONADE.
- Prestación de servicio por outsourcing de fotocopiado.

En el componente de servicios generales, se realizó la entrega del inventario físico y el trámite de baja de elementos activos y licencias, con corte al 31 de diciembre de 2015. Durante el periodo se han actualizado y controlado los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Entidad, resultado de ello se cuenta con un inventario actualizado y acorde con la legislación y los procedimientos de la Entidad.

Actualmente el inventario se viene ajustando, a fin de implementar todo lo estipulado en las normas NIIF para el manejo de inventarios en entidades Estatales.

3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL

3.5.1 Gestión de expedientes y correspondencia

Durante el 2015 el área de Servicios Administrativos ejecutó el programa de gestión documental de la Entidad, realizando las actividades de producción, recepción, distribución, trámite, organización, consulta de documentos, conservación de documentos y disposición final.

Se expidieron 92.141 radicados de entrada y se recibieron 2.185.464 folios, los cuales fueron entregados en las diferentes dependencias de la Entidad. De los 92.141 radicados, 63.030 pertenecen a correspondencia general y 29.111 corresponden a desembolsos de contratos derivados y funcionamiento. Se despacharon 42.961 documentos con sus respectivos soportes, donde 25.260 pertenecen a correspondencia urbana y 17.701 a correspondencia nacional. Se materializaron 1.588 devoluciones que corresponde al 3.7% de lo enviado. Los conceptos más relevantes motivo de devolución son dirección no existente y cambio de domicilio.

Se recibieron 244.842 transferencias con un total de 4.794.305 folios, los cuales se distribuyen en transferencias para actualización de expedientes en el Archivo de FONADE, transferencias de comprobantes contables, transferencias de contratos nuevos y transferencias de archivo para

actualización de expedientes en el custodio. Estos folios se organizaron, digitalizaron e incluyeron en los expedientes, con el propósito de garantizar la disposición de expedientes actualizados. El promedio para la actualización de expedientes se encuentra en 6.1 días.

El promedio del porcentaje de folios digitalizados vs folios recibidos, se encuentra en el 90%. La cantidad de folios no digitalizados corresponde a documentos que ya habían ingresado por correspondencia y se habían digitalizado en su momento, es decir, la Entidad a través del grupo de Archivo digitaliza el 100% de los folios que recibe.

La consulta de expedientes en FONADE, es atendida por el grupo de Archivo y el sistema de Gestión Documental (Orfeo). El contenido de los expedientes desde el año 2011 a la actualidad se encuentra en un 90% digitalizado, lo que disminuye la consulta física. El gran porcentaje de expedientes prestados pertenece a consultas de información de expedientes que reposan en el custodio.

Con la implementación del control y seguimiento a las actividades relacionadas con la organización, digitalización e inventario de los contratos y convenios recibidos por el Archivo y el apoyo de los colaboradores del Archivo, contamos con una herramienta que nos permite medir y evaluar los procesos técnicos y archivísticos que le realizamos a la documentación, dando como resultado un mejoramiento continuo en las actividades y requerimientos del proceso de gestión documental.

3.6 QUEJAS Y RECLAMOS

3.6.1. Quejas y reclamos

Durante el 2015, FONADE a través de sus canales de recepción recibió 701 Peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de información, de las cuales 200 corresponden a PQRD y 501 a solicitudes de información. En el periodo comprendido entre enero y junio se contestaron el 87% dentro del plazo estipulado por la Ley. Para el periodo comprendido entre julio, agosto y septiembre de 2015, la Entidad atendió de manera oportuna las PQRS con el 88% según lo estipulado por la Ley 1755 de 2015. Para el periodo comprendido entre octubre, noviembre y diciembre de 2015, la Entidad atendió de manera oportuna las PQRS con el 90% dentro del término.

En consecuencia, el promedio consolidado para la vigencia del 2015, FONADE atendió de manera oportuna el 88% de las PQRS.

3.7 GESTIÓN TECNOLÓGICA

3.7.1. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

3.7.1.1 Estrategia y Gobierno de TI

Durante el 2015 el área de Tecnología de la Información de FONADE, realizó la evaluación del Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) formulado en el 2012 para el periodo 2012-2015. La gráfica a continuación, resume el resultado de la evaluación realizada y la perspectiva que se tiene para el año 2016.

Gráfico 34: Evaluación del PETIC 2012-2015



Debe destacarse que la evaluación realizada se alineó como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de TI (IT4+), formulado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Para el 2015 los esfuerzos se concentraron principalmente en:

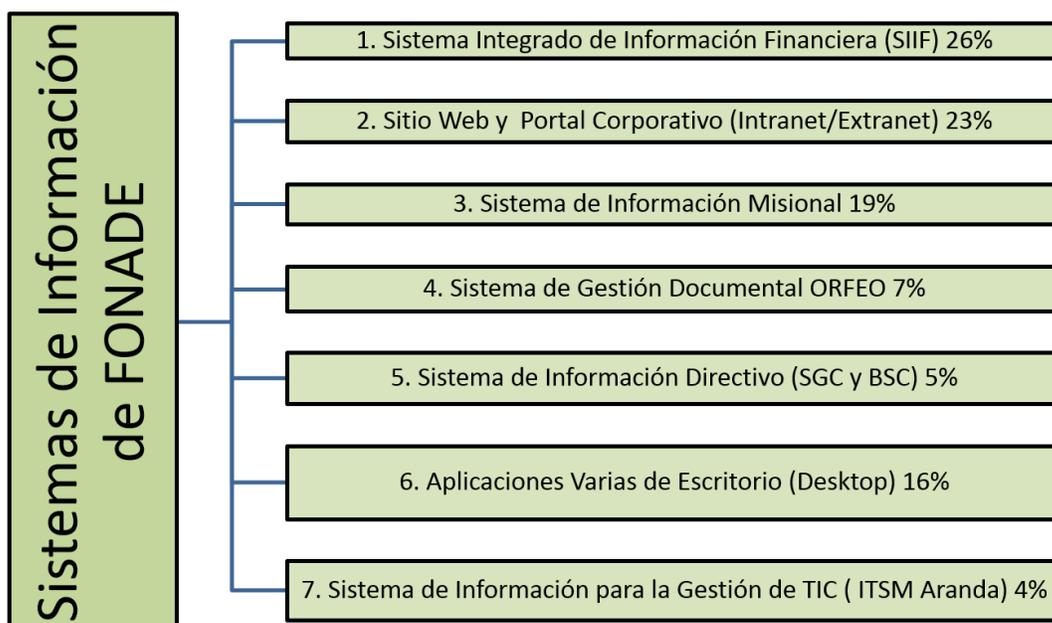
- Realizar un inventario, diagnóstico y evaluación detallada del estado actual y necesidades en materia de Tecnologías de la Información, de la mano con la evaluación del PETIC para el periodo 2012-2015.
- Operar, administrar y mantener la Infraestructura y Plataforma Tecnológica existente y los Sistemas de Información y Servicios Tecnológicos existentes.
- Definir planes de acción para cerrar en el 2016 los proyectos en ejecución con corte a la vigencia 2015.

- Identificar necesidades y oportunidades de mejoramiento para iniciar ejecución de nuevos proyectos en el año 2016.

3.7.1.2 Gestión de Sistemas de Información

Con corte a la vigencia 2015, FONADE cuenta con siete (7) grupos de sistemas de información compuestos por cincuenta y siete (57) aplicativos de diversas tecnologías.

Gráfico 35: Grupos Sistemas de Información de FONADE con corte al 31 de diciembre de 2015.



Aunque se tienen nueve (9) aplicativos de escritorio (Desktop), el resto de los aplicativos funcionan bajo entorno web, para un total de cincuenta y siete (57) aplicativos, usando tecnologías Oracle, Java, PHP y Microsoft.

En su gran mayoría el software ha sido desarrollado bajo la modalidad in-house y existen algunos pequeños aplicativos adquiridos y heredados.

3.7.1.3 Nuevos sistemas de información implantados

En la vigencia 2015 se implantaron nuevos sistemas de información orientados a apoyar y facilitar los procesos de la Entidad, entre los cuales se pueden destacar los mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 21: Nuevos sistemas de información implantados en la vigencia 2015

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Formulario de Vinculación de Clientes	Orientado a la caracterización de los clientes, en el marco del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT). Este formulario fue certificado en los niveles 1 y 2 de interoperabilidad, de acuerdo con la Estrategia de Gobierno en Línea.
Creación de micrositios y publicaciones asociados al Sitio Web y Portal Corporativo	Sección Oficina de Entidades territoriales http://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/WebSite/Fonade/OficinaAtencionEntidadesTerritoriales . Micrositio de Relatoría Jurídica http://www.fonade.gov.co/portal/page/portal/Portal2/RelatoriaJuridica Historias que transforman vidas Micrositio que muestra casos de éxitos de emprendedores del convenio FONADE-Fondo Emprender. Implementación de los chats temáticos y presentación de los módulos de streaming en las Jornadas para la Rendición de Cuentas. Formulario de vinculación de Clientes Permite acceder al formato FAP801 Sección de transparencia y acceso a la información Pública Actualización del directorio de servidores públicos y Contratistas Sección Soy Tecnonauta en convenio con canal 13 Sección del Centro de Relevo para personas con discapacidad auditiva Actualización de la política editorial. <i>Actualización de logotipos en el Portal Corporativo y Sitio Web de la Entidad</i> , con el objetivo de evidenciar los cambios asociados a la estrategia Gobierno en Línea y el cambio de imagen Institucional adoptado por el Equipo Institucional de Comunicaciones.
Formulario de inscripción Jornadas de Atención.	Rediseño del sistema que permite el seguimiento a los compromisos adquiridos por la Entidad en los diferentes escenarios de dialogo e información con los grupos de interés
Interventoría de Vivienda	Nuevo aplicativo para el control y seguimiento de los proyectos de interventoría de vivienda gratuita – aplicativo en pruebas finales de usuario.

En ese sentido, las mejoras a los sistemas de información existentes más representativas se describen a continuación:

Tabla 22: Mejoras ejecutadas en 2015 a sistemas de información existentes

NOMBRE	MEJORA EJECUTADA
Sistema de Convenios y Contratos	Optimización del módulo de terceros Consultas de SARLAFT para análisis de datos
Sistema de Causación	Ajustes a los módulos de causación para el cambio de cuentas bancarias de terceros para todas las modalidades de causación. Causación y pago de la estampilla pro universidades.
Sistemas de Contratistas	Ajuste al módulo de generación de certificaciones a contratistas
Sistema de Nómina	Ajuste del reporte de certificado de ingresos, conforme los topes y formato establecidos para reporte del año 2015 por la DIAN. Ajustes a los módulos de capacitación para el reporte de indicadores. Ajuste a fórmulas de provisiones para retiros Ajuste al formato FAP 608 de capacitación.
Sistema de Contratación	Solicitud de CDPs y novedades del Fondo de Ejecución de Proyectos, solicitud de traslados presupuestales y solicitud de certificación de vigencias futuras. Ajustes funcionales en el módulo de Solicitudes de Movimientos Presupuestales.

NOMBRE	MEJORA EJECUTADA
Sistema de Calidad	<p>Habilitar las consultas de evaluaciones, planes, etc, relacionadas con la auditoria interna</p> <p>Ajustar el aplicativo de calidad en cada uno de sus módulos para que las instancias de responsables estén relacionadas con los cargos, ya que la rotación de personal en la entidad es alta.</p> <p>De acuerdo a los cambios menores presentados en los formatos, se hace necesario actualizar en el aplicativo la imagen corporativa de los formatos.</p>
Sistema de Presupuesto	<p>Ajuste a cajas menores</p> <p>Ajustes generales a las consultas de Discoverer</p> <p>Ajustes generales al reporte de CDP</p> <p>Implementación de traslados directos entre diferentes centros de costos y diferentes fuentes.</p> <p>Implementación de los módulos para la proyección de CXP por las áreas.</p> <p>Ajustes al cierre anual para la incorporación de la información cargada por CXP.</p>
Sistema de Facturación	<p>Ajustes en el reporte de impresión de cuenta de cobro.</p>
Orfeo	<p>Ajuste al módulo de transferencias</p> <p>Ajuste módulo de consultas Web de Comprobantes de Egresos (CE).</p> <p>Mejoras para agilizar el proceso de radicación</p> <p>Depuración del directorio de usuarios para eliminar los repetidos.</p> <p>Ajustes a módulos de PQR's para seguimiento de acuerdo a la circular 001 de 2011.</p> <p>Creación regla en Orfeo, que permite restringir el archivo de correspondencia a áreas diferentes a la que radica.</p> <p>Reporte de Orfeo, con el fin de verificar la buena práctica de los usuarios, en cuanto al uso de esta herramienta.</p>
(SISEP) Estandarización de Presupuesto.	<p>Integración con el Directorio de Usuarios de Oracle (OID).</p> <p>Integración con el módulo de contratación para leer información básica de convenios.</p> <p>Ajustes al buzón de mensajes y alertas</p> <p>Módulo de consulta de lista de ítems.</p> <p>Creación de nuevos roles para el uso externo de la aplicación.</p>
Balanced ScoreCard	<p>Ajustes generales al sistema para su correcto funcionamiento.</p>
Limay	<p>Ajustes a la forma "Informes de Ejecución Financiera".</p> <p>Ajustes informe de ejecución financiera</p> <p>Se solicita ajustar la forma de expedición de certificados Web</p> <p>Ajuste módulo de cierre para optimización de tiempos.</p> <p>Optimizar la consulta base de reporte de balance por información adicional en el aplicativo Limay</p>
Sistema de Tesorería	<p>Ajustes generales al módulo de pagos.</p> <p>Creación de módulos para la consulta por periodos o consecutivos como respuesta a la auditoría interna.</p> <p>Módulo para el procesamiento de extractos por archivos planos banco Davivienda y Bancolombia.</p> <p>Nuevo módulo de parametrización de cuentas bancarias de terceros.</p>
PQRS	<p>Modificación de los colores del formulario de PQRD y adición de opciones de respuesta de cada una de las solicitudes.</p> <p>Inclusión en el formulario de seguimiento a las PQR'S, de un campo donde se evidencia el tiempo que tomará FONADE según corresponda para atender las solicitudes.</p>
Aranda (herramienta de gestión de la mesa de ayuda)	<p>Configuración del ciclo de vida de desarrollo en la nueva versión del sistema, en ambiente de pruebas.</p> <p>Definición de datos maestros para la nueva categorización del sistema y caracterización del ciclo de vida de desarrollo de software, en ambiente de pruebas.</p> <p>Definición de categorías de casos orientadas a servicios, con base en el modelo ITIL (Information Technology Infrastructure Library).</p>

NOMBRE	MEJORA EJECUTADA
	Configuración de mejoras en las aplicaciones Aranda Asset Management Console, Query Manager y Service Desk.
Tiquetes	Incorporación de funcionalidad para el manejo de más de una agencia de viajes. Modificación al informe de saldos de Registro Presupuestal (RP). Incorporación de cargues masivos de tiquetes para convocatorias SUPERATE. Modificación del manejo de revisados a fin de poder administrar los tiquetes no usados.
FOCUS	Crear la funcionalidad para adicionar y eliminar indicadores de impacto Funcionalidad para el cargue y visualización de documentos Funcionalidad de creación, eliminación y mantenimiento de los proyectos cargados.

Por otro lado, se encuentran en curso los siguientes proyectos de implantación de sistemas de información, que fueron iniciados en la vigencia 2015 a los cuales se les ha dado continuidad desde anteriores vigencias:

Tabla 23: Proyectos de implantación de sistemas de información

NOMBRE	MEJORA EJECUTADA
FOCUS	Se encuentra en desarrollo la fase 2 y la migración de datos a ambiente productivo
Potencialización de búsquedas en Orfeo	El proyecto de búsquedas unificadas en Orfeo finalizó su etapa de despliegue en el ambiente de pruebas, desde el cual se presentaron los siguientes componentes: - Firma digital y estampado. - Potencialización de búsquedas unificadas. Así mismo, se adelantaron las actividades relacionadas con: - Pruebas de calidad del software del Área de Tecnología de la Información. Se está adelantando la indexación de los documentos de la vigencia 2008-2015
Nuevos portales	Una vez recibida la plataforma tecnológica configurada por parte del contratista al operador tecnológico UNE se continúa con las siguientes tareas: • Pruebas de calidad Portal Corporativo • Pruebas de calidad Intranet

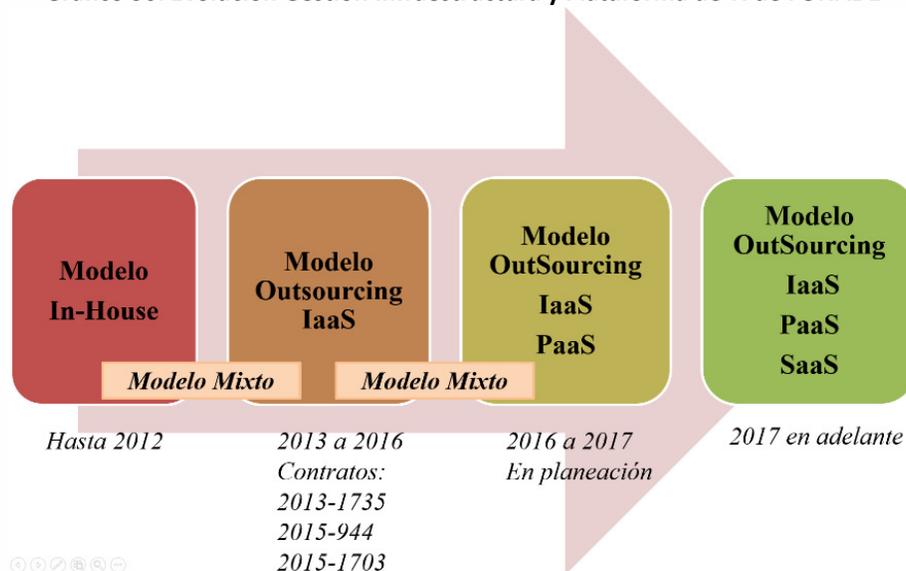
3.7.2 GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Con corte a la vigencia 2015, FONADE cuenta con tres (3) centros de datos:

- Centro de Datos principal en la ciudad de Bogotá, en el edificio FONADE, el cual es administrado y operado bajo la modalidad in-house por FONADE.
- Centro de Datos secundario en la ciudad de Medellín, administrado y operado por UNE EPM Telecomunicaciones S.A. como aliado estratégico de FONADE para la Gestión Integral de TIC.
- Centro de Datos Alternativo CCA, en la ciudad de Bogotá, en la Zona Franca, como parte de la estrategia de continuidad del negocio. Este centro de datos es administrado y operado por UNE EPM Telecomunicaciones S.A., como aliado estratégico de FONADE para la Gestión Integral de TIC.

En materia de Gestión de Infraestructura y Plataforma Tecnológica de FONADE para la vigencia 2015, se logró alcanzar la madurez para migrar a un modelo de servicio o nube (cloud). Para la vigencia 2016 se espera consolidar un modelo 100% de Infraestructura como Servicio (IaaS por sus siglas en inglés) y avanzar a un modelo de Plataforma como Servicio (PaaS como sus siglas en inglés), de tal forma que desde el año 2017 FONADE pueda constituir un modelo de gestión 100% como servicio o nube (cloud), de acuerdo a las tendencias del mercado, lo cual permitirá a FONADE mayor agilidad y eficiencia en todos sus procesos internos. Desde el 2013, UNE EPM Telecomunicaciones S.A., ha sido el aliado estratégico de FONADE para avanzar en esta gran iniciativa.

Gráfico 36: Evolución Gestión Infraestructura y Plataforma de TI de FONADE



Para el caso específico del Centro de Datos principal de FONADE en la ciudad de Bogotá, en agosto del 2015 se formularon 10 iniciativas para mejorar la infraestructura y plataforma tecnológica de FONADE, garantizar disponibilidad y calidad del servicio, resolver las debilidades y fallas existentes.

Tabla 24: Iniciativas Infraestructura y Plataforma de TI FONADE 2015

NO.	INICIATIVA	RESULTADOS E IMPACTO
1	Inventario y diagnóstico de la Infraestructura y Plataforma Tecnológica	Mejoramiento en la gestión del conocimiento tecnológico que permite optimizar la gestión de TI y mejorar su planeación a mediano y largo plazo.
2	Elaboración de diagramas de despliegue, hojas de vida y documentación detallada	
3	Migración 100% servicio de correo electrónico a la nube con Office 365 y apagado definitivo de Exchange OnPremise en Bogotá	Se garantiza un 99.98% de disponibilidad del servicio en la NUBE, bajo molida dad de servicio por demanda, optimizando el uso de recursos y garantizando a los usuarios tecnología de punta y gran calidad.

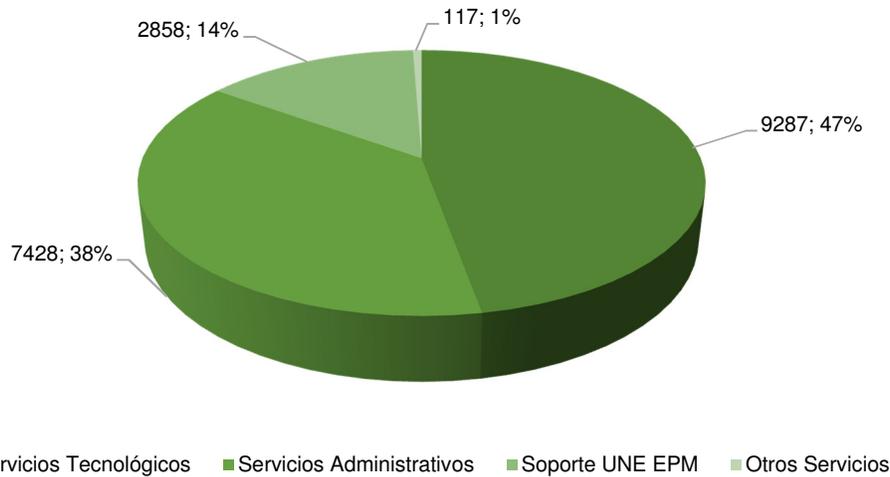
NO.	INICIATIVA	RESULTADOS E IMPACTO
4	Depuración y Organización del Almacenamiento y mecanismos de Backup y servicios asociados	Se logró depurar el almacenamiento consiguiendo un nivel de crecimiento del 40%, migrando y optimizando todos los servicios de FileServer para aplicaciones y usuarios.
5	Optimización de la Plataforma del Sistema de Gestión Documental ORFEO y su esquema de almacenamiento	Se logró la separación del almacenamiento de la documentación digital por años, con lo cual se puede llevar un seguimiento detallado a su crecimiento, lo cual permite que permite optimizar la gestión de TI y mejorar su planeación a mediano y largo plazo.
6	Optimización de la Plataforma Oracle y Apache Tomcat de los Sistemas de Información de FONADE	Se consigue un nivel de disponibilidad del 99.98% y se mejora de manera representativa toda la infraestructura y plataforma a un costo cero, dejando todo a punto para migración 100% a modalidad de IaaS
7	Optimización de la Plataforma del aplicativo de Tiquetes de FONADE	
8	Mejoramiento en las configuraciones de la infraestructura y plataforma para resolver vulnerabilidades de seguridad informática	
9	Soporte y Mantenimiento Preventivo y Correctivo de toda la plataforma	

FONADE se encuentra preparada en materia de Infraestructura y Plataforma Tecnológica, para ofrecer servicios en alta disponibilidad y con gran calidad a usuarios internos y externos en un nivel máximo de 2000 usuarios. Además está preparada para consolidar su infraestructura y plataforma tecnológica en la nube.

3.7.2.1 Gestión de Servicios Tecnológicos

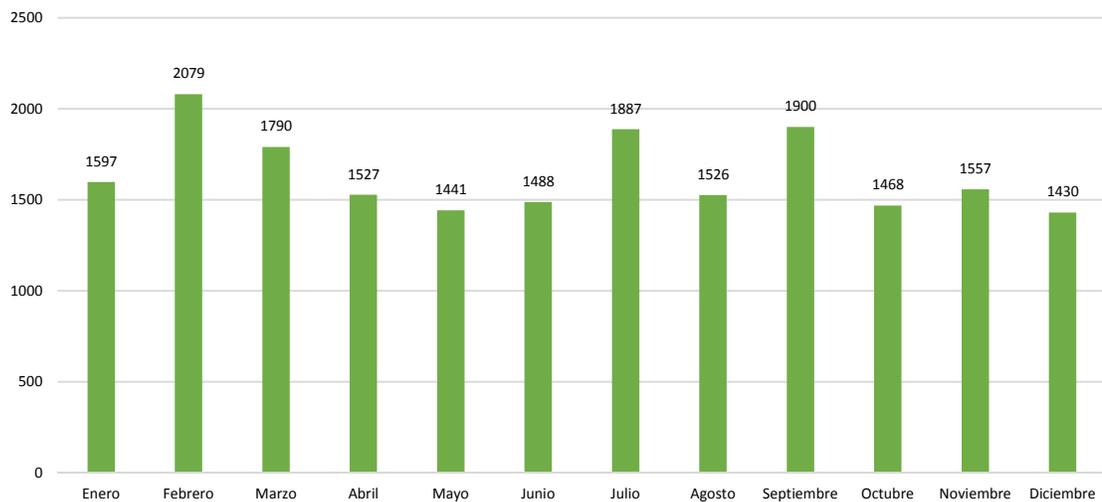
En materia de atención de servicios, a continuación se resume el volumen y oportunidad en la atención a los usuarios internos y externos de los diferentes Servicios Tecnológicos y Sistemas de Información.

Gráfico 37: Resumen Gestión Servicios de TI de FONADE 2015



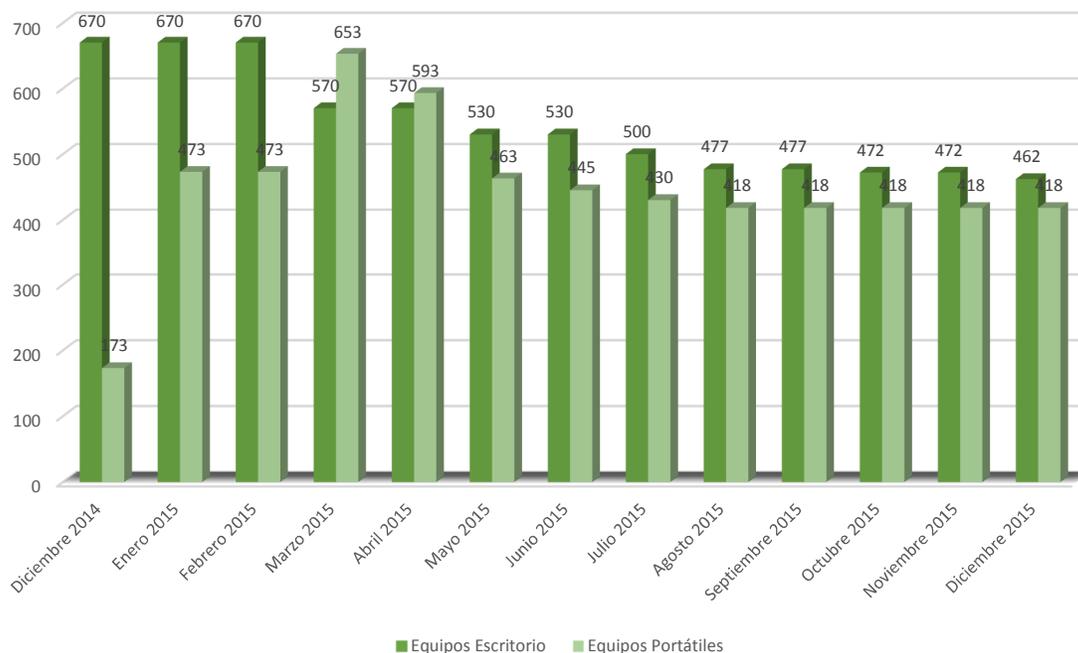
Conviene aclarar que los servicios administrativos corresponden a tareas relacionadas con digitalización, soporte funcional e infraestructura física, soportados por el área de Servicios Administrativos de FONADE. A continuación se presenta el comportamiento en la gestión de servicios, manteniendo un nivel promedio de 1.641 casos, cumpliendo la meta de 90% de oportunidad basado en un Acuerdo de Nivel de Servicio de 8 horas.

Gráfico 38: Resumen Evolución Mensual Gestión Servicios de TI de FONADE 2015



Debe destacarse como el servicio más crítico el aprovisionamiento de equipos de cómputo para usuarios o estaciones de trabajo, específicamente Computadores de Escritorio (PC) o Portátiles.

Gráfico 39: Resumen Evolución Aprovisionamiento Equipos FONADE 2015



3.7.3 PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO

La gestión del Plan de Continuidad de Negocio en la vigencia del 2015 resume los logros en cada uno de los siguientes frentes de trabajo:

- Implementación del CAO – Centro Alterno de Operación y el fortalecimiento de la Estrategia de Continuidad de Negocio definida por la Entidad.
- Pruebas de la Estrategia de Continuidad de Negocio.
- Capacitación en el Plan de Continuidad de Negocio.
- Auditorías al Plan de Continuidad de Negocio.

3.7.3.1 Implementación del CAO – Centro Alterno de Operación y el fortalecimiento de la Estrategia de Continuidad de Negocio definida por la Entidad.

En la implementación de la Estrategia de Continuidad de Negocio se logró implementar el CAO – Centro Alterno de Operación, posibilitando las pruebas del CAO o la activación de las oficinas alternas en caso de una contingencia real. Adicionalmente, se realizó el fortalecimiento del CCA – Centro de Cómputo Alterno mediante un esquema de infraestructura por demanda ejecutado satisfactoriamente en la vigencia de 2015, permitiendo el respaldo de aplicaciones e información vital para la reanudación de los procesos críticos de la Entidad.

3.7.3.2 Pruebas de la Estrategia de Continuidad de Negocio.

Las pruebas a la Estrategia de Continuidad de Negocio fueron ejecutadas en un 100%, cuyo alcance son los diferentes componentes entre los que se encuentran: las pruebas al Plan de Recuperación de Tecnología (pruebas al centro de cómputo alternativo, de los diferentes componentes contingentes que soportan la operación tecnológica de la Entidad), Plan de Atención de Emergencias (pruebas de evacuación total y de los diferentes elementos y sistemas para la atención de emergencias) y Plan de Contingencia de Áreas de Negocio (pruebas del CAO – Centro Alterno de Operación).

Con las pruebas ejecutadas a la implementación de la Estrategia del Plan de Continuidad de Negocio se ha podido validar, ajustar y actualizar dicha estrategia a las necesidades de la Entidad.

3.7.3.3 Capacitación en el Plan de Continuidad de Negocio.

En el primer semestre se realizó la capacitación y prueba del ECMC – Equipo de Coordinación de Manejo de Crisis, el cual participa en las acciones tendientes a simular una situación contingente en la Entidad que requiriera la activación del ECMC con el fin de liderar la situación.

Las capacitaciones en el Plan de Continuidad de Negocio, relacionadas con las inducciones a nuevos colaboradores, capacitaciones y entrenamiento a la brigada de emergencias y capacitaciones previas a pruebas de alta complejidad, fueron ejecutadas en un 100%. Dichas capacitaciones fueron ejecutadas en articulación con las Áreas de Negocio y la Gerencia de Talento Humano.

3.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

3.8.1 Gestión de comunicaciones e imagen corporativa

De acuerdo al Plan de Comunicaciones 2015, y bajo la continuidad en la vigencia del Plan Estratégico Institucional 2012 - 2014 de renovación de la imagen corporativa y posicionamiento de FONADE, el Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de la Entidad, gestionó acciones enfocadas en estrategias de comunicación interna y externa efectivas que incrementaran la percepción positiva de la Entidad.

Si bien, este plan orienta la labor comunicacional de la Entidad, para su ejecución se vale de planes concretos enfocados en la actualización de las necesidades que en comunicación son variables.

Como estrategia de posicionamiento y brandeo de la Entidad, desde el equipo, se realizó el cubrimiento de entregas e inauguraciones de obras y proyectos de FONADE en diferentes municipios, corregimientos y ciudades del país, así como la participación en la Feria Nacional de Servicio al Ciudadano, Congreso de Infraestructura, Cumbre de Gobernadores, entre otros eventos relacionados con el ser misional de la Entidad.

También se ha incrementado el acercamiento de FONADE a los entes territoriales y de Gobierno; difusión de información de interés de los proyectos para la comunidad y demás grupos de interés; creación de espacios de participación ciudadana a través de chats temáticos; diseño e implementación de campañas de comunicación corporativa con los colaboradores de FONADE; conmemoración de fechas especiales; utilización de un lenguaje propio y claro; visualización de la gestión de los proyectos ejecutados y sus beneficiarios; inclusión del nuevo logo y eslogan en todas las publicaciones en medios digitales.

Adicionalmente, la implementación de la estrategia del “Presidente en las Regiones”, nombre dado a la segunda parte de los Encuentros para la Prosperidad, en el marco de esta estrategia y de manera puntual, el Equipo de Comunicaciones, ha acompañado a la Gerencia General, o a quién ella delegue, en lo corrido del año a 20 proyectos en las 6 regiones, en los que se han entregado e inaugurado obras, efectuado visitas de seguimiento a proyectos, participado en Auditorías Visibles y firma de actas de inicio, posibilitando así, el acercamiento directo con los alcaldes y gobernadores, además de notar la participación en el todo gubernamental.

Esta participación es clave en el posicionamiento, pues evidencia la labor de la Entidad en tiempo real y permite participar en los medios gubernamentales, Consejos de Ministros y transmisiones en vivo de las visitas a los proyectos liderados por FONADE.

También y como eje articulador de las comunicaciones a los clientes, la Gerencia General ideó la estrategia de “FONADE entrega 1.400 obras en 2015” para la divulgación de esta estrategia se han realizado comunicados, gráficos y material para todos los medios, pues esta información se ha convertido en pieza clave de acercamiento a Alcaldes y Gobernadores.

Además, se fortaleció la presencia e imagen institucional a través de la generación de información relevante de la gestión de FONADE en medios de comunicación nacional y regional; es así como en 2014 la Entidad tuvo un impacto mediático de 268 notas en medios impresos, 42 en radio, 11 en televisión y 1.060 en internet.

De acuerdo a la importancia, preeminencia mediática e inmediatez de las redes sociales en el posicionamiento de la Entidad, se establecen estrategias de social media de crecimiento orgánico sin pago de pauta, enfocada en dos grandes ejes: “Proyectos que Transforman Vidas” y la “Grandeza de la Entidad”.

3.8.1.1 Estrategia Redes Sociales

Como parte de la introducción de la Entidad a las Redes Sociales (RS) se desarrolló una estrategia enfocada en la construcción de marca digital que comprende 4 fases, que posibilitan la creación de un “ecosistema social” con el cual se fortalece la marca, ayuda a entender el entorno, permite la relación con éste, la mejora y el crecimiento. La primera, denominada “SER”, responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? y ¿por qué lo hacemos? Esto, permite crear una identidad en el mundo digital.

La segunda fase llamada “ENTENDER”, permite hacer una lectura del entorno para comprenderlo. En ésta, se logra establecer los clientes, el alcance nacional, los proyectos que desarrolla, la trayectoria, las percepciones e imaginarios sociales y las amenazas propias de los entornos digitales que pueden llegar a impactar la imagen de la Entidad.

La tercera se denomina “RELACIONARSE”. En ella se busca vincular a los ciudadanos digitales con la Entidad. Para alcanzar éste propósito se construye un marco de acción, se establece y ordena las tácticas, se definen las franjas efectivas de publicación de contenido para llegar a las audiencias y, finalmente, se hace una medición de objetivos.

Por último, la cuarta fase, “MEJORAR”, posibilita el crecimiento de la marca tanto al interior como en su ámbito digital para mejorar el soporte al ciudadano, la co-creación de productos, la re-conversión y transformación de las comunidades, de las relaciones públicas, de la manera en que se hace la publicidad y la fidelización. Este ecosistema digital tiene en cuenta tres audiencias: La primera, definida por el gobierno nacional y las autoridades locales que generan sinergia. La segunda, contempla el cliente interno para el reconocimiento y la educación acerca de quiénes somos, qué hacemos etc., para generar conocimiento de la Entidad y sentimientos de pertenencia. Y la tercera se basa en el ciudadano. Busca el reconocimiento de la población beneficiada y posibilita la rendición de cuentas de la Entidad.

3.8.1.2 Resultados obtenidos

En el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, se realizaron 1.038 publicaciones en las redes Twitter (TW) y Facebook (FB). Este número representa en FB el 57.7% y en TW el 42.3%. El alcance de estas publicaciones fue de 1'362.943 pantallas de personas, representado de la siguiente manera: FB 66.07% y TW 33.93%. Para el primero de enero, en FB, se contaba con 1.368 fans y al 31 de diciembre se alcanzó 5.500 seguidores, para un crecimiento de 4.132. Dicho crecimiento se dio de manera orgánica, con cero inversiones en pauta publicitaria. La tasa de crecimiento en éste periodo fue de 75.13% (Frente al inicio). El 1 de enero de 2015, en TW, se inició con 12.759 seguidores y al 31 de diciembre de 2015, el número de seguidores aumentó a 28.695. El crecimiento total fue de 15.936 seguidores. Dicho crecimiento fue orgánico, con cero inversiones en pauta publicitaria. La tasa de crecimiento en éste periodo fue de 55.54% frente al inicio del periodo.

Adicionalmente, se han realizado capacitaciones en fotografía básica y manejo de redes sociales a los gerentes de convenio y supervisores, con la intención de mejorar la información publicada por ellos como seguidores de nuestras cuentas oficiales en redes, esto ha permitido un crecimiento exponencial en las mismas y optimiza el gasto operacional que significa el desplazamiento del Equipo para el cubrimiento de los proyectos.

De igual forma, se implementaron diferentes campañas de comunicación interna, apoyando la visualización y socialización de la comunicación corporativa, integrando a cada una de las áreas de la Entidad en el marco del Sistema de Gestión de Calidad – SGC y del Sistema de Integrado de Gestión, haciendo uso de herramientas como las carteleras digitales, mailing y el boletín digital “news letter corporativo”, entre otras. En la estrategia de posicionamiento de la Entidad, se contó

con el lanzamiento del nuevo diseño del Sitio Web, medio institucional que tiene un balance positivo de 103 noticias y comunicados de prensa realizados y publicados.

Uno de los principales logros del Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, es la continuidad de la campaña de lanzamiento de la nueva imagen corporativa de FONADE durante el 2015, cuyo concepto creativo refuerza valores como la transparencia, eficiencia, eficacia y modernidad. Esta imagen fue adoptada por los funcionarios y contratistas de la Entidad, además se ha incluido en material POP e institucional como gorras y chalecos que son utilizados por los supervisores y funcionarios en las visitas a campo.

Así, la gestión de comunicaciones, tuvo un enfoque en la generación de espacios de participación ciudadana, el apoyo a la implementación de las fases de Gobierno en Línea – GEL, la actualización de sus procesos de calidad, la organización de eventos que apuntan a la estrategia de rendición de cuentas, la comunicación corporativa transversal y la visibilización de la gestión y del quehacer misional de la Entidad a los públicos de interés.

3.9 CUMPLIMIENTO DE DIRECTIVA PRESENCIAL 06 DE 2014

3.9.1. Estado de la implementación de instrucciones de la Directiva Presidencial 06 de 2014

De acuerdo a las directrices impartidas en la Directiva Presidencial 06 de 2014, FONADE siendo una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa vinculada al Departamento Nacional de Planeación - DNP y vigilado por la Superintendencia Financiera, no recibe presupuesto de la Nación y en la elaboración de su presupuesto para el año 2015 aplicó el concepto de reducción del gasto sobre el presupuesto asignado por la Junta Directiva, en los porcentajes solicitados por el DNP en línea con los lineamientos de la Presidencia de la Republica.

En consecuencia, el seguimiento realizado se aplicó a las actividades propuestas para garantizar el cumplimiento de las estrategias definidas por FONADE, en los conceptos dados por la Directiva Presidencial N° 6.

Para el cierre del 2015 y de acuerdo al análisis efectuado, las actividades y metas establecidas en el plan de austeridad del gasto de funcionamiento de FONADE, se observa que las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo planeado y van en línea con la estrategia planteada por la Entidad, reflejando un cumplimiento total de la estrategia.

Del total del presupuesto aprobado inicialmente de \$113.988 millones se presentó un ahorro total del 16% ajustándose el presupuesto en \$95.538 millones, se comprometió un 91% y se causó un 75%; se puede apreciar que frente al presupuesto ajustado versus al recurso comprometido se presentó un ahorro del 9% del presupuesto total ajustado.

Tabla 25: Consolidado Cumplimiento Directiva Presidencial

#	ÁREA DE LA DIRECTIVA PRESIDENCIAL	AÑO 2015 PROGRAMADO (\$ MILLONES)	CDP	COMPROMISOS RP	% COMPRO M	ÓRDENES DE PAGO	% DE PAGO
1	Gastos en publicaciones (Comunicaciones, Contabilidad) 40%	263.322.866,00	14.065.036,00	14.065.036,00	5%	14.065.034,00	5%
2	Gastos de viaje y viáticos (15%)	271.500.000,00	224.274.058,60	132.505.110,68	49%	131.218.051,02	48%
3	Gastos de vehículos y combustibles	74.225.435,00	14.144.395,17	14.144.395,17	19%	13.461.271,00	18%
4	Gastos de papelería	444.389.820,00	324.698.520,60	288.976.200,60	65%	288.871.058,00	65%
5	Gastos de telefonía	206.870.864,00	206.870.862,70	192.174.607,37	93%	192.174.572,63	93%
6	Servicios públicos	515.591.678,06	515.300.129,19	470.912.978,96	91%	415.680.812,00	81%
7	Capacitaciones y eventos	434.612.836,84	158.480.679,13	154.034.931,99	35%	35.641.654,00	8%
8	Suscripciones a revistas y periódicos	40.834.524,00	-	-	0%	-	0%
9	Otros gastos generales	29.801.782.432,45	26.896.483.113,08	25.897.432.090,39	87%	22.234.719.749,70	75%
10	Gastos de nómina y reducción de contratación por servicios personales meta: 1,8%	63.485.653.487,45	60.028.398.015,90	59.344.702.943,15	93%	48.592.164.165,39	77%
TOTALES		95.538.783.943,80	88.382.714.810,37	86.508.948.294,31	91%	71.917.996.367,74	75%



GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

4. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

La Subgerencia de Contratación en desarrollo de las funciones a su cargo, particularmente las relacionadas con los procesos de contratación, ha desarrollado actividades que contribuyen al cumplimiento del objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con oportunidad y calidad, tarea que hace parte de los procesos misionales de la Entidad.

4.1 GESTIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS

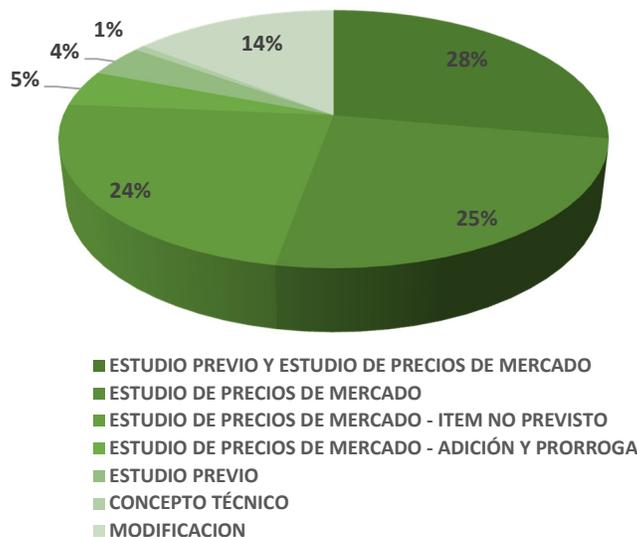
Durante el 2015, el Área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, atendiendo 1.503 solicitudes de las cuales corresponden a:

- Estudio previo y estudio de precios de mercado 32%.
- Estudio de precios de mercado 53%
- Conceptos técnicos 1%
- Modificaciones a los documentos generados 14%.

Tabla 26: Cantidad de solicitudes atendidas durante el 2015

TIPO DE SOLICITUD	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Acumulado 2015	PORCENTAJE RESPECTO A
ESTUDIO PREVIO Y ESTUDIO DE PRECIOS DE MERCADO	19	35	27	33	25	30	30	38	32	45	58	47	419	27,9%
ESTUDIO DE PRECIOS DE MERCADO	18	46	40	33	42	39	31	17	35	30	27	17	375	25,0%
ESTUDIO DE PRECIOS DE MERCADO - ITEM NO PREVISTO	18	32	31	29	21	21	35	28	40	30	30	39	354	23,6%
ESTUDIO DE PRECIOS DE MERCADO - ADICIÓN Y PRORROGA	5	8	5	5	2	11	2	0	18	2	0	10	68	4,5%
ESTUDIO PREVIO	1	3	2	3	2	3	1	17	14	5	6	3	60	4,0%
CONCEPTO TÉCNICO	0	1	2	0	1	0	2	3	1	0	1	0	11	0,7%
MODIFICACION	10	14	21	16	29	6	7	11	21	22	31	28	216	14,4%
TOTAL DE SOLICITUDES ATENDIDAS EN EL MES	71	139	128	119	122	110	108	114	161	134	153	144	1503	100,0%

Gráfico 40: Porcentaje por tipo de solicitud durante 2015



4.2 GESTIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Durante la vigencia 2015 se dio apertura a 275 Procesos de Selección con un presupuesto oficial de \$ 239.358 millones.

Gráfico 41: Número de procesos de selección abiertos 2013-2014-2015

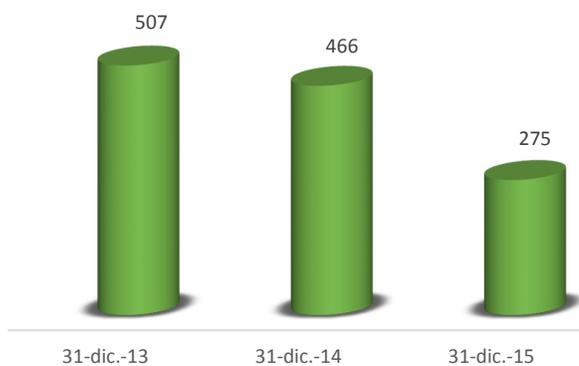


Tabla 27: Presupuesto oficial de procesos de selección abiertos (cifras en millones de pesos)

2013	2014	2015
944.305	841.397	239.358

A continuación se presenta la distribución mensual de los procesos abiertos:

Gráfico 42: Número de procesos abiertos por mes en 2015

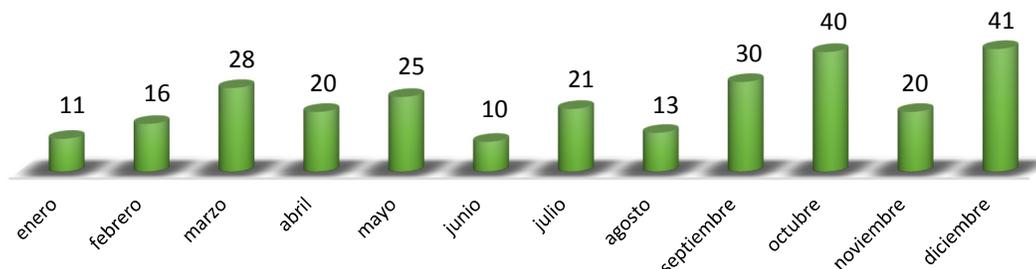


Tabla 28: Distribución y valor mensual de procesos abiertos (cifras en millones de pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cantidad	11	16	28	20	25	10	21	13	30	40	20	41
Valor	1.281	32.976	17.082	31.212	8.092	2.071	5.232	6.548	15.835	27.287	6.781	84.957

4.2.1 Procesos de selección abiertos por modalidad 2015

Las necesidades de contratación se atendieron bajo las diferentes modalidades de selección de acuerdo con el Manual de la actividad precontractual, contractual y postcontractual de la Entidad así: 69 Contrataciones Directas representando el 25%, 30 MCC con 11%, 11 MCO con 4%, 65 MCU con 24%, 32 OCC con 12%, 15 OPC Bienes y Servicios con 5%, 35 OPC OBRA con 35%, 18 OPC SUBASTA con 7%.

Gráfico 43: Procesos abiertos por modalidad en 2015

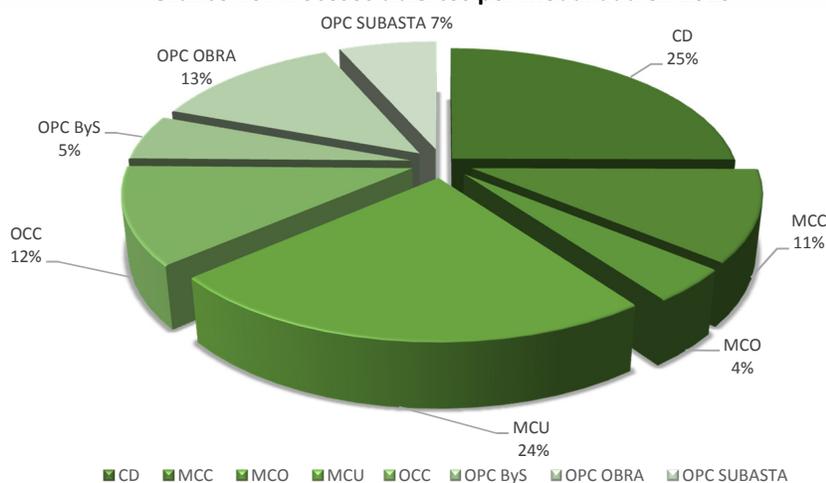


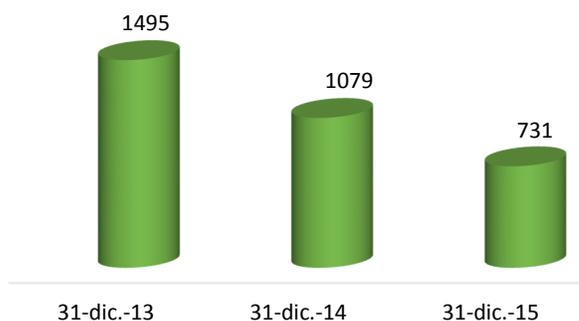
Tabla 29: Presupuesto Oficial Estimado de Procesos abiertos por modalidad 2015 (Millones de pesos)

MODALIDAD	CD	MCC	MCO	MCU	OCC	OPC BYS	OPC OBRA	OPC SUBASTA
No. de procesos	69	30	11	65	32	15	35	18
Presupuesto Oficial	\$ 932.879	\$ 2.592	\$ 1.066	\$ 4.224	\$ 62.667	\$ 52.463	\$ 98.545	\$ 16.867

4.2.2 Evaluación de procesos de selección

Durante el 2015 se recibieron 1.587 ofertas para los diferentes procesos de selección, de las cuales se evaluaron 731.

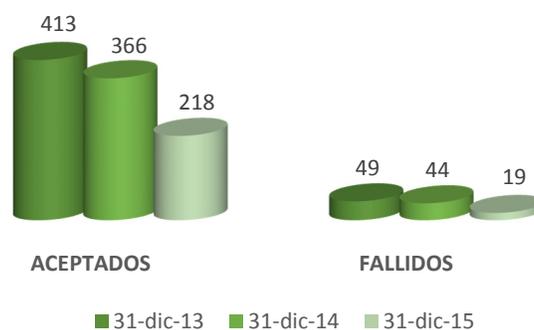
Gráfico 44: Número de ofertas evaluadas 2013-2014-2015



4.2.3 Aceptación de oferta en procesos de selección

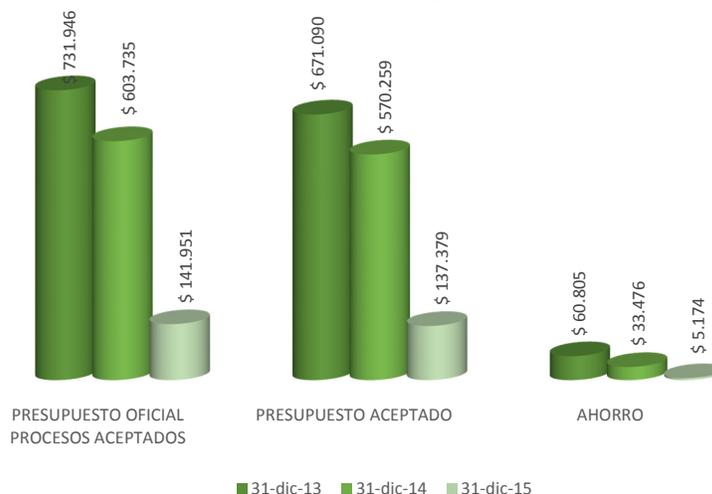
De los 275 procesos abiertos durante el 2015, 218 procesos fueron aceptados representando el 79% de los procesos abiertos. 19 procesos resultaron fallidos representando el 7%, 5 procesos fueron cancelados y al 31 de diciembre, 33 procesos se encontraban en curso.

Gráfico 45: Procesos de selección aceptados y fallidos



El valor de los procesos aceptados fue de \$ 137.379 millones, lo que representa el 97% del Presupuesto Oficial Estimado de dichos procesos que correspondía a \$ 141.951 millones, generando un ahorro para nuestros clientes de \$ 5.174 millones lo que representa un 4% del presupuesto establecido para ellos.

Gráfico 46: Valor procesos aceptados y ahorros generados (cifras en millones de pesos)



4.2.4 Audiencias de apertura de Sobres

En el desarrollo de las diferentes modalidades de selección, tuvieron lugar las audiencias correspondientes, de la siguiente manera:

Tabla 30: Audiencias realizadas en 2015

AUDIENCIAS	NÚMERO
DE CIERRE	249
DE APERTURA DE SOBRES	123
DE CONFORMACIÓN DINÁMICA	18

4.3 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y LEGALIZACIÓN

Durante el 2015, FONADE suscribió 3.892 contratos por valor de 419.393 millones, como se detalla a continuación.

Tabla 31: Contratos suscritos

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2013		2014		2015	
	No.	VALOR TOTAL	No.	VALOR TOTAL	No.	VALOR TOTAL
Contrato de Adquisición de Bienes	4	167.297.513	-	-	-	-
Contrato de Apoyo Logístico	1	215.000.000	-	-	-	-
Contrato de arrendamiento	4	41.811.876	13	1.431.995.649	21	562.742.700
Contrato de Arrendamiento de Inmueble Rural	5	55.731.324	-	-	-	-
Contrato de arrendamiento de inmueble urbano	1	23.156.000	-	-	-	-
Contrato de comodato	11	0	1	-	4	-
Contrato de Capacitación	-	-	-	-	-	-
Contrato de Compra - Venta	276	70.523.788.726	224	45.520.260.121	48	4.836.727.332
Contrato de Consultoría	103	42.698.444.314	81	28.042.710.141	71	8.118.307.896
Contrato de Consultoría - Interventoría					1	217.837.000
Contrato de Consultoría Estudios y Diseños	1	14.268.000	-	-	-	-
Contrato de Consultoría y Obra	5	6.770.154.277	-	-	-	-
Contrato de Cooperación	876	66.068.699.379	397	34.524.911.500	491	41.610.193.200
Contrato de Estudios Técnicos, Diseños y Obra	7	13.117.525.878	-	-	-	-
Contrato de Estudios y Diseño	2	11.455.639.986	-	-	-	-
Contrato Fiduciario	-	-	1	393.434.910	2	483.548.000
Contrato de Interventoría	121	98.431.976.715	31	12.820.696.112	43	74.369.893.717
Contrato de Mantenimiento	2	182.000.000	1	118.244.000	0	0
Contrato de obra	122	250.229.122.467	72	115.075.787.522	58	90.686.472.818
Contrato de obra y Consultoría	3	3.085.384.393	-	-	-	-
Contrato de Prestación de Servicios	20	1.529.993.473	145	253.295.134.068	54	15.632.019.427
Contrato de Prestación de Servicios de Apoyo a la Gestión	183	8.954.179.085	86	697.820.978	240	6.425.614.393
Contrato de Prestación de Servicios Profesionales	1242	146.827.864.456	881	41.756.375.565	1077	49.973.220.023
Contrato de Prestación de Servicios Técnicos	283	63.263.994.249	107	3.122.211.798	1	105.560.000
Contrato de Prestación de Servicios Técnicos especializados	1	22.617.289.312	-	-	-	-
Contrato de suministro	67	58.976.335.937	59	178.241.692.805	17	9.737.169.955
Contrato de transporte	2	148.131.303	1	40.300.000	0	0

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2013		2014		2015	
	No.	VALOR TOTAL	No.	VALOR TOTAL	No.	VALOR TOTAL
Contrato interadministrativo	452	564.162.336.131	24	39.292.594.001	20	49.636.749.190
Contrato interadministrativo interventoría.	1	1.685.400.000	-	-	-	-
Contrato interadministrativo prestación de servicios	1	75.000.000	-	-	-	-
Convenio de asociacion	13	13.224.109.594	9	6.245.463.076	10	5.971.706.104
Convenio de cooperación	8	589.621.399	2	13.261.968.027	0	0
Convenio interadministrativo	516	112.610.013.852	66	760.490.697	45	3.217.412.177
Convenio interadministrativo de cooperacion	5	-	20	-	22	870.000.000,00
Contratos funcionamiento de	1750	204.524.286.157	1880	95.186.226.650	1657	56.938.370.907
TOTAL GENERAL	6088	1.762.268.555.796	4101	869.828.317.621	3882	419.393.544.839

4.4 GESTIÓN DE LIQUIDACIONES

De acuerdo con el proceso de liquidaciones que se viene adelantando en FONADE, y con el fin de dar cumplimiento a las directrices establecidas en la Entidad y cerrar los negocios suscritos por FONADE y sus clientes, se realizaron las siguientes gestiones:

4.4.1 Gestión de liquidación de convenios

Teniendo en cuenta que de los 189 Convenios proyectados para liquidar en el 2014, fueron cerrados 99 quedando pendientes 90; en el 2015 se procedió por parte del Área de Liquidaciones a la liquidación de los restantes para lo cual se priorizaron los de mayor impacto financiero y antigüedad. Con base en lo anterior, se realizó un nuevo cronograma y un nuevo plan de trabajo con el apoyo de la Subgerencias Técnica, Financiera y Administrativa.

Tabla 32: Cronograma de Convenios a Liquidar Año 2015

MESES	CANTIDAD
Marzo - 2015	15
Abril - 2015	15
Mayo - 2015	15
Junio - 2015	15
Julio - 2015	15
Agosto - 2015	15
TOTAL GENERAL	90

Como resultado de estas actividades se liquidaron 59 Convenios, dentro de los cuales se destacan la liquidación parcial del Convenio No. 194048 suscrito con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, que permitió el ingreso de recursos al presupuesto de FONADE; y el Convenio No. 195073 suscrito con el Ministerio del Interior y de Justicia que fue liquidado en forma definitiva.

Tabla 33: Total convenios liquidados 2015

CONVENIOS	CANTIDAD
Liquidación convenios	59
TOTAL CONVENIOS LIQUIDADOS	59

Adicionalmente, dando cumplimiento a la solicitud realizada por la Asesoría de Control Interno con respecto a la generación de un Plan de Acción para la cuenta de Depósitos y Exigibilidades, se procedió por parte del Área de Liquidaciones a su formulación con el apoyo de la Subgerencias Técnica, Financiera y Administrativa, dando como resultado un Plan de Trabajo que involucra las siguientes actividades:

- ✓ Recopilar la información de los Convenios terminados sin liquidar y de los liquidados que se deban aclarar, con corte a 31 de agosto de 2015.
- ✓ Realizar el diagnóstico priorizando los Convenios que presentan mayores riesgos para la entidad.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo para la liquidación de convenios.
- ✓ Desarrollar el plan de trabajo.
- ✓ Realizar mesas de trabajo.
- ✓ Realizar el seguimiento a la ejecución del cronograma establecido.
- ✓ Informar los avances del Plan de Trabajo.
- ✓ Liquidar y Cerrar contractualmente y financieramente los Convenios.

4.4.2 Gestión de liquidación contratación derivada

Durante el 2015, fueron radicadas por las distintas Gerencias de Unidad 2.384 solicitudes de liquidación de contratación derivada en el Área de Liquidaciones, con un resultado de 2.033 contratos liquidados y/o cerrados. Los restantes es decir, 210 contratos se encuentran en trámite de elaboración y firmas.

Tabla 34: Total Solicitudes Radicadas Año 2015

CONSOLIDADO RADICACIÓN	
Solicitudes radicadas	2384
Contratos liquidados	2033

Se resalta así mismo que el Área de Liquidaciones elaboró y gestionó 141 Constancias de Archivo, 12 Resoluciones de Liquidación Unilateral, 4 Liquidaciones Unilaterales en Derecho Privado y 23 Fichas de Conciliación Prejudicial.

Tabla 35: Documentos adicionales elaborados en el Área de Liquidaciones 2015

CONSOLIDADO	
Constancias de Archivo	141
Resoluciones Unilaterales	12
Liquidaciones Unilaterales en Derecho Privado	4
Fichas de Conciliación	23

Es conveniente resaltar que FONADE con el fin de asegurar la transparencia y la pluralidad de oferentes en el desarrollo de las actividades involucradas en su contratación, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 1510 de 2013 compilado en el Decreto 1082 de 2015 y las directrices impartidas por Colombia Compra Eficiente, publicó para conocimiento de los posibles oferentes el Plan Anual de Adquisiciones de la Entidad para la vigencia 2015, realizando adicionalmente su respectiva actualización y generando dinámicas internas en torno al cumplimiento de lo planeado.

Por otra parte y con el fin de dar cumplimiento a la Ley 1474, que reglamenta el Estatuto Anticorrupción, en el que se dictan normas orientadas a 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:

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.
- Todos los documentos derivados del proceso se publican en el Sitio Web.

Realización de Audiencias de Procesos de Selección.

- La apertura de ofertas siempre se realiza en audiencia pública para garantizar la transparencia en los procesos.

Manejo de 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.

Rechazo y reporte de Ofertas inconsistentes, con presuntas falsedades.

- En los casos en que se evidencian inconsistencias o información contradictoria en la documentación presentada dentro de las ofertas, 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.

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.

Publicidad de información en materia de contratos.

- Los contratos celebrados por FONADE son publicados en el SECOP, así como las actuaciones que se deriven de estos durante la ejecución.

Realización de audiencias para la exigibilidad de sanciones pecuniarias en contratos de régimen privado

- De acuerdo con la complejidad del objeto contractual, se pacta 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.

Realización de audiencias para la exigibilidad de sanciones pecuniarias en contratos de régimen público

- Realización de audiencia para la imposición de sanciones pecuniarias y declaratorias.



GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS, PLANEACIÓN Y JURÍDICA

5. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS, PLANEACIÓN Y JURÍDICA

5.1 GESTIÓN AUDITORÍA Y CONTROL

5.1.1 Plan anual de auditoría

Durante la vigencia 2015, la Asesoría de Control Interno realizó la planeación y ejecución del Programa Anual de Actividades que (incluye auditorías, informes y actividades) mediante el cual se desarrollaron los roles de asesoría, evaluación, seguimiento, fomento de la cultura de autocontrol y atención a entes externos, previstos en el Decreto 1537 de 2001, reglamentario de la Ley 87 de 1993.

Tabla 36: Programa anual de actividades

AUDITORIAS INTERNAS SCI- SGC- SAR	28
INFORMES	50
ACTIVIDADES	383

5.1.2 Evaluación plan de mejoramiento de la Contraloría General de la República

Se realizó y reportó seguimiento semestral en el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes – "SIRECI", de acuerdo a la Resolución Orgánica No. 7350 de 2013 de la CGR. Adicionalmente, se realiza seguimiento trimestral, conforme lo establece el procedimiento de formulación, aprobación, transmisión y seguimiento al plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República PAU003.

Tabla 37: Evaluación Plan de Mejoramiento con corte a 31 de diciembre 2015

VIGENCIA	No. Hallazgos vigentes	No. De metas	Metas Cumplidas al 100%	Metas Cumplidas Parcialmente	Metas sin cumplir Vencido el Terminó	Metas en Proceso sin Vencimiento del Terminó	%De Cumplimiento
DICIEMBRE 31 DE 2014	42	106	81	14	8	3	99,55%
DICIEMBRE 31 DE 2015	28	56	43	8	0	5	100,00%

5.1.3 Evaluación Independiente

5.1.3.1 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 módulos de planeación y gestión, evaluación y seguimiento y el eje transversal de información y comunicación, los términos establecidos por el Modelo Estándar de Control Interno –MECI 2014-.

También se realizó el seguimiento a la implementación del plan de actualización del mismo en cumplimiento al Decreto 1082 de 2015, donde se verificó la implementación de los elementos establecidos en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

5.1.3.2 Sistema de gestión de la calidad

Se realizó el ciclo general de auditoría al SGC de FONADE, en el mes de agosto de 2015, donde se concluyó que la Entidad mantiene implementado el Sistema de Gestión de Calidad e identifica las desviaciones que podrían afectar la prestación del servicio. Sin embargo, se evidencia un aumento en las no conformidades reales, potenciales y acciones de mejora. Lo anterior hace necesario que la alta dirección establezca e implemente directrices orientadas a subsanar las debilidades detectadas, realice un mayor control y seguimiento; que permita fortalecer el sistema y por ende la mejora continua de la Entidad.

5.1.3.3 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**

Como conclusión de la auditoría realizada, se determinó que la actualización del perfil de riesgo en FONADE se fundamenta en el modelo de operación por procesos y en la metodología adoptada por la Entidad. Adicionalmente, la documentación soporte del SARO, está adoptada dentro del Sistema de Gestión de Calidad. Se presentaron los informes de eventos de riesgo operativo (I Semestre y II Semestre de 2014), informe semestral del avance del SARO, informe del perfil de riesgo operativo, informe del perfil de riesgo residual, informe de mediciones de indicadores de riesgo operativo al Comité Integral de Riesgos.

Los modelos y metodologías para identificar y valorar el riesgo absoluto y el riesgo residual están debidamente documentados y referenciados en el Manual de Gestión de Riesgos Operativos.

- **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ – SARL**

La Entidad ha identificado plenamente el riesgo de liquidez al que se ve expuesta, analiza de manera rigurosa las variables de mercado que pudieran afectar el portafolio de inversiones, diseñó e implementó señales de alerta temprana y estableció límites encaminados a evitar la materialización de eventos adversos.

FONADE diseñó y aplica modelos propios para la medición del riesgo de liquidez, los resultados obtenidos con el respectivo modelo interno y, en general toda la documentación sobre los parámetros, supuestos, construcción y funcionamiento del mismo, están a disposición de los entes de control y vigilancia.

- **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE MERCADO – SARM**

FONADE ha desarrollado e implementado un Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), que le permite identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente dicho riesgo, el sistema permite a la Entidad adoptar decisiones oportunas para la adecuada mitigación del riesgo de mercado al que se encuentra expuesta.

FONADE, para la medición de la exposición del riesgo de mercado aplica el método estándar que se detalla en el Anexo 1 del Capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.

- **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO – SARLAFT**

FONADE diseñó e implementó a través del proceso de minería de datos y diferentes métodos estadísticos técnicas para segmentar los factores de riesgo de acuerdo con las características particulares de los mismos.

La Entidad adoptó la metodología de medición contenida en los numerales 5.4.3 y 5.4.4 de la NTC ISO 31000 del ICONTEC con el fin de determinar la posibilidad o probabilidad de ocurrencia del riesgo de LA/FT y su impacto en caso de materializarse frente a cada uno de los factores de riesgo, la misma es utilizada para realizar la evaluación consolidada de los riesgos asociados.

En términos generales las políticas implementadas por FONADE permiten el eficiente, efectivo y oportuno funcionamiento del SARLAFT así mismo ha diseñado procedimientos que orientan la actuación de los funcionarios y contratistas.

5.1.4 Informes

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 49 informes remitidos a instancias externas e internas, entre ellos los que a continuación se mencionan:

- Control Interno Contable
- Ejecutivo Anual del SCI (DAFP)
- Informe Pormenorizado SCI – (*Publicación Página WEB*)
- Seguimiento Plan de Acción Estratégico
- Quejas y Reclamos
- Seguimiento Plan Anticorrupción
- Seguimiento Avance Plan de Mejoramiento FONADE
- Bimestral de Hallazgos (Relevantes) Consejo Asesor para la transparencia de la presidencia de la república.
- Actualización e implementación del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno 2014
- SECOP
- Normas derecho de autor y propiedad intelectual.
- Ley 1712 de 2014 Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.
- Seguimiento a la implementación del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público-SIGEP.
- Informe sobre el registro de eventos de riesgo operativo de FONADE.

5.1.5 Actividades

En ejercicio de los roles de acompañamiento y asesoría y relación con los entes externos, la Asesoría de Control Interno realizó 383 actividades, entre las cuales están:

Tabla 38: Actividades Ejecutadas Vigencia 2015

DESCRIPCIÓN
Planeación Programa Anual de Actividades
Comité de Auditoría y Coordinación del Sistema de Control Interno
Formulación Plan Anual de Auditorías SCI
Estructuración Cuenta Fiscal Anual 2014
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)

5.1.6 Propiedad Intelectual y derechos de autor

De conformidad con las Directivas Presidenciales 01 de 1999, 02 del 2002 y la Circular No. 04 del 22 de diciembre de 2006 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial; La Entidad realizó el reporte requerido el 16 de marzo de 2015 en el aplicativo disponible para este fin en la página www.derechodeautor.gov.co.

- 22 equipos de propiedad de FONADE y licencias asociadas así:

Tabla 39: Licenciamiento de Equipos

PRODUCTO LICENCIADO	CANTIDAD
Microsoft Windows XP	22
Office 2010	22
Antivirus <i>Mcafee</i>	22

- Como mecanismo para evitar que los usuarios instalen programas o aplicativos que no cuenten con la licencia respectiva, se aplican los controles: “Restricción de instalación” a través del dominio de Windows que restringe al usuario final la instalación de software y “control sobre licenciamiento de software”.
- Respecto al destino final que se da al software dado de baja, se informó que se lleva a cabo de acuerdo al procedimiento PAP311 “Baja de bienes” (elementos de consumo y activos), donde el Área de Tecnología de la Información envía al Área de Servicios Administrativos la lista de consumo a dar de baja.

5.1.7 Cumplimiento Directiva Presidencial 06/2014

En cumplimiento de lo dispuesto en la Directiva 06 de 2014, la Entidad ha tomado medidas para el ahorro significativos en los gastos de funcionamiento, entre ellas:

- Generando un Plan de Austeridad del Gasto (quedando en cabeza el seguimiento respectivo, por parte de la Subgerencia Administrativa de FONADE).
- Ejecutando jornadas de sensibilización incluidas en el PIC Plan Institucional de Capacitación, sobre la reducción de la cantidad de viajes, utilización de tarifas económicas, cero papel, consumo de energía y agua entre otros.
- Reducción gastos de telefonía con la asignación del servicio a través de Lync a todos los colaboradores.

Finalmente con corte a 30 de septiembre de 2015, se concluye que la ejecución se encuentra dentro del total estimado en forma lineal en un 75%.

5.2 GESTIÓN DE RIESGOS

5.2.1 Gestión de riesgos financieros

En el marco del proceso de la administración de riesgos implementado en FONADE, durante el año 2015 se ejecutaron diferentes actividades para dar cumplimiento con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad, dentro de las que se destacan:

- Medición, transmisión y seguimiento diario a la exposición al riesgo de mercado bajo el método estándar (regulatorio) y el método Interno
- Validación de las metodologías aplicadas para el cálculo de exposición al riesgo de mercado.
- Ejecución de Pruebas de Back Testing al Modelo Interno de Riesgo de Mercado y al Modelo Interno de Riesgo de Liquidez
- Medición y seguimiento semanal a la exposición al riesgo de liquidez
- Ejecución de Pruebas de Stress Testing y actualización de límites de alerta temprana del Indicador de Riesgo de Liquidez - IRL
- Actualización de los cupos de emisor, contraparte y de cuentas bancarias, seguimiento a la utilización de los mismos y actualización de los modelos empleados para la asignación de cupos.
- Seguimiento al desempeño de las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado y generación de alertas sobre suspensión o supresión de cupos.
- Seguimiento al comportamiento de los mercados
- Monitoreo a la valoración de inversiones y a la custodia de títulos valores.
- Validación al formato de transmisión 351 – Composición del Portafolio de Inversiones –
- Monitoreo de operaciones de inversión a condiciones de mercado.

Frente al cronograma de trabajo formulado para el año 2015 en materia de gestión de riesgos financieros se dio cumplimiento en un 100% a las actividades establecidas.

5.2.1.1 Riesgo de liquidez

FONADE cuenta con una metodología interna para la medición del Riesgo de Liquidez que 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 de tipo presupuestal sobre el comportamiento histórico de los pagos realizados. Es importante anotar que dicha metodología fue avalada por la Superintendencia Financiera de Colombia, SFC, en el año 2010 y se aplica con una periodicidad semanal. En el 2015, FONADE no presentó ninguna modificación al modelo establecido.

En el último año, 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 con periodicidad mensual informes consolidados de seguimiento al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

Con respecto a las estimaciones efectuadas en el periodo de evaluación se observó que los montos de Pagos Esperados para cada uno de los componentes (Misional y Funcionamiento) en todos los casos superaron los pagos realmente observados, situación que se explica principalmente en que las exigibilidades de la entidad representadas por los registros presupuestales expedidos, sobre los cuales se fundamenta la estimación de pagos, superan ampliamente los niveles de ejecución de desembolsos. En el 2015, en promedio semanalmente, la Entidad mantuvo un volumen de recursos comprometidos de \$1.36 billones, cada semana los registros presupuestales expedidos alcanzaron un promedio de \$12.000 millones; por su parte la ejecución de desembolsos alcanzó los \$21.036 millones.

Para el componente misional los máximos niveles de pagos se presentaron en las semanas del 25 de septiembre y 18 de diciembre de 2015, con valores de \$55.079 millones y \$54.699 millones respectivamente, movimientos que se explican en el cubrimiento de desembolsos asociados a los convenios suscritos con FONTIC y DPS, así como el cierre de facturación anual. Cabe anotar que la Entidad siempre contó con recursos líquidos suficientes para dar cumplimiento de manera oportuna a todas las obligaciones.

Por su parte para el componente de funcionamiento en la semana del 10 de abril se registró el monto de pagos más elevado al alcanzar los \$17.691 millones por efecto del giro de rendimientos financieros al convenio No. 212080 suscrito con el DPS.

Es importante anotar que en el caso del componente funcionamiento se ha venido reduciendo el diferencial entre los volúmenes de pagos estimados frente a los observados debido a la ejecución de los recursos asociados al proyecto de “Fábricas de Interventorías”; lo cual ha ajustado los recursos comprometidos de dicho componente.

Gráfico 47: Evolución MPE² vs. Pagos Observados Ene – Dic 15. Componente Misional

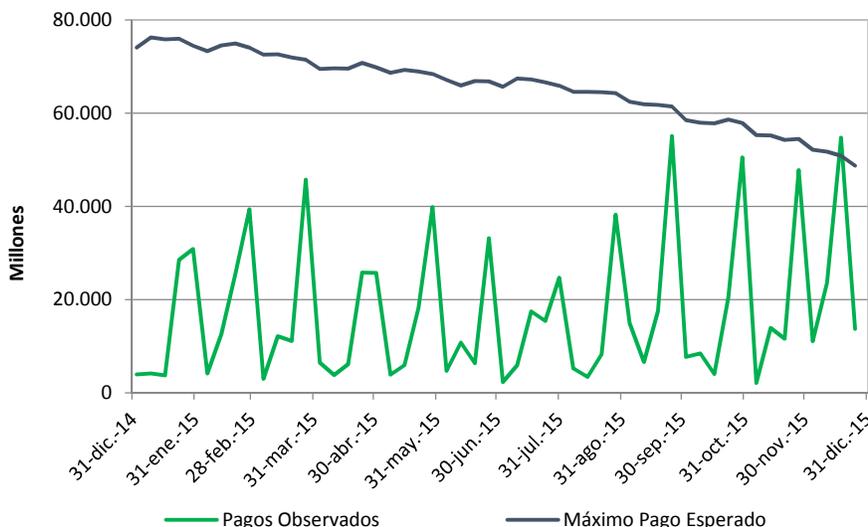
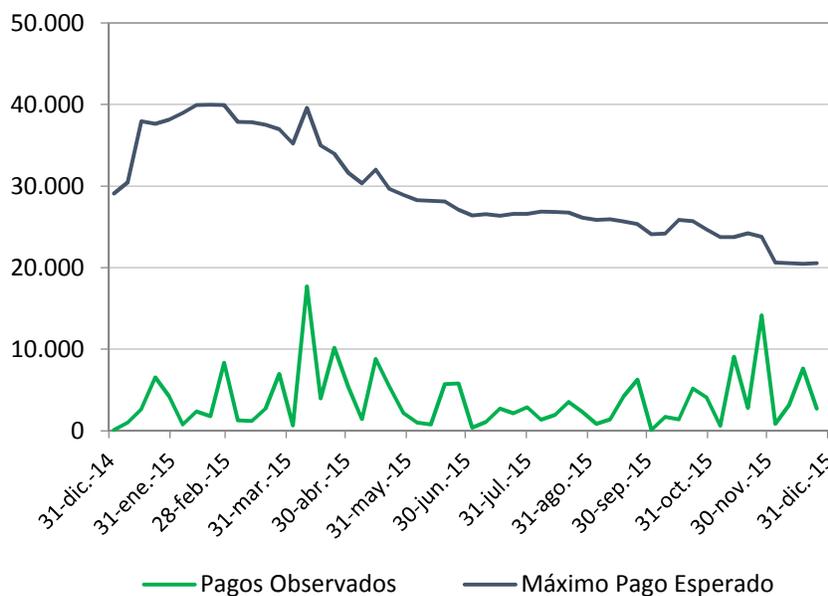


Gráfico 48: Evolución MPE vs. Pagos Observados Ene – Dic 15. Componente Funcionamiento

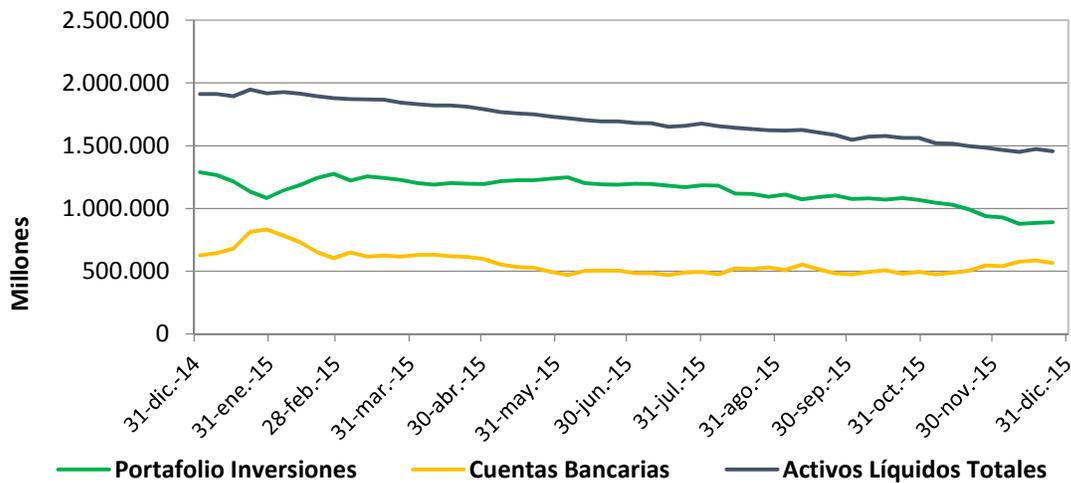


Con relación a los activos líquidos disponibles, la entidad contó con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos; en promedio semanalmente se mantuvieron en FONADE activos líquidos por \$1,7 billones, con una reducción del 21.6% frente al observado en el año 2014 como resultado de la ejecución de recursos de convenios. Al cierre del 25 diciembre de 2015, los activos

² Máximos Pagos Estimados

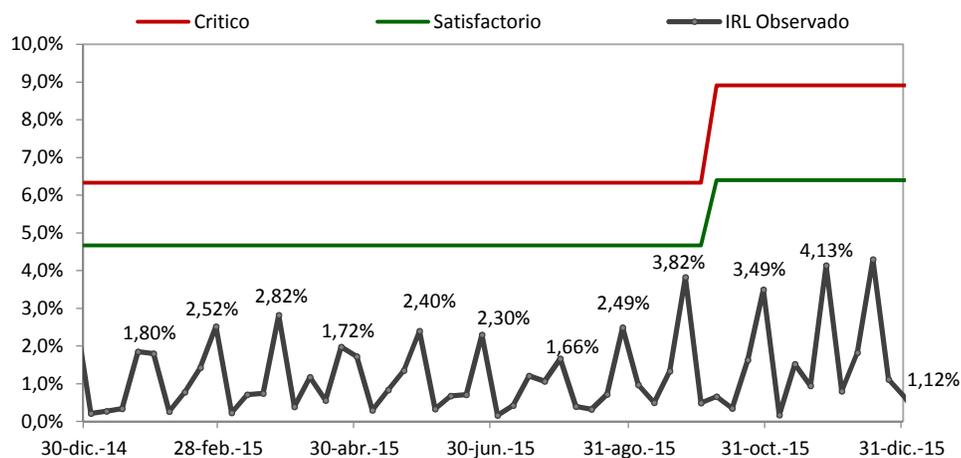
líquidos se encuentran constituidos en un 38.8% por los saldos en cuentas bancarias y en un 61.2% por el portafolio de inversiones.

Gráfico 49: Evolución Activos Líquidos. Ene – Dic 15



Como se muestra en el gráfico siguiente, en el 2015 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 el último trimestre se observaron los niveles más altos del indicador, situación que se presentó por efecto del mayor dinamismo en la ejecución de los proyectos; la Entidad ha contado con activos líquidos suficientes para cubrir dichas obligaciones sin afectar su situación de liquidez.

Gráfico 50: Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic 15



5.2.1.2 Riesgo de mercado

En la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE aplicó durante el 2015 dos Métodos para la estimación del riesgo: 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 y dos métodos alternativos (Paramétrico y Montecarlo), cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la SFC.

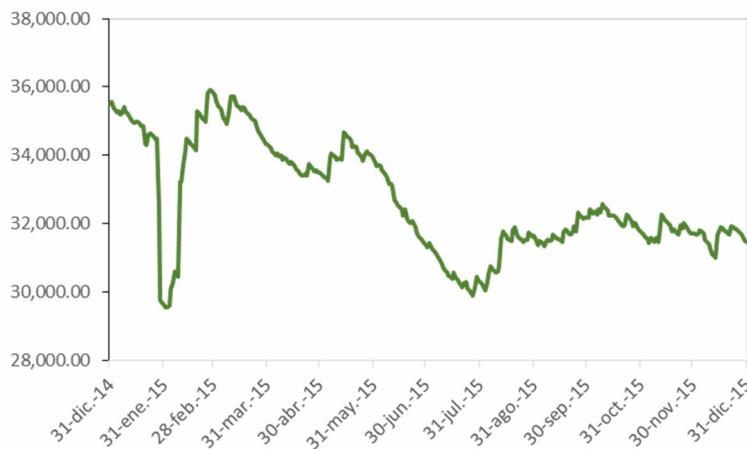
- **Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Estándar**

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 2015 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 el primer trimestre del año en donde en enero el valor del portafolio bajó el 14.2% con la venta de TES Jul/2024 y Ago/2026 lo que redujo considerablemente el nivel de riesgo, en febrero el valor del portafolio subió el 16.7% por la inversión en su mayoría en CDT Tasa Fija lo que volvió a incrementar el nivel de riesgo alcanzando el máximo del año que fue de \$35.898 millones el 26 de febrero, y a partir de marzo junto con la disminución del valor del portafolio comenzaron a subir las tasas, por lo que la duración de los papeles comenzaron a disminuir y así mismo el valor en riesgo, presentando un movimiento descendente hasta finales de julio donde el VeR alcanzó su mínimo de \$29.884 millones el 27 de julio. El comportamiento ascendente regresó en agosto hasta mediados de octubre, donde a pesar de que el valor del portafolio tendió a disminuir, el valor en riesgo aumentó debido a las inversiones realizadas en CDT Tasa Variable indexados en su mayoría al IPC y con plazos al vencimiento superiores a 1 año, cerrando así el mes de octubre con un VaR de \$31.774 millones.

Al cierre del 31 de diciembre de 2015 el VeR medido a través del método estándar se ubicó en \$31.475 millones, frente a los \$35.121 millones registrados al cierre del 2014, de los cuales el 37% corresponde al factor de precio de las acciones y el 63% restante corresponde al factor de tasa de interés.

Gráfico 51: Evolución VeR Ene –Dic 2015



A su vez, el 38% del valor en riesgo registrado en este corte se concentra en las bandas 9, 10 y 11, lo cual evidencia las posiciones de largo plazo son las que más riesgo aportan, donde se destacan los TES Tasa Fija.

- **Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Interno**

En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería durante el 2015 se empleó un modelo de Simulación de MonteCarlo, mediante el cual se estimó el Valor en Riesgo, VeR, equivalente al percentil de la serie simulada de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel del 99% de confianza definido.

Bajo esta metodología la medición del riesgo de mercado se realizó de manera 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 realizó la medición y seguimiento del nivel de riesgo por tipo de emisor, tipo de título, plazo y sector, 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 Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

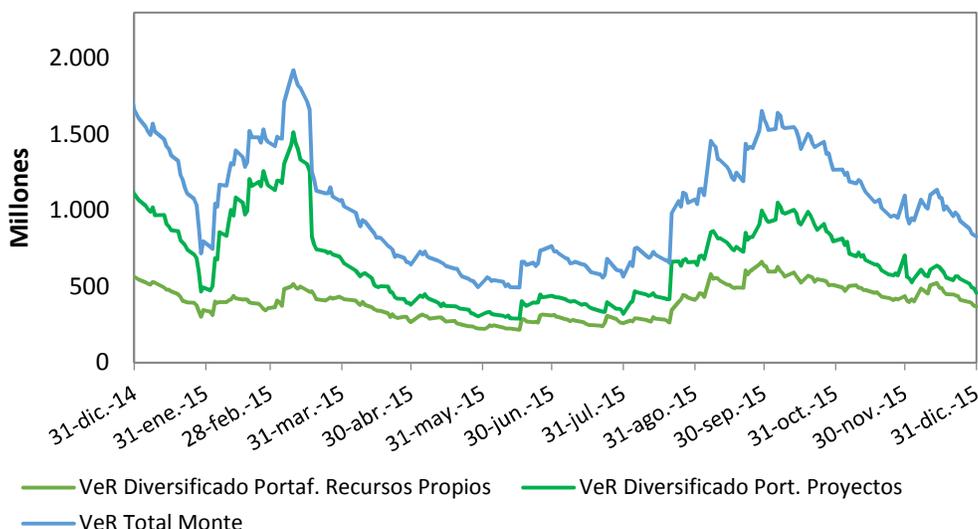
Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró algunas variaciones en este periodo; destacándose dos movimientos importantes en el primer y tercer trimestre del año.

Específicamente, a partir del 19 de enero, INFOVALMER inició la publicación de nueva información para el mercado de renta fija en busca de brindar un mejor servicio a sus clientes proporcionando información que facilita la comprensión de los precios publicados; dicha modificación generó ajustes en la configuración y parámetros del aplicativo empleado para la medición y por lo tanto, en las estimaciones del riesgo de mercado del portafolio de la Entidad. Cabe anotar que durante la etapa de actualización se aplicaron para la medición de riesgo los parámetros de valoración tradicionales (curvas, tasas, márgenes) que registraron niveles de volatilidad atípicos e impactaron los niveles de

VeR, siendo los CDTs tasa fija los que reportaron las mayores variaciones. Así mismo es importante mencionar que a partir del mes de febrero se inició la aplicación del modelo de Simulación de MonteCarlo y se ajustó la valoración de los títulos de deuda incorporando los márgenes de mercado, situación que incrementó el impacto en las mediciones de VeR.

Al cierre del mes de marzo, una vez efectuados los ajustes en cuanto a la información de precios, se observó una corrección a la baja en las mediciones de riesgo dado el comportamiento de las nuevas curvas de valoración, situación que se mantuvo hasta finales del mes de junio.

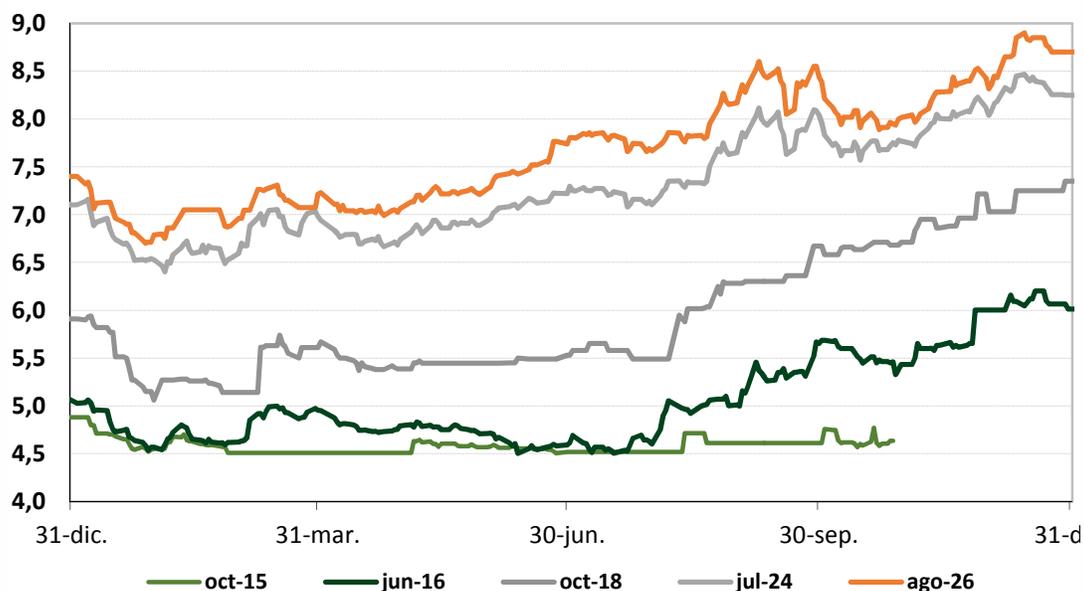
Gráfico 52: Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería



A partir de julio se registró un nuevo movimiento ascendente en las mediciones como consecuencia de las mayores volatilidades observadas en el mercado de deuda local; la incertidumbre que enfrentaron los mercados a nivel global producto de las altas volatilidades que generó la situación económica de Grecia, ante la probabilidad de entrar en default y de quedar excluida de la zona Euro generó importantes movimientos en los principales mercados a nivel global. A esta situación en los meses siguientes se unieron nuevos sucesos a nivel externo; el desplome en los precios del petróleo, fortalecimiento en la cotización del dólar y las expectativas sobre movimientos en la tasa de intervención de la FED incidieron en el comportamiento de los mercados.

Si bien al cierre del año permaneció la incertidumbre a nivel externo la liquidación de posiciones del portafolio incidió en los menores niveles de exposición.

Gráfico 53: Evolución de las Tasas de Referencia de los TES



Con relación a las tasas de rentabilidad de los TES, finalizaron el 2015 en niveles muy por encima a los observados al inicio del año, situación que se hizo más evidente en las referencias de mayor duración; las tasas de rentabilidad de los TES se han visto afectadas principalmente por factores externos, la fuerte caída en los precios del petróleo ha sido un aspecto que ha afectado a las principales economías a nivel mundial.

Los niveles de riesgo del portafolio total registraron los niveles más altos en el primer u tercer trimestre del año como consecuencia del impacto generado por factores externos que han golpeado la economía local.

Tabla 40: Promedio mensual del VeR (cifras en 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	VER / VALOR MERCADO PORTAFOLIO TOTAL
1-2015	\$ 1,781.0	\$ 153,129.7	1.16%	0.148%
2-2015	\$ 1,322.1	\$ 146,552.8	0.90%	0.112%
3-2015	\$ 1,448.4	\$ 145,884.7	0.99%	0.117%
4-2015	\$ 810.2	\$ 141,918.2	0.57%	0.068%
5-2015	\$ 624.8	\$ 141,198.7	0.44%	0.052%
6-2015	\$ 600.8	\$ 134,607.1	0.45%	0.050%
7-2015	\$ 639.4	\$ 141,461.7	0.45%	0.054%
8-2015	\$ 828.4	\$ 142,002.4	0.58%	0.074%
9-2015	\$ 1,329.7	\$ 138,852.0	0.96%	0.123%

FECHA DE CORTE	VER PROMEDIO OPERACIONES TESORERÍA	PATRIMONIO AL CIERRE	VER / PATRIMONIO	VER / VALOR MERCADO PORTAFOLIO TOTAL
10-2015	\$ 1,476.3	\$ 140,174.4	1.05%	0.138%
11-2015	\$ 1,099.5	\$ 151,538.4	0.73%	0.108%
12-2015	\$ 978.6	\$ 149,645.6	0.65%	0.107%

En cuanto al comportamiento del VeR Relativo (VeR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios (Ver Tabla 41), se observa que a pesar de los movimientos en las mediciones de riesgo se ha dado cumplimiento a las políticas de límites de VeR. Al respecto es de destacar que a partir de febrero de 2015 se ajustaron los límites de pérdidas máximas hasta niveles del 0.39% para el portafolio de recursos propios y 0.21% para el portafolio de proyectos incorporando los resultados obtenidos de mediciones bajo simulaciones de Montecarlo. A finales del año 2015 (18 de diciembre) se realizó una nueva actualización con el propósito de incorporar en la política los cambios y situación actual de los mercados; de esta manera los niveles vigentes se ubican en 0.45% y 0.26% para los portafolios de recursos propios y proyectos respectivamente.

Tabla 41: Cumplimiento de límites de pérdidas máximas del portafolio de recursos propios y de proyectos

FECHA DE CORTE	VALOR MERCADO PORTAFOLIO RECURSOS PROPIOS ³	VALOR MERCADO PORTAFOLIO PROYECTOS	CUMPLIMIENTO DE LÍMITES RP	CUMPLIMIENTO DE LÍMITES PROYECTOS
1-2015	\$ 159,838.6	\$ 1,043,573.1	91.96%	26.10%
2-2015	\$ 154,622.7	\$ 1,026,806.7	64.57%	44.92%
3-2015	\$ 158,354.1	\$ 1,081,656.1	72.27%	46.77%
4-2015	\$ 152,167.3	\$ 1,040,820.4	56.30%	22.88%
5-2015	\$ 147,640.2	\$ 1,064,340.9	46.42%	16.82%
6-2015	\$ 142,221.2	\$ 1,066,605.9	47.12%	15.93%
7-2015	\$ 143,419.0	\$ 1,039,453.2	48.29%	17.39%
8-2015	\$ 147,493.4	\$ 977,858.4	58.46%	25.21%
9-2015	\$ 158,169.9	\$ 926,548.1	89.05%	41.21%
10-2015	\$ 169,154.8	\$ 901,901.6	84.31%	49.28%
11-2015	\$ 170,067.7	\$ 843,422.1	68.62%	37.79%
12-2015	\$ 156,408.4	\$ 757,548.8	59.67%	28.42%

5.2.1.3 Riesgo de Emisor y Contraparte

Siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los riesgos de emisor y contraparte, el Área de Planeación y Gestión de Riesgos efectuó seguimiento trimestral al desempeño financiero de los emisores y contrapartes a los que se han asignado cupos para la realización de operaciones de inversión con base en los estados financieros publicados por la Superintendencia Financiera. Estos resultados fueron presentados al Comité Integral de Riesgos donde se evaluaron las recomendaciones de suspensión de actividades con aquellas Firmas cuyo

³ No incluye los títulos participativos.

desempeño financiero fue desfavorable o que incumple los parámetros mínimos exigidos en el modelo interno. Durante el año se realizó la revisión y actualización de cupos de inversión y contraparte; con base en la información financiera de cierre de 2014 y junio de 2015.

El Área de Planeación y Gestión de Riesgos ha efectuado el seguimiento diario a la utilización de los cupos de emisor y contraparte establecidos; sin detectar incumplimiento alguno. Respecto a los límites para el manejo de recursos en cuentas bancarias, en 2015 solo se presentó un exceso en Banco Popular debido a que a esta entidad no se le asignó cupo en la evaluación realizada con corte a diciembre de 2014; situación que se explicó en un deterioro en la evaluación realizada por el área de Pagaduría que arrojó como resultado una calificación inferior a la mínima admisible. Cabe anotar que no fue posible la liquidación de las cuentas, toda vez que se encuentran depositados recursos de convenios en liquidación. Dicha situación se subsanó con la última actualización de cupos efectuada con Estados Financieros de junio de 2015, donde la Entidad por mejoras en su desempeño obtuvo nuevamente cupo para administrar saldos en cuentas bancarias.

5.2.1.4 Actividades de monitoreo y control

Dentro de las actividades de monitoreo sobre la gestión de portafolio de inversiones durante el 2015 el Área de Planeación y Gestión de Riesgos efectuó los monitoreos a la valoración del portafolio de inversiones y a la custodia de títulos en las respectivas entidades Deceval y DCV. Como resultado se concluye que actualmente FONADE aplica de manera adecuada las metodologías de valoración establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, y que los títulos valores se encuentran en sus respectivos custodios.

Igualmente, el área realizó monitoreos trimestrales a la transmisión de información a la SFC por parte del Área de Pagaduría, bajo el formato 351 – Composición del Portafolio de Inversiones. Como resultado de la revisión conjunta de las diferencias se ha venido mejorando la consistencia de la información.

Finalmente, se implementó el monitoreo de operaciones de inversión a condiciones de mercado con una periodicidad semanal. De esta manera, se han monitoreado la totalidad de operaciones de inversión efectuadas, requiriendo al Área de Negociación de Inversiones las explicaciones en los casos donde se ha detectado algún tipo de alerta acorde con los parámetros establecidos dentro del monitoreo. A la fecha no se han presentado operaciones que hayan sido notificadas a la Gerencia General y/o Asesoría de Control Interno por encontrarse por fuera de las condiciones del mercado.

5.2.2 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– el cual fue implementado en el 2007, y se gestiona siguiendo las directrices de la normatividad vigente y la reglamentación interna.

Respecto a las actividades desarrolladas en la vigencia 2015 se destaca el proceso de actualización del perfil de riesgo operativo en su séptima versión, teniendo en cuenta los cambios en el contexto institucional, las cuales contemplaron los siguientes aspectos

En el desarrollo de la séptima (7ª) actualización del perfil de riesgo Operativo Institucional se aplicó la siguiente metodología:

- Capacitación a Gestores y responsables de proceso en conceptos básicos y la metodología de evaluación de riesgos; y así mismo se realizó la explicación del plan de actividades para la actualización del perfil de riesgo 2015.
- Generación y remisión del formulario de Stakeholders y formulario de documentación de controles.
- Revisión, ajuste y cargue en el aplicativo ERA de los formularios recibidos por correo electrónico de Stakeholders y del FDI620 “Actualización de Documentación de controles”.
- Realización de mesas de trabajo para la Identificación y Valoración de riesgos y controles asociados a las actividades de los procesos y a la estructura organizacional. En este ejercicio se incluyen los riesgos de fraude y corrupción en cumplimiento del Estatuto Anticorrupción y de seguridad de la información
- Validación en las mesas de trabajo de la valoración de los riesgos, respecto a su probabilidad e impacto, utilizando las escalas respectivas para cada variable aprobadas por la Junta Directiva en el 2012.
- Revisión de los controles asociados a cada riesgo y ajustes sobre las variables de los mismos, con base en el ejercicio inicial realizado por los líderes de proceso y gestores de Riesgo.
- Solicitud de formulación de planes de tratamiento para los riesgos cuyo nivel residual se ubicó en las categorías de Inaceptable e Importante, los cuales se pondrán en consideración del Comité Integral de Riesgos.

Continuando con la etapa de monitoreo, se realizó la medición con periodicidad mensual de los 15 indicadores descriptivos de riesgo establecidos y el área de Planeación y Gestión de Riesgos realizó el análisis y seguimiento de los mismos, presentando con periodicidad semestral el informe de resultados al Comité Integral de Riesgos, el cual incluye la propuesta de modificación de los mismos, orientados a fortalecer el monitoreo al SARO. Así mismo, se cumplió con la actividad de reporte de eventos de riesgo operativo, su correspondiente clasificación en los términos establecidos por la Superintendencia Financiera y el análisis y presentación de resultados.

En cuanto a las actividades relacionadas con capacitación, se desarrollaron los programas de inducción en gestión del riesgo operativo, para lo cual se efectuaron charlas a los nuevos colaboradores de la Entidad en las sesiones programadas por el área de Talento Humano y sesiones de reinducción a los gestores de riesgo. Adicionalmente, en el mes de diciembre de 2014, el Área de Planeación y Gestión de Riesgos realizó un concurso dirigido a los colaboradores de la Entidad con el fin de reforzar los conocimientos básicos sobre Riesgo Operativo.

En cuanto a la evaluación independiente del SARO por los órganos de control, la Revisoría Fiscal Amezcua & CIA, realizó en el primer semestre de 2015 la evaluación del Sistema de Administración

de Riesgo Operativo. Resultado de la misma, concluyó que FONADE, ha implementado políticas y procedimientos que soportan los elementos y etapas del SARO, identificando algunas oportunidades de mejoramiento, relacionadas con el fortalecimiento del registro de evento de Riesgo Operativo, la medición de eficacia en la realización de capacitaciones, la mejora en la recolección de soportes y trazabilidad de los ejercicios de actualización de Perfil de Riesgo Operativo, y la inclusión de manera explícita de los pronunciamientos de los miembros del Comité Integral de Riesgos.

Por su parte, la Asesoría de Control Interno realizó auditoria al SARO de la vigencia septiembre de 2014 a abril de 2015, en la cual se identificaron varias oportunidades de mejora respecto a: medición de indicadores, el formato de acta del Comité Integral de Riesgos, soportes y documentación de la actualización del Perfil de Riesgo Operativo SARO, entre otros. Al respecto la administración se encuentra en ejecución de un plan de acción para subsanar las debilidades y mejorar el SARO.

Respecto a la Documentación del SARO, en el segundo semestre de 2015, se realizó la actualización de: MAP805 Manual de Riesgo Operativo, PAP812 Procedimiento de Gestión del Riesgo y GAP805 Guía de Gestión de Riesgos, teniendo en cuenta la expedición y actualización de requerimientos normativos, alineación a Estándares, cambios de codificación del SGC; así como la incorporación de mejoras internas al procedimiento y guía metodológica.

5.2.2.1 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 Sistema de Administración 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 identificaron, y valoraron los posibles riesgos de fraude y corrupción en cada uno de los procesos de la cadena de valor de la entidad.

Es importante anotar que este perfil se generó mediante la homologación de las escalas de valoración de SARO con la establecida en el documento metodológico: “Estrategias para la construcción del Plan anti-corrupción y Atención al Ciudadano”⁴.

5.2.2.2 Gestión del riesgo del negocio

En el marco del Plan Estratégico 2012-2014, y particularmente de los definido en el proyecto 3 del Plan de Acción 2013 y proyecto 7 del Plan de Acción 2014, se continuó en el 2014 con la implementación de la Gestión de Riesgos del Negocio, para lo cual se realizaron las siguientes actividades: 1) Análisis y depuración del listado de riesgos del negocio, 2) Ajuste de la plantilla para el levantamiento del perfil de riesgos del negocio en convenios, 3) Reuniones con gestores de riesgos para socializar el listado de riesgos, homologar y aplicar la plantilla nueva, 4) Presentación de la

⁴ Este documento fue expedido en 2012, como soporte metodológico del decreto 2641 de 2012

metodología y antecedentes para la actualización del perfil de riesgos en convenios, 5) Definición del modelo de riesgo de negocio en la herramienta tecnológica Enterprise Risk Assesor – ERA, 6) Generación de los perfiles de riesgo absoluto y residual de los convenios en el Aplicativo ERA.

Con el apoyo de los gestores de riesgo de la Subgerencia Técnica se realizaron los ejercicios de identificación, medición de riesgos y controles de los convenios definidos en la muestra piloto, acorde con el plan de trabajo definido para el 2015.

Por otra parte, de acuerdo con la información disponible en la Entidad, particularmente sobre las contingencias y sentencias y conciliaciones e información secundaria, en el 2015 se realizaron reuniones conjuntas con la Subgerencia Financiera a fin de revisar las variables y parámetros del Modelo, realizar los ajustes que se estimen pertinentes y una vez finalizados, contar con una herramienta que apoye al equipo directivo en la identificación de riesgos de los nuevos negocios de gerencia de proyectos y mediante la cual se establezca la prima por riesgo a incorporar en el costeo de cada negocio, acorde con el nivel de riesgo que en forma particular se identifique.

5.2.3 Gestión Del Riesgo De Lavado De Activos Y Financiación Del Terrorismo

En cumplimiento a los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, en la Parte I, Título IV, Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica, el plan de actividades para la vigencia 2015, se enfocó en fortalecer el procedimiento de conocimiento del cliente e identificación de terceros y a la implementación del formulario web de vinculación, que entro a operar a partir del segundo semestre de 2015, para clientes, funcionarios y contratistas.

Igualmente, se ajustó el Manual para el Control y Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, en cuanto a la normatividad vigente y la exclusión de la metodología de valoración riesgos y controles, la cual quedó comprendida en la Guía Metodológica de Gestión de Riesgos. Así mismo, se ajustaron los procedimientos de Conocimiento del Cliente, Gestión de Operaciones Inusuales y Sospechosas y Monitoreo del SARLAFT. Documentación que fue aprobada por la Junta Directiva en la sesión del 22 de diciembre de 2015.

Por otra parte, en el primer semestre de 2015 se realizó la actualización de la segmentación de los factores de riesgo en forma autónoma, mediante la utilización de la herramienta “R Project” y “R Studio, cuyo resultados fueron presentados a la Junta Directiva.

En el segundo semestre de 2015 se actualizó el perfil de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, con el concurso de las gerencias de unidad y gestores de riesgo de la Entidad, previa realización de las jornadas de capacitación correspondientes.

En cuanto al proceso de actualización de datos de clientes para la vigencia 2015, en el mes de octubre se remitieron las comunicaciones a los clientes, informando el usuario y clave asignados, así como las instrucciones para el acceso al formulario electrónico y su posterior remisión del formato diligenciado con firma y huella.

Como estrategia de capacitación se estableció la realización del curso mediante la utilización de la herramienta E-Learning dispuesta en el sitio web de la Unidad de Información y Análisis Financiero – UIAF, a corte de diciembre de 2015, se recibieron un total de 492 certificados, como constancia de la realización y aprobación del mismo por parte de colaboradores de FONADE

Se cumplió con la generación y envío de reportes obligatorios a la Unidad de Información y Análisis Financiero –UIAF- en los plazos establecidos por dicha entidad. Adicionalmente, se remitió y presentó a la Junta Directiva los informes trimestrales de gestión sobre los avances y ejecución del plan de actividades del SARLAFT.

Finalmente, se atendieron oportunamente los requerimientos efectuados por la Revisoría Fiscal y la Asesoría de Control Interno, como parte de la evaluación periódica al SARLAFT, así como los requerimientos emitidos por la Superintendencia Financiera.

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 y 3.2 de la Estrategia de Gobierno en Línea, expedido en el 2012 y 2015 por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, durante el 2015, 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 la documentación relacionada con el sistema, específicamente se generaron nuevas versiones de: PAP816 Monitoreo a la Gestión de Seguridad de la Información y MAP804 Manual de Gestión de Seguridad de la Información.

De la misma manera, la Entidad decide alinear su modelo de seguridad de la información frente a los requerimientos de la norma ISO/IEC 27001:2013 así como a la expedición del nuevo modelo de Gobierno en Línea GEL 3.2, con lo cual se crean nuevos mecanismos de monitoreo y medición del sistema de gestión de seguridad de la Entidad, donde a través de un autodiagnóstico así como una evaluación con un instrumento suministrado por el Ministerio de las Tecnologías de Información MinTIC, se determina el estado del sistema y con ello planes de trabajo para los cierres de las brechas identificadas frente a lo que exige el nuevo modelo GEL 3.2.

Dentro del marco metodológico del SGSI, en el primer semestre del año 2015 se realizó la actualización del inventario de activos de información, clasificándolos y acotándose frente a los principios de la ley de transparencia 1712 de 2015, la cual relaciona un nuevo modelo de clasificación de información con el cual se establece la información en criterios basado en su nivel teniendo información pública, publica clasificada y publica reservada, sin perder los criterios de criticidad a nivel de disponibilidad, integridad y confidencialidad, a través de mesas de trabajo con los responsables de los procesos de negocio. De igual manera se realizó la integración de información GEL (Datos abiertos) y la ley de transparencia relacionada con el índice de información

clasificada y reservada de la entidad con inventario de activos de FONADE, así como el apoyo para actualización del formato de datos abiertos 2015. De la misma manera se integraron dentro del modelo de riesgos de la Entidad soportado en herramientas tecnológicas los inventarios de activos de información.

En materia de protección de datos personales se han gestionado las acciones necesarias creando grupos de trabajo para crear y actualizar lo existente en materia de procesos, procedimientos y políticas con relación a la protección de datos personales. Se han realizados procesos de autodiagnóstico frente al cumplimiento de lo exigible por la ley 1581 en relación con el decreto 1377 y 886, del cual se ha creado un catálogo de bases de datos que manejan datos personales que cumplen con los criterios expuestos en el decreto 886 relacionados con el registro nacional de bases de datos, que identifica las fuentes de datos que poseen información personal. Este ejercicio nace producto del proceso del inventario de activos de información.

Dentro del transcurso de proyectos del 2015 se desarrollaron las pruebas de vulnerabilidad orientadas a aplicaciones que buscan diagnosticar y evaluar los sistemas de información de la entidad permitiendo identificar los puntos o brechas más importantes que deben ser cerrados.

Con base a todas las situaciones y riesgos identificados en el transcurso del segundo semestre del 2015 se realizó la actualización del perfil de riesgo en seguridad de la información. Como resultado de este ejercicio, se identificaron y valoraron 77 riesgos relacionados con la gestión de seguridad de la información se actualizó la documentación de 158 controles actualmente implementados, cuya efectividad influye en la reducción de la valoración del riesgo inherente.

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 aplicó el nuevo modelo construido que contempla indicadores a nivel del gobierno de la seguridad, y la gestión de la seguridad, y cuyos resultados fueron revisados por el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, como la instancia competente para el efecto. Frente al seguimiento a la gestión de la seguridad de la información se presentaron los informes de monitoreo 2 semestre 2014 y 1 semestre 2015.

Así mismo, 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 MAP804 Manual de Gestión de Seguridad de la Información.

En materia de sensibilización y capacitación en seguridad de la información, durante el 2015 el Área de Planeación y Gestión de Riesgos, con el apoyo del Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de la Entidad, continuó con la publicación en la Intranet y en la cartelera institucional, de boletines sobre las prácticas adecuadas en materia de seguridad y protección de la información.

Igualmente, en el primer semestre del 2015 se continuó con el desarrollo de la “Temporada de Gestión del Riesgo”, con el apoyo del Área de Talento Humano, y en cumplimiento de las actividades previstas dentro de proyecto de “Sensibilización y Pruebas de Vulnerabilidades Físicas”, se ejecutaron en la entidad en la temporada de gestión de riesgos actividades de concienciación y sensibilización en materia de riesgos, seguridad y protección de la información. Dentro del conjunto de actividades desarrolladas están: Actividades de Sensibilización: Charlas a los directivos de la entidad, en donde se buscó mostrar la importancia y relevancia de tener modelos de seguridad y protección y la responsabilidad de la dirección en dichos modelos.

5.4 PLANEACION Y MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

5.4.1 Plan de Acción 2015

5.4.1.1 Propuesta de aprobación del Plan de Acción 2015.

En el 2015, la Entidad inicio con el proceso de Planeación Estratégica el cual estuvo alineado a la formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. El cual se desarrolló en cuatro fases, la primera y segunda fase corresponden a la construcción del DOFA de la entidad. La primera de ellas enfocada a realizar el Diagnóstico Institucional y la segunda en identificar Oportunidades de Negocio o Amenazas que se pudieran presentar. La tercera fase correspondió a la Definición del Marco Estratégico y la cuarta fase a la Definición de Estrategias y Planes orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación brevemente se relacionan los principales resultados obtenido en cada fase:

Fase 1: Diagnóstico Institucional

El diagnóstico realizado por la Entidad se hizo mediante un DOFA, en el cual se identificaron a nivel interno fortalezas y debilidades, las cuales se recogieron del análisis realizado a los informes entregados por los entes de control, de las observaciones y recomendaciones realizadas por las auditorías internas y externas y de los diferentes informes de los sistemas de mejoramiento y control; así como, los insumos del Sistema de Gestión de Calidad, los sistemas de Administración de Riesgos y del Monitoreo de Proyectos. De esta forma, se identificaron diferentes oportunidades de mejoramiento para la Entidad.

A continuación se detallan las Fortalezas y Debilidades identificadas las cuales fueron clasificadas por las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

Fortalezas

Cliente	Capacidad técnica, Jurídica y de infraestructura para el desarrollo de proyectos según clientes.	Capacidad para articular alianzas publico-privadas para el desarrollo de proyectos	
	Experiencia en el desarrollo de proyectos según clientes.	Percepción del cliente como aliado para el desarrollo de proyectos	
Finanzas	La gestión de inversiones garantiza la consecución oportuna de los fondos para desembolsos y niveles de rentabilidad adecuados	Apalancamiento de la inversión sin costo financiero	Eficacia en la realización de los desembolsos. Controles en el pago de desembolsos a contratistas
		El negocio de Evaluación de Proyectos ha incrementado su participación dentro de los ingresos por Comisiones y Honorarios	
Procesos Internos	Fortalecimiento de mecanismos para la prevención del daño antijurídico	Adecuados niveles de Aseguramiento de los activos de la Entidad	Las actividades contables y presupuestales se realiza según las disposiciones legales y reglamentarias aplicables
	Los procesos de selección se realizan conforme lo indica la normatividad interna	Existencia de Metodología de nuevos negocios y sistema de costeo	
Aprendizaje y Conocimiento	Se cuenta con personal técnico y operativo idóneo		

Debilidades

Cliente	Deficiencias en estructuración de estudios técnicos y diseños	Retrasos en la ejecución de proyectos, no se cumplen con los tiempos pactados con el cliente	Debilidad en la percepción de imagen por clientes según encuesta de satisfacción
	Deficiencias en la planeación y control de los presupuestos	Fallas en la Calidad de las Obras	
	Debilidades en los procesos de supervisión e interventoría	Incumplimiento de obligaciones por contratistas (Técnicas-Financieras y Ambientales)	
Finanzas	Falta de control, seguimiento y gestión de las cuentas por cobrar y por pagar	Desmejora en la eficiencia financiera ya que los gastos de funcionamiento se incrementaron en 2013 en mayor proporción que los ingresos operacionales y al activo total	El margen operacional de la Gerencia de Proyectos mantiene una tendencia negativa a junio de 2014 FONADE mantiene un déficit proyectado para el año 2015
	Falencias en manejo de la información y en gestión documental de convenios y contratos	Deficiencias en gestión oportuna de novedades contractuales y en vigencia de garantías	Dificultades para la administración de la calidad tecnológica (buenas practicas por parte usuarios, gestión de cambios).
Procesos Internos	Falencias en la operación de fábricas de interventoría	Omisión de acciones para el cobro de sanciones contractuales impuestas a contratistas	Debilidad en el control y seguimiento a la ejecución, la liquidación y depuración del estado de los convenios y/o contratos
	Desactualización en inconsistencias en Información en sistemas	Tramitología y demoras en procesos	
Aprendizaje y Conocimiento	Omisión en la documentación de acciones tomadas y lecciones aprendidas frente a dificultades presentadas en la ejecución de proyectos	La estructura actual no soporta el modelo de negocios	La gestión del conocimiento a nivel institucional, se ve afectada como consecuencia de la inestabilidad que genera la vinculación de personal

Fase 2: Oportunidades de Negocio

El insumo de esta segunda fase fue resultado de la identificación de oportunidades de negocio para la entidad, al igual que identificando cambios en el entorno se detectaron amenazas.

La metodología utilizada para realizar este análisis se realizó mediante mesas de trabajo internas, lideradas por el Gerente General (E) con la participación de los gerentes de las áreas misionales, a fin de analizar las diferentes estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, y las metas planteadas por el Gobierno Nacional para el periodo 2015-2018.

De esta manera, se identificaron los sectores que realizaran mayor inversión y requieren mayor apoyo en la estructuración y ejecución de proyectos; a la vez que se ha iniciado un ejercicio de focalización de los negocios de FONADE y de definición de metas para la presente vigencia con las gerencias de convenio.

Fase 3: Definición del Marco Estratégico

El equipo directivo desde el 2014, viene realizando sesiones para la revisión del Marco Estratégico de la Entidad, y como resultado de este ejercicio se realizó ajuste a la Misión y la Visión de la Entidad, a fin de incorporar las directrices del nuevo Plan Nacional de Desarrollo. La cual fue aprobada por la Junta Directiva y los Objetivos Estratégicos de la Entidad.

MISIÓN:

FONADE es una organización comprometida con el desarrollo del país a través de alianzas con entidades públicas o privadas orientadas a estructurar y ejecutar con calidad y oportunidad proyectos estratégicos dirigidos a transformar vidas.

VISIÓN:

FONADE busca ser motor del desarrollo socioeconómico del país y sus regiones, al ser reconocido como el estructurador y ejecutor de proyectos estratégicos más efectivo de la nación.

PROPUESTA ESTRATÉGICA 2015-2018 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos

Con base en la misión y visión de FONADE, se formularon los Objetivos Estratégicos de la Entidad, 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 planteó ajuste de los objetivos estratégicos para el periodo 2015-2018, 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 54: Objetivos Estratégicos



De esta manera, para el cuatrienio 2015-2018, FONADE se propone continuar con tres de los objetivos estratégicos: 1) Calidad y Oportunidad, 2) Sostenibilidad Financiera y 3) Desarrollo Organizacional; y proponer un nuevo objetivo estratégico orientado a la Optimización y Focalización de la actividad misional, en el cual se busca mejorar la eficiencia de la Entidad mediante la optimización de recursos y las actividades misionales enmarcadas en las prioridades y proyectos estratégicos del Gobierno Nacional.

Fase 4: Definición de Estrategias y Planes

Se realizó la definición de las estrategias operativas de corto plazo, las cuales se enmarcan en el Plan de Acción Institucional 2015, el cual fue formulado y aprobado en cumplimiento de lo establecido en la normatividad vigente.

Las estrategias operativas corresponden a los siete proyectos que se muestran en el gráfico a continuación, en el que se indica a su vez las ponderaciones de los mismos.

Gráfico 55: Estrategias Operativas



Cada uno de los siete proyectos formulados, se definió el objetivo, alcance, líder, y el plan de actividades que incluye los responsables y tiempos de ejecución.

PLAN DE ACCIÓN 2015

El plan de acción fue aprobado por la Junta Directiva el pasado 10 de febrero del 2015, con 7 proyectos que se consideran estratégicos para alcanzar los Objetivos definidos por la Entidad. A continuación se presenta el detallado de cada uno.

1. Proyecto de Fortalecimiento de la Estructuración de Proyectos

Este proyecto surge de los lineamientos del Gobierno Nacional expuestos en el Plan Nacional de Desarrollo, sobre el Fortalecimiento Territorial y el cierre de brechas en las regiones, por esta razón se ha identificado la necesidad de brindar apoyo en la Estructuración de Proyectos con reforzar el equipo de trabajo de Estructuración de proyectos en FONADE, revisar y ajustar los manuales y procedimientos asociados a esta línea de negocio.

2. Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión con Entidades Territoriales

Surge como respuesta a los grandes retos que tiene FONADE para la ejecución y entrega de proyectos, en los cuales las entidades territoriales tienen obligaciones y compromisos en las etapas de estructuración, contratación y ejecución; de esta manera, es necesario que en FONADE se fortalezca la gestión con las Entidades Territoriales, a fin de lograr el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.

Para esto en el plan de actividades se plantea definir una estrategia de comunicación y el fortalecimiento de los canales con las Entidades Territoriales, de tal forma que se logren alianzas

para dinamizar la ejecución de los proyectos; así mismo, revisar los procedimientos internos a fin de buscar alternativas para superar dificultades en la interacción con este segmento y la realización de una encuesta para establecer las expectativas y percepción de las entidades territoriales que permitan orientar los servicios de FONADE en el mediano y largo plazo a sus necesidades.

3. Revisión y Actualización del Proceso de Gestión de Proveedores en lo Relacionado con los Procesos de Contratación

El propósito de este proyecto es agilizar y lograr mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos se plantea una estrategia específica orientada a robustecer el proceso de contratación bajo el aprovechamiento del régimen privado de contratación que ostenta la Entidad, la cual comprende la revisión y ajuste del manual de contratación a fin de incorporar una nueva modalidad de contratación, previa validación con Colombia Compra Eficiente, para posteriormente en una segunda etapa a

Desarrollarse este mismo año, implementar un conjunto de reformas estructurales al manual.

4. Integración y Mejoramiento de los Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo

En el análisis DOFA realizado se identificaron debilidades en los procesos de supervisión e interventoría, que impactan la oportunidad y calidad de los proyectos; y que si bien en el periodo 2011-2014 se implementaron diferentes instrumentos para el seguimiento y monitoreo, es necesario integrar y formalizar estos mecanismos, tales como el tablero gerencial de seguimiento de metas, buscando su despliegue en otros niveles de la Entidad, y como el monitoreo de proyectos el cual se implementó en 2013, mediante visitas a los proyectos por firmas externas, sobre el cual se plantea la formalización del procedimiento para su operación. A la vez se propone revisar y ajustar el Manual de Gerencia de Proyectos y fortalecer las instancias de seguimiento a la ejecución de proyectos, mediante la creación de un comité de implementación.

5. Implementación del Modelo de Planeación Financiera a Mediano Plazo

El objetivo de este proyecto está enfocado en lograr la sostenibilidad financiera de la Entidad, se plantea la implementación de una herramienta de planeación financiera, con la contratación de servicios profesionales para la realización del diseño de un modelo de proyección financiera mediante el cual se realizará el seguimiento a la estructura de ingresos y costos de la Entidad y apoyará la formulación del presupuesto.

6. Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera

Este proyecto inicio desde el año 2013, en el cual se le ha ido dando nuevos alcances conforme al plan de actividades planteados por cada vigencia para la implementación de las normas internacionales de información financiera, en cumplimiento de las disposiciones normativas, se propone el plan de actividades de este proyecto que incluye la presentación y aprobación de las políticas contables, y la elaboración del estado de situación financiera de apertura, así como el ajuste de manuales y procedimientos internos según NIIF.

7. Plan Estratégico Tecnológico y de Desarrollo Administrativo

En este proyecto se priorizan los proyectos tecnológicos que están alineados a otras iniciativas estratégicas, y que se vienen desarrollando desde 2013, particularmente la implementación de una solución tecnológica que soporte la implementación de NIIF, la implementación del sistema de información para el seguimiento y control de los proyectos, el cual es una iniciativa incorporada en el Plan de Mejoramiento de la Superintendencia Financiera, y la implementación de la solución para la recuperación de los procesos críticos, adicional a una propuesta de mejoras al modelo de desarrollo administrativo implementado en la Entidad.

5.4.1.2 Avance del Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional 2015

De manera global, al 31 de diciembre de 2015 se logró un avance del 96% en la ejecución de las actividades definidas en los 7 proyectos que conforman el Plan de Acción Institucional, frente a un esperado temporal del 100%, con un indicador de cumplimiento del 96%. No obstante, respecto a los hitos definidos el cumplimiento fue inferior, siendo el indicador del 74%, esto en razón que al corte evaluado hay 23 hitos vencidos de los cuales solo se han cerrado 17. Quedando pendiente los 6 hitos de los siguientes proyecto:

- Optimización del proceso de gestión de proveedores.
- Integración y mejoramiento de mecanismos de seguimiento y monitoreo
- Implementación de normas internacionales de información financiera
- Plan Estratégico de Tecnología

Tabla 42: Avance Plan de Acción 2015

ID	NOMBRE PROYECTO PLAN ESTRATEGICO 2015-2018	Peso	Hitos a Cumplir al corte	Hitos Cumplidos	Cumplimiento de Hitos	% Avance Actual	% Avance Esperado Temporal	Cumplimiento Temporal
1	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS	20,0%	2	2	100%	100,0%	100,0%	100%
2	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN CON ENTIDADES TERRITORIALES	15,0%	3	3	100%	100,0%	100,0%	100%
3	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES EN LO RELACIONADO CON LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN	15,0%	2	1	50%	80,0%	100,0%	80%
4	INTEGRACIÓN Y MEJORAMIENTO DE MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO	15,0%	5	4	80%	97,0%	100,0%	97%
5	MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA A MEDIANO PLAZO	10,0%	3	3	100%	100,0%	100,0%	100%

ID	NOMBRE PROYECTO PLAN ESTRATEGICO 2015-2018	Peso	Hitos a Cumplir al corte	Hitos Cumplidos	Cumplimiento de Hitos	% Avance Actual	% Avance Esperado Temporal	Cumplimiento Temporal
6	IMPLEMENTACIÓN NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA	12,0%	4	2	50%	96,1%	100,0%	96%
7	PLAN ESTRATÉGICO TECNOLÓGICO Y DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	13,0%	4	2	50%	99,7%	100,0%	100%
CUMPLIMIENTO CONSOLIDADO		100,0%	23	17	74%	96,0%	100,0%	96,0%

A continuación se presenta el avance detallado por cada proyecto del Plan de Acción 2015.

1. Proyecto de Fortalecimiento de la Estructuración de Proyectos

Este proyecto cierre con un 100% de cumplimiento. Es importante mencionar que la Junta Directiva aprobó la redefinición en el alcance de este proyecto, para el cual se formularon iniciativas enfocadas en adelantar las gestiones para el diagnóstico de la estructuración de proyectos y la formulación de una propuesta de organización para la Entidad. Para esto se realizó un análisis interno sobre servicios de estructuración, en el cual se contemplaron temas en cuanto a la caracterización de productos, procesos, manuales y procedimientos.

Con respecto a conformar un banco de diseños tipo de proyectos de obra, se priorizaron los proyectos tipo en el marco de los convenios que en materia de estructuración de proyectos suscriba FONADE y se identificaron los diseños de proyectos tipo a desarrollar.

2. Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión con Entidades Territoriales

Este proyecto cierre con un 100% de cumplimiento, dentro del alcance definido para este se inició con el diseño de una encuesta que fue dirigida y aplicada a los alcaldes y concejales, con respecto a los servicios ofrecidos por la Entidad, dichos resultados fueron presentados al Equipo Directivo.

Igualmente, se realizó la formulación y está en ejecución la estrategia de comunicación con las Entidades Territoriales para la gestión y entrega oportuna de los proyectos en 2015. Se identificaron los proyectos a entregar en el 2015, se publicó en la página web la oficina de Entidades Territoriales, se realizaron los comunicados de prensa y se realizaron las visitas a los Alcaldes y Gobernadores. Se finalizó con las mesas de trabajo planteadas a los Gerentes de Convenio a fin de identificar los procedimientos internos que obstaculizan las gestiones con las Entidades Territoriales y resultado de ello se presentó documento con recomendaciones y una propuesta de modificación al procedimiento que generaba mayores obstáculos.

3. Revisión y Actualización del Proceso de Gestión de Proveedores en lo Relacionado con los Procesos de Contratación

Este proyecto cierra con un avance del 80%. El alcance definido para este proyecto está dirigido a la actualización del Manual de Contratación de FONADE. La primera actividad está enfocada a incluir la nueva modalidad de selección en la contratación y la segunda al ajuste estructural del manual.

La propuesta de modificación del manual de contratación fue validada por el Equipo Directo y presentado en la Junta Directiva realizada el pasado 22 de diciembre el cual quedo pendiente de su aprobación. Una vez este sea aprobado se procederá a la actualización del manual en el Sistema de Gestión de Calidad.

4. Integración y Mejoramiento de los Mecanismos de Seguimiento y Monitoreo

Este proyecto está enfocado a mejorar los mecanismos de seguimiento y monitoreo de la entidad. El cual cierra con un avance del 88%, toda vez que quedo pendiente la finalización de la actividad de normalizar el semáforo de control de proyectos por medio de un procedimiento el cual está documentado y se espera en los próximos meses sea formalizado en el Sistema de Gestión de Calidad.

Así mismo, se definió establecer un sistema de seguimiento y alertas sobre vencimiento de contratos y vigencia de pólizas y desembolsos. Para lo cual se realizaron mesas de Trabajo con el área de Ciencia, Tecnología y Emprendimiento y El Área de Tecnología de la Información a fin de definir los requerimientos del sistema de seguimiento y alertas y el cronograma de trabajo el cual se encuentra ejecutado al 100%.

Como resultado de la implementación del proyecto de Monitoreo y Seguimiento de Proyectos que inicio en el 2013, la Entidad definió normalizar el procedimiento de seguimiento incorporando ajustes al alcance de las visitas, sin embargo dicha iniciativa tuvo una modificación en su alcance por lo cual se consideró realizar diagnóstico y recomendaciones frente a los procesos de monitoreo, supervisión e interventoría en el marco del desarrollo de las funciones misionales de FONADE, con los resultados obtenidos en el Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.

Con respecto a la normalización del procedimiento de auditorías visibles, quedo documentado y publicado en el catálogo documental, para ser incluido en los proyectos que se requiera.

Finalmente este proyecto concluye con el ajuste del Manual de Gerencia de proyectos y crear Comité de Implementación. En el cual se definieron los roles y responsabilidades del comité y se incluyen en el manual de Gerencia los capítulos del seguimiento de convenios (Semáforo), sistema de seguimiento y alertas sobre el vencimiento de contratos y vigencia de pólizas y desembolsos, se incluye el esquema de monitoreo y seguimiento de proyectos y el comité de implementación de proyectos.

5. Implementación del Modelo de Planeación Financiera a Mediano Plazo

Este proyecto cierra con un avance del 100%. El alcance de este proyecto está dirigido a lograr la sostenibilidad financiera de la Entidad, para esto se realizó la contratación de servicios profesionales para desarrollar la herramienta de planeación financiera y el diseño de un modelo de proyección

financiera mediante el cual se realizará el seguimiento a la estructura de ingresos y costos de la Entidad y apoyará la formulación del presupuesto.

6. Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera

Dicho proyecto cierra con un avance del 96%. En el cual se destaca la aprobación del manual de políticas contables el cual fue aprobado por la Junta Directiva, así mismo, se elaboró el Estado de Situación Financiera de Apertura ESFA y se planteó el plan de está trabajo para realizar ajuste a los manuales y procedimientos internos según NIIF, los cuales quedaron pendientes de publicación.

7. Plan Estratégico Tecnológico y de Desarrollo Administrativo

En este proyecto cierra con un avance del 99%. En el cual quedaron pendientes por cerrar dos actividades.

Es importante mencionar que dicho proyecto tuvo una modificación la cual fue aprobada por la Junta Directiva con respecto al alcance de implementar de la solución tecnológica para la adopción del modelo de arquitectura empresarial, con prioridad en el requisito de NIIF. Para lo cual se propuso iniciar con la preparación para la implementación de una solución tecnológica para NIIF, en este sentido se realizaron gestiones con proveedores y las áreas de la Entidad a fin de definir los requerimientos para realizar el estudio previo.

En cuanto a implementar el sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos de FONADE, según alcance y plan de trabajo definido. Se hizo el desarrollo del visualizador y fueron cargados y depurados los 14 convenios, definidos en el primer alcance y el resto de los convenios para el segundo alcance.

Así mismo, se definió la alternativa para la recuperación de los procesos críticos de FONADE, la cual fue implementada según el alcance definido y aprobado.

Finalmente, para la actividad Diseñar y ejecutar un plan para el mejoramiento del desarrollo administrativo para la vigencia, fue formulado y aprobado por el Comité de Desarrollo Administrativo, el cual se encuentra en ejecución del 99%.

5.4.2 Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia

5.4.2.1 Antecedentes

Entre el 28 de mayo y el 5 de junio del año 2012 tuvo lugar una visita de inspección a FONADE, realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), con el objetivo de verificar aspectos institucionales, fundamentalmente sobre la ejecución de los proyectos, y fundamentado en la revisión de informes de Contraloría General. Fue así que se requirió de la entidad, la formulación de un Plan de Mejoramiento, para mitigar el riesgo legal y reputacional derivado de las deficiencias identificadas en la ejecución de los proyectos.

Atendiendo este requerimiento, y luego de efectuar el análisis de las deficiencias más recurrentes, relacionadas con la ejecución de los proyectos, se estableció la necesidad de formular un plan con 11 iniciativas para la mejora de los siguientes aspectos:

- Fortalecer la supervisión e interventoría de los proyectos
- Fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones
- Fortalecer la planeación y preparación de convenios
- Fortalecer la gestión de reclamaciones y defensa judicial frente al incumplimiento de contratistas

El mencionado plan fue aprobado por la Junta directiva en noviembre de 2012, para ser ejecutado con periodicidad trimestral; sus avances han sido presentados a esta instancia y se han venido remitiendo a la SFC. El último seguimiento efectuado es al corte del 28 de febrero de 2015.

Al 30 de mayo de 2015, se encuentra finalizado el Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia.

1. Ajuste e implementación de los procedimientos de planeación y ejecución de gerencia de proyectos incluyendo actividad de análisis de requerimientos respecto a esquemas de supervisión a nivel regional.
2. Implementación de un esquema de monitoreo seguimiento a los proyectos, independiente al del equipo de ejecución que reporte al Equipo Directivo alertas tempranas sobre el estado y avance de la ejecución de los proyectos.
3. Ajuste del manual de interventoría con el fin de incorporar los aspectos de hitos y ruta crítica y simplificar algunos aspectos para asegurar su aplicación; y realización de actividades de capacitación a interventores sobre el mismo.
4. Fortalecimiento de capacidad técnica para el seguimiento a la ejecución de los proyectos mediante la reorganización del equipo de la Subgerencia Técnica.
5. Implementación de un esquema de Fábricas de diseño mediante la contratación de consultores para la realización de diseños tipo y diseños por demanda.
6. Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la estructuración y de evaluación de proyectos.
7. Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual.
8. Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE.
9. Prevención del daño antijurídico en la Entidad.

5.4.2.2 Avance General Del Plan De Mejoramiento Al Corte De Mayo De 2015

De acuerdo con seguimiento efectuado mediante la revisión de las evidencias y soportes proporcionados por el área responsable de la iniciativa 3, el avance consolidado del Plan de Mejoramiento al corte de mayo de 2015 es del 100%.

Tabla 43: Avance del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera al corte de 31 de mayo de 2015.

OBJETIVO	ID INICIATIVA	INICIATIVA	AVANCE REAL NOV-14	AVANCE ESPERADO NOV-14	NIVEL DE CUMPLIMIENTO NOV-14	AVANCE REAL MAY-15	AVANCE ESPERADO MAY-15	NIVEL DE CUMPLIMIENTO MAY-15
Fortalecer la supervisión e Interventoría de los proyectos que ejecuta FONADE para sus clientes generando alertas tempranas sobre el avance y cumplimiento de obligaciones por parte de los contratistas	1	AJUSTE DE PROCEDIMIENTOS DE PLANEACIÓN Y EJECUCION DE GERENCIA DE PROYECTOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2	MONITOREO Y SEGUIMIENTO INDEPENDIENTE DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	3	SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO , CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LOS PROYECTOS	46%	92%	50%	100%	100%	100%
	4	AJUSTE DEL MANUAL DE INTERVENTORIA.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	5	FORTALECIMIENTO Y REORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE LA SUBGERENCIA TÉCNICA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos.	6	DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA DEPENDENCIA DE SERVICIOS Y SOLUCIONES	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	7	ESQUEMA DE FÁBRICAS DE ESTUDIOS Y DISEÑOS	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fortalecer la planeación y preparación de convenios	8	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA PARA LA	100%	100%	100%	100%	100%	100%

OBJETIVO	ID INICIATIVA	INICIATIVA	AVANCE REAL NOV-14	AVANCE ESPERADO NOV-14	NIVEL DE CUMPLIMIENTO NOV-14	AVANCE REAL MAY-15	AVANCE ESPERADO MAY-15	NIVEL DE CUMPLIMIENTO MAY-15
		GESTIÓN COMERCIAL DE NEGOCIOS Y LA ESTRUCTURACIÓN Y DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS						
Fortalecer la Gestión de Reclamaciones frente a Incumplimiento Contractual, y las herramientas para el seguimiento de los procesos judiciales	9	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RECLAMACIONES Y MEDIDAS LEGALES FRENTE A INCUMPLIMIENTO CONTRACTUAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	10	PÓLIZA DE CUMPLIMIENTO EXCLUSIVA PARA FONADE	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	11	PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO EN LA ENTIDAD	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AVANCE CONSOLIDADO PLAN DE MEJORAMIENTO AL CORTE MAY-15			95%	99%	96%	100%	100%	100%

5.5 GESTIÓN JURÍDICA

5.5.1 Actividades de asesoría y capacitación

En el transcurso del año 2015, esta Asesoría atendió 22 solicitudes de conceptos que formularon en su mayoría los Gerentes de Unidad y de Convenio, a partir de las controversias que surgen en desarrollo de la ejecución y/o liquidación de los contratos y convenios que celebra FONADE.

Igualmente revisó con prontitud 86 actos administrativos para la firma del Gerente General, así como contratos y convenios que por su competencia deben ser suscritos por el representante legal de la Entidad.

Por otro lado, se realizaron actividades tendientes a contribuir al fortalecimiento de la cultura de prevención del daño antijurídico en la Entidad, tales como: cuatro (4) capacitaciones dirigidas a los colaboradores de FONADE sobre temas de interés para los mismos, estudio y elaboración de la “Política de Prevención del Daño Antijurídico” la cual fue adoptada por el Gerente General por medio de la Resolución No. 298 del 28 de octubre de 2015, lo que permitió que la Entidad recibiera un reconocimiento por parte de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado al estar dentro de las 20 Entidades Públicas del orden nacional que entregaron su Política cumpliendo los lineamientos del manual publicado por la Agencia en 2014.

5.5.2 Procesos Judiciales

A la fecha, FONADE tiene en curso 492 procesos judiciales, dentro de los cuales en 106 actúa como demandante y en 386 procesos actúa como demandado. Asimismo, la Entidad tiene en curso 115 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 2015 se notificaron en contra de FONADE 224 demandas, de las cuales 5 cursan ante la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo y 219 ante la Jurisdicción Laboral. De estas últimas demandas, 217 tienen origen en solidaridad laboral, derivada de los convenios ejecutados por FONADE, 1 proceso tiene origen por contrato realidad, y un caso especial en el que se solicitó un reconocimiento de aportes pensional de un ex contratista.

Por su parte, en el año 2015 FONADE instauró 29 demandas, de las cuales 13 cursan en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa y 16 ante la Jurisdicción Civil. De las demandas iniciadas en el 2015, se resalta la iniciada por Fonade en contra de la DIAN, en la que se solicitó la nulidad de la resolución proferida por la División de Gestión de Liquidación de la Dirección Seccional de Impuestos de Grandes Contribuyentes, mediante la cual se modificó la declaración del impuesto sobre la renta correspondiente al año gravable 2008 presentada por la entidad demandante e impuso sanción por inexactitud.

Ahora bien, en cuanto a las sentencias definitivas proferidas en el 2015, y cuya participación de FONADE fue en calidad de parte demanda, se profirieron 21 fallos, de las cuales 19 fueron favorables y 2 fueron desfavorables. En cuanto a los procesos en contra, uno de los fallos fue de origen laboral, por un valor de \$85.631.499,91, y el otro se profirió en desarrollo de una acción de reparación directa, pero en este caso a FONADE se le condenó de manera solidaria, junto con otras entidades públicas, por lo que no se sabe aún si la Entidad deberá asumir el pago de la condena.

Por otro lado, los fallos favorables a FONADE, representaron un ahorro aproximado de \$9.358.093.200,00, por pago de eventuales condenas.

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 44: Numero de procesos según su naturaleza

NATURALEZA DEL PROCESO	NÚMERO DE PROCESOS
Jurisdicción Contenciosa Administrativa	192
Jurisdicción Ordinaria Laboral	267
Jurisdicción Ordinaria	24
Tribunales de arbitramento	9
Procesos penales	115
TOTAL	607

5.5.3 Comité de conciliación y defensa judicial

De conformidad con la información suministrada por el Secretario Técnico del Comité de Conciliación de la Entidad, en el año 2015 el Comité sesionó cuarenta y seis (46) veces.

Se sometieron a su consideración sesenta y cuatro (64) casos en los que FONADE obró como convocada y/o demandada, así:

Tabla 45: Número de casos por tipo de conciliación

TIPOS DE CONCILIACIÓN	NÚMERO DE CASOS
Prejudiciales como requisito de procedibilidad para demandar	37
Audiencias de conciliación judicial procesos contencioso administrativos	14
Audiencias de conciliación judicial procesos laborales	9
Conciliaciones administrativas laborales ante inspecciones del trabajo	1
Tribunales de arbitramento	3

Sobre estas solicitudes de conciliación, el Comité accedió a conciliar en diez (10) de ellos, cuyos montos ascendieron a la suma de MIL CUATROCIENTOS CINCUENTA Y TRES MILLONES CUATROCIENTOS CINCUENTA Y SEIS MIL QUINIENTOS CUARENTA Y UN PESOS CON TRES CENTAVOS (\$1.453.456.541,03), desestimando las restantes⁵.

Tabla 46: Número de reclamaciones

RECLAMACIONES (CONTRA FONADE)	NÚMERO
Conciliadas	10
No conciliadas	54
Total	64

⁵ 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 aceptación de la contraparte y la aprobación del juez administrativo, en tratándose de conciliaciones adelantadas ante esa Jurisdicción.

Tabla 47: Valor pretendido contra FONADE

VALOR PRETENDIDO (CONTRA FONADE)	VALOR AUTORIZADO
\$ 92.766.071.863,44	\$ 1.453.456.541,03

El siguiente cuadro contiene el número y valores de las reclamaciones sometidas al estudio del Comité de Conciliación y Defensa Judicial de FONADE, de manera comparativa durante los años 2013, 2014 y 2015.

Tabla 48: Número y valores de las reclamaciones sometidas al estudio del Comité de Conciliación y Defensa Judicial

	2013	2014	2015
Nº de reclamaciones (contra FONADE)	61	59	64
Reclamaciones conciliadas	7	10	10
Reclamaciones NO conciliadas	54	48	54
Valor pretendido	\$ 125.445.365.275,18	\$ 165.394.947.051,82	\$ 92.766.071.863,44
Valor autorizado	\$ 3.521.476.802,13	\$ 2.647.969.180,12	\$ 1.453.456.541,03

En relación con el comparativo anterior, vale la pena advertir que el valor pretendido en el año 2014 en solicitudes de conciliación, podría constituir el monto de futuras demandas en contra de FONADE, las cuales podrían afectar el patrimonio de la Entidad.

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

De igual manera, en la vigencia 2015, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial decidió veinte (20) casos, consistentes en solicitudes de inicio de acciones judiciales por parte del Área Técnica contra diferentes personas de derecho público y privado.

Con las veinte (20) solicitudes de inicio de acciones antes mencionadas, la Entidad pretende recuperar, por las vías prejudicial y judicial, la suma de NUEVE MIL OCHOCIENTOS DOS MILLONES QUINIENTOS CINCUENTA Y SEIS MIL NOVECIENTOS CATORCE PESOS CON CUARENTA Y NUEVE CENTAVOS (\$9.802.556.914,49).

5.5.3.2 Acuerdos de conciliación a favor de FONADE.

De las solicitudes de inicio de acciones judiciales, en el año 2015, FONADE celebró dos acuerdos conciliatorios, para obtener el pago a favor de la Entidad, de las siguientes obligaciones:

Tabla 49: Acciones Judiciales

ENTIDAD O PERSONA CONVOCADA	MONTO CONCILIADO (A FAVOR DE FONADE)	CONCEPTO
Nación – Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA)	\$ 179.207.897	Saldo del Contrato Interadministrativo N° 212077 celebrado entre la ANLA y FONADE.
Integrantes del CONSORCIO COMPLEJOS CARCELARIOS	\$17.468.440	Indemnización de perjuicios por el incumplimiento del Contrato de Interventoría 2070367, celebrado entre FONADE y el CONSORCIO COMPLEJOS CARCELARIOS.

5.5.4 Secretaria Junta Directiva

De conformidad con lo establecido en el párrafo 2º del artículo 5º del Decreto 288 de 2004, modificado por el Decreto 2697 de 2012, “*actúa como Secretario de la Junta Directiva el Asesor Jurídico de FONADE o quien haga sus veces*”. En virtud de dicha disposición y en coordinación con el Gerente General se convocaron y se realizaron 10 sesiones ordinarias de junta directiva y 4 sesiones extraordinarias, cuyas decisiones constan en las Actas Nos. 572 a 585.

5.5.5 Trámite de acciones de tutela

En el 2015, se interpusieron en contra de FONADE sesenta y nueve (69) acciones de tutela, de las cuales fueron falladas cincuenta y nueve (59) a favor de la Entidad y diez (10) en contra.

5.5.6 Seguimiento Trámite de Derechos de Petición

En el periodo objeto de este informe, fueron informadas a través del Sistema de Gestión Documental, 586 peticiones y 95 reclamaciones administrativas⁶.

Tabla 50: Número de peticiones.

ÁREAS	NÚMERO
Administrativa	28
Contratación	55
Financiera	11

⁶ Información con corte 29/12/2015

Técnica	478
Asesoría Jurídica	13
Control Interno	1
TOTAL	586