



FONADE
Proyectos que *transforman* vidas

Informe de Gestión 2018



NOS
QUEREMOS,
RESPECTAMOS Y
CUIDAMOS



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

JUNTA DIRECTIVA

Gloria Alonso Másmela

Director General del Departamento Nacional de Planeación –DNP–

Diego Dorado

Subdirector Territorial y de Inversión Pública del DNP

Cicerón Fernando Jiménez Rodríguez

Director General del Presupuesto Público Nacional, delegado del Presidente de la República

DIRECTIVOS

Álvaro Edgar Balcazar Acero
Gerente General

Flor Maria Morales Guerra
Subgerente Financiera

Luz Stella Trillos Camargo
Subgerente de Contratación

Mireya López Chaparro
Asesor Control Interno

Adriana del Pilar Correa Lara
Subgerente Técnica

Maria Milvia Santos Puerta
Subgerente Administrativa

Luisa Fernanda Cabrejo Felix
Asesora Jurídica





Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Rodrigo Mantilla Rey
**Gerente Grupo Evaluación
y Estructuración de Proyectos**

Jorge Hernández Rivera
**Gerente Grupo de Desarrollo
Territorial**

Myriam Stella Panqueva
Gerente Grupo de Contabilidad

Ramiro José Rodríguez Severiche
Gerente Grupo Tesorería

Carlos Alberto Acosta Narvaez
**Gerente Grupo de Infraestructura
y Competitividad**

Carlos Fernando Barco Mora
**Gerente Grupo Ciencia,
Tecnología y Emprendimiento**

Ricardo Andrés Oviedo León
**Gerente Grupo Planeación
y Control Financiero**

Sandra Cecilia Cadena
Gerente Grupo Presupuesto

Argemiro Unibio Ávila
**Gerente Grupo Desarrollo
Organizacional**

José Manuel Melo Espejo
**Gerente Grupo Gestión de
Operaciones**

Gina Alejandra Torres Vargas
**Gerente Grupo Servicios
Administrativos**

David Mauricio González García
Gerente Grupo Talento Humano

Rosa Elena Espitia
**Gerente Grupo de Desarrollo
Económico y Social**

Alexandra Perdomo Rodríguez
**Gerente Grupo Planeación
Contractual**

Luz Stella Trillos Camargo
**Gerente (E) Grupo Procesos
de Selección**

Andrea del Socorro Castellanos
Céspedes
**Gerente Grupo Gestión Post –
Contractual**



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
f fonadecol @fonade PortalFonade

Manuela Jaramillo Gómez
**Gerente (E) Grupo Gestión
Comercial**

Jhaydiwe Fernanda Forero Noreña
**Gerente Grupo de Tecnologías de
la Información**

Maria Johana Bellaizan Castillo
**Gerente Grupo de Planeación
y Gestión de Riesgos**

Carlos Andrés Montañez Silva
Grupo Cumplimiento de SARLAF

CONTENIDO

1. GESTIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO	13
1.1 SUSCRIPCIÓN DE CONTRATOS INTERADMINISTRATIVOS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS	13
1.2 PARTICIPACIÓN DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ...	15
1.3 RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	16
1.3.1 Sector de Planeación	16
1.3.2 Sector Salud	18
1.4 RESULTADOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	19
1.4.1 Sector de Saneamiento Básico	19
1.4.2 Sector de Deporte y Recreación	23
1.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS	26
1.5.1 Sector Vivienda	26
1.6 GRUPO DE EVALUACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS	29
1.6.1 Resultados y Avances de los Procesos de Estructuración de Proyectos	29
1.6.2 Logros alcanzados y actividades ejecutadas, productos y/o servicios entregados en 2018:	31
1.7 GRUPO DE GESTIÓN COMERCIAL	36
2. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	41
2.1 GESTIÓN FINANCIERA	42
2.1.1 Evolución y estructura de ingresos	46
2.1.2 Evolución y estructura de los gastos	47
2.2 ESTRUCTURA DEL BALANCE	49
2.3 EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL ACTIVO	52
2.4 EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PASIVO	54
2.5 Evolución estructura del patrimonio	56
2.6 INDICADORES FINANCIEROS	57
2.6.1 Indicador de rentabilidad	57
2.6.2 Indicador de apalancamiento	57
2.6.3 Indicadores de eficiencia	57
2.7 GESTIÓN PRESUPUESTAL	58

2.7.1 Ejecución Presupuestal de Ingresos	59
2.7.2 Ejecución Presupuestal de Gastos	63
2.7.3 Presupuesto de Gastos de Funcionamiento.....	64
2.7.4 Cuentas por pagar constituidas en 2018 - Funcionamiento.....	67
2.7.5 Presupuesto de Recursos de Gerencia de Proyectos	68
2.8 GESTIÓN DE TESORERÍA	69
2.8.1 Evolución y Estructura del Portafolio de Inversiones	69
2.8.2 Rendimientos y Rentabilidad del Portafolio	75
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO.....	77
3.1 GESTIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS DE MEJORAMIENTO Y CONTROL..	77
3.2 GESTIÓN DE PAGOS	82
3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	84
3.3.1 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN P.I.C	84
3.3.2 Seguridad y Salud en el Trabajo (Salud Ocupacional)	85
3.3.3 Programa de Bienestar y Plan de Incentivos.....	87
3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	88
3.4.1 Adecuaciones a la Infraestructura.....	88
3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL	89
3.5.1 Sistema Integrado de Conservación	89
3.5.2 Programa de Gestión Documental	89
3.5.3 Tablas de Retención Documental – TRD	91
3.6 Quejas y reclamos	92
3.7 CUMPLIMIENTO DE DIRECTIVA PRESIDENCIAL 06 / 2014 Y DIRECTIVA PRESIDENCIAL 09/ 2018.....	93
3.8 INFORME DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO.....	94
3.9 GESTIÓN TECNOLÓGICA.....	95
3.9.1 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETIC 2015-2018	95
3.10 GESTIÓN DE COMUNICACIONES	96
3.10.1 Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas.....	96
4. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN.....	100
4.1 GESTIÓN DEL ÁREA DE PLANEACIÓN CONTRACTUAL	101

4.1.1 Seguimiento a Plan Anual de Adquisiciones	101
4.1.2 Actualización Sistema SISEP	103
4.2 GESTIÓN DEL GRUPO DE PROCESOS DE SELECCIÓN	104
4.2.1 Procesos de selección adelantados por modalidad 2018	106
4.2.2 Evaluación de los Procesos de Selección	107
4.2.3 Aceptación de oferta en procesos de selección	107
4.2.4 Procesos de Selección Banca Multilateral	109
4.3 GRUPO DE GESTIÓN POST-CONTRACTUAL	110
4.3.1 Contratos suscritos y Legalizados	111
4.3.2 Certificaciones	113
4.3.3 Procesos de Incumplimientos Contractuales	114
5. GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, RIESGOS, PLANEACIÓN Y JURÍDICA	116
5.1 GESTIÓN AUDITORÍA Y CONTROL	116
5.1.1 Informes de Órganos Externos de Control	116
5.1.2 Estado del Plan de Mejoramiento con corte a diciembre 2018	117
5.1.3 Informe de Visita 365 Inspección In Situ - Superintendencia Financiera de Colombia	118
5.1.4 Informe de Visita 65 Inspección In Situ - Superintendencia Financiera de Colombia	118
5.1.5 Informes y Gestión de la Asesoría de Control Interno	119
5.2 GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS	121
5.2.1 Riesgo de Liquidez	121
5.2.2 Riesgo de Mercado	125
5.2.3 Riesgo de Emisor y Contraparte	129
5.2.4 Actividades de Monitoreo y Control	129
5.3 GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO	129
5.4 GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	130
5.5 GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN	133
5.6 GESTIÓN DEL RIESGO DEL NEGOCIO	133
5.7 PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (PCN)	134

5.8 GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO.....	137
5.9 Información Requerida: Implementación del SGSI	139
5.9.1 Implementación del SGSI	139
5.10 PLANEACIÓN.....	142
5.10.1 Plan de Acción Institucional 2018	142
5.10.2 Cumplimiento del Plan de Acción 2018.....	147
5.11 PROCESOS JUDICIALES	152
5.11.1 Demandas en contra de Fonade.....	152
5.11.2 Procesos iniciados por Fonade	153
5.11.3 Sentencias	153

TABLAS

Tabla 1 Paquetes de servicios de prevención y pruebas rápidas VIH.....	18
Tabla 2 19 proyectos entregados del programa de conexiones intradomiciliarias de acueductos y alcantarillados	22
Tabla 3 Proyectos de Infraestructura e interventoría.....	25
Tabla 4 3.695 viviendas certificadas bajo el programa de vivienda gratuita	27
Tabla 5 Contratos interadministrativos suscritos	30
Tabla 6 Contratos interadministrativos vigentes.....	30
Tabla 7 Evaluación de los planes de negocio	33
Tabla 8 Nuevos Negocios Vigencia 2018.....	38
Tabla 9 Estado de resultados (cifras en millones de pesos).....	44
Tabla 10 Balance general a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)	50
Tabla 11 Valor de depósitos especiales por cliente al 31 de diciembre de 2018	55
Tabla 12 Presupuesto de ingresos (millones de pesos)	58
Tabla 13 Presupuesto de gastos (millones de pesos).....	59
Tabla 14 Ejecución presupuesto de ingresos año 2018 (millones de pesos)	60
Tabla 15 Ejecución presupuesto de gastos año 2018 (millones de pesos)	63
Tabla 16 Detalle de gastos administrativos (millones de pesos)	65
Tabla 17 Detalle cuentas por pagar 2018 (millones de pesos).....	68
Tabla 18 Relación de casos documentales del SGC	79
Tabla 19 Comparativos casos documentales del SGC	79
Tabla 20 Avance y periodicidad de los componentes.....	79
Tabla 21 Resultados de la política de gobierno Digital.....	81

Tabla 22 Valor de los pagos efectuados - 2018 (Millones de Pesos)	83
Tabla 23 Operaciones efectuadas - 2018	83
Tabla 24 Consolidado de inventarios	89
Tabla 25 Relación envío y recepción de comunicaciones	90
Tabla 26 Relación de transferencias documentales	90
Tabla 27 Relación de digitalización	90
Tabla 28 Inventario documental de FONADE	91
Tabla 29 Relación de peticiones, quejas, reclamos y denuncias	92
Tabla 30 Relación de total decisiones adoptadas 2018	95
Tabla 31 Resultados del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2015 - 2018	96
Tabla 32 Solicitudes atendidas Grupo de Planeación 2018	103
Tabla 33 Presupuesto oficial	105
Tabla 34 Presupuesto oficial mensual de procesos abiertos (cifras en millones de pesos)	105
Tabla 35 Presupuesto oficial estimado de procesos abiertos por modalidad 2018 (cifras en millones de pesos)	106
Tabla 36 Audiencias realizadas 2018	109
Tabla 37 Liquidación Convenios	110
Tabla 38 Liquidación Contratos 2018	110
Tabla 39 Solicitudes de liquidación tramitadas	111
Tabla 40 Contratos suscritos años 2016 – 2017 y 2018	113
Tabla 41 Comparativo del número y valor de contratos derivados 2016 - 2017 - 2018 ..	113
Tabla 42 Certificaciones manuales tramitadas en el año 2018	113
Tabla 43 Certificaciones generadas en Línea, a través del portal Web de la Entidad	114
Tabla 44 Estado de incumplimientos	115
Tabla 45 Balance de los informes de la Contraloría 2015-2017	116
Tabla 46 Estado de ejecución del Plan de Mejoramiento con Contraloría	117
Tabla 47 Estado de ejecución del Plan Visita 365 (corte: diciembre 2018)	118
Tabla 48 Estado de ejecución del Plan Visita 65 (corte: noviembre 2018)	119
Tabla 49 Ejecución del Plan de Auditoría Interna 2018 (corte: diciembre 2018)	119
Tabla 50 Promedio Mensual del VeR (Millones de Pesos) y nivel de riesgo sobre Valor del Portafolio de Inversiones	128
Tabla 51 Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos	128
Tabla 52 Resultados del estado de los controles del anexo A de la norma ISO27001:2013	141
Tabla 53 Demandas en contra de Fonade	152
Tabla 54 Demandas en contra de Fonade 2016, 2017 y 2018	153
Tabla 55 Procesos iniciados por Fonade (cifras en millones de pesos)	153
Tabla 56 Pago de sentencias (cifras en millones de pesos)	154

GRÁFICAS

Gráfica 1 Número y valor de Contratos Interadministrativos suscritos entre el 2016 al 2018 (Cifras en millones de pesos colombianos).....	13
Gráfica 2 Valor de Contratos Interadministrativos por líneas de negocios entre el 2016 al 2018 (Cifras en millones de pesos colombianos)	14
Gráfica 3 Participación porcentual de las líneas de negocios sobre el total de los negocios suscritos	15
Gráfica 4 Participación de los negocios suscritos en la vigencia 2018, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. (Cifras en millones de pesos colombianos)	15
Gráfica 5 Total país resultados por sector económico.....	34
Gráfica 6 Total país Empleos por departamento planes de negocio evaluaciones 2018 ..	35
Gráfica 7 Clientes más representativos por Nuevos Negocios.....	39
Gráfica 8 Evolución márgenes de rentabilidad 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)	45
Gráfica 9 Evolución de ingresos 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)	46
Gráfica 10 Composición de ingresos al 31 de diciembre de 2018.....	47
Gráfica 11 Evolución de gastos 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)	48
Gráfica 12 Composición gastos operacionales a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos).....	49
Gráfica 13 Estructura del balance a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)	51
Gráfica 14 Composición de activos totales al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos).....	52
Gráfica 15 Composición de pasivos al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos).....	54
Gráfica 16 Composición del patrimonio al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos).....	56
Gráfica 17 Ejecución de ingresos por rubros	61
Gráfica 18 Composición de ingresos rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones.....	61
Gráfica 19 Ejecución rendimientos financieros (millones de pesos)	62
Gráfica 20 Ejecución por rubros gastos administrativos	66
Gráfica 21 Ejecución por gastos de inversión	67
Gráfica 22 Evolución portafolio de inversiones total (millones de pesos)	70
Gráfica 23 Evolución portafolio de Proyectos (millones de pesos)	70
Gráfica 24 Evolución portafolio de Recursos Propios (millones de pesos)	71

Gráfica 25 Estructura el portafolio por tipo de inversión	72
Gráfica 26 Composición del portafolio inversiones por emisor	73
Gráfica 27 Portafolio total de inversiones por plazos	74
Gráfica 28 Portafolio de Inversiones por duración (años).....	74
Gráfica 29 Rendimientos del portafolio de inversiones.....	75
Gráfica 30 Rentabilidad del portafolio de inversiones	76
Gráfica 31 Distribución del valor de pagos - 2018.....	82
Gráfica 32 Distribución del número de pagos - 2018	83
Gráfica 33 PAA Programado vs Ejecutado 2018.....	102
Gráfica 34 Solicitudes atendidas planeación 2018.....	103
Gráfica 35 Número de procesos de selección abiertos 2016 – 2017 – 2018.....	104
Gráfica 36 Distribución mensual de procesos abiertos.....	105
Gráfica 37 Porcentaje de procesos de abiertos por modalidad 2018	106
Gráfica 38 Número de ofertas evaluadas 2016-2017-2018.....	107
Gráfica 39 Número de procesos de selección aceptados y fallidos 2016 - 2017 - 2018.	108
Gráfica 40 Presupuesto oficial de los procesos aceptados Vs. Presupuesto aceptado	4.2.4
Realización de Audiencias	108
Gráfica 41 Número de procesos de selección de Banca Multilateral en 2018	109
Gráfica 42 Certificaciones generadas en el año 2018.....	114
Gráfica 43 Evolución MPE vs Pagos Observados Ene – Dic 18. Componente Misional	123
Gráfica 44 Evolución MPE vs Pagos Observados Ene – Dic 18. Componente	
Funcionamiento	123
Gráfica 45 Evolución Activos Líquidos. Ene – Dic 18.....	124
Gráfica 46 Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic 18	125
Gráfica 47 Evolución VeR Ene –Dic 2018.....	126
Gráfica 48 Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería.....	127
Gráfica 49 Estado de los requisitos normativos de Protección de Datos Personales	140
Gráfica 50 Estado de implementación de los controles de seguridad indicados por la SIC	
en RNBD	140
Gráfica 51 Alineación Plan de Acción 2018	143

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Censo Nacional de Población y Vivienda.....	16
Ilustración 2 Centros Integrados de Servicios -CIS-.....	18
Ilustración 3 Hasta 2018 se ha intervenido una población total de 70.665 de personas con	
paquetes de servicios de prevención y 59.110 personas se les aplicaron pruebas rápidas	
de VIH	19
Ilustración 4 Entrega de obras de abastecimiento y manejo de aguas residuales en el	
Municipio de Tutunendo - Chocó	20



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

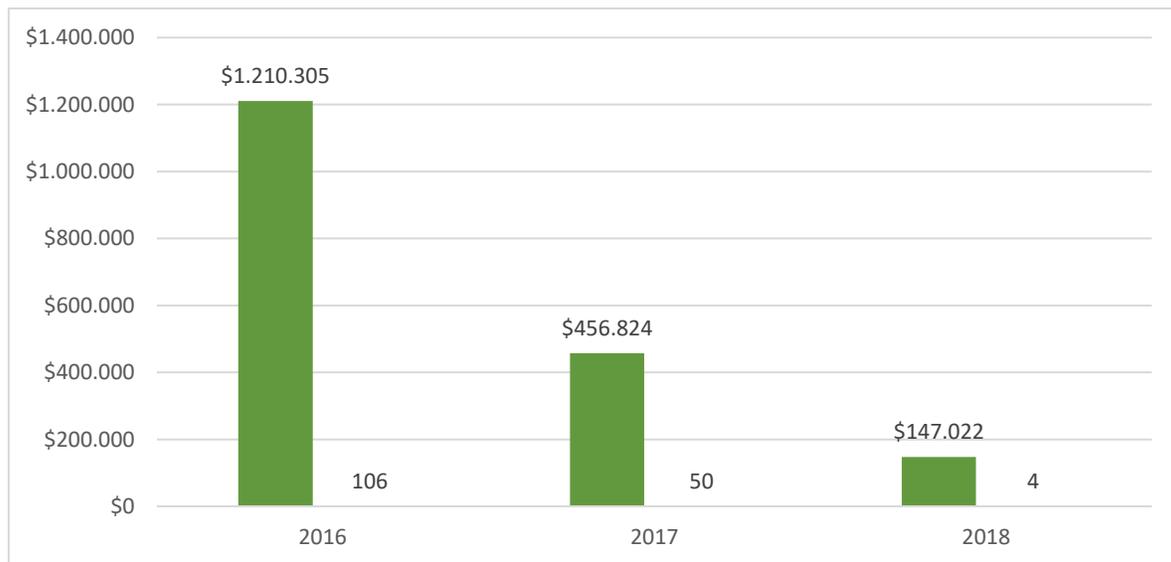
Ilustración 5 Gradería barrio Vallester Municipio de Cúcuta.....	25
Ilustración 6 Parque de la memoria Municipio Valle del Guamuez - Putumayo	26
Ilustración 7 Urbanización Mocana en Santa Lucía - Atlántico	28
Ilustración 8 Urbanización Pedro Casals, El Retén - Magdalena.....	28
Ilustración 9 Urbanización San Cayetano, El Bágre - Antioquia	29
Ilustración 10 Capacitaciones realizadas durante la vigencia de 2018.....	85

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

Versión 1

1. GESTIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIO

Para la vigencia 2018, FONADE suscribió cuatro (4) Contratos Interadministrativos por valor total de \$ 147.022 millones. En la siguiente gráfica se muestran el valor de los negocios suscritos durante el periodo del 2016 a 2018:

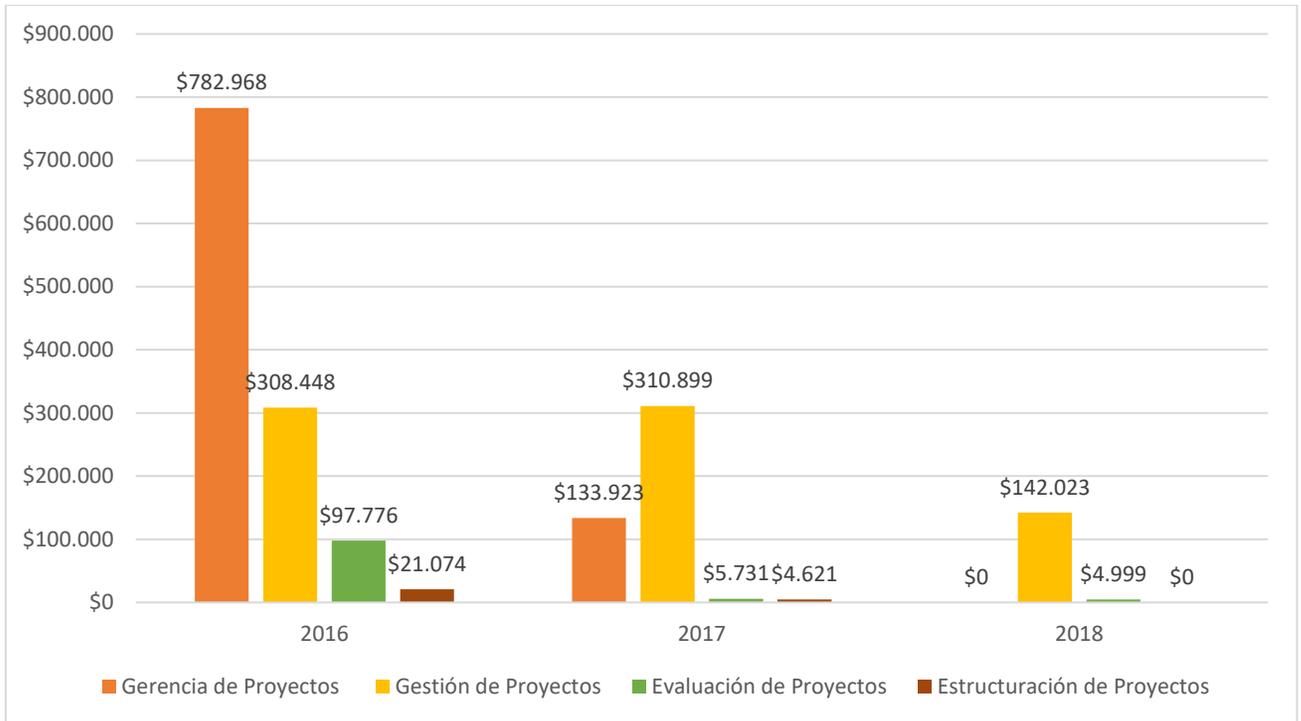


Gráfica 1 Número y valor de Contratos Interadministrativos suscritos entre el 2016 al 2018 (Cifras en millones de pesos colombianos)

1.1 SUSCRIPCIÓN DE CONTRATOS INTERADMINISTRATIVOS POR LÍNEAS DE NEGOCIOS

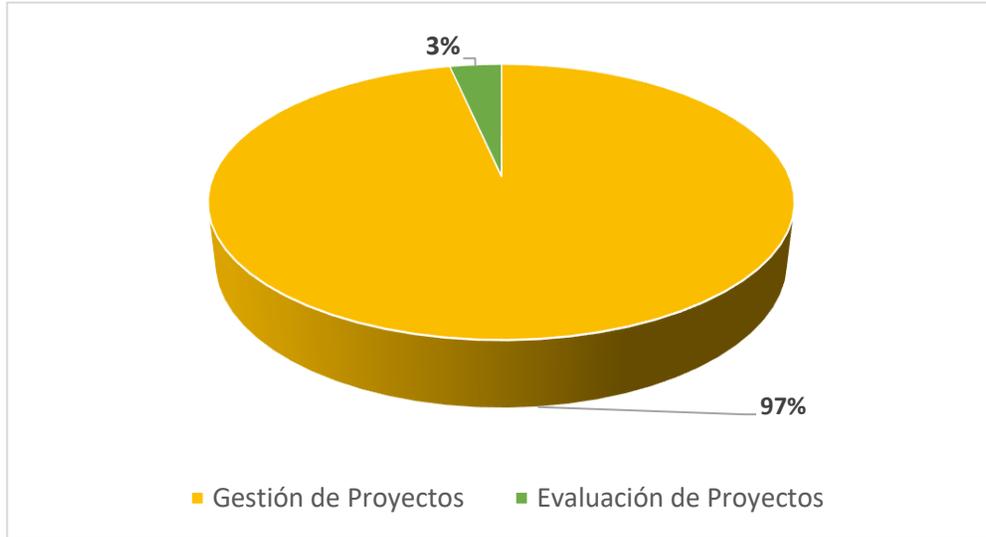
Para la vigencia 2018, de los (4) contratos interadministrativos suscritos, (3) contratos por valor de \$ 142.023 millones correspondiente a la línea de negocio de Gestión de Proyectos y (1) contrato interadministrativo por valor de \$ 4.999 millones correspondiente a línea de Evaluación de Proyectos.

A continuación, se presenta para las vigencias del 2016 al 2018, el valor de los de Contratos Interadministrativos suscritos por líneas de negocios.



Gráfica 2 Valor de Contratos Interadministrativos por líneas de negocios entre el 2016 al 2018 (Cifras en millones de pesos colombianos)

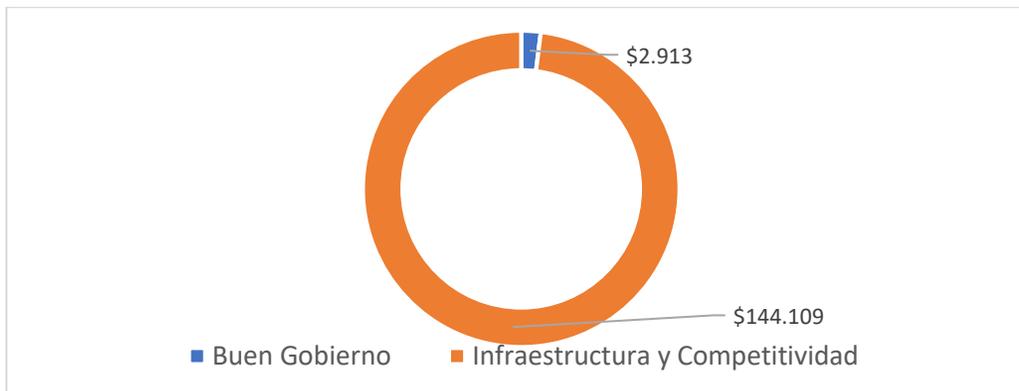
En el 2018, la línea de Gestión de Proyectos tuvo una participación del 97% sobre el total de los Contratos Interadministrativos suscritos para esta vigencia y con un 3% de participación la línea de Evaluación de Proyectos.



Gráfica 3 Participación porcentual de las líneas de negocios sobre el total de los negocios suscritos

1.2 PARTICIPACIÓN DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

FONADE, como entidad ejecutora aporta en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “TODOS POR UN NUEVO PAÍS”, a través de dos estrategias: infraestructura y competitividad, que representa el 98% del valor de los contratos interadministrativos celebrados y la estrategia de Buen Gobierno, con el 2% restante.



Gráfica 4 Participación de los negocios suscritos en la vigencia 2018, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. (Cifras en millones de pesos colombianos)

1.3 RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

1.3.1 Sector de Planeación

Contrato Interadministrativo de Gestión suscrito con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-

El 27 de noviembre de 2017 FONADE suscribe con el DANE, el Contrato Interadministrativo No. 217047, en el marco de la línea de negocios de Gestión de Proyectos, con el objeto de realizar el Censo Nacional de Población y Vivienda.

El valor de la inversión para la ejecución del Contrato fue por la suma de \$ 257.712 millones, se generaron 38.669 empleos a nivel Nacional, e impactando a 45,5 millones personas a nivel nacional y 13.1 millones de viviendas con hogares particulares.



Ilustración 1 Censo Nacional de Población y Vivienda

Contrato interadministrativo de Gestión, suscrito con el Departamento Nacional de Planeación -DNP-

El 13 de julio de 2015, FONADE suscribió con el DNP un contrato interadministrativo de bajo la línea de negocios de gestión de proyectos, con el objeto de brindar el servicio al DNP para construir y poner en funcionamiento los denominados Centros Integrados de Servicios -CIS- facilitando el acceso de la comunidad a los servicios que ofrece el Estado.

El CIS construido en el Municipio de Tumaco, con una inversión de \$ 2.582 millones fue entregado a la Alcaldía por el DNP en mayo de 2018, beneficiando aproximadamente 488 personas. Este Centro, cuenta con un equipo base de tres personas (Coordinadora, Orientador y Soporte Técnico) que son financiados por el Programa de Gobernabilidad Regional de USAID – MSI durante 6 meses. El centro



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

inició operación el 9 de julio de 2018, en donde se pueden adelantar diferente y trámites con entidades como:

- Agencia de Desarrollo Rural
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi
- Superintendencia de Salud
- Secretaría de Hacienda
- Sisben de la Alcaldía
- Centro de Orientación para el Empleo y el Emprendimiento
- Recaudo de valores y el pago de subsidios a través de la empresa Reval

Próximamente, se espera contar con los servicios de entidades como:

- Gobernación de Nariño
- Agencia Nacional de Tierras
- Fondo Nacional del Ahorro
- Fondo Todos Somos Pazcífico
- Mintrabajo
- ICETEX
- Ejército Nacional
- DIMAR
- Registraduría



Ilustración 2 Centros Integrados de Servicios -CIS-

1.3.2 Sector Salud

Contrato interadministrativo de Gestión, suscrito con el Fondo Mundial.

El 01 de noviembre de 2016, se suscribe entre FONADE y el Fondo Mundial el Contrato interadministrativo No. 216146, bajo a línea de negocios de gestión de proyectos, con el objeto de ampliar la respuesta Nacional al VIH y la prevención de ITS y VIH/SIDA, en las ciudades priorizadas Bogotá D.C., Medellín, Santiago de Cali y Pereira, con una inversión de \$ 20.799 millones de pesos.

Hasta 2018 se ha intervenido una población total de 70.665 de personas con paquetes de servicios de prevención y 59.110 personas se les aplicaron pruebas rápidas de VIH, para las ciudades indicadas, tal y como se puede evidenciar en el siguiente recuadro:

Ciudad	Cantidad de personas con paquetes de servicios de prevención	Cantidad de personas con pruebas rápidas de VIH
Bogotá	47.279	39.134
Medellín	12.656	10.798
Santiago de Cali	10.268	8.619
Pereira	462	559
TOTAL	70.665	59.110

Tabla 1 Paquetes de servicios de prevención y pruebas rápidas VIH



Ilustración 3 Hasta 2018 se ha intervenido una población total de 70.665 de personas con paquetes de servicios de prevención y 59.110 personas se les aplicaron pruebas rápidas de VIH

1.4 RESULTADOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

1.4.1 Sector de Saneamiento Básico

Contrato interadministrativo de Gerencia, suscrito con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

El 31 de enero de 2013, FONADE suscribe con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio el Contrato Interadministrativo No. 213004, bajo la línea de negocios de Gerencia de Proyectos, con el objeto de ejecutar el programa de abastecimiento de aguas y manejo de aguas residuales en zonas rurales conforme la priorización que realiza el Ministerio, con una inversión de \$ 68.171 millones de pesos.

De los productos entregados por FONADE objeto de la ejecución del contrato en referencia, el 16 de noviembre de 2018, se entregan las obras de abastecimiento y manejo de aguas residuales en el Municipio de Tutunendo, Departamento del Chocó, con una inversión de \$ 68.171 millones de pesos, generando 326 empleos directos y beneficiando a 2.174 habitantes.



Ilustración 4 Entrega de obras de abastecimiento y manejo de aguas residuales en el Municipio de Tutunendo - Chocó

Contrato Interadministrativo de Gerencia, suscrito con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio:

El 27 de julio de 2015, se celebró el contrato interadministrativo No. 215041 con el Ministerio de Vivienda, ciudad y Territorio, con el objeto de ejecutar bajo la línea de negocios de Gerencia de Proyectos, el programa de conexiones intradomiciliarias de acueductos y alcantarillados de acuerdo con la priorización del Ministerio, con una inversión de \$ 57.580 millones de pesos.

En el 2018, se entregaron (19) proyectos ubicados en (8) departamentos del país, ejecutando recursos por valor de \$ 34.107 millones de pesos, beneficiando 19.068 personas en los municipios intervenidos y generando 2.860 empleos directos. A continuación, se relacionan los proyectos entregados:

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA ENTREGA PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Campoalegre - Huila	06/03/2018	\$ 1.350.021.568,00	Campoalegre	Huila
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Timaná - Huila	06/03/2018	\$ 1.653.274.280,00	Timaná	Huila
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Garzón - Huila	06/03/2018	\$ 1.447.389.570,00	Garzón	Huila
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de la Plata - Huila	06/03/2018	\$ 953.161.930,00	La Plata	Huila
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Riohacha - la Guajira	06/08/2018	\$ 1.907.555.101,00	Riohacha	La Guajira
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Guamal - Magdalena	06/08/2018	\$ 1.146.559.223,00	Guamal	Magdalena
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Aracataca - Magdalena	17/06/2018	\$ 4.488.511.811,00	Aracataca	Magdalena
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Soledad - Atlántico	03/10/2018	\$ 5.644.733.561,00	Soledad	Atlántico
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Sapuyes - Nariño	18/01/2018	\$ 938.270.850,00	Sapuyes	Nariño

Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Tangua – Nariño	18/01/2018	\$ 895.778.180,00	Tangua	Nariño
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Yacuanquer - Nariño	18/01/2018	\$ 1.020.846.981,00	Yacuanquer	Nariño
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Gualmatan - Nariño	18/01/2018	\$ 1.579.113.160,00	Gualmatan	Nariño
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Guachene - Cauca	07/04/2018	\$ 1.788.243.824,00	Guachene	Cauca
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de La Paz - Cesar	07/05/2018	\$ 3.059.071.196,00	La Paz	Cesar
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de La Jagua de Ibirico - Cesar	06/08/2018	\$ 557.665.158,00	La Jagua de Ibirico	Cesar
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de San Martín - Cesar	06/08/2018	\$ 567.550.930,00	San Martín	Cesar
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio del Paso - Cesar	06/08/2018	\$ 2.258.016.777,00	El Paso	Cesar
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de San José de Cúcuta - Norte de Santander	06/08/2018	\$ 848.430.857,00	Cúcuta	Norte de Santander
Programa de Conexiones Intradomiciliarias en el Municipio de Puerto Santander - Norte de Santander	06/08/2018	\$ 2.002.805.194,00	Puerto Santander	Norte de Santander

Tabla 2 19 proyectos entregados del programa de conexiones intradomiciliarias de acueductos y alcantarillados

1.4.2 Sector de Deporte y Recreación

Contrato interadministrativo de Gerencia, suscrito con el Departamento Administrativo de Prosperidad Social.

El 28 de diciembre de 2012, FONADE suscribe con el Departamento Administrativo de Prosperidad Social, el contrato interadministrativo No. 212080, bajo la línea de negocios de gerencia de proyectos, cuyo objeto corresponde en ejecutar los componentes de infraestructura e interventoría, de los proyectos aprobados por Prosperidad Social, y para lo cual se aportan \$ 694.657 millones de pesos para cumplir con el alcance de dichos proyectos.

En el 2018, se entregaron (17) proyectos de infraestructuras deportivas en (10) departamentos del país, y se ejecutaron \$ 16.643 millones de pesos, beneficiando alrededor de 787.722 personas, como se muestra en el siguiente recuadro:

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA ENTREGA PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
Primera Fase Construcción Casa de la Tercera Edad	19/01/2018	\$ 339.573.290	Norcasia	Caldas
Construcción Polideportivo en el Centro Poblado Casas Bajas Corregimiento de Casas Bajas Municipio de Cajibío Departamento del Cauca	4/12/2018	\$ 396.645.634,00	Cajibío	Cauca
Construcción Polideportivo en el Centro Poblado el Carmelo Corregimiento de el Carmelo Municipio de Cajibío Departamento del Cauca	4/12/2018	\$ 364.810.755	Cajibío	Cauca
Construcción Parque Central y Centro Deportivo Cubierto	12/09/2018	\$ 236.831.845	Florencia	Cauca
Remodelación Estadio Municipal	20/04/2018	\$ 2.525.169.095	Villeta	Cundinamarca

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA ENTREGA PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
Construcción Polideportivo Cubierto en el Centro Poblado Potrerillos del Municipio de Gigante Huila	5/12/2018	\$ 408.105.927	Gigante	Huila
Construcción Polideportivo Cubierto Corregimiento La Victoria, Municipio de Villa Vieja Departamento del Huila	6/12/2018	\$ 704.215.569	Villavieja	Huila
Construcción Primera Etapa Centro Cultural Municipio de Ospina Departamento de Nariño	15/05/2018	\$ 500.000.000	Ospina	Nariño
Construcción Graderías Barrio Vallester, Municipio de Cúcuta	19/11/2018	\$ 808.780.568	Cúcuta	Norte De Santander
Adecuación del Teatro Municipal en el Municipio de Girardota Antioquia	7/06/2018	\$ 1.500.000.000	Girardota	Antioquia
Construcción Aula Vereda Mesones	21/06/2018	\$ 340.722.988	Herveo	Tolima
Restauración del Parque Central del Centro Poblado Naranjal Municipio de Timana Huila	30/10/2018	\$ 505.867.045	Timaná	Huila
Construcción de la Primera Etapa del Escenario Deportivo "Contigo Con Todo" en el Municipio de Fusagasugá	19/02/2018	\$ 1.421.944.998	Fusagasugá	Cundinamarca
Construcción de una Agroindustria Panelera en la Vereda el Silencio del Municipio de Cisneros-Antioquia	24/07/2018	\$ 355.836.693	Cisneros	Antioquia

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA ENTREGA PROYECTO	VALOR DEL PROYECTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO
Construcción Cerramiento, Cubierta, Muro de Contención y Unidad Sanitaria, del Polideportivo de la Institución Educativa de La Vereda Pita y Chone, del Municipio De Sora – Departamento de Boyacá	19/01/2018	\$ 1.281.115.858	Sora	Boyacá
Construcción Plaza de Mercado en el Municipio de Toribio – Cauca	12/07/2018	\$ 3.529.513.867	Toribio	Cauca
Construcción del Parque de la Memoria en la Inspección el Tigre, Municipio Valle del Guamez- Putumayo	17/05/2018	\$ 1.424.053.349	Valle Del Guamez	Putumayo

Tabla 3 Proyectos de Infraestructura e interventoría



Ilustración 5 Gradería barrio Vallester Municipio de Cúcuta



Ilustración 6 Parque de la memoria Municipio Valle del Guamuez - Putumayo

1.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1.5.1 Sector Vivienda

Contrato interadministrativo de Evaluación, suscrito con el Consorcio Alianza Colpatría.

En el marco de la línea de negocios de evaluación, el 20 de diciembre de 2016 FONADE suscribe con el Consorcio Alianza Colpatría el contrato interadministrativo No. 216169, con el objeto de controlar, verificar y vigilar la ejecución del programa de vivienda gratuita desde la etapa de diseños hasta la entrega de las viviendas a los beneficiarios, previo cumplimiento de las normas técnicas y de habitabilidad, este contrato a la 2018 cuenta con una inversión de \$ 127.141 millones de pesos.

Para el año 2018 fueron certificadas 3.695 viviendas en (9) departamentos del País, tal y como se relaciona en el siguiente recuadro:

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA ENTREGA PROYECTO	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	No. VIVIENDAS CERTIFICADAS
Urbanización La inmaculada	1/10/2018	Arboletes	Antioquia	80
San Cayetano	6/12/2018	El Bagre	Antioquia	100

Urbanización Villa Jardín Etapa II	31/10/2018	San Luis	Antioquia	40
Complejo Habitacional Villa Mena	31/10/2018	Zaragoza	Antioquia	40
Urbanización El Triunfo	5/06/2018	Campo de la Cruz	Atlántico	200
Urbanización Candelaria Real	1/06/2018	Candelaria	Atlántico	160
Urbanización Villa Carolina	16/02/2018	Polonuevo	Atlántico	180
Urbanización Mocana	24/08/2018	Santa Lucia	Atlántico	250
Urbanización Santa Lucia Etapa II	21/05/2018	Santa Lucia	Atlántico	50
Urbanización Santa Bárbara	31/05/2018	Arroyohondo	Bolívar	150
Urbanización San José de Franco	23/07/2018	Clemencia	Bolívar	250
Urbanización Pedro Casalins	26/11/2018	El Reten	Magdalena	210
Valle de las Ostras	1/02/2018	Piedras	Tolima	92
Urbanización Juan José Rondón	3/05/2018	Puerto Rondón	Arauca	100
Urbanización Bicentenario	2/05/2018	Miranda	Cauca	207
Terrazas del Puerto	20/06/2018	Barrancabermeja	Santander	1080
Urbanización La Esperanza	10/09/2018	San Juan de Arama	Meta	152
Urbanización Villa Fabiola	27/11/2018	Padilla	Cauca	54
Huellas	11/12/2018	Morales	Cauca	300

Tabla 4 3.695 viviendas certificadas bajo el programa de vivienda gratuita



Ilustración 7 Urbanización Mocana en Santa Lucia - Atlántico



Ilustración 8 Urbanización Pedro Casalins, El Reten - Magdalena



Ilustración 9 Urbanización San Cayetano, El Bagre - Antioquia

1.6 GRUPO DE EVALUACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

El Grupo de Evaluación y Estructuración de Proyectos es el encargado de realizar la evaluación de proyectos y la estructuración integral de proyectos de vinculación de capital público privado inversión a nivel nacional y/o regional. El Grupo realiza actividades de investigación, supervisión, fiscalización, diseño, operación, asesoría y asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos, técnicos, jurídicos y financieros, entre otros. Su objetivo es identificar, elaborar, planificar, preparar y/o evaluar proyectos en cualquiera de sus fases, con el fin de promoverlos y viabilizarlos a través de la realización de todos los estudios necesarios, donde como resultado, se planteen y analicen diferentes alternativas para su materialización. Sus obligaciones específicas, están al tenor de la Resolución No. 241 del 31 de agosto de 2018.

1.6.1 Resultados y Avances de los Procesos de Estructuración de Proyectos

En las vigencias 2016, 2017 y 2018, se suscribieron en total 9 contratos interadministrativos bajo la línea de estructuración de proyectos, por un valor total de \$28.574 millones, tal y como se muestra en la Tabla No.5

No.	CLIENTE	FECHA DE INICIO	VALOR TOTAL DEL CONVENIO
216114	Agencia para la Gestión del Paisaje. El Patrimonio y las Alianzas Público-Privadas – App del Municipio de Medellín	29/6/2016	\$ 2.000,00
216115	Departamento Nacional de Planeación	15/7/2016	\$ 2.500,00
216138	Departamento Nacional de Planeación	16/9/2016	\$ 379,14
216143	Seguridad Vial	30/1/2017	\$ 8.100,00
216170	Municipio Rionegro	21/12/2016	\$ 10.974,00
217008	Alcaldía Municipal De Cajicá	23/3/2017	\$ 2.180,00
217026	Fiduciaria De Occidente S.A	4/10/2017	\$ 833,00
217027	Departamento Norte De Santander	10/11/2017	\$ 258,00
217049	Casur	4/12/2017	\$ 1.350,00

Tabla 5 Contratos interadministrativos suscritos

Ahora bien, en la Tabla No.3, se expone la información de los cuatro (4) contratos interadministrativos que se encuentran actualmente vigentes, por un valor contractual de \$492.303,82, de los cuales, se ha ejecutado la suma correspondiente a \$357.557 (72.59%).

No.	CLIENTE	FECHA DE SUSCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	VALOR TOTAL DEL CONVENIO	VALOR EJECUTADO
215050	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP)	7/10/2015	13/10/2015	\$ 100.839,22	\$ 70.099,00
216138	DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION	16/9/2016	16/9/2016	\$ 379.140,60	\$ 276.582,00
216170	MUNICIPIO RIONEGRO	16/12/2016	21/12/2016	\$ 10.974,00	\$ 9.876,00
217049	CASUR	29/11/2017	4/12/2017	\$ 1.350,00	\$ 1.000,00

Tabla 6 Contratos interadministrativos vigentes

1.6.2 Logros alcanzados y actividades ejecutadas, productos y/o servicios entregados en 2018:

En la vigencia 2018, se efectuó el fortalecimiento del equipo de trabajo del Grupo de Evaluación y Estructuración de Proyectos, se delegaron las funciones de supervisión técnica de los contratos vigentes, se realizaron visitas y mesas de trabajo de acercamiento con los clientes, se realizó levantamiento de la documentación faltante de los proyectos y se documentó la base de información con la trazabilidad de las gestiones realizadas de los proyectos para la actualización y consulta permanente.

Ahora bien, en el marco de la **línea de Estructuración de proyectos**, se han venido ejecutando y se encuentran vigentes cuatro (4) contratos interadministrativos, en los cuales se han alcanzado los siguientes logros y se han realizado las siguientes actividades:

- Contrato interadministrativo 215050: A través de este convenio se adelantaron las estructuraciones de 28 proyectos de infraestructura en diferentes sectores como saneamiento básico, vías, infraestructura productiva, educación y salud, de los cuales, 19 alcanzaron la fase de factibilidad y a la fecha se encuentran en revisión y proceso de aprobación por parte del DNP.
- Contrato interadministrativo 216170: FONADE se compromete con el Municipio de Rionegro a ejecutar el proyecto denominado estructuración y evaluación técnica, financiera y legal de proyectos tendientes a la vinculación de capital público y privado al sistema operativo de movilidad, Oriente Sostenible S.A.S. El proyecto no resultó viable financieramente teniendo como fuente principal el impuesto predial para el CAPEX y es necesario acudir a presupuesto departamental y/o de la Nación. Se está realizando acciones de conciliación con la Alcaldía.
- Contrato interadministrativo 217026: En el desarrollo del proyecto estructuración integral del APP para el diseño, construcción y operación del Parque Industrial / Logístico del Cesar, localizado en la Jagua de Ibirico se finalizó con la etapa de Due Diligence y delimitación predial. No obstante, el convenio no fue prorrogado durante la vigencia 2017, lo que implicó no culminar el proyecto.

- Contrato interadministrativo 217049: La ejecución financiera corresponde al 74.07%, habiéndose entregado los cuatro (4) productos establecidos para el Alcance No. 1, y el producto No. 1 del Alcance No. 2. Actualmente, los productos están siendo revisados por el supervisor e interventor. El contrato con el estructurador está vigente y se espera la normal ejecución del mismo.

Por otro lado, desde la **línea de negocios de Gestión de Proyectos** se está ejecutando el contrato No. 216138, hasta el 31 de mayo de 2019. En el cual, a la fecha se han celebrado 43 contratos específicos con entidades territoriales para la financiación de los proyectos de inversión priorizados por el DNP por un valor de \$367.434.824.478 millones. La ejecución financiera corresponde al 99,98% de los recursos que fueron comprometidos a través de los contratos específicos y de los cuales se han girado cerca del 62%. De acuerdo con las condiciones de giro que se han acreditado por parte de las entidades ejecutoras.

Finalmente, es importante resaltar que en la vigencia 2018, se logró realizar la liquidación de los siguientes convenios: 194081 – Enajenación de Empresas, 211013 – Evaluación de proyectos Fomipyme, 211031 – 4-72, 215044 – Valoración de empresas MHCP, 215053 – MinTransporte, 215083 – Evaluación APP y 216143 – Seguridad Vial.

Desde el Grupo de Evaluación y Estructuración de Proyectos se realizan las actividades de evaluación de proyectos del Fondo Emprender. Dentro de las acciones realizadas en el año 2018 se actualizó la estructura del equipo de evaluación, elevando los perfiles de los Líderes Coordinadores de Evaluación y de la Coordinadora de Evaluación. Se ajustaron los lineamientos de evaluación y se reforzó la capacitación a evaluadores en aspectos relacionados con SARO (riesgos de fraude), SARLAFT y características de economía naranja. Así mismo se realizaron ajustes a los formatos de informes al SENA y gracias a los informes presentados se logró el reposicionamiento del grupo de evaluación frente a la Entidad Contratante.

En 2018 se atendió la evaluación de los planes de negocio presentados a 32 cortes de 21 convocatorias.

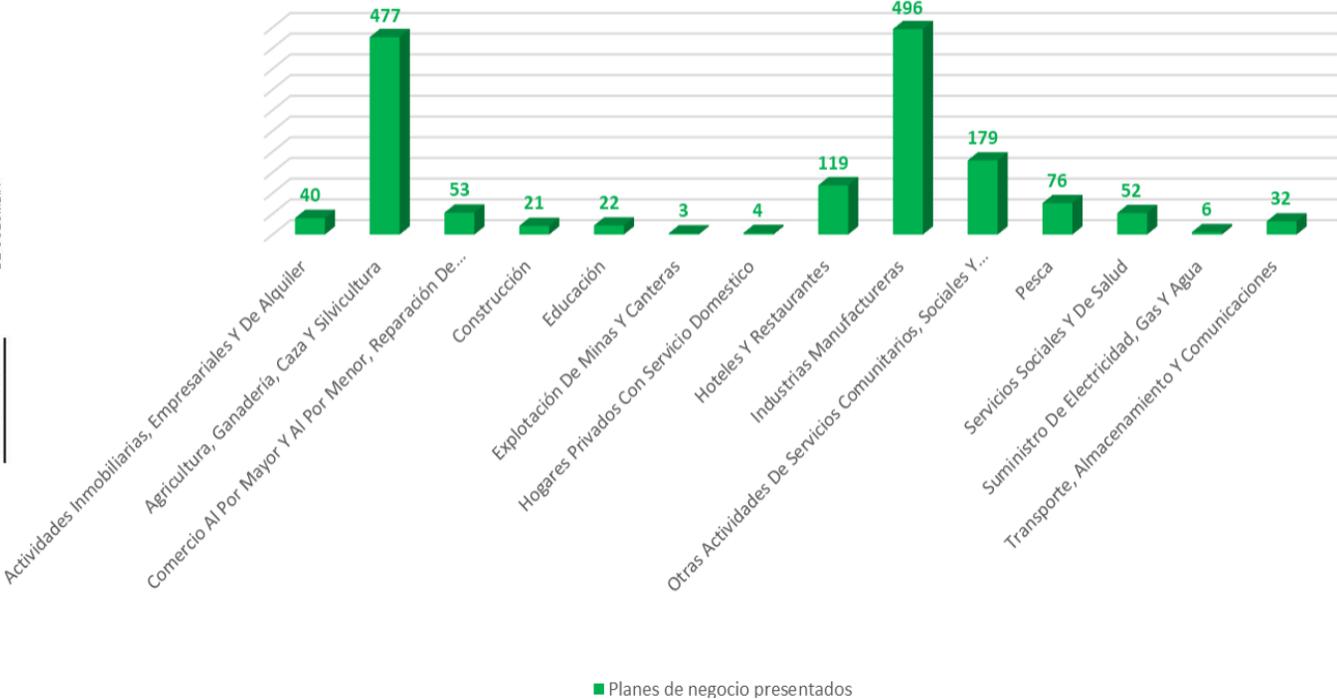
2018	CONVOCATORIA		PRESUPUESTO DISPONIBLE (\$ Millones)	RECURSOS ASIGNADOS (\$ Millones)	PLANES EVALUADOS	PLANES VIABLES	ÍNDICE DE VIABILIDAD	PLANES NO VIABLES
Ene-Jul	144-2C	Cali	527	487	6	6	100,0%	0
	145-2C	Cundinamarca	184	111	4	2	50,0%	2
	146-2C	Casanare	251	133	3	2	66,6%	1
	147-2C	San Andrés	889	640	9	6	66,66%	3
	148-2C	Sta Marta	571	374	7	3	42,9%	4
	149-2C	Valle	505	295	6	3	50,0%	3
	150-2C	Sucre	782	562	10	5	50,0%	5
	151-2C	Sogamoso	356	2,377	5	4	80,0%	1
	152-2C	Bogotá	2,934	403	15	5	33,3%	10
	152-3C	Bogotá	2,531	1,498	38	17	44,7%	21
	56-2C	Cartagena	136	133	3	2	66,6%	1
	57-1C	Nacional	19,000	14,660	200	132	64.70%	68
	58-1C	Nacional	30,000	20,152	304	177	58,2%	127
	59-1C	Nacional	6,000	3,655	45	28	62,22%	17
	60-1C	Nacional	8,000	5,491	96	57	59,4%	39
152-4C	Bogotá	1,034	478	19	6	31,6%	13	
Ago-Dic	153 - C1	TI APPS.CO	2,000	1,862	26	23	88,5%	3
	153 - C2	TI APPS.CO	138	141	1	1	100,0%	0
	154 - C1	Mineros	3,000	945	16	7	43.75%	9
	58 - C2	M/sector	9,848	8,446	132	73	55,3%	59
	59 - C2	Frontera	2,345	946	16	7	43,8%	9
	60 - C2	Víctimas	2,509	1,935	36	18	50,0%	18
	61 - C1	Agropecuario	15,000	9,837	141	84	59,6%	57
	61 - C2	Agropecuario	5,163	4,248	60	35	58.33%	25
	62 - C1	Tumaco	1,500	141	4	1	25,0%	3
	62 - C2	Tumaco	1,359	737	12	6	50,0%	6
	62 - C3	Tumaco	623	779	6	6	100%	0
	63 - C1	Quindío	1,000	0	0	N.A.	N.A.	N.A.
	63 - C2	Quindío	1,000	691	10	6	60%	4
	64 - C1	M/sector	11,000	6,184	117	58	49,6%	59
	64 - C2	M/sector	4,816	2,903	45	24	53.33%	21
65 - C1	E. Naranja	20,000	9,119	193	76	39,37%	117	
TOTALES			155,003	100,360	1,585	880	55.52%	705

Tabla 7 Evaluación de los planes de negocio

En los 32 cortes de las convocatorias efectuadas se entregaron resultados de la evaluación de 1.585 planes de negocio presentados al Fondo Emprender.

El mayor número de planes de negocio se presentó en Bogotá, seguido por Valle del Cauca, Antioquia y Huila, siendo este último departamento el que registró mayor índice de viabilidad, con un 70,2% frente al 55,5% (880/1.585) observado a nivel nacional.

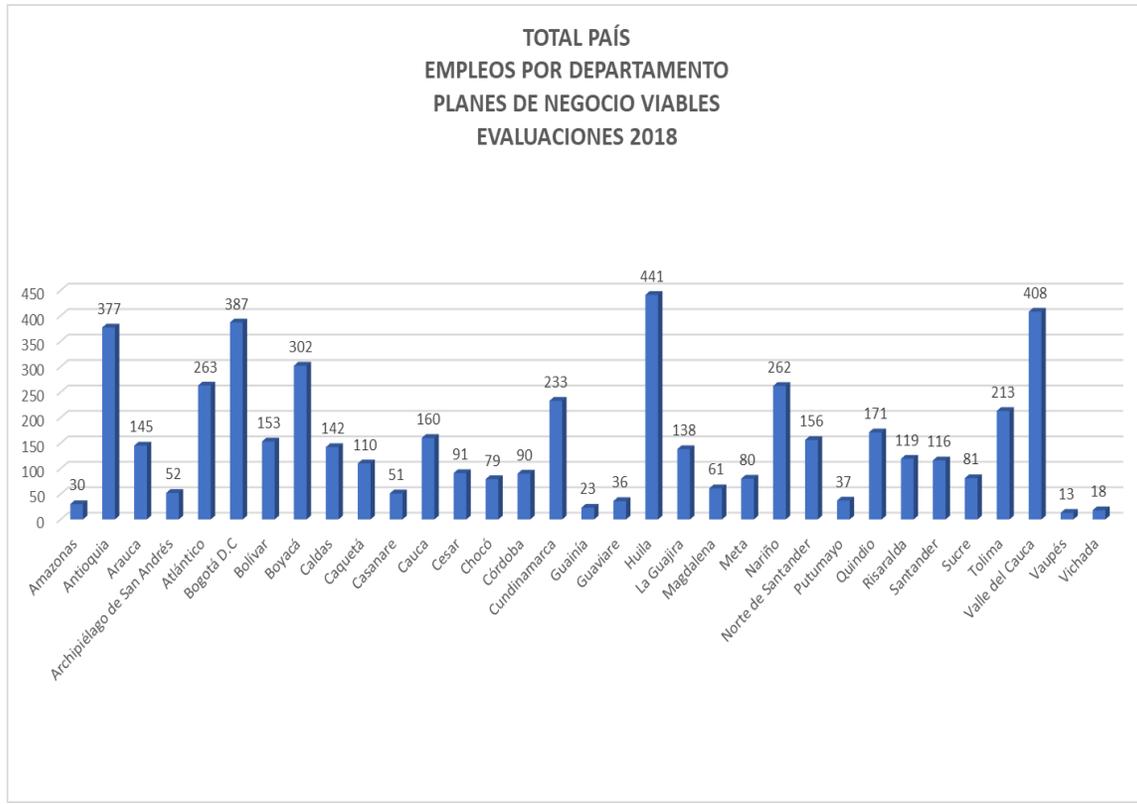
TOTAL PAÍS RESULTADOS POR SECTOR ECONÓMICO EVALUACIONES 2018



Gráfica 5 Total país resultados por sector económico

Según la definición realizada por los emprendedores en el momento de presentar su plan de negocio, la mayor concentración de planes de negocio presentados se observó en el Sector de Industrias manufactureras, en el cual se presentaron 496, seguida de los presentados en el sector Agropecuario.

Los planes de negocio evaluados solicitaron recursos por 230.419 SMMLV y la evaluación realizada condujo a recomendar la asignación de 129.087 SMMLV.



Gráfica 6 Total país Empleos por departamento planes de negocio evaluaciones 2018

Los 880 planes de negocio que se consideraron viables proponen la generación de 5.038 empleos, encontrándose la mayor generación de empleo en los planes presentados en el departamento del Huila, seguidos por los presentados en el Valle del Cauca.

Al 31 de diciembre de 2018, se encontraban en evaluación 11 planes de negocio, 5 del segundo cierre de la convocatoria 154 y 6 del tercer cierre de la convocatoria 62.

1.7 GRUPO DE GESTIÓN COMERCIAL

Para la vigencia 2018 la administración realizó un diagnóstico integral de la entidad encontrando acciones de mejora en la actividad misional, dentro de las cuales identificó las siguientes falencias en cuanto al área comercial: 1. Inexistencia de un canal único para la evaluación y trámite de nuevos negocios; 2. Conflictos de interés debido a que una sola persona era quien contactaba el cliente; y 6

En el marco de este análisis, se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Actualización del procedimiento de negociación de las líneas misionales**

Se diseñó el nuevo procedimiento para negocios que subsana estas debilidades a través de procesos únicos, encadenados e independientes con pleno nivel de información e identificación de los responsables en cada una de las etapas de los procesos, incorporando una participación activa del grupo de gestión comercial. Las modificaciones de este procedimiento fueron aprobadas y publicadas el 30 de mayo de 2018.

- **Definición de la política comercial y lineamientos (Manual MMI401)**

La entidad definió su política y lineamientos para adelantar la Gestión Comercial con base en dos estrategias que permitan su desarrollo y ejecución.

- **Estrategia Preventa**

Identificar las necesidades y requerimientos de los clientes de acuerdo con los productos y servicios que ofrece la entidad, a través de la ficha de análisis de nuevo negocio FMI063, con el fin de ser socializado para aprobación en comité de negocios.

- **Estrategia Postventa**

Verificar el estado de satisfacción del cliente con relación a la ejecución de los convenios celebrados, generando campañas articuladas con los grupos misionales de la entidad y líder en comunicaciones. Cuyo objetivo sea generar la identificación de la calidad de los bienes y servicios que FONADE ofrece desde la perspectiva de los clientes y su fidelización.

Adicionalmente, durante la vigencia 2018 y de acuerdo con la Política Comercial de la entidad, el Grupo de Gestión Comercial, avanzó en la construcción y actualización de la base de datos de los clientes con los que FONADE tiene contratos y convenios vigentes, así como, los que se encuentran en proceso de liquidación. Con el fin de realizar un seguimiento de dichas actividades y desarrollar así las estrategias comerciales de Preventa y Postventa.

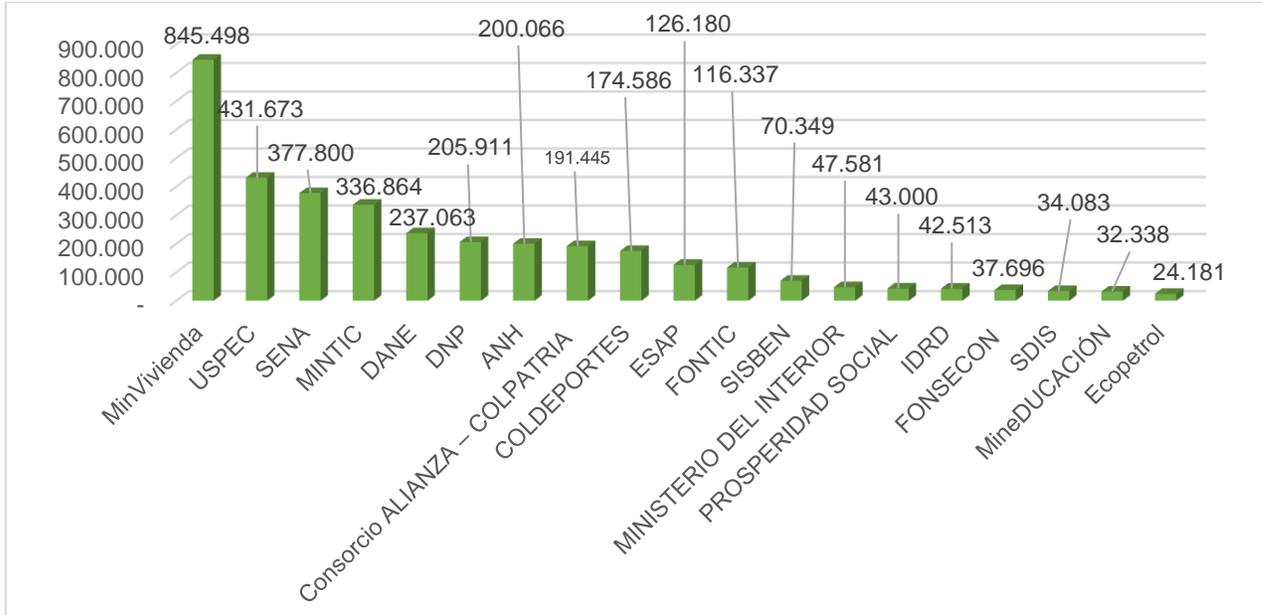
Para la actualización de esta base de datos se solicitó la información correspondiente a la Subgerencia Técnica y sus cuatro grupos de trabajo: Ciencia, Tecnología y Emprendimiento; Desarrollo Económico y Social, Desarrollo Territorial, e Infraestructura y Competitividad. Respecto a la Subgerencia Financiera, se trabajó con el grupo de Estructuración y Evaluación de Proyectos.

Por otra parte, se apoyó el desarrollo de los nuevos negocios respecto al diligenciamiento de los formatos FMI063 para su análisis y posterior aprobación en el Comité de Negocios, según lo establecido en el procedimiento PMI001.

FECHA COMITÉ	CLIENTE	OBJETO	LÍNEA DE NEGOCIO
9/05/2018	DADEP	Validación de cinco proyectos de APP de iniciativa privada radicados en el DADEP.	ESTRUCTURACIÓN
30/05/2018	DNP (SGR)	FONADE se compromete con el DNP a gestionar el apoyo operativo y logístico para el desarrollo de actividades de asistencia técnica y acompañamiento a las entidades territoriales y demás actores del Sistema General de Regalías (SGR) que el DNP realiza a través de la Dirección del SGR	GESTIÓN
6/06/2018	MINEDUCACIÓN	Gerencia para el mejoramiento y/o adecuaciones de Infraestructura Educativas a nivel nacional.	GERENCIA
13/06/2018	DNP (SGR)	FONADE se compromete con el DNP a gestionar el apoyo operativo y logístico para el desarrollo de actividades de asistencia técnica y acompañamiento a las entidades territoriales y demás actores del Sistema General de Regalías (SGR) que el DNP realiza a través de las Dirección del Sistema General de Regalías, en el ciclo de proyectos de inversión.	GESTIÓN
13/06/2018	DNP (CONTRATOS PLAN)	FONADE se compromete con el DNP a apoyar el proceso de implementación del plan de expansión de los CONTRATOS PLAN, así como el proceso de ejecución, seguimiento y terminación de los CONTRATOS PLAN vigentes.	GESTIÓN

21/06/2018	DNP (SGR)	FONADE se compromete con el DNP a gestionar el apoyo operativo y logístico para el desarrollo de las actividades de asistencia técnica a las entidades públicas en el territorio nacional y demás órganos y actores del Sistema General de Regalías, en el marco de las competencias del DNP.	GESTIÓN
27/06/2018	DNP (CONTRATOS PLAN)	FONADE se compromete con el DNP a apoyar la continuidad del proceso de implementación del plan de expansión de los CONTRATOS PLAN, así como el proceso de ejecución, seguimiento y terminación de los CONTRATOS PLAN vigentes.	GESTIÓN
10/10/2018	ICCU	Realizar la evaluación integral de la etapa de factibilidad y la validación financiera de la que se trata el artículo 19 de la Ley 1882 de 2018 para el proyecto de iniciativa privada sin recursos públicos correspondiente al Diseño, Construcción, Operación y Mantenimiento de la infraestructura vial para el proyecto de vía alterna de occidente.	ESTRUCTURACIÓN
17/10/2018	SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL - SDIS	Ejecución de Proyectos de Infraestructura Social de la Secretaría de Integración Social.	GERENCIA
29/11/2018	DADEP	Fonade se compromete con el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP a formular herramientas contractuales para la implementación de esquemas de Asociación Público Privadas para el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADE0050.	ESTRUCTURACIÓN
4/12/2018	FONVIVIENDA	Realizar la supervisión para verificar la correcta ejecución de los subsidios familiares de vivienda de interés social urbano, otorgados por el Fondo Nacional de Vivienda, aplicados en los proyectos de vivienda de interés prioritario, vivienda de interés social y en el programa de vivienda saludable.	EVALUACIÓN

Tabla 8 Nuevos Negocios Vigencia 2018



Gráfica 7 Clientes más representativos por Nuevos Negocios

- **Desarrollo del aplicativo de nuevos negocios**

Se desarrolló el aplicativo de nuevos negocios en la página web, que actualmente se encuentra en funcionamiento, de tal forma que los clientes puedan diligenciar el formulario con mayor cantidad y sea un insumo para el Grupo de Gestión Comercial en el diligenciamiento del FMI063 de nuevos negocios con la información requerida para identificar las necesidades del cliente y realizar el análisis de viabilidad de un nuevo negocio.



Inicio | Registrar solicitud | Ingreso administrador



Descargar Formato FDI-063



Descargar Ayuda

A continuación, proporcionemos información sobre el posible nuevo negocio
Todos los campos del formulario FNN son obligatorios...

IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

Fecha de Elaboración	Fecha Máx. Entrega Propuesta	N.I.T
<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>	<input type="text" value="DD/MM/AAAA"/>	<input type="text" value="000.000.000-0"/>
Nombre Cliente		
<input type="text" value="Nombre de la entidad"/>		
Tipo de entidad		
<input type="text" value="Escriba la entidad a la que pertenece"/>		
Dirección Entidad	Departamento	Municipio
<input type="text" value="Dirección"/>	<input type="text" value="Seleccione...."/>	<input type="text" value="Seleccione uno"/>
Representante legal	Cargo	Dependencia
<input type="text" value="Representante Legal"/>	<input type="text" value="Cargo"/>	<input type="text" value="Dependencia"/>
Dirección Oficina	Teléfono	Email
<input type="text" value="Dirección"/>	<input type="text" value="Teléfono"/>	<input type="text" value="Email"/>

EL SOLICITANTE CUENTA CON ATRIBUCIONES PARA SUSCRIBIR Y ADELANTAR LOS CONTRATOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO?

Sí No

Para finalizar, se adelantaron diferentes procesos para lograr una retroalimentación y una articulación más eficaz con las diferentes áreas misionales, con el fin de establecer una comunicación más efectiva con información en tiempo real, que permita establecer las necesidades de los posibles nuevos clientes y el estado de satisfacción de los clientes antiguos.

2. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

Durante la vigencia 2018 el Grupo de Planeación y Control Financiero, en desarrollo de su objetivo y funciones, adelantó las siguientes actividades y logros enfocados a alcanzar el sostenimiento financiero para la Entidad a largo plazo:

- Fortaleció el análisis frente a la metodología del flujo de caja mensual de los proyectos con seguimiento a los resultados y al desempeño de este, creando del procedimiento del Flujo de Caja de los contratos interadministrativos y convenios en el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, así mismo se incluyó la presentación de los resultados en el Comité Integral de Riesgos para el seguimiento.
- Actualizó el Manual Política Negociación y Costeo incorporando los siguientes aspectos: 1. La particularidad de las características de cada línea de negocio de FONADE al momento de realizar los costeos de cuotas de gerencia o gestión o los honorarios de estructuración o evaluación de proyectos, en caso de que un solo negocio comprenda servicios correspondientes a líneas de negocios diferentes, se realizará un costeo por cada línea de negocio relacionada. 2. Garantizar un Valor Presente Neto positivo y un margen operacional superior al promedio mensual de los márgenes operacionales presentados durante el último año de ejercicio de las instituciones oficiales especiales que constituyen el benchmark del mercado. 3. El gerente y equipo operativo de los contratos interadministrativos y convenios deben estar vinculado exclusivamente al funcionamiento de la entidad. 4. Una vez la Entidad haya recibido una solicitud de intención de nuevo negocio o novedad contractual por parte de un cliente, debe ser registrada la información por parte de la gerencia del grupo misional y subgerencia financiera y técnica según corresponda en los formatos establecidos para tal fin. 5. La evaluación integral de la solicitud (técnica, administrativa y jurídica) es responsabilidad de la gerencia de grupo misional y subgerencia financiera y técnica según corresponda.
- Se efectuó la revisión y ajuste en la metodología de costeo para lo cual se realizaron las siguientes actividades: i) Modificación al Procedimiento de negociación y al Procedimiento de novedades en la ejecución de contratos interadministrativos y convenios. ii) Actualización y creación de fichas para el costeo: el insumo de información inicial por parte de la Subgerencia Técnica iii) Modelo de costeo: Se establecieron nuevos parámetros para la estimación

de la viabilidad económica del proyecto en el modelo de costeo. iv) Herramienta de costeo actualizada y puesta en marcha de la herramienta en Access.

- Se realizó la actualización del cargue de la información y minimización de la operatividad, en el sistema de costos por actividades a partir de la utilización del software Gauss Soft - Profit & Cost, optimizando los tiempos de respuesta y la distribución de costos por actividades y por negocios. Así mismo, se desarrolló un plan de capacitaciones para enseñar a los colaboradores a generar el registro de tiempos asociadas a estos aplicativos.

La Secretaria Técnica del Comité de Negocios a cargo del grupo de Planeación y Control Financiero, realizó la actualización de la resolución en que reglamenta el mismo, en cuanto a las funciones y responsabilidades.

2.1 GESTIÓN FINANCIERA

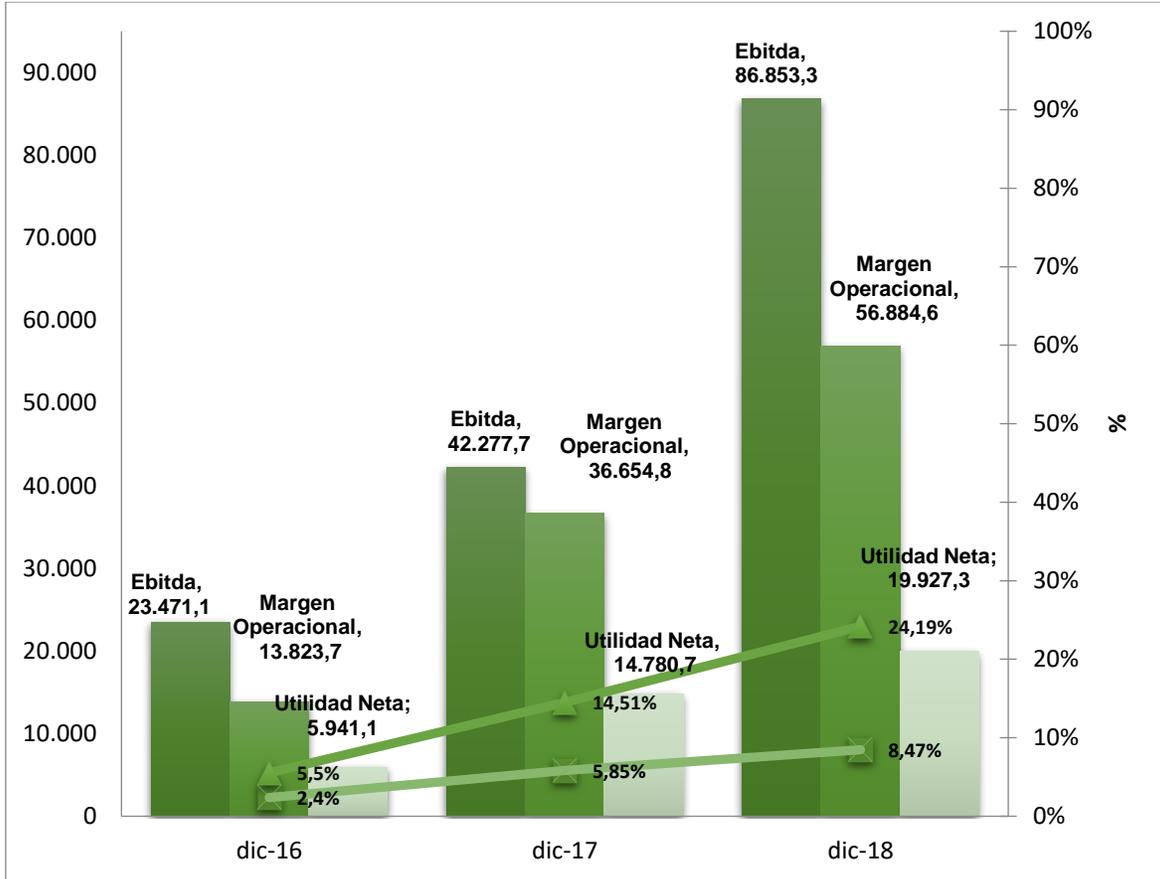
A partir del 1 de enero de 2016 la entidad inició la preparación de la información financiera bajo NCIF (Normas de Contabilidad y de Información Financiera), de acuerdo con el marco regulatorio dispuesto en el Anexo 1.1 del Decreto 2420 de 2015 y modificatorios, en aplicación de la Resolución 037 de 2017, emitida por la Contaduría General de la Nación.

En la vigencia 2018, los resultados de la operación presentan un excedente de \$19.927,3 millones, mostrando un incremento del 34,8% frente a la vigencia de 2017 equivalente a \$14.780,7 millones, la variación se presentó principalmente por la reducción en los gastos de Gestión Comercial derivado de las negociaciones adelantadas con los clientes en relación con la modificación de la obligación de aporte a los convenios con los recursos de Fonade derivados de rendimientos Financieros, y la disminución de los gastos de funcionamiento en atención a las políticas de la administración respecto a la austeridad del gasto en la Entidad. Así mismo, durante la vigencia 2018 se reconocieron como otros ingresos la reversión de aportes de convenios de la línea de Gerencia de Proyectos producto del vencimiento de la etapa de ejecución.

Concepto	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos	250.083,6	252.674,7	235.171,3	-17.503,5	-6,9%
Operacionales	250.083,6	252.674,7	235.171,3	-17.503,5	-6,9%
Intereses	113.285,4	87.409,4	58.580,7	-28.828,7	-33,0%
Cartera	17,4	10,8	2,0	-8,9	-81,9%
Portafolio	113.268,0	87.398,6	58.578,7	-28.819,8	-33,0%
Proyectos	79.678,3	67.699,7	41.889,5	-25.810,2	-38,1%
Fonade	33.589,7	19.698,9	16.689,2	-3.009,7	-15,3%
Comisiones y/o Honorarios	89.116,9	97.936,4	77.605,1	-20.331,3	-20,8%
Otros Ingresos Operacionales	47.681,3	67.328,9	98.985,5	31.656,6	47,0%
Gastos Operacionales	76.617,7	41.829,5	18.029,2	-23.800,3	-56,9%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	62.191,2	40.252,5	15.787,9	-24.464,6	-60,8%
Financieros	14.426,5	1.577,0	2.241,3	664,3	42,1%
Inversiones y comisiones bancarias	14.426,3	1.576,5	2.241,2	664,8	42,2%
Comisiones	0,2	0,6	0,1	-0,5	-86,6%
Pérdida en Venta de Inversiones	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0%
Margen Financiero Bruto	173.466,0	210.845,2	217.142,0	6.296,8	3,0%
Gastos Funcionamiento	149.994,8	168.567,5	130.288,7	-38.278,8	-22,7%
Gastos de Personal	10.183,0	10.978,0	11.498,7	520,7	4,7%
Honorarios	74.013,6	63.950,3	60.937,0	-3.013,3	-4,7%
Impuestos	4.639,7	5.425,6	2.747,9	-2.677,7	-49,4%
Arrendamientos	2.875,9	5.846,1	4.137,9	-1.708,3	-29,2%
Contribuciones y Afiliaciones	590,3	596,8	609,3	12,5	2,1%
Seguros	2.061,0	2.229,1	2.089,3	-139,8	-6,3%
Mantenimiento y Reparaciones	200,7	74,1	66,3	-7,8	-10,5%
Adecuación de oficina	36,7	78,4	486,9	408,5	520,8%
Multas y Sanciones, Litigios e Indemnizaciones	42.922,3	63.803,0	7.572,5	-56.230,6	-88,1%
Diversos	12.471,6	15.586,1	40.143,0	24.556,9	157,6%
Actualización por Proyectos	135,0	1.521,6	20.131,0	18.609,4	1223,0%
Contingencias	0,0	7.311,8	12.122,5	4.810,7	65,8%
Aseo y Vigilancia	430,5	895,9	2.081,6	1.185,7	n/a
Custodia Información	261,9	362,3	1.258,3	896,0	247,3%

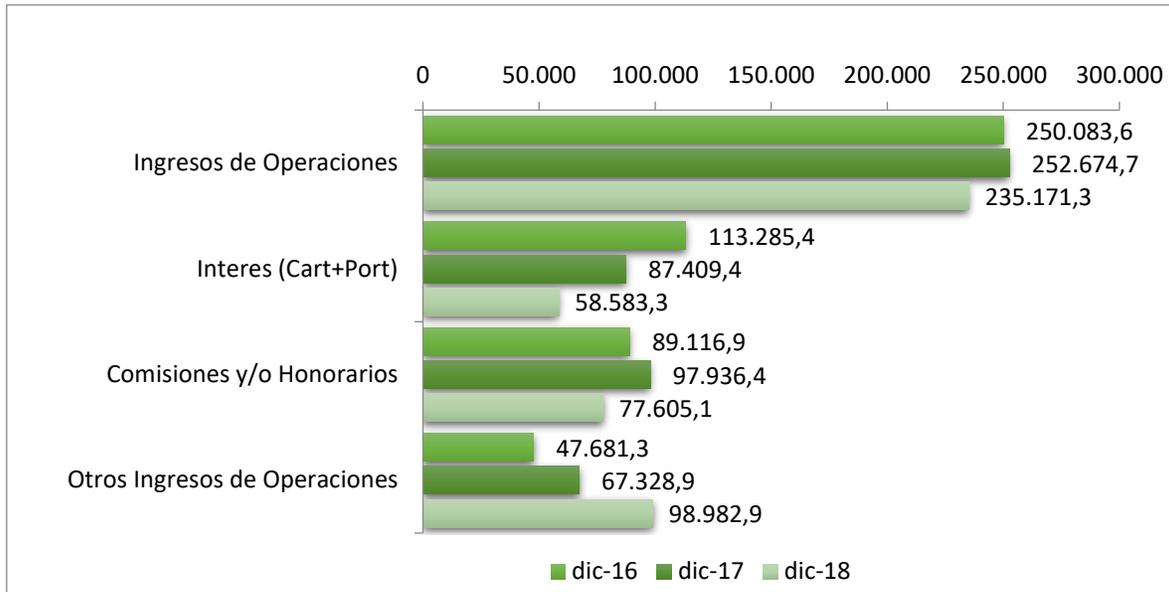
Concepto	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	Variación Absoluta	Variación Relativa
Transporte	1.456,9	1.227,1	986,4	-240,7	-19,6%
Administración Edificio	585,5	607,0	671,3	64,3	10,6%
Gastos de Papelería y Fotocopias	506,1	799,7	657,9	-141,8	-17,7%
Servicios Temporales	926,5	834,4	589,5	-244,9	-29,3%
Servicios Públicos	1.054,1	305,7	352,4	46,7	15,3%
Otros	7.115,1	1.720,6	1.292,0	-428,6	-24,9%
Margen Operacional antes de Provisión, Depreciación y Amortización	23.471,1	42.277,7	86.853,3	44.575,6	105,4%
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	9.647,5	5.622,9	29.968,7	24.345,8	433,0%
Provisiones	6.640,4	4.060,1	28.010,9	23.950,8	589,9%
Depreciaciones	656,0	608,7	578,0	-30,6	-5,0%
Amortizaciones	2.351,1	954,1	1.379,7	425,6	44,6%
Margen Operacional	13.823,7	36.654,8	56.884,6	20.229,9	55,2%
Ingresos No Operacionales	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
Gastos No Operacionales	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
Utilidad Antes de Impuestos	13.823,7	36.654,8	56.884,6	20.229,9	55,2%
Impuesto de Renta y Complementarios	7.882,6	21.874,1	36.957,4	15.083,3	69,0%
Ganancias (Excedentes) y Pérdidas	5.941,1	14.780,7	19.927,3	5.146,6	34,8%

Tabla 9 Estado de resultados (cifras en millones de pesos)



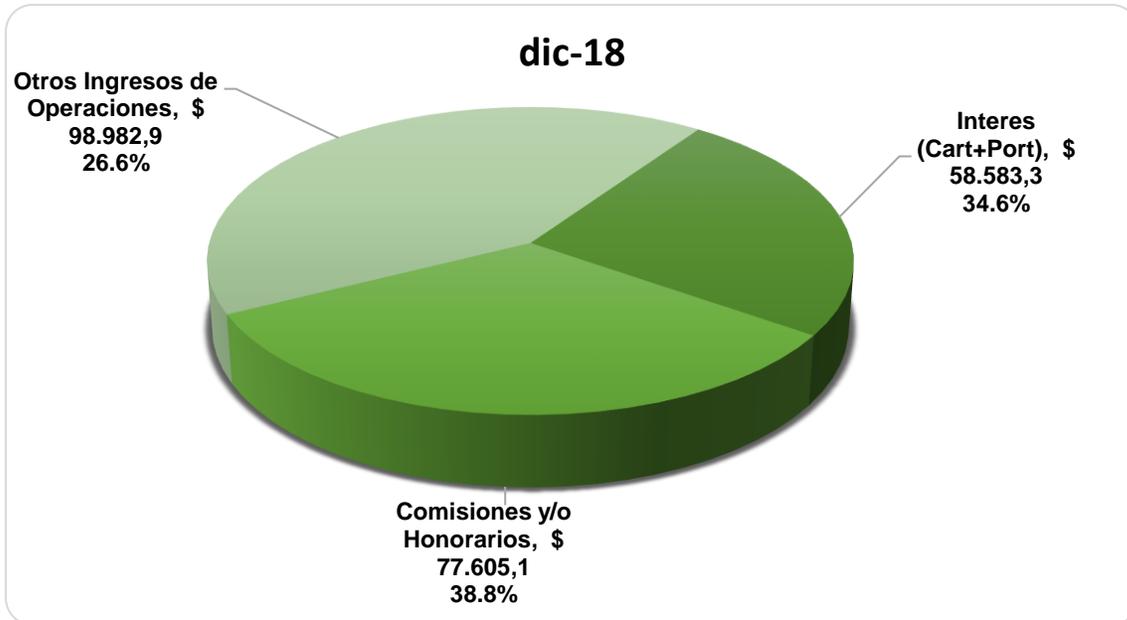
Gráfica 8 Evolución márgenes de rentabilidad 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)

2.1.1 Evolución y estructura de ingresos



Gráfica 9 Evolución de ingresos 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)

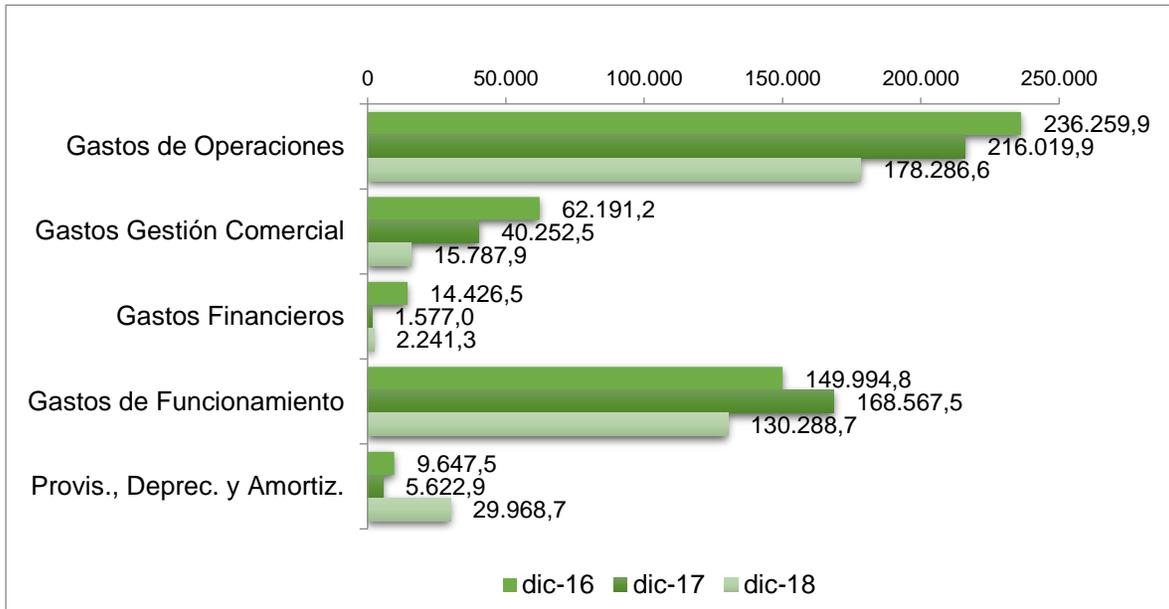
Al cierre de la vigencia 2018 los ingresos totales generados por la entidad alcanzaron los \$235.171,3 millones, de los cuales el 24.9%, equivalentes a \$58.580,7 millones, corresponde a ingresos generados por rendimientos financieros provenientes del portafolio de inversiones de recursos propios y de los recursos recibidos para la línea de Gerencia de Proyectos; el 33.0% corresponde a Comisiones y Honorarios producto de las líneas de negocio de Evaluación, Estructuración, Gerencia y Gestión de proyectos por valor de \$77.605,1 millones y los otros ingresos equivalentes al 42.1% restante, es decir la suma de \$98.985,5 millones, conformados principalmente por la recuperación de gastos por concepto de aportes sobre rendimientos financieros que alcanzaron los \$75.014,1 millones, los reintegros de Provisiones de Procesos Judiciales \$12.193,3 millones, Fondo de Contingencias \$5.492,8 millones, ingreso por arrendamientos por valor de \$1.504,9 millones, ingreso por acuerdos de niveles de servicios por valor de \$ 1.484,6 millones, Reintegro de recursos no ejecutados aportados por Fonade \$757,0 millones, Otras recuperaciones \$1.520,1 millones.



Gráfica 10 Composición de ingresos al 31 de diciembre de 2018

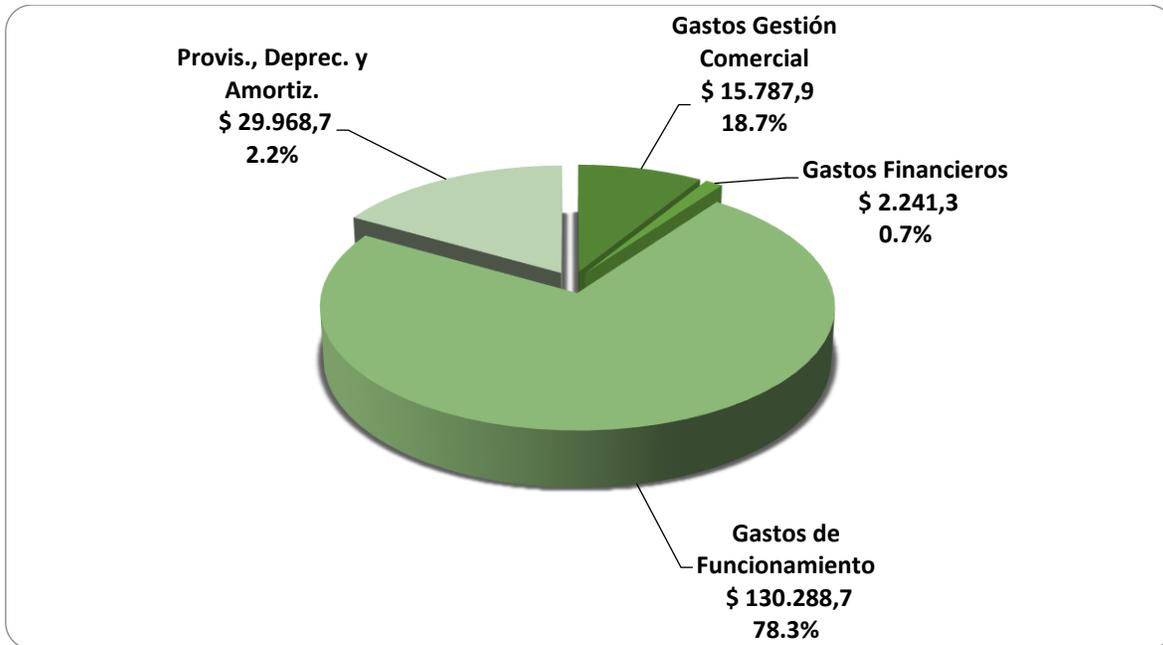
2.1.2 Evolución y estructura de los gastos

Al terminar la vigencia 2018, los Gastos Operacionales sumaron un total de \$178.286,6 millones presentando una disminución del 17.5% con respecto al 2017, los rubros más importantes de los gastos operativos están constituidos por Gastos de Funcionamiento que suman \$130.288,7 millones y representan el 73,1%, gastos de Gestión Comercial por valor de \$15.787,9 millones con una participación del 8.9%, las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones por valor de \$29.968,7 millones que constituyen el 16,8%, Gastos Financieros por valor de \$2.241,3 millones que representan 1.3%.



Gráfica 11 Evolución de gastos 2016 – 2018 (cifras en millones de pesos)

Los Gastos de Funcionamiento, disminuyeron en 22.7% pasando de \$168.567,4 millones al cierre del 2017 a \$130.288,7 millones al cierre del 2018. Este comportamiento fue determinado principalmente por la disminución del gasto generado por multas, sanciones, litigios e indemnizaciones por valor de \$56.230,6 millones, la disminución de los gastos por honorarios \$3.013,3 millones, impuestos \$2.677,7 millones y arrendamientos por valor de \$1.708,3 millones.



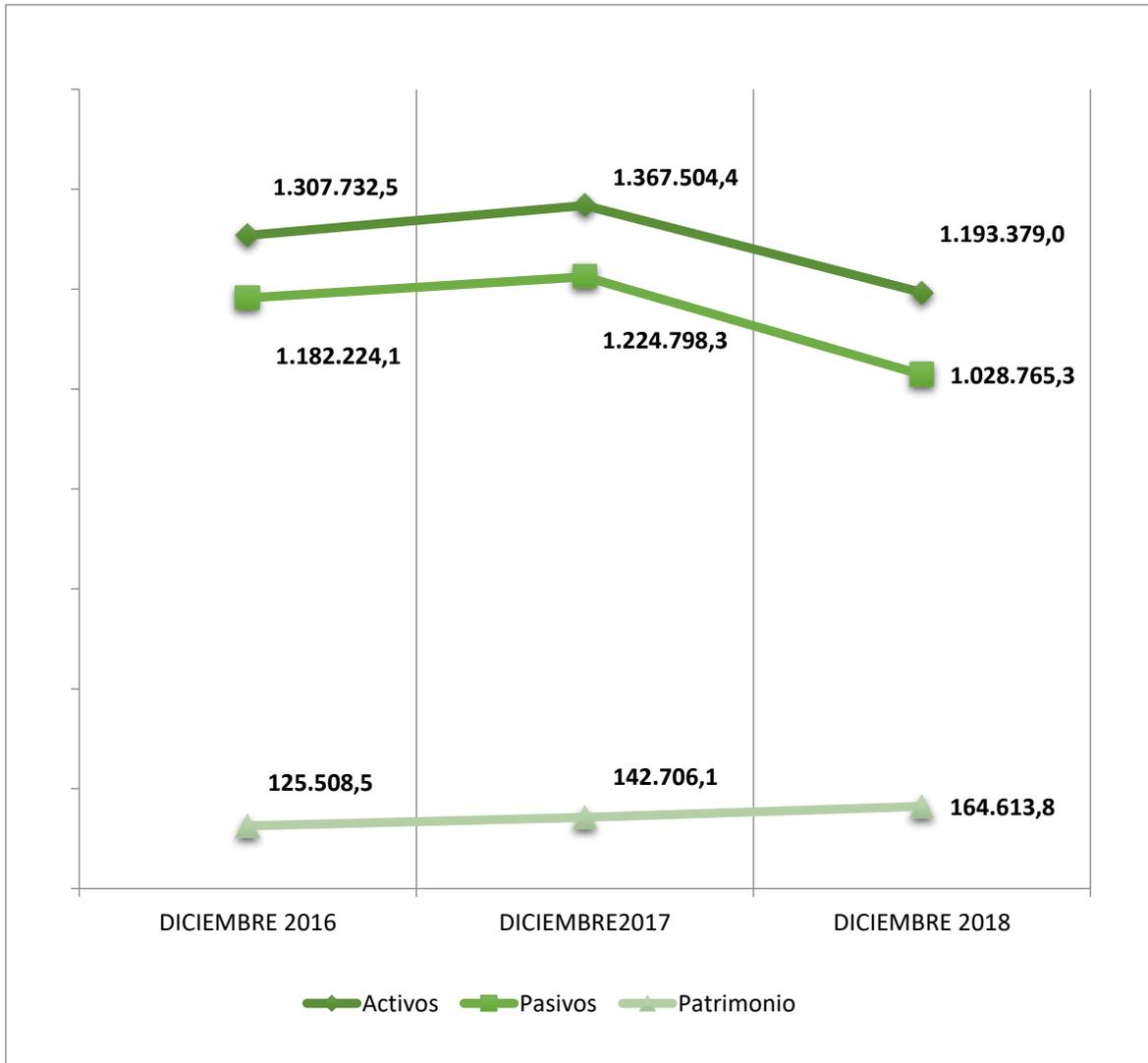
Gráfica 12 Composición gastos operacionales a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

2.2 ESTRUCTURA DEL BALANCE

Concepto	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo	1.307.732,5	1.367.504,4	1.193.379,0	-174.125,3	-12,7%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	417.647,9	318.257,4	309.654,1	-8.603,2	-2,7%
Bancos-Otras entidades Fin.	417.647,9	318.257,4	309.654,1	-8.603,2	-2,7%
Recursos Propios	32.925,2	20.205,4	30.813,7	10.608,4	52,5%
Proyectos	384.722,8	298.052,0	278.840,4	-19.211,6	-6,4%
Inversiones	828.690,8	907.658,7	748.156,6	-159.502,1	-17,6%
Recursos Propios	224.371,5	248.628,7	260.323,4	11.694,7	4,7%
Proyectos	604.319,3	659.030,0	487.833,2	-171.196,8	-26,0%
Cartera de Créditos Neta	230,0	73,0	11,3	-61,7	-84,5%
Cartera Bruta	232,3	102,1	39,8	-62,3	-61,0%
Provisiones	-2,3	-29,1	-28,4	0,6	-2,1%
Cuentas por Cobrar	18.895,6	16.187,9	9.110,2	-7.077,7	-43,7%
Venta de Bienes y Servicios	4.480,5	2.715,2	3.718,7	1.003,5	37,0%
Arrendamientos	0,0	0,0	47,9	47,9	0,0%
Otras Cuentas por cobrar	27.769,7	29.566,0	49.408,0	19.842,0	67,1%
Deterioro Cuentas por Cobrar	-13.354,6	-16.093,3	-44.064,4	-27.971,1	173,8%

Concepto	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activos Materiales (PPE y Bienes realizables y recibidos en pago)	29.341,9	111.281,4	111.195,5	-85,9	-0,1%
Otros Activos	12.926,3	14.046,1	15.251,4	1.205,3	8,6%
Pasivos	1.182.224,1	1.224.798,3	1.028.765,3	-196.033,0	-16,0%
Instrumentos Financieros a Costo Amortizado	1.014.856,8	1.049.531,0	803.799,2	-245.731,7	-23,4%
Cuentas por Pagar	80.176,2	76.183,1	105.921,0	29.737,9	39,0%
Obligaciones Laborales	1.180,4	1.285,6	1.313,6	28,0	2,2%
Provisiones	84.405,7	95.569,4	113.259,6	17.690,1	18,5%
Otros Pasivos	1.605,0	2.229,2	4.471,9	2.242,7	100,6%
Patrimonio	125.508,5	142.706,1	164.613,8	21.907,6	15,4%
Capital Social	79.410,7	79.410,7	79.410,7	0,0	0,0%
Reservas	31.791,1	31.234,1	39.154,1	7.920,0	25,4%
Superávit o Déficit	8.365,5	11.339,5	11.341,0	1,4	0,0%
Valorización PPYE	0,0	0,0	0,0	0,0	n/a
Instrumentos Financieros con cambios en el ORI	-2.967,4	6,6	8,1	1,5	22,3%
Ajustes en la Aplicación por Primera vez de las NIIF	11.332,9	11.332,9	11.332,9	0,0	0,0%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0,0	5.941,1	14.780,7	8.839,6	n/a
Resultados del Ejercicio	5.941,1	14.780,7	19.927,3	5.146,6	34,8%

Tabla 10 Balance general a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

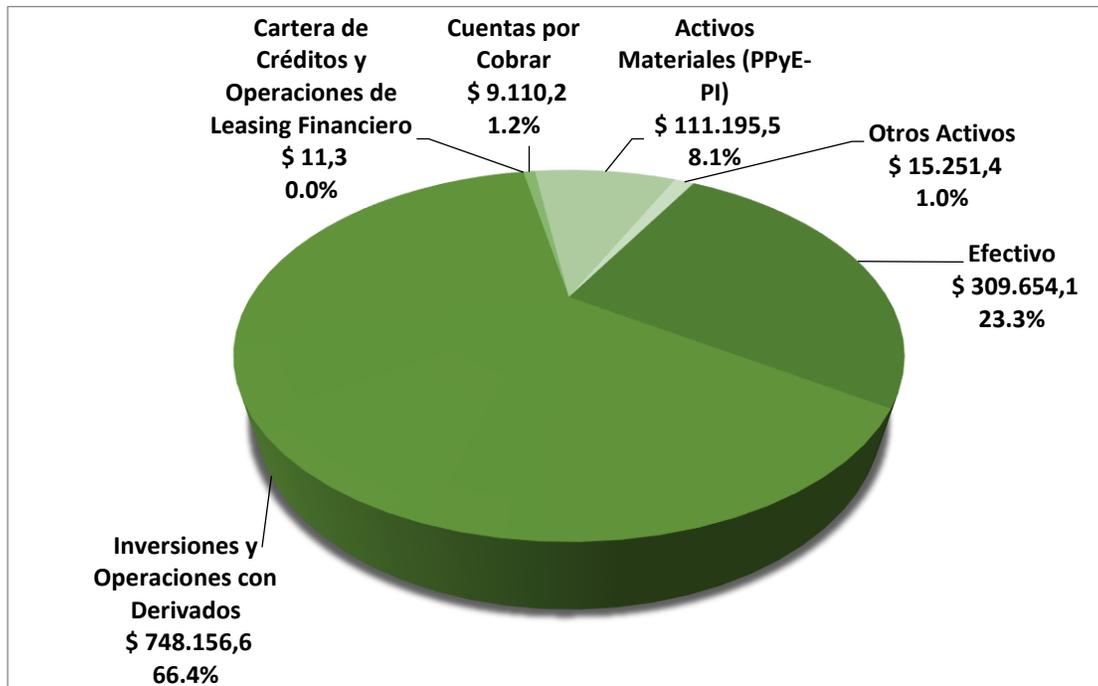


Gráfica 13 Estructura del balance a 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

La estructura del Balance se compone por un total de activos de \$1.193.379,0 millones al cierre de 2018, suma que disminuyó en un 12,7%, respecto al cierre de diciembre de 2017, el cual cerró en \$1.367.504,4 millones; el pasivo pasó de \$1.224.798,3 millones en diciembre de 2017, a \$1.028.765,3 millones en diciembre de 2018 con una disminución del 16,0%, variación consistente con lo indicado en el

activo y explicada por la ejecución de recursos de convenios de gerencia de proyectos durante la vigencia. En cuanto al patrimonio tuvo un incremento de \$21.907,7 millones pasando de \$142.706,1 millones en diciembre de 2017 a \$164.613,8 millones para el cierre de la vigencia 2018.

2.3 EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL ACTIVO



Gráfica 14 Composición de activos totales al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

El portafolio de inversiones al cierre de 2018 totalizó \$748.156,6 millones presentando una disminución del 17.6% respecto al del cierre de 2017. Del total de inversiones, \$487.833,2 millones corresponden a recursos de proyectos con una participación del 65,2% y \$260.323,4 millones, equivalente al 34,8% a recursos propios.

A diciembre de 2018, el efectivo ascendió a \$309.654,1 millones, de los cuales \$278.840,4 millones (90,0%), corresponden a recursos destinados a la ejecución de proyectos y \$30.813,7 millones 10,0%, a recursos propios de la entidad.



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
f fonadecol @fonade PortalFonade

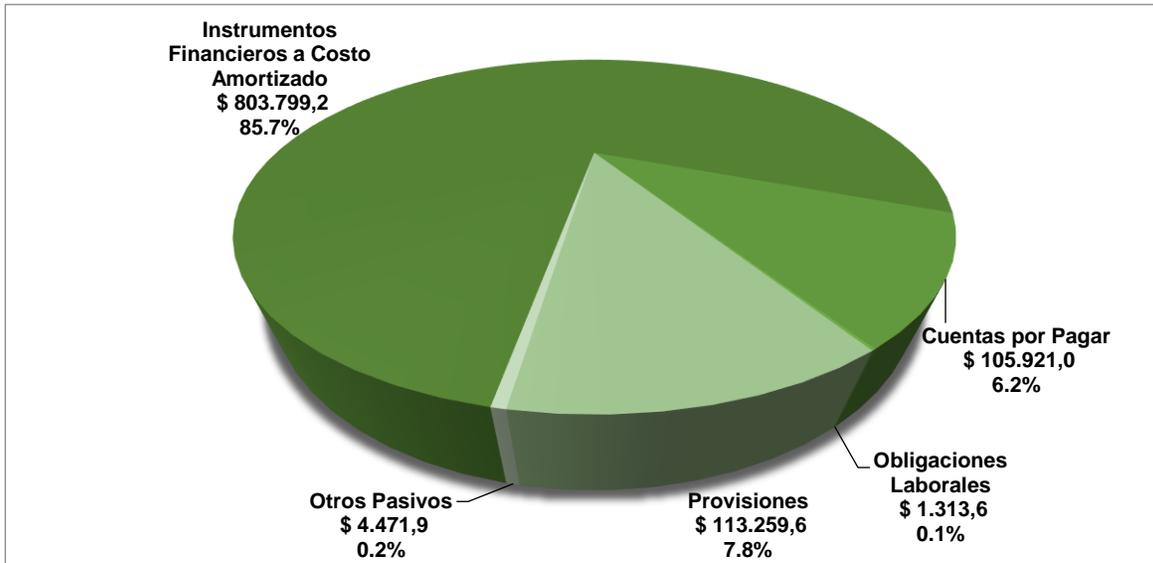
La Cartera de Créditos bruta de FONADE disminuyó respecto al año inmediatamente anterior en \$62,3 millones al finalizar la vigencia 2018, producto de la cancelación de créditos otorgados a los empleados, así mismo se disminuyó la provisión sobre la cartera de empleados en \$0.6 millones, la cual corresponde a la provisión general del 1% y la provisión de créditos calificados en categoría “E” irrecuperables.

En cuanto a las cuentas por cobrar se evidencia una disminución de \$7.077,7 millones frente a la vigencia de 2017. Si bien hubo un incremento de \$20.893,4 millones, derivado del aumento en las cuentas por cobrar por venta de bienes y prestación de servicios por \$1.003,5 millones, \$47,9 millones por arrendamientos y \$19.842,0 millones en las cuentas por cobrar por ejecución de proyectos, dicho incremento se ve impactado negativamente por el reconocimiento del deterioro de las cuentas por cobrar que presentan incumplimiento en los pagos por parte de clientes, estimación que para el año 2018 aumentó en \$27.971,1 millones.

Los Activos Materiales, compuestos por la Propiedad Planta y Equipo y las Propiedades de Inversión, ascienden a la suma de \$111.195,5 millones al 31 de diciembre de 2018, los cuales presentaron una disminución de \$85.9 millones frente al cierre de diciembre de 2017.

Por último, los otros activos que equivalen a \$15.251,4 millones, se encuentran representados en el registro del Impuesto Diferido por \$11.557,2 millones, intangibles por valor de \$1.277,5 millones, y Gastos pagados por anticipado \$2.416,7 millones.

2.4 EVOLUCIÓN Y ESTRUCTURA DEL PASIVO



Gráfica 15 Composición de pasivos al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

Al cierre de 2018, los Pasivos totales ascendían a \$1.028.765,3 millones, donde los Instrumentos Financieros a Costo Amortizado representan el 78,1% es decir la suma de \$803.799,2 millones, seguido de las Cuentas por Pagar por \$105.921,0 millones que participan respectivamente en el 10,3%, Provisiones que representan 11,0% por valor de \$113.259,6 millones, los otros pasivos representados en 0,4% y las Obligaciones Labores en 0,1% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2017, los pasivos disminuyeron en un 16%, \$196.033 millones.

CLIENTE	SALDO EN MILLONES DE PESOS	%
Departamento Administrativo para la Prosperidad Social	217.288,4	27,0%
Agencia Nacional de Hidrocarburos	202.436,1	25,2%
Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios	107.756,7	13,4%
Instituto Nacional de Vías - INVIAS	47.602,1	5,9%
Departamento Nacional de Planeación	35.582,3	4,4%
Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio	34.296,4	4,3%
Coldeportes	26.608,2	3,3%

Ministerio de Educación Nacional	23.943,8	3,0%
Agencia Nacional de Minería	23.644,6	2,9%
Bogotá Distrito Capital	3.540,3	0,4%
Ejército Nacional	13.607,3	1,7%
Ministerio del Interior	11.587,0	1,4%
Servicio Geológico Colombiano	10.140,3	1,3%
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF	8.844,0	1,1%
Fondo de Tecnologías de La Información y las Comunicaciones	7.264,6	0,9%
Ministerio de Hacienda y Crédito Publico	4.977,8	0,6%
Escuela Superior de Administración Publica	4.919,6	0,6%
Hospital Militar Central	3.652,2	0,5%
Otros Clientes	16.107,5	2,0%
Total General	803.799,2	100,0%

Tabla 11 Valor de depósitos especiales por cliente al 31 de diciembre de 2018

Los valores de los Instrumentos Financieros a Costo Amortizado correspondientes a los recursos recibidos para la ejecución de los proyectos y reportaron una disminución de \$245.731,8 millones equivalente al 23.4%, donde se destacan los convenios detallados anteriormente. Al cierre de la vigencia 2018 alcanzó el valor \$803.799,2 millones.

Al cierre de 2018 quedaron pendientes de pago obligaciones por concepto de Proveedores, Honorarios, Recursos no Reembolsables e Impuestos por un total de \$105.921,0 millones, que comparado con el año inmediatamente anterior sufrieron un aumento del 39,0% equivalente a \$29.737,9 millones.

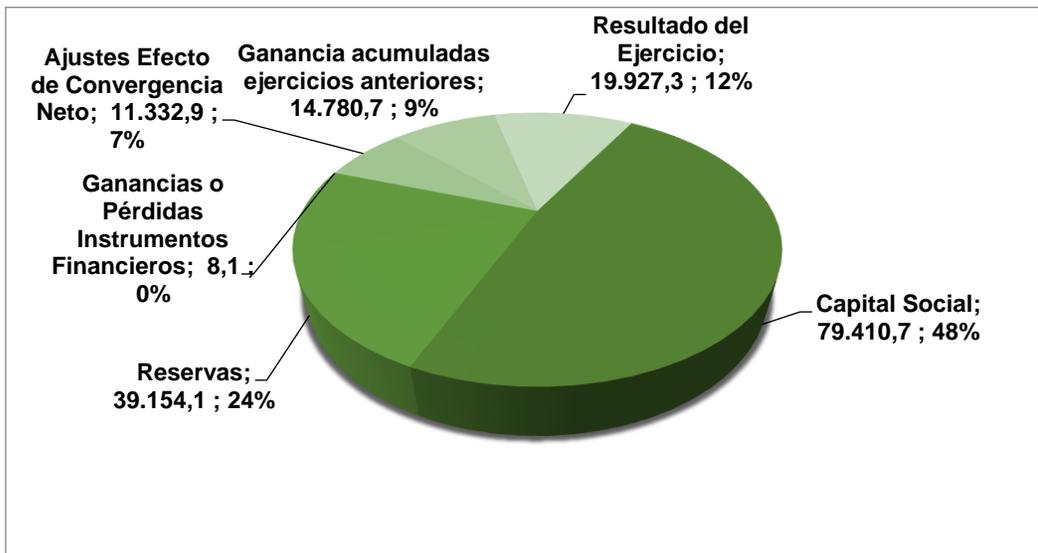
Los Otros Pasivos de la entidad, totalizaron \$4.471,9 millones que corresponden al ingreso recibido por anticipado por concepto de cuotas de gerencia, presentando un incremento del 100,6% en la relación con la vigencia anterior.

Las Obligaciones Laborales cerraron en la vigencia de 2018 por un valor de \$1.313,6 millones presentan un incremento del 2.2 % respecto a la vigencia 2017.

En lo que respecta al saldo de provisiones, presenta incremento de 18.5% respecto a la vigencia anterior, alcanzando un total de \$113.259,6 millones; este comportamiento se explica principalmente por la constitución de provisiones para cubrir las actualizaciones al IPC sobre los recursos de proyectos no ejecutados.

2.5 Evolución estructura del patrimonio

En 2018, el Patrimonio ascendió a la suma de \$164.613,8 millones, de los cuales el 48.2% corresponde al capital social es decir la suma de \$79.410,7 millones, la suma de \$39.154,1 millones, el 23.8% corresponde a las Reservas constituidas, los resultados de ejercicios anteriores corresponden al 9.0% equivalente a \$14.780,7 millones y del Resultado del Ejercicio equivalente a \$19.927,3 millones representa el 12.1% del total del patrimonio, los ajustes por efecto a convergencia equivalen al 6.9%, es decir la suma de \$11.332,9 millones, cifra que corresponde a la ganancia por efecto de convergencia a NIIF que corresponde principalmente a la valorización de activos fijos, ajustes a las amortizaciones de intangibles, ajustes a las provisiones y al impuesto diferido.



Gráfica 16 Composición del patrimonio al 31 de diciembre de 2018 (cifras en millones de pesos)

2.6 INDICADORES FINANCIEROS

2.6.1 Indicador de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Definición	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	0%	1%	2%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	5%	10%	12%

Tabla 4 Indicadores financieros de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad al corte de la vigencia 2018 presentaron un aumento con respecto a los resultados de la vigencia 2017; es así como las rentabilidades del activo y el patrimonio ascendieron al 2% y 12% frente al 1% y 10.

2.6.2 Indicador de apalancamiento

Indicadores de Riesgo	Definición	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	90%	90%	86%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	942%	858%	625%

Tabla 5 Indicadores financieros de apalancamiento

Para el cierre de la vigencia 2018 los indicadores de apalancamiento disminuyeron respecto a los presentados al cierre de la vigencia anterior, es así como el apalancamiento total pasó del 858% al 625% de 2017 a 2018, dadas las utilidades presentadas. El nivel de endeudamiento disminuyó al pasar del 90% para el 2017 a 86% para el cierre de la vigencia 2018.

2.6.3 Indicadores de eficiencia

Tabla 6 Indicadores financieros de eficiencia

Indicadores de Eficiencia	Definición	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Margen Neto	Utilidad / Ingreso Operacional	2%	6%	8%
Margen EBITDA	EBITDA / Ingreso Operacional	9%	17%	37%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	11%	12%	11%

Dadas las utilidades registradas durante 2018, el margen neto presentó un incremento al pasar del 6% al 8% de acuerdo con el registrado al cierre de la vigencia 2017, mientras que el margen EBITDA mejoró su desempeño

notoriamente, dados los ingresos operacionales registrados durante la vigencia y la disminución de los gastos de la operación.

2.7 GESTIÓN PRESUPUESTAL

El presupuesto de la vigencia 2018 se aprobó mediante el Acuerdo 255 del 22 de diciembre de 2017. En dicho Acuerdo se estableció un presupuesto de \$2.225.522 millones el cual ha presentado modificaciones durante la vigencia quedando con corte a diciembre 2018 un presupuesto aprobado de \$ 2.247.074 millones, que comparado con el presupuesto de la vigencia anterior presenta una disminución del 1,5% tal como se detalla a continuación:

INGRESOS MISIONALES					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2016	Variación \$	Variación %
				2018-2017	2018-2017
Disponibilidad Inicial	182.843	143.373	141.171	39.470	27,5%
Ingresos Operacionales y no operacionales	233.025	236.906	187.830	-3.881	-1,6%
Honorarios y Comisiones	158.801	109.850	113.033	48.951	44,6%
Recursos de Capital	66.442	122.141	67.033	-55.699	-45,6%
Otros Ingresos Operacionales	1.622	776	2.679	846	109,0%
Ingresos no operacionales (Arrendamientos, Indemnizaciones, Acuerdos Transaccionales y otros)	6.160	4.139	5.085	2.021	48,8%
Total Ingresos Misionales	415.868	380.279	329.001	35.589	9,4%

INGRESOS GERENCIA DE PROYECTOS					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2016	Variación \$	Variación %
				2018-2017	2018-2017
Recursos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.899.935	2.667.529	-68.729	-3,6%

TOTAL INGRESO (MISIONAL + GERENCIA DE PROYECTOS)	2.247.074	2.280.214	2.996.530	-33.140	-1,5%
---	------------------	------------------	------------------	----------------	--------------

Tabla 12 Presupuesto de ingresos (millones de pesos)

GASTOS FUNCIONAMIENTO					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2016	Variación \$	Variación %
				2018-2017	2018-2017
Gastos Administrativos	118.848	116.552	107.409	2.296	2,0%
Gastos de Inversión	5.573	34.599	64.976	-29.026	-83,9%
Contingencias	3.521	11.578	4.337	-8.057	-69,6%
Sentencias y Conciliaciones	2.887	52.840	4.650	-49.953	-94,5%
Otros Gastos Operacionales	62.879	32.969	5.548	29.910	90,7%
Gastos No Operacionales - Acuerdo Transaccional	3.169	0	0	3.169	0,0%
Total Egresos Funcionamiento	196.877	248.538	186.920	-51.661	-20,8%

GASTOS GERENCIA DE PROYECTOS					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2016	Variación \$	Variación %
				2018-2017	2018-2017
Recursos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.899.935	2.667.529	-68.729	-3,6%
Total Egresos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.899.935	2.667.529	-68.729	-3,6%
Disponibilidad Final	218.991	131.741	142.081	87.250	66,2%
TOTAL GASTOS (FUNCIONAMIENTO + GERENCIA DE PROYECTOS)	2.247.074	2.280.214	2.996.530	-33.140	-1,5%

Tabla 13 Presupuesto de gastos (millones de pesos)

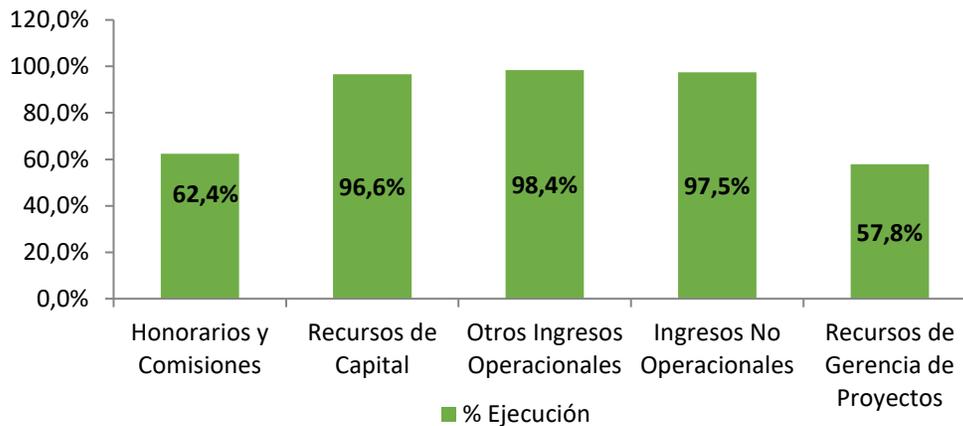
2.7.1 Ejecución Presupuestal de Ingresos

Para el año 2018, ingresaron recursos por valor de \$1.411.872 millones, que representan una ejecución del 62,8% del presupuesto aprobado, de los cuales el 75% se derivaron de los Recursos de Gerencia de Proyectos por \$1.058.147 millones incluida la disponibilidad inicial por valor \$896.605 millones y el 25% de ingresos misionales por valor de \$353.725 millones incluida la disponibilidad inicial de Fonade por \$182.843 millones.

INGRESOS MISIONALES			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	RECAUDO 2018	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	182.843	182.843	100,0%
Honorarios y Comisiones	158.801	99.106	62,4%
Gerencia de Proyectos	37.271	37.272	100,0%
Gestión de Proyectos	31.494	29.431	93,4%
Estructuración de Proyectos	13.582	6.192	45,6%
Evaluación de Proyectos	76.454	26.211	34,3%
Recursos de Capital	66.442	64.174	96,6%
Cartera	132	42	31,8%
Rendimientos Financieros	66.310	64.132	96,7%
Fonade	16.143	15.882	98,4%
Gerencia de Proyectos	50.167	48.250	96,2%
Otros Ingresos Operacionales	1.622	1.596	98,4%
Ingresos no operacionales	6.160	6.006	97,5%
Arrendamientos	1.752	1.730	98,7%
Otros Ingresos No Operacionales	4.408	4.276	97,0%
Indemnizaciones y Reclamaciones	500	382	76,4%
Recuperaciones y/o Devoluciones	555	542	97,7%
Reintegro rendimientos financieros no ejecutados	610	610	100,0%
Ingresos derivados de acuerdos transaccionales	2.741	2.741	100,0%
Otros	2	1	50,0%
Total Ingresos Misional	415.868	353.725	85,1%
INGRESOS GERENCIA DE PROYECTOS			
Recursos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.058.147	57,8%
TOTAL INGRESO (MISIONAL + GERENCIA DE PROYECTOS)	2.247.074	1.411.872	62,8%

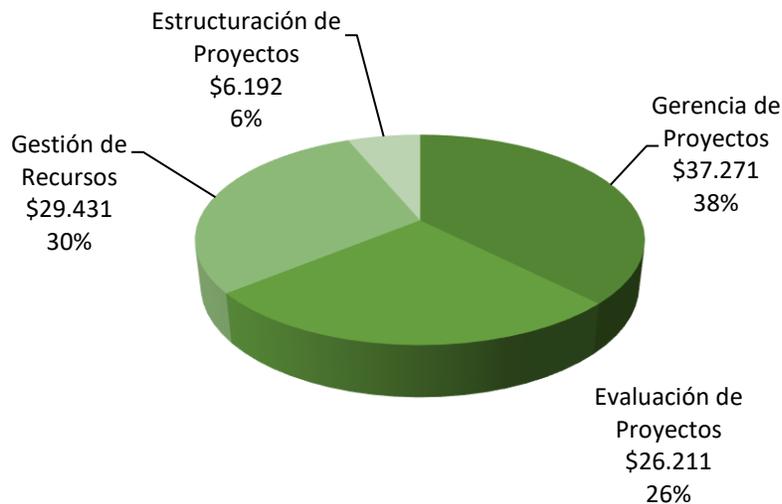
Tabla 14 Ejecución presupuesto de ingresos año 2018 (millones de pesos)

De los ingresos misionales el 51,7% corresponde a la Disponibilidad Inicial, el 28,0% a los generados por Honorarios y Comisiones equivalentes a \$99.106 millones, el 18,1% a ingresos por Recursos de capital equivalentes a \$64.174 millones, el 0,5% a Otros ingresos operacionales y el 1,7% restante equivalente a \$6.006 millones corresponden a Ingresos no operacionales.



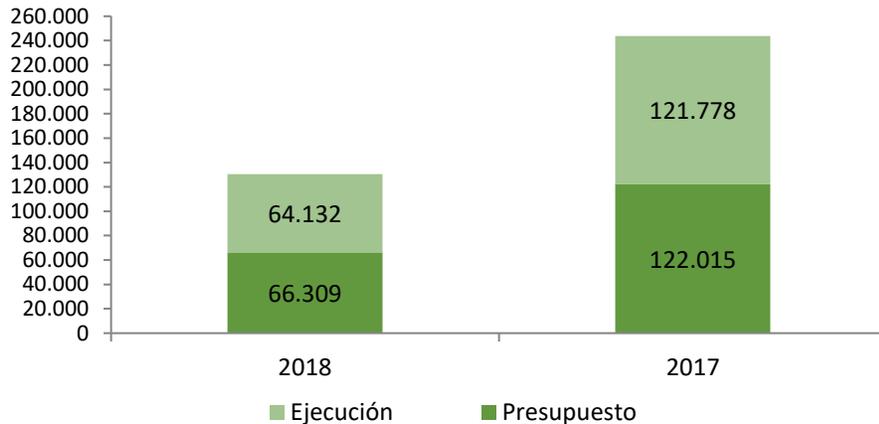
Gráfica 17 Ejecución de ingresos por rubros

Los ingresos por concepto de Honorarios y Comisiones por un total de \$99.105 millones mostraron en 2018 un nivel de recaudo del 62,4% respecto al presupuesto esperado de \$158.801 millones.



Gráfica 18 Composición de ingresos rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones

Los Recursos de Capital ejecutados en un 96,6% por valor de \$64.174 millones, se derivó principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron en \$64.132 millones, con un nivel de cumplimiento del 96,7% frente al valor presupuestado de \$ 66.310 millones.



Gráfica 19 Ejecución rendimientos financieros (millones de pesos)

En cuanto a los Otros Ingresos Operacionales para la vigencia 2018, se recaudaron \$1.596 millones, rubro que presentó un nivel de ejecución del 98,4% frente al presupuestado. Estos ingresos provienen en su mayoría de los recaudos por concepto del Suministro de bienes y servicios a los proyectos a través del Sistema de Fábricas de Diseños e Interventorías por valor de \$1.583 millones.

Por último, los Ingresos No operacionales totalizaron \$6.006 millones, presentando una ejecución del 97,5% respecto a lo presupuestado y obedece principalmente al valor recaudado por concepto de Ingresos derivados de acuerdos transaccionales por valor de \$2.741 millones, arrendamientos de bienes inmuebles por valor de \$1.730 millones y los ingresos por reintegro de rendimientos financieros no ejecutados por \$ 610 millones.

2.7.2 Ejecución Presupuestal de Gastos

GASTOS FUNCIONAMIENTO					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	COMPROMISOS 2018	PAGOS ACUMULADOS 2018	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO	% PAGOS SOBRE COMPROMISOS
Gastos Administrativos	118.848	99.259	86.999	83,5%	87,6%
Gastos de Inversión	5.573	3.354	2.460	60,2%	73,3%
Contingencias	3.521	3.078	962	87,4%	31,3%
Sentencias y Conciliaciones	2.887	1.890	1.876	65,5%	99,3%
Otros Gastos Operacionales	62.879	57.768	3.206	91,9%	5,5%
Gastos No Operacionales - Acuerdo Transaccional	3.169	3.102	992	97,9%	32,0%
Total Egresos Funcionamiento	196.877	168.451	96.495	85,6%	57,3%

GASTOS GERENCIA DE PROYECTOS					
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2018	COMPROMISOS 2018	PAGOS ACUMULADOS 2018	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO	% PAGOS SOBRE COMPROMISOS
Recursos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.166.706	577.236	63,7%	49,5%
Total Egresos Gerencia de Proyectos	1.831.206	1.166.706	577.236	63,7%	49,5%

Disponibilidad Final	218.991	0	0	0,0%	0,0%
----------------------	---------	---	---	------	------

TOTAL GASTOS (FUNCIONAMIENTO + GERENCIA DE PROYECTOS)	2.247.074	1.335.157	673.730	59,4%	50,5%
--	------------------	------------------	----------------	--------------	--------------

Tabla 15 Ejecución presupuesto de gastos año 2018 (millones de pesos)

Los gastos ejecutados y pagados en 2018 totalizaron \$673.730 millones. De este valor \$577.236 millones, equivalentes al 85,7%, corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y el total de \$96.495 millones, equivalentes al 14,3%, comprenden la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad.

Así mismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$1.335.157 millones de los cuales \$1.166.706 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos equivalentes al 87,4%, y \$168.451 millones es decir el 12,6%, son los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

2.7.3 Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

La ejecución de pagos de los gastos relacionados con el funcionamiento de la entidad ascendió a \$96.495 millones, lo que constituye una ejecución del 57,3% frente al valor comprometido. Del total anteriormente mencionado, el 90,2% corresponde a Gastos Administrativos por valor de \$86.999 millones, el 3,3% a Otros gastos operacionales por valor de \$3.206 millones, el 2,5% a Gastos de Inversión por \$2.460 millones, el 1,9% a Sentencias y Conciliaciones por valor de \$1.876 millones, el 1,0% a Gastos No Operacionales derivados de Acuerdos Transaccionales por valor de \$992 millones y el 1,0% a Contingencias por \$962 millones.

Los Gastos Administrativos totalizaron su ejecución de pagos en \$86.999 millones para la vigencia 2018 (Ver Detalle de Gastos Administrativos). El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 12,4% sobre el total de Gastos Administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$10.826 millones, correspondiente al 98,6% de ejecución frente al valor comprometido.

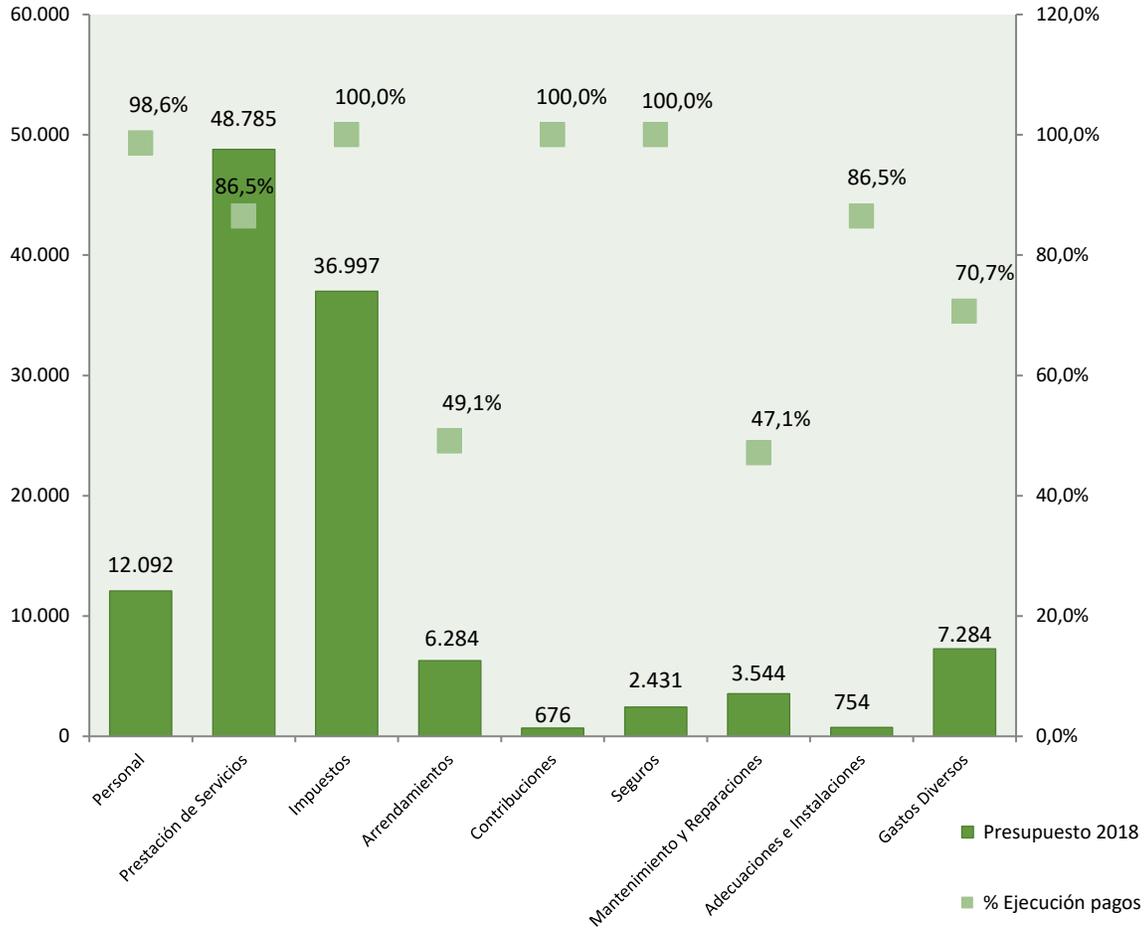
CONCEPTO	APROPIACIÓN DEFINITIVA 2018	COMPROMISOS ACUMULADO 2018	PAGOS ACUMULADO 2018	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO	% PAGOS SOBRE COMPROMISOS
Gastos Administrativos	118.848	99.259	86.999	83,5%	87,6%
Personal	12.092	10.975	10.826	90,8%	98,6%
Prestación de Servicios	48.785	42.695	36.924	87,5%	86,5%
Impuestos	36.997	27.074	27.074	73,2%	100,0%
Arrendamientos	6.284	6.166	3.026	98,1%	49,1%

Contribuciones y Afiliaciones	676	635	635	93,9%	100,0%
Seguros	2.431	2.318	2.318	95,4%	100,0%
Mantenimiento y Reparaciones	3.544	2.369	1.117	66,8%	47,2%
Adecuaciones e Instalaciones	754	722	625	95,8%	86,6%
Gastos Diversos	7.285	6.305	4.454	86,5%	70,6%

Tabla 16 Detalle de gastos administrativos (millones de pesos)

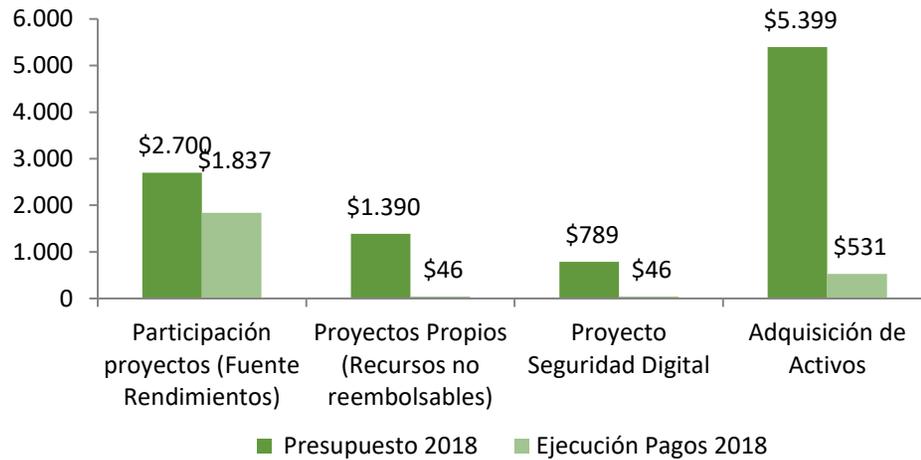
Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de pagos se encuentran:

- Prestación de servicios, con una participación del 42,4% y una ejecución del 86,5% equivalente a \$36.924 millones;
- Impuestos, con una participación del 31,1% y ejecución del 100% por \$27.074 millones;
- Gastos Diversos, participando con el 5,1% y ejecución del 70,6% por \$4.454 millones;
- Arrendamientos, representado con un 3,5% y ejecución del 49,1% por \$3.026 millones;
- Seguros con una participación del 2,7% y ejecución del 100% por \$2.318 millones;
- Mantenimiento y Reparaciones con un 1,3% y ejecución del 47,2% por \$1.117 millones;
- Contribuciones participando con el 0,7% y ejecución del 100% por \$635 millones
- Adecuaciones e Instalaciones con una participación del 0.7% y ejecución del 86,6% por \$625 millones.



Gráfica 20 Ejecución por rubros gastos administrativos

En el año 2018 los Gastos de Inversión ascendieron a \$2.460 millones, lo que representa un cumplimiento del 73,3% frente al valor comprometido. Estos Gastos corresponden en un 78,4% a Proyectos de Inversión por valor de \$1.929 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 79,8%. El 21,6% restante corresponde a la Adquisición de Activos por \$531 millones, que presentó un nivel de ejecución del 56,7%. Respecto de los gastos de proyectos de inversión estos corresponden en un 74,7% a los rendimientos financieros aportados por FONADE a los proyectos por un valor de \$1.837 millones, cuyo nivel de ejecución fue del 100%, al Proyecto Seguridad Digital con un nivel de ejecución del 75,4% por valor de \$46 millones y a Proyectos Propios (Recursos no reembolsables) con un nivel de ejecución del 8,9% por valor de \$46 millones.



Gráfica 21 Ejecución por gastos de inversión

2.7.4 Cuentas por pagar constituidas en 2018 - Funcionamiento

El valor de las cuentas por pagar constituidas en vigencia 2018 fue de \$82.439 millones, las cuales a corte de diciembre 2018 presentaron una ejecución del 52,7% por \$43.434 millones.

Descripción Rubro	Cuentas por pagar constituidas en 2018	Ejecución 2018	% Ejecución	Saldo por pagar 2018
Gastos Operacionales	82.439	43.434	52,7%	39.005
Gastos Administrativos	26.550	14.989	56,5%	11.562
Personal	258	253	98,0%	5
Prestación de Servicios	22.129	11.335	51,2%	10.794
Arrendamientos	1.248	887	71,0%	362
Mantenimiento y Reparaciones	923	663	71,9%	260
Adecuaciones e Instalaciones	32	32	100,0%	0
Gastos Diversos	1.960	1.819	92,8%	141

Inversión	18.321	14.536	79,3%	3.786
Proyectos de inversión	17.464	13.680	78,3%	3.784
Adquisición de Activos	857	856	99,8%	2
Contingencias	943	539	57,1%	404
Otros Gastos Operacionales	36.624	13.369	36,5%	23.255
Transporte	1.368	939	68,7%	429
Honorarios	35.256	12.430	35,3%	22.826
Total Gastos	82.439	43.434	52,7%	39.005

Tabla 17 Detalle cuentas por pagar 2018 (millones de pesos)

Al cierre del año el saldo de las cuentas por pagar fue de \$39.005 millones, representadas principalmente por los Honorarios de consultorías e interventorías de fábricas de diseño equivalentes al 58,5% por valor de \$22.826 millones; Gastos Administrativos con el 29,6% por valor de \$11.562 millones; Inversión con el 9,7% por valor de \$3.784 millones y Contingencias con una participación del 1,0% por valor \$404 millones.

2.7.5 Presupuesto de Recursos de Gerencia de Proyectos

Con respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, registramos una apropiación de ingresos de \$1,8 billones y una ejecución de \$1,1 billones. Del valor ejecutado, el 15,3% corresponde al ingreso de recursos de la vigencia por valor de \$161.542 millones y el 84,7% corresponde a la disponibilidad inicial equivalente a \$896.604,8 millones. De los egresos apropiados para el 2018 por valor de \$1,8 billones se registró una ejecución de \$1,2 billones.

En cuanto a los Recursos de Gestión de Proyectos, registramos una apropiación de ingresos de \$1,3 billones y una ejecución de \$813.077 millones. Del valor ejecutado, el 70,7% corresponde al ingreso de recursos de la vigencia por valor de \$574.435 millones y el 29,4% corresponde a la disponibilidad inicial equivalente a \$238.642 millones. De los egresos apropiados para el 2018 por valor de \$1,3 billones se registró una ejecución de \$839.200 millones.

Durante la vigencia 2018 se suscribieron 45 contratos interadministrativos de la línea Gestión de Proyectos los cuales no cuentan con recursos de vigencias futuras, para la vigencia 2019.



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

Durante la vigencia 2018 se constituyeron cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores por valor de \$988.472 millones, de los cuales \$711.946 millones corresponden a los convenios de gerencia y \$ 276.526 a los convenios de gestión; se ejecutaron \$262.245 millones de gerencia de proyectos equivalentes al 36,2% y se ejecutaron \$218.002 millones de gestión de proyectos equivalentes al 67,7%, dichas cuentas por pagar se derivan de compromisos suscritos en las vigencias 2009, al2017.

Durante la vigencia 2018 se generaron 12.663 Certificados de Disponibilidad Presupuestal de los cuales 7.518 corresponden a la Gerencia de proyectos y 5.145 a Gestión de Proyectos; de los cuales 3.594 corresponden a la vigencia actual y 9.069 corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores, se generaron 13.945 Registros Presupuestales de los cuales 7.582 corresponden a la Gerencia de proyectos y 6.363 a Gestión de Proyectos de los cuales 4.876 corresponden a la vigencia actual y 9.069 corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

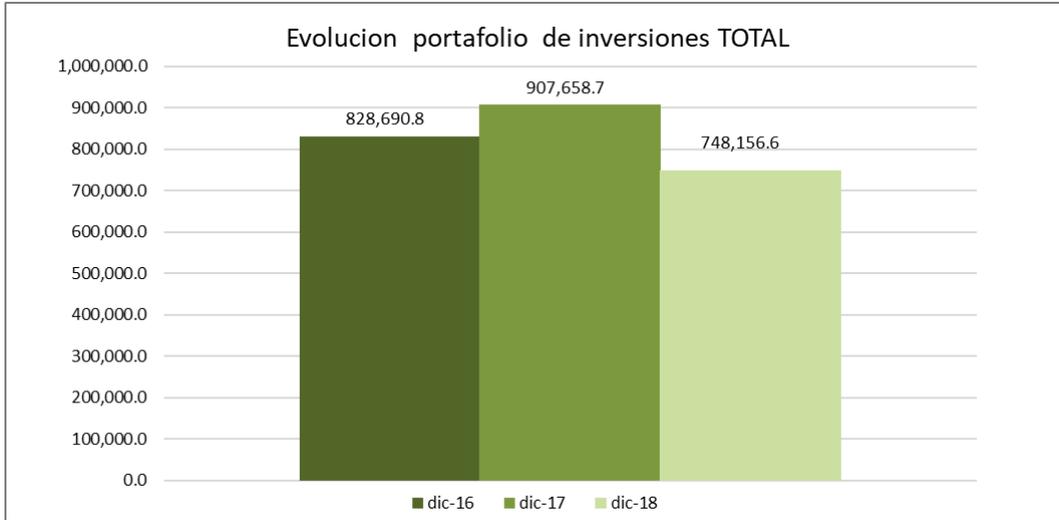
En la vigencia 2018 se recibieron 11.630 desembolsos correspondientes a la ejecución de convenios para trámite de pago, de los cuales se han tramitado 11.642 desembolsos.

2.8 GESTIÓN DE TESORERÍA

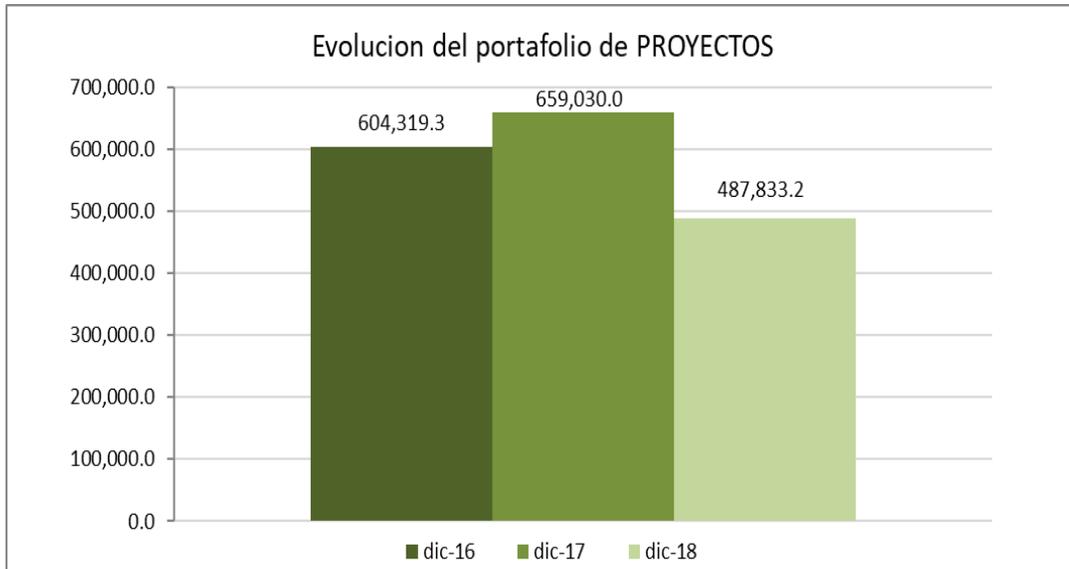
2.8.1 Evolución y Estructura del Portafolio de Inversiones

Durante el 2018, 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 minimizando los riesgos por movimientos del mercado.

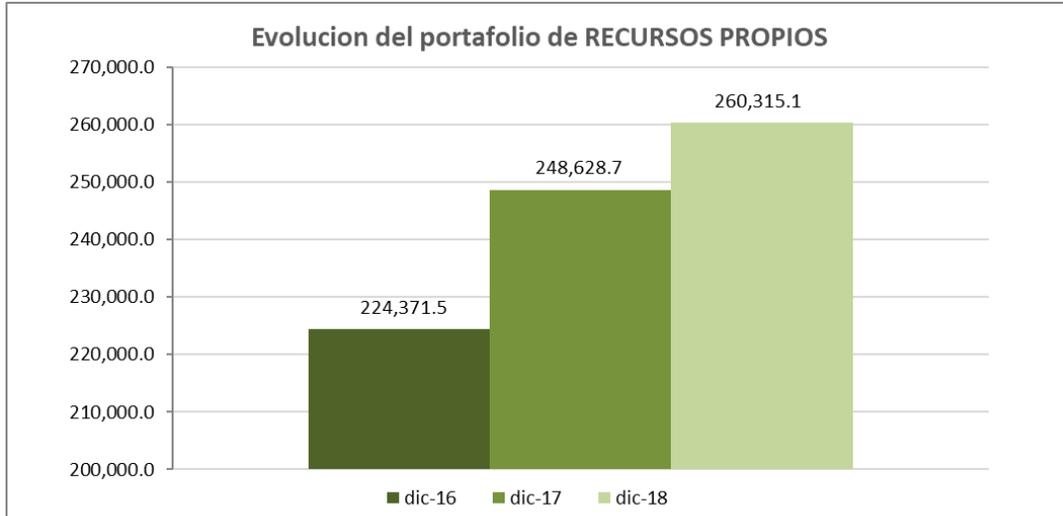
De un portafolio de \$907.658,7 millones a diciembre de 2017, varió en el 2018 a \$748.156,6 millones. Por su parte, el portafolio de recursos propios presentó un aumento del 4.7% (\$11.686) con relación a la vigencia anterior y el de Proyectos disminuyó en un 26% (-\$171.197), representando una disminución del 17.6% (-\$159.502). Esto debido principalmente a la mayor ejecución de los contratos de Gerencia.



Gráfica 22 Evolución portafolio de inversiones total (millones de pesos)



Gráfica 23 Evolución portafolio de Proyectos (millones de pesos)



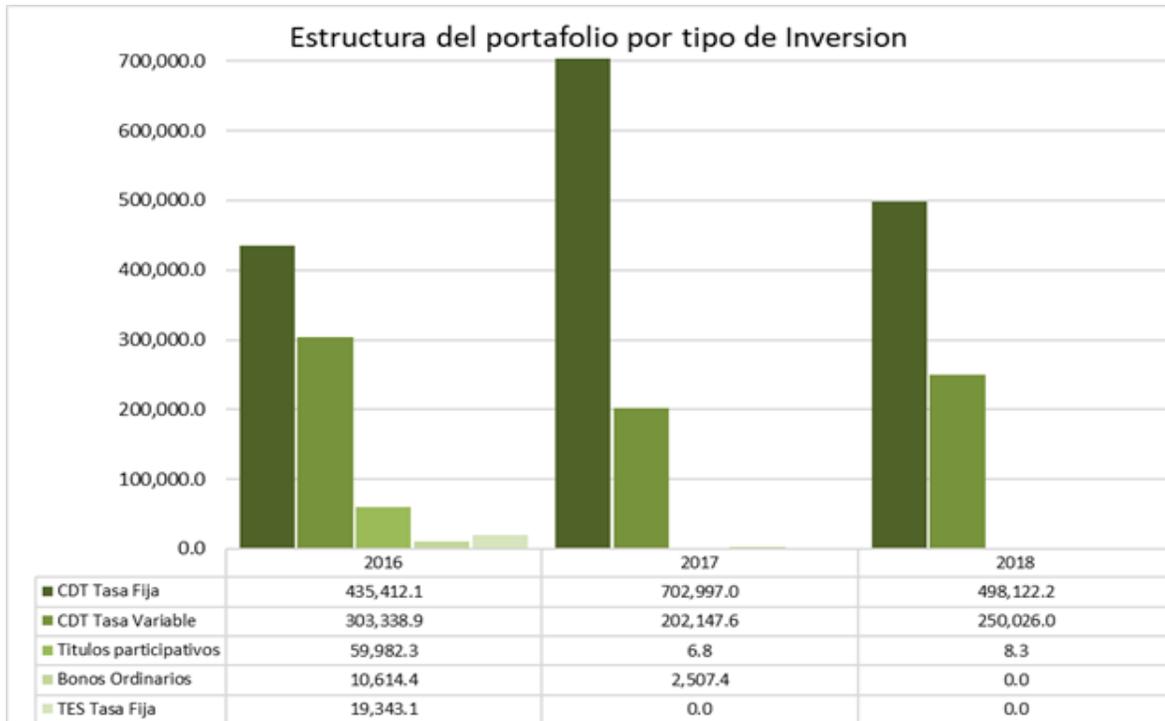
Gráfica 24 Evolución portafolio de Recursos Propios (millones de pesos)

Estructura del Portafolio:

Estructura por tipo de inversión

Sobre la estructura del portafolio total por tipo de inversión, se observó que la mayor participación del portafolio corresponde a los CDT TF con el 66.6%, la cual se disminuyó frente al 77.5% del 2017; los CDT TV incrementaron su participación del 22.3% al 33.4%; No se constituyeron posiciones en TES al corte del 2018 dada la alta volatilidad presentada por temas macroeconómicos.

Las posiciones en bonos ordinarios se liquidaron del portafolio al 100% y los Títulos participativos (Acciones) con una mínima participación de \$8.3 millones, equivalente al 0.001%, representada en acciones de ENERTOLIMA y ECOPETROL. En el 2017 la participación estaba en \$59.982 millones y disminuyo principalmente por la disolución de la Sociedad Playa Blanca Barú.

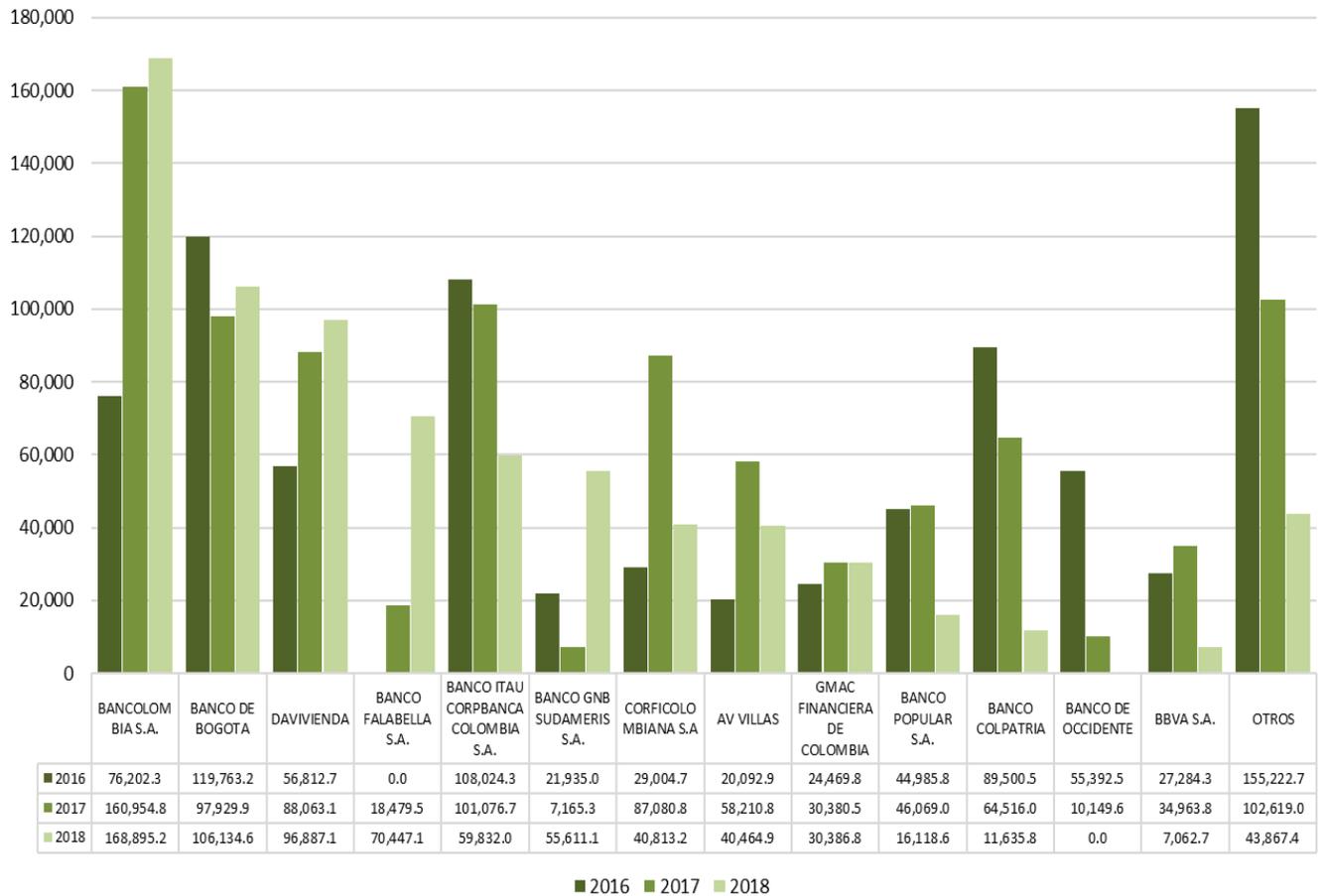


Gráfica 25 Estructura el portafolio por tipo de inversión

Estructura por Emisor

En cuanto a los emisores, se contó con inversiones en 17 entidades distintas. Entre las 6 mayores concentraciones de títulos que corresponden al 75% del portafolio, se encuentran los emitidos por Bancolombia con el 22.6%, Banco de Bogotá con el 14.2%, Davivienda con el 13%, Banco Falabella con el 9.4%, Banco Itaú con el 8.0% y el Banco GNB Sudameris con el 7.4%. El resto de las entidades representan el 25% del portafolio entre las cuales se encuentran Corficolombiana, el AV Villas, GMAC, Banco Popular, Colpatria, etc.

Estructura del portafolio por Emisor

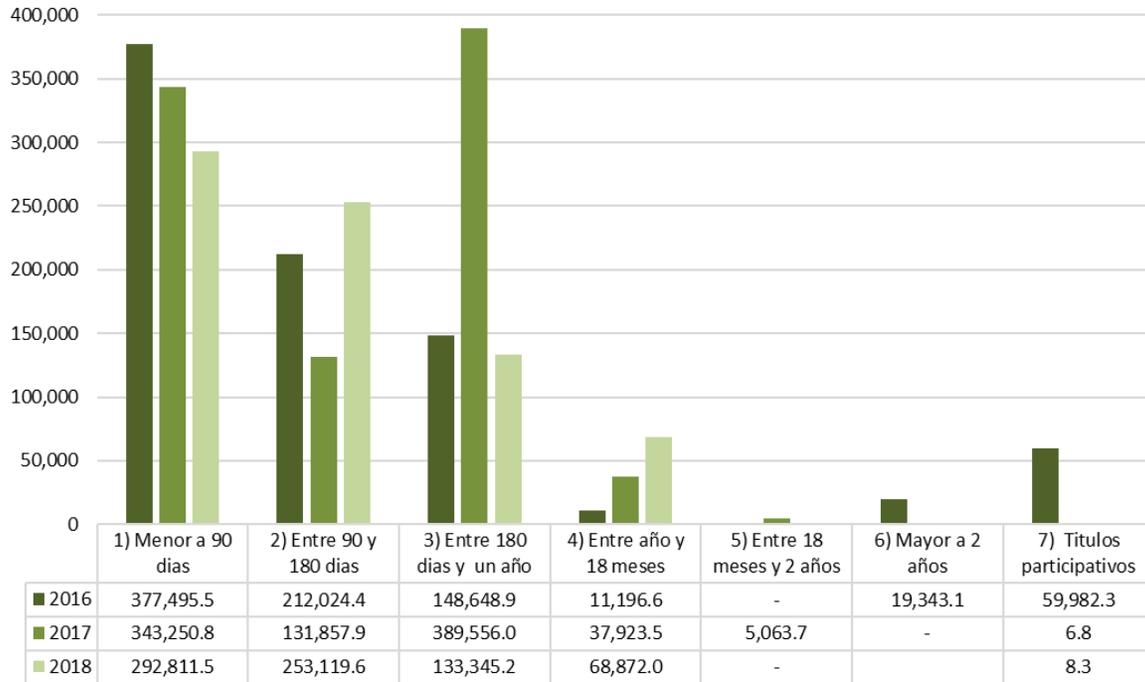


Gráfica 26 Composición del portafolio inversiones por emisor

Estructura por Plazos de inversión

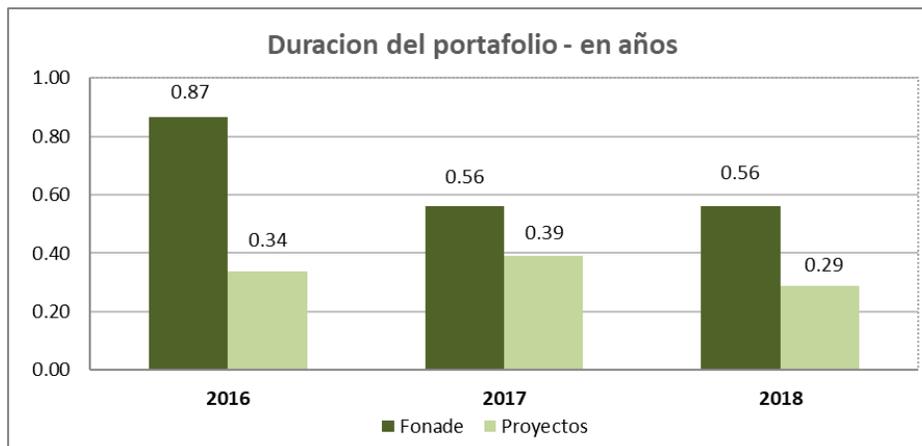
Teniendo en cuenta la composición del portafolio en los plazos de los títulos, se ha venido disminuyendo el plazo promedio de los días al vencimiento de los papeles a la fecha de corte. En este sentido se ha generado una mayor concentración de títulos a menos de 180 días por \$545.931 millones (73%); esto basado en los flujos de caja proyectados por los convenios y de funcionamiento. El restante 23% se encuentra entre 180 y 540 días.

Estructura del portafolio de Inversiones por plazos



Gráfica 27 Portafolio total de inversiones por plazos

Duración del portafolio - en años



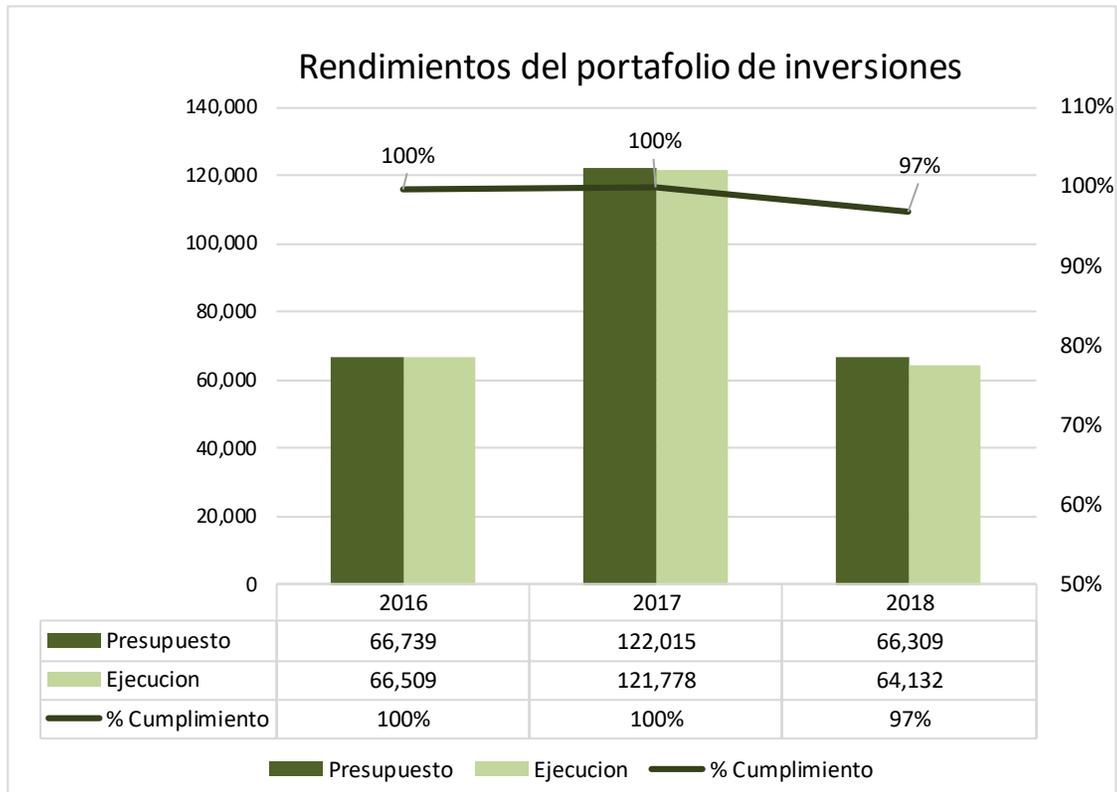
Gráfica 28 Portafolio de Inversiones por duración (años)

2.8.2 Rendimientos y Rentabilidad del Portafolio

Rendimientos

Los rendimientos financieros del portafolio de inversiones y de las cuentas de ahorros, generaron recursos por \$64.132 millones, correspondiendo al portafolio propio la suma de \$15.882 millones con un porcentaje de ejecución del 98,4% y para el portafolio de gerencia de proyectos \$48.250 millones con una ejecución del 96.2%.

Es importante resaltar que se cumplió con el 97% de la meta total establecida para diciembre de 2018.

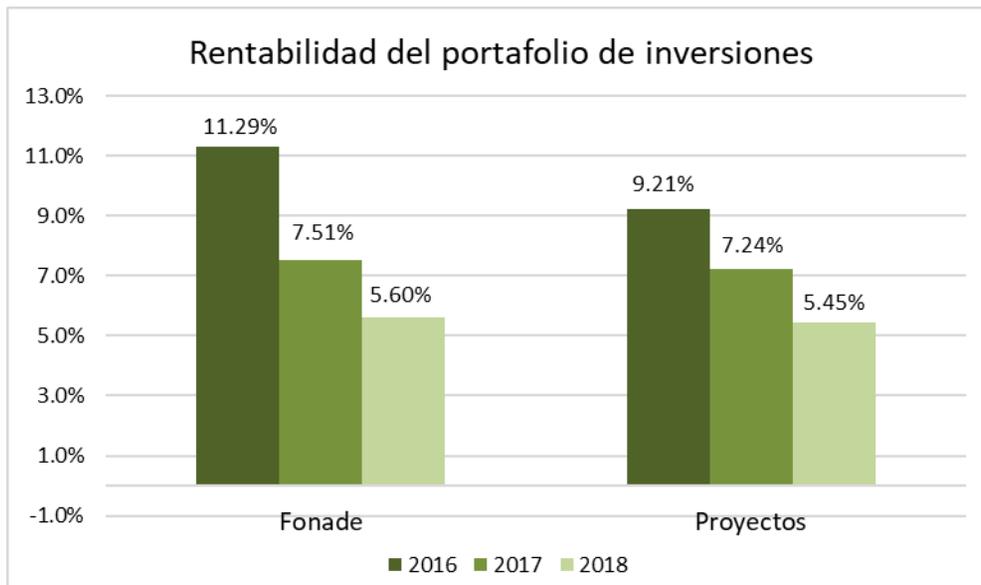


Gráfica 29 Rendimientos del portafolio de inversiones

Rentabilidad

Al cierre del 2018, FONADE presentó una rentabilidad anual para su portafolio de recursos propios del 5.60% y para el portafolio de proyectos del 5.45%. En comparación con el 2017, tanto la rentabilidad de FONADE como la del portafolio de proyectos presentan una disminución, marcada principalmente por el ajuste de la tasa de intervención del Banco de la República, la cual paso del 4.75% al 4.25%, equivalente a una corrección de 50 pbs.

A pesar de que la Junta Directiva del Banco de la República ha continuado con la política de mantener la tasa REPO en el 4.25%, la alta liquidez del mercado ha conllevado a que los emisores de títulos valores, continúen con la tendencia a disminuir sus tasas de captación, lo cual impacta directamente las tasas en la valoración de los títulos indexados al IBR, DTF y Tasa Fija.



Gráfica 30 Rentabilidad del portafolio de inversiones

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO

3.1 GESTIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS DE MEJORAMIENTO Y CONTROL

- **Sistema de Gestión en Calidad:**

Entre las principales actividades y logros alcanzados en el Sistema de Gestión de Calidad en la vigencia de 2018, se destacan:

- El mantenimiento de las certificaciones externas en la Norma Técnica Colombiana – NTC-ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que este año se realizó en la visita de transición de la norma ISO 9001:2008 a la versión 2015, en el mes de septiembre de 2018.
- Actualización del mapa de procesos, con un nuevo proceso: Evaluación y seguimiento a la gestión, cuyo objetivo es realizar la evaluación y seguimiento a la gestión y desempeño institucional, se modifica el nombre del proceso de Evaluación y control como Auditoria Interna cuyo objetivo es realizar el examen sistemático, objetivo e independiente del Sistema de Control Interno de FONADE, identificando oportunidades de mejora, para coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos institucionales, se incluye también al mapa de procesos como entrada al Sistema de Gestión de Calidad la identificación de contexto interno y externo, partes interesadas en cumplimiento con la norma NTC ISO 9001 versión 2015.
- La realización de la revisión por la dirección del SGC, evento que permitió no solo asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua del Sistema de Gestión de Calidad, la determinó la necesidad de:
 - ✓ Establecer una metodología para identificar que cualquier cambio propuesto sea planificado e implementado de manera controlada, teniendo en cuenta el impacto en la integridad del sistema de gestión de calidad y la prestación del servicio.
 - ✓ Fortalecimiento del liderazgo y empoderar a todos líderes de proceso y gestores de calidad respecto al Sistema de Gestión de Calidad, como parte de la cultura de la Entidad.
 - ✓ Determinó la necesidad de establecer un mejor seguimiento a las PQRD y asegurar que los resultados de este seguimiento aporten a la eficacia del sistema de gestión de calidad.

- Es pertinente mencionar que, a 31 de diciembre de 2017, el sistema de gestión de calidad reportaba 118 planes de acción y con corte a 31 de diciembre de 2018 se cuenta con 46, producto del acompañamiento del Grupo de Desarrollo Organizacional y la Asesoría Control interno.
- Durante la vigencia de 2018, el Grupo de Desarrollo Organizacional realizó en el mes de abril una capacitación cuyo objetivo estaba dado en el fortalecimiento de capacidades y habilidades a los gestores de calidad, y en conjunto con la Asesora de Control Interno se realizó también una capacitación para el fortalecimiento de la formulación y análisis de los indicadores de gestión en el mes octubre/18, por lo cual, se realizó modificación de 3 indicadores, se eliminó 1 de acuerdo con las solicitudes, producto del análisis de los procesos.

Resultados de auditorías internas y externas del SGC

Durante el periodo comprendido entre enero y diciembre del año 2018, se dio continuidad a los procesos de:

- Auditorías internas al SGC, ejecutada en el mes de junio 2018, cuyo alcance fue la auditoria de la transición a la norma ISO 9001:2015, adicionalmente, con la ejecución de dos (2) seguimientos de acciones correspondientes a los planes del sistema de gestión de calidad con corte de agosto y octubre, lo cual permitió cerrar los planes de mejora de los que se encontraban con un cumplimiento eficaz.
- Auditoría externa de certificación bajo la norma ISO 9001:2015 con el alcance “Prestación de servicios de estructuración, gerencia y evaluación de proyectos” logrando el mantenimiento del certificado SG 2015002593 A con la firma COTECNA Certificadora Services Ltda.

Elaboración y actualización de manuales, procesos y procedimientos

Durante el periodo comprendido entre 1 de enero de 2018 y 30 de diciembre de 2018, se atendieron 226 casos para actualización de los documentos.

Tipo de Documento	Creación	Actualización	Total
Caracterizaciones	1	14	15
Manuales	0	18	18

Procedimientos	6	43	49
Guías	3	12	15
Formatos	35	94	129
Total			226

Tabla 18 Relación de casos documentales del SGC

A nivel comparativo con el año anterior, se concluye que para el 2018 hubo un incremento de 40 documentos actualizados.

Años	2016	2017	2018
Casos documentales atendidos	138	186	226

Tabla 19 Comparativos casos documentales del SGC

- **Buen Gobierno, Antitrámites y Atención al Ciudadano**

En el desarrollo de las políticas de Desarrollo Administrativo, se han implementado requerimientos y planes de acción para lograr la continuación de los logros alcanzados en la vigencia 2018, en este contexto, se presenta el avance porcentual (%) de ejecución por componente:

Desarrollo Administrativo			
Componente	Avance actual de plan de acción	Fecha inicio	Fecha de Terminación
Anti trámites	100%	2018-03	2018-12
Gobierno en línea	100%	2017-03	2017-12

Tabla 20 Avance y periodicidad de los componentes

En atención a estas políticas, para la vigencia 2018 se obtuvieron los siguientes logros principales:

- Cumplimiento de las disposiciones consagradas en la ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional, su Decreto Reglamentario No. 103 de 2015, y la Resolución 3564 de 2015 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Implementación de la Estrategia de Uso y Apropiación contribuyendo a que los usuarios de FONADE desarrollaran las competencias T.I y participaran en las

iniciativas de T.I, permitiendo convertir la tecnología en habilitador de la estrategia Institucional.

- Definición del mecanismo para incorporar el direccionamiento, seguimiento y evaluación de proyectos asociados a T.I. con el fin de aplicar buenas prácticas para la gerencia de proyectos T.I.
- Desarrollo del Ejercicio de Innovación Abierta mediante la habilitación de la herramienta tecnológica del ejercicio identificado y alineado a los objetivos estratégicos de la Entidad.
- Implementación de la estrategia de Sistemas de Información para los sistemas de información IN HOUSE teniendo en cuenta aspectos como: arquitectura, desarrollo y mantenimiento, servicios de soporte técnico funcional.
- Ejecución de acciones encaminadas a fomentar la construcción de gobierno abierto, tales como: implementación de estándares de usabilidad y accesibilidad en el sitio web de la Entidad, disposición de información de carácter público para los ciudadanos a través de diversos canales, actualización y promoción del uso de los conjuntos de datos publicados por la Entidad.
- Realización de acciones para fortalecer la participación ciudadana por medios electrónicos, tales como: consultar el grado de satisfacción de los distintos usuarios respecto a canales electrónicos habilitados por la entidad, promocionar las ofertas disponibles de canales electrónicos de participación y trámites en medios electrónicos con que cuenta la Entidad, realizar acciones en línea de rendición de cuentas, promover la participación ciudadana y publicando los resultados, habilitar los canales electrónicos para conocer la opinión de los ciudadanos con respecto a temáticas de interés público y retos públicos promovidos por la Entidad en el marco de la innovación abierta, apertura de canales para la participación en la formulación del plan de acción institucional, esquema de la política editorial, caracterización de usuarios, ciudadanos beneficiarios y grupos de interés de FONADE 2017.
- Desarrollo del formulario de PQRS adaptativo.

Antitrámites

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

- Optimización del Formulario del Nuevo Negocio a través del portal de FONADE, lo anterior con la participación de Tecnologías de la Información y la Gestión Comercial.

- Alimentación y utilización de la herramienta FOCUS para el seguimiento a la ejecución de los proyectos, acción liderada por la Gestión Operativa de Planes y Programas Estratégicos.
- Implementación del servicio de generación de certificaciones laborales de funcionarios y exfuncionarios de contratos realizados con Fonade a través del portal Web.
- Reportes trimestrales de los registros de datos de operación de los formatos integrados de los trámites y OPA (procedimientos administrativos de cara al usuario) de FONADE en la plataforma SUIT (Sistema único de información de trámites).

Avance de cumplimiento de la Estrategia de Buen Gobierno

Por medio del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se subroga el capítulo 1 del título 9 de la parte 2 del libro 2 y se establecen los lineamientos generales de la política de Gobierno Digital a través del Decreto 1008 del 2018.

Decreto 1499 del 2017 Artículo 2.2.22.2.1 Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. Las políticas de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los demás líderes, se denominarán políticas de Gestión y Desempeño Institucional y comprenderán, entre otras.

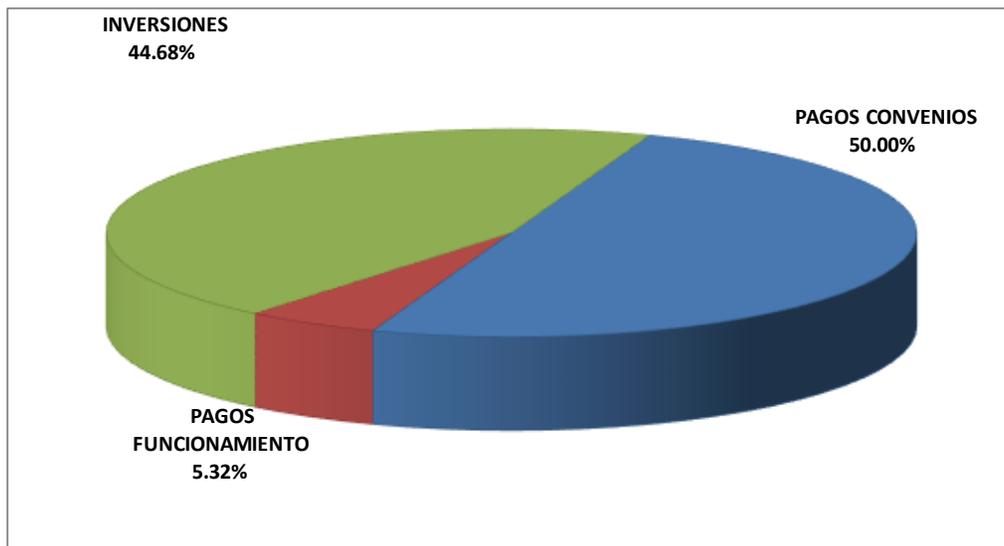
De acuerdo con lo anterior se formularon las actividades para la implementación de la PGD; los resultados fueron los siguientes de acuerdo con el alcance definido:

Actividad de Gestión	Acción Realizada	% de cumplimiento
PARTICIPACIÓN	Participación por medios electrónicos	100%
DATOS ABIERTOS	Publicaciones o aplicaciones a partir de datos abiertos	100%
ESTRATEGIA DE TI	Arquitectura Empresarial	100%
TIC PARA LA GESTIÓN	Mecanismos para asegurar la trazabilidad sobre las transacciones realizadas en los sistemas de información.	100%
INFORMACIÓN	Catálogo de componentes de la información	100%

Tabla 21 Resultados de la política de gobierno Digital

3.2 GESTIÓN DE PAGOS

Comparativamente con el año 2017 se presenta una disminución en el total de recursos movilizados (-19.21%), hay que decir que esta situación obedece básicamente a la reducción en el monto y número de operaciones de inversión realizadas durante el año (-63.91%), en cuanto al tema de desembolsos se presenta igualmente una reducción sustancial en el movimiento de recursos de funcionamiento (-33.18%), el único rubro que presentó un incremento en el nivel de recursos movilizados fue el correspondiente a la ejecución de convenios (22.22%). Es importante anotar que, de los últimos periodos analizados el año 2018, ha sido el periodo en que se ha registrado el mayor nivel de ejecución de recursos de convenios, no solo desde el punto de vista de los convenios vigentes sino también a nivel de los que se encontraban en proceso de liquidación, generando adicionalmente la cancelación de sus cuentas bancarias. Así mismo el número de operaciones de pagos e inversiones efectuadas en el año 2018 presentó disminución para los rubros de Inversiones (-48.26%) y en funcionamiento del (-2.71%) en convenios se evidencia un incremento del 5.38%. En cuanto al registro en cifras en el año 2018 FONADE efectuó pagos por valor de \$1.844 billones, de los cuales el 44.68% se originan por las operaciones de inversión, el 50% corresponde a desembolsos de convenios y el 5.32% a desembolsos de funcionamiento.

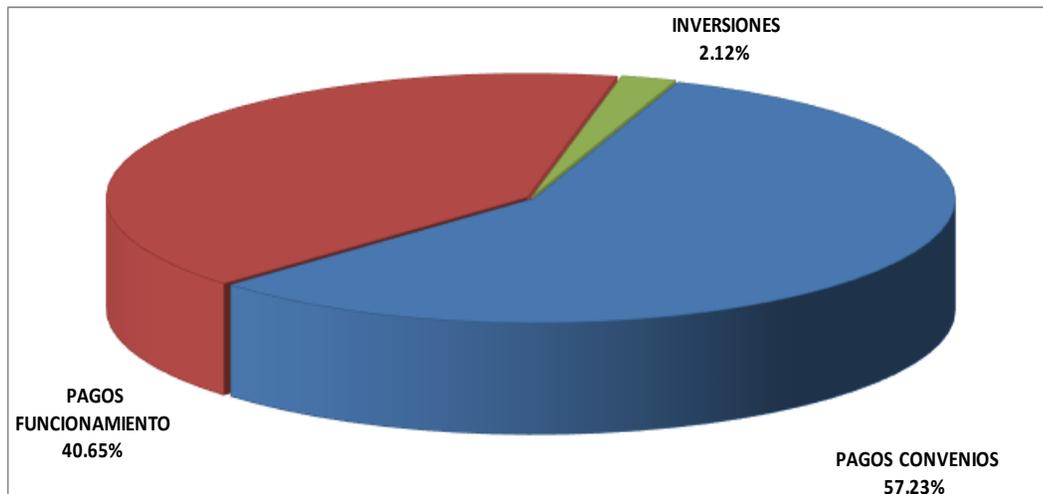


Gráfica 31 Distribución del valor de pagos - 2018

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
\$ 922,057.25	\$ 98,140.48	\$ 824,056.45

Tabla 22 Valor de los pagos efectuados - 2018 (Millones de Pesos)

A nivel de transacciones, el mayor nivel en la gestión de pagos se continúa presentando en el cumplimiento de compromisos asociados a la ejecución contractual (derivada, obra e interventoría), en este sentido, en el 2018 de los 21.745 pagos realizados, 12.445 corresponden al pago de desembolsos de contratos derivados de convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 8.840 transacciones, y por último el de inversiones con un total de 460 operaciones.



Gráfica 32 Distribución del número de pagos - 2018

PAGOS CONVENIOS	PAGOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
12,445	8,840	460

Tabla 23 Operaciones efectuadas - 2018

Para la ejecución del proceso de pagos se contó con el apoyo y soporte de 11 entidades financieras y al cierre del año 2018 se contaba con un total de 526 cuentas bancarias de las cuales 20 pertenecen a funcionamiento de Fonade, 19 cuentas para operaciones de inversión, 1 cuenta de dólares y 486 cuentas para el manejo de convenios.

3.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.3.1 PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN P.I.C

a) **Jornadas de Inducción:** Durante la vigencia de 2018 se realizaron 13 jornadas de inducción, llamadas *Jornadas de inducción al nuevo servidor público*. El propósito de estas jornadas se concentró en preparar a las personas recién vinculadas a la Entidad, dándoles a conocer la estructura organizacional de FONADE y sus diferentes procesos internos. Lo anterior teniendo en cuenta que todos los colaboradores, independiente de su tipo de vinculación, deben recibir una inducción básica para la realización de sus objetivos generales contractuales.

Las jornadas tuvieron una duración de 4 horas y se abordaron temas relacionados con: Estructura organizacional de FONADE, Misión, Visión, objetivos y Política de Calidad. Además de enfatizar en temas de alta importancia como:

Procesos de contratación, Seguridad de la información, sistema de archivo digital - ORFEO, SARO, Continuidad del Negocio, SARLAFT y aspectos de control interno disciplinario, lineamientos para la Supervisión de Proyectos, Direccionamiento Estratégico entre otros.

b) **Capacitaciones:** Las capacitaciones realizadas durante la vigencia de 2018 sumaron un total de 66 logrando un 100% de ejecución con relación al cronograma de capacitación definido para el año 2018. El presupuesto destinado fue de 45 millones de pesos. Las capacitaciones se enfocaron en temas relacionados con los siguientes ejes temáticos:

- Gestión presupuestal
- Defensa jurídica
- Contratación pública,
- Gestión documental,
- Transparencia y acceso a la información pública,
- Servicio y participación ciudadana,
- Procesos de control interno,
- Servicio, procesos de control interno
- planeación y fortalecimiento organizacional.



Ilustración 10 Capacitaciones realizadas durante la vigencia de 2018

3.3.2 Seguridad y Salud en el Trabajo (Salud Ocupacional)

Durante la vigencia de 2018, en el marco de la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, se desarrolló un plan de actividades que tenían como objetivo la promoción de la salud y calidad de vida laboral en todos los colaboradores de la Entidad, además de dar cumplimiento a los requisitos legales referentes al Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo en su etapa de diseño e implementación. Se ejecutaron durante el periodo 99 de 132 actividades que corresponde a un porcentaje de cumplimiento del 74%.

Las principales actividades adelantadas fueron:

- Inducción al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST
- Evaluación del SGSST por ARL Positiva
- Implementación del Área Protegida, servicio de atención de emergencia para los habitantes del edificio FONADE.
- Realización exámenes médico-ocupacionales de ingreso-egreso para trabajadores oficiales y empleados públicos.
- Convocatoria y Capacitación de brigadistas- PCN
- Reunión mensual COPASST. (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo)
- Reporte e investigación de accidentes de trabajo, con periodicidad mensual.

- Informe inspección a puestos de trabajo, balance y recomendaciones de ARL.
- Difusión de la Política y los objetivos de Seguridad y salud en el trabajo.
- Capacitación autocuidado uso seguro en escaleras.
- Vulnerabilidad y riesgo del SGSST, con su respectivo plan de acción.
- Organización Plan de ayuda mutua edificio FONADE
- Plan de trabajo Brigada de Emergencia
- Convocatoria e inscripción de nuevos integrantes a la Brigada de Emergencia
- Actualización trimestral de lista de colaboradores por piso.
- Inducción Brigada de Emergencia.
- Capacitación sistema comando de incidentes.
- Plan de trabajo para el diseño e implementación del SGSST
- Alimentación de Árbol de Llamadas equipo respuesta a emergencias
- Revisión de rutas de evacuación y puntos de encuentro
- Revisión de equipos de respuesta a emergencias
- Día mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo-jornada de donación de Sangre, valoración Cardiovascular, Capacitación Higiene Postural, dirigidos a todos los colaboradores,
- Realización exámenes médico-ocupacionales periódicos para funcionarios de planta,
- Realización de pausas activas.
- Encuesta de condiciones de salud dirigida a funcionarios y contratistas
- Informe de estudio sociodemográfico y condiciones de salud con base en exámenes médicos ocupacionales
- Dotación de botiquines y Brigada de emergencia, aplicación encuesta de riesgo psicosocial trabajadores oficiales.



3.3.3 Programa de Bienestar y Plan de Incentivos

Durante la vigencia de 2018 el programa de bienestar y el plan de incentivos contemplo la realización de 118 actividades de las cuales se ejecutaron 110, con un porcentaje de cumplimiento del 92 %. El contrato con la Caja de compensación familiar compensar apoyó todas las actividades lúdicas, deportivas y culturales con un presupuesto asignado de 190 millones de pesos, para la ejecución de un contrato de monto agotable. El fortalecimiento en Cultura y Clima Organizacional tuvieron alta relevancia en las actividades planteadas teniendo en cuenta las encuestas de bienestar e indicadores de satisfacción por parte de los empleados públicos y trabajadores oficiales. A continuación, relacionamos las actividades que tuvieron alto impacto y mayor participación por parte de los colaboradores de FONADE:

- Semana del Servidor Público y Servicio al Ciudadano
- Visita de Compensar “Sácale el jugo a Compensar”
- Visitas recurrentes del Fondo Nacional del Ahorro
- Lanzamiento y visita –Catalogo de Beneficios
- Acondicionamiento Físico-Ciclo Paseo
- Celebración Días especiales (Día del Hombre y Día de la Mujer), Celebración día de la secretaria,
- Inscripción servidores en la carrera Allianz y en la Media Maratón de Bogotá 2018
- Lanzamiento Código de Integridad
- Actividad Desvinculación asistida (Pre pensionados)
- Semana de la Cultura de la Ética y el servicio
- Taller de artesanías-Arte Coupege
- Feria de la vivienda
- Salida día de la familia Terra mágica,
- Celebración del día del niño FONADE en Multi parque
- Torneo Interno de Bolos
- Actividades en la semana de receso escolar-vacaciones recreativas dirigidas a los hijos de los servidores.
- Socialización de Cumpleaños mensual.
- Celebración y concurso de disfraces “Halloween en FONADE 2018”
- Concurso pesebres y celebración 50 años de FONADE

- Actividad Cierre de - Gestión 2018 – Celebración de los 50 años de FONADE y conmemoración y reconocimiento a funcionarios. (Quinquenios).



3.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

3.4.1 Adecuaciones a la Infraestructura

Con respecto a los proyectos de infraestructura física para la vigencia 2018, se ejecutaron las adecuaciones de los baños, la reparación de los pisos, se realizó la pintura en los muros, en las puertas y en los techos, así como el cambio de luminarias a tipo led para los pisos 30, 29, 28, 26, 25, 22, 21, 20, 19 del Edificio FONADE, lo anterior con un tiempo de ejecución de 4 meses y finalización en el mes de diciembre.

De igual forma, se atendió la reacomodación del espacio de gerencia general y su sala de juntas, así como los espacios de trabajo en el piso 22 y en el sótano, con lo cual se mejoró el ambiente de trabajo y generó mayor bienestar a los colaboradores de FONADE.

Por otra parte, para la vigencia 2018, se dotó un espacio físico para la operación del Centro Alternativo de Operaciones en cumplimiento a los requisitos exigidos por la Superintendencia Financiera como parte del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO.

- **Inventarios**

Los inventarios con corte al 31 de diciembre de 2018 presentan los siguientes saldos y se encuentran alineados con los saldos contables bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, de la entidad.

CONSOLIDADO DE INVENTARIOS CON CORTE A 31-12-2018		
GRUPO	DESCRIPCIÓN	VALOR
218	MUEBLES Y ENSERES	\$ 270.768.593,31
310	TERRENOS	\$ 92.290.340.496,02
311	TERRENOS EDIFICIO FONADE	\$ 17.591.514.849,74
221	EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	\$ 48.613.101,61
321	CONSUMO CONTROLADO	\$ 107.920.927,00
213	EQUIPOS Y MAQUINARIA DE TRANSPORTE	\$ 247.235.316,15
306	EDIFICACIONES Y CONSTRUCCIONES	\$ 187.847.521,48
224	SISTEMAS DE PROGRAMACIÓN	\$ 559.183.037,17
TOTAL		\$ 111.303.423.842,48

Tabla 24 Consolidado de inventarios

3.5 GESTIÓN DOCUMENTAL

El Fondo Financiero de Proyecto de Desarrollo FONADE, dentro del sistema integrado de gestión, establece en su manual “MAP 300” el programa de gestión documental de la entidad (PGD), última versión aprobada por Comité Institucional de Gestión de Desempeño mediante Acta No. 02 y actualizado al 23 de octubre de 2018 conforme a la resolución 241 del mismo año.

3.5.1 Sistema Integrado de Conservación

Aprobado por el Acta No. 02 de Comité Institucional de Gestión y Desempeño 03 de mayo de 2018, se actualizó el 11 de septiembre de 2018 conforme a la resolución 241 del mismo año.

3.5.2 Programa de Gestión Documental

Envío y Recepción de Comunicaciones Internas y Externas Correspondencia

El Fondo Financiero de Proyecto de Desarrollo FONADE, establece el procedimiento - PAP327 Envío y Recepción de Comunicaciones Internas y Externas -, para la gestión a través del aplicativo de gestión documental – Orfeo.

En el siguiente cuadro se presentan las cifras en torno a la gestión de las comunicaciones en el año 2018:

ENVÍO Y RECEPCIÓN DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS – AÑO 2018	RESULTADOS GESTIÓN 2018
Envío de comunicaciones oficiales	34.523
Recepción de comunicaciones Oficiales	75.106

Tabla 25 Relación envío y recepción de comunicaciones

Transferencia documental

Apoyado en el proceso PAP326 – Transferencia Documental, para el año 2018 el volumen de documentación transferida al grupo de archivo de Servicios Administrativos es el siguiente:

TRANSFERENCIAS DOCUMENTALES – AÑO 2018	RESULTADOS GESTIÓN 2018
Folios recibidos por transferencia documental	2'857.620
% Folios recibidos II semestre año 2018	59%
Incremento de transferencias respecto al año 2017	33%

Tabla 26 Relación de transferencias documentales

Digitalización de documentos

Para el proceso de digitalización de documentos anexo a los procedimientos PAP 327 y PAP326, registró un total de:

DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS – AÑO 2018	RESULTADOS GESTIÓN 2018
Folios digitalizados	8'202.566

Tabla 27 Relación de digitalización

Inventario documental

Con base en la reglamentación del Archivo General de la Nación, se tiene establecido el Formato FAP326 para el control de organización, digitalización e inventario documental de la entidad. A continuación, las cifras de control:

INVENTARIO DOCUMENTAL DE FONADE			
ARCHIVO FONADE	CANTIDAD	UNIDADES	DESCRIPCIÓN
Convenios	1065	7000	Carpetas
Contratos Derivados	8650	14072	Carpetas
Contratos de Funcionamiento	964	1000	Carpetas
Procesos Judiciales	713	1784	Carpetas
Comprobantes Contables	300.000	1.080.758	Folios
ARCHIVO CUSTODIO	CANTIDAD	UNIDADES	DESCRIPCIÓN
Cajas x300	34281	361100	Carpetas y libros
Cajas Planos	972	355766	Planos

Tabla 28 Inventario documental de FONADE

3.5.3 Tablas de Retención Documental – TRD

Con respecto a la gestión de la Entidad, frente al proceso de convalidación de TRD, a continuación, se relacionan las principales actividades desarrolladas durante 2018:

- Se realizaron reuniones para el proceso de actualización de las TRD teniendo en cuenta la estructura orgánica de la Entidad, sustentadas en la Resolución 411 de 2017.
- Se presentaron las TRD ante el Comité de Institucional de Gestión y Desempeño en la fecha 3 de mayo de 2018, generando su aprobación.
- El 3 de Julio de 2018, se realizó la radicación de las TRD ante el Archivo General de la Nación para su proceso de evaluación y convalidación.

- Se atendió mesa de trabajo con el Archivo General de la Nación en el proceso de revisión y evaluación de las TRD radicadas.
- En virtud de las resoluciones 241 y 265 de 2018 por la cual se determinan los grupos de trabajo de FONADE y se establecen funciones, fue necesario realizar un nuevo ejercicio de actualización de las TRD.

Para llevar a cabo los componentes del Programa de Gestión Documental, la Entidad actualmente, cuenta con (17) colaboradores distribuidos entre el Archivo de FONADE, la bodega del custodio y en la Oficina de Atención al Ciudadano.

3.6 Quejas y reclamos

En la vigencia 2018 se gestionaron dos mil seiscientos sesenta y seis (2.666) Peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD) por los diferentes canales que se tienen habilitados en la entidad, presentando un incremento del 83.6 % respecto del año 2017 en el cual se recibieron en total cuatrocientas treinta y seis (436) PQRD.

Los resultados se encuentran discriminados de la siguiente manera:

TIPO PETICIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE / FUERA DE TIEMPO	NO CUMPLE / SIN RESPUESTA ASOCIADA	Total general
CONSULTA	27			27
DENUNCIA	11	2		13
DOCUMENTO INFORMATIVO	102			102
PETICION DE INFORMACIÓN	344	27	10	381
PETICION DE INTERES GENERAL	80	8		88
PETICION DE INTERES PARTICULAR	1785	115	11	1911
QUEJA	33	15		48
RECLAMACION ADMINISTRATIVA	19			19
RECLAMO	54	7	1	62
TUTELA	15			15
Total general	2470	174	22	2666

Tabla 29 Relación de peticiones, quejas, reclamos y denuncias.

- Nota: No se recibieron peticiones relacionadas con Ley 1581 de 2012

El tiempo de respuesta promedio de PQRD fue de 10 días hábiles, y cumple con lo establecido en las condiciones generales del PAP 301 Trámite de peticiones, quejas, reclamos y denuncias V-10A y de acuerdo con la Ley 1755 de 2015.

Se ha realizado un seguimiento continuo a las PQRD, asignando en el menor tiempo las solicitudes al Grupo correspondiente y enviando correos de alerta antes del vencimiento del plazo establecido por la Ley para atender de manera oportuna las solicitudes que llegan a la Entidad.

Se modificó el aplicativo de Gestión Documental ORFEO con el propósito de generar alertas diarias antes del vencimiento del plazo para atender de manera oportuna las solicitudes.

3.7 CUMPLIMIENTO DE DIRECTIVA PRESIDENCIAL 06 / 2014 Y DIRECTIVA PRESIDENCIAL 09/ 2018

En cumplimiento a las directivas relacionadas al Plan de Austeridad, FONADE realizó las actividades que se relacionan a continuación para racionalizar los gastos de funcionamiento.

- Se suscribieron contratos a través de Acuerdo Marco de Precios para el Servicio Integral de Aseo, para el suministro de combustible y para el suministro de elementos de papelería.
- Se mantuvo el sistema de impresión controlado, mediante el cual se realiza el seguimiento sobre la impresión y se realiza la configuración de la misma a doble cara, se optimiza el consumo de tinta y se evita el traspapeleo de documentos.
- De igual manera, se suscribió un contrato de outsourcing de impresión bajo la modalidad de subasta inversa en el mes de octubre de 2018, generando mejores costos en este servicio, generando un ahorro aproximado para los últimos meses del año de un 45%.
- Se realizan los viajes aéreos en clase económica, excepto para casos fortuitos. Se generó una disminución de 19% del consumo de tiquetes con gastos de funcionamiento, respecto al año 2017.
- Los directivos de la entidad no cuentan con esquema de seguridad y realiza el uso de los vehículos asignados de lunes a viernes.

- FONADE realiza el control de llamadas telefónicas internacionales, nacionales y a celular a través de la planta telefónica y el proceso de autorización para la asignación de los permisos.
- Con el objetivo de establecer medidas que ahorren y reduzcan los consumos de agua y energía, se realizó el cambio de los sanitarios a bajo consumo y se realizó el cambio de luminarias a tipo led, así mismo se mantiene el sistema de sensores para la luz, finalizando la ejecución de los cambios en el mes de diciembre de 2018.

3.8 INFORME DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

Durante la vigencia 2018, dado el retraso encontrado en el trámite de los expedientes disciplinarios activos, que implicaba el acaecimiento de fenómenos como el de caducidad y prescripción, se advierte la necesidad de fortalecer el trámite de dichos procesos, generando un plan de choque que implicó decisiones de tipo administrativo, dirigidas a blindar y salvaguardar los trámites internos. Es así como se crea el Grupo de Control Interno Disciplinario, el cual en la actualidad cuenta con un espacio para la práctica de las diligencias y el archivo de los expedientes, con corte a 31 de diciembre de 2018 se registran, los siguientes resultados:

- Número de procesos que cursan actualmente (140)
- Se han adoptado un total de 170 decisiones
- Se han librado 590 oficios de citación para notificación, y práctica de pruebas a fin de impulsar los procesos frente a los cuales se identifica retraso.

DESICIONES	CANTIDAD
Autos Inhibitorios	3
Remisiones por Competencia	22
Indagaciones Preliminares	54
Archivo Indagaciones Preliminares	2
Apertura de Investigación	8
Cierres de Investigación	18
Auto que formula Pliego de Cargos	1
Archivo Investigación Disciplinaria	2
Fallo con Incidencia Disciplinaria (primera instancia)	1
Acumulaciones	2
Auto que adiciona y modifica auto de pruebas de descargos	1
Autos de Pruebas	42
Auto de revocatoria Directa de Auto de Archivo	1
Auto ordena traslado para alegar de conclusión	2

Auto que concede el Recurso de apelación	1
Auto que decreta Caducidad y ordena el Archivo Definitivo	2
Auto que decreta la Nulidad del Auto de Indagación Preliminar	3
Auto que decreta Nulidad de Pliego de Cargos	1
Auto que Niega Recurso de Reposición	1
Auto que ordena Prorroga de la Apertura de Investigación	3
TOTAL	170

Tabla 30 Relación de total decisiones adoptadas 2018

3.9 GESTIÓN TECNOLÓGICA

3.9.1 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETIC 2015-2018

El objetivo del PETIC 2015-2108 es establecer las estrategias y proyectos de tecnologías de información y comunicación de Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE, para contribuir con el óptimo desempeño institucional, tanto en el cumplimiento de sus funciones, como en el logro de los propósitos misionales, objetivos estratégicos y metas establecidas en el marco del plan estratégico de la Entidad. Los resultados por dominio durante la vigencia 2015-2018 son los siguientes:

DOMINIO	OBJETIVO ESPECIFICO	% DE AVANCE
ESTRATEGIA TI	Definir e implementar transformaciones de negocio relacionadas con la Gestión de TI en FONADE, incluyendo los estándares y lineamientos del estado tales como: Lineamientos de Políticas de TI, Acuerdos Marco de Precios para Adquisiciones de TI y Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial.	75%
GOBIERNO DE TI	Definir y desarrollar un modelo de gobierno de TI que contemple aspectos legales y normativos, estructura del área de Tecnologías de la Información, procedimientos, portafolio de servicios, gestión de relaciones con otras áreas y entidades, gestión de proveedores, indicadores de seguimiento y acuerdos de servicios.	100%
GESTIÓN DE INFORMACIÓN	Contar con mecanismos de usos y accesos disponibles, información de calidad, generación de valor a partir de la información, apoyo a la toma decisiones e instrumentos de análisis de la información disponible para los usuarios de los servicios de T.I. de FONADE	95%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Contar con sistemas de información de apoyo y sistemas de información misionales integrados e interoperables	81%

DOMINIO	OBJETIVO ESPECIFICO	% DE AVANCE
SERVICIOS TECNOLOGICOS	Proveer un servicio de alta disponibilidad para una operación continua de la Entidad, a través de la tercerización y homogenización de las tecnologías de los sistemas de información de FONADE	100%
USO Y APROPIACIÓN	Desarrollar las capacidades y habilidades para fortalecer el uso y mejorar la apropiación de los servicios que ofrece el área de Tecnologías de la Información de FONADE, con el fin de mejorar la productividad de la Entidad.	100%

Tabla 31 Resultados del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información 2015 - 2018

El porcentaje de cumplimiento del PETIC 2015-2018 fue del 91%

3.10 GESTIÓN DE COMUNICACIONES

3.10.1 Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas

El proceso de Gestión de Comunicaciones que tiene como objetivo: diseñar e implementar estrategias de comunicación de las actividades que realiza la Entidad a nivel interno y externo.

Durante la vigencia 2018 se enfocaron las actividades a:

1. Desarrollo y aplicación de la estrategia de comunicación, medios y crisis.
2. Desarrollo y aplicación de la estrategia de comunicación digital.
3. Acopio de información de los productores, (Todas las dependencias).
4. Publicación constante de información por medios propios: correo electrónico de la Entidad, pantallas en cada piso con dependencias Fonade, pantallas de computador (Screensaver), sitio interno de comunicaciones www.fonade.gov.co/enterate y sitio web.
5. Seguimiento a información en medios masivos, electrónicos y alternativos.
6. Diseño gráfico del material a divulgar por medios externos e internos.
7. Apoyo fotográfico, en video y cubrimiento *in situ* en los eventos que organiza o participa la Entidad.
8. Manejo permanente de publicaciones diseñadas en redes sociales.



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá. Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

9. Relacionamiento y sinergia en comunicaciones con otras entidades.

10. Participación en eventos.

- **Redes sociales:** Desde las redes sociales, se ha logrado contar con la publicación y re-publicación de información donde se menciona la Entidad, brandeo de imágenes para publicación constante; participación en la sinergia de comunicaciones desde nuestro sitio web y con el posteo de información de otras entidades del ejecutivo, que por su naturaleza tengan que ver con la Entidad.

Seguidores: 35.378

Crecimiento desde 2017: 474 seguidores

Publicaciones: 891 tweets propios.

Impresiones: 968.800 = Número de personas que vieron la información.

Crecimiento en impresiones desde 2017: 574.431

Me Gusta: 2.844.

Crecimiento en “Me gusta” desde 2017: 826



Facebook: @FONADECOL

Seguidores: 15.822.

Aumento en seguidores desde 2017: 1219

Me Gusta: 15.663.

Aumento en “Me Gusta” desde 2017: 1.112

Publicaciones: 864 propios.

Puesto 5 en de consulta en las páginas comparadas

Páginas en observación

Compara el rendimiento de tu página y tus publicaciones con el de otras páginas similares de Facebook.

Agregar páginas

Reacciones, comentarios y veces que se compartió *i*

Página	Total de Me gusta	Esta semana	Publicaciones de	Interacción de esta semana
1  Sena Comunica	693,3K	▲0,2%	16	2,7K
2  Fondo Nacional del Aho...	387,3K	0%	27	1,3K
3  Instituto Colombiano de...	140,5K	▲0,2%	33	735
4  Agencia Nacional de Inf...	39,9K	▲0,2%	16	137
TÚ 5  FONADE	15,7K	▲0,2%	10	186
Mantente al día con las páginas que tienes en observación. Conseguir más Me gusta				
6  Findeter	10,6K	▲0,2%	3	23



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
f fonadecol @fonade PortalFonade

YouTube:

- Durante la vigencia 2018, el Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas produjo y realizó 21 videos que demuestran la gestión institucional tanto en entrega y avance de diferentes proyectos, como en lo referente a la Rendición de Cuentas y los 50 años de FONADE.
- Evidencias:

<https://www.youtube.com/user/PortalFonade/videos>

- Así mismo se proyectaron en las pantallas digitales de la entidad 10 videos relacionados con la gestión interna.

Piezas comunicacionales:

A lo largo del periodo se diseñaron 570 piezas gráficas únicas. De estas se produjeron versiones diferentes para cada medio, arrojando un total de 1.398 piezas en total.

Otros:

- 4.890 imágenes (fotografías) eventos Fonade
- 70 capturas de video con una duración de 9 horas 12 minutos sobre proyectos, intervenciones, entrevistas, etc.
- Diagramación y diseño de dos publicaciones de tiraje con miras a su impresión: Valores y Memorias de Consulta previa.
- Producción de 10 videos relacionados con la gestión interna, proyectados en las pantallas digitales de la entidad.
- Creación de 16 campañas compuestas por piezas, audios, videos de transparencia (Rap), seguimiento en redes, riesgos, etc.
- Intervención de contenido en medios de comunicación.
- Respuesta mediática con contacto directo con medios a situaciones de crisis
- Publicación de versiones de notas negativas y aclaración en redes sociales propias.



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá. Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

4. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

En cumplimiento de las funciones establecidas en el Decreto 2723 de 2008 y en desarrollo de la actividad misional, la Subgerencia de Contratación dirige, coordina y controla la actividad contractual que corresponda al giro ordinario de los negocios de FONADE y al funcionamiento de la Entidad y demás actividades inherentes a la contratación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y a la satisfacción de nuestros clientes.

Esta Subgerencia tiene bajo su responsabilidad 3 grupos de trabajo, que desarrollan las etapas precontractuales, contractuales y post-contractuales, traducidas en la estructuración de los documentos de estudios previos, el desarrollo de los procesos de selección, la celebración y liquidación de contratos, todo ello orientado a asegurar la pluralidad de oferentes, la selección objetiva, la transparencia y el apoyo jurídico requerido en la fase de ejecución.

Durante el periodo del presente informe, la Subgerencia de Contratación elaboró el Manual de Contratación el cual explica con claridad el régimen contractual de la Entidad y la naturaleza de sus actos precontractuales, contractuales y post contractuales, delimitando una posición soportada jurídicamente en que los actos precontractuales no tienen la calidad de administrativos y los contractuales y post-contractuales serán los que surjan de las facultades derivadas del pacto contractual, permitiendo que se pacten figuras como la terminación o liquidación unilateral, y en general todas las que las partes convengan.

Mediante este Manual se establecen los procedimientos de las Modalidades de Contratación, situación que no se presentaba con el anterior Estatuto de Contratación, lo cual genera mayor transparencia y seguridad jurídica, en razón a que los mismos sólo podrán ser modificados a través de la aprobación de la Junta Directiva la cual es la competente para autorizarla.

Se eliminaron los pagos anticipados y se consagró una regulación más exigente para los anticipos, únicamente en los Contratos de Obra y hasta un porcentaje máximo del 10 por ciento del valor inicial del Contrato.

El Manual de Contratación, se encuentra armonizado con las directrices de Colombia Compra Eficiente, teniendo en cuenta que hoy en día es requisito para FONADE llevar a cabo las fases precontractuales, contractuales y post contractuales en el SECOP II.



Calle 26 # 13 - 19. Bogotá, Colombia. Tel. (57)(1) 594 0407
Línea Transparencia: (57)(1) 01 8000 914502
www.fonade.gov.co
fonadecol @fonade PortalFonade

Dentro del mencionado documento se actualizaron los Acuerdos de Niveles de Servicio del Proceso de Gestión de Proveedores, lo que permite la optimización de los tiempos de respuesta.

El día 28 de junio de 2018, FONADE suscribió un Memorando de Entendimiento con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - CONFECAMARAS, cuya finalidad es formalizar una alianza estratégica entre las dos entidades, dirigida a compartir información que permita, en pro de la transparencia, la competitividad y el desarrollo regional, promocionar los procesos de contratación que FONADE adelanta en cumplimiento de sus funciones, al vincular en este proceso a las empresas inscritas en las Cámaras de Comercio del País.

A continuación, se relacionan las actividades desarrolladas por cada uno de los Grupos pertenecientes a la Subgerencia de Contratación.

4.1 GESTIÓN DEL ÁREA DE PLANEACIÓN CONTRACTUAL

4.1.1 Seguimiento a Plan Anual de Adquisiciones

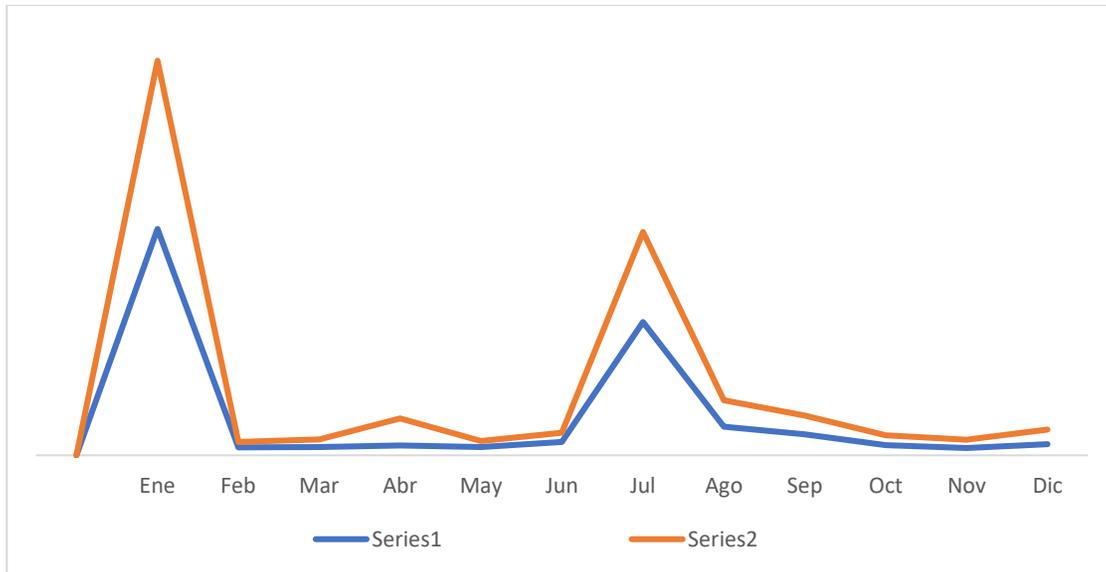
En cumplimiento del principio de Planeación, el Grupo de Planeación contractual realizó la elaboración, actualización y seguimiento del Plan Anual de Adquisiciones FONADE 2018, a través de una herramienta Access que permite la captura de la información y el reporte de la programación y actualización del plan en línea.

Así mismo, realizó las respectivas publicaciones en la página de Colombia Compra Eficiente y en el portal Web de FONADE:

<http://www.colombiacompra.gov.co/plan-anual-de-adquisiciones/planes-anuales-de-adquisiciones> y en el link de FONADE:

<http://www.FONADE.gov.co/portal/page/portal/WebSite/FONADE/ControlTransparencia/PlandeAdquisiciones/PlandeCompras>

Durante la vigencia 2018, el Plan Anual de Adquisiciones presentó frente a lo programado una ejecución del 80.75%, discriminado mensualmente así:



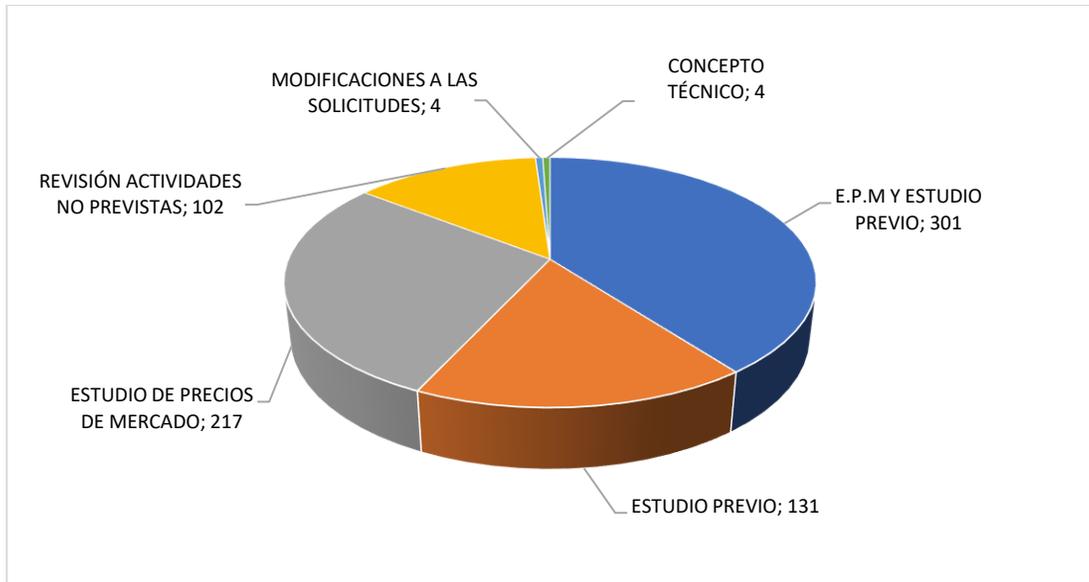
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Total general
PROGRAMADO	1612	56	58	71	58	96	949	203	149	72	51	79	3454
EJECUTADO	1198	38	56	191	43	64	642	189	134	70	59	105	2789

Gráfica 33 PAA Programado vs Ejecutado 2018

Reporte de solicitudes atendidas durante la vigencia 2018:

Durante este período el Grupo de Planeación Contractual atendió 759 solicitudes, de las cuales el 94% fueron culminadas satisfactoriamente, el 3% fueron devueltas y el 3% se encuentran activas.

Se atendieron 131 solicitudes para elaboración de Estudios Previos, 217 Estudios de Precios de Mercado, 102 Ítems no previstos y APU's, 301 Estudios Previos y Estudios de Mercado, 4 conceptos técnicos y por último 4 modificaciones a solicitudes ya realizadas con anterioridad, como se observa en la siguiente gráfica:



Gráfica 34 Solicitudes atendidas planeación 2018

Tipo de Solicitud	Total, de Solicitudes Atendidas
ESTUDIOS DE PRECIOS DE MERCADO Y ESTUDIOS PREVIOS	301
ESTUDIOS PREVIOS	131
ESTUDIOS DE PRECIOS DE MERCADO	217
REVISIÓN DE ACTIVIDADES NO PREVISTAS	102
MODIFICACIONES A LAS SOLICITUDES	4
CONCEPTO TÉCNICO	4
TOTAL	759

Tabla 32 Solicitudes atendidas Grupo de Planeación 2018

4.1.2 Actualización Sistema SISEP

El grupo de Planeación Contractual cuenta con una herramienta de Sistema de Estandarización de presupuestos con precios – SISEP FONADE, en la cual los profesionales especializados la actualizan permanentemente con precios de insumos, herramientas, equipo y valor de mano de obra.

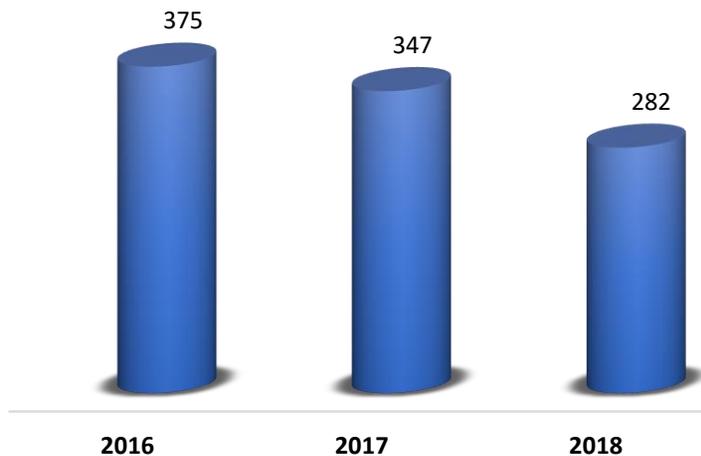
De igual manera, la herramienta genera un reporte consolidado y se encuentra pendiente la aprobación para efectuar la publicación en la página de FONADE.

Adicionalmente, se creó una herramienta de Estructuración de un Sistema de Consolidación de Proveedores, con el fin de agilizar la definición de los posibles proveedores que pueden participar en los procesos de contratación de la Entidad, garantizando la idoneidad de los mismos de acuerdo con su experiencia contractual y capacidad financiera, así como el cumplimiento de contratos si los han tenido con FONADE. El sistema se agrupa por los códigos de clasificación de las Naciones Unidas para una fácil consulta, lo que permite agilizar la búsqueda de proveedores que cumplen con los requisitos exigidos por FONADE para ser proveedores de la Entidad

4.2 GESTIÓN DEL GRUPO DE PROCESOS DE SELECCIÓN

En el año 2018 el Grupo de Procesos de Selección dio apertura a 282 procesos de selección con un presupuesto oficial de \$ 936.126 mil millones de pesos.

Las necesidades de contratación se atendieron bajo las diferentes modalidades de selección de acuerdo con el Estatuto de Contratación vigente hasta el 13 de agosto de 2018; así como las modalidades de selección que entraron en vigencia de acuerdo con el Manual de Contratación a partir del 14 de agosto 2018.

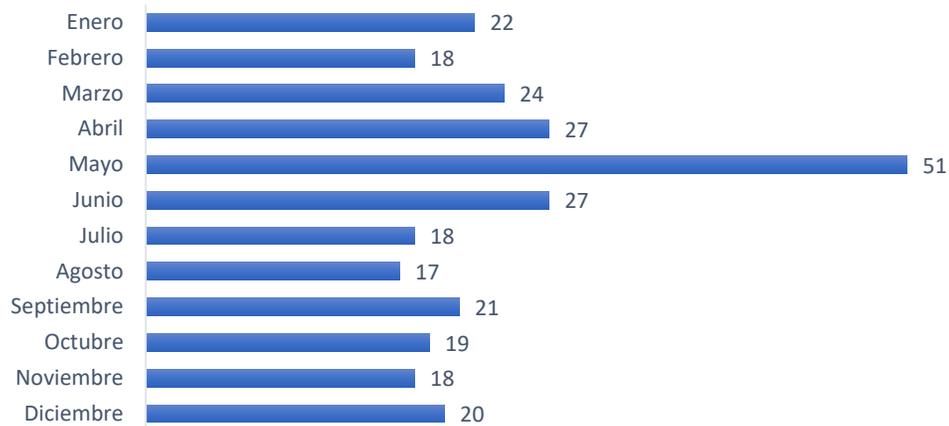


Gráfica 35 Número de procesos de selección abiertos 2016 – 2017 – 2018

2016	2017	2018
524.739*	672.490*	936.126*

Tabla 33 Presupuesto oficial

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



Gráfica 36 Distribución mensual de procesos abiertos

MES	PROCESOS	VALOR (en millones de pesos)
enero	22	\$53,08
febrero	18	\$259,09
marzo	24	\$41,35
abril	27	\$16,88
mayo	51	\$87,88
junio	27	\$20,32
julio	18	\$13,76
agosto	17	\$3,02
septiembre	21	\$162,17
octubre	19	\$140,21
noviembre	18	\$13,17
diciembre	20	\$125,20

Tabla 34 Presupuesto oficial mensual de procesos abiertos (cifras en millones de pesos)

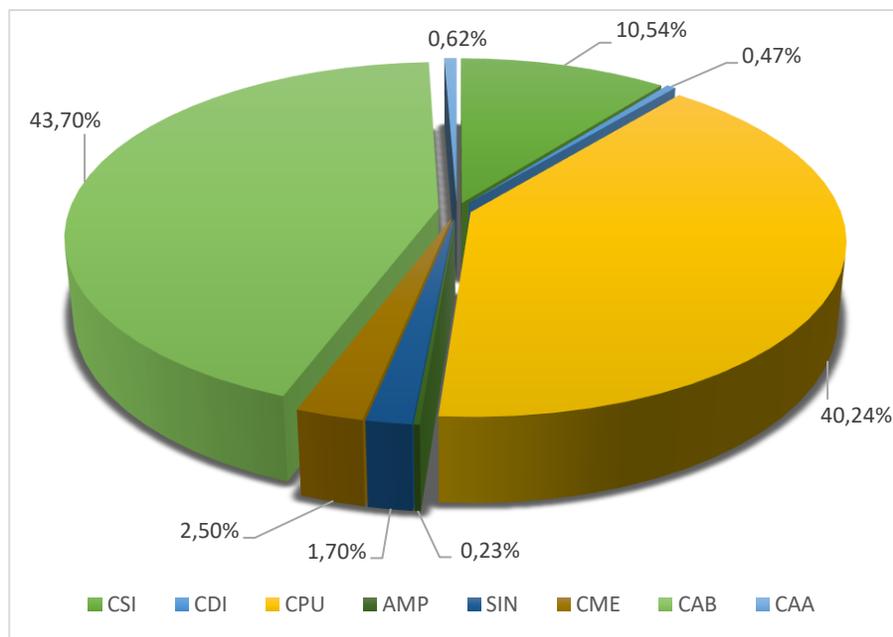
4.2.1 Procesos de selección adelantados por modalidad 2018

Las necesidades de contratación se atendieron bajo las diferentes modalidades de selección de acuerdo con el Estatuto o Manual de Contratación vigente para la época en que fueron adelantados.

MODALIDAD	CSI Convocatoria Simplificada	CDI Contratación Directa Procesos de Selección	CPU Contratación Pública	AMP Acuerdo Marco de Precios	SIN Subasta Inversa	CME Convocatoria Meritoria	CAB Convocatoria Abierta	CAA Convocatoria Abierta Abreviada
No. DE PROCESOS	110	76	30	24	18	11	7	6
PRESUPUESTO OFICIAL ESTIMADO	\$98,71	\$4,41	\$376,71	\$2,13	\$15,90	\$23,39	\$409,05	\$5,82

Tabla 35 Presupuesto oficial estimado de procesos abiertos por modalidad 2018 (cifras en millones de pesos)

A continuación, se presenta el porcentaje de participación del presupuesto oficial estimado de las diferentes modalidades de contratación, en relación con los procesos abiertos durante el año 2018.

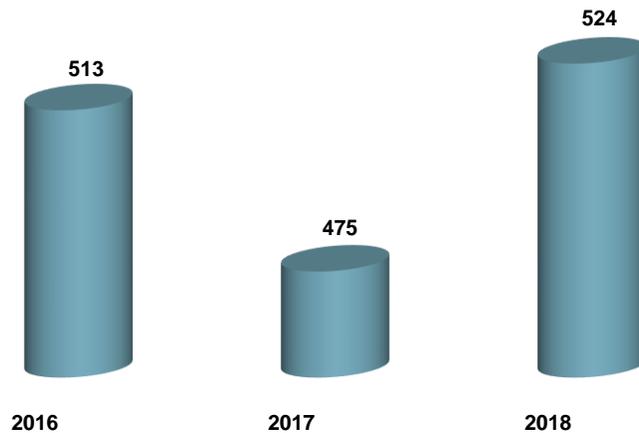


Gráfica 37 Porcentaje de procesos de abiertos por modalidad 2018

CSI Convocatoria Simplificada	CDI Contratación Directa Procesos de Selección	CPU Contratación Pública	AMP Acuerdo Marco de Precios	SIN Subasta Inversa	CME Convocatoria Meritoria	CAB Convocatoria Abierta	CAA Convocatoria Abierta Abreviada
-------------------------------------	--	--------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---

4.2.2 Evaluación de los Procesos de Selección

Durante el año 2018 se recibieron un total 987 ofertas en el desarrollo de los diferentes procesos de selección, de las cuales fueron evaluadas un total de 524 ofertas.



Gráfica 38 Número de ofertas evaluadas 2016-2017-2018

4.2.3 Aceptación de oferta en procesos de selección

De los 282 procesos abiertos durante la vigencia 2018, 180 procesos fueron adjudicados, 73 procesos resultaron fallidos, 15 procesos fueron cancelados y al 31 de diciembre, 14 procesos de selección se encontraban en curso.



Gráfica 39 Número de procesos de selección aceptados y fallidos 2016 - 2017 - 2018

El valor de los procesos adjudicados fue de \$ 426.338 millones, lo que representa el 94% del Presupuesto Oficial Estimado de dichos procesos que correspondía a \$ 452.990 millones.



Gráfica 40 Presupuesto oficial de los procesos aceptados Vs. Presupuesto aceptado

En el desarrollo de los diferentes procesos de selección, se dio lugar a la realización de 481 audiencias, clasificadas de la siguiente manera:

TIPO DE AUDIENCIA	NÚMERO
De cierre	223
De apertura de sobres económicos	138
De consolidación de oferentes	105
De conformación dinámica de Ofertas	15

Tabla 36 Audiencias realizadas 2018

4.2.4 Procesos de Selección Banca Multilateral

En la vigencia 2018, se dio apertura a un total de 62 procesos de selección adelantados bajo las modalidades de selección de Banca Multilateral, el presupuesto oficial de estos procesos ascendió a \$ 10.769 millones de pesos.

De los 62 procesos abiertos, 48 procesos fueron adjudicados, 3 se declararon desiertos, 7 fueron cancelados y al 31 de diciembre de 2018, 4 procesos se encontraban en curso.



Gráfica 41 Número de procesos de selección de Banca Multilateral en 2018

4.3 GRUPO DE GESTIÓN POST-CONTRACTUAL

En cumplimiento a las directrices establecidas en la Entidad y en el marco del Plan de Acción para el 2018, en las cuales la Subgerencia de Contratación se comprometió a liquidar 197 Convenios y 2500 Contratos derivados y de funcionamiento, el cumplimiento en relación con la liquidación de Convenios y/o Contratos Interadministrativos fue del 88% y frente a la liquidación de Contratos Derivados y de Funcionamiento fue del 131%.

Convenios		
Meta 2018	197	cumplimiento 88%
Liquidaciones tramitadas	175	

Tabla 37 Liquidación Convenios

Contratos		
Meta 2018	2.500	cumplimiento 131%
Derivados Liquidados	2.004	
Funcionamiento Liquidados	1.280	
Total Liquidados	3.284	

Tabla 38 Liquidación Contratos 2018

En el 2018, fueron radicados en el Grupo de Gestión Post-Contractual, 3815 solicitudes de liquidación tanto de Convenios y/o Contratos Interadministrativos como de Contratos Derivados y/o Funcionamiento. Estas solicitudes, fueron tramitadas por este Grupo, arrojando los siguientes resultados:

Liquidadas	Devueltas	En elaboración y revisión	En firmas	Total
3159	63	43	550	3815

Tabla 39 Solicitudes de liquidación tramitadas

4.3.1 Contratos suscritos y Legalizados

Durante el 2018, FONADE suscribió y legalizó 3.389 contratos de funcionamiento y derivados por valor de \$ 801.110 millones, como se detalla a continuación.

CLASE DE CONTRATO / AÑO	2016		2017		2018	
	Número	Valor Total	Número	Valor Total	Número	Valor Total
ACUERDO DE ESTRUCTURACIÓN	9	-	3	-	1	-
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	2	443.067.742	3	87.296.360	6	111.547.072
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE INMUEBLE RURAL	4	59.640.068	2	37.488.893	1	38.708.712
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE INMUEBLE URBANO	1	41.439.618	1	20.283.150,00	-	-
CONTRATO DE COMODATO	-	-	1	-	-	-
CONTRATO DE COMPRA – VENTA	93	22.269.329.331	25	2.207.814.517	23	9.157.650.213
CONTRATO DE CONSULTORÍA	100	157.370.910.239	113	54.338.764.176	73	7.123.075.208
CONTRATO DE CONSULTORÍA – INTERVENTORÍA	1	259.474.310	2	2.143.130.795	-	-
CONTRATO DE COOPERACIÓN	430	40.287.727.600	790	86.763.787.109	942	92.795.575.287
CONTRATO DE DONACIÓN	-	-	3	-	-	-
CONTRATO FIDUCIARIO	1	662.905.320	-	-	1	476.122.000



CLASE DE CONTRATO / AÑO	2016		2017		2018	
	Número	Valor Total	Número	Valor Total	Número	Valor Total
CONTRATO DE INTERVENTORÍA	36	48.569.696.823	20	41.466.778.458	47	18.728.791.594
CONTRATO DE MANTENIMIENTO	-	-	1	104.600.370	4	2.367.373.722
CONTRATO DE OBRA	46	81.797.336.138	44	205.591.343.410	42	263.166.206.711
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	60	176.125.451.590	77	10.086.528.822	67	248.915.909.543
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN	237	2.772.168.607	118	3.104.725.893	138	2.837.481.030
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	1020	35.574.865.253	857	41.664.132.602	710	35.845.764.380
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS	-	-	0	-	12	208.142.426
CONTRATO DE SUMINISTRO	30	33.223.456.534	36	18.986.803.581,00	16	21.420.194.304
CONTRATO DE TRANSPORTE	-	-	-	-	-	-
CONTRATO ESPECIFICO – INTERADMINISTRATIVO	25	148.757.874.668	20	198.409.726.282	1	2.972.308.918
CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	10	36.143.866.062	0	0	8	16.045.209.352
CONVENIO DE ASOCIACIÓN	28	20.017.089.505	18	11.471.896.291	12	8.988.930.831
CONVENIO DE COOPERACIÓN	2	2.931.002.600	1	1.300.000.000	1	500.000.000
CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	288	10.182.081.191	271	22.309.928.254	318	14.093.844.365
CONVENIO INTERADMINISTRATIVO DE COOPERACIÓN	2	178.331.220	4	215.124.740	1	301.116.968



CLASE DE CONTRATO / AÑO	2016		2017		2018	
	Número	Valor Total	Número	Valor Total	Número	Valor Total
ORDEN DE COMPRA	-	-	5	10.870.559.847	2	19.338.748
ORDEN DE SUMINISTRO	-	-	-	-	2	143.538.040
CONTRATOS DE FUNCIONAMIENTO	1634	65.712.394.091	1246	149.556.101.935,82	961	54.853.910.944
TOTAL GENERAL	4.059	883.380.108.510	3661	860.736.815.485	3389	801.110.740.368

Tabla 40 Contratos suscritos años 2016 – 2017 y 2018

COMPARATIVO DEL NÚMERO Y VALOR DE CONTRATOS DERIVADOS CELEBRADOS ENTRE LOS AÑOS 2016, 2017 Y 2018				
AÑO	2016	2017	2018	TOTAL
No CONTRATOS	1634	3.661	3.389	8.684
VALOR TOTAL	4.059	860.736	801.110	1.665.905

Tabla 41 Comparativo del número y valor de contratos derivados 2016 - 2017 - 2018

4.3.2 Certificaciones

La Subgerencia de Contratación desarrollo con apoyo del Área de Tecnologías de la Información los módulos web de Certificaciones Contractuales sin costo para los contratos de prestación de servicios de personas naturales, tanto de Funcionamiento de la Entidad como los contratos derivados de los Convenios. Estos módulos están habilitados en la página web de la Entidad desde el 9 y el 24 de abril de 2018, respectivamente. El balance de las certificaciones expedidas es el siguiente:

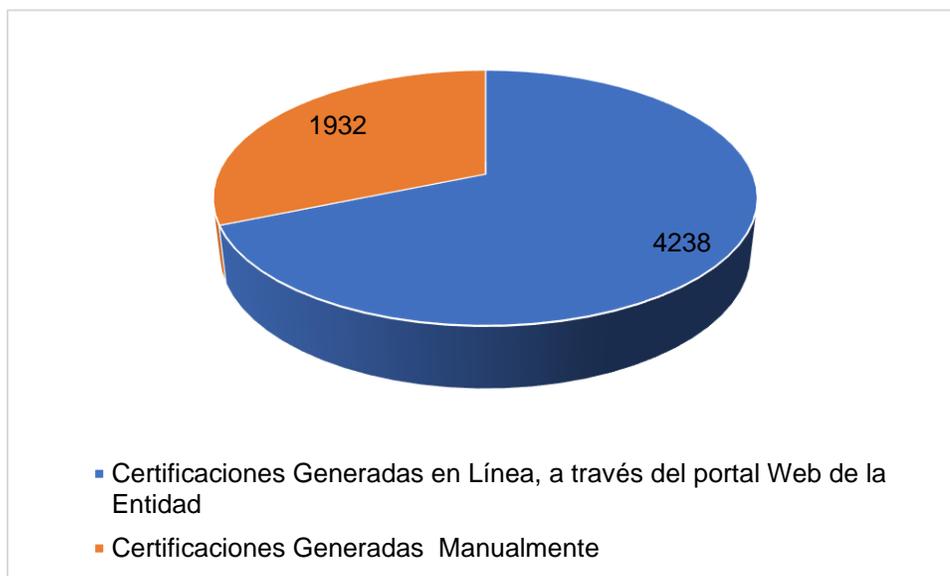
Certificaciones Tramitadas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018:

Contratos	Total
Certificaciones de Contratos Derivados	1146
Certificaciones de Contratos Funcionamiento	786
Total	1932

Tabla 42 Certificaciones manuales tramitadas en el año 2018

Contratos	Total
Certificaciones de Contratos Derivados	2454
Certificaciones de Contratos Funcionamiento	1784
Total	4238

Tabla 43 Certificaciones generadas en Línea, a través del portal Web de la Entidad



Gráfica 42 Certificaciones generadas en el año 2018

4.3.3 Procesos de Incumplimientos Contractuales

El trámite de los Procesos de Incumplimiento en el año 2018 se incrementó en un 67%. En coordinación con las Gerencias de Convenio, se gestionó el cierre de 40 procesos y 2 reclamaciones ante las aseguradoras, se cerraron 4 procesos con pago a favor de FONADE, de los cuales 3 ya fueron pagados y 1 se encuentra en el mencionado trámite de pago.

INCUMPLIMIENTOS	2018
En Estudio Jurídico Contractual	162
Suspendidos	9
Reclamaciones ante Aseguradora	2
Faltantes y devueltos	27
Cerrados	76
Terminados con pago	9
Terminado pendiente pago	1
Para iniciar Procesos Jurídicos	13
TOTAL	299

Tabla 44 Estado de incumplimientos

La Subgerencia de Contratación de FONADE continúa trabajando en el cumplimiento de la Ley 1474 de 2011 Estatuto Anticorrupción y en el Decreto 2641 de 2012, que lo reglamenta, para lo cual, desde anteriores vigencias se han implementado mecanismos para dar cumplimiento al principio de transparencia a través de las siguientes actividades:

- Medidas de seguridad en el manejo y salvaguarda de los documentos de los Procesos de Selección, a través de SECOP II con el manejo desde la plataforma de las ofertas presentadas en los distintos Procesos de Selección.
- Solicitudes de acompañamiento en los procesos de selección de gran complejidad por la Procuraduría General de la Nación, para los procesos de selección de alta complejidad o que por sus características se considere necesario.
- Rechazo y reporte ante las áreas internas y las competentes de las ofertas inconsistentes, con presuntas falsedades, en los casos en que se evidencien inconsistencias o información contradictoria en la documentación presentada dentro de las ofertas, para el inicio de las investigaciones a que haya lugar.
- Rechazo de ofertas por inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés.
- Incorporación en las Reglas de Participación de causales de rechazo por incurrir en causales de inhabilidad, incompatibilidad y conflicto de interés señaladas en la normatividad vigente.

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

5.1 GESTIÓN AUDITORÍA Y CONTROL

5.1.1 Informes de Órganos Externos de Control

Auditorías de la Contraloría General de la República – CGR

En la tabla a continuación se detallan los resultados de los Informes de la Contraloría a la evaluación de la gestión de cada vigencia para el período 2015 – 2017.

Ítem / Vigencia	2015	2016	2017
Hallazgos administrativos	17	27	5
Hallazgos con posible incidencia fiscal	3	8	1
Hallazgos con posible incidencia disciplinaria	11	13	1
Hallazgos con posible incidencia penal	0	0	0
Con Proceso administrativo sancionatorio	0	0	0
Valor hallazgos fiscales (millones)	\$297	\$3.100,2	\$4.895,2
Evaluación del Sistema de Control Interno (SCI)	Con deficiencias	Con deficiencias	SCI Financiero con deficiencias
Fenecimiento de cuenta	FENECE	NO FENECE	FENECE
Opinión Contable	Sin salvedades	Adversa o Negativa	Sin salvedades
Opinión Presupuestal	No aplica	No aplica	Con salvedades

Fuente: Informes de la Contraloría de cada vigencia.

Tabla 45 Balance de los informes de la Contraloría 2015-2017

El informe de auditoría financiera de la CGR a la vigencia 2017, emitido en junio de 2018, FENECE la cuenta de FONADE, con una opinión contable limpia y una opinión presupuestal con salvedades, mejorando la opinión y dictamen respecto a la evaluación de la vigencia anterior

Se identificaron por parte de CGR 17 hallazgos de auditorías anteriores para revisión de efectividad de las acciones del plan de mejoramiento suscrito, de las cuales once (11) son de carácter financiero y seis (6) presupuestales. