



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# INFORME DE GESTIÓN 2014

*Síguenos*



/FONADECOL



/Fonade



/Fonade



/PortalFonade



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

## DIRECTIVOS

Jose Alejandro Bayona Chaparro  
**Gerente General (E)**

Carmen Cecilia Henao Espinosa  
**Subgerente Administrativa**

Juan Carlos Parada Jaiquel  
**Subgerente Técnico**

Olga Virginia Alzate Pérez  
**Asesora Jurídica**

Luis Eberto Hernandez León  
**Asesor de Control Interno**

## EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Flor María Morales Guerra  
**Gerente Área de Contabilidad y Presupuesto**

Eduardo Chacón Andrade  
**Gerente Área de Gestión Contractual**

Ramiro José Rodríguez Severiche  
**Gerente Área de Negociación de Inversiones**

Kerly Agamez Berrio  
**Gerente Área de Procesos de Selección**

José Manuel Melo Espejo  
**Gerente Área de Pagaduría**

Luz Stella Trillos Camargo  
**Gerente área de Liquidaciones**

Ángela María Rico Posada  
**Gerente Área de Servicios Administrativos**

Yorly Johanna Fajardo Vivas  
**Gerente Área de Tecnología de la Información**

Beatriz Amalia Sánchez Luque  
**Gerente Área de Talento Humano**

Francisco José Mesa Salamanca  
**Gerente de Evaluación de Proyectos**

Lyda Milena Esquivel Roa  
**Gerente Área de Infraestructura Productiva**

Carlos Alberto Acosta Narváez  
**Gerente Área de Infraestructura Social**

Juan Antonio Osorio Alvarez  
**Gerente Desarrollo Económico y Social**

Fanny Hernández Flórez  
**Gerente Área de Ciencia, Tecnología y Emprendimiento**

Silvia de la Hoz Aristizábal  
**Gerente Área de Minas e Hidrocarburos**

Claudia Liliana Jaramillo Alarcón  
**Gerente Área de Desarrollo Territorial**

Mary Yazmin Vergel Cardozo  
**Gerente Área de Planeación y Gestión de Riesgos**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1 LÍNEAS DE NEGOCIO DE GERENCIA Y GESTIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 SUSCRIPCIÓN Y EJECUCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio .....	15
1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo .....	17
1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional .....	18
<b>1.2 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Resultados de los convenios de gerencia de proyectos por sectores de la administración nacional.....	19
1.2.1.1 Minas y Energía .....	19
1.2.1.2 Justicia y Seguridad.....	22
1.2.1.3 Educación .....	23
1.2.1.4 Salud.....	25
1.2.1.6 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones .....	28
1.2.1.7 Transporte e infraestructura .....	29
1.2.1.8 Vivienda .....	31
1.2.1.9 Agua Potable y Saneamiento Básico.....	31
1.2.1.10 Sector Agropecuario.....	33
1.2.1.11 Comercio, Industria y Turismo.....	34
1.2.1.12 Cultura y Deporte.....	35
1.2.1.13 Articulación Nación Territorio .....	37
<b>1.3 GESTIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS.....</b>	<b>37</b>
1.3.1. Resultados y avances de procesos de estructuración de proyectos.....	37
1.3.2 Banca de Inversión y Asociaciones Público Privadas .....	38
<b>1.4 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>39</b>
1.4.1. Resultados y avances de convenios de evaluación de proyectos.....	39
1.4.1.1. Convenios o Contratos suscritos en el 2014 .....	39
1.4.1.2. Gestión de convenios de evaluación de proyectos.....	40
<b>2 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1 GESTIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>46</b>
2.1.1 Desempeño de Ingresos y Gastos.....	48

2.1.1.1 Evolución y estructura de ingresos .....	48
2.1.1.2 Evolución y Estructura de Gastos .....	49
2.1.2 Estructura del Balance.....	50
2.1.2.1 Evolución y Estructura del activo.....	51
2.1.2.2 Evolución y Estructura del pasivo .....	53
2.1.2.3 Evolución estructura del patrimonio .....	54
2.1.3 Indicadores Financieros .....	55
2.1.3.1 Indicadores de rentabilidad.....	55
2.1.3.2 Indicadores de apalancamiento .....	55
2.1.3.3 Indicadores de eficiencia .....	55
<b>2.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL .....</b>	<b>56</b>
2.2.1 Ejecución Presupuestal de Ingresos .....	57
2.2.2 EJECUCION PRESUPUESTAL DE GASTOS .....	60
2.2.2.1 Presupuesto de Gastos de Funcionamiento .....	61
2.2.2.2 Cuentas por pagar constituidas en 2014 - Funcionamiento.....	63
2.2.2.3 Presupuesto de Recursos de Gerencia de Proyectos .....	64
2.2.2.4 Cumplimiento Parágrafo Segundo, Artículo 87, Ley 1676 De 2013 .....	65
<b>2.3 GESTIÓN DE INVERSIONES .....</b>	<b>66</b>
2.3.1 Evolución y Estructura del portafolio de inversiones .....	66
2.3.1.1 Evolución del Portafolio de Inversiones.....	66
2.3.1.2 Estructura del Portafolio .....	68
2.3.1.3 Estructura de Plazos .....	70
2.3.1.4 Rentabilidad.....	70
2.3.1.5 Rendimientos .....	71
<b>3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1 GESTIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS DE MEJORAMIENTO Y CONTROL .....</b>	<b>73</b>
3.1.1 Sistema de Gestión de Calidad .....	73
3.1.2 Desarrollo administrativo: Gobierno en línea, Anti trámites y Atención al ciudadano.....	73
3.1.2.1 Gobierno en Línea .....	74
3.1.2.2 Anti trámites .....	75
3.1.2.3 Servicio al Ciudadano.....	76
<b>3.2 GESTIÓN DE PAGOS.....</b>	<b>76</b>

3.2.1 Informe de Operación de Pagos.....	76
<b>3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO .....</b>	<b>78</b>
3.3.1 Ejecución de programas de inducción, capacitación, salud ocupacional y bienestar social.....	78
3.3.1.1 Sistema de Estímulos .....	78
3.3.1.2 Plan de seguridad y salud en el trabajo.....	78
3.3.1.3 Plan Institucional de Capacitación – PIC.....	79
<b>3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....</b>	<b>81</b>
3.4.1 Adecuación física.....	81
<b>3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL.....</b>	<b>81</b>
3.5.1 Gestión de expedientes y correspondencia .....	81
<b>3.6 QUEJAS Y RECLAMOS.....</b>	<b>82</b>
3.6.1 Quejas y reclamos.....	82
<b>3.7 GESTIÓN TECNOLÓGICA.....</b>	<b>82</b>
3.7.1 Plataforma tecnológica.....	82
3.7.1.1 Fortalecimiento de servicios de red corporativa.....	83
3.7.1.2 Renovación de equipos de cómputo para usuarios finales e implementación de servicios de movilidad y comunicaciones unificadas. ....	83
3.7.1.3 Migración de la operación de la infraestructura tecnológica a la modalidad de infraestructura como servicio e implementación de monitoreo proactivo de la misma.....	83
3.7.1.4 Implantación de Sistemas de Información.....	84
3.7.2 Plan de Continuidad del Negocio.....	87
<b>3.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES .....</b>	<b>88</b>
3.8.1 Gestión de comunicaciones e imagen corporativa.....	88
<b>4 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1 GESTIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS.....</b>	<b>91</b>
4.1.1 Estadísticas de Estudios Previos.....	91
4.1.1.1 Estudios previos, estudios de precios de mercado .....	91
4.1.1.2 Gestión para la optimización de la actividad de estudios previos .....	91
<b>4.2 GESTIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN .....</b>	<b>92</b>
4.2.1 Presupuesto y estadísticas de procesos de selección.....	92
4.2.1.1 Apertura de procesos de selección .....	92
4.2.1.2 Procesos abiertos por modalidad 2014 .....	94
4.2.1.3 Evaluación de procesos de selección.....	95

4.2.1.4	Aceptación de oferta en procesos de selección .....	96
<b>4.3</b>	<b>GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y LEGALIZACIÓN.....</b>	<b>97</b>
4.3.1	Suscripción de convenios y contratos derivados.....	97
<b>4.4</b>	<b>GESTIÓN DE LIQUIDACIÓN .....</b>	<b>99</b>
4.4.1	Gestión de liquidación de convenios y contratos.....	99
4.4.1.1	Gestión de Liquidación de Convenios Vigencias 2009-2013 .....	99
4.4.1.2	Gestión de Liquidación de Contratos Derivados .....	101
<b>5</b>	<b>GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y PLANEACIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>5.1</b>	<b>GESTIÓN AUDITORIA Y CONTROL.....</b>	<b>104</b>
5.1.1	Plan Anual de Auditoria.....	104
5.1.2	Evaluación plan de mejoramiento de la Contraloría.....	104
5.1.4	Evaluación Independiente.....	105
5.1.4.1	Sistema de Control Interno - SCI .....	105
5.1.4.2	Sistema de Gestión de la Calidad.....	105
5.1.4.3	Sistemas de Administración de Riesgos.....	106
5.1.5	Informes .....	107
5.1.6	Actividades .....	108
5.1.7	Propiedad Intelectual y Derechos de Autor .....	109
5.1.8	Cumplimiento de Directiva Presidencial 06/2014 .....	109
<b>5.2</b>	<b>GESTION DE RIESGOS.....</b>	<b>109</b>
<b>5.2.1</b>	<b>GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS.....</b>	<b>109</b>
5.2.1.1	Riesgo De Liquidez.....	110
5.2.1.2	Riesgo de Mercado.....	112
5.2.1.3	Riesgo de Emisor y Contraparte.....	117
5.2.1.4	Actividades de Monitoreo y Control .....	117
<b>5.2.2</b>	<b>GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO .....</b>	<b>118</b>
5.2.2.1	Gestión del Riesgo de Fraude y Corrupción.....	119
5.2.2.2	Gestión del Riesgo del Negocio.....	120
<b>5.2.2</b>	<b>GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO .....</b>	<b>120</b>
<b>5.2</b>	<b>GESTION DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>5.3</b>	<b>PLANEACION Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>123</b>
5.3.1	Objetivos Estratégicos.....	123
5.3.2	Iniciativas y Proyectos Estratégicos.....	124

<b>5.3.3 Avance del Plan de Acción Institucional 2014</b> .....	124
<b>5.3.4 Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia</b> .....	127
<b>5.4 GESTION JURIDICA</b> .....	129
<b>5.4.3. Solicitudes de inicio de acciones judiciales de FONADE y audiencias de conciliación (FONADE demandante y/o convocante)</b> .....	133

## RELACION DE GRAFICOS

GRÁFICO NO. 01: NÚMERO Y VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS EN EL PERIODO ENERO DE 2011 A DICIEMBRE DE 2014 .....	14
GRÁFICO NO. 02: VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS Y ADICIONES EN EL PERIODO ENERO DE 2011 A DICIEMBRE DE 2014 .....	15
GRÁFICO NO. 03: VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO PERIODO EN EL PERIODO ENERO DE 2011 A DICIEMBRE DE 2014.....	16
GRÁFICO NO. 04: VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO EN EL 2014 (MILLONES DE PESOS).....	16
GRÁFICO NO. 05: DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS EN EL PERIODO ENERO DE 2011 A DICIEMBRE DE 2014 SEGÚN LOS OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (MILLONES DE PESOS) .....	17
GRÁFICO NO. 06: EVOLUCIÓN MÁRGENES DE RENTABILIDAD 2012 – 2014 (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS) .....	47
GRÁFICO NO. 07: EVOLUCIÓN DE INGRESOS 2012 – 2014 (MILLONES DE PESOS) .....	48
GRÁFICO NO. 08: COMPOSICIÓN DE INGRESOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.....	48
GRÁFICO NO. 09: EVOLUCIÓN DE GASTOS 2012 – 2014 (MILLONES DE PESOS).....	49
GRÁFICO NO. 10: COMPOSICIÓN GASTOS OPERACIONALES – 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (MILLONES DE PESOS).....	50
GRÁFICO NO. 11: ESTRUCTURA DEL BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (MILLONES DE PESOS).....	51
GRÁFICO NO. 12: COMPOSICIÓN DE ACTIVOS TOTALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (MILLONES DE PESOS).....	52
GRÁFICO NO. 13: COMPOSICIÓN DE PASIVOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (MILLONES DE PESOS) .....	53
GRÁFICO NO. 14: COMPOSICIÓN DE PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 .....	54
GRÁFICO NO. 15: EJECUCIÓN DE INGRESOS POR RUBROS AÑO 2014.....	59
GRÁFICO NO. 16: EJECUCIÓN DE RENDIMIENTOS FINANCIEROS (MILLONES DE PESOS) ...	59
GRÁFICO NO. 17: COMPOSICIÓN DE INGRESOS RUBRO DE SERVICIOS – HONORARIOS Y COMISIONES.....	60
GRÁFICO NO. 18: EJECUCIÓN POR RUBROS GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	62
GRÁFICO NO. 19: EJECUCIÓN POR GASTOS DE INVERSIÓN.....	63
GRÁFICO NO. 20: EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES TOTAL (MILLONES DE PESOS) .....	66
GRÁFICO NO. 21. EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE PROYECTOS (MILLONES DE PESOS) .....	67
GRÁFICO NO. 22: EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS (MILLONES DE PESOS) .....	67
GRÁFICO NO. 23: TOTAL OPERACIONES POR AÑO (MILLONES DE PESOS) .....	68
GRÁFICO NO. 24: COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO TOTAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.....	69
GRÁFICO NO. 25: COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO INVERSIONES POR EMISOR.....	69

GRÁFICO NO. 26: PORTAFOLIO TOTAL DE INVERSIONES POR PLAZOS .....	70
GRÁFICO NO. 27: PORTAFOLIO DE INVERSIONES POR DURACIÓN .....	70
GRÁFICO NO. 28: CALIFICACIÓN FURAG 2014 FONADE Y SECTOR PLANEACIÓN .....	75
GRÁFICO NO. 29: DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE PAGOS – 2014.....	76
GRÁFICO NO. 30: DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE PAGOS 2014.....	77
GRÁFICO NO. 31: ÁREAS DE INTERVENCIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS - SISTEMA DE ESTÍMULOS.....	78
GRÁFICO NO. 32: ÁREAS INTERVENCIÓN Y ACTIVIDADES REALIZADAS – PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	79
GRÁFICO NO. 33: ACTIVIDADES DE ESTUDIOS PREVIOS.....	91
GRÁFICO NO. 34: NÚMERO DE PROCESOS DE SELECCIÓN ABIERTOS 2012-2013-2014.....	93
GRÁFICO NO 35: NÚMERO DE PROCESOS ABIERTOS EN 2014 .....	93
GRÁFICO NO 36: PROCESOS ABIERTOS POR MODALIDAD EN 2014 .....	94
GRÁFICO NO 37: PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO DE PROCESOS ABIERTOS POR MODALIDAD 2014 .....	95
GRÁFICO NO. 38: NÚMERO DE OFERTAS EVALUADAS.....	95
GRÁFICO NO 39: PROCESOS ACEPTADOS Y FALLIDOS.....	96
GRÁFICO NO 40: VALOR PROCESOS ACEPTADOS Y AHORROS GENERADOS (MILLONES DE PESOS).....	96
GRÁFICO NO. 41: DIAGNÓSTICO DE CONVENIOS A LIQUIDAR QUE TERMINARON EN LAS VIGENCIAS 2009 A 2013.....	99
GRAFICO NO 42: TOTAL CONVENIOS LIQUIDADOS QUE TERMINARON EN LAS VIGENCIAS 2009 A 2013.....	100
GRÁFICO NO. 43: LIQUIDACIÓN CONTRATOS DE LAS VIGENCIAS 2003 A 2011 .....	102
GRÁFICO NO. 44: EVOLUCIÓN MPE VS. PAGOS OBSERVADOS ENE – DIC 14. COMPONENTE MISIONAL.....	110
GRÁFICO NO. 45: EVOLUCIÓN MPE VS. PAGOS OBSERVADOS ENE – DIC 14. COMPONENTE FUNCIONAMIENTO.....	110
GRÁFICO NO. 46: EVOLUCIÓN ACTIVOS LÍQUIDOS. ENE – DIC 14.....	111
GRÁFICO NO. 47: INDICADOR DE RIESGO DE LIQUIDEZ ENE – DIC 14 .....	112
GRÁFICO NO. 48: EVOLUCIÓN VER ENE –DIC 2014.....	113
GRÁFICO NO. 49: EVOLUCIÓN VALOR EN RIESGO DIVERSIFICADO DE OPERACIONES DE TESORERÍA.....	114
GRÁFICO NO. 50: EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE REFERENCIA DE LOS TES .....	115
GRÁFICO NO. 51: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2012-2014 .....	123
GRÁFICO NO. 52: PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	124

## RELACION DE TABLAS

TABLA NO. 01: DISTRIBUCIÓN DEL VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS EN 2014 SEGÚN LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE DESARROLLO 2011 – 2014.....	17
TABLA NO. 02: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DEL PORTAFOLIO DE CONVENIOS SUSCRITOS POR FONADE EN EL PERIODO ENERO DE 2011 A DICIEMBRE DE 2014.....	18
TABLA NO. 03: DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DEL PORTAFOLIO DE CONVENIOS FIRMADOS POR FONADE EN 2014 .....	19
TABLA NO. 04 COBERTURA DEL TERCER CENSO NACIONAL AGROPECUARIO .....	36
TABLA NO. 05: CONVENIOS Y CONTRATOS DE EVALUACIÓN 2011 – 2014 .....	40
TABLA NO. 06: RESULTADOS GENERALES EVALUACIÓN DEL FONDO EMPRENDER 2014...41	41
TABLA NO. 07: RESULTADOS GENERALES EVALUACIÓN DEL FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA.....	41
TABLA NO. 08: RESULTADOS EVALUACIÓN DEL FONDO DE MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. 2014 .....	42

TABLA NO. 09: RESUMEN DE EVALUACIÓN – PROPUESTAS VIABLES – SENA INNOVACIÓN 2014 .....	43
TABLA NO. 10: ESTADOS DE RESULTADOS (MILLONES DE PESOS) .....	46
TABLA NO. 11: BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2014 (MILLONES DE PESOS).....	50
TABLA NO. 12: VALOR DE DEPÓSITOS Y EXIGIBILIDADES POR CLIENTE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014.....	53
TABLA NO. 13: INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	55
TABLA NO. 14: INDICADORES FINANCIEROS DE APALANCAMIENTO .....	55
TABLA NO. 15: INDICADORES FINANCIEROS DE EFICIENCIA.....	56
TABLA NO. 16: PRESUPUESTO DE INGRESOS (MILLONES DE PESOS) .....	56
TABLA NO. 17: PRESUPUESTO DE GASTOS (MILLONES DE PESOS).....	57
TABLA NO. 18: EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2014 (MILLONES DE PESOS) .....	58
TABLA NO. 19: EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2014 (MILLONES DE PESOS).....	61
TABLA NO. 20: DETALLE DE GASTOS ADMINISTRATIVOS (MILLONES DE PESOS).....	62
TABLA NO. 21: DETALLE CUENTAS POR PAGAR 2014 (MILLONES DE PESOS).....	64
TABLA NO. 22: DOCUMENTOS ACTUALIZADOS SGC - 2014.....	73
TABLA NO. 23: VALOR PAGOS EFECTUADOS EN 2014 (EN MILLONES DE PESOS) .....	77
TABLA NO. 24: NÚMERO DE PAGOS EFECTUADOS 2014.....	77
TABLA NO. 25: ACTIVIDADES DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC.....	80
TABLA NO. 26: CLASIFICACIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS .....	82
TABLA NO. 27: CLASIFICACIÓN DE PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS .....	82
TABLA NO. 28: NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN IMPLANTADOS EN 2014 .....	84
TABLA NO. 29: MEJORAS EJECUTADAS EN 2014 A SISTEMAS DE INFORMACIÓN EXISTENTES .....	85
TABLA NO. 30: PRINCIPALES PROYECTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN CURSO ....	86
TABLA NO. 31: RESULTADO PRUEBAS PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	88
TABLA NO. 32: VALOR DE PROCESOS DE SELECCIÓN ABIERTOS (MILLONES DE PESOS).....	93
TABLA NO. 33: PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO (POE) DE PROCESOS ABIERTOS EN 2014 (MILLONES DE PESOS).....	94
TABLA NO. 34: AUDIENCIAS REALIZADAS EN 2014.....	97
TABLA NO. 35: TIPO DE CONTRATO SUSCRITO .....	97
TABLA NO. 36: CRONOGRAMA DE CONVENIOS A LIQUIDAR QUE TERMINARON EN LAS VIGENCIAS 2009 A 2013.....	100
TABLA NO. 37: TOTAL RECURSOS DE CONVENIOS LIQUIDADOS QUE TERMINARON EN LAS VIGENCIAS 2009 A 2013 CON RECURSOS PARA FONADE.....	101
TABLA NO. 38: NÚMERO DE CONTRATOS LIQUIDADOS .....	101
TABLA NO. 39: PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES.....	104
TABLA NO 40: EVALUACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO.....	104
TABLA NO 41: ACTIVIDADES.....	108
TABLA NO. 42: PROMEDIO MENSUAL DEL VER (MILLONES DE PESOS) Y NIVEL DE RIESGO SOBRE PATRIMONIO Y SOBRE VALOR DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES .....	115
TABLA NO. 43: CUMPLIMIENTO DE LÍMITES DE PÉRDIDAS MÁXIMAS DEL PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS Y DE PROYECTOS.....	116
TABLA NO 44: AVANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO SUSCRITO CON LA SUPERINTENDENCIA FINANCIERA AL CORTE DE 30 DE NOVIEMBRE DE 2014 .....	129
TABLA NO. 45: NÚMERO DE PROCESOS ACTIVOS DE LOS CUALES HACE PARTE LA ENTIDAD COMO SUJETO ACTIVO O PASIVO DEL PROCESO .....	131
TABLA NO. 46: NÚMERO DE RECLAMACIONES CONTRA FONADE .....	132
TABLA NO. 47: NÚMERO DE CASOS DE CONCILIACIÓN.....	132
TABLA NO. 48: NÚMERO Y VALOR DE LAS RECLAMACIONES SOMETIDAS AL COMITÉ DE CONCILIACIÓN Y DEFENSA JUDICIAL .....	133

TABLA NO. 49: SOLICITUDES DE INICIO DE ACCIONES JUDICIALES ESTUDIADAS POR EL COMITÉ DE CONCILIACIÓN.....133

**RELACION DE FOTOGRAFIAS**

FOTOGRAFÍA 1: VISITAS DE INSPECCIÓN A TÍTULOS MINEROS. ....20  
 FOTOGRAFÍA 2: ERON ACACIAS .....22  
 FOTOGRAFÍA 3: ERON IBAGUÉ.....22  
 FOTOGRAFÍA 4: I.E. CHIRIQUÍ – VALLEDUPAR.....23  
 FOTOGRAFÍA 5: I.E. RIO FRIO – FLORIDABLANCA SANTANDER.....24  
 FOTOGRAFÍA 6: ENTREGA E INSTALACIÓN DE TOLDILLOS EN VIVIENDAS DE PERSONAS AFECTADAS POR MALARIA EN APARTADÓ (ANTIOQUIA), ENERO 2014.....25  
 FOTOGRAFÍA 7: ADECUACIÓN ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN TUBERCULOSIS HOSPITAL BUENAVENTURA (VALLE DEL CAUCA), JUNIO DE 2014.....25  
 FOTOGRAFÍA 8: CDI TOLÚ – SUCRE.....26  
 FOTOGRAFÍA 9: CDI 95 VIOTÁ – CUNDINAMARCA .....26  
 FOTOGRAFÍA 10: TERMINAL DE TRASPORTE SAHAGÚN-CÓRDOBA .....27  
 FOTOGRAFÍA 11: COLISEO INSTITUCIÓN MUNICIPAL EDUCATIVA LOS ARRAYANES. CÓRDOBA –NARIÑO .....27  
 FOTOGRAFÍA 12: ZONA DE CAPACITACIÓN PUNTO VIVE DIGITAL - FASE 1, POPAYÁN (CAUCA). .....28  
 FOTOGRAFÍA 13: CARRETERA DE LA SOBERANÍA, LA LEJÍA SARAVENA, TRAMO PR4+500 AL PR8+000. PUENTE SOBRE QUEBRADA LA HOYADA.....29  
 FOTOGRAFÍA 14: ASFALTITA PAUJIL-LA UNIÓN PENEYA. ....30  
 FOTOGRAFÍA 15: PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE DEL ACUEDUCTO DEL CORREGIMIENTO DE ZARATE DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA.....32  
 FOTOGRAFÍA 16: PROYECTO DISTRITO DE RIEGO DEL TRIÁNGULO DEL TOLIMA .....33  
 FOTOGRAFÍA 17: PROYECTO LADRILLERA EL CACIQUE DEL SOL (SOGAMOSO, BOYACÁ).....35

## INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE ha asumido el reto de ser 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 impulsar el desarrollo económico y social en todas las regiones del país.

Los resultados en materia de ejecución de la vigencia 2014 materializan la concreción del reto asumido en el Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos”, como el socio estratégico del Estado para la implementación de proyectos que transforman vidas. Es así como el 86,9% de la totalidad del portafolio de convenios se encuentra en dos de los cinco objetivos del Plan: Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social y Crecimiento Sostenible y Competitividad.

A partir de la formulación del PND 2014-2018 TODOS POR UN NUEVO PAIS, FONADE tiene el reto de consolidarse como el principal aliado de las regiones para apoyar la estructuración y ejecución de proyectos en los tres pilares definidos (PAZ, EQUIDAD y EDUCACION) y en la Visión territorial y regional que propone el PND para la ejecución de políticas públicas.

De esta forma, el enfoque de la Entidad en 2014 fue el de acelerar la ejecución de los convenios suscritos en vigencias anteriores, con resultados muy positivos. En efecto, durante dicha vigencia se terminaron y entregaron 719 proyectos, de los cuales 248 son de obra, 342 de dotaciones, 58 de estructuración y los demás corresponden a interventoría, asistencia técnica y consultoría, todos los anteriores con una inversión aproximada de \$556.147 millones, que en comparación con los 260 proyectos entregados en 2013 (19 de obra, 86 de dotaciones, 120 de interventoría y los demás corresponden a asistencia técnica, estructuración y consultoría) por un valor cercano a \$ 112.188 millones, demuestra el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

En relación con lo anterior, se destaca la entrega de 56 proyectos por un valor aproximado de \$ 88.960 millones en construcción y mejoramiento de vías urbanas y rurales en 120 municipios del país, en desarrollo de los convenios suscritos con el Departamento para la Prosperidad Social y el INVIAS. Así mismo, en conjunto con el Ministerio de Educación Nacional, se entregaron 20 proyectos de construcción, adecuación y dotación de infraestructuras educativas por un valor de \$ 35.839 millones, destacándose los megacolegios “La Nevada” en Valledupar, Cesar y “Mundo Feliz” en Galapa, Atlántico.

Por su parte, en el sector de saneamiento básico y agua potable, se realizaron intervenciones a viviendas en 15 municipios por un valor de \$150.355 millones. De igual forma, en el marco de los convenios suscritos con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio se realizó la construcción, ampliación y mejoramiento de acueductos y alcantarillados en 8 municipios con una inversión cercana a los \$ 24.507 millones.

Como consecuencia de lo anterior, FONADE ha venido mejorando la ejecución física y presupuestal de sus proyectos, lo cual se evidencia en el valor total anual desembolsado, que se detalla a continuación:

**Monto desembolsos anuales**

<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Valor desembolsado	\$ 590.238 millones	\$ 716.189 millones	\$ 1,08 billones	\$1,30 Billones

En efecto, como se observa en 2014 se desembolsaron 1,3 billones, lo cual representa una crecimiento del 30% frente a los desembolsos de 2013 y el valor más alto de los últimos años.

Desde el punto de vista financiero, al cierre del año 2014 los resultados de la Entidad fueron satisfactorios; la buena gestión financiera, administrativa, jurídica y la ejecución de los proyectos contribuyeron a mejorar la rentabilidad y la posición financiera de FONADE. Es así como la Utilidad Neta de la Entidad alcanzó los \$ 10.689 millones, presentando un incremento del 3% frente a los resultados obtenidos en el año anterior (\$ 10.420 millones). Esto representa un resultado positivo, considerando la coyuntura presentada en los mercados financieros locales, que impactaron desfavorablemente el desempeño de los portafolios de inversión. De igual manera FONADE avanzó de manera importante en el proceso de liquidaciones de convenios y contratos derivados, al liquidar 99 convenios y 4.808 contratos derivados.

Finalmente, en cumplimiento de lo dispuesto en la Directiva Presidencial 06 de 2014, la Entidad ha tomado medidas para estimular el ahorro en los gastos de funcionamiento, generando una reducción del 18% en el presupuesto programado para el año 2015.

En el presente informe de gestión, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, resume los principales logros y retos de su gestión durante el 2014. Sea esta la oportunidad para agradecer el trabajo conjunto entre el equipo de colaboradores y nuestros clientes y aliados, así como las directrices y orientaciones de la Junta Directiva.

La Gerencia General certifica que la información contenida en este informe de gestión se deriva de las normas técnicas y las normas básicas contenidas en el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993. La información refleja las cifras y hechos económicos del periodo fiscal 2014 y cumple con los principios de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación, presentación y revelación. Igualmente, en 2014 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial No. 02 de febrero de 2002 sobre derechos de autor y los derechos conexos, y lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

**JOSE ALEJANDRO BAYONA CHAPARRO**

**Gerente General (E)**



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# CAPÍTULO 1

## GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



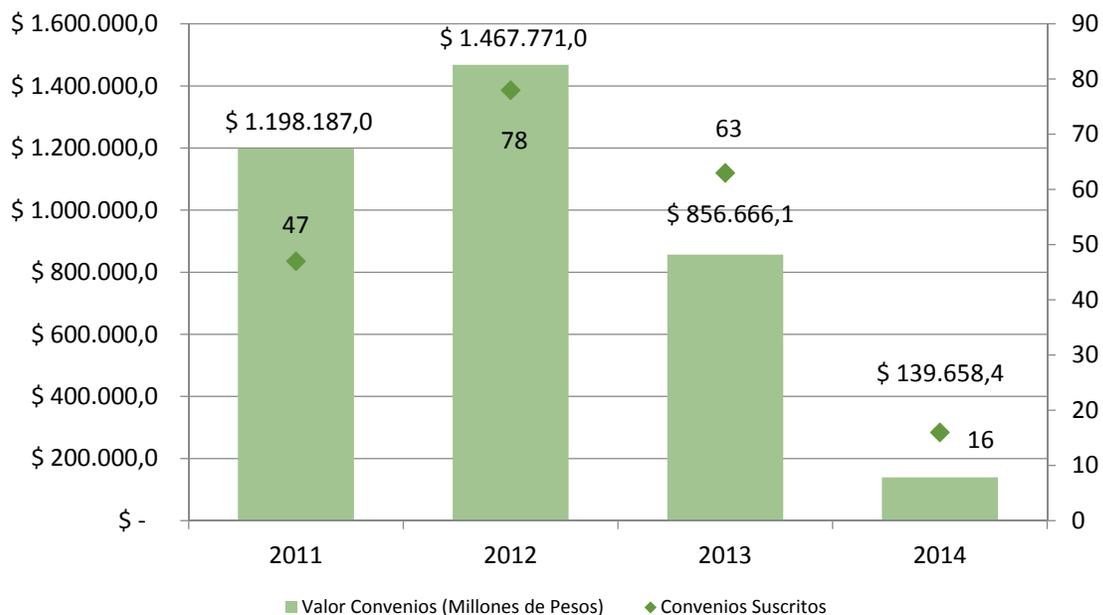
**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
FAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

## 1 LÍNEAS DE NEGOCIO DE GERENCIA Y GESTIÓN

### 1.1 SUSCRIPCIÓN Y EJECUCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

En el año 2014 FONADE suscribió un total de 16 nuevos convenios y contratos, por valor total de \$ 139.658 millones, representando un cumplimiento del 23% con respecto a la meta trazada para el año 2014 fijada en \$600.000 millones, sin considerar adiciones. No obstante lo anterior, frente a la meta establecida en el Plan Estratégico de la Entidad FONADE 2012 – 2014 con corte a diciembre de 2014 (suscripción de nuevos convenios y contratos por \$2.800.000 millones), la Entidad alcanzó un acumulado del 88%, ya que finalizado el año 2014 se acumuló un total de \$2.464.095 millones en convenios y contratos suscritos. El Gráfico No. 01 presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor durante el periodo 2011 – 2014. El efecto de la ley de garantías electorales, así como la transición en las entidades públicas nacionales por el inicio del periodo presidencial 2014-2018 afectaron el nivel y desarrollo que FONADE traía en la firma de nuevos convenios.

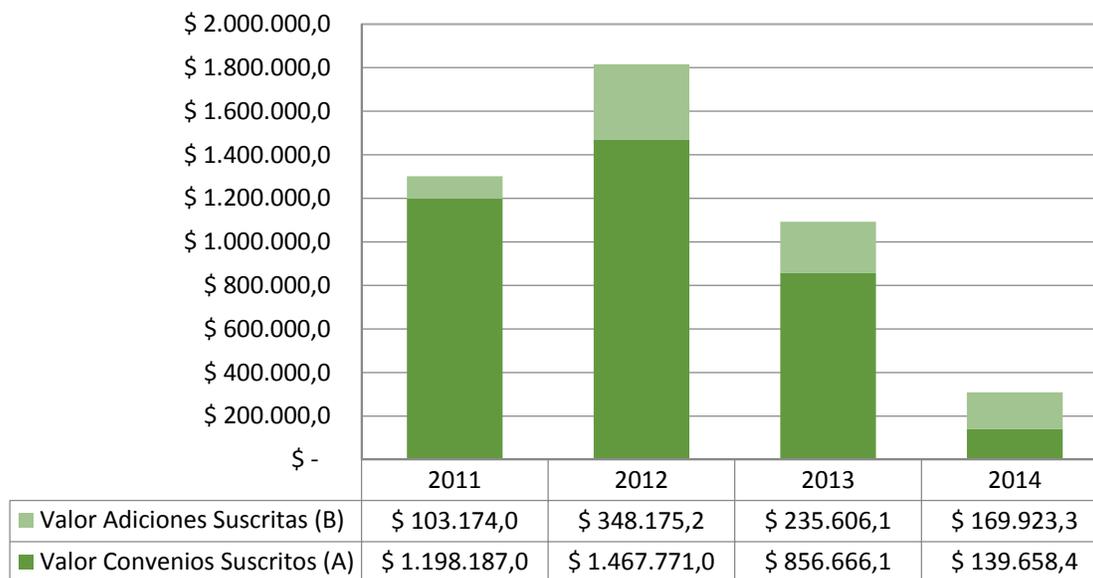
Gráfico No. 01: Número y valor de convenios suscritos en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2014



Para el año 2014, el número y valor absoluto de las adiciones realizadas a los convenios en ejecución correspondió a \$169.923 millones, que representa una disminución frente a la cifra alcanzada en el 2013 (\$235.606 millones), explicada en parte por la finalización de varios convenios con cumplimiento satisfactorio. Como se observa en la Gráfica No. 2, el promedio del valor absoluto de las adiciones sobre el monto de los negocios en FONADE en el periodo 2011 a 2014 es del 45%, afectado puntualmente por el comportamiento particular del 2014, en donde la suscripción de adiciones de convenios en ejecución superó

la correspondiente a la firma de nuevos negocios (121%), que como fue mencionado, correspondió al efecto que la ley de garantías electorales generó en la dinámica que venía trayendo la entidad desde el 2011. No obstante lo anterior, en comparación con los años anteriores, el porcentaje del peso que representan las adiciones con la suscripción de nuevos negocios es menor y corresponde a la política de diversificación y consecución de nuevos clientes por parte de FONADE.

Gráfico No. 02: Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2014

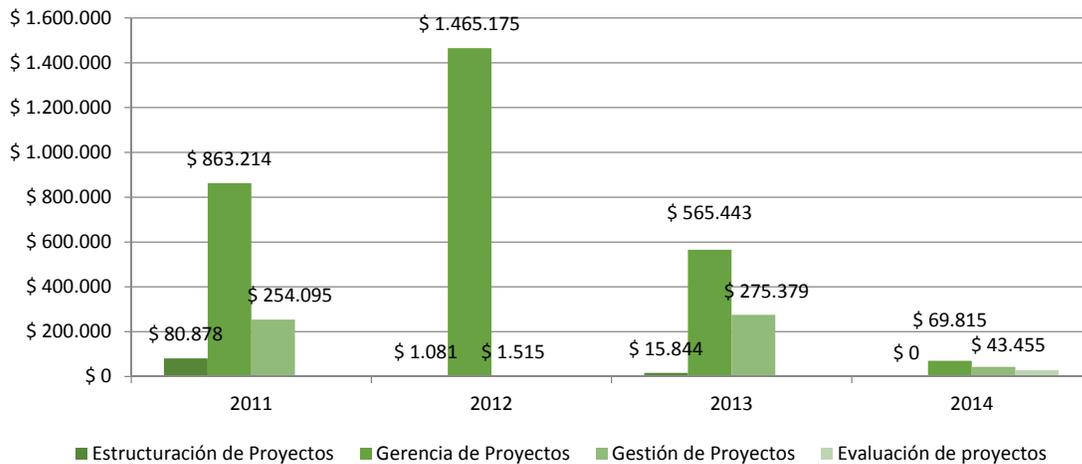


Considerando las adiciones a los convenios, el valor consolidado de negocios suscritos para el año 2014 corresponde a \$309.581 millones. Este resultado se suma al desempeño de nuevos negocios obtenido durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 cuyo valor acumulado corresponde al 74% del valor total de los negocios suscritos por FONADE desde 2008, el cual asciende a \$6,09 billones.

### 1.1.1 Suscripción de convenios por línea de negocio

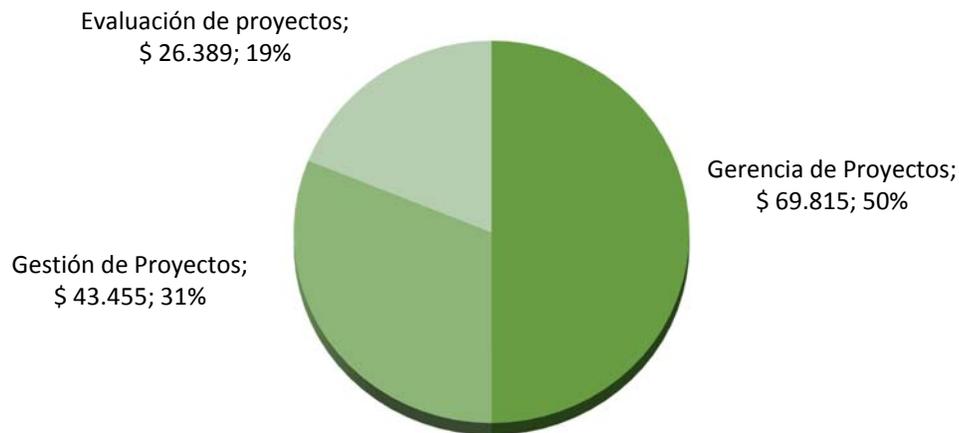
La línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos que se caracteriza por ser aquella en la que el cliente deposita su total confianza, responsabilidad y autoridad en FONADE para la ejecución de las actividades objeto del convenio, es una línea que sigue significando mayor participación dentro del portafolio de servicios ofrecidos por FONADE. En el periodo 2011 a 2014 esta línea cuenta con una participación del 80,9% de los convenios suscritos en el mismo periodo.

Gráfico No. 03: Valor de Convenios suscritos por línea de negocio periodo en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2014



En el año 2014 la principal línea de negocios de FONADE continuó siendo la de Gerencia de Proyectos al alcanzar un monto total de \$69.815 millones, el 50% de los nuevos negocios se realizó sobre esta modalidad<sup>1</sup>, lo que demuestra la confianza y posicionamiento de FONADE como socio estratégico de las entidades del Estado, como se observa en el gráfico No. 04.

Gráfico No. 04: Valor de Convenios suscritos por línea de negocio en el 2014 (Millones de Pesos)



<sup>1</sup> Dentro de la línea de negocios de gerencia de proyectos se incluyen los negocios suscritos sobre el esquema de Evaluación de Proyectos, para los cuales se asume la responsabilidad de resultado y riesgo que definen a la línea de Gerencia de Proyectos.

### 1.1.2 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo

En el periodo 2011 – 2014 FONADE ha dado cumplimiento a sus lineamientos y objetivos estratégicos, participando activamente en la implementación de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo. Durante este periodo FONADE ha suscrito un total de 204 convenios por valor de \$3,6 billones (sin adiciones). El Gráfico No. 05 presenta la participación de los convenios suscritos en dicho periodo con referencia a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. Cabe destacar, que el 86,9% de la totalidad del portafolio se encuentra en dos de los cinco objetivos del Plan como son: Crecimiento sostenible y competitividad e Igualdad de oportunidades para la prosperidad social.

Gráfico No. 05: Distribución del Valor de Convenios Suscritos en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2014 según los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (Millones de pesos)



Tabla No. 01: Distribución del valor de convenios suscritos en 2014 según los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo 2011 – 2014

Objetivo (Política)	Estrategia (Objetivo)	Número de Convenios	Valor (Millones)
<b>Convergencia y Desarrollo Regional</b>	Apoyos Transversales al Desarrollo Regional	4	\$ 21.504
Total Convergencia y Desarrollo Regional		<b>4</b>	<b>\$ 21.504</b>
<b>Crecimiento sostenible y Competitividad</b>	Locomotoras para el Crecimiento y la Generación de Empleo	4	\$ 42.464
	Política Integral de Desarrollo y Protección Social	1	\$ 8.000
Total Crecimiento sostenible y Competitividad		<b>5</b>	<b>\$ 50.464</b>

<b>Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social</b>	Locomotoras para el Crecimiento y la Generación de Empleo	1	\$ 21.366
	Política Integral de Desarrollo y Protección Social	6	\$ 46.324
<b>Total Igualdad de Oportunidades para la Prosperidad Social</b>		<b>7</b>	<b>\$ 67.690</b>
<b>Total general</b>		<b>16</b>	<b>\$ 139.658</b>

### 1.1.3 Participación de FONADE en los sectores de la administración nacional

El periodo 2011 – 2014 continuo siendo un espacio en el que se demostró la confianza y posicionamiento de FONADE como socio estratégico de las entidades del Estado para la implementación de sus programas y proyectos, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. La Tabla No. 2 presenta el detalle de la distribución de participación de cada uno de los sectores de la administración nacional en el portafolio de convenios suscritos durante el periodo 2011 – 2014.

Tabla No. 02: Distribución sectorial del portafolio de convenios suscritos por FONADE en el periodo Enero de 2011 a Diciembre de 2014

Sectores de la administración nacional	2011 – 2014		
	Número de Convenios	Porcentaje (%)	Valor Total (Millones)
<b>Inclusión social y reconciliación</b>	28	35,03%	\$ 1.282.775
<b>Minas y Energía</b>	8	13,39%	\$ 490.520
<b>Vivienda, ciudad y territorio</b>	17	11,24%	\$ 411.663
<b>Comunicaciones</b>	4	7,11%	\$ 260.228
<b>Planeación y desarrollo territorial</b>	19	7,01%	\$ 256.846
<b>Comercio, Industria Turismo</b>	11	4,77%	\$ 174.539
<b>Defensa y policía</b>	2	3,95%	\$ 144.798
<b>Deportes y recreación</b>	6	3,55%	\$ 130.046
<b>Transporte</b>	6	3,04%	\$ 111.171
<b>Educación</b>	20	2,93%	\$ 107.141
<b>Hacienda y Crédito Público</b>	4	2,35%	\$ 86.038
<b>Interior y Justicia</b>	52	1,98%	\$ 72.497
<b>Trabajo</b>	1	1,29%	\$ 47.311
<b>Cultura</b>	15	1,28%	\$ 46.708
<b>Empleo publico</b>	3	0,44%	\$ 15.970
<b>Agricultura</b>	1	0,27%	\$ 9.800
<b>Presidencia de la republica</b>	1	0,20%	\$ 7.263
<b>Salud y protección social</b>	1	0,11%	\$ 4.083
<b>Ambiente y desarrollo sostenible</b>	5	0,08%	\$ 2.886
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.662.282</b>

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

Para lo correspondiente a la vigencia 2014, la Tabla No. 3 presenta el detalle de la distribución de los sectores de la administración nacional en el portafolio de convenios FONADE.

Tabla No. 03: Distribución sectorial del portafolio de convenios firmados por FONADE en 2014

Sectores de la administración nacional	2014		
	Número de Convenios	Porcentaje (%)	Valor Total (Millones)
Deportes y recreación	2	25,36%	\$ 35.412
Comercio, Industria Turismo	2	16,02%	\$ 22.366
Planeación y desarrollo territorial	3	14,68%	\$ 20.504
Vivienda, ciudad y territorio	2	13,62%	\$ 19.016
Minas y Energía	1	12,97%	\$ 18.107
Educación	2	11,22%	\$ 15.669
Inclusión social y reconciliación	1	5,73%	\$ 8.000
Cultura	3	0,42%	\$ 584
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 139.658</b>

De la Tabla No. 03 se destaca el sector de Deportes y Recreación como el principal sector de los convenios firmados por FONADE en 2014 con una participación del 25%. En segundo lugar se encuentra el sector de Comercio Industria y Turismo con un 16% y en tercer lugar Planeación y desarrollo territorial con el 14%.

## 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 2014, 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 once convenios por un valor de \$831.280 millones de pesos; 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 y el Ministerio del Interior.

Como elemento común dentro del desarrollo de los convenios se encuentra el progreso y desarrollo que pretende el Gobierno Nacional con el impulso de políticas públicas como la “Locomotora Minera”.

FOTOGRAFÍA 1: VISITAS DE INSPECCIÓN A TÍTULOS MINEROS.



De acuerdo con lo anterior, en 2014 FONADE culminó la ejecución del convenio suscrito con la Agencia Nacional de Minería, para realizar las actividades de apoyo a la fiscalización integral de títulos mineros en el territorio nacional. Entre las actividades más importantes en la ejecución del convenio se contemplaban 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.

Durante la ejecución del convenio, al 31 de diciembre de 2014, se realizaron 39.598 evaluaciones documentales de títulos mineros, 37.355 visitas de campo realizadas y se registraron en la plataforma de la ANM un total de 39.437 IFI, dando cubrimiento al 100% de los títulos mineros del país.

Los resultados económicos derivados en parte del proyecto, destacan el incremento en el recaudo del canon superficiario, que para la vigencia 2012 ascendió a la suma de \$25.692 millones pasando a \$39.164 millones recibidos en la vigencia 2013 y encontrándose pendiente por reportar 2014. De igual forma, la Agencia Nacional de Minería, como administradora integral de los recursos minerales de propiedad del Estado, cuenta con información detallada de los 10.160 títulos mineros fiscalizados.

En el marco de los convenios suscritos con el Servicio Geológico Colombiano, 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, Cartografía Geológica, Geoquímica, Ensayos Geomecánicos y Exploración de Azufre.

Entre los resultados más destacados en 2014 se tiene el sobrevuelo y captura de datos en cerca de 480.000 km en zonas del territorio nacional declaradas como áreas estratégicas identificadas con potencial minero. De igual forma, el levantamiento de información geológica de superficie y mapas geológicos en más de 38.000 km<sup>2</sup> en el departamento de Vichada, la exploración y caracterización de Azufre de un área de 150 km<sup>2</sup> entre los municipios de Gachalá y Gachetá en el departamento de Cundinamarca y 128 ensayos geomecánicos en la misma cantidad de muestras de roca.

En 2014 la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH y FONADE dieron continuidad a la implementación de actividades enfocadas en el fortalecimiento y gestión del conocimiento geológico, geofísico, ambiental, captura de datos y fortalecimiento de comunidades indígenas y afro descendientes en zonas de influencia del sector de hidrocarburos bajo el marco de cinco (5) convenios interadministrativos suscritos entre las entidades. El valor total de los convenios suscritos con la Agencia asciende a \$386.507,69 millones de pesos.

Entre los resultados más destacados se encuentra la terminación de las actividades técnicas del proyecto de adquisición sísmica Cauca-Patía 2D/09, relacionada con Procesamiento de la Información Sísmica, Gravimetría y Magnetometría, Geología y Análisis de Muestras de Gasometría e Interpretación.

En el último bimestre de 2014, se llevó a cabo el proceso de entrega de bienes (dotación) relacionados con los proyectos de beneficio a las comunidades (PBC) en el área de influencia directa del programa sísmico Línea Transandina, en los Municipios de Boavita, La Uvita, Jericó, Soata, Tipacoque, Covarachía, Chita en el Departamento de Boyacá y Capitanejo y Molagavita en el Departamento de Santander. Se entregaron bienes a 29 comunidades de estos municipios, suscribiéndose las respectivas actas de entrega y paz y salvo.

Así mismo, se realizaron las entregas de bienes (dotación) relacionadas con los proyectos de beneficio a las comunidades (PBC) localizadas en el área de influencia directa del programa sísmico Cuenca Cauca Patía, en los Municipios de Buga, San Pedro, Bugalagrande, Tuluá, Sevilla, Andalucía, Obando, Cartago, La Victoria. Se entregaron bienes a 37 comunidades de estos municipios, suscribiéndose las respectivas actas de entrega y paz y salvo.

En el mes de diciembre, se concluyó el proyecto de Adquisición de Batimetría en las cuencas offshore del Pacífico, Cayos y Caribe de Colombia con la suscripción de las actas de entrega y recibo final a la ANH de un Demulador DGNSS y un Sistema Multihaz de Aguas Profundas, equipos que fueron instalados en el Buque ARC Malpelo de la Armada Nacional para realizar proyectos de investigación por parte de la Dirección General Marítima –DIMAR- y el Centro de Investigaciones Oceanográficas e Hidrográficas del Caribe –CIOH-

Finalmente, es importante destacar que a través del contrato interadministrativo suscrito con la ANH para los proyectos de gestión del entorno, se fortaleció la capacidad de la ANLA para la evaluación y seguimiento de licencias ambientales, objetivo propuesto desde la Vicepresidencia de la República. Adicionalmente, el fortalecimiento a la consulta previa ha permitido realizar un mayor número de protocolizaciones de procesos para proyectos del sector hidrocarburos así como verificaciones y conceptos sobre la existencia de resguardos, cabildos indígenas, y consejos comunitarios.

Adicionalmente se han entregado productos en el marco del trabajo interinstitucional para el fortalecimiento ambiental y social para el sector hidrocarburos, tales como la actualización del atlas de pastos marinos, el levantamiento cartográfico del área de 5 Parques Nacionales Naturales, los lineamientos para la exploración y explotación en áreas aledañas a PNN, el sistema de información y registro étnico, la guía de sísmica marina, la guía técnica colombiana (GTC) de buenas practicas sociales para el sector hidrocarburos, entre otras consultorias que permiten avanzar en la viabilidad socioambiental para las actividades del sector.

### 1.2.1.2 Justicia y Seguridad

Con la entrega y recibo a satisfacción de los Establecimientos de Reclusión del Orden Nacional – ERON – en los municipios de Puerto Triunfo y Guaduas, en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca respectivamente, y las obras complementarias en los ERON de Yopal (Casanare), Acacias (Meta), Ibagué (Tolima) y Florencia (Caquetá), FONADE terminó la ejecución del convenio suscrito con el Ministerio de Justicia y el Derecho y la Unidad Administrativa de Servicios Penitenciarios y Carcelarios UASPEC para ejecutar el proyecto de construcción y dotación de infraestructura penitenciaria y carcelaria del orden nacional”.

Con una inversión que superó los \$900 mil millones de pesos se FONADE adelantó el diseño, construcción y dotación estructural (plantas eléctricas, UPS, calderas, lavanderías y equipos de cocinas) de los siguientes ERON: La Modelo (Cúcuta), Yopal (Casanare), Acacias (Meta), Pedregal (Medellín), Heliconias (Florencia), La Picota (Bogotá), Nueva Picalaña (Ibagué), Complejo Jamundí (Jamundí), La Pola (Guaduas); con una capacidad que supera los 22.000 cupos para internos.

FOTOGRAFÍA 2: ERON ACACIAS



FOTOGRAFÍA 3: ERON IBAGUÉ



En temas de seguridad y convivencia, en 2014 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, Según la Priorización que Imparta el Comité Técnico del SIES y el Comité FONSECON".

En el componente de diseños y construcción de estaciones de policía se entregaron 2 Comandos de Atención Inmediata – CAI- de Policía en Marinilla (Antioquia) y 2 estaciones de Policía en Timaná (Huila) y Casabianca (Tolima). De igual forma, se logró la implementación de Sistemas Integrado de Seguridad – SIES en 21 Municipios del País.

En materia de fortalecimiento del componente de movilidad, se realizó el suministro y dotación de elementos para la Policía Nacional y el Comando General de las Fuerzas Militares en 33 Municipios a nivel nacional, entregando 1.290 motos de diferentes cilindrajes, 44 CAI Móviles, 33 camiones pick up y 2 camionetas blindadas.

Finalmente, en el componente de Plan Cuadrantes orientado a los Municipios de Cali (Valle del Cauca), Villavicencio (Meta), Pereira (Risaralda) y Cúcuta (Norte de Santander), se realizó el suministro y dotación de 561 radios portátiles, 26 antenas repetidoras, 4 actualizaciones del sistema de frecuencia análoga a frecuencia digital, 16 Video Wall, 36 Televisores Interactivos, 2 sistema de comunicación de video y audio con digitalización fotográfica de sitios críticos de seguridad de los Municipios, se instaló en el parque automotor suministrado por la policía nacional 190 kit de video vehicular y 122 kit de reconocimiento de placas.

### 1.2.1.3 Educación

Gracias a los convenios 197060 y 197013 (Megacolegios), suscritos con el Ministerio de Educación Nacional, durante el año 2014 se terminaron de construir, dotar y entregar siete (7) infraestructuras educativas, en los Municipios de Floridablanca y Barrancabermeja (Santander), Galapa (Atlántico), Cali (Valle del Cauca), Cartagena de Indias (Bolívar) y dos en Valledupar (Cesar), por un valor de \$ 84.060 millones, estas infraestructuras educativas benefician cerca de 11.520 niños y jóvenes en edad preescolar, básica y media; y durante su ejecución se generaron cerca de 1.200 empleos directos.

Con la entrega de estas 7 infraestructuras, se completa un total de 42 instituciones educativas (Megacolegios) entregadas en 21 municipios de 16 departamentos del país, con una inversión cercana a los \$ 436.000 millones de pesos, lo que ha permitido aumentar la cobertura educativa en 63.360 nuevos cupos estudiantiles, beneficiando principalmente a población localizada en zonas urbano-marginales, con condiciones de marginalidad o desplazamiento.

FOTOGRAFÍA 4: I.E. CHIRIQUÍ – VALLEDUPAR



FOTOGRAFÍA 5: I.E. RIO FRIO – FLORIDABLANCA SANTANDER



De igual forma y en el marco del convenio 210016 (Gerencia Ley 21) suscrito con el Ministerio de Educación Nacional, durante el año 2014 se terminaron de diseñar, construir, dotar y entregar la ampliación de siete (7) infraestructuras educativas, en los Municipios de Nuqui y Bajo Baudó (Chocó), Paramo (Santander), Itagüí y Rionegro (Antioquia), Barranquilla (Atlántico) y Neiva (Huila), por un valor de \$ 9.975 millones, estas infraestructuras educativas benefician cerca de 2.530 jóvenes de educación básica y media.

Con la entrega de estas 7 infraestructuras, se completaron un total de 49 instituciones educativas intervenidas y entregadas en 33 municipios de 15 departamentos del país, con una inversión cercana a los \$ 65.000 millones de pesos, lo que ha permitido aumentar la cobertura educativa en 14.430 nuevos cupos estudiantiles, beneficiando principalmente a población localizada en zonas rurales y urbano-marginales, con difíciles condiciones de seguridad, aislamiento y marginalidad.

Adicionalmente, FONADE apoyó al Ministerio de Educación Nacional mediante el convenio 214005 en el seguimiento a la ejecución de 846 proyectos de infraestructura educativa que se ejecutan en 27 departamentos bajo diferentes esquemas; en 2014 se terminaron 130 proyectos mediante los cuales se entregaron 409 aulas de clase, 129 baterías sanitarias, 18 laboratorios, 1 taller, 14 comedores y 8 aulas de sistemas. La población beneficiada con la terminación de estos proyectos asciende a 11.539 estudiantes.

En tema de educación superior, a través de los convenios 211046 y 212076 suscritos con la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, durante el año 2014 se construyó la primera etapa de la nueva sede de la ESAP en la ciudad de Santa Marta D.T.C.H con una inversión de \$4.522 millones. Igualmente, se adelantaron los estudios y diseños para las nuevas sedes de la ESAP en Cartagena D.T., Barranquilla y Neiva y los estudios y diseños para el reforzamiento de las sedes de Bogotá y Manizales con una inversión de \$1.420 millones, lo cual le permitirá a la ESAP contar con mejores instalaciones para la atención de su comunidad estudiantil.

Adicionalmente, FONADE realizó adecuaciones y mejoras a diez (10) sedes educativas de la ESAP (Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Dosquebradas, Fusagasugá, Granada, Ibagué, Manizales y Medellín), con una inversión de \$3.507 millones de pesos, lo que le ha permitido a la ESAP contar con mejores espacios para prestar servicios educativos a más de 4.000 estudiantes a nivel nacional.

#### 1.2.1.4 Salud

FONADE y el Fondo Mundial suscribieron el convenio No. 210011 gracias al cual, durante el 2014 se logró la adquisición y entrega de 696.600 elementos sanitarios y no sanitarios a las Secretarías de Salud de los Departamentos de Antioquia, Córdoba, Chocó, Valle del Cauca y Cauca para la prevención y control de la Malaria, dentro de los cuales se destaca la compra de 67.300 pruebas rápidas para el diagnóstico de la enfermedad en zonas rurales dispersas de 44 Municipios que concentran el 80% de los casos del País. Con la gestión adelantada por FONADE, se ha logrado que más de 19.300 personas afectadas por la malaria reciban tratamiento adecuado y oportuno.

Por otra parte, FONADE en el marco del convenio No. 211032, también suscrito con el Fondo Mundial, para “Fortalecer la Estrategia Alto a la Tuberculosis en Municipios priorizados de Colombia.”, durante el 2014 se entregó a Municipios del Litoral Pacífico más de 180 elementos como dotación a los programas para el control de la tuberculosis y mejoró los espacios de atención de los pacientes en puestos de salud y en el hospital departamental de la Ciudad de Buenaventura. Estas estrategias han permitido que el 82% de los pacientes con tuberculosis multidrogo-resistente hayan iniciado tratamiento.



FOTOGRAFÍA 6: ENTREGA E INSTALACIÓN DE TOLDILLOS EN VIVIENDAS DE PERSONAS AFECTADAS POR MALARIA EN APARTADÓ (ANTIOQUIA), ENERO 2014.



FOTOGRAFÍA 7: ADECUACIÓN ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN TUBERCULOSIS HOSPITAL BUENAVENTURA (VALLE DEL CAUCA), JUNIO DE 2014.

### 1.2.1.5 Primera infancia, niñez y adolescencia

Dentro de este sector se destacan dos convenios suscritos con el ICBF, el 211048 (Centros de Desarrollo Infantil- Centros de Responsabilidad Penal y Centros Zonales) y el 212081 (Construcción de CDI'S en el territorio nacional ICBF - FND). En el 2014 se terminaron de construir 13 CDIs, por un valor de \$27.418 millones, gracias a los cuales se verán beneficiados cerca de 2.600 niñas y niños; asimismo, se terminaron de construir dos (2) Centros de Responsabilidad Penal por valor de \$1.427 millones, para atención de 88 jóvenes.

FOTOGRAFÍA 8: CDI TOLÚ – SUCRE



FOTOGRAFÍA 9: CDI 95 VIOTÁ – CUNDINAMARCA



### 1.2.1.5 Inclusión Social y Reconciliación

En 2014 FONADE y el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS- continuaron la ejecución de los convenios 211041 – DPS 1, 212017- DPS2 y 212080 - DPS3, impulsando obras físicas que buscan contribuir al desarrollo económico y social del País. Los proyectos enmarcados en estos 3 convenios generan impacto en 446 municipios del país, en diferentes sectores tales como saneamiento básico, infraestructura vial y social comunitaria, mejoramiento de condiciones de habitabilidad, entre otros.

A 31 de diciembre de 2014, se contaba con un total de 855 proyectos radicados en FONADE de los cuales 783 se encontraban con la estructuración aprobada y los 72 restantes en proceso. En tal sentido, de los 783 proyectos estructurados desde el inicio de los convenios,

en 2014 se realizó la entrega de 92 proyectos por valor de \$125.684 millones de pesos, los cuales impactan directamente a 74 Municipios de 23 departamentos del país; dentro de los proyectos entregados se destacan el mejoramiento de 3 instituciones educativas, la adecuación y/o mejoramiento de 15 escenarios deportivos, la construcción de 9 parques, la construcción de 4.8 kilómetros de vías, el mejoramiento de 19.79 kilómetros de vías, la intervención a 262 viviendas para el mejoramiento de condiciones de habitabilidad, la construcción de 1 plaza de mercado y la construcción de una terminal de transportes, entre otros.

Los 691 proyectos restantes, se encuentran en ejecución, 39% de ellos se entregarán el primer semestre de 2015, 49% en el segundo semestre de 2015 y los restantes se entregarán en el 2016.

FOTOGRAFÍA 10: TERMINAL DE TRASPORTE SAHAGÚN-CÓRDOBA



FOTOGRAFÍA 11: COLISEO INSTITUCIÓN MUNICIPAL EDUCATIVA LOS ARRAYANES. CÓRDOBA – NARIÑO



### 1.2.1.6 Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Durante el 2014 FONADE garantizó la operación de la Intranet Gubernamental para 139 entidades del Estado, a través de la oferta de cinco componentes de servicio: la Red de Alta Velocidad (RAVEC), el Centro de Datos del Estado Colombiano, el Centro de Contacto Ciudadano y el Mantenimiento y Operación de Soluciones; igualmente a través del convenio 210060 suscrito con el Fondo de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones - FONDO TIC se logró mantener en línea para consulta y acceso, múltiples servicios del Estado para beneficio de los ciudadanos colombianos. El convenio terminó el 31 de diciembre de 2014 y el total de la operación fue transferida.

Siendo el FONDO TIC un cliente estratégico de FONADE, a través del convenio 212039 en el 2014 se pusieron en operación 216 Puntos Vive Digital en diferentes Municipios del País, así mismo se mantienen activos 314 Contratos Interadministrativos con Entidades Territoriales con las que se adelanta la implementación.

Por otra parte con recursos del convenio 213063, cuyo objeto es “Realizar la Gerencia Integral del Proyecto Planeación, Implementación y Operación de Puntos Vive Digital Fase 2”, FONADE dio inicio a la implementación de la infraestructura técnica (equipos, software, mobiliario, señalización y adecuaciones) de 320 PVD Fase 2 Plus, en Instituciones Públicas Educativas; igualmente a finales de año se entregaron para implementación a los proveedores contratados, 159 lugares dispuestos por los Municipios y aprobados por la interventoría, lo cual permitirá la entrega de 159 Puntos Vive Digital PLUS durante el primer trimestre de 2015, los 161 PVD restantes están previstos para el segundo trimestre del mismo año. La implementación de este proyecto permitirá a la comunidad en general y en especial a los alumnos de las instituciones públicas educativas adquirir 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.

A través del convenio 211049 - Plataforma Virtual SENA, 3.585.099 estudiantes fueron beneficiados por la herramienta durante el 2014, donde FONADE se ha encargado de garantizar el funcionamiento de la plataforma por un periodo de 33 meses.



FOTOGRAFÍA 12: ZONA DE CAPACITACIÓN PUNTO VIVE DIGITAL - FASE 1, POPAYÁN (CAUCA).

### 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 - suscribió el Convenio 200925 con el Ministerio de Defensa – Ejército, Ministerio de Transporte y FONADE, 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”. Durante el año 2014, FONADE realizó la conformación y ampliación de 3.5 km en el tramo Mesetas Jardín de Peñas así como la conformación y ampliación de 3.3 km en el tramo Baraya-Colombia; igualmente se dio inicio a la construcción del puente Santa Bárbara.

FOTOGRAFÍA 13: CARRETERA DE LA SOBERANÍA, LA LEJÍA SARAVENA, TRAMO PR4+500 AL PR8+000. PUENTE SOBRE QUEBRADA LA HOYADA.



En cuanto a la Carretera de la Soberanía, se pavimentaron durante el 2014 2.6 km del Tramo Frente Pamplona - La Lejía Norte de Santander lo cual representa un avance del 74% de la meta de ejecución de este tramo; para el proyecto de pavimentación de 2 km del tramo Labateca en Norte de Santander se llegó a un avance del 90% y en cuanto al tramo de Curabá – Boyacá se pavimentaron 8km. El desarrollo de estos proyectos ha generado alrededor de 1.789 empleos.

#### ➤ **Proyectos Estrategias de Consolidación**

En lo corrido del 2014 y bajo la ejecución del Convenio 212042 cuyo propósito es adelantar la Gerencia Integral de actividades contempladas en el Plan de Consolidación para los proyectos: 1) Pavimentación de la vía Mondomo – Tres Quebradas – San Pedro en el departamento de Cauca; 2) Mejoramiento en Asfaltita de la vía Paujil – La Unión Peneya en el Departamento del Caquetá, 3) Rehabilitación de la Aeropista del Municipio de Planadas, 4) Pavimentación de la vía Ataco-Planadas, sector La Brecha y 5) Pavimentación de la vía Planadas-Gaitania en el Departamento del Tolima; en 2014 se realizaron las siguientes actividades: En la vía “Mondomo-Tres Quebradas-San Pedro”, municipio de

Santander de Quilichao, departamento del Cauca, se pavimentaron 4 Km de una meta de 7.1 Km; la terminación y entrega del proyecto se tiene prevista para el mes de Mayo de 2015.

FOTOGRAFÍA 14: ASFALTITA PAUJIL-LA UNIÓN PENEYA.



Para el proyecto “Mejoramiento en Asfaltita de la vía Paujil-La Unión Peneya” en el Departamento de Caquetá, se pavimentaron 3.4 km de 4Km de meta física establecida (85%) y se construyeron 1.800 metros de cunetas (45%) de los 4.000 metros previstos, una vez terminen las obras de pavimentación se procederá con las obras de señalización vial ara así terminar y entregar el proyecto en el primer semestre de 2015.

Por otra parte en el proyecto “Rehabilitación de la Aeropista del Municipio de Planadas-Tolima”, se realizó la pavimentación de 0,7 Km de longitud de la pista (ancho de 18 metros). Para 205 se tiene previsto terminar las obras de cerramiento perimetral, llave de giro, zona de espera y adecuación paisajística, y así dar cumplimiento a la normatividad establecida por la Aeronáutica Civil para poder dar por terminado y entregado este proyecto.

El proyecto de Pavimentación de la vía Ataco-Planadas, sector La Brecha K69+000 al K66+900, tuvo un avance en 2014 de 1,6 Km pavimentados, finalmente para el proyecto de “Pavimentación de la vía Planadas-Gaitania”, FONADE logró ajustar el diseño de los primeros 5 km, así como la estructura de pavimento hasta el nivel de base de los primeros 1,3 Km. La terminación y entrega del proyecto a la Gobernación del Tolima, se tiene prevista para diciembre de 2015.

En el marco del Convenio 213046 el cual tiene como propósito adelantar la Gerencia del proyecto de Mejoramiento y Pavimentación de la vía Tibú – La Gabarra en el Departamento de Norte de Santander, durante el 2014 se tramitaron todos los permisos ambientales para la ejecución de la vía, se adelantó el corte, ampliación y mejoramiento de 400 m de vía, se realizaron los diseños para el tramo comprendido entre el kilómetro 48+431 hasta La Gabarra, se contrató todo el personal profesional y técnico requerido por la JEING para el desarrollo del proyecto, se realizaron parte de las obras hidráulicas y de estabilización como lo son: 23 alcantarillas, 5 box coulvert y 3 muros de contención.

### ➤ **Proyectos Red Terciaria**

El convenio 211030 fue suscrito el 25 de octubre de 2011 por FONADE y el Instituto Nacional De Vías-INVIAS para realizar 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. En el marco del convenio se han

ejecutado hasta el momento 502 proyectos, distribuidos en 41 interventorías, de los cuales 30 proyectos se encuentran terminados con acta de liquidación pendiente, 4 en ejecución y 468 entregados. Dentro de los avances realizados en la vigencia 2014 se tiene que en el proyecto La Sierrita- Junín, se realizó la construcción de 9 muros en gaviones para la estabilización de la banca y la terminación de cinco muros de Contención en concreto reforzado. Para el proyecto de Construcción del Puente de Valencia, Córdoba se adelantó la actualización de los diseños y planos estructurales, así como la construcción de dos pilotes de 25 metros lineales y el inicio de la construcción de la zapata del margen izquierdo del río; en el proyecto de rehabilitación del puente Bernardo Arango en La Virginia, Risaralda se adelantó el diseño estructural para la rehabilitación del puente así como la preparación de superficies y la colocación de la capa de anticorrosivo a lo largo de toda la estructura; también se tuvo ejecución en el mejoramiento de la red terciaria en el Municipio de Villeta, Cundinamarca logrando terminar 5 tramos arrojando una longitud intervenida en placa huella de 1.195 metros. Finalmente en el 2014 el Proyecto de Mejoramiento de la Vía Terciaria Inírida Guamal, presenta un avance del 7,86 %, que consta de 185 metros lineales de placa huella construidos.

### **1.2.1.8 Vivienda**

FONADE y FIDUBOGOTA suscribieron el convenio 213037 en junio de 2013, cuyo objeto es realizar la supervisión de un paquete de 95 proyectos del Programa de Vivienda Gratuita, proyectos que se viene ejecutando en nueve Departamentos y en el Distrito Capital. A 31 de Diciembre de 2014 se han certificado 7.534 soluciones de vivienda en 40 proyectos, equivalentes al 37% del total de viviendas objeto de supervisión (20.387). Por otra parte gracias al convenio 214003 suscrito con FONVIVIENDA en Enero de 2014, mediante el cual FONADE supervisa y certifica la correcta aplicación de subsidios de vivienda, en las modalidades de adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio, mejoramiento de vivienda y vivienda saludable, POD, atención a población en situación de desplazamiento y AFN, en el 2014 logramos certificar más de 13.000 SFV en todo el territorio nacional beneficiando al mismo número de familias.

Para el 2014 el paquete de proyectos del convenio 213001 suscrito con Fidubogotá, para la interventoría al programa de Vivienda de Interés Prioritario (VIP) del Gobierno Nacional aumento a 95 proyectos; de los cuales FONADE logró entregar 9 proyectos al 100% durante 2014, con 2.702 viviendas certificadas, así como entregas parciales de proyectos, para un total de 3.912 viviendas, que cumplen con los parámetros de calidad, seguridad y normatividad vigente, garantizando que las familias beneficiarias del programa cuenten con una vivienda digna y segura. Los proyectos certificados completos fueron en 9 Municipios del País, Girón (Santander), Baranoa (Atlántico), Santander de Quilichao (Cauca), Armenia (Quindío), Galeras (Sucre), Valledupar (Cesar), Hatonuevo y Distracción (La Guajira), y Pore (Casanare).

### **1.2.1.9 Agua Potable y Saneamiento Básico**

Durante el 2014, 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 y redes intradomiciliarias a nivel nacional (convenios 212015 y 213004).

FOTOGRAFÍA 15: PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA POTABLE DEL ACUEDUCTO DEL CORREGIMIENTO DE ZARATE DEL MUNICIPIO DE PLATO MAGDALENA



A través del convenio Rurales I (212015), se realizó la entrega de nueve proyectos a saber: 1) Mejoramiento del acueducto del centro poblado El Pedral del Municipio de Puerto Wilches, Santander; 2) Construcción del Plan maestro de alcantarillado del corregimiento de Yarima Fase II del Municipio de San Vicente de Chucurí, Santander (construcción de la segunda etapa del alcantarillado del centro poblado); 3) Proyecto de construcción del sistema de aducción, potabilización y conducción del acueducto de la vereda Calichal, Municipio de Málaga, Santander; 4) Obra de conducción de agua potable corregimiento de la Chorrera, Municipio de Juan de Acosta - Departamento de Atlántico; 5) Proyecto de construcción del sistema de acueducto del corregimiento de los Hornitos, Municipio de Distracción - La Guajira; 6) Ampliación y optimización del acueducto y construcción del alcantarillado del resguardo indígena Chimila en el corregimiento de Gaira, Municipio de Santa Marta – Magdalena; 7) Ampliación y optimización del sistema de acueducto del corregimiento de El Carmen del Magdalena, Municipio de Plato – Magdalena; 8) Obra de ampliación y optimización del acueducto del corregimiento de Zárate, Municipio de Plato – Magdalena; 9) Formulación y estructuración del proyecto integral de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales del centro poblado Maracaibo y Vereda Guapaya Bajo del Municipio de Vista Hermosa, Departamento del Meta.

En el programa Rurales II, (213004) se realizó la entrega de dos proyectos, 1) la optimización del acueducto interveredal en el Municipio del Colegio (Cundinamarca), 2) el alcantarillado del centro poblado El Pedregal en el municipio de Imués (Nariño). Estos 11 proyectos han tenido un impacto social en un total de 12.037 habitantes de zonas rurales. Para el 2015 se espera entregar 33 proyectos en 30 Municipios de 15 Departamentos del País los cuales beneficiarán alrededor de 71.516 personas de zonas rurales.

Dentro de este sector también se destacan los convenios del Programa de Conexiones Intradomiciliarias (212015 y 213003), gracias a los cuales durante el 2014 se terminaron 16 proyectos en 13 ciudades del País, y se lograron 21.228 intervenciones, es decir, cerca de 95.526 personas beneficiadas de los estratos 1 y 2, lo cual hace que sea uno de los programas gerenciados por FONADE con mayor impacto social a nivel nacional. Durante la vigencia 2014 se ejecutaron dos nuevos proyectos gracias a los cuales se atendieron 1485 viviendas en las ciudades de Cúcuta y Bucaramanga.

Así mismo, dentro de otros proyectos que ejecuta FONADE con el Ministerio de Vivienda, el convenio 210069 (interventoría a obras del Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico), durante el 2014 entregó 22.7 km de colectores y canales de aguas lluvias, en tres proyectos, en los Municipios – capitales: Cúcuta, Sincelejo y Montería; beneficiando aproximadamente a 235 mil personas. Así mismo, continúan las interventorías de éste y los otros convenios de seguimiento al VAS (211042, 212073 y 213005) en los Municipios San Pablo, San Lorenzo, Cuaspúd y Sandoná del Departamento de Nariño.

### 1.2.1.10 Sector Agropecuario

Durante el 2014 FONADE continuó con la ejecución del Proyecto de Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triangulo del Tolima suscrito en octubre de 2005 con INCODER. En el marco de este convenio se realizaron los siguientes proyectos: 1) Construcción de los canales principales del distrito de riego con una longitud de 66,5 km de canales revestidos en concreto, con sus estructuras auxiliares que incluyen box culverts, puentes peatonales, puentes vehiculares, sifones, rápidas, controles y tomas laterales. 2) La realización del Plan de gestión social, a través del cual se realizaron las labores de atención de quejas, inquietudes y peticiones realizadas por la comunidad respecto al desarrollo del Distrito de Riego. 3) La implementación de plan agro productivo, desarrollado por el ICA y FEDECACAO, quienes han realizado actividades tales como talleres y capacitaciones en temas relacionados con técnicas de cultivo, manejo económico de los costos de las parcelas y optimización de los recursos hídricos. 4) El mantenimiento de las obras Fase I las cuales se han realizado por medio de un convenio interadministrativo con la Alcaldía Municipal de Coyaima - Tolima, el cual incluye labores de limpieza de vías, podas, limpieza de cunetas, mantenimiento de carpintería metálica, control y reporte de los caudales. 5) La instalación del Sistema Control de Caudal a través de sistemas telemétricos de control de caudal sobre el río Saldaña. 6) El avalúo de los 30 predios localizados en la zona de inundación y franja de protección ambiental.

FOTOGRAFÍA 16: PROYECTO DISTRITO DE RIEGO DEL TRIÁNGULO DEL TOLIMA



En el 2014 y buscando dar continuidad a este convenio se suscribió la adición No. 8 por un valor de \$11.000 millones de pesos y se suscribió la prórroga N° 5 por un término de 3 meses hasta el 1 de marzo de 2015 con el fin de financiar la obra e interventoría para el cruce de los canales principales 2, 3 y 4 con las tuberías de petróleo y gas, así como los

cruces con la vía Panamericana; igualmente esta adición financió la continuación de los contratos transversales: Plan de Gestión Social, Plan Agro productivo, mantenimiento obras Fase I, vigilancia privada armada con medio humano para las obras componentes de la Fase I.

El convenio 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. Los resultados objeto del convenio se resumen hasta 31 de diciembre de 2014 en la construcción de la red eléctrica de media tensión con una longitud de 13,2 km, desde la presa El Cercado hasta el corregimiento de Caracolí, en el Municipio de San Juan del Cesar, La Guajira y la actualización de los diseños de las redes de distribución y adecuación predial en los distritos de riego de Ranchería y San Juan, en los Municipios de San Juan del Cesar, Distracción, Fonseca y Barrancas, en La Guajira.

En 2014 y con recursos de sus utilidades, FONADE aportó un total de \$1.184 millones para realizar el proceso de estructuración de una Alianza Publico Privada –APP- para el proyecto multipropósito Ranchería. El objetivo principal de la estructuración es evaluar la viabilidad de implementar un modelo de APP para la terminación de las obras de los Distritos de riego de Ranchería y San Juan en el departamento de la Guajira, diseñados por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural –INCODER.

El contrato para la estructuración fue firmado el 29 de septiembre de 2014 y consta de tres (3) etapas, que corresponden a todo el proceso de estructuración, aprobación y selección de la firma que desarrollará el APP.

### 1.2.1.11 Comercio, Industria y Turismo

#### ➤ Apoyo a Iniciativas de Emprendimiento – Fondo Emprender

FONADE y el SENA continuaron durante el 2014 en la ejecución del programa Fondo Emprender gracias al cual en lo corrido del 2014 se dio apertura a 12 convocatorias nacionales y 23 a nivel regional por un valor de \$50.966 millones. De las convocatorias nacionales se tuvo como resultado 319 nuevas empresas con planes de negocio viabilizados por el orden de \$27.364 millones y con las convocatorias regionales se apoyaron 139 iniciativas empresariales por un valor de 6.139 millones de pesos.

Continuando con rol de apoyo al SENA en la administración y operación del Fondo Emprender, en el mes de noviembre de 2014 FONADE suscribió un nuevo contrato interadministrativo de Gestión de Proyectos por valor de \$21.366 millones. Para el mes de diciembre, se dio apertura a una Convocatoria Nacional por valor de \$16.000 millones, contando en el primer cierre con 162 proyectos que se encuentran en etapa de evaluación.

Durante la ejecución de los convenios del Fondo Emprender, se han apoyado 3.878 emprendimientos ubicados en 597 Municipios de los 32 Departamentos del País, a través de los cuales se han generado 15.269 empleos y ventas por un monto de \$108.184 millones.

FOTOGRAFÍA 17: PROYECTO LADRILLERA EL CACIQUE DEL SOL (SOGAMOSO, BOYACÁ).



### 1.2.1.12 Cultura y Deporte

En 2014 FONADE y COLDEPORTES mantuvieron su alianza estratégica para la ejecución del Programa Súperate – Intercolegiados, programa definido en el marco del PND 2010-2014 en la línea de fomento de la recreación, educación física, actividad física y deporte escolar y social comunitario, como una de las estrategias de la política integral de desarrollo y protección social del gobierno nacional.

Este año SUPERATE contó con la participación de más de 2.111.272, niños, niñas adolescentes, jóvenes y docentes, en más de 8.962 establecimientos educativos, Juntas de Acción Comunal, Cabildos Indígenas y/o instituciones que atienden población con discapacidad, en 1.094 municipios del País, donde se inscribieron para participar en las diferentes competencias del programa a nivel municipal, departamental, regional, nacional e internacional. En el cuatrienio 2010 – 2014 SUPERATE contó con más de 4.000.000 de participantes en las diferentes competencias deportivas.

De acuerdo al plan de estímulos del Programa durante el 2014, se entregaron más de 44.000 incentivos a los ganadores de las fases municipales y departamentales del Programa a nivel nacional.

La fase nacional se realizó en dos sedes: Bogotá y Sincelejo. En la ciudad de Bogotá se congregó la participación de alrededor 6.871 deportistas durante 19 días en veintiuna modalidades deportivas. En Sincelejo se realizó la final nacional de softbol y béisbol con la participación de 209 deportistas de seis departamentos del país. De esta fase nacional en Bogotá se seleccionaron los mejores clasificados para conformar la delegación colombiana que representó al país en la fase internacional.

La fase internacional se realizó entre el 3 y el 11 de diciembre en la ciudad de Aracaju – Brasil, ciudad donde se desarrollaron los XX Juegos Escolares Suramericanos, la delegación colombiana estuvo conformada por 209 personas entre deportistas, entrenadores, médicos, delegados y oficiales; durante estas jornadas Colombia tuvo la mejor representación en toda su historia al obtener el segundo lugar, después de Brasil, en el medallero general entre nueve (9) países.

En 2014 FONADE concluyó la ejecución del convenio 212072 suscrito con el Ministerio de Cultura para la Construcción y Dotación de Bibliotecas Públicas a nivel nacional. En este convenio se ejecutaron 37 proyectos, de los cuales en 15 se realizó la construcción y dotación de bibliotecas, y los 22 restantes fueron proyectos de dotación. En el 2014 se terminaron de construir 7 bibliotecas y se entregaron construidas y dotadas diez bibliotecas por un valor de \$3.742 millones de pesos; asimismo, se entregó la dotación de 19 bibliotecas por un valor de \$592.6 millones de pesos, en 19 Municipios en su mayoría ubicados en zonas apartadas del Territorio Nacional.

Adicionalmente, en 2014 se entregó el Sistema Nacional de Información de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas y también se realizó el fortalecimiento de 1.383 bibliotecas a nivel nacional, en los 32 departamentos, mediante la actualización de colecciones bibliográficas, material audiovisual, material didáctico, suscripciones a revistas y periódicos nacionales y regionales, de las cuales 30 bibliotecas tuvieron dotaciones básicas estándar, que incluyen equipos de audio, video y cómputo, y colecciones bibliográficas básicas.

Este programa ha beneficiado aproximadamente a 4.535.756 personas en todo el territorio nacional. La lista básica estándar de dotación tiene 2.009 títulos literarios, y los fortalecimientos varían de acuerdo a las necesidades de cada biblioteca. Para 2015, se esperan entregar 5 dotaciones básicas estándar restantes, y fortalecimientos de acuerdo a las necesidades de la Biblioteca Nacional (Ministerio de Cultura), que sumado a lo ejecutado en 2014 y las 10 dotaciones básicas de 2013, dan por terminada la ejecución del Convenio, con 45 dotaciones básicas estándar en total.

### ➤ Tercer Censo Nacional Agropecuario

En noviembre de 2013 FONADE suscribió con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, el Contrato Interadministrativo de Gestión de Proyectos No. 213050, cuyo objeto es “Realizar la Gestión de los Componentes Operativo, Tecnológico, Logístico para las fases I, II y III, y el Plan de Medios para las Fases II y III requeridos por parte del DANE para la realización del TERCER CENSO NACIONAL AGROPECUARIO de acuerdo con los anexos que defina y diseñe el DANE”. En el mes de abril de 2014 se terminó la gestión de apoyo a la Fase I, que se implementó en los Departamentos 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, para lo cual a 31 de diciembre de 2014 el avance en la recolección de información reportado por el DANE es el siguiente:

Tabla No. 04 Cobertura del Tercer Censo Nacional Agropecuario

COBERTURA NACIONAL FASES CNA	
FASE	% COBERTURA OPERATIVA
FASE I	100%
FASE II	87.1%
GRANDES PRODUCTORES	86.6%
RUTAS (FASE III)	97.5%

Durante la ejecución del convenio, se ha realizado la contratación de más de 25.000 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, tecnológicos, sensibilización, mobiliario y cartografía. En el mes de diciembre se adicionó y modificó el plazo de ejecución del contrato interadministrativo hasta el 31 de marzo de 2015.

### **1.2.1.13 Articulación Nación Territorio**

El Departamento Nacional de Planeación – DNP, interesado en continuar fortaleciendo los Contratos Plan a Nivel Nacional, pero también en busca de construir herramientas que mejoren la articulación entre la Nación y el Territorio, decide continuar con el apoyo de FONADE como un aliado estratégico durante el año 2014. El 16 de enero de 2014 y hasta el 31 de diciembre del mismo año, se suscribió el contrato interadministrativo de Gestión de Proyectos 214002, por un valor de \$5.757 millones de pesos, cuyo objeto es “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 entre otros, liderados e impulsados por el Gobierno Nacional a través del Departamento Nacional de Planeación”. Para cumplir con este objetivo, FONADE cristalizó el apoyo a través de la puesta en marcha de siete gerencias territoriales de Contrato Plan (Atrato Gran Darién, Nariño, Norte del Cauca, Sur del Tolima, Boyacá, Santander y Arauca), y la suscripción de la contratación derivada que permitió conformar los equipos requeridos. Adicionalmente, se inició la implementación de un sistema de información de seguimiento a la gestión de los proyectos de cada uno de los portafolios de los contratos plan, así como de los planes de trabajo de los profesionales contratados, esta herramienta fue recibida a satisfacción por el DNP. Por otro lado, se apoyó logísticamente los eventos de rendiciones de cuentas, que fueron realizados sobre avances de 5 de los 7 contratos plan. Al finalizar 2014, este contrato reportó un avance en su ejecución del 99%. En diciembre de 2014 el contrato interadministrativo fue prorrogado y adicionado por 3 meses más, con nuevo plazo hasta el 30 de marzo de 2015.

## **1.3 GESTIÓN DE ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS**

### **1.3.1. Resultados y avances de procesos de estructuración de proyectos**

En el año 2014, continuamos nuestra estrategia para la estructuración de proyectos de impacto regional iniciada en el 2012 y la cual tiene como objetivo principal promover el crecimiento, desarrollo y competitividad regional.

Durante esta vigencia mantuvimos la ejecución de los convenios firmados con aliados estratégicos del sector público y privado, tales como la Asociación Nacional de Industriales - ANDI, ECOPETROL, la Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial - UACT, El Departamento Nacional de Planeación - DNP, la Federación Nacional de Departamentos - FND, la Organización Internacional para las Migraciones OIM, y La Agencia Francesa para el Desarrollo, con quien se suscribió un nuevo convenio que permitirá "... difundir y dar a conocer la memoria documental del trabajo realizado durante el año 2013, en el marco del programa de cooperación sobre la implementación de los contratos plan en Colombia...".

En la actualidad contamos con 5 convenios vigentes que ascienden a un valor total de \$20.704.2 millones y un memorando de entendimiento que se desarrollará hasta el 2016, suscrito con el DNP y la Federación Nacional de Municipios. Estos convenios nos han permitido:

- ✓ Fortalecer las competencias de los entes territoriales en la estructuración de proyectos, garantizando la calidad de aquellos que han sido presentados y priorizados por las gobernaciones, municipios, el Sistema General de Regalías y demás fuentes de financiación, que permitan apoyar las iniciativas gubernamentales para el desarrollo regional.
- ✓ Articular el desarrollo de las relaciones intergubernamentales entre la Nación y los Entes Territoriales de acuerdo con las políticas y programas nacionales y territoriales, así como las fuentes de financiación, las necesidades y problemáticas presentadas en los territorios.
- ✓ Continuar con el apoyo financiero en las etapas de pre-inversión de los proyectos, manteniendo los criterios técnicos del Fondo para la Identificación y Estructuración de Proyectos - FIEP y así contribuir al desarrollo de objetivos estratégicos del Gobierno Nacional, en temas como superación de pobreza, consolidación de territorios y restitución de derechos.

Como resultado de esta estrategia, durante el 2014 obtuvimos los siguientes resultados:

- Estructuramos y entregamos 10 proyectos que impactarán 10 departamentos, por un valor de \$ 3.124 millones. Esta intervención permitirá la gestión y apalancamiento de recursos de inversión en los territorios por un valor estimado de \$159.000 millones.
- Se identificaron 9 proyectos en sectores de infraestructura productiva, infraestructura social, vial y saneamiento básico, en igual número de departamentos, para ser estructurados en el 2015.
- Se priorizó ante el Sistema General de Regalías el proyecto "Estudio de formación de competencias para el trabajo en el departamento de La Guajira" en el cual se pretende mejorar la infraestructura educativa del departamento, fortalecer las capacidades de las Instituciones y generar alianzas estratégicas entre los sectores educativo y productivo que favorezcan el desarrollo de competencias laborales. Este proyecto fue aprobado en el OCAD de Ciencia, Tecnología e Innovación realizado el 12 de diciembre de 2014 y representará una inversión en el departamento de \$6.898 millones de pesos.

### **1.3.2 Banca de Inversión y Asociaciones Publico Privadas**

En la línea de Banca de Inversión durante el 2014, FONADE ejecutó cuatro (4) convenios suscritos con entidades como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público- MHCP, el Ministerio de Minas y Energía y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el Convenio 194081; el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA- y el Departamento Nacional de Planeación -DNP- en el Convenio No. 213008; Servicios Postales Nacionales -SNP- y el Ministerio de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones - MINTIC- en el Convenio 211031 y nuevamente el Ministerio de Hacienda y Crédito Público- MHCP

en el convenio 213014. El portafolio de proyectos de los anteriores convenios asciende a un total de \$32.257 millones.

En la vigencia 2014, se continuó apoyando a la Nación en la valoración de varios procesos de venta de empresas. En el marco del convenio 194081 se continuó con el proceso de venta de la participación accionaria que la Nación tiene en ISAGEN, dentro del cual el 11 de febrero de 2014 finalizó la colocación de la primera etapa dirigida a los destinatarios de condiciones especiales, transfiriendo los recursos a la Nación el 13 de febrero de 2014, por parte de la Bolsa de Valores de Colombia, adjudicando un total de 1.428.233 acciones por un valor de \$4.539 millones. Para la segunda etapa del proceso y teniendo en cuenta el Decreto 1512 de 2014 se prorrogó por un año el programa de enajenación, a partir del 24 de septiembre de 2014, y se espera que este proceso genere recursos a la Nación por cerca de \$5 billones de pesos.

De otra parte, dentro del contrato 213008, cuyo objeto es realizar la valoración y debida diligencia de FOGANSA, Fondo de Garantías de Antioquia y Financiera DANN Regional, en las que el IDEA tiene participación, se realizó la operación martillo que se llevó a cabo el 29 de julio de 2014, y como resultado le fueron adjudicadas a la Sociedad Comisionista de Bolsa Corredores Asociados S.A. 227.000 acciones ordinarias de FOGANSA S.A. a un precio por acción de \$2.277,84 pesos colombianos, que asciende a \$517.069 millones.

Finalmente, dentro de apoyo a la Nación para el aprovechamiento de los activos públicos, con el contrato 211031 se realizó un acompañamiento al MINTIC, en la búsqueda de una solución empresarial para Servicios Postales Nacionales 4-72, tendiente a buscar un socio estratégico para la compañía. En 2014, se realizó la evaluación y expedición del Decreto Reglamentario a la Ley 1369, en relación con el Sector Postal, que culminó con la expedición por parte del MINTIC del Decreto 223 del 12 de febrero de 2014.

Adicionalmente, durante este período se adelantó otro frente de trabajo relacionado con los proyectos de Asociación Público Privada, donde se celebró el convenio 213014, dentro del cual se elaboraron y actualizaron guías y manuales de acuerdo con el marco normativo para la estructuración, implementación y seguimiento de Proyectos APP y esquemas que vinculen aportes públicos. Como resultado se obtuvieron los siguientes productos: 2 CD's con 4 cartillas, que se mencionan a continuación: Cartilla 1: Manual de Procesos y Procedimientos para la ejecución de Proyectos de Asociaciones Público Privada (Versión español e inglés), Cartilla No. 2: Reimpresión de Buenas Prácticas para la Ejecución de Proyectos de Asociación Público – Privada (Versión español e inglés), Cartilla 3: Experiencia Colombiana en la Cofinanciación y Puesta en Marcha de los Proyectos de Transporte Urbano (Versión español e inglés) y Cartilla 4: Experiencia Internacional en el Desarrollo de Asociaciones Público – Privadas (Versión Español).

## **1.4 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

### **1.4.1. Resultados y avances de convenios de evaluación de proyectos**

#### **1.4.1.1. Convenios o Contratos suscritos en el 2014**

Entre el año 2011 y el 2014, en la línea de Evaluación de Proyectos FONADE suscribió los nuevos negocios que se presentan en la siguiente tabla, sobre los cuales se indica su estado actual en la última columna:

Durante este período se ha consolidado un importante número de negocios en evaluación de proyectos, de los cuales se ha mantenido un resultado sobresaliente demostrando capacidad técnica objetiva e integral frente a los intereses de los principales fondos concursables del país.

Tabla No. 05: Convenios y contratos de Evaluación 2011 – 2014

Convenio	Cliente	Nombre corto	Valor total (millones de pesos)	Línea	Año suscripción	Estado
211013	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Bancoldex	Evaluación Fomipyme	\$301	Evaluación de proyectos	2011	En Liquidación
20121041	Fondo Nacional de Turismo	Evaluación Fontur	\$356	Evaluación de proyectos	2012	Vigente
213011	Departamento Nacional de Planeación	Sinergia Territorial	\$2.200	Gerencia de proyectos	2013	En Liquidación
2013846	Bancoldex	Evaluación Innpulsa	\$360	Evaluación de proyectos	2013	En liquidación
214001	Departamento Nacional de Planeación	DNP Regalías	\$16.651	Gestión de proyectos	2014	En liquidación
20141360	Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Evaluación SENA - Innovación	\$275	Evaluación de proyectos	2014	En Liquidación
20141931	Bancoldex	Evaluación Innpulsa 2	\$393	Evaluación de proyectos	2014	Vigente
	<b>Total</b>		<b>\$20.535</b>			

#### 1.4.1.2. Gestión de convenios de evaluación de proyectos

En el 2014, FONADE continuó ejecutando importantes actividades enmarcadas en el ciclo de evaluación de proyectos sobre los siguientes convenios y contratos interadministrativos:

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

En cumplimiento de las obligaciones establecidas en el marco de los Convenios Interadministrativos No. 211035 y 213045 suscritos entre FONADE y el SENA, durante el 2014 se llevó a cabo la evaluación de 2.147 planes de negocio, enmarcados en treinta y dos (32) convocatorias diferentes, once (11) de ellas pertenecientes al grupo de convocatorias nacionales y las restantes veintiuna (21), dentro del grupo de convocatorias cerradas que maneja el Fondo. La siguiente tabla muestra el detalle del resultado del proceso de evaluación por convocatoria:

Tabla No. 06: Resultados generales evaluación del Fondo Emprender 2014

Convocatoria	No Viabiles	Viabiles	Total Planes de Negocio	Monto Convocatoria (millones)	Recursos aprobados (Millones)	Empleos Generados
Convocatorias Cerradas (21)	121	91	212	\$ 11.973	\$ 6.408	460
Convocatorias Nacionales (11)	1.150	785	1.935	\$ 63.000	\$ 69.817 <sup>2</sup>	4.463
Total	1.271	876	2.147	\$ 74.973	\$ 76.225	4.923

Del total de planes de negocio evaluados, se tiene un porcentaje de viabilidad del 40,8% que representa un total de 876 planes de negocio viabilizados.

➤ **Contrato interadministrativo 20121041 con Fondo Nacional de Turismo**

En la vigencia 2014, FONADE continuó ejecutando el contrato interadministrativo 20121041 con el Fondo Nacional de Turismo, para el cual se cumplió con la evaluación de 159 proyectos de los cuales 27 tuvieron concepto de no viabilidad y 132 de viabilidad, los cuales comprometen un total de \$102.049 millones en cofinanciación, como se detalla en la tabla a continuación:

Tabla No. 07: Resultados generales evaluación del Fondo de Promoción Turística

Línea de Apoyo	Proyectos No Viabiles	Proyectos Viabiles	Total proyectos	Valor total proyectos Viabilizados (millones)	Recursos aprobados en cofinanciación (millones)
Fortalecimiento del Mercadeo y la promoción Turística.	5	64	69	\$ 73.823	\$ 69.856
Mejoramiento de la Competitividad Turística.	22	68	90	\$ 37.079	\$ 32.193
Total	27	132	159	\$ 110.902	\$ 102.049

FONADE ha desarrollado el diseño de una nueva metodología de evaluación, más acorde con el tipo de proyectos que se viene evaluando, proponiendo nuevos lineamientos y criterios, sin embargo, a la fecha no se han realizado ajustes o modificaciones por parte de FONTUR al manual de presentación de proyectos ni al instrumento actual de evaluación. A la fecha, el contrato se encuentra vigente y tiene fecha de finalización prevista el 30 de junio de 2015.

➤ **Contrato de prestación de servicios No. 2013846 celebrado con el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. Bancóldex**

El contrato de prestación de servicios fue firmado el 17 de mayo de 2013 por un valor de \$360 millones con el objeto de *“Adelantar el proceso de evaluación integral de las propuestas de proyectos productivos y/o empresariales de cofinanciación presentados en las diferentes Convocatorias que el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas realice”*. La evaluación se enmarca en dos (2) actividades:

<sup>2</sup> Los recursos aprobados superan el monto disponible de las convocatorias, por lo cual fue necesario que el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, realizara ejercicio de priorización y jerarquización de acuerdo a los términos de referencia definidos para cada una de las convocatorias y normatividad aplicable, con el fin de seleccionar los planes de negocio a los cuales se les asignan recursos para su ejecución

el desarrollo del proceso de elegibilidad (revisión y validación de requisitos mínimos para la presentación de la propuesta) y la evaluación del proyecto (análisis de viabilidad de la propuesta). Durante el 2014, se llevó a cabo la evaluación de un total de 346 proyectos pertenecientes a doce (12) convocatorias diferentes del Fondo como se detalla a continuación:

Tabla No. 08: Resultados evaluación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. 2014

Convocatoria	Proyectos No Elegibles	Proyectos No Viables	Proyectos Viables	Total Proyectos.	Monto de la Convocatoria (millones) 2014	Valor total de proyectos Viabilizados (millones)	Recursos aprobados en cofinanciación (millones)
Encadenamientos productivos 2013.	47	11	15	73	\$ 4.820	\$ 7.460	\$ 4.820
Encadenamientos productivos 2014	22	4	4	30	\$ 1.442	\$ 2.049	\$ 1.324
Innovación Empresarial.	40	12	19	71	\$ 2.593	\$ 7.964	\$ 5.115
Innovación Empresarial 2014	9	4	4	17	\$ 1.357	\$ 1.870	\$ 1.210
Población Desplazada 2013	19	12	13	44	\$ 8.151	\$ 8.175	\$ 7.345
Población Desplazada 2014	8	4	7	19	\$ 6.415	\$ 4.237	\$ 3.751
Conectividad a TIC	2	0	2	4	\$ 3.144	\$ 4.854	\$ 3.145
Conectividad a TIC 2014	22	5	19	46	\$ 28.000	\$ 43.487	\$ 27.672
Encadenamiento Lácteo.	18	4	12	34	\$ 1.743	\$ 2.899	\$ 1.936
Norte de Santander	1	1	1	3	\$ 3.586	\$ 470	\$ 400
Población Afrodescendiente 2013	0	0	4	4	\$ 991	\$ 1.046	\$ 992
Premio Innova	0	0	1	1	\$ 0	\$ 55	\$ 55
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>57</b>	<b>101</b>	<b>346</b>	<b>\$ 62.242</b>	<b>\$ 84.567</b>	<b>\$ 57.765</b>

Como se indica, del total de 346 proyectos evaluados, 158 resultaron elegibles y 188 fueron declarados no elegibles. De los 158 proyectos elegibles y que surtieron la etapa de evaluación integral, se viabilizaron un total de 101 proyectos que representan recursos por valor de \$84.567,2 millones, de los cuales el 68,3% será aportado por el Fondo en calidad de cofinanciación y el 31,7% corresponde a recursos de contrapartida.

El contrato finalizó el día 31 de diciembre de 2014 y se encuentra en proceso de liquidación.

### ➤ **Contrato Interadministrativo No. 214001 (DNP Regalías)**

El 16 de enero de 2014 se suscribió el Contrato Interadministrativo No. 214001 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. El contrato se suscribió por un valor total de \$16.650.8 millones, de los cuales \$1.089.2 millones correspondieron a los servicios de gestión de FONADE. Los siguientes fueron los principales resultados:

- Se logró el acompañamiento técnico a las entidades territoriales para la aprobación de proyectos de inversión financiados con recursos del Sistema General de Regalías.
  - Se diseñó y creó una línea de asistencia técnica que le permitió a las entidades territoriales apoyarse en un equipo de expertos para sacar adelante y de manera eficaz los procesos que se encontraban en la etapa precontractual y contractual, dejando en ellos las capacidades instaladas alrededor de la ejecución de sus proyectos de inversión.
- **Contrato de prestación de servicios No. 20141360 celebrado con el Servicio Nacional de Aprendizaje**

El 11 de septiembre de 2014, se firmó el contrato 20141360 entre el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, cuyo objeto fue “Contratar la prestación de servicios para realizar la verificación económica y la evaluación técnica de los proyectos que se presentaron en el marco de la convocatoria 001 de 2014, correspondiente a la línea de Fomento de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en las Empresas del programa de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

En el marco de dicho contrato se realizó la evaluación de 212 proyectos, cuyo valor total asciende a \$90.339 millones. Una vez surtida la evaluación y el proceso de observaciones por parte de los proponentes se conceptuaron como viables 59 proyectos, que corresponden al 28% del total de proyectos evaluados. El valor total de los proyectos viables y recomendados por la Comisión Nacional de Proyectos asciende a \$25.520 millones que corresponde al 28% del valor total.

Del valor de los proyectos viables, la financiación del SENA es de \$12.218 millones con un aporte en efectivo por parte de los proponentes de \$9.421 millones, valores que corresponden al 48% y 37% del valor de los proyectos viables, respectivamente. A continuación, se presenta la matriz que resume los resultados del proceso de evaluación para los proyectos viables:

Tabla No. 09: Resumen de evaluación – propuestas viables – SENA Innovación 2014

Línea de Apoyo	Proyectos No Viables	Proyectos Viables	Total proyectos	Valor total proyectos Viabilizados (millones)	Recursos aprobados en cofinanciación (millones)
Fomento de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en las Empresas	153	59	212	\$ 25.520	\$ 12.218

El contrato finalizó el 11 de diciembre de 2014 y se encuentra en proceso de liquidación.

- **Contrato de prestación de servicios No. 20141931 celebrado con el Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. Bancóldex**

El 31 de diciembre de 2014, se firmó el contrato 20141931 que tiene por objeto adelantar el proceso de evaluación integral de las propuestas de proyectos productivos y/o empresariales de cofinanciación presentados en las diferentes convocatorias que el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas realice

durante el plazo de vigencia del presente contrato, que corresponde al 31 de diciembre de 2015. A la fecha de cierre del presente informe se cumplían actividades de inicio.



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# CAPÍTULO 2

## GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

**2 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL**
**2.1 GESTIÓN FINANCIERA**

Tabla No. 10: Estados de Resultados (Millones de Pesos)

	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos</b>	<b>139.411,2</b>	<b>189.755,6</b>	<b>235.276,7</b>	<b>45.521,1</b>	<b>24%</b>
<b>Operacionales</b>	<b>125.243,4</b>	<b>169.900,6</b>	<b>203.181,3</b>	<b>33.280,7</b>	<b>20%</b>
Intereses	61.363,0	57.682,6	88.607,3	30.924,7	54%
Cartera	1.821,5	4,4	4,7	0,3	7%
<b>Portafolio</b>	<b>59.541,5</b>	<b>57.678,3</b>	<b>88.602,6</b>	<b>30.924,3</b>	<b>54%</b>
Proyectos	46.833,3	54.604,2	77.722,2	23.118,0	42%
Fonade	12.708,2	3.074,1	10.880,4	7.806,3	254%
Comisiones y/o Honorarios	61.732,2	111.174,6	113.582,5	2.407,9	2%
Otros Ingresos Operacionales	2.148,2	1.043,4	991,5	-51,9	-5%
<b>Gastos y Costos</b>	<b>105.579,0</b>	<b>150.826,7</b>	<b>215.385,9</b>	<b>64.559,2</b>	<b>43%</b>
<b>Operacionales</b>	<b>98.018,1</b>	<b>136.729,8</b>	<b>200.203,2</b>	<b>63.473,4</b>	<b>46%</b>
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	42.851,1	46.669,9	70.940,8	24.270,9	52%
Financieros	27,2	3,2	0,9	-2,3	-72%
Pérdida en Valoración Inv. Negociables Títulos Deuda	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
Comisiones	0,4	2,5	0,9	-1,6	-64%
Pérdida en Venta de Inversiones	26,8	0,7	0,0	-0,7	-100%
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>82.365,1</b>	<b>123.227,5</b>	<b>132.239,6</b>	<b>9.012,1</b>	<b>7%</b>
<b>Gastos Funcionamiento</b>	<b>46.315,6</b>	<b>82.353,4</b>	<b>123.789,7</b>	<b>41.436,3</b>	<b>50%</b>
Gastos de Personal	7.339,8	8.116,5	8.473,5	357,0	4%
Honorarios	26.294,1	51.774,9	91.382,3	39.607,4	76%
Impuestos	3.791,8	4.515,5	5.290,1	774,6	17%
Arrendamientos	460,3	4.634,2	5.478,0	843,8	18%
Contribuciones y Afiliaciones	524,0	942,7	1.123,7	181,0	19%
Seguros	872,1	1.290,5	1.714,1	423,6	33%
Mantenimiento y Reparaciones	317,7	721,3	237,6	-483,7	-67%
Adecuación de oficina	37,4	213,9	37,5	-176,4	-82%
Diversos	6.678,4	10.143,9	10.052,9	-91,0	-1%
Servicios de Aseo y Vigilancia	255,3	316,1	351,3	35,2	11%
Servicios Temporales	537,0	1.258,7	1.299,4	40,7	3%
Publicidad y Propaganda	26,8	124,7	0,0	-124,7	-100%
Servicios Públicos	420,3	816,9	788,1	-28,8	-4%
Transporte	1.573,6	2.823,0	3.087,0	264,0	9%
Útiles de Papelería	158,3	134,5	821,8	687,3	511%
Otros	3.707,1	4.670,0	3.705,3	-964,7	-21%
<b>Margen Operacional antes de Provisión, Depreciación y Amortización</b>	<b>36.049,5</b>	<b>40.874,1</b>	<b>8.449,9</b>	<b>-32.424,2</b>	<b>-79%</b>
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	8.824,2	7.703,3	5.471,8	-2.231,5	-29%
Provisiones	7.136,6	6.236,6	4.014,5	-2.222,1	-36%
Depreciaciones	1.088,2	999,8	814,1	-185,7	-19%
Amortizaciones	599,4	466,9	643,2	176,3	38%
<b>Margen Operacional</b>	<b>27.225,3</b>	<b>33.170,8</b>	<b>2.978,1</b>	<b>-30.192,7</b>	<b>-91%</b>
Ingresos No Operacionales	14.167,8	19.855,0	32.095,4	12.240,4	62%
Gastos No Operacionales	7.560,9	14.096,9	15.182,7	1.085,8	8%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>33.832,2</b>	<b>38.928,9</b>	<b>19.890,8</b>	<b>-19.038,1</b>	<b>-49%</b>
Impuesto de Renta y Complementarios	15.775,9	28.508,7	9.201,2	-19.307,5	-68%
<b>Ganancias (Excedentes ) y Pérdidas</b>	<b>18.056,3</b>	<b>10.420,2</b>	<b>10.689,6</b>	<b>269,4</b>	<b>3%</b>

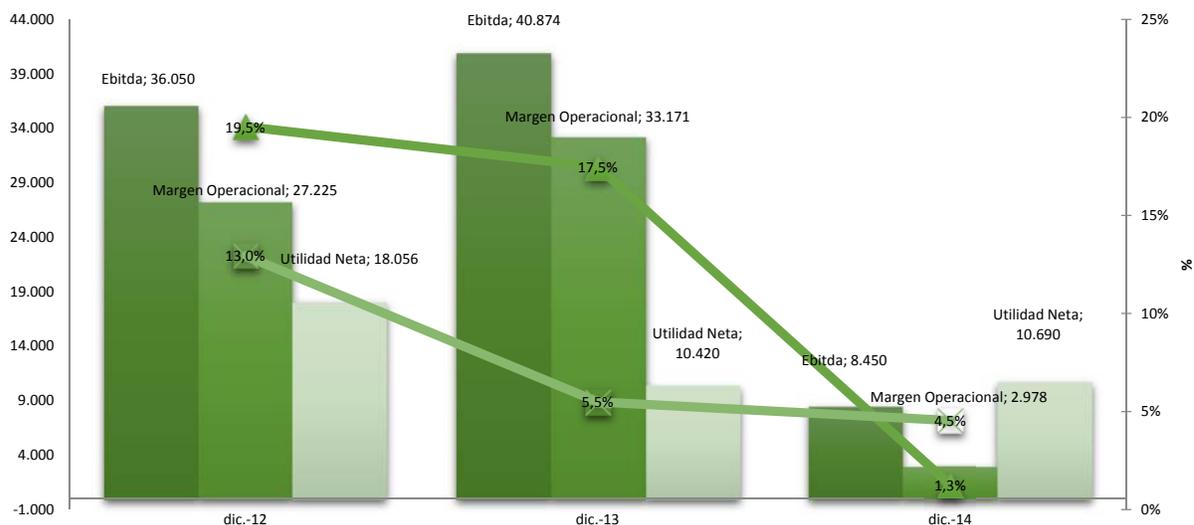
Al cierre del año 2014 los resultados financieros de la entidad fueron satisfactorios; la buena gestión financiera, administrativa y la ejecución de los negocios contribuyó a mejorar la rentabilidad y la posición financiera de FONADE. Es así como la Utilidad neta de la Entidad alcanzó los \$10.689,6 millones, incrementándose en un 3% frente a los resultados obtenidos en el año anterior (\$10.420,2 millones), lo cual es destacable teniendo en cuenta la coyuntura observada en los mercados financieros locales, que impactaron desfavorablemente el desempeño de los portafolios de inversión afectando el resultado de la Entidad, así como, el impacto generado en la suscripción de nuevos negocios producto de la ley de garantías por el proceso electoral adelantado durante el 2014.

Al respecto es importante resaltar el comportamiento de los ingresos, el rubro de Honorarios y Comisiones ascendió a la suma de \$113.585,5 millones, el cual representa un incremento del 2% frente a los reportados al cierre de la vigencia 2013, resultado este muy positivo a pesar de la desaceleración presentada en la firma de nuevos negocios.

Así mismo, es importante destacar que dentro de la estructura de ingresos de la entidad los rendimientos financieros provenientes de la optimización de flujo del portafolio de inversiones representan el 38%, los cuales se vieron afectados por las desvalorizaciones registradas en el mercado local producto de la incertidumbre a nivel externo y las medidas monetarias adoptadas, dada la volatilidad presentada en las variables económicas tales como el dólar y los precios del petróleo, cabe destacar que gracias a la mayor concentración de recursos en inversiones en CDTs y la reducción de las posiciones en TES, el impacto de las volatilidades de los mercados fue inferior en el portafolio, es así como los Ingresos derivados del Portafolio de Inversiones equivalentes a \$88.602,6 millones registraron un incremento del 54%, frente al cierre de 2013.

El EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos) fue positivo al cierre de la vigencia el cual llegó a los \$8.449,9 millones, sin embargo en comparación con el 2013 presenta una disminución de 79%, producto principalmente de la aceleración de la ejecución de los proyectos para el cumplimiento de metas, generando un incremento en los gastos requeridos.

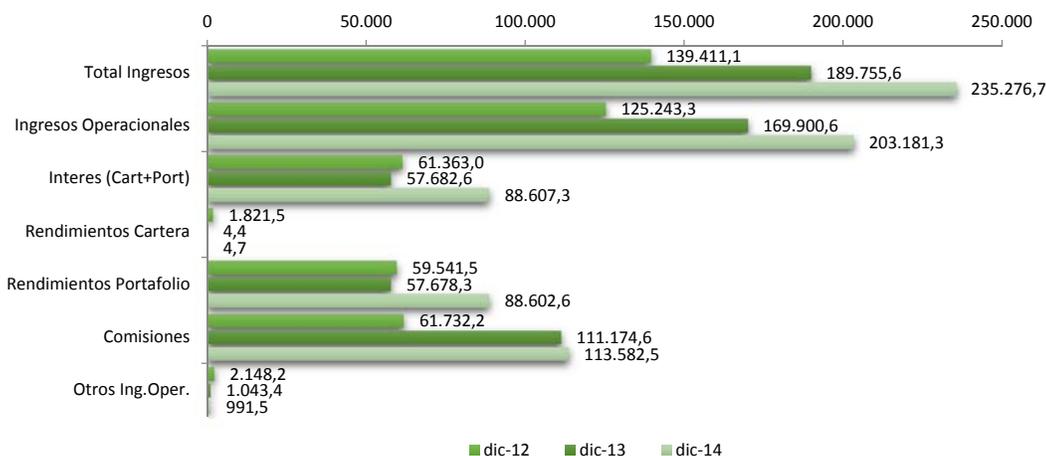
Gráfico No. 06: Evolución Márgenes de Rentabilidad 2012 – 2014 (Cifras en Millones de Pesos)



## 2.1.1 Desempeño de Ingresos y Gastos

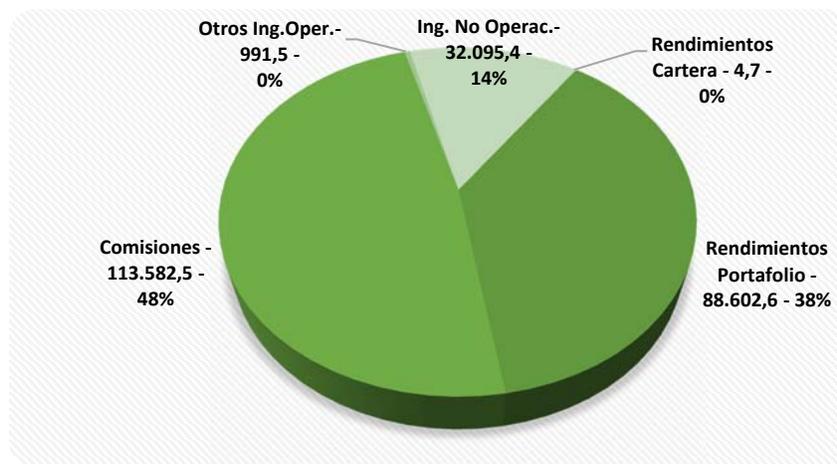
### 2.1.1.1 Evolución y estructura de ingresos

Gráfico No. 07: Evolución de Ingresos 2012 – 2014 (Millones de Pesos)



Los Ingresos totales al cierre de la vigencia 2014 alcanzaron los \$235.276,7 millones, de los cuales el 86% corresponde a ingresos generados en la operación por un total de \$203.181,3 millones con un incremento del 20% en relación con los registrados al año inmediatamente anterior; por su parte los Honorarios y Comisiones generados durante la vigencia registraron un incremento de \$2.407,9 millones, equivalente al 2% en relación a los generados en el año 2013. El portafolio de inversiones aportó Rendimientos Financieros por \$88.602,6 millones, presentando una incremento anual de \$30.924,3 millones equivalente al de 54%.

Gráfico No. 08: Composición de Ingresos al 31 de Diciembre de 2014



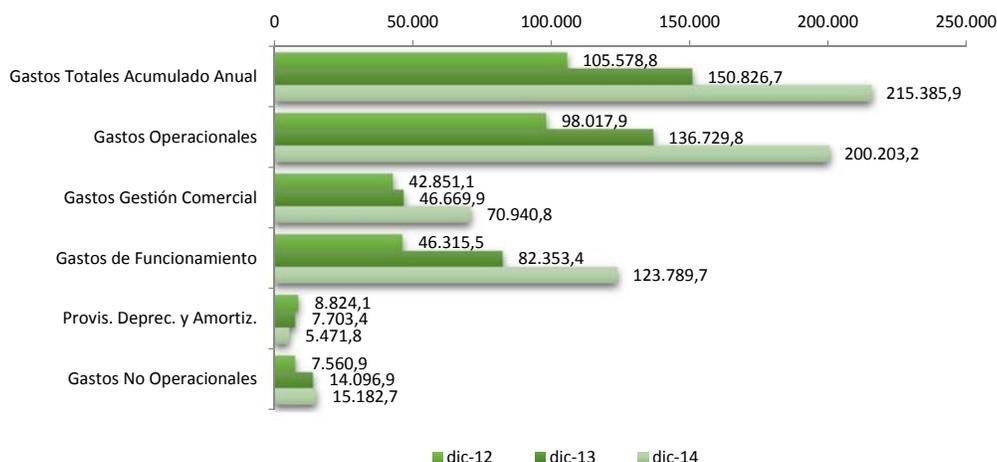
En la vigencia 2014, los Ingresos No Operacionales equivalen al 14% del total de los ingresos generados por valor de \$32.095,4 millones, de los cuales el 77% corresponden a Ingresos Diversos por \$24.569,9 millones, generados principalmente por la recuperación de gastos por concepto de: aportes sobre rendimientos financieros que alcanzaron los \$18.062,3 millones, los reintegros de Provisiones de Procesos Judiciales y Cuentas por Cobrar por un total de \$6.777,1 millones, ingresos por Cuotas de administración de vigencias anteriores por \$2.310,5 millones, ingresos producto de las cláusulas de apremio que provienen de la penalización por incumplimientos en la ejecución de contratos por \$1.366,2 millones, arrendamiento de bienes propios por \$748,4 millones y finalmente la Devolución de Recursos no Ejecutados producto de los aportes sobre rendimientos financieros efectivos a los convenios por un total de \$929,4 millones.

### 2.1.1.2 Evolución y Estructura de Gastos

A cierre de la vigencia 2014, los Gastos sumaron un total de \$215.385,9 millones presentando un incremento del 43% con respecto al mismo período de 2013, movimiento que resulta consistente con, la reactivación del negocio durante las últimas vigencias la cual requirió un incremento en el gasto durante el último año.

Los Gastos Operativos generados durante la vigencia 2014 fueron de \$200.203,2 millones con un incremento del 46% frente al año inmediatamente anterior. Dicho rubro se encuentra constituido en su mayoría por Gastos de Funcionamiento que suman \$123.789,7 millones y representan el 62%, los generados en la Gestión Comercial por \$70.940,8 millones con una participación del 35%, presentando un incremento anual de \$24.270,9 millones, producto de los aportes de Rendimientos Financieros efectuados para la ejecución de proyectos. Finalmente las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por valor de \$5.471,8 millones que constituyen el 3%.

Gráfico No. 09: Evolución de Gastos 2012 – 2014 (Millones de Pesos)

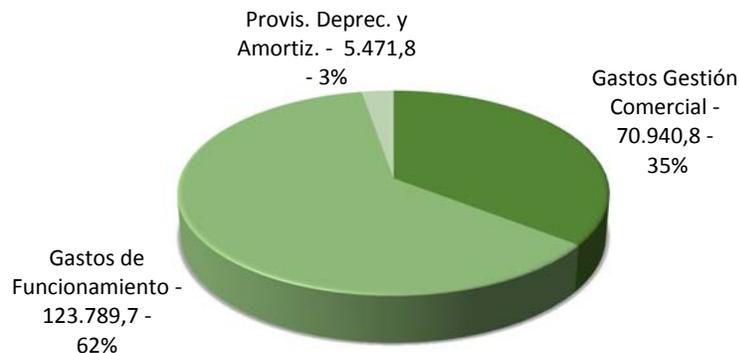


Con relación a los Gastos de Funcionamiento, se observó un incremento del 50%, pasando de \$82.353,4 millones para el año 2013 a \$123.789,7 millones al cierre de 2014, variación

que se explica principalmente por los Honorarios de consultorías e interventorías del modelo de fábricas y el aumento del gasto por Honorarios producto de la prestación de servicios, que alcanzaron un valor de \$91.382,3 millones con un incremento de \$39.607,4 millones, equivalente al 76%, así mismo el incremento de \$843,8 millones por concepto de arrendamiento producto de la necesidad de puestos de trabajo.

Para la vigencia 2014, los gastos operacionales presentaron un incremento del 8% frente a los registrados en el 2013, pasando de \$14.096,9 millones a \$15.182,7 millones, equivalentes al 7% del total de los gastos de la vigencia, los gastos no operacionales más representativos corresponden a la indexación de recursos no ejecutados y el registro de provisiones por concepto de litigios los cuales tiene una participación del 44% cada uno.

Gráfico No. 10: Composición Gastos Operacionales – 31 de Diciembre de 2014 (Millones de Pesos)



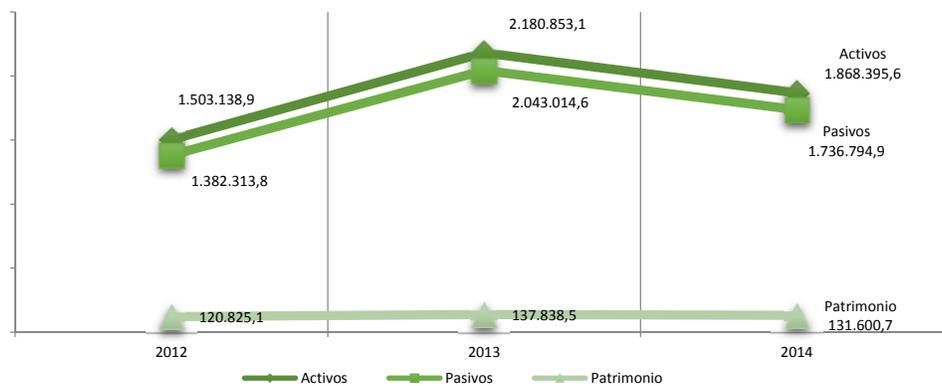
## 2.1.2 Estructura del Balance

Tabla No. 11: Balance General a 31 de Diciembre de 2014 (Millones de Pesos)

	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo	1.503.139,0	2.180.853,1	1.868.395,6	-312.457,4	-14%
Disponible	540.634,3	876.778,4	464.458,9	-412.319,5	-47%
Bancos-Otras entidades Fin.	540.634,3	876.778,4	464.458,9	-412.319,5	-47%
<b>Recursos Propios</b>	48.155,4	64.163,9	19.904,8	-44.259,1	-69%
<b>Proyectos</b>	492.478,9	812.614,5	444.554,1	-368.060,4	-45%
Inversiones	914.102,0	1.249.631,1	1.351.963,0	102.331,9	8%
<b>Recursos Propios</b>	218.561,5	238.604,0	222.238,4	-16.365,5	-7%
<b>Proyectos</b>	695.540,5	1.011.027,2	1.129.724,5	118.697,4	12%
Cartera de Créditos Neta	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
<b>Cartera Bruta</b>	764,0	764,0	764,0	0,0	0%
<b>Provisiones</b>	-764,0	-764,0	-764,0	0,0	0%
Cuentas por Cobrar	7.806,4	7.899,2	13.566,8	5.667,6	72%
<b>Venta de Bienes y Servicios</b>	1.528,0	610,9	3.199,8	2.588,9	424%
<b>Arrendamientos</b>	0,0	0,0	30,7	30,7	n/a

	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Otras Cuentas por cobrar</b>	13.693,2	19.574,6	29.572,4	9.997,8	51%
<b>Otras Provisiones Cuentas por Cobrar</b>	-7.414,8	-12.286,3	-19.236,1	-6.949,8	57%
Bienes Realiz. y Rec. en Pago	3.457,1	2.444,2	2.444,2	0,0	0%
Propiedades y Equipos	5.560,7	5.725,7	5.408,3	-317,4	-6%
Otros Activos	31.578,5	38.374,4	30.554,5	-7.820,0	-20%
<b>Pasivos</b>	<b>1.382.313,8</b>	<b>2.043.014,6</b>	<b>1.736.795,0</b>	<b>-306.219,6</b>	<b>-15%</b>
<b>Depósitos y Exigibilidades</b>	1.257.217,9	1.924.212,2	1.631.277,4	-292.934,9	-15%
<b>Cuentas por Pagar</b>	94.048,2	83.787,8	80.277,7	-3.510,1	-4%
<b>Otros Pasivos</b>	10.083,5	6.319,1	1.984,3	-4.334,8	-69%
<b>Pasivos Estimados y Provisiones</b>	20.964,2	28.695,4	23.255,6	-5.439,8	-19%
<b>Patrimonio</b>	<b>120.825,2</b>	<b>137.838,5</b>	<b>131.600,7</b>	<b>-6.237,8</b>	<b>-5%</b>
<b>Capital Social</b>	57.150,4	57.150,4	57.150,4	0,0	0%
<b>Reservas</b>	23.743,4	25.163,5	34.462,3	9.298,9	37%
<b>Superávit</b>	18.376,9	27.048,1	18.878,1	-8.170,0	-30%
<b>Resultados de Ejercicios Anteriores</b>	3.498,2	18.056,3	10.420,2	-7.636,1	-42%
<b>Resultados del Ejercicio</b>	<b>18.056,3</b>	<b>10.420,2</b>	<b>10.689,6</b>	<b>269,4</b>	<b>3%</b>

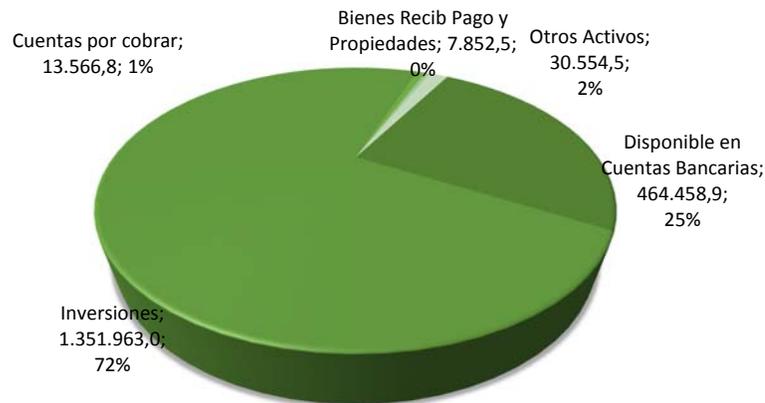
Gráfico No. 11: Estructura del Balance a 31 de diciembre de 2014 (Millones de Pesos)



### 2.1.2.1 Evolución y Estructura del activo

Al cierre de 2013 los activos de la Entidad se encuentran representados así: Inversiones con una participación del 57,3%, seguida por la cuenta de Disponible, que contribuye con el 40,2%, los Otros Activos y los Bienes Realizables y Recibidos en Dación de Pago con el 0.2% y 0.1% respectivamente.

Gráfico No. 12: Composición de Activos Totales al 31 de Diciembre de 2014 (Millones de Pesos)



El Portafolio de Inversiones al cierre de 2014 totalizó \$1.351.963,0 millones mostrando un incremento del 8% respecto al vigente al cierre de 2013. Del total \$1.129.724,5 millones corresponden a recursos de proyectos con una participación del 84% y \$222.238,4 millones, equivalente al 16%, a Recursos propios.

Al cierre del ejercicio el Disponible ascendió a \$464.458,9 millones, de los cuales \$444.554,1 millones (96%), corresponden a recursos destinados a la ejecución de proyectos y \$19.904,8 millones (4%), a recursos propios de la entidad.

La Cartera de Créditos bruta de FONADE se mantuvo respecto al año inmediatamente anterior en \$764,0 millones al finalizar la vigencia 2014. Este saldo corresponde a la obligación de la empresa oficial de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Sincelejo EMPAS E.S.P. – Municipio de Sincelejo, valor que a la fecha se encuentra 100% provisionado.

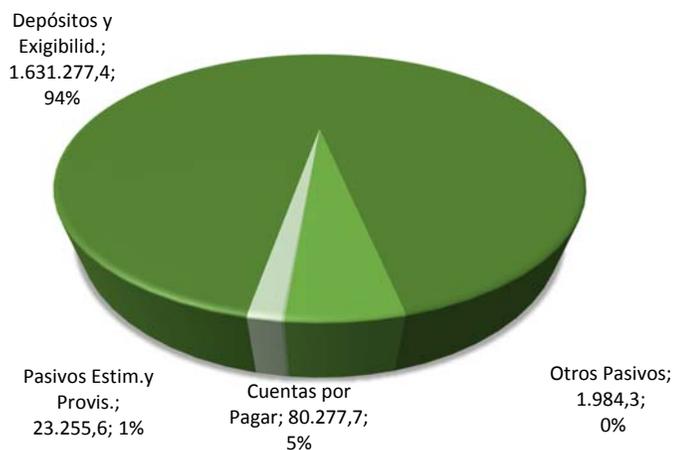
Los Bienes Realizables y Recibidos por valor de \$2.444,2 millones, se mantiene respecto al cierre del año 2013.

Por otra parte, las Propiedades y Equipos totalizaron \$5.408,3 millones, presentando una disminución de \$317,4 millones respecto a las del año anterior, correspondiente al 6%, comportamiento que se explica principalmente por la depreciación de los activos durante la vigencia.

Por último, los otros activos equivalentes a \$30.554,5 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 \$18.912,2 millones equivalentes al 62%, el Anticipo del Impuesto de Renta por \$7.062,0 millones 23%, el valor de los depósitos judiciales por valor de \$1.736 millones 6%, Gastos Pagados por Anticipados por \$1.491,8 millones 5% y finalmente los Cargos Diferidos por valor de \$1.262,5 millones (4%). En comparación con la vigencia 2013 los Otros Activos presentaron una disminución del 20%.

### 2.1.2.2 Evolución y Estructura del pasivo

Gráfico No. 13: Composición de Pasivos al 31 de diciembre de 2014 (Millones de Pesos)



Al cierre de 2014, los Pasivos totales ascendían a \$1.736.795,0 millones, donde los Depósitos y Exigibilidades representan el 94%, seguido de las Cuentas por Pagar y los Pasivos Estimados y Provisiones junto con los otros pasivos que participan respectivamente en el 5% y el 1% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2013, 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 No. 12: Valor de depósitos y exigibilidades por cliente al 31 de diciembre de 2014

CLIENTE	Saldo en Millones \$
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social	635.959,3
Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	160.471,5
Agencia Nacional de Hidrocarburos	116.048,0
Ministerio de Defensa - Ejercito Nacional	104.495,8
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	99.080,0
Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	95.556,2
Instituto Nacional de Vías	85.191,0
Ministerio de Educación Nacional	76.598,3
Servicio Geológico Colombiano	39.311,3
Ministerio de Hacienda y Crédito Publico	30.694,1
Agencia Nacional de Minería	29.101,0
Coldeportes	27.828,8
Ministerio del Interior	25.047,0
Servicio Nacional de Aprendizaje	20.843,9
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	19.180,3
Agencia Nacional de Infraestructura	12.320,3
Otros	53.550,6
Total	1.631.277,4

El valor de los Depósitos Recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos reportaron una disminución de \$292.934,9 millones equivalente al 15%, donde se destacan los convenios detallados anteriormente, de esta manera la cuenta de depósitos y exigibilidades totalizó a cierre de 2014 la suma de \$1.631.277,4 millones.

A cierre de 2014 quedaron pendientes de pago obligaciones por concepto de Proveedores, Honorarios, Recursos no Reembolsables e Impuestos por un total de \$80.277,7 millones, que comparado con el año inmediatamente anterior sufrió una disminución por valor de \$3.510,1 millones correspondiente al 4%.

Los Otros Pasivos de la entidad, totalizaron \$1.984,3 millones, de los cuales el 42% corresponde al valor de las obligaciones laborales consolidadas y el 48% al ingreso diferido por concepto de cuotas de administración, con respecto al año 2013, el saldo de estas obligaciones disminuyó en un 69%.

En lo que respecta al saldo constituido por concepto de provisiones, se presentó una disminución del 19% respecto a la vigencia anterior, generado principalmente por la disminución 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 pasaron de \$18.554,8 millones en 2013, a \$16.205,8 millones al cierre de 2014; la provisión para contingencias de convenios pasó de \$10.006,9 millones a \$6.939,7 millones, producto de los ajustes a las provisiones de cuentas por cobrar; de igual manera las provisiones de servicios públicos pasaron de \$133,7 millones a \$110,1 millones de pesos.

### 2.1.2.3 Evolución estructura del patrimonio

En 2014, el Patrimonio ascendió a la suma de \$131.600,7 millones, de los cuales el 44% corresponde al capital social, el 26% a las Reservas constituidas, 14% al Superávit de Capital, 8% al Resultado de Ejercicios Anteriores y 8% al Resultado del Ejercicio.

Gráfico No. 14: Composición de Patrimonio al 31 de diciembre de 2014



Durante el 2014 fueron financiados proyectos con Recursos No Reembolsables por valor de \$8.757 millones. Así mismo, fueron asignados para uso de la reserva recursos por valor de \$16.251 millones correspondientes a las utilidades obtenidas en el 2012, de esta manera las Reservas totalizaron \$34.462,3 millones mostrando un incremento de \$9.298,9 millones.

## 2.1.3 Indicadores Financieros

### 2.1.3.1 Indicadores de rentabilidad

Tabla No. 13: Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Definición	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	1%	1%	1%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	15%	8%	8%
Rendimiento de las Inversiones	Ingresos Financieros Diferente a cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	7%	5%	7%

Los indicadores de rentabilidad reflejaron un desempeño positivo en los resultados del ejercicio observado durante 2014; a pesar del impacto generado en el portafolio de inversiones por la desvalorización de los títulos TES. Sin embargo, en comparación con la vigencia 2013 las rentabilidades del activo y el patrimonio se mantuvieron mientras que la rentabilidad de las inversiones se incrementó en un 2%.

### 2.1.3.2 Indicadores de apalancamiento

El menor ritmo de la operación producto de las condiciones coyunturales presentadas en el año 2014 incidieron en la disminución del Patrimonio, así como en el total de los activos de la entidad, no obstante, el nivel de endeudamiento no vario significativamente en comparación al año de 2013, el cual disminuyo 1 punto porcentual ubicándose en el 93% frente al 94% presentado en la vigencia 2013.

Tabla No. 14: Indicadores Financieros de Apalancamiento

Indicadores de Riesgo	Definición	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	92%	94%	93%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	1144%	1482%	1320%

Es importante aclarar que, del total del pasivo el 94% corresponde a obligaciones contractuales derivadas de la Gerencia Integral de Proyectos, las cuales no generan ningún costo de endeudamiento y en su totalidad están cubiertos por el activo.

### 2.1.3.3 Indicadores de eficiencia

Con el desempeño de las utilidades registradas durante 2014 y el incremento de los ingresos financieros obtenidos en la vigencia producto de la reducción de posiciones del portafolio de los TES, el índice Dupont disminuyó al 5% frente al 6% 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 4% al 7%.

Tabla No. 15: Indicadores Financieros de Eficiencia

Indicadores de Eficiencia	Definición	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Operacional	14%	6%	5%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	56%	67%	94%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	3%	4%	7%

## 2.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL

En la sesión de Junta Directiva del 26 de diciembre de 2013 se aprobó el Presupuesto de Ingresos y Gastos para la vigencia 2014, el cual ascendía a la suma de \$3.088.239 millones que comparado con el aprobado en la vigencia 2013 presentaba una disminución del 1,4% es decir, \$44.582 millones tal como se detalla a continuación:

Tabla No. 16: Presupuesto de ingresos (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Variación Absoluta 2014 - 2013	Variación % 2014 - 2013
Total Ingresos	3.088.239	3.132.821	2.549.759	-44.582	-1,4%
Disponibilidad Inicial	237.934	201.573	180.786	36.361	18,0%
Ingresos Operacionales	2.838.607	2.920.427	2.354.304	-81.820	-2,8%
Servicios	141.782	135.226	70.779	6.556	4,8%
Honorarios y Comisiones	141.782	135.226	70.779	6.556	4,8%
Recursos de Capital	98.286	72.317	94.301	25.969	35,9%
Cartera	175	1.901	2.156	-1.726	-90,8%
Rendimientos Financieros	98.111	68.284	92.145	29.827	43,7%
Venta de Activos Operacionales	0	2.132	0	-2.132	-100,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.581.855	2.701.343	2.187.524	-119.488	-4,4%
Otros Ingresos Operacionales	16.684	11.541	1.700	5.143	44,6%
Ingresos no operacionales	11.555	8.353	4.798	3.202	38,3%
Arrendamientos	902	485	396	417	86,0%
Venta de Activos No Operacionales	5.480	0	1.035	5.480	0,0%
Otros Ingresos No Operacionales	5.173	7.868	3.367	-2.695	-34,3%
Recursos del Sistema General de Regalías	143	2.468	9.871	-2.325	-94,2%

Tabla No. 17: Presupuesto de gastos (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Variación Absoluta 2014 - 2013	Variación % 2014 - 2013
Total Gastos	3.088.239	3.132.821	2.549.759	-44.582	-1,4%
Gastos Operacionales	2.881.640	3.004.526	2.354.373	-122.886	-4,1%
Gastos Administrativos	157.305	120.302	86.722	37.003	30,8%
Personal	10.083	10.992	9.476	-909	-8,3%
Prestación de Servicios	78.637	64.497	39.436	14.140	21,9%
Impuestos	42.347	24.782	23.209	17.565	70,9%
Arrendamientos	8.603	6.165	1.625	2.438	39,5%
Contribuciones y Afiliaciones	978	4.226	534	-3.248	-76,9%
Seguros	2.134	1.563	2.503	571	36,5%
Mantenimiento y Reparaciones	1.605	790	1.528	815	103,2%
Adecuaciones e Instalaciones	294	893	913	-599	-67,1%
Gastos Diversos	12.624	6.394	7.498	6.230	97,4%
Inversión	62.870	68.414	46.034	-5.544	-8,1%
Proyectos de Inversión	59.461	64.932	44.448	-5.471	-8,4%
Adquisición de Activos	3.409	3.482	1.586	-73	-2,1%
Contingencias	9.483	18.611	13.732	-9.128	-49,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.581.855	2.701.343	2.187.524	-119.488	-4,4%
Sentencias y Conciliaciones	18.437	11.910	18.887	6.527	54,8%
Otros Gastos Operacionales	51.690	83.946	1.474	-32.256	-38,4%
Recursos del Sistema General de Regalías	0	12.339	9.871	-12.339	-100,0%
Ejecución	0	12.339	9.871	-12.339	-100,0%
Disponibilidad Final	206.599	115.956	185.515	90.643	78,2%

### 2.2.1 Ejecución Presupuestal de Ingresos

Para el año 2014, ingresaron recursos por valor de \$2.945.296 millones, de los cuales \$2.701.306 millones, que representan el 91,7% del total, se derivaron de los Ingresos Operacionales y \$5.913 millones, es decir el 0,2%, obedece a los Ingresos No

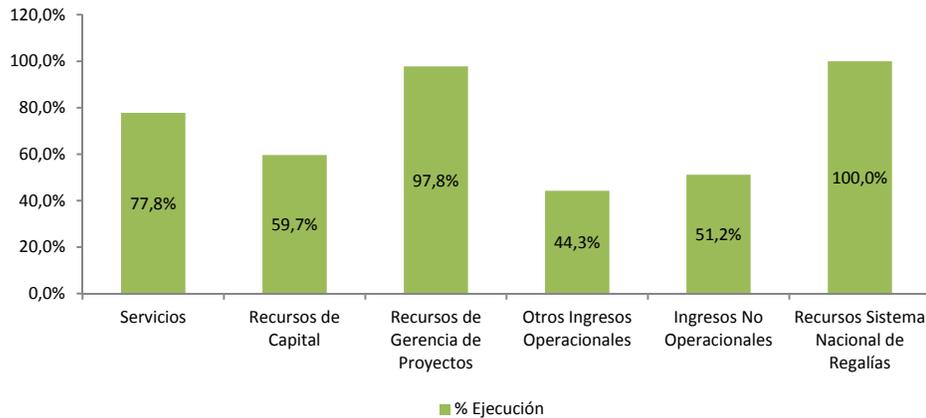
Operacionales. El nivel de ejecución de los ingresos totales fue del 95,4%, incluida la disponibilidad inicial.

Tabla No. 18: Ejecución presupuesto de ingresos año 2014 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Valor Ejecutado Ingresos 2014	% Ejecución
Total Ingresos	3.088.239	2.945.296	95,4%
Disponibilidad Inicial	237.934	237.934	100,0%
Ingresos Operacionales	2.838.607	2.701.306	95,2%
Servicios	141.782	110.302	77,8%
Honorarios y Comisiones	141.782	110.302	77,8%
Recursos de Capital	98.286	58.646	59,7%
Cartera	175	82	46,9%
Rendimientos Financieros	98.111	58.565	59,7%
Venta de Activos Operacionales	0	0	0,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.581.855	2.524.973	97,8%
Otros Ingresos Operacionales	16.684	7.385	44,3%
Ingresos no operacionales	11.555	5.913	51,2%
Arrendamientos	902	743	82,4%
Venta de Activos No Operacionales	5.480	0	0,0%
Otros Ingresos No Operacionales	5.173	5.170	99,9%
Recursos del Sistema General de Regalías	143	143	100,0%

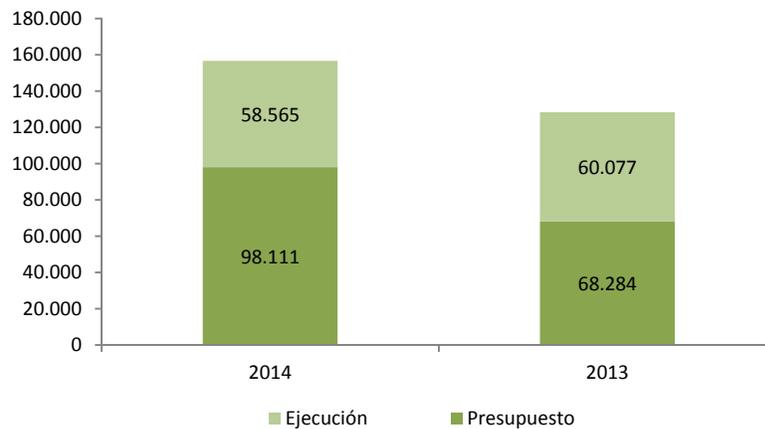
Los Ingresos Operacionales alcanzaron \$2.701.306 millones, con un nivel de ejecución del 95,2% con relación al valor presupuestado. Están compuestos por los Recursos de Gerencia de Proyectos por valor de \$2.524.973 millones equivalente al 85,7% y el rubro de Servicios por valor de \$110.302 millones correspondiente al 3,7%. El rubro de Servicios está representado principalmente por la línea misional de Evaluación de Proyectos por \$56.012 millones en un 50,8% y la línea misional de Gerencia de Proyectos por \$37.815 millones al 34,3%.

Gráfico No. 15: Ejecución de ingresos por rubros año 2014



En la vigencia se ejecutaron Recursos de Capital por valor de \$58.646 millones, equivalentes al 2,2% del total de los Ingresos Operacionales de la vigencia 2014. Estos se derivaron principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron \$58.565 millones en 2014, con un nivel de cumplimiento del 59,7% frente al valor presupuestado de \$98.111 millones.

Gráfico No 16: Ejecución de rendimientos financieros (millones de pesos)



Los ingresos por concepto de Honorarios y Comisiones por un total de \$110.302 millones mostraron en 2014 un nivel de ejecución del 77,8% respecto al presupuesto esperado de \$141.782 millones. Están compuestos principalmente por los siguientes rubros: Evaluación de Proyectos por \$56.012 millones, Gerencia de Proyectos \$37.815 millones y Gestión de Recursos por \$14.210 millones.

Gráfico No 17: Composición de ingresos rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones



En cuanto a los Otros Ingresos Operacionales para la vigencia 2014, se recaudaron \$7.385 millones, rubro que presentó un nivel de ejecución del 44,3% 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 \$5.467 millones y de derechos de participación en los procesos de contratación por valor de \$958 millones.

Por último, los Ingresos no Operacionales totalizaron \$5.913 millones, mostrando una ejecución del 51,2% respecto a lo presupuestado y obedecen principalmente al valor recaudado por concepto de Indemnizaciones y Reclamaciones realizadas por FONADE como consecuencia de los incumplimientos contractuales por valor de \$4.999 millones.

### 2.2.2 EJECUCION PRESUPUESTAL DE GASTOS

Los gastos ejecutados en 2014 totalizaron \$1.141.460 millones. De este valor \$996.178 millones, equivalentes al 87,3%, corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y el total de \$145.282 millones, equivalentes al 12,7%, comprenden la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad. Así mismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$2.611.932 millones de los cuales \$2.396.291 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos equivalentes al 91,7%, y \$215.641 millones es decir el 8,3%, son los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

Tabla No. 19: Ejecución presupuesto de gastos año 2014 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Ejecución Compromisos 2014	Ejecución Pagos 2014	% Ejecución sobre compromisos	% Ejecución sobre pagos
<b>Total Gastos</b>	<b>2.881.640</b>	<b>2.611.932</b>	<b>1.141.460</b>	<b>90,6%</b>	<b>39,6%</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>2.881.640</b>	<b>2.611.932</b>	<b>1.141.460</b>	<b>90,6%</b>	<b>39,6%</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>157.305</b>	<b>141.234</b>	<b>124.248</b>	<b>89,8%</b>	<b>79,0%</b>
Personal	10.083	8.560	8.437	84,9%	83,7%
Prestación de Servicios	78.637	72.366	59.116	92,0%	75,2%
Impuestos	42.347	39.360	39.360	92,9%	92,9%
Arrendamientos	8.603	5.341	4.343	62,1%	50,5%
Contribuciones	978	978	978	100,0%	100,0%
Seguros	2.134	1.894	1.885	88,8%	88,3%
Mantenimiento y Reparaciones	1.605	1.130	477	70,4%	29,7%
Adecuaciones e Instalaciones	294	28	12	9,5%	4,1%
Gastos Diversos	12.624	11.577	9.640	91,7%	76,4%
Inversión	62.870	22.738	10.696	36,2%	17,0%
Proyectos de Inversión	59.461	22.483	10.507	37,8%	17,7%
Adquisición de Activos	3.409	255	189	7,5%	5,5%
Contingencias	9.483	879	854	9,3%	9,0%
<b>Recursos Gerencia de Proyectos</b>	<b>2.581.855</b>	<b>2.396.291</b>	<b>996.178</b>	<b>92,8%</b>	<b>38,6%</b>
Sentencias y Conciliaciones	18.437	2.875	2.875	15,6%	15,6%
Otros Gastos Operacionales	51.690	47.915	6.609	92,7%	12,8%

### 2.2.2.1 Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

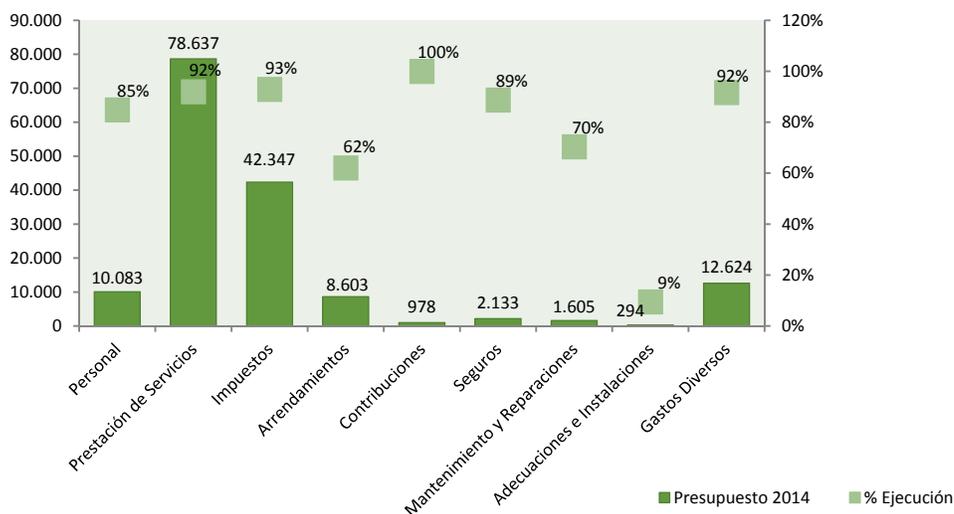
Los Gastos Operacionales relacionados con el funcionamiento de la entidad ascendieron a \$145.282 millones en 2014, lo que constituye una ejecución del 48,5% frente al valor presupuestado. Del total anteriormente mencionado, el 85,5% corresponde a Gastos Administrativos por valor de \$124.248 millones, el 7,4% a Gastos de Inversión por \$10.696 millones, el 4,5% a Otros gastos operacionales por valor de \$6.609 millones, el 2,0% a Sentencias y Conciliaciones por valor de \$2.875 millones y el 0,6% a Contingencias por \$854 millones.

Tabla No. 20: Detalle de Gastos Administrativos (millones de pesos)

Descripción Rubro	Presupuesto 2014	Ejecución 2014	% Ejecución
Gastos Administrativos	157.305	141.234	89,8%
Personal	10.083	8.560	84,9%
Prestación de Servicios	78.637	72.366	92,0%
Impuestos	42.347	39.360	92,9%
Arrendamientos	8.603	5.341	62,1%
Contribuciones	978	978	100,0%
Seguros	2.134	1.894	88,8%
Mantenimiento y Reparaciones	1.605	1.130	70,4%
Adecuaciones e Instalaciones	294	28	9,5%
Gastos Diversos	12.624	11.577	91,7%

Los Gastos Administrativos totalizaron en \$124.248 millones para la vigencia 2014 (Ver Tabla No. 20 Detalle de Gastos Administrativos). El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 6,1% sobre el total de Gastos Administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$8.560 millones, correspondiente al 84,9% de ejecución frente al valor apropiado.

Gráfico No. 18: Ejecución por rubros Gastos Administrativos

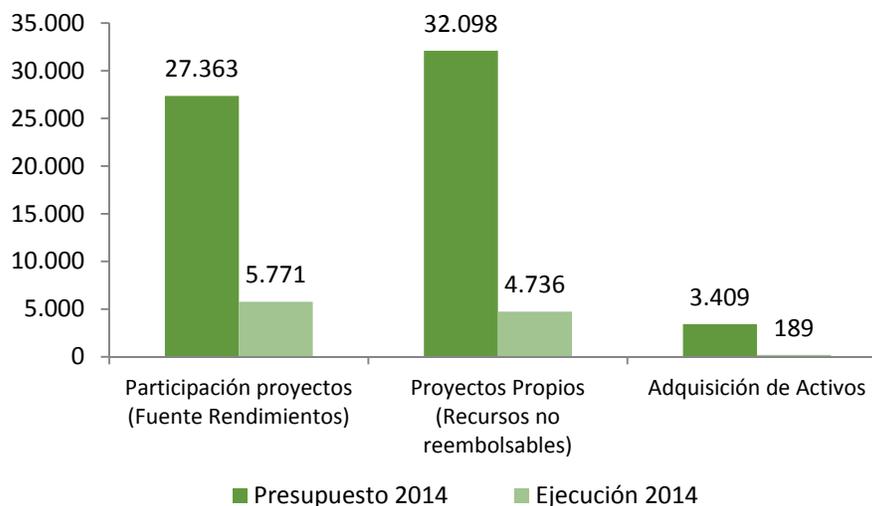


Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución se encuentran: Prestación de servicios, con una participación del 51,2% y una ejecución del 92,0% equivalente a \$72.366 millones; Impuestos, con una participación del 27,9% y ejecución del

92,9% por \$39.360 millones; Gastos Diversos, participando con el 8,2% y ejecución del 91,7% por \$11.577 millones; Arrendamientos, representado con un 3,8% y ejecución del 62,1% por \$5.341 millones; Seguros con el 1,3% y ejecución del 88,8% por \$1.894 millones; Mantenimiento y Reparaciones con un 0,8% y ejecución del 70,4% por \$1.130 millones; Contribuciones participando con el 0,7% y ejecución del 100% por \$978 millones y Adecuaciones e Instalaciones con una ejecución del 9,5% por \$28 millones.

En el año 2014 los Gastos de Inversión ascendieron a \$10.696 millones, lo que representa un cumplimiento del 17,0% frente al valor presupuestado. Estos Gastos corresponden en un 98,2% a Proyectos de Inversión por valor de \$10.507 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 17,7%. El 1,8% restante corresponde a la Adquisición de Activos por \$189 millones, que presentó un nivel de ejecución del 5,5%. Respecto de los gastos de proyectos de inversión estos corresponden en un 54,9% a los rendimientos financieros aportados por FONADE a los proyectos para un valor de \$5.771 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 21,1% y el 45,1% corresponde a Recursos no reembolsables por \$4.736 millones con un nivel de ejecución del 14,8%.

Gráfico No. 19: Ejecución por gastos de inversión



### 2.2.2.2 Cuentas por pagar constituidas en 2014 - Funcionamiento

El valor de las cuentas por pagar constituidas en vigencia 2014 fue de \$149.701 millones, las cuales presentaron una ejecución del 60,9% por \$91.124 millones.

Tabla No. 21: Detalle Cuentas por Pagar 2014 (millones de pesos)

Descripción Rubro	Cuentas por pagar constituidas en 2014	Ejecución 2014	% Ejecución
Total Gastos	149.701	91.124	60,9%
Gastos Operacionales	146.697	88.120	60,1%
Gastos Administrativos	20.712	10.387	50,2%
Personal	37	34	93,7%
Prestación de Servicios	16.127	6.790	42,1%
Arrendamientos	2.190	1.454	66,4%
Seguros	45	45	100,0%
Mantenimiento y Reparaciones	277	251	90,9%
Adecuaciones e Instalaciones	487	416	85,5%
Gastos Diversos	1.549	1.396	90,1%
Inversión	43.049	42.721	99,2%
Proyectos de inversión	42.435	42.390	99,9%
Adquisición de Activos	615	331	53,9%
Contingencias	9.946	2.518	25,3%
Sentencias y Conciliaciones	66	0	0,0%
Otros Gastos Operacionales	72.923	32.494	44,6%
Transporte	1.293	314	24,3%
Honorarios	71.630	32.179	44,9%
Recursos del Sistema General de Regalías	3.004	3.004	100,0%

Al cierre del año el saldo de las cuentas por pagar fue de \$58.577 millones, representadas principalmente por los Honorarios de consultorías e interventorías de fábricas de diseño equivalentes al 67,3% por valor de \$39.450 millones, Prestación de servicios con el 15,9% por valor de \$9.337 millones y Contingencias con una participación del 12,7% por valor \$7.428 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 \$2,58 billones y una ejecución de \$2,52 billones. Del valor ejecutado, el 31,72% corresponde al ingreso de recursos de la vigencia por valor de \$800.903,1 millones y el

68,28% corresponde a la disponibilidad inicial equivalente a \$1,7 billones. De los egresos apropiados para el 2014 por valor de \$2,5 billones se registró una ejecución de \$2,3 billones, la cual incluye las cuentas por pagar y las obligaciones de vigencias anteriores.

Durante la vigencia 2014 se suscribieron 16 convenios, de los cuales 5 cuentan con recursos de vigencias futuras 2015 por valor de \$21.780,77 millones. Para los convenios suscritos anterior a esta vigencia, se constituyeron vigencias futuras para el 2015 por valor de \$34.127,70 millones y para el 2016 por valor de \$4.659,95 millones.

En la vigencia 2014 de los recursos apropiados para la Gerencia Integral de Proyectos de \$2,58 billones, ingresaron \$800.903.1 millones, se comprometieron \$2.39 billones y se pagaron \$996.177.6 millones.

Durante la vigencia 2014 los convenios de Gerencia de Proyectos constituyeron cuentas por pagar por valor de \$1.216.548,26 millones de las cuales se ejecutaron \$763.425,13 millones, correspondiente al 62,75%, dichas cuentas por pagar se derivan de compromisos suscritos en las vigencias 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

En cuanto a las obligaciones de vigencias anteriores para los convenios de Gerencia de Proyectos se constituyeron por valor de \$89.047,06 millones con una ejecución de \$20.170,81 millones correspondiente al 21,50% del total constituido. Estas obligaciones se derivan de compromisos suscritos en las vigencias 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Durante la vigencia 2014 se generaron 19.400 Certificados de Disponibilidad Presupuestal de los cuales 5.091 corresponde al funcionamiento de la entidad y 14.309 a la Gerencia y Gestión de Proyectos, se generaron 19.578 Registros Presupuestales de los cuales 5.499 corresponden al funcionamiento de la entidad y 14.259 a la Gerencia y Gestión de Proyectos.

En la vigencia 2014 se recibieron 20.450 desembolsos correspondientes a la ejecución de convenios para trámite de pago, de los cuales se tramitaron 19.999 desembolsos. En relación con los desembolsos de funcionamiento de la entidad se recibieron para trámite de pago 18.876; 4.475 desembolsos más que lo radicado en la vigencia 2013, sobre los cuales se tramitaron 18.744 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, denominado "*procedimiento 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 PAP 103, 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.

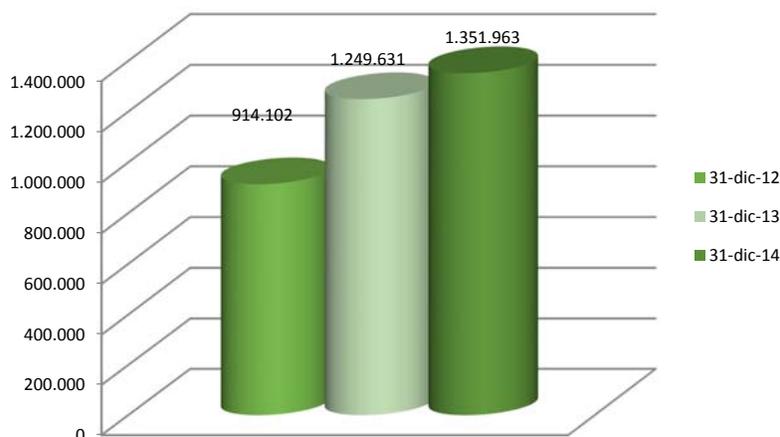
## 2.3 GESTIÓN DE INVERSIONES

### 2.3.1 Evolución y Estructura del portafolio de inversiones

#### 2.3.1.1 Evolución del Portafolio de Inversiones

Durante el 2014, 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.

Gráfico No. 20: Evolución portafolio de inversiones total (millones de pesos)<sup>3</sup>



De un portafolio de \$1.249.631 millones se pasó a \$1.351.963 millones, representando un incremento del 8.19% (\$102.332). Junto a este fortalecimiento se resalta el crecimiento del portafolio de proyectos del 11.74%; explicado por el aumento de ingresos de recursos de convenios y los giros de rendimientos generados, tal como se muestra en el Gráfico No.20. Por su parte, el portafolio de recursos propios, se presentó una disminución de -6.86% con relación a la vigencia anterior.

<sup>3</sup> Se presenta una diferencia frente al valor del portafolio de inversiones para los años 2012 y 2013, que fue reportado en el Informe de Gestión del año 2013, por valor de \$2.477 millones y \$48.2 millones respectivamente, que obedecen a la valorización de las inversiones disponibles para la venta en títulos participativos de baja o mínima bursatilidad, registradas en la cuenta 199550.

Gráfico No. 21. Evolución portafolio de proyectos (millones de pesos)

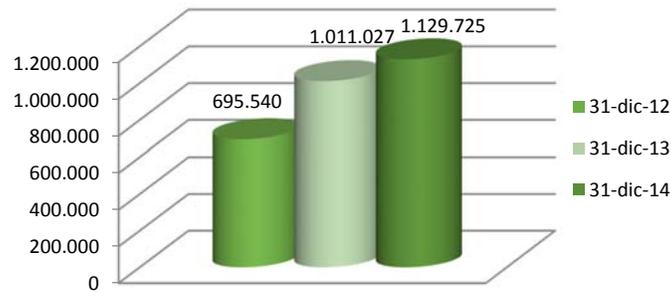
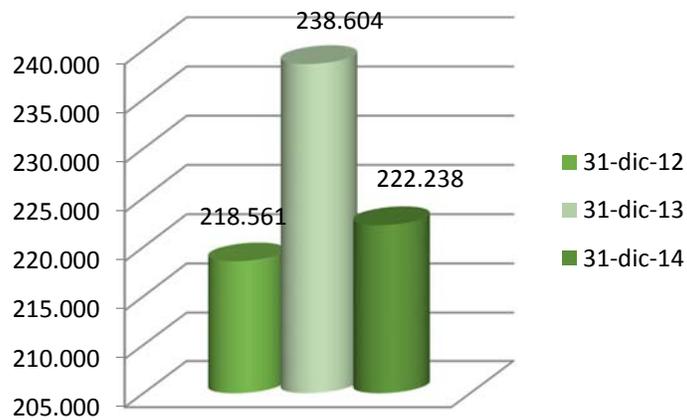
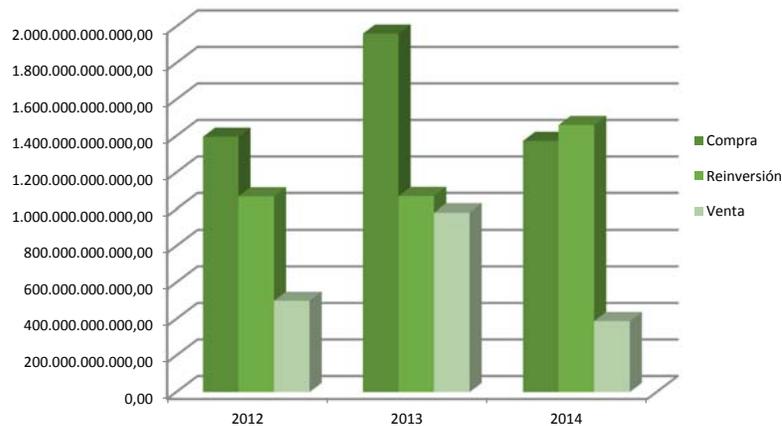


Gráfico No. 22: Evolución portafolio de recursos propios (millones de pesos)



En el 2014, se realizaron a valor nominal compras por \$1.372.673 millones, operaciones de reinversión por \$1.460.170 millones y ventas por \$388.443 millones. En comparación con el 2013, en el 2014 se realizaron más reinversiones pero se observa un menor volumen en ventas y compras dada la liquidez del mercado y las bajas tasas de negociación.

Gráfico No. 23: Total Operaciones por año (millones de pesos)



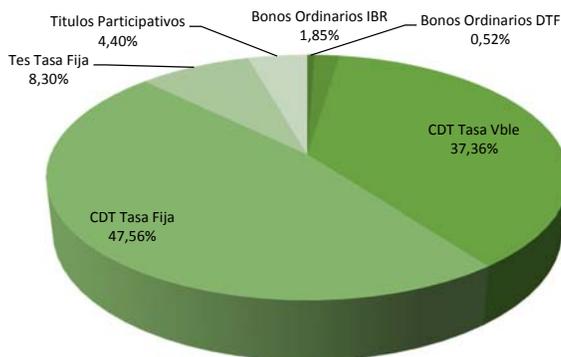
En cuanto al número de operaciones en el 2014 se realizaron 190 compras, 174 reinversiones y 108 ventas de títulos para un total de 472 operaciones.

### 2.3.1.2 Estructura del Portafolio

Del total de recursos del portafolio al cierre de la vigencia, el 63.1% está concentrado en los 5 portafolios más grandes de la siguiente manera: el 27.5% (\$355.721 Millones) corresponde a recursos del convenio No. 212080 (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social), 12.6% (\$162.665 Millones) pertenece a los recursos propios de FONADE, el 10.9% (\$140.270 Millones) corresponde al portafolio del convenio No. 211041 (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social), el 6.4% (\$83.238 Millones) a los recursos del convenio No. 212017 (Departamento Administrativo para la Prosperidad Social) y el 5.7% corresponde al portafolio del convenio No. 200925 INVIAS.

Sobre la estructura del portafolio total por tipo de título, se tiene que la mayor participación del portafolio corresponde a los CDT tasa fija con el 47.56% la cual fue disminuida frente al 57.32% del 2013; los CDT tasa variable aumentaron su participación al 37.36% ya que al cierre del 2013 tenía un 20.52%; los TES tasa fija tienen una participación del 8.30% y en menor proporción los bonos ordinarios indexados en DTF, IPC e IBR.

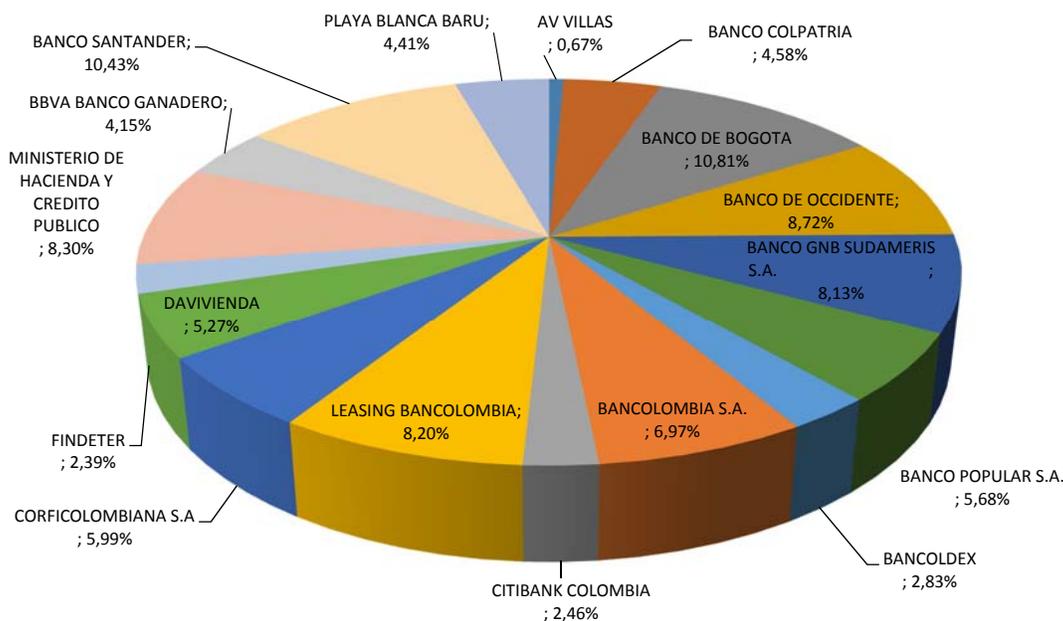
Gráfico No. 24: Composición del portafolio total al 31 de diciembre de 2014



En cuanto a los emisores, se tienen inversiones con 17 entidades distintas. Entre las 5 mayores concentraciones de títulos están los emitidos por Banco Bogotá con el 10.81%, seguido por Banco CorpBanca con el 10.43%, Banco de Occidente con el 8.72%, Ministerio de Hacienda con el 8.30% y Leasing Bancolombia con el 8.20%, Ver gráfico No.24.

Por tipo de entidad, la mayor concentración se registra en títulos emitidos por los bancos con el 67.88%, seguido por los emitidos por el Ministerio de Hacienda con el 8.3% y Compañías de Financiamiento con el 8.2%.

Gráfico No. 25: Composición del portafolio inversiones por emisor



### 2.3.1.3 Estructura de Plazos

Teniendo en cuenta la composición del portafolio en los plazos de los títulos, se ha generado una mayor concentración en CDT tasa fija menor a 180 días para cumplir con las obligaciones de pago de los proyectos seguido por una preferencia de títulos de 180 a 360 días, lo que ha significado una reducción en la duración con respecto al 2013.

Gráfico No. 26: Portafolio total de inversiones por plazos

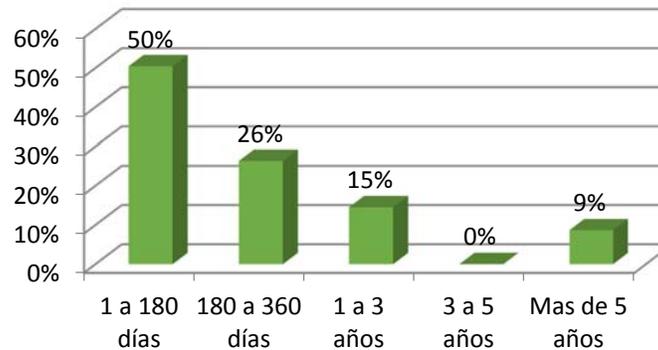
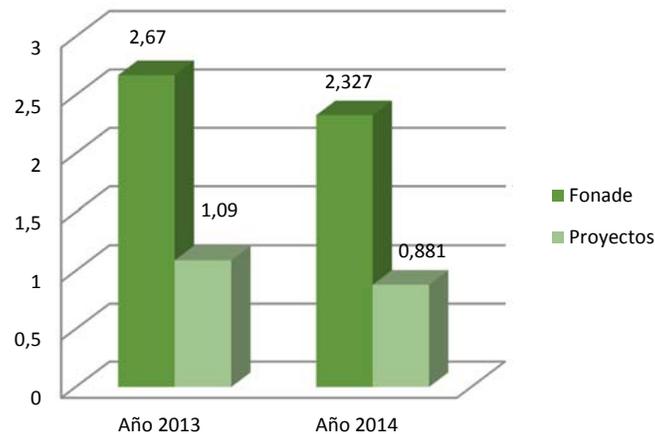


Gráfico No. 27: Portafolio de Inversiones por duración



### 2.3.1.4 Rentabilidad

Al cierre del 2014, FONADE ha presentado una rentabilidad para su portafolio de recursos propios del 6.34% y para el portafolio de proyectos del 5.07%; en comparación con el 2013, las dos rentabilidades marcan una mejora significativa, puesto que el a finales del mes de mayo de 2013, el comportamiento del mercado bursátil afectó de manera negativa en la valoración del portafolio de inversiones, especialmente en las principales referencias de TES.

Para el 2014, se han liquidado algunas posiciones en TES, sin generar presión sobre la gestión financiera u operatividad de la entidad.

### **2.3.1.5 Rendimientos**

El comportamiento de los rendimientos financieros del portafolio y los rendimientos por cuentas de ahorros generaron recursos por \$58.564,53 millones, correspondiendo al portafolio propio la suma de \$8.824,77 millones con un porcentaje de ejecución del 57.4% y \$49.739,75 millones con el 60.1% de ejecución del portafolio de gerencia de proyectos.

Se cumplió con el 59,7% de la meta establecida para diciembre de 2014. Es importante anotar, que las volatilidades presentadas en el mercado impactaron los títulos de tesorería y cuya liquidación de posiciones en búsqueda del punto de equilibrio generó una disminución en los rendimientos financieros.



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# CAPÍTULO 3

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

### 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 2014, se ajustó y adoptó el Sistema de Gestión de Calidad - SGC – de FONADE de acuerdo con el nuevo modelo de operación, realizando cambios al mapa de procesos y la alineación de los procesos de la Entidad y los elementos que lo componen (indicadores, productos no conforme, acciones correctivas, preventivas y de mejora, entre otros), garantizando la integralidad del mismo.

Frente al proceso de auditoría del SGC, se realizó la auditoría interna del 7 al 28 de noviembre de 2014 y la auditoría externa del 3 al 5 de diciembre de 2014, por parte de la firma SGS Colombia S.A.

En la última semana de febrero de 2015 se realizará una visita de seguimiento del Ente Auditor, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los planes de acción propuestos para el cierre de las dos (2) no conformidades generadas y finalizar el proceso de auditoría externa de forma satisfactoria, continuando con un sistema de gestión adecuado en cumplimiento de la norma ISO 9001 y NTC GP 1000.

A continuación se presenta el consolidado de los documentos actualizados durante la vigencia del 2014 formalizados en el Sistema de Gestión de Calidad de FONADE.

Tabla No. 22: Documentos actualizados SGC - 2014.

TIPO DOCUMENTO	CANTIDAD
Mapa de procesos	1
Caracterizaciones	14
Manuales	4
Procedimientos	36
Instructivos	0
Guías	5
Formatos	33
TOTAL	93

Fuente: Catálogo Documental SGC de FONADE.

##### 3.1.2 Desarrollo administrativo: Gobierno en línea, Anti trámites y Atención al ciudadano

Dando cumplimiento a las directrices del Gobierno Nacional y en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, FONADE ha implementado desde el 2012 la Estrategia de Eficiencia Administrativa, que incluye los componentes de Gobierno en línea, Anti-trámites y Servicio al ciudadano, entre otros, definiendo para cada uno su correspondiente plan de acción articulado dentro del Plan de Mejoramiento para el Desarrollo Administrativo de la Entidad. El avance y logros con corte al 31 de diciembre de 2014 son los siguientes:

### 3.1.2.1 Gobierno en Línea

Para la vigencia 2014 se obtuvieron los siguientes logros:

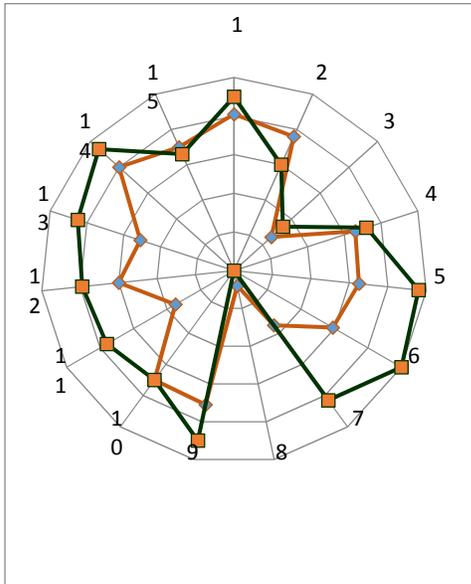
- Apertura, actualización y promoción de cuatro paquetes de datos abiertos.
- Implementación de interoperabilidad nivel 1 y 2 a formularios de cara al ciudadano.
- Apertura y promoción del canal de solución de problemas en el sitio web de la Entidad.
- Actualización y promoción del formulario electrónico de PQRD general y creación del formulario electrónico de PQRD para niños y adolescentes con lenguaje común de intercambio de información implementado.
- Lanzamiento e implementación de la *Estrategia de Redes Sociales*.
- Mantenimiento y actualización de los contenidos del Sitio Web de la Entidad, según los estándares del Manual 3.1 de Gobierno en Línea.

Adicionalmente, según los resultados de la herramienta de seguimiento del FURAG (Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión), en 2014:

- FONADE presentó el desempeño más alto del sector planeación en la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea.
- FONADE se calificó con Nivel de madurez avanzado en la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea – Manual 3.1.

El siguiente gráfico muestra las calificaciones obtenidas por FONADE a nivel del sector Planeación.

Gráfico No. 28: Calificación FURAG 2014 FONADE y Sector Planeación



No	COMPONENTE	RESULTADO SECTORIAL	RESULTADO ENTIDAD
1	Crecimiento tecnológico planeado	81	90
2	Gobierno en línea está integrado a la gestión de la entidad	76	60
3	Interoperabilidad en trámites y en procedimientos con otras entidades	26	34
4	Procedimientos internos automatizados y sistemas de gestión de documentos electrónicos implementados	66	72
5	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información implementado	65	96
6	Datos abiertos publicados	59	100
7	Estrategia de participación electrónica definida	35	83
8	Estrategia y normatividad construida con la participación ciudadana	8	0
9	Información pertinente completa y disponible en múltiples canales	71	90
10	Rendición de cuentas en línea implementada	70	70
11	Solución de problemáticas con la participación abierta de la ciudadanía y la industria	35	76
12	Certificaciones, constancias y trámites 100% en línea y organizados de cara al ciudadano	60	79
13	Sede electrónica usable y accesible en nivel AAA, basada en las necesidades de los usuarios	51	85
14	Servicios de consulta y atención interactiva implementados	80	94
15	Sistema integrado de PQRD	70	66

### 3.1.2.2 Anti trámites

Para la vigencia 2014, se cuenta con los siguientes logros:

- Análisis y socialización de resultados de la “Encuesta Cruzada Anti trámites”, por medio de la cual se identificaron los procesos internos con trámites engorrosos de la Entidad, iniciando acciones para la racionalización de procedimientos en concordancia con las políticas del Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad.
- Articulación de la Estrategia Anti trámites de la Entidad con los nuevos lineamientos de la política nacional de racionalización de trámites.
- Migración y actualización de los trámites y servicios de la Entidad en la plataforma SUIT de la versión 2.0 a la versión 3.0, según la metodología determinada por el DAFP.
- Actualización del portafolio de servicios de la Entidad.
- Monitoreo y seguimiento periódico a la implementación de los trámites de la Entidad, mediante actualizaciones por demanda en la sección *Atención al Ciudadano* del sitio web y el reporte de indicadores en la plataforma SUIT3.
- Racionalización y automatización de formatos asociados a los trámites de la Entidad, con la implementación de la etapa de interoperabilidad nivel 1 y 2 para el formulario electrónico de “*Solicitud de Vinculación*”.
- Creación y gestión de Otros Procedimientos Administrativos- OPA de cara al cliente, en la plataforma SUIT3 “*Expedición de certificados derivados de convenios*”.

### 3.1.2.3 Servicio al Ciudadano

Se obtuvieron los siguientes logros en la vigencia 2014:

- Socialización, publicación y análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente aplicada en el año 2013.
- Actualización de todos los documentos de la Entidad relacionados con el servicio al ciudadano: Protocolo de Atención al Ciudadano, Caracterización de Clientes, Grupos de Interés y Ciudadanos Beneficiarios de la Entidad, y Carta de Trato Digno, obteniéndose con el último documento el reconocimiento de buena práctica para todas las entidades públicas del país.
- Actualización del procedimiento y formatos para Trámite de PQRD (Peticiónes, Quejas, Reclamos y Denuncias).
- Participación en las Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano - FNSC en Tumaco – Nariño, Caucasia – Antioquia y Riohacha – Guajira, con la atención y entrega de material informativo a más de 500 ciudadanos y ciudadanas.

## 3.2 GESTIÓN DE PAGOS

### 3.2.1 Informe de Operación de Pagos

En el 2014 FONADE efectuó pagos por valor de \$2.90 billones de pesos, de los cuales el 47.2% se originaron de las operaciones de inversión, el 44.75% corresponden a desembolsos de convenios y el 7.98% a desembolsos de funcionamiento. Con base en los resultados presentados, se demuestra la capacidad que tiene la Entidad para gestionar importantes volúmenes de operaciones que permiten soportar el desarrollo del objeto misional.

Comparativamente con el año 2013, se destaca el incremento en el monto de los pagos realizados, en el rubro de convenios del 23.04% y del 30.42% en el rubro de funcionamiento.

Gráfico No. 29: Distribución del valor de pagos – 2014

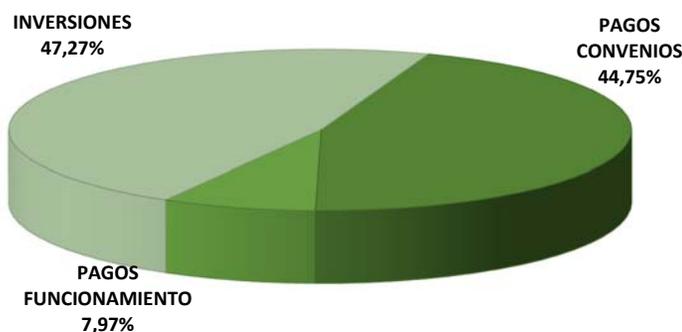


Tabla No. 23: Valor pagos efectuados en 2014 (en millones de pesos)

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
\$ 1.301.724,74	\$ 231.897,71	\$ 1.375.085,47

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 tal sentido, durante el 2014 de los 47.255 pagos realizados, 24.853 transacciones corresponden al pago de desembolsos de contratos derivados de los convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 21.887 transacciones, y por último, las transacciones de inversiones con un total de 515 operaciones.

Gráfico No. 30: Distribución del número de pagos 2014

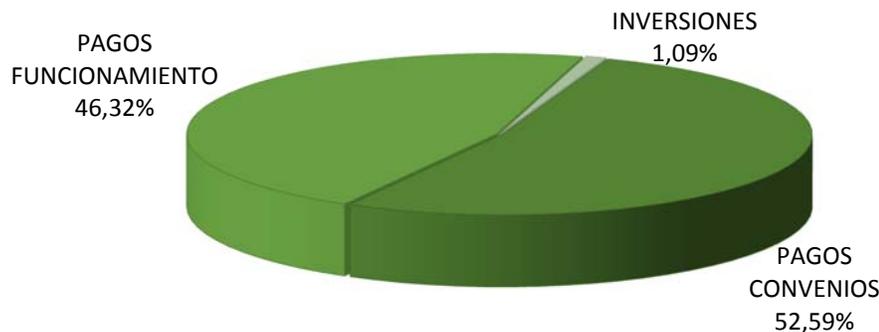


Tabla No. 24: Número de pagos efectuados 2014

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
24.853	21.887	515

Es importante resaltar que comparativamente con el 2013, se presentó un incremento en el número de operaciones efectuadas, en los rubros de pagos de convenios solamente en un 2.37% y en funcionamiento con un 25.05%. Respecto al rubro de operaciones de inversión se presentó una disminución en el número de transacciones realizadas con un 15.15% menos que el año inmediatamente anterior.

Para la ejecución del proceso de pagos se contó con el apoyo y soporte de 11 entidades financieras y al cierre del 2014 se tenía un total de 516 cuentas bancarias de las cuales 29 pertenecen a funcionamiento de FONADE, 19 cuentas para operaciones de inversión, 1 cuenta para el manejo de divisas (dólares) y 467 cuentas para el manejo de convenios.

Durante el 2014 se efectuó la apertura de 30 cuentas para el manejo de recursos de convenios y se adelantó la cancelación de 52 cuentas de convenios liquidados.

### 3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

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

De acuerdo con las directrices 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, a través de programas para su desarrollo integral, que al mismo tiempo satisfagan las necesidades de la Entidad.

Teniendo en cuenta este elemento y a partir de las necesidades debidamente expresadas por los colaboradores, la Entidad construyó para la vigencia 2014 el Plan de Desarrollo Integral (PDI), compuesto por (i) el Sistema de Estímulos, (ii) el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo y (iii) el Plan Institucional de Capacitación (PIC).

##### 3.3.1.1 Sistema de Estímulos

Construido a partir de la expresión de las necesidades de los servidores, y orientado a la consolidación de un equipo humano comprometido institucionalmente, con alto grado de responsabilidad y sentido de pertenencia, el Sistema de Estímulos para la vigencia 2014 de FONADE está compuesto por el Plan de Incentivos y el Programa de Bienestar.

Gráfico No. 31: 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 2014.

Gráfico No. 32: 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 2014, mediante la presentación a los nuevos colaboradores de un programa coherente que involucra aspectos administrativos y misionales de la Entidad dentro del marco del Sistema Integrado de Calidad SGC-MECI.
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. Para la vigencia 2014 se formularon dos PAEs: “Organización, Producción, Protocolo y Evaluación de Eventos en FONADE” y “Actualización del Equipo de Trabajo de la Asesoría de Control Interno en Contratación Estatal”.

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 No. 25: Actividades del Plan Institucional de Capacitación - PIC

TEMAS DE FORMACION
• <u>Reinducción en Normas Tributarias</u> : • Seminario Declaración de Renta y CREE, • Declaración de Renta y Complementarios 2013, Nuevos Declarante - Decreto 2927 del 20 de Diciembre de 2013
• <u>Reinducción en Tecnologías de la Información</u> : • Diplomado en Tecnologías de la Información en la Gestión del Estado y la Información Pública • Programa en Dirección Estratégica PDE CIO's • ITIL V3 Fundamentos • VIII Congreso de Prevención del Fraude y Seguridad
• <u>Reinducción en Normas</u> : • Seminario de Actualización Código General del Proceso Ley 1564 de 2012 • VII Congreso Nacional de la Jurisdicción de Derecho Disciplinario y IV Conversatorio Nacional de la Jurisdicción Disciplinaria, • Seminario de Código Único Disciplinario - CUD • IV Congreso Nacional Reformas al Estado
• <u>Reinducción en Eficiencia Administrativa</u> : • Curso Eficiencia Administrativa (Servicio de Autenticación Biométrica Certificada; Sistema Único de Información de Trámites; Servicio como Facilitador de los Derechos del Ciudadano; Seminario en Actualización y Gestión Documental Electrónica e Interoperabilidad en el Marco del Programa Gobierno en Línea) • Seminario Iberoamericano de Conservación, Difusión y Seguridad de Archivo, • Jornada de Capacitación A.G.N. • ORFEO • Prueba Piloto Modelo de Madurez del Sistema de Gestión Documental.
• <u>Reinducción en Prevención de Riesgos y Lavado de Activos</u> : XIV Congreso Panamericano de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo • Diplomado Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT) • Era - SARO (reinducción en aplicativos)
• <u>Reinducción en Gestión del Talento Humano</u> : • Programa Formativo en Liderazgo en Seguridad y Salud en el Trabajo • II Foro Gerentes Talento Humano • 47 Congreso de Seguridad Salud y Ambiente • Taller: Experimente el Futuro de la Gestión del Talento Humano ¡Hoy! • Foro Aspectos Clave para Implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo • Diplomado Organización Integral de Eventos - Executive • Congreso Nacional de Novedades en la Seguridad Social para el Sector Público • Charla Liquidación de Incapacidades, Compensar EPS • Conferencia "Manuales de Funciones Basados en Competencias" • Charla Fortalecimiento de Competencias "Dime Cómo Hablas y Te Diré Quién Eres" • Procedimiento de Comisiones de Servicios a Través del Aplicativo de Tiquetes
• <u>Reinducción en temas de Control Interno</u> : • Seminario Taller de Alta Redacción de Informes de Auditoría Interna • VII Congreso de Auditoría Interna • Seminario Taller Estructurado Adecuadamente el Plan Anual de Auditoría Interna • Seminario de Actualización en "MECI", • Modelo Estándar de Control Interno, • Capacitación de MECI 2014 Sector Planeación • Taller de Autoevaluación
• <u>Reinducción en Temas Contables y Financieros</u> : • Aspectos Técnicos Modelo de Contabilidad para Empresas no Emisoras de Valores o que no Captan ni Administran Ahorro del Público, • III Congreso Nacional Gestión Financiera Pública, • Seminario de Actualización Gestión Efectiva del Presupuesto, • Invitación a Participar en Estrategias DIAN para Servidores Públicos, • Entrenamiento Especializado en Gestión de Riesgos Financieros, • Diplomado - Gerencia Contable, Tributaria y Financiera (NIIF), • Taller en Gestión Financiera y Presupuesto Público
• <u>Reinducción en temas de Planeación y Gestión</u> : • Congreso Nacional de Planeación y Gestión • Indicadores de Gestión • Jornada de Sensibilización y Asesoría en Rendición de Cuentas, • Sensibilización Rendición de Cuentas y Control Social
• <u>Reinducción en Gestión de Proyectos</u> : • Seminario Gestión de Proyectos, • Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos, • III Congreso Internacional de Gerencia de Proyectos • Foro Las APPS más allá de las 4G
• <u>Reinducción en Contratación Estatal</u> : • Seminario de Actualización en Contratación Estatal • Seminario de Actualización en Contratación Pública • Estudios Previos y Modalidades de Selección en el Marco del Manual de Contratación - FONADE • Garantía Única de Cumplimiento, e Implicaciones del Decreto 1510 de 2013 • Deberes y Responsabilidades en la Gestión Contractual • Pólizas y Garantías en los Contratos • Charla la Colusión en los Procesos de Selección • Charla Presupuesto con Énfasis en Contratación • Congreso Internacional de Contratación Pública
• <u>Reinducción en temas Jurídicos</u> : • Seminario en Derecho de Petición y sus Consecuencias Jurídicas • Acciones de Repetición e Inicio de Acciones Judiciales • Acción de Repetición, y Guía de Inicio de Acciones Judiciales • Prevención del Daño Antijurídico
• <u>Reinducción Sistema Gestión de la Calidad</u> : • Curso Interpretación de las Normas Técnicas ISO 9001 y NTCGP1000
• <u>Inducción Institucional</u> : Jornadas mensuales de Orientación al Nuevo Servidor

### **3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

#### **3.4.1 Adecuación física**

Con el fin de optimizar el espacio por piso, se realizaron adecuaciones en los pisos de FONADE reagrupando los equipos de trabajo por bahías. Con ello se logró aumentar la cantidad de puestos de trabajo en el edificio de FONADE, finalizando en diciembre de 2013 con 509 puestos de trabajo y a diciembre de 2014 con 799 puestos.

El incremento en la capacidad de puestos de trabajo en los pisos del edificio ha permitido: reducción de desplazamientos de las personas entre los pisos del mismo edificio y la sede alterna que operó hasta diciembre de 2014, agrupación de equipos por proyecto y área a la que pertenecen y optimización del espacio actual disponible.

### **3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL**

#### **3.5.1 Gestión de expedientes y correspondencia**

Durante el 2014 en el archivo de FONADE se recibieron 8.586.277 folios, de los cuales el: 28% corresponde a correspondencia de entrada, 10% a correspondencia de salida, 34% folios para actualizar en los expedientes, 8% comprobantes contables, 7% folios de propuestas de las diferentes modalidades de contratación, 6% folios de contratos nuevos y 6% folios de expedientes que reposan en el custodio.

Esta documentación ha sido sometida a los diferentes procesos de seguimiento y control, actividades implementadas para la organización documental, orden cronológico, depuración, digitalización e inventario, contando con todos los procesos archivísticos exigidos por el Archivo General de la Nación y la disposición para la consulta física y digital.

El indicador de devolución de correspondencia se ha mantenido durante el año 2014 en 2.6%, lo que indica un estado satisfactorio en la cantidad de correspondencia devuelta.

El indicador de inserción de folios se mantuvo en promedio en 5.7 días, lo que arroja un estado aceptable, teniendo en cuenta que el incremento de folios recibidos para esta labor ha aumentado en más del 35% respecto al año anterior.

En 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, se cuenta con una herramienta que permite medir y evaluar los procesos técnicos y archivísticos que se le realiza a la documentación, dando como resultado un mejoramiento continuo en las actividades y requerimientos del proceso de gestión documental.

En relación con el Plan de Gestión Documental, se tiene que se ha venido trabajando en la digitalización de folios pendientes de contratos y convenios de los años 2000 al 2012, quedando un rezago de 460.000 folios, los cuales se estiman terminar a febrero de 2015.

### 3.6 QUEJAS Y RECLAMOS

#### 3.6.1 Quejas y reclamos

Durante el 2014 se realizó una revisión de cada uno de los registros y se clasificaron las solicitudes de información a peticiones, quejas y reclamos, definiendo para una su criterio e impacto.

La Entidad recibió 489 peticiones, quejas y reclamos a través de los siguientes canales: correspondencia radicada físicamente, sitio web, línea transparente y buzones de sugerencias ubicados dentro de las instalaciones de FONADE, discriminado de la siguiente manera:

Tabla No. 26: Clasificación de peticiones, quejas y reclamos

Canal	Año 2014												Total	Porcentaje
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Centro de Atención al Ciudadano	16	27	23	6	30	25	43	41	58	22	42	17	350	71,58%
Sitio web	6	6	6	5	12	9	12	17	13	5	14	16	121	24,74%
Línea transparente	0	3	2	4	0	1	0	0	0	6	2	0	18	3,68%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>33</b>	<b>58</b>	<b>33</b>	<b>489</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	4%	7%	6%	3%	9%	7%	11%	12%	15%	7%	12%	7%		

Tabla No. 27: Clasificación de peticiones, quejas y reclamos

Tiempo	De 0 a 5 días	Entre 6 a 10 días	Entre 11 a 15 días	Mayor a 16 días	No requiere respuesta	Respuesta pendiente	Total
PQRD	180	97	58	59	1	94	489
Porcentaje	36,8%	19,8%	11,8%	12%	0,2%	19,2%	100%

### 3.7 GESTIÓN TECNOLÓGICA

#### 3.7.1 Plataforma tecnológica

Para la vigencia 2014 se trabajó en los siguientes frentes, en concordancia con las definiciones del Plan Estratégico Tecnológico 2012-2014, obteniendo los resultados que se resumen a continuación:

### **3.7.1.1 Fortalecimiento de servicios de red corporativa.**

Se continuó con la iniciativa de renovación de los equipos activos de red LAN, WAN y WI-FI de la Entidad, que inició en el año 2013, logrando la modernización del backbone de redes institucional, mayores velocidades de acceso y mejor rendimiento de estos servicios.

### **3.7.1.2 Renovación de equipos de cómputo para usuarios finales e implementación de servicios de movilidad y comunicaciones unificadas.**

Con el objetivo de estandarizar la tecnología utilizada por los usuarios finales en lo que tiene que ver con equipos de cómputo y previendo la implementación de servicios de movilidad y comunicaciones unificadas, en el primer semestre de 2014 se realizó el cambio de 388 equipos de cómputo de usuario final (143 portátiles y 245 equipos de escritorio) y en el segundo semestre de 2014, se renovaron 425 equipos de escritorio, para un total de 813 equipos cambiados, que cuentan con mejores especificaciones a nivel de hardware, así como de software base, ofimática y aplicación.

Por otro lado y alineado a la necesidad creciente de los usuarios de los recursos tecnológicos de contar con herramientas que les permitan cumplir con sus obligaciones contractuales desde ubicaciones diferentes a la Entidad, se implementaron los siguientes servicios asociados a movilidad y comunicaciones unificadas:

- Instalación de la herramienta de colaboración Office 365, que permite a los usuarios de FONADE acceder a los servicios de correo, mensajería instantánea, telefonía IP, conferencias web, ofimática y SharePoint (intranet) desde cualquier lugar y conectarse mediante conferencias web a reuniones urgentes o programadas, sin necesidad de desplazarse a la sede de la Entidad.
- Migración de la telefonía convencional a la modalidad de telefonía IP e instalación de la herramienta Lync, pensada como herramienta institucionalmente adoptada para mensajería instantánea y portabilidad de la extensión telefónica, hasta en cinco (5) dispositivos distintos.
- Migración de las cuentas de correo a la modalidad de “correo en la nube”, logrando con ello la portabilidad y fácil acceso de los usuarios a su buzón desde cualquier lugar y por medio de Internet.

### **3.7.1.3 Migración de la operación de la infraestructura tecnológica a la modalidad de infraestructura como servicio e implementación de monitoreo proactivo de la misma.**

Se continuó trabajando en la organización y actualización del parque de servidores del centro de datos sede principal Bogotá, como soporte de la operación tecnológica de FONADE, a través del esquema de Infraestructura como Servicio (“IaaS”, por sus siglas en idioma inglés).

Dentro de esta iniciativa se ha podido aprovisionar de forma ágil y flexible, infraestructura tecnológica que apalanca el cumplimiento de los objetivos de la Entidad, mitigando los efectos financieros de la adquisición de infraestructura que presenta la probabilidad de su rápida obsolescencia tecnológica.

Así mismo, se encuentran en implementación los servicios de monitoreo proactivo sobre la infraestructura y administración de la capa media. El primero permitirá generar una oportuna respuesta a los posibles problemas que pueda presentar la operación de los servicios de tecnología e identificar si es necesario aprovisionar más recursos para la atención de las necesidades de la Entidad. El segundo ofrecerá la posibilidad de contar, en todo momento, con especialistas que soportan y respaldan la operación de las aplicaciones de la Entidad.

### 3.7.1.4 Implantación de Sistemas de Información

Siendo algunos desarrollados en la modalidad in-house y otros adquiridos o arrendados, en esta vigencia se implantaron nuevos sistemas de información orientados a apoyar y facilitar los procesos de la Entidad, entre los cuales, es posible destacar:

Tabla No. 28: Nuevos sistemas de información implantados en 2014

Nombre	Descripción
<b>PQRD para niños y adolescentes.</b>	Formulario virtual de PQRD para niños y adolescentes, de acuerdo con la estrategia de Gobierno en Línea.
<b>Encuestas de evaluación de eventos.</b>	Sistema orientado a aplicar encuestas de los diferentes eventos y capacitaciones que realice la Entidad por intermedio del Área de Talento Humano.
<b>Tiquetes</b>	Sistema de información que permite la solicitud y expedición de tiquetes de manera automática.
<b>Riesgos de mercado</b>	Diseño e implementación de una base de datos de almacenamiento para mediciones de riesgo de mercado.
<b>Sitio Web Portal – Micrositio del Programa de Vivienda Gratuita.</b>	Micrositio con acceso a correo para atención de peticiones, quejas y reclamos del programa conexiones intra-domiciliarias convenio 213003 - Programa de vivienda gratuita.
<b>Data Rooms</b>	Repositorios de información para el alojamiento de los archivos relacionados con el seguimiento a proyectos de contratación y Dirección Nacional de Estupefacientes (DNE).
<b>Aviso de privacidad en el marco de la Ley 1581 de 2012: protección de datos personales.</b>	Implementación de la solución para la aceptación del manejo de datos personales de los diferentes módulos que se acceden por el portal corporativo.
<b>Formulario de inscripción FONADE Presente</b>	Formulario que permite inscribirse al evento de rendición de cuentas de FONADE.
<b>Pagos electrónicos (botones de pago PSE)</b>	Despliegue en el sitio Web de FONADE de los siguientes botones de pago: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de derechos de participación.</li> <li>- Pago de certificaciones de contratación técnica derivada.</li> <li>- Pago de otros conceptos.</li> </ul> Desde la entrada en producción de estos servicios se han procesado un total de 404 pagos exitosos.

Así mismo, en 2014 se implementaron mejoras a los sistemas de información existentes, como se describe a continuación:

**Tabla No. 29: Mejoras ejecutadas en 2014 a sistemas de información existentes**

Nombre	Mejora ejecutada
Sistema de Convenios y Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de la consulta de cuota de gerencia.</li> <li>• Asociación de tercero en casos de anticipo a una fiduciaria.</li> <li>• Implementación del módulo de borrado a terceros.</li> </ul>
Sistema de Causación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes a los módulos de causación para cálculo de retención en la fuente según normatividad vigente.</li> <li>• Implementación de la causación y pago de la estampilla pro universidades.</li> </ul>
Sistema de Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste al módulo de generación de certificaciones a contratistas.</li> <li>• Ajuste de los campos de supervisión de los contratos.</li> </ul>
Sistema de Nómina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del módulo para generación de retiro automático de pasantes del SENA.</li> <li>• Recálculo aporte patronal de salud.</li> <li>• Módulo de generación de reporte de información exógena.</li> <li>• Ajuste del reporte de certificado de ingresos, conforme los topes y formato establecidos para reporte del 2013 por la DIAN.</li> <li>• Modificación para eliminación de funcionarios de planta que se retiren de la Entidad.</li> <li>• Creación de un concepto que permita el registro de la prima técnica por Desempeño.</li> </ul>
Sistema de Contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de CDPs y novedades del Fondo de Ejecución de Proyectos, solicitud de traslados presupuestales y solicitud de certificación de vigencias futuras.</li> <li>• Certificaciones de contratación derivada.</li> <li>• Modificación de la firma del sistema de contratación tanto para las solicitudes correspondientes a apertura de procesos como para las solicitudes de modificación.</li> <li>• Validaciones de valores totales en solicitudes.</li> <li>• Depuración de información de coordinadores de convenios.</li> <li>• Modificación a formatos de liquidación.</li> <li>• Módulo para mantenimiento de supervisores de contratos y convenios.</li> <li>• Implementación del módulo para la revisión de la información del sistema por parte de la Revisoría Fiscal.</li> </ul>
Sistema de Calidad	Actualización a los módulos para la caracterización y nuevo mapa de procesos.
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de pestaña para manejo de caja por centros de costo y convenios.</li> <li>• Creación del reporte de modificaciones.</li> <li>• Ajuste de la formulación del reporte de Informe de Ejecución Mensual de los convenios.</li> <li>• Creación de pantalla de revisión reducciones y campos tipo "check".</li> <li>• Funcionalidad de cierre diario y mensual.</li> <li>• Ajustes generales al proceso de cierre anual tanto de funcionamiento como de Fondo de Ejecución de Convenios.</li> <li>• Ajustes generales al módulo de vigencias futuras.</li> </ul>
Sistema de Facturación	Validaciones en el proceso de aportes y cuotas de gerencia, alerta con más de una cuenta el mismo día, permitir anulación cuando hay inconsistencias.
Orfeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargue masivo de anexos.</li> <li>• Regla inclusión desembolsos en el expediente.</li> <li>• Inclusión TRD con la radicación - Automático para desembolsos.</li> <li>• Ajuste a la funcionalidad del histórico.</li> <li>• Interfaz en el inicio de la aplicación para pedir la aceptación del usuario en tratamiento de sus datos personales de acuerdo a la ley de protección de datos.</li> <li>• Optimización de consultas de Orfeo.</li> <li>• Solución a los inconvenientes de anulación de radicados.</li> </ul>
Cuotas Gerencia Costeo	Ajustes al aplicativo para el cierre de Vulnerabilidades.
Estandarización de Presupuesto.	Visualización del reporte de presupuesto de acuerdo a la ejecución y desarrollo de las diferentes actividades.

Nombre	Mejora ejecutada
Gattaca	Modificaciones a la plantilla de visualización de búsquedas de procesos.
SPA (Plan de Acción)	Ajustes generales al sistema para su correcto funcionamiento.
Balanced ScoreCard	Ajustes generales al sistema para su correcto funcionamiento.
Themis	Migración de datos a la base de datos Oracle.
Limay	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de formatos de medios magnéticos por rango de tercero.</li> <li>• Ajuste a formas y reportes para mejorar bloqueos contables y tiempos de ejecución.</li> </ul>
Sistema de Tesorería	Ajustes generales al módulo de pagos.
PVG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificaciones al informe de cierre por hitos generando impresión del mismo y alertas de cumplimiento de los hitos relacionados.</li> <li>• Generación de gráficas estadísticas de seguimiento al proyecto por viviendas.</li> </ul>
Fonvivienda	Mantenimiento general del aplicativo.
Aplicativo de Costos	Crear una consulta en Discoverer (Contabilidad) que permita evidenciar la creación de usuarios, entre un rango de fechas.
Aranda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación y configuración de la nueva versión del sistema.</li> <li>• Definición de datos maestros para la nueva categorización del sistema</li> <li>• Definición de categorías de casos orientadas a servicios, con base en el modelo ITIL.</li> <li>• Configuración de mejoras en las aplicaciones Aranda Asset Management Console, Query Manager y Service Desk.</li> </ul>

Por otro lado, se encuentran en curso los siguientes proyectos de implantación de sistemas de información, que fueron iniciados en la vigencia de 2014 o a los cuales se les ha dado continuidad desde anteriores vigencias:

Tabla No. 30: Principales proyectos de sistemas de información en curso

Nombre proyecto	Avance con corte a 31 de diciembre de 2014
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 evaluado para certificación en los niveles 1 y 2 de interoperabilidad, de acuerdo con la estrategia de Gobierno en Línea y se encuentra en ambiente pre-productivo.
Implantación de un sistema, para el soporte de los procesos financieros y administrativos de FONADE en el marco de la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad.	<p>Se desarrollaron las siguientes actividades durante 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento y definición de los requerimientos funcionales de los procesos financieros de FONADE y de los procedimientos asociados a los procesos administrativos, con el objeto de dar cumplimiento a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-IFRS) y la normatividad colombiana vigente.</li> <li>• Estudio Previo para la contratación de los servicios de una firma especializada con el fin de implementar un sistema de acuerdo a las necesidades de FONADE, y teniendo en cuenta la priorización para la implantación de los procesos asociados al cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs).</li> <li>• Creación del documento de lineamientos para la implementación de la arquitectura empresarial asociada a la gestión de TI, bajo el marco de las recomendaciones y políticas de Gobierno en línea del MINTIC.</li> <li>• Estudio previo para la contratación del desarrollo de la arquitectura empresarial de FONADE.</li> </ul>
Implantación de un Sistema para el Control y Seguimiento de Proyectos que le permita visualizar los proyectos que están en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la solución.</li> <li>• Cargue de información correspondiente a 14 convenios y 1302 proyectos.</li> </ul>

Nombre proyecto	Avance con corte a 31 de diciembre de 2014
ejecución y estructuración a nivel nacional, regional, departamental y municipal. Esta herramienta proporciona:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de software, contemplando las siguientes funcionalidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visualización nacional, regional, departamental y municipal de proyectos a través de mapa georreferenciado.</li> <li>○ Visualización nacional, regional, departamental y municipal de indicadores de gestión.</li> <li>○ Visualización de ficha básica de proyecto (información técnica, financiera, jurídica y administrativa).</li> <li>○ Actualización de ficha básica de proyecto (información técnica, financiera, jurídica y administrativa).</li> <li>○ Buscador de proyectos según 12 criterios de búsqueda.</li> </ul> </li> </ul>
Implementación de objetos de aprendizaje en la modalidad E-learning	<p>En colaboración con el SENA y en coordinación con diferentes Áreas de la Entidad, se logró el diseño de 12 cursos, que contemplan generalidades de FONADE, gestión del Talento Humano, uso de tecnologías de información, continuidad del negocio, Sistemas de Administración de Riesgos, eficiencia administrativa, seguridad de la información, entre otros. Se prevé que estos cursos sean implementados en una plataforma de aprendizaje del tipo e-learning para la vigencia 2015.</p>
Potencialización de búsquedas en Orfeo	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma digital y estampado.</li> <li>- Potencialización de búsquedas unificadas.</li> </ul> <p>Así mismo, se adelantaron las actividades relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones a usuarios técnicos y usuarios funcionales de las Áreas de Servicios Administrativos y Tecnología de la Información.</li> <li>- Pruebas de calidad del software del Área de Tecnología de la Información.</li> <li>- Pruebas de seguridad, autenticación y permisos del Área de Tecnología de la Información.</li> </ul>
Renovación del portal corporativo	<p>Con el objeto de ofrecer a los usuarios mejores funcionalidades e independencia al momento de actualización de información en el sitio web y el portal corporativo, de adoptar un nuevo diseño visual para cada portal y cumplir con los requerimientos de la Estrategia de Gobierno en línea G.E.L, se avanzó en un 82% al corte al 31 de diciembre de 2014, contando con las versiones de prueba de los sitios, las cuales se prevé sean puestas en producción para la vigencia 2015.</p>

### 3.7.2 Plan de Continuidad del Negocio

Durante la vigencia 2014, el mantenimiento del Plan de Continuidad de Negocio se enfocó en los siguientes frentes, presentando los logros que se resumen a continuación:

En lo que respecta a la documentación, se inició el proceso de actualización del Manual de Continuidad del Negocio (MDI603), así como los 7 procedimientos y 12 formatos que lo instrumentalizan, en concordancia con los cambios operativos de la Entidad y los cambios que se deben surtir en las estrategias de continuidad del negocio, como resultado de éstos.

La estrategia de continuidad asociada al Centro de Cómputo Alterno fue objeto de un cambio significativo en relación con su modalidad de operación, pasando a un esquema de servicio por demanda, en concordancia con el proyecto de implementación de infraestructura como servicio. Lo anterior redundó en una replicación en línea de los datos y las aplicaciones, un monitoreo proactivo de la solución y un crecimiento escalonado en caso de requerirse.

En lo que tiene que ver con el Centro Alterno de Operaciones (CAO), que complementa la estrategia definida en el Plan de Continuidad del Negocio, se determinó, una vez analizados los resultados de los estudios previos realizados por parte del Área de Estudios Previos, que era posible pasar de un Precio Objetivo Estimado (POE) correspondiente a \$596.386.343 anual a un valor de \$58.999.664 anual, realizando un ajuste a la modalidad de contratación, considerando la posibilidad de adquirir el servicio de “disaster recovery”, cuyas características difieren de la modalidad de arrendamiento de oficinas convencional.

A nivel de fortalecimiento del talento humano que apoya la gestión del Plan de Continuidad del Negocio, tres (3) colaboradores del Área de Tecnología de la Información cursaron y aprobaron el curso del DRI (Disaster Recovery Institute), ente reconocido mundialmente para la preparación de expertos en la Gestión de Planes de Recuperación de Negocio.

Así mismo, durante el 2014 el Plan de Continuidad del Negocio fue realizado de acuerdo con el plan de pruebas avalado por el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, logrando los siguientes resultados:

Tabla No. 31: Resultado pruebas Plan de Continuidad del Negocio

Número de pruebas ejecutadas / planeadas	% de éxito de pruebas ejecutadas		
	Pruebas Exitosas (% de Éxito entre 90% y 100%)	Pruebas Satisfactorias (% de Éxito entre 75% y 89%)	Pruebas Fallidas (% de Éxito entre 0% y 74%)
<b>20 de 22</b> Correspondiente al <b>91%</b>	<b>16</b> Correspondiente al 80% de las pruebas ejecutadas.	<b>2</b> Correspondiente al 10% de las pruebas ejecutadas.	<b>2</b> Correspondiente al 10% de las pruebas ejecutadas.

### 3.8 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

#### 3.8.1 Gestión de comunicaciones e imagen corporativa

De acuerdo al proyecto 6, renovación de la imagen corporativa y posicionamiento de FONADE y para incrementar la percepción positiva de la Entidad mediante la gestión en medios de comunicación, el Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas de la Entidad, diseñó un plan de acción enfocado en estrategias de comunicación interna y externa efectivas.

Basándose en la importancia y preeminencia mediática de las redes sociales en el posicionamiento de la Entidad, se realizó el lanzamiento oficial de la comunidad virtual, enfocada en su primera etapa a las redes Facebook y Twitter, ejecutando en las mismas, una estrategia digital de crecimiento orgánico sin pago de pauta, enfocada en dos grandes ejes: “Proyectos que Transforman Vidas” y la “Grandeza de la Entidad”.

El 1 de enero de 2014 la FanPage<sup>4</sup> de Facebook contaba con 525 Likes<sup>5</sup>, a 31 de diciembre de 2014 la página alcanzó 1.361 Likes para un total de 836 nuevos seguidores. En este mismo periodo, Twitter contaba con 1.040 seguidores y alcanzó 12.303 seguidores a 31 de diciembre de 2014, para un total de 11.263 nuevos seguidores.

La estrategia digital incluyó entre otros: 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; cubrimiento de eventos y Rendición de Cuentas de la Entidad; 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, 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 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 51 noticias y comunicados de prensa realizados y publicados.

En ese mismo sentido, el Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas 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 ferias (Feria Nacional de Servicio al Ciudadano: Tumaco, Cauca y Riohacha; Feria Internacional Minera), congresos (Congreso Internacional de Acueductos Rurales; Congreso de Infraestructura), la Rendición de Cuentas 2014 y otros eventos relacionados con el ser misional de la Entidad.

Uno de los principales logros del Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, es el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de FONADE, cuyo concepto creativo refuerza valores como la transparencia, eficiencia, eficacia y modernidad. Esta imagen fue adoptada por los funcionarios y contratistas de la Entidad.

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.

---

<sup>4</sup> Fanpage o Páginas de Fans, son una red social creada por Facebook para todas las empresas o personas emprendedoras que desean crear y diseñar marketing a través de ellas.

<sup>5</sup> La palabra “Like” o “Me Gusta”, término usado en las redes sociales con lo que se busca establece un nuevo tipo de vínculo con los clientes.



**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# CAPÍTULO 4

## GESTIÓN DE CONTRATACIÓN



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
FAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

## 4 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

### 4.1 GESTIÓN DE ESTUDIOS PREVIOS

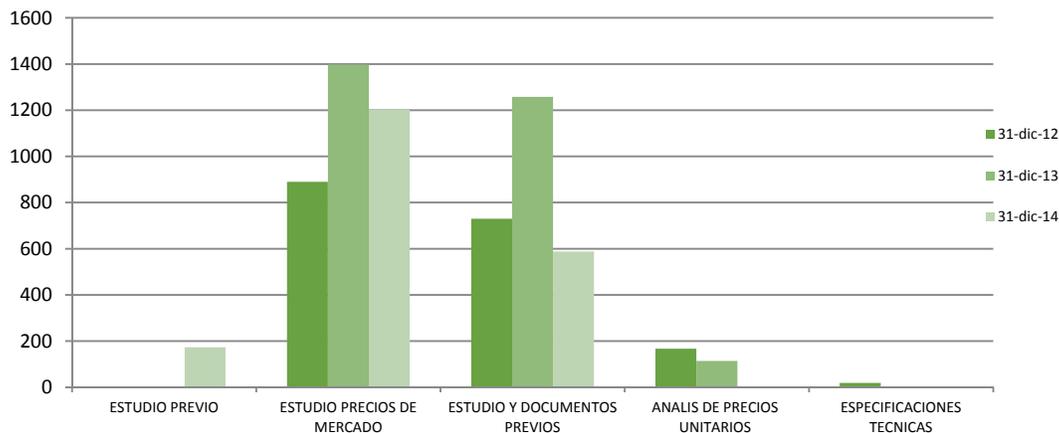
#### 4.1.1 Estadísticas de Estudios Previos.

##### 4.1.1.1 Estudios previos, estudios de precios de mercado

En el 2014, el área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 1.964 estudios. De este total, el 61% corresponde a estudios de precios de mercado para proyectos de obra y consultoría, el 30% corresponde a estudios previos y de mercado y el 9% corresponde a estudios previos únicamente. Durante este mismo periodo, no se presentaron solicitudes asociadas a revisiones de especificaciones técnicas, en razón a que es una actividad que desarrollan los contratistas de los proyectos en supervisión de los equipos de gerencia de convenios.

En el Gráfico No. 33 se presenta un comparativo de las actividades mencionadas entre los años 2012, 2013 y 2014:

Gráfico No. 33: Actividades de Estudios Previos



##### 4.1.1.2 Gestión para la optimización de la actividad de estudios previos

Durante el 2014, se ejecutaron acciones para mejorar el nivel de respuesta frente a las necesidades de ejecución de los proyectos de la Entidad, las cuales se describen a continuación:

- a) Se realizó una campaña de información mediante publicaciones en Mailing, Newsletter y carteleras, respecto a la generalidad de la gestión realizada en el Área de Estudios Previos.
- b) Se realizó una capacitación a los gerentes de unidad, profesionales y apoyos que tramitan estudios previos, de tal forma que se oriente frente a la generalidad de los estudios previos y los contenidos mínimos de la solicitud a generarse por parte de las Gerencias.
- c) Se han realizado diferentes mesas de trabajo con el fin de actualizar o mejorar los contenidos de los documentos de estudios previos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.
- d) Se elaboró el documento de lineamientos para el cálculo de costos indirectos AIU, dando cumplimiento al acuerdo de gestión de la Subgerencia Técnica, con el cual se dan las indicaciones requeridas para el cálculo del AIU.
- e) Se están actualizando los procedimientos internos, así mismo los formatos requeridos para el adecuado desarrollo del procedimiento, con el propósito de mejorar el método utilizado para gestión realizada.
- f) Se diseñaron e implementaron plantillas para la solicitud de documentos de estudios previos, orientando y unificando a las Gerencias, respecto a los contenidos de la solicitud, de tal forma que permita tener claridad respecto las necesidades de los clientes del área, referente a los proyectos puestos a consideración.
- g) Se diseñaron e implementaron plantillas para la elaboración de los documentos de estudios previos las cuales contienen el detalle de la información que debe contener un documento de estudios previos y de estudios de precios de mercado. Las plantillas permiten unificar criterios de elaboración de los documentos por parte de todo el grupo de profesionales de estudios previos y son actualizadas frecuentemente. así como continuar con los criterios implementados en las plantillas.

## **4.2 GESTIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN**

### **4.2.1 Presupuesto y estadísticas de procesos de selección**

#### **4.2.1.1 Apertura de procesos de selección**

En el 2014 se dio apertura a 466 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$841.397 millones, la variación respecto al año anterior obedece a que para la vigencia 2013, FONADE, planeó la ejecución y puesta en marcha de procesos de selección bajo el esquema de Fábricas de Estudios, Diseños e Interventoría en una cifra cercana a los \$175.000 millones, representada en 17 contratos que actualmente se ejecutan para la vigencia 2014. Lo anterior redundó en que la Gerencia de Procesos de Selección enfocara sus esfuerzos en la correcta implementación del modelo de fábricas antes mencionado.

Gráfico No. 34: Número de procesos de selección abiertos 2012-2013-2014

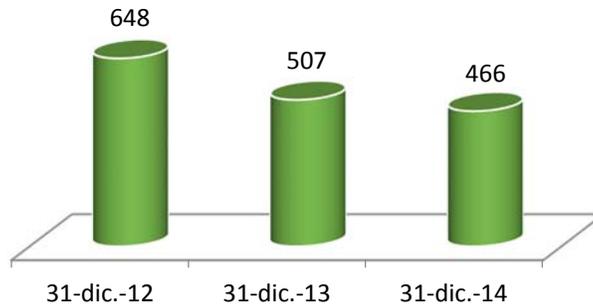


Tabla No. 32: Valor de procesos de selección abiertos (Millones de pesos)

2012	2013	2014
1.096.249*	944.305*	841.397*

A continuación se presenta la distribución mensual de los procesos abiertos en la vigencia 2014:

Gráfico No 35: Número de Procesos abiertos en 2014

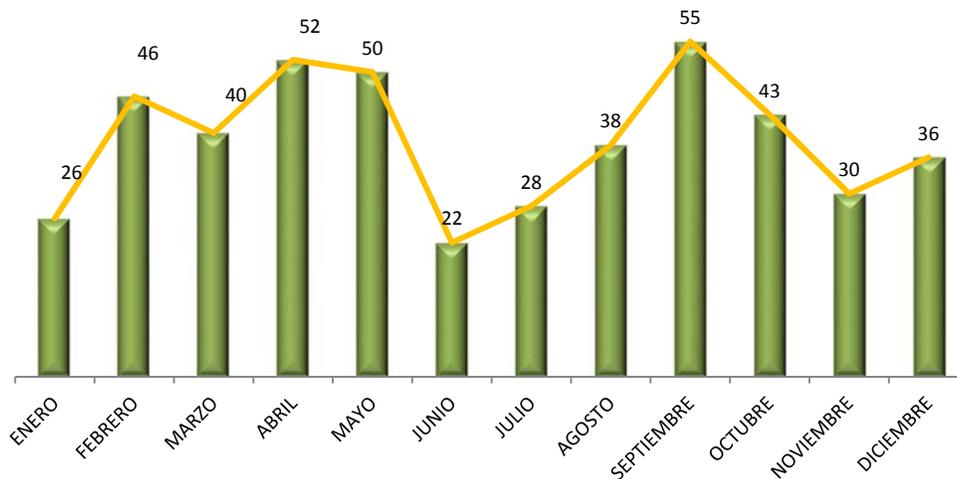


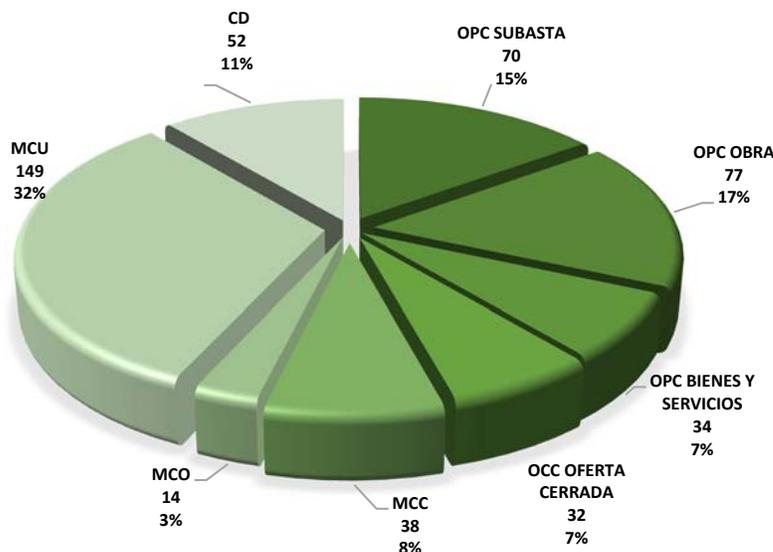
Tabla No. 33: Presupuesto Oficial Estimado (POE) de procesos abiertos en 2014 (Millones de pesos)

MES	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
No. de procesos abiertos	26	46	40	52	50	22	28	38	55	43	30	36	466
POE de procesos abiertos	23.831	62.318	19.774	261.837	185.600	61.380	59.754	41.505	22.095	33.133	28.965	41.200	841.397

#### 4.2.1.2 Procesos abiertos por modalidad 2014

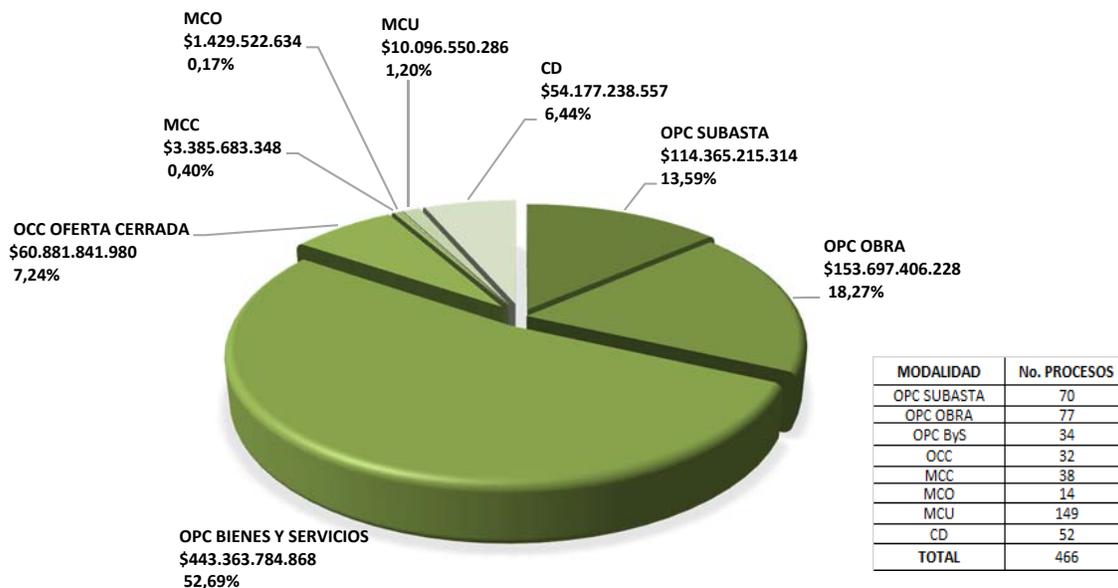
En la siguiente gráfica se presentan los porcentajes correspondiente a los procesos abiertos por modalidad durante la vigencia 2014, para atender las necesidades de contratación, encontrando con mayor preponderancia en la adquisición de bienes y servicios (70 OPC Subastas, 34 OPC Bienes y Servicios y 149 MCU) y las obras (77 OPC Obra y 14 MCO), resaltando que de los 466 procesos abiertos en el 2014, 18 de ellos se adelantaron por grupos así:

Gráfico No 36: Procesos abiertos por modalidad en 2014



MODALIDAD	POE ABIERTOS
OPC SUBASTA	114.365.215.314,00
OPC OBRA	153.697.406.228,00
OPC ByS	443.363.784.868,00
OCC	60.881.841.980,00
MCC	3.385.683.348,00
MCO	1.429.522.634,00
MCU	10.096.550.286,00
CD	54.177.238.557,00
<b>TOTAL</b>	<b>841.397.243.215,00</b>

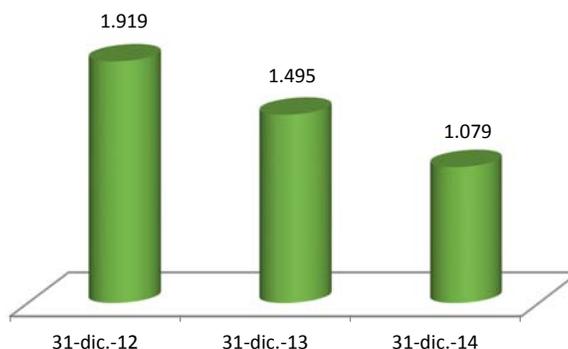
Gráfico No 37: Presupuesto Oficial Estimado de Procesos abiertos por modalidad 2014



#### 4.2.1.3 Evaluación de procesos de selección

Durante el 2014 se recibieron 2.433 ofertas para los diferentes procesos de selección, de las cuales se evaluó un total de 1.079 ofertas. Este número de ofertas disminuyó con relación a los años anteriores, debido a la disminución de la contratación de consultorías por Oferta de Cerrada de Contrato – OCC-.

Gráfico No. 38: Número de ofertas evaluadas

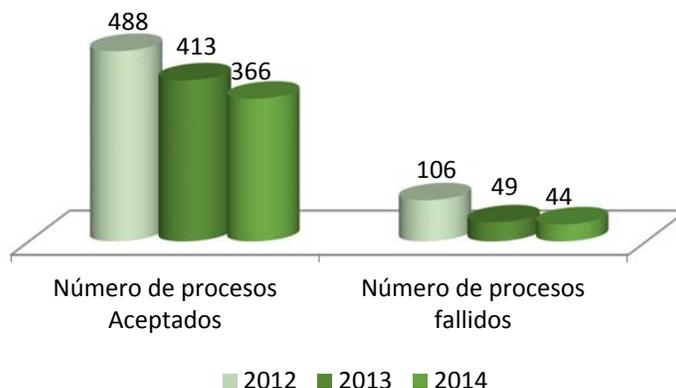


Es pertinente señalar que los oferentes de obra siguen encontrando en los procesos de FONADE un atractivo, con 91 procesos abiertos y cerca de 904 ofertas recibidas a partir de lo cual se obtiene un promedio de 10 ofertas por proceso de obra, frente a 253 procesos de bienes y servicios con 1.042 ofertas recibidas para un promedio de 4 ofertas por proceso de bienes y servicios.

#### 4.2.1.4 Aceptación de oferta en procesos de selección

En total se aceptaron ofertas en 366 procesos de selección en el 2014, con una representación del 79% frente a los procesos abiertos. El número de procesos fallidos fue de 44, con una representación del 8% frente a los procesos abiertos, lo que permite observar una disminución del 1% en el número de proceso fallidos con relación al año anterior.

Gráfico No 39: Procesos aceptados y fallidos



El valor de los procesos aceptados ascendió a \$570.259 millones, lo que representa el 94% del presupuesto oficial de dichos procesos, el cual corresponde a \$ 603.735 millones; de tal manera que se generó para los clientes un ahorro de \$33.476 millones, equivalente al 6% del presupuesto establecido para los procesos.

Gráfico No 40: Valor procesos aceptados y ahorros generados (Millones de pesos)



\*Las cifras presentadas en este informe para los procesos aceptados no contemplan 56 procesos de selección en curso a 31 de diciembre de 2014 con presupuesto oficial de \$89.774 millones, debido a que los mismos se encontraban en desarrollo al cierre de la vigencia 2014.

## Audiencias de apertura de Sobres

En el desarrollo de los diferentes Procesos de Selección se llevaron a cabo Audiencias de Cierre, de Apertura de Sobres y de Conformación Dinámica (Subasta), así.

Tabla No. 34: Audiencias realizadas en 2014

AUDIENCIAS	No.
De cierre	414
De apertura de sobres	344
De conformación dinámica	60

## 4.3 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y LEGALIZACIÓN

### 4.3.1 Suscripción de convenios y contratos derivados.

Durante el 2014, FONADE suscribió 4.101 contratos por valor de \$ 869.828 millones, encontrando que la variación respecto a la vigencia 2013 obedece en primer lugar, a que el primer semestre del 2014 estuvo afectado por la ley de garantías electorales de orden nacional lo que disminuyó el monto de la contratación en un 49,35%, adicionalmente en el 2014 FONADE en las actividades contractuales de consultoría (asesorías técnicas especializadas, diseños, estudios) presentó una variación cercana a \$53.600 millones, tal y como se detalla a continuación:

Tabla No. 35: Tipo de Contrato Suscrito

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2011		2012		2013		2014	
	No	Valor Total						
CONTRATO DE ADQUISICIÓN DE BIENES	5	328.638.685	4	87.631.120	4	167.297.513	-	-
CONTRATO DE ALQUILER	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATO DE APOYO LOGÍSTICO	-	-	-	-	1	215.000.000	-	-
CONTRATO DE APOYO FINANCIERO	-	-	-	-	-	0	-	-
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	4	54.705.456	7	85.429.450	4	41.811.876	13	1.431.995.649
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	-
CONTRATO DE CAPACITACION	1	133.500.000	-	-	-	-	-	-
CONTRATO DE COMPRA - VENTA	307	34.290.231.537	255	23.927.528.230	276	70.523.788.726	224	45.520.260.121
CONTRATO DE CONSULTORIA	74	92.990.002.846	158	86.610.156.765	103	42.698.444.314	81	28.042.710.141

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2011		2012		2013		2014	
	No	Valor Total						
CONTRATO DE CONSULTORIA Y ESTUDIOS DISEÑOS	-	-	-	-	1	14.268.000	-	-
CONTRATO DE CONSULTORIA Y OBRA	-	-	-	-	5	6.770.154.277	-	-
CONTRATO DE COOPERACIÓN	2	28.500.000	2	145.683.200	876	66.068.699.379	397	34.524.911.500
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
CONTRATO DE INTERVENTORIA	147	30.515.734.272	143	69.548.125.710	121	98.431.976.715	31	12.820.696.112
CONTRATO DE MANTENIMIENTO	1	90.000.000	2	77.397.223	2	182.000.000	1	118.244.000
CONTRATO DE OBRA	85	146.239.817.804	84	169.508.566.977	122	250.229.122.467	72	115.075.787.522
CONTRATO DE OBRA Y CONSULTORIA	-	-	-	-	3	3.085.384.393	-	-
CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS	-	-	-	-	20	1.529.993.473	145	253.295.134.068
CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTION	-	-	-	-	183	8.954.179.085	86	697.820.978
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	558	78.038.271.208	766	119.355.199.196	1242	146.827.864.456	881	41.756.375.565
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS	988	108.565.553.182	1911	518.825.647.701	283	63.263.994.249	107	3.122.211.798
CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS TECNICOS ESPECIALIZADOS	-	-	-	-	1	22.617.289.312	-	-
CONTRATO DE SUMINISTRO	7	4.114.693.697	28	31.017.999.595	67	58.976.335.937	59	178.241.692.805
CONTRATO DE TRANSPORTE	3	382.723.550	2	20.650.000	2	148.131.303	1	40.300.000
CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	16	3.278.940.466	192	174.870.332.247	452	564.162.336.131	24	39.292.594.001
CONTRATO INTERADMINISTRATIVO - INTERVENTORIA	-	-	-	-	1	1.685.400.000	-	-
CONTRATO INTERADMINISTRATIVO - PRESTACION DE SERVICIOS	-	-	-	-	1	75.000.000	-	-
CONVENIO DE ASOCIACION	-	-	-	-	13	13.224.109.594	9	6.245.463.076
CONVENIO DE COOPERACIÓN	2	434.000.000	12	5.769.494.505	8	589.621.399	2	13.261.968.027
CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	-	-	-	-	516	112.610.013.852	66	760.490.697
CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACION	5	161.156.427	64	50.507.194.888	5	-	20	-
ORDEN DE COMPRA	-	-	-	-	-	-	-	-
ORDEN DE SERVICIOS	-	-	-	-	-	-	-	-
ORDEN DE SUMINISTRO	-	-	-	-	-	-	-	-
CONTRATOS DE FUNCIONAMIENTO	952	25.706.145.043	1272	52.887.530.445	1750	204.524.286.157	1880	95.186.226.650

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2011		2012		2013		2014	
	No	Valor Total	No	Valor Total	No	Valor Total	No	Valor Total
TOTAL GENERAL	3.157	525.352.614.173	4902	1.303.244.567.252	6088	1.762.268.555.796	4101	869.828.317.621

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 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 2014, realizando adicionalmente su respectiva actualización y generando dinámicas internas en torno al cumplimiento de lo planeado.

#### 4.4 GESTIÓN DE LIQUIDACIÓN

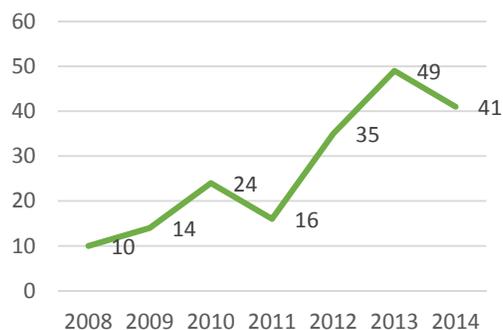
##### 4.4.1 Gestión de liquidación de convenios y contratos

De acuerdo con el proceso de liquidaciones que se viene adelantando en FONADE, y con el fin de dar cumplimiento a la directriz establecida en la Entidad, que consiste en mejorar los tiempos de respuesta y la calidad con que se realizan las liquidaciones de los negocios firmados por FONADE y sus clientes, se realizaron las siguientes gestiones:

##### 4.4.1.1 Gestión de Liquidación de Convenios Vigencias 2009-2013

En el primer semestre de 2014, se realizó un diagnóstico de los Convenios terminados y pendientes de liquidar con corte al 30 de junio de 2014, arrojando como resultado un total de 189 convenios, priorizando aquellos con cuantías de impacto financiero y adicionalmente los más antiguos pendientes de liquidación.

Gráfico No. 41: Diagnóstico de Convenios a Liquidar que terminaron en las vigencias 2009 a 2013



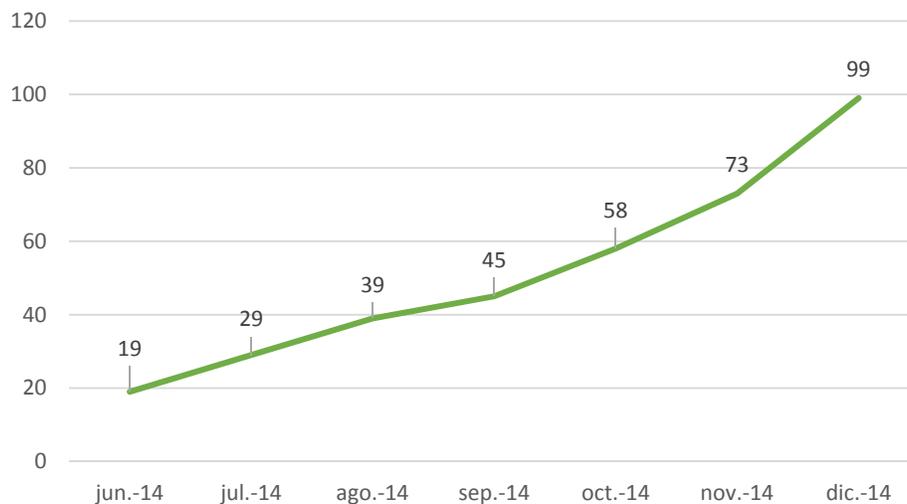
Efectuada la etapa de diagnóstico, se realizó un cronograma de trabajo con el apoyo de la Subgerencia Técnica, Financiera y Administrativa, cuyo insumo primordial es el listado e

informe suministrado por el Área de Contabilidad y Presupuesto que reportó los Convenios terminados y sin liquidar para cada una de las vigencias anteriormente mencionadas, con corte del 30 de junio del año 2014; Seguidamente se generó un Plan de Trabajo, dando prioridad a los Convenios con mayor impacto financiero para la Entidad y los más antiguos, sobre los cuales FONADE perdió la competencia para la liquidación bilateral, pero sin descuidar los Convenios que se terminarán y deberían ser liquidados. En igual sentido, el trabajo se articuló con las Subgerencias Financiera y Técnica, quienes suministraron los insumos iniciales para la liquidación:

Tabla No. 36: Cronograma de Convenios a Liquidar que terminaron en las vigencias 2009 a 2013

MESES	CANTIDAD
Junio - 2014	14
Julio - 2014	14
Agosto - 2014	14
Septiembre - 2014	14
Octubre - 2014	14
Noviembre - 2014	14
Diciembre - 2014	15
Enero - 2015	15
Febrero - 2015	15
Marzo - 2015	15
Abril - 2015	15
Mayo - 2015	15
Junio - 2015	15
TOTAL GENERAL	189

Grafico No 42: Total Convenios Liquidados que terminaron en las vigencias 2009 a 2013



Dentro de la gestión realizada se dio cumplimiento en un 100% con el Proyecto No. 5 denominado “FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE LIQUIDACIONES”, con respecto a la Actividad No. 6 “Ejecutar el plan de liquidación de convenios establecido”, tal y como se muestra en el gráfico No. 42.

Tabla No. 37: Total Recursos de Convenios Liquidados que terminaron en las vigencias 2009 a 2013 con recursos para FONADE

CANTIDAD	DOCUMENTOS	VALOR
<b>15</b>	Actas Bilaterales y/o Constancia de Archivo	
TOTAL GENERAL		<b>\$ 11.800.111.977,10</b>

#### 4.4.1.2 Gestión de Liquidación de Contratos Derivados

Adicionalmente en el 2014, se procedió a elaborar las Actas de Liquidación Bilaterales, Constancias de Archivo y/o Actas de Cierre de la contratación derivada proyectada por cada una de las Gerencias de Unidad, teniendo en cuenta la radicación de cada una de ellas, tal como se muestra a continuación:

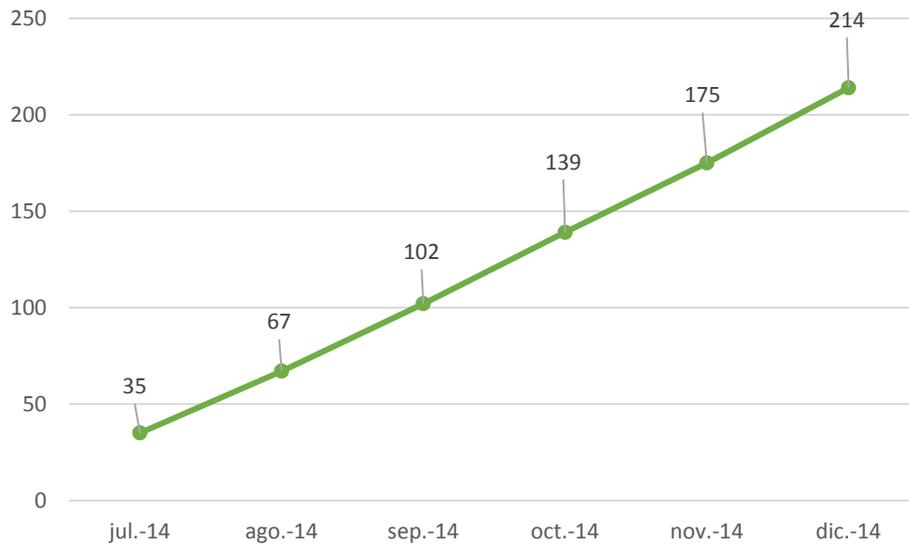
Tabla No. 38: Número de Contratos Liquidados

DOCUMENTO	CANTIDAD
Actas Bilaterales	2.303
Actas de Cierre	2.387
Constancias de Archivo	118
TOTAL GENERAL	<b>4.808</b>

**Nota:** Las Constancias de Archivo fueron documentos elaborados adicional a la meta establecida en el Plan Estratégico Proyecto No. 5 “Fortalecimiento del Proceso de Liquidaciones”

Dentro de esta gestión se dio cumplimiento en un 100% con el Proyecto No 5 denominado “FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE LIQUIDACIONES”, con respecto a la Actividad No. 1 “Liquidar o hacer actas de cierre o constancias de archivo a los contratos derivados de las vigencias correspondientes al 2003-2011.”, como se muestra a continuación:

Gráfico No. 43: Liquidación Contratos de las vigencias 2003 a 2011





**FONADE**

Proyectos que transforman vidas

# CAPÍTULO 5

## GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y PLANEACIÓN



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

## 5 GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS Y PLANEACIÓN

### 5.1 GESTIÓN AUDITORIA Y CONTROL

#### 5.1.1 Plan Anual de Auditoria

Durante la vigencia 2014 la Asesoría de Control Interno realizó la planeación y ejecución del Programa Anual que incluye auditorías, informes y actividades, y 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 No. 39: Programa anual de actividades

<b>AUDITORIAS INTERNAS SCI – SGC - SAR</b>	<b>36</b>
<b>INFORMES</b>	<b>42</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>762</b>

#### 5.1.2 Evaluación plan de mejoramiento de la Contraloría

Tabla No 40: Evaluación Plan de Mejoramiento

EVALUACION PLAN DE MEJORAMIENTO CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA CON CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
ADITORIAS	No. Hallazgos vigentes	No. De Metas	Metas Cumplidas al 100%	Metas Cumplidas Parcialmente	Metas sin cumplir Vencido el Terminio	Metas dentro del Terminio	% de Participación por Auditoria en el Plan de Mejoramiento
AUDITORIA CON ENFOQUE INTEGRAL MODALIDAD REGULAR - CUENTA FISCAL (a diciembre 31 de 2009)	1	7	4	3	0	0	2%
AUDITORIA CON ENFOQUE INTEGRAL MODALIDAD REGULAR - CUENTA FISCAL (a diciembre 31 de 2010)	2	6	6	0	0	0	5%
AUDITORIA DE GESTION Y RESULTADOS VIGENCIAS 2011 Y 2012	6	23	21	2	0	0	14%

EVALUACION PLAN DE MEJORAMIENTO CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA CON CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2014							
AUDITORIA IBAL - ACUEDUCTO DE IBAGUE VIGENCIA 2013	2	5	5	0	0	0	5%
AUDITORIA A LA GESTION Y RESULTADOS VIGENCIA 2013 *	20	50	32	15	0	3	48%
AUDITORIA CONVERGENCIA TERRITORIAL 2011-2013	1	4	2	2	0	0	2%
AUDITORIA POLITICA PUBLICA DE VIVIENDA PARA LA POBLACION VICTIMA 2012-2013	10	11	11	0	0	0	24%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>106</b>	<b>81</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
A 31 de Diciembre 2014 el Cumplimiento del Plan de mejoramiento fue 95.55%. De las 106 metas del plan suscrito, 81 se cumplieron en un 100%, 22 están en avance parcial, 3 están dentro el término. De las 22 metas que se encuentran en avance parcial a 31 de diciembre de 2014, se evidenció que en 8 metas se venció el plazo de ejecución.							

## 5.1.4 Evaluación Independiente

### 5.1.4.1 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 subsistemas de control estratégico, de gestión y de evaluación, siendo adecuado en los términos establecidos por el Modelo Estándar de Control Interno –MECI-. También se realizó el seguimiento a la actualización del mismo en cumplimiento al Decreto 943 de 2014, donde se verificó la implementación del Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública de la Función Pública (DAFP).

### 5.1.4.2 Sistema de Gestión de la Calidad

Se realizó el ciclo general de auditoría al SGC de Fonade, en el mes de noviembre de 2014, donde se concluyó que éste se mantiene implementado en la organización, permitiendo detectar las fallas en el desempeño y la prestación del servicio. Igualmente, se realizaron tres seguimientos durante la vigencia 2014 (abril, julio y noviembre) a los planes de acción implementados según el resultado de la auditoría realizada en el año anterior 2013.

### 5.1.4.3 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:

#### A. Sistema de Administración de Riesgo Operativo -SARO-

La identificación de los riesgos operativos en Fonade se fundamenta en el modelo de operación por procesos de la Entidad. La documentación se lleva a cabo atendiendo los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión en Calidad, el mapa de procesos y demás procedimientos y documentos del catálogo documental.

Las modificaciones que se deriven en el perfil de riesgo absoluto institucional por efecto de cambios en las valoraciones, son validadas y aprobadas por el Comité Integral de Riesgos cuando correspondan a riesgos que estén ubicados en nivel de severidad “importante” o “inaceptable” o que por efecto de los cambios propuestos se clasifiquen en esos niveles.

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.

Los resultados del monitoreo están plenamente documentados y son presentados a la Junta Directiva y a la Gerencia General.

#### B. Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez -SARL-

La Entidad tiene plenamente identificado el riesgo de liquidez al que está expuesta, este se encuentra asociado a la probabilidad de no cumplir a cabalidad las obligaciones adquiridas con contratistas producto de la existencia de descalces en el flujo de caja así como de la volatilidad en tasas de referencia, precios o demás factores que pudiesen llegar a impactar el portafolio de inversiones.

De acuerdo con las políticas sobre estimación de requerimientos de liquidez y medición de la exposición al riesgo, la Entidad administra el riesgo de liquidez a través de los siguientes mecanismos:

- Análisis y maduración de los activos, pasivos y posiciones del balance.
- Proyección y análisis de los flujos de caja.
- Análisis y seguimiento de las políticas y estrategias de inversión.
- Verificación y seguimiento a los límites establecidos.

FONADE cuenta con indicadores que alertan sobre circunstancias que puedan amenazar la capacidad de cumplir las obligaciones pasivas y/o la continuación de la operación que permiten mitigar los nuevos riesgos o el incremento de los existentes.

### C. Sistema de Administración de Riesgo de Mercado -SARM-

La Entidad ha identificado el riesgo de mercado al que está expuesta, en función del tipo de posiciones asumidas y de conformidad con las operaciones autorizadas.

El área de Planeación y Gestión de riesgos realiza un estudio previo a la incursión en nuevos mercados y la negociación de nuevos productos, determinando el perfil de riesgo y cuantificando el impacto que éstos tienen sobre el nivel de exposición de la Entidad, al patrimonio y las utilidades de la misma.

El modelo interno de riesgos de mercado implementado en Fonade aplica el concepto del Valor en riesgo, VaR, a través del cual se estima la pérdida máxima que podría registrar la Entidad en su portafolio de inversiones en un intervalo de tiempo y con determinado nivel de confianza.

Para la estimación del VaR la Entidad utiliza cualquiera de los siguientes métodos Simulación histórica, Paramétrico y Simulación de Montecarlo; se realizan pruebas periódicas para así determinar la bondad y desempeño de los mismos, a través de pruebas de back-testing.

El portafolio de inversión está concentrado en su mayoría en títulos de deuda emitidos por el Gobierno y entes corporativos con una buena capacidad financiera, en donde la rentabilidad está asociada a una tasa de interés determinada, el perfil de riesgo asociado a dichas inversiones es moderado – conservador.

### D. Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos Y Financiación del Terrorismo – SARLAFT-

El SARLAFT implementado por Fonade permite gestionar el riesgo de LA/FT, atiende la naturaleza, objeto social y demás características particulares de la Entidad.

Fonade implementó el Código de Ética que contiene los Principios, Valores y Directrices para el ejercicio de las funciones, el logro de los objetivos y metas trazados acorde con la Misión y la Visión de la Entidad, se construyó mediante la articulación de los Principios Éticos adoptados por la Alta Dirección y la ejecución de una encuesta altamente participativa.

Estos Principios, Valores y Directrices se presentan como postulados que el colectivo asume como normas rectoras que orientan sus actuaciones y que no son susceptibles de transgresión o negociación.

Cuenta con procedimientos documentados para la adecuada instrumentación, implementación y funcionamiento de las diferentes etapas y elementos del SARLAFT, que constan en documentos y registros garantizando así la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida.

### 5.1.5 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 42 informes remitidos a instancias externas e internas, entre ellos los que a continuación se mencionan :

- Control Interno Contable
- Ejecutivo Anual del SCI (DAFP)
- Estado SCI - Publicación Página WEB
- Seguimiento Plan de Acción Estratégico
- Quejas y Reclamos
- Seguimiento Plan Anticorrupción
- Seguimiento Avance Plan de Mejoramiento FONADE
- Bimestral de Hallazgos (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
- Normas derecho de autor y propiedad intelectual.
- Ley 1712 de 2014 Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.

### 5.1.6 Actividades

En ejercicio de los roles de acompañamiento y asesoría y relación con los entes externos, la Asesoría de Control Interno realizó 762 actividades, tales como los que se presentan en la Tabla No. 41:

Tabla No 41: Actividades

Descripción
Planeación Programa Anual de Actividades
Comité de Auditoría y Coordinación del Sistema de Control Interno
Formulación Plan Anual de Auditorías SCI
Formulación Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento
Estructuración Cuenta Fiscal Anual 2013
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)

### 5.1.7 Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en las Directivas Presidenciales 01 del 1999, 02 del 2002 y circular 04 del 22 de diciembre de 2006 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional de la Dirección Nacional de Derecho de Autor, el 12 de marzo de 2014 se reportó la información requerida, a través del aplicativo disponible en la página [www.derechodeautor.gov.co](http://www.derechodeautor.gov.co). Se relacionó el número de equipos (484) y su correspondiente licenciamiento.

Respecto a los mecanismos de control, se han implementado acciones para evitar que los usuarios instalen programas o aplicativos que no cuenten con licencia respectiva. En cuanto a los permisos administrativos asignados por políticas de Dominio Activo Microsoft o de tipo Usuario Administrador Local de máquina, solamente se instalan con previa autorización

Finalmente, se informó que para la determinación del destino final que se da al software dado de baja, teniendo en cuenta que la licencia es considerada un activo de Fonade, se aplica el procedimiento PAP311 “Baja de bienes” (elementos de consumo y activos).

### 5.1.8 Cumplimiento de 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).
- Disminuyendo el presupuesto asignado a arrendamiento de equipo de cómputo, locales y oficinas (se dio por terminado el contrato suscrito con el Grupo ASD S.A., relacionado con el arrendamiento de la infraestructura física dotada de puestos de trabajo con equipos informáticos y soluciones integrales).
- De igual manera, disminuyó el número de contratistas que prestaban sus servicios profesionales para las diferentes áreas de la Entidad.

## 5.2 GESTIÓN DE RIESGOS

### 5.2.1 GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

En el marco del proceso de la administración de los riesgos financieros implementado en FONADE, durante el año 2014 se ejecutaron diferentes actividades para cumplir con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos financieros de la entidad, dentro de las que se destacan:

- Medición y seguimiento diario a la exposición al riesgo de mercado 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 y Stress Testing* a los Modelos Internos de Riesgo de Mercado y Liquidez.
- Medición y seguimiento semanal a la exposición al riesgo de liquidez
- Actualización de los cupos de emisor, contraparte y de cuentas bancarias y seguimiento a la utilización de los mismos.
- Seguimiento al desempeño de las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado.
- Seguimiento al comportamiento de los mercados
- 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.

### 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. En 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.

Durante el año 2014, se realizó la medición y seguimiento semanal al riesgo de liquidez de la entidad, así como la estimación de indicadores de alerta temprana los cuales informan sobre la eventualidad del surgimiento o incremento de amenazas que impidan a la Entidad cumplir con los compromisos previamente adquiridos. Así mismo, se entregaron de manera mensual informes de seguimiento al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

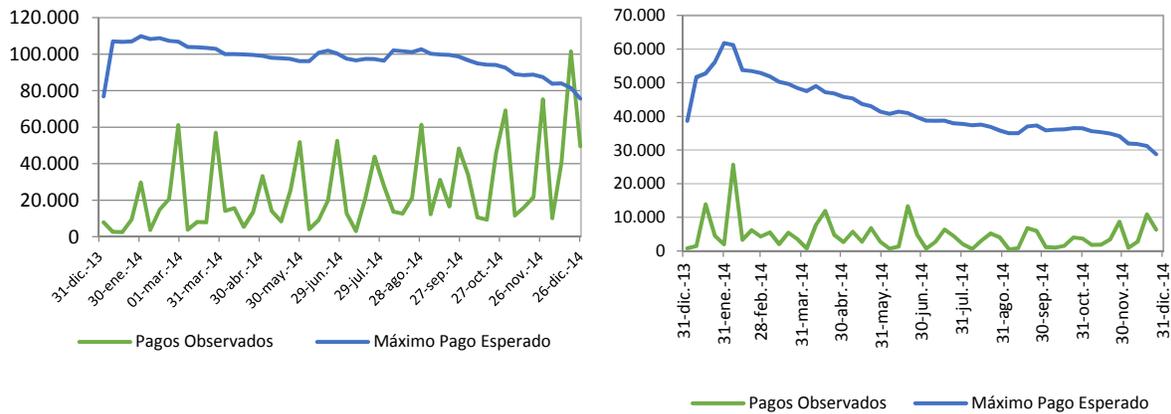
Con respecto a las estimaciones efectuadas durante el periodo de análisis se observó que los montos de pagos esperados para cada uno de los componentes (Misional y Funcionamiento) en la mayoría de los casos superaron los pagos realmente observados, situación que se explica en el alto volumen de compromisos adquiridos por la Entidad, variable sobre la cual se fundamenta la estimación de pagos.

Cabe destacar que en el caso de la actividad misional durante el año 2014 los recursos comprometidos alcanzaron un promedio semanal de \$1.75 billones mientras en el componente de funcionamiento ascendieron a \$156.481 millones; de esta manera se estimaron un promedio de pagos semanales por \$97.711 millones y \$41.975 millones respectivamente frente a desembolsos observados por \$25.339.8 en la actividad misional y \$4.531 millones en funcionamiento.

Gráfico No. 44: Evolución MPE<sup>6</sup> vs. Pagos Observados Ene – Dic 14. Componente Misional

Gráfico No. 45: Evolución MPE vs. Pagos Observados Ene – Dic 14. Componente Funcionamiento

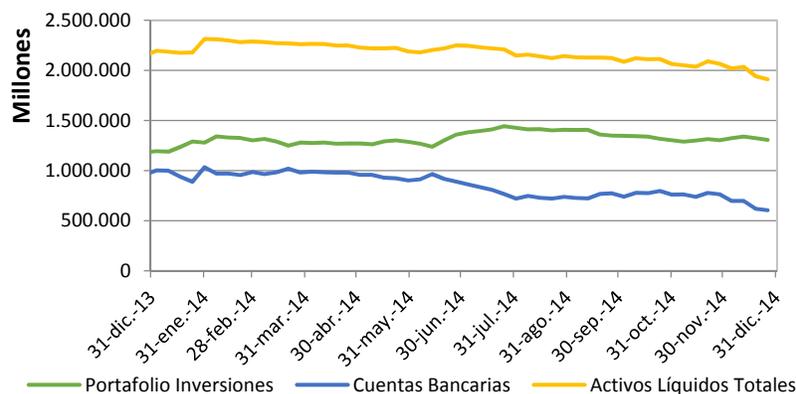
<sup>6</sup> Máximos Pagos Estimados



Para el componente misional el máximo nivel de pagos se presentó en la semana del 19 de diciembre con un valor de \$101.471 millones, movimiento que resulta consistente con el cierre de facturación anual. Por su parte para el componente de funcionamiento en la semana del 7 de febrero se registró el monto de pagos más elevado al alcanzar los \$25.610 millones por efecto del giro de rendimientos financieros por \$20.200 millones al convenio 197060 – Min. Educación Nacional.

Con relación a los activos líquidos disponibles, la entidad contó con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos; en promedio se mantuvieron en FONADE activos líquidos por \$2,17 billones, con un incremento del 7% frente al observado en el año 2013 como resultado del ingreso de aportes de convenios. Al cierre del 26 diciembre de 2014, los activos líquidos se encuentran constituidos en un 32% por los saldos en cuentas bancarias y en un 68% por el portafolio de inversiones.

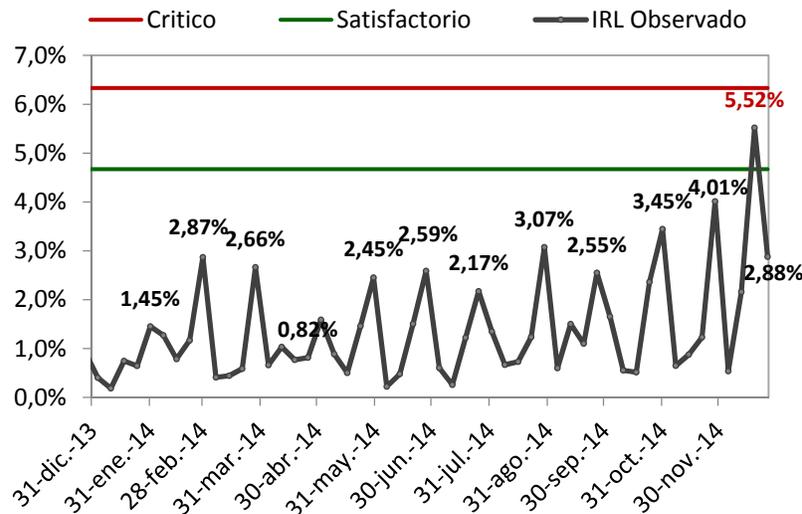
Gráfico No. 46: Evolución Activos Líquidos. Ene – Dic 14



Como se muestra en el Gráfico No. 47, en el 2014 el indicador de Riesgo de Liquidez, IRL observado permaneció dentro del estado Satisfactorio, con una tendencia similar a la presentada en los desembolsos realizados durante el último año. En la semana del 19 de diciembre de 2014 se detectó una señal de alerta, dado que el indicador alcanzó el 5.52%, siendo el nivel más alto observado en el último año, dicha situación se presentó por efecto

del alto volumen de desembolsos tramitados al cierre del año; no obstante la entidad cuenta con activos líquidos suficientes para cubrir dichas obligaciones sin afectar su situación de liquidez.

Gráfico No. 47: Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic 14



### 5.2.1.2 Riesgo de Mercado

En la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE aplicó durante el año 2014 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**

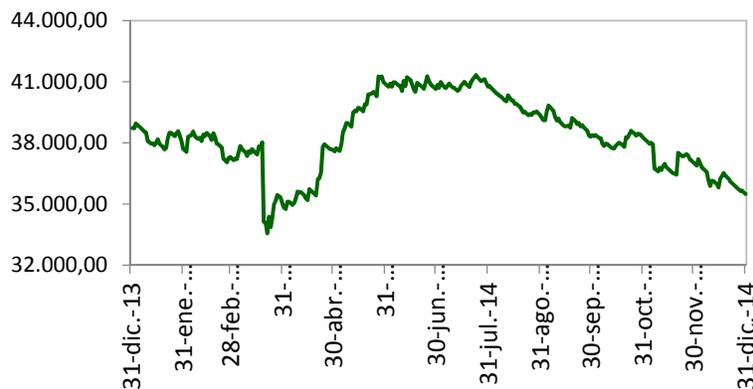
En el modelo estándar de cálculo de exposición al riesgo de mercado se aplica el concepto de duración y se emplea un sistema de bandas y zonas de tiempo que permite asumir cambios no paralelos en la estructura de término de las tasas de interés. Adicionalmente en este modelo se clasifican las posiciones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

Durante el año 2014 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 explicadas en principalmente en la venta de activos de largo plazo. Específicamente el 20 de marzo se registró el movimiento descendente más significativo en la medición de VeR durante el año con una variación diaria del -10.2% por efecto de la liquidación de \$45.000 millones de TES de Oct-18 y Nov-18. El comportamiento ascendente de los meses siguientes se explica en el fortalecimiento de posiciones en CDT's en su mayoría indexadas al IBR, con plazos al

vencimiento superiores a 1 año, alcanzando el máximo nivel de VeR el 27 de julio de 2014 donde la medición ascendió a los \$41.329 millones. Al respecto es importante mencionar que el valor del portafolio registró un comportamiento similar alcanzando los \$1.45 billones al cierre del 29 de julio siendo un 22.5% superior al observado al inicio del año, situación que incidió en el incremento en las mediciones de riesgo.

Al cierre del 31 de diciembre de 2014 el VeR medido a través del método estándar se ubicó en \$35.121 millones, frente a los \$38.401 millones registrados al cierre del 2013e los cuales el 25% corresponde al factor de precio de las acciones y el 75% restante corresponde al factor de tasa de interés.

Gráfico No. 48: Evolución VeR Ene –Dic 2014



A su vez, el 50% del valor en riesgo registrado en este corte se concentra en las bandas 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**

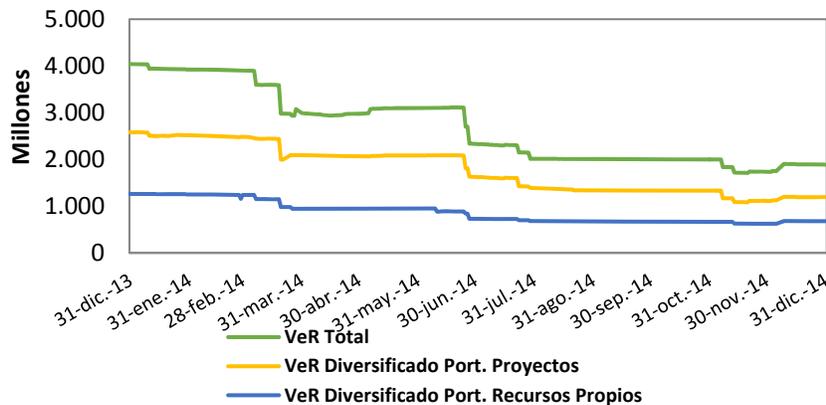
En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería durante el año 2014 se empleó un modelo de Simulación Histórica, mediante el cual se estimó el Valor en Riesgo, VeR, equivalente al percentil de la serie histórica de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel del 99% de confianza definido.

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; tal como se muestra en el Gráfico No. 49 se destacan dos movimientos descendentes importantes en los meses de marzo y junio.

Específicamente, en la jornada del 20 de marzo de 2014 se realizó la liquidación de \$45.000 millones de TES con vencimiento en Oct y Nov-18, operación que se logró gracias al importante descenso en las tasas de rentabilidad de los TES tras conocerse el anuncio de la agencia JPMorgan de aumentar la ponderación de los TES dentro de su principal índice de bonos gubernamentales de mercados emergentes, situación que incrementó la demanda de papeles del Gobierno Nacional y disminuyó las tasas de valoración.

Gráfico No. 49: Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería

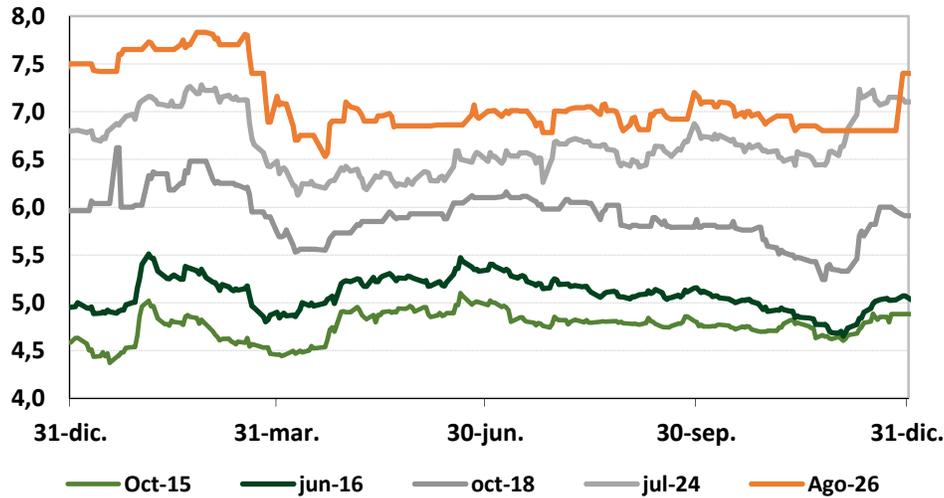


Finalmente en la última semana del mes de junio de 2014 el VeR registró un movimiento descendente, debido a que el modelo de medición excluyó del periodo histórico de análisis las pérdidas por valoración registradas entre mayo y junio de 2013, provocadas principalmente por la desvalorización que reportaron los títulos de deuda pública en el mercado local; al respecto es importante mencionar que el modelo emplea una ventana móvil histórica de 250 días.

A partir de la fecha y durante el segundo semestre del año se observó un comportamiento más estable en las mediciones de VeR gracias a la alta concentración de CDTs en el portafolio. Al cierre del año se destacó con una corrección a la baja en el mes de noviembre tras una nueva liquidación de TES (\$9.500 millones de TES Jul-24 el 7 de noviembre) seguida de un movimiento alcista en la primera quincena de diciembre ante un fuerte movimiento en las tasas de los TES como consecuencia del impacto que ha tenido en los mercados la fuerte caída en los precios del petróleo.

Frente a las mediciones efectuadas por portafolio, se observa que en el caso del portafolio de recursos propios la mayor participación de TES de largo plazo ha tenido un impacto en los niveles de exposición.

Gráfico No. 50: Evolución de las Tasas de Referencia de los TES



Con relación a las tasas de rentabilidad de los TES como se presenta en el Gráfico No. 48, finalizaron el 2014 en niveles similares a los observados al inicio del año, si bien en el primer semestre del año, el mercado reaccionó a la posibilidad de un incremento en la liquidez de los papeles de deuda y una mayor demanda principalmente de agentes externos tras los anuncios de JPMorgan, el cambio en la política monetaria del Banco de la República que incrementó su tasa de intervención presionó nuevamente al alza las tasas de los TES principalmente las referencias de menor plazo. Así mismo al finalizar el año, las fuertes volatilidades derivadas del desplome en los precios del petróleo presionaron nuevas alzas.

Como se observa en la Tabla No. 42, los niveles de riesgo del portafolio total han mostrado una tendencia bajista en los últimos meses, la reducción de TES en el portafolio unido a la colocación de recursos en otros activos han contribuido con la diversificación del riesgo.

Tabla No. 42: Promedio Mensual del VeR (Millones de Pesos) y nivel de riesgo sobre Patrimonio y sobre Valor del Portafolio de Inversiones

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	Patrimonio al cierre	VeR / Patrimonio	VeR / Valor Mercado Portafolio Total
1-2014	\$ 3,704.3	\$ 136,354.7	2.72%	0.286%
2-2014	\$ 3,658.0	\$ 136,141.5	2.69%	0.264%
3-2014	\$ 3,400.9	\$ 136,061.7	2.50%	0.252%
4-2014	\$ 3,024.9	\$ 131,673.7	2.30%	0.227%
5-2014	\$ 3,029.0	\$ 134,705.6	2.25%	0.224%
6-2014	\$ 2,923.9	\$ 128,651.2	2.27%	0.217%
7-2014	\$ 2,265.4	\$ 126,302.2	1.79%	0.154%

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	Patrimonio al cierre	VeR / Patrimonio	VeR / Valor Mercado Portafolio Total
<b>8-2014</b>	\$ 2,038.0	\$ 121,608.8	1.68%	0.139%
<b>9-2014</b>	\$ 2,008.3	\$ 121,175.5	1.66%	0.139%
<b>10-2014</b>	\$ 2,000.6	\$ 117,797.2	1.70%	0.144%
<b>11-2014</b>	\$ 1,797.1	\$ 118,317.0	1.52%	0.132%
<b>12-2014</b>	\$ 1,846.0	\$ 131,600.7	1.40%	0.134%

En cuanto al comportamiento del VeR Relativo (VeR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios (Ver Tabla No.43), se observa una tendencia similar; es decir, altos niveles al inicio del año que han venido disminuyendo paulatinamente en cada portafolio. Es de anotar que en el portafolio de proyectos se ha dado cumplimiento a la política de Stop-Loss establecida; mientras que en el caso del portafolio de recursos propios el VeR relativo frente al límite de riesgo establecido se ubicó en niveles superiores al 100%, evidenciando el exceso del límite, que se originó por la coyuntura del mercado en mayo de 2013, y en razón a la mayor participación de títulos de largo plazo, situación que se ha venido corrigiendo en la medida en que ha sido posible la liquidación de activos riesgosos.

Tabla No. 43: Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos

Fecha de Corte	Valor Promedio Mensual de Mercado Portafolio Recursos Propios <sup>7</sup>	Valor Promedio Mensual de Mercado Portafolio Proyectos	Nivel de Cumplimiento Límite Portafolio Recursos Propios	Nivel Cumplimiento Límite Portafolio de Proyectos
<b>1-2014</b>	\$ 183,727.2	\$ 1,053,627.4	141.90%	58.59%
<b>2-2014</b>	\$ 187,050.1	\$ 1,138,433.0	138.13%	53.46%
<b>3-2014</b>	\$ 160,244.9	\$ 1,130,674.6	150.47%	49.96%
<b>4-2014</b>	\$ 144,314.3	\$ 1,127,185.2	145.67%	44.98%
<b>5-2014</b>	\$ 149,225.2	\$ 1,141,048.0	141.37%	44.45%
<b>6-2014</b>	\$ 147,781.4	\$ 1,138,171.3	134.12%	43.54%
<b>7-2014</b>	\$ 143,639.5	\$ 1,269,049.6	110.90%	29.76%
<b>8-2014</b>	\$ 141,557.9	\$ 1,270,223.5	106.52%	26.10%
<b>9-2014</b>	\$ 152,252.1	\$ 1,232,229.4	98.10%	26.45%
<b>10-2014</b>	\$ 153,570.7	\$ 1,177,827.8	96.63%	27.60%
<b>11-2014</b>	\$ 161,245.3	\$ 1,138,467.7	88.50%	24.74%
<b>12-2014</b>	\$ 161,849.1	\$ 1,159,727.4	91.71%	24.77%

<sup>7</sup> No incluye los títulos participativos.

### 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 adoptaron las recomendaciones de suspensión de actividades con aquellas Firmas cuyo 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 2013 y junio de 2014.

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 cupos para el manejo de recursos en cuentas bancarias se presentaron en 2014 algunos excesos en los límites establecidos que fueron analizados y notificados al Comité Integral de Riesgos, sobre los cuales se solicitaron las explicaciones correspondientes a las Áreas de Pagaduría y Negociación de Inversiones quienes han manifestado que el ingreso de recursos por depósitos en cuentas bancarias realizados por los clientes como resultado del aporte de convenios que no fueron informados a la Entidad, y el ingreso de recursos provenientes de la venta o redención de títulos valores, fueron las principales causas de dichos incumplimientos, no obstante cabe aclarar que al cierre del año todos los casos encontrados fueron subsanados

### 5.2.1.4 Actividades de Monitoreo y Control

Dentro de las actividades de monitoreo sobre la gestión de portafolio de inversiones durante el año 2014 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 requieran explicaciones adicionales o 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 año 2007, y se gestiona siguiendo las directrices de la normatividad vigente y la reglamentación interna.

Respecto a las actividades desarrolladas en la vigencia 2014 se destaca el proceso de actualización del perfil de riesgo operativo, teniendo en cuenta los cambios en el contexto institucional y de los procesos, especialmente por la modificación del mapa de procesos del sistema de Gestión de Calidad de la entidad, así como por los cambios en la estructura organizacional a partir de la expedición de la resolución 111 expedida en octubre de 2013.

De esta manera, en forma paralela a la labor adelantada por el área de Organización y Métodos, para la actualización de las caracterizaciones de proceso, desde mayo de 2014 el área de Planeación y Gestión de Riesgos ejecutó las siguientes actividades:

- 1) Envío a los responsables de proceso y gestores de riesgo de los formularios para la actualización del contexto interno y la identificación de Stakeholders<sup>8</sup>.
- 2) Revisión y actualización del perfil de riesgo del proceso y el desarrollo de las etapas de identificación, valoración de riesgos y controles, mediante mesas de trabajo con la participación de los responsables de proceso, gestores de riesgos y equipos de trabajo, a través de las cuales se identificaron un total de 296 riesgos operativos y 442 controles en la Entidad.
- 3) Asociación de controles a los riesgos identificados y valoración de los atributos de los controles de acuerdo con los resultados obtenidos en las mesas de trabajo.
- 4) Generación del perfil de riesgo absoluto y residual institucional y por proceso
- 5) Presentación para aprobación del perfil de riesgo al Comité Integral de Riesgo
- 6) Divulgación de los perfiles de riesgo por proceso a los procesos y áreas de trabajo
- 7) Publicación de los perfiles de riesgo absoluto y residual a nivel institucional y por cada proceso en el catálogo documental de la entidad.

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 a consideración del Comité Integral de Riesgos.

Continuando con la etapa de monitoreo, se realizó la medición con periodicidad mensual de los 18 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 al Comité Integral de Riesgos con estos resultados. 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

---

<sup>8</sup> Stakeholders son las personas y las organizaciones quienes pueden ser afectadas, afectan o perciben que ellos mismos pueden ser afectados por una decisión o actividad. Se conocen también como "Partes Interesadas"

colaboradores de la Entidad en las sesiones programadas por el área de Talento Humano y sesiones de reinducción a los gestores de riesgo y responsables de proceso en las que se divulgaron los cambios en la reglamentación interna del SARO. Adicionalmente, en el mes de diciembre de 2014, la Gerencia de Planeación y Gestión de Riesgos ejecutó actividades de tipo lúdico cuyo objetivo fue sensibilizar y capacitar a los funcionarios de las diferentes áreas en temas relacionados con la prevención del riesgo, implementación de controles, gestión del autocontrol, normatividad aplicable.

Por otra parte, durante el último trimestre del año 2014, a través del área de Talento Humano, se comenzó el proyecto de desarrollo de un material E-learning, en el cual se incorpora dentro del contenido la inducción en Gestión del Riesgo Operativo. Así las cosas, este módulo tiene una secuencia estructural que le permitirá al personal de FONADE conocer de manera general los conceptos de gestión del riesgo operativo, marco legal, roles y responsabilidades frente al SARO, etapas y mecanismos para la gestión de riesgo operativo, alcance y beneficios del registro de eventos de riesgo e importancia y beneficios de autocontrol.

En cuanto al evaluación independiente del SARO por los órganos de control, a principios de 2014 la Asesoría de Control Interno entregó el informe de auditoría de la vigencia 2013 en el que manifiesta que no se identificaron hechos o situaciones que dieran lugar a la generación de no conformidades, observaciones y/o recomendaciones. Por su parte, la Revisoría Fiscal, JAHV McGregor entregó en marzo de 2014, el informe de evaluación del sistema correspondiente al año 2013, donde indica que el Sistema de Administración de Riesgo Operativo SARO integra las políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, plataforma tecnológica, divulgación de metodologías, información, auditoría y capacitación, entre otros, mediante los cuales la entidad identifica, mide, controla y monitorea el riesgo operativo; no obstante evidencia la necesidad de reforzar los controles en las actividades misionales de suscripción, ejecución y liquidación de convenios y contratación derivada. Al cierre del año 2014, la firma de Revisoría Fiscal, Amézquita & Cía requirió la información pertinente para la evaluación del sistema en la vigencia 2014.

### **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, enfocando los esfuerzos en mejorar los controles existentes en procesos como Gestión contractual y Gerencia de Proyectos. El último perfil se encuentra publicado en la página Web, en el espacio de Control y Transparencia, Plan Anticorrupción.

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”<sup>9</sup>.

Adicionalmente, se desarrollaron actividades enfocadas a la identificación de canales para informar temas relacionados con fraude y corrupción y se formuló una propuesta de políticas Anti-fraude y anti-corrupción.

### **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 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.

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 año 2014.

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 2014 se realizaron las pruebas de bondad de ajuste a las variables de entrada para la actualización del modelo prima por riesgo vigente desde el año 2005. Lo anterior con el fin de 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.

### **5.2.2 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, durante la vigencia 2014, se priorizo dentro del plan de trabajo definido el desarrollo de las actividades de implementación de las metodologías, procedimientos y políticas aprobadas en el 2013 por la Junta Directiva en materia del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo,- SARLAFT.

---

<sup>9</sup> Este documento fue expedido en 2012, como soporte metodológico del decreto 2641 de 2012

En virtud de lo anterior, se realizó la divulgación en las jornadas de inducción realizadas durante el año 2014, de la actualización de la documentación asociada al SARLAFT, como el Manual para el control y prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, el Código de Ética, procedimientos de Gestión de Operaciones Inusuales y Sospechosas, Monitoreo del SARLAFT, y en particular el procedimiento de Conocimiento del Cliente e Identificación de Terceros.

Paralelamente, se actualizó el formulario “Solicitud de Vinculación”, el cual unificó los formatos de creación de terceros y vinculación de clientes, atendiendo las sugerencias y recomendaciones de las diferentes áreas de la Entidad y las recibidas por parte de la Revisoría Fiscal, documento sobre el cual se solicitó al área de Tecnología de la Información el desarrollo respectivo, con el propósito de facilitar la captura y verificación de la información por parte de los terceros a vincular y la consolidación de las bases de datos para los ejercicios de segmentación.

Por otra parte, en el segundo semestre de 2014 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.

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

Igualmente, se desarrolló el programa de capacitación previsto, el cual se enfocó en la sensibilización a todos los colaboradores, sobre la importancia del conocimiento del cliente y la identificación del tercero a contratar, para prevenir que la Entidad sea utilizada para actividades de lavado de activos y/o financiación del terrorismo.

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.

## 5.2 GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en sus circulares externas 014 y 038 de 2009 y 042 de 2012, y a los lineamientos del Manual 3.1 de la Estrategia de Gobierno en Línea, expedido en el año 2012 por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, durante el año 2014, 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 los procedimientos de Monitoreo a la implementación, mantenimiento y pruebas del plan de continuidad del negocio -PDI625-, y de Monitoreo a la gestión de seguridad de la información institucional -PDI626-, así mismo, de la Guía de administración de la seguridad de la información -GAP800 - y de los formatos Plantilla para Análisis de Impacto del Negocio (BIA ) -FDI625-

Formulario de identificación y clasificación de activos de información –FAP803- y Evidencia de incidentes -FAP804 -

Dentro del marco metodológico del SGSI, en el primer semestre del año 2014 se realizó la actualización del inventario de activos de información, clasificándolos de acuerdo con su criticidad a nivel de disponibilidad, integridad y confidencialidad, a través de mesas de trabajo con los responsables de los procesos de negocio. De igual manera se realizó la integración de información GEL (Datos abiertos) con inventario de activos de FONADE, así como el apoyo para actualización del formato de datos abiertos 2014. 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 Datos personales la Inclusión de aviso de privacidad en formatos y aplicaciones de FONADE; elaboración de bases de datos personales, que se realizó en concordancia con lo solicitado por el Programa Nacional de Servicio Ciudadano y por último el apoyo al área de TI para elaboración de matriz de seguridad de bases de datos.

Dentro del transcurso de proyectos del año 2014 se desarrollaron las pruebas de vulnerabilidad que buscan diagnosticar y evaluar las plataformas tecnológicas de la entidad permitiendo identificar los puntos o brechas más importantes que deben ser cerrados. De igual manera se inició el desarrollo de pruebas de ingeniería social, enfocadas a diagnosticar las prácticas de los colaboradores de FONADE en el manejo de la información institucional, así como las medidas de control de acceso físico a áreas de trabajo.

Con base a todas las situaciones y riesgos identificados en el transcurso del segundo semestre del 2014 se realizó la actualización del perfil de riesgo en seguridad de la información. Como resultado de este ejercicio, se identificaron y valoraron 75 riesgos relacionados con la gestión de seguridad de la información se actualizó la documentación de 125 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 continuó en la aplicación de un modelo de medición de esta gestión, que contempla indicadores a nivel estratégico, táctico y operativo, y cuyos resultados fueron revisados por el Comité 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 2013 y 1 semestre 2014.

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

En materia de sensibilización y capacitación en seguridad de la información, durante el 2014 el área de Planeación y Gestión de Riesgos, con el apoyo del equipo de Comunicaciones de la Entidad, continuó con la publicación en la Intranet y en la cartelera institucional, de boletines sobre las prácticas adecuadas en materia de seguridad y protección de la información.

Igualmente, en el segundo semestre de 2014 se desarrolló 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: Concurso (Ruleta del Riesgo, Actividades de Sensibilización: Charlas a los empleados de la entidad, Cine foros: (Películas) orientada a mostrar los temas de los riesgos y Micro-obras de teatro, enfocadas a la sensibilización de los usuarios en los temas de protección de la información.

También en 2014 se trabajó en el proyecto de creación del programa de E-Learning enfocado a la inducción de nuevos colaboradores, el cual será lanzado en el año 2015. Este programa de entrenamiento virtual se está realizando con el apoyo del SENA, a través de un convenio interinstitucional, donde FONADE es responsable de diseñar los contenidos y el SENA el diseño y publicación de los mismos.

### 5.3 PLANEACION Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

#### 5.3.1 Objetivos Estratégicos

Con base en la misión y visión de FONADE, se realizó la actualización del Plan Estratégico y la formulación del Plan de Acción para el año 2014, en función de la adaptación de la institución y su modelo de negocios a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno.

Dentro de este ejercicio se establecieron cuatro grandes desafíos estratégicos (ver Gráfico 51), que señalan la labor misional de la entidad, en busca del objetivo de consolidar su modelo de negocios, adaptarse y expandir su capacidad de operación, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de que dispone, y las amenazas y debilidades que afectan o pueden afectar su desempeño.

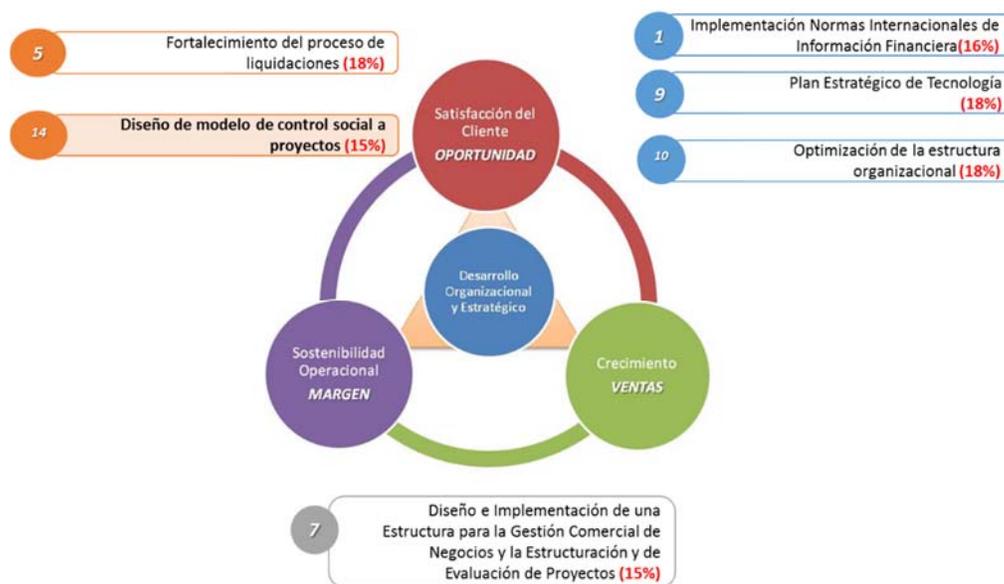
Gráfico No. 51: Objetivos estratégicos 2012-2014



### 5.3.2 Iniciativas y Proyectos Estratégicos

Al corte del 31 de diciembre, el Plan de acción 2014 está compuesto por 6 iniciativas que apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el 2012. De estas 6 iniciativas, 5 vienen del año pasado con nuevos alcances por el impacto estratégico que tienen para la Entidad y se decide incluir 1 nueva, que busca la de formulación e implementación de un modelo de control social a los proyectos que ejecuta FONADE, según se presentan en el gráfico N° 52.

Gráfico No. 52: Proyectos estratégicos



### 5.3.3 Avance del Plan de Acción Institucional 2014

Los resultados al 31 de diciembre de 2014 para la entidad son satisfactorios en temas de fortalecimiento del proceso de liquidaciones, implementación de las normas internacionales de información financiera y el diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios.

A continuación se detallan los resultados globales de la Entidad, pero antes de ello, es necesario explicar la metodología de seguimiento y evaluación del Plan de Acción. La Entidad cuenta con un indicador, el cual permite que el seguimiento y evaluación sea rigurosa y exigente. El indicador de cumplimiento temporal, corresponde al avance general del proyecto con respecto a la ejecución del mismo y el avance que se espera de este en el plazo definido.

El avance global del Plan de Acción 2014 es del 69.9% con respecto al avance esperado del 94%. Así las cosas se tienen un indicador de cumplimiento temporal del 73,3%.

Se resalta que las áreas hicieron grandes esfuerzos por cerrar con estas iniciativas, no obstante en las últimas fases de aprobación se presentaron algunas demoras, por la coyuntura organizacional que atraviesa la Entidad, lo dificultó el cierre de la totalidad de las actividades.

A continuación se detalla el resultado de cada uno de los proyectos, no obstante es necesario aclarar que la numeración de los proyectos no es regular, en consecuencia a que 5 de ellos vienen de los 13 que se tenían en el 2013 y se agregó 1 nuevo para el 2014.

- **Proyecto 1: Implementación Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF):** El proyecto cierra con un avance consolidado del 52% frente al 75% esperado.

En desarrollo del mismo se realizaron capacitaciones en estándares internacionales. Así mismo, se evaluaron los impactos de implementación de las NIIF y se definió el plan de acción para mitigarlos.

Se presentó a Junta Directiva, el manual preliminar de las políticas contables según NIIF. Se está en espera de realizar mesas de trabajo con los miembros a fin de obtener la aprobación del mismo.

- **Proyecto 5: Fortalecimiento del proceso de liquidaciones:** El proyecto cierra con un avance consolidado del 94% frente a un avance esperado del 100%.

Dentro del plan de trabajo planteado, 214 contratos derivados de las vigencias correspondientes al 2003-2012 fueron liquidados. Con respecto a los contratos derivados de las vigencias 2013, se determinó un total de 6.067 contratos a liquidar de los cuales se logró la liquidación de 4.690, quedado pendiente para liquidar 1.377 en el 2015.

En cuanto a la liquidación de los convenios marco, se realizó un diagnóstico para establecer el total de convenios marco a liquidar. De los 174 encontrados se definió liquidar 99 en el 2014 y 75 para el 2015. En lo que corresponde a la meta del 2014 fue cumplida.

Así mismo, se cumplió el compromiso de expedir el procedimiento para iniciar los procesos judiciales de pago por consignación.

- **Proyecto 7: Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la Estructuración y evaluación de proyectos:**

El proyecto al corte evaluado cierra con un avance del 90% frente al 100% esperado. Bajo esta iniciativa se planteó ejecutar prueba piloto de aplicación de metodología de evaluación de nuevos negocios incluyendo evaluación de riesgos, lo cual se llevó a cabo en la vigencia, a la vez que se definió la metodología por prima de riesgo y se realizó la prueba piloto y se presentaron los resultados en comité de negocios.

En lo que corresponde a definir lineamientos para la toma de decisiones frente a solicitudes de novedades de convenios, dicha propuesta también fue presentada en el comité de negocios, quedando pendiente la formalización.

Finalmente, para la actualización de la plantilla y metodología para costeo de nuevos negocios, se realizó la validación de los costos históricos de los años 2011, 2012 y 2013 para incluir en el formulario, la cual quedó aprobada.

- **Proyecto 9: Plan Estratégico Tecnológico:** El proyecto cierra con un avance del 65% frente a un avance esperado temporal del 100%.

En este proyecto se planteó el fortalecimiento de la Infraestructura tecnológica de la entidad (Red LAN, WiFi, Computadores, Servidores). Al cierre del año, se ejecutó la implementación de la fibra y el Wifi, en el marco del contrato interadministrativo con UNE- EPM Telecomunicaciones. Así mismo, se finalizó con la ejecución del cronograma de computadores y quedó en avance la ejecución del cronograma de migración de servidores.

Igualmente se avanzó en la implementación del proyecto de movilidad que responda al nuevo modelo de negocio de FONADE, sobre el cual se quedó pendiente realizar la migración al SharePoint y concluir con la migración del correo electrónico, el nuevo esquema de apagado acatel, mesa de ayuda y soporte post instalación.

En cuanto a la actividad de Implantar el sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos de FONADE, se inició con el desarrollo de un aplicativo in-house. Al cierre de diciembre presenta un avance en el cronograma del 69%.

Así mismo, se avanzó en el estudio de mercado para Implantar un sistema tipo “ERP”, para el soporte de los procesos financieros y administrativos de FONADE en el marco de la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad.

Por otra parte, se definió la alternativa más conveniente para la recuperación de los procesos críticos y actualizar la estrategia de continuidad, se está en espera de que esta estrategia de continuidad del negocio sea aprobada para su implementación.

En lo que corresponde a la actividad de realizar la implementación y pruebas de la herramienta de búsqueda unificada se avanzó en 2014 en las pruebas de calidad del software y seguridad y se cumplió con la totalidad de las capacitaciones programadas. Así mismo, se inició con la puesta en producción de la herramienta, quedando pendiente el afinamiento y rehabilitación de los servicios de la solución por parte del área de T.I y servicios administrativos. De otro modo, se hizo la modificación al procedimiento de comunicaciones internas y externas, el cual debía ser actualizado con el tema de firmas digitales.

En cuanto a la actividad 8, Ejecutar la digitalización de folios y planos, que se viene desarrollando desde el 2013, cerró con un avance del 94%. Al cierre del año se evidencia el proceso de selección y contratación de la digitalización de los 450.171 folios pendientes, de los cuales se han digitalizado 178.822 y en los próximos meses se continuará con lo pendiente para cumplir con la meta.

- **Proyecto 10: Optimización de la estructura organizacional y fortalecimiento del capital humano:**

El proyecto cierra con un avance del 25% frente a un avance esperado del 89%. Respecto al desarrollo de las actividades es de tener en cuenta que en 2013 se presentó a la Junta Directiva el proceso de reorganización institucional y a la Alta Consejería para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa, quienes determinaron ajustes al proyecto alineado a la nueva perspectiva de modelo de negocio. En 2014, se realizaron los ajustes solicitados al documento técnico a partir de la revisión y ajuste del modelo de negocio de la Entidad; el cual fue presentado a la Junta Directiva. Sin embargo, el proceso no culminó toda vez que se presentó un cambio en las directrices por parte del Gobierno Nacional en materia de reorganización institucional.

En lo que corresponde a la implementación del Plan de Desarrollo Administrativo se cumplieron las metas asociadas a los componentes de Capacitación T.H-PIC, Estrategia Anti-trámites, Estrategia Cero Papel, Estrategia de Servicio al Ciudadano, Estrategia Gobierno en Línea, Estrategia de Rendición de Cuentas, Plan Ambiental y Mapa de Riesgos de Corrupción.

- **Proyecto 14: Diseño de modelo de control social a proyectos de FONADE:**

El proyecto cierra con un avance consolidado del 100% frente a un avance esperado del 100%. Al respecto, la entidad llevó a cabo todas las actividades para la implementación del modelo. Se identificaron las buenas prácticas de mecanismos de Control Social en otras entidades o proyectos, se diseñó el Modelo de Control Social aplicable a FONADE, en el cual se incluyó el análisis de costos para la implementación.

Con respecto a la formulación de un plan para la implementación del Modelo, se identificaron los de proyectos sobre los cuales era factible aplicar la prueba piloto y se realizaron las capacitaciones a los gerentes de convenio de la muestra definida. Finalmente se dio aplicación a la metodología, y se analizaron los resultados mediante una comparación de los procedimientos en marcha y la propuesta de metodología para Fonade.

### **5.3.4 Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia**

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. Como resultado la SFC requirió a 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 y referenciadas en los informes emitidos por la Contraloría General.

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:

1. Fortalecer la supervisión e interventoría de los proyectos
2. Fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones
3. Fortalecer la planeación y preparación de convenios
4. 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 y desde entonces se realiza seguimiento con periodicidad trimestral, presentándose su avance a esa instancia y a la SFC. El último seguimiento realizado en 2014, se adelantó al corte del 30 de noviembre, en el que se reportó la culminación y cumplimiento de las siguientes iniciativas:

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 equipo de patólogos a cargo de la Subgerencia Técnica orientado a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos.
3. 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.
4. 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.
5. Fortalecimiento de capacidad técnica para el seguimiento a la ejecución de los proyectos mediante la reorganización del equipo de la Subgerencia Técnica.
7. Implementación de un esquema de Fábricas de diseño mediante la contratación de consultores para la realización de diseños tipo y diseños por demanda.
9. Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual.
10. Implementación de la Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE.
11. Desarrollo de actividades para la prevención del daño antijurídico en la entidad

De acuerdo con lo anterior en la tabla siguiente se presenta el estado de avance de este Plan de Mejoramiento al corte de noviembre de 2014.

Tabla No 44: Avance del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera al corte de 30 de noviembre de 2014

ID INICIATIVA	INICIATIVA	AVANCE REAL Noviembre- 14
1	Ajuste de procedimientos de planeación y ejecución de gerencia de proyectos	100%
2	Monitoreo y seguimiento independiente de la ejecución de los proyectos	100%
3	Sistema de información para el seguimiento, control y supervisión de los proyectos	46%
4	Ajuste del manual de interventoría.	100%
5	Fortalecimiento y reorganización del equipo de la subgerencia técnica	100%
6	Diseño e implementación de una dependencia de servicios y soluciones	100%
8	Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la estructuración y de evaluación de proyectos	100%
9	Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual	100%
10	Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE	100%
11	Prevención del daño antijurídico en la entidad	100%

En lo que corresponde a la iniciativa 3, Sistema de Información para el Seguimiento, Control y Supervisión de los Proyectos. La Junta Directiva autorizó acotar el alcance del proyecto, toda vez que fue necesario finalizar en julio de 2014 el contrato de prestación de servicios suscrito con la firma desarrolladora del aplicativo. Teniendo en cuenta lo anterior la entidad determinó implementar un sistema de información para el seguimiento y gestión de proyectos, bajo la modalidad de desarrollo “in house”. Al corte de noviembre de 2014, el avance reportado de esta iniciativa es del 46%

#### 5.4 GESTIÓN JURÍDICA

En el transcurso del año 2014, la Asesoría Jurídica continuó con la conceptualización y apoyo que en asuntos de carácter jurídico debe brindarse a la Gerencia General y a las diferentes áreas de la Entidad. Igualmente, revisó con prontitud los actos administrativos, 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:

- Ocho (8) capacitaciones dirigidas a los colaboradores de FONADE sobre temas de interés para los mismos.

- Elaboración de la “*Guía para la identificación y prevención del daño antijurídico*” – GAP 900, vigente desde el 11 de septiembre de 2014, la cual contiene *i)* los fundamentos de la necesidad de establecer una política de prevención del daño antijurídico, *ii)* la identificación de los riesgos generadores del daño antijurídico y *iii)* las recomendaciones emanadas a eliminar o mitigar las causas generadoras del daño antijurídico al interior de Fonade.
- Proyección de Circulares para la firma del Gerente General, con lineamientos para la prevención del daño antijurídico, así : *i)* Circular No. 096 del 28 de mayo de 2014, “*Conminación a los supervisores en el adecuado desempeño de sus funciones*”, *ii)* Circular No. 097 del 17 de julio de 2014 “*Lineamientos para el estudio y ejercicio de acciones de repetición y prevención del daño antijurídico*” y *iii)* Circular No. 098 del 17 de julio de 2014 “*Lineamientos para la elaboración de estudios de mercado como paso previo para la fijación del presupuesto oficial estimado*”.

#### 5.4.1. Procesos Judiciales

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

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

A la fecha, **FONADE** tiene en curso 383 procesos judiciales, dentro de los cuales en 91 actúa como demandante y en 187 procesos actúa como demandado, adicionalmente, se encuentran en trámite 13 procesos relacionados la defensa judicial de los predios que Fonade adquirió del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el Proyecto Playa Blanca Barú. Asimismo, la Entidad tiene en curso 92 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 2014 se iniciaron en contra de **FONADE** 54 procesos, de los cuales 23 cursan en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, 2 en la Jurisdicción Civil, 27 en la Jurisdicción Ordinaria Laboral y 2 en Tribunales de Arbitramento ante la Cámara de Comercio de Bogotá.

En el año 2014 **FONADE** instauró 33 demandas, de las cuales 30 cursan en la Jurisdicción Contenciosa Administrativa y 3 ante la Jurisdicción Civil.

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

- **FONADE** como parte demandante: 3 fallos, y cuyo valor total de las condenas impuestas a las partes demandadas ascendieron aproximadamente a la suma de **\$2.424.775.731**.
- **FONADE** como parte demandada: 23 fallos cuyas pretensiones en contra de la Entidad y por las cuales no fue condenada ascendieron a la suma aproximada de **\$2.222.915.257**.

Por otro lado, se fallaron 6 procesos en contra de la Entidad, cuyo valor de las condenas impuestas ascendió aproximadamente a la suma de **\$502.199.073**.

En el 2014, se archivaron 3 demandas en los cuales la entidad actuó como demandante. Significa lo anterior que en el 2014 concluyeron 35 procesos. Entre los fallos que condenaron a la Entidad, los más significativos son:

- Acción Contractual de **EUROPEA DE LIBROS LIMITADA – EUROLIBROS LTDA.** contra **FONADE** en la cual se dictó sentencia de segunda instancia el 27 de marzo de 2014 en contra de la Entidad por un valor de \$108.078.548.
- Recurso de anulación de laudo arbitral, interpuesto por el **BANCO DE LA REPÚBLICA** en contra del Laudo Arbitral del 8 de mayo de 2012 proferido por el Tribunal de Arbitramento constituido para dirimir la controversia surgida entre el **BANCO** y **FONADE** por la ejecución del Convenio Interadministrativo N° 195041. El 30 de abril de 2014, se profirió sentencia que decidió el recurso de anulación, declarando fundado el recurso interpuesto por el **BANCO DE LA REPÚBLICA**, y, en consecuencia, anuló la letra E de la parte resolutive del laudo arbitral, ordenando a **FONADE** a reintegrar al **BANCO DE LA REPÚBLICA** la suma de **\$332.930.526**.

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

Tabla No. 45: Número de Procesos activos de los cuales hace parte la Entidad como sujeto activo o pasivo del proceso

Naturaleza del Proceso	Número de procesos
Jurisdicción Contenciosa Administrativa	194
Jurisdicción Ordinaria Laboral	62
Jurisdicción Ordinaria	11
Tribunales de arbitramento	10
Proceso Disciplinario	1
Procesos penales	92
Procesos defensa judicial-Predios Barú	13
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>

#### 5.4.2. 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 2014 el Comité sesionó cuarenta y cinco (45) veces.

Se sometieron a su consideración cincuenta y nueve (59) casos en los que FONADE obró como convocado y/o demandado, y sobre los cuales el Comité accedió a conciliar en diez

(10) de ellos, cuyos montos ascendieron a la suma de \$2.647.9 millones, desestimando las restantes<sup>10</sup>.

Tabla No. 46: Número de Reclamaciones contra FONADE

Reclamaciones (contra FONADE)	Número
Conciliadas	10
No Conciliadas	48
Estudio aplazado	1
<b>Total</b>	<b>59</b>

Valor Pretendido (contra FONADE)	Valor Autorizado
\$ 165.394.947.051,82	\$ 2.647.969.180,12

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

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

Tabla No. 47: Número de casos de conciliación

Tipos de conciliación	Número de casos
Prejudiciales como requisito de procedibilidad para demandar	38
Procesos laborales	11
Audiencias de pacto de cumplimiento (acciones populares)	4
Conciliaciones judiciales procesos contencioso administrativos	2
Tribunales de arbitramento	2
Audiencia de conciliación (acción de grupo)	1
Conciliaciones administrativas laborales ante autoridades del trabajo	1

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

<sup>10</sup> El valor total se origina en los valores que autorizó conciliar el comité en la anualidad, sin que ello implique la existencia de un desembolso efectivo de esos recursos, pues tal hecho depende de otros factores como la aprobación del juez administrativo y de la aceptación de la contraparte.

Tabla No. 48: Número y valor de las reclamaciones sometidas al Comité de Conciliación y Defensa Judicial

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

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.

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

De igual manera, en la vigencia 2014, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial estudió y decidió veintiséis (26) casos, consistentes en solicitudes de inicio de acciones judiciales por parte del Área Técnica contra diferentes personas de derecho público y privado, en las cuales resultaba obligatorio el agotamiento de la conciliación como requisito de procedibilidad para que la Entidad iniciara las correspondientes acciones judiciales. En dichas solicitudes, el Comité determinó la procedencia de iniciar acciones judiciales y determinó las pretensiones que debían demandarse en cada caso.

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

Tabla No. 49: Solicitudes de inicio de acciones judiciales estudiadas por el Comité de Conciliación.

Objeto de la solicitud	Número de solicitudes
Audiencias de conciliación prejudicial (FONADE convocante) para agotar requisito de procedibilidad para obtener la liquidación judicial y la recuperación de los recursos no ejecutados en los Convenios de Apoyo Financiero derivados del Convenio Interadministrativo N° 194048 celebrado entre FONADE y el MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL, HOY MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO (Proyectos Agua Potable y Saneamiento Básico).	16
Otras audiencias de conciliación prejudicial para agotar requisito de procedibilidad para instaurar procesos contencioso administrativos (FONADE convocante).	3
Procesos ejecutivos (FONADE demandante) iniciados para lograr el reintegro de los recursos entregados a los Municipios como consecuencia de la celebración de los convenios derivados del convenio interadministrativo N° 200835, celebrado entre FONADE y el DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DNP (Sisbén).	1

Audiencias de conciliación en procesos contencioso administrativos (FONADE demandante).	1
Audiencias de conciliación en procesos contencioso civiles (FONADE demandante).	1
Audiencias de conciliación en Tribunales de Arbitramento (FONADE demandante).	1
Audiencias de conciliación en otros procesos ejecutivos (FONADE demandante).	2
Audiencia de conciliación prejudicial ante la Superintendencia delegada para la Función Jurisdiccional y Conciliación de la Superintendencia Nacional de Salud.	1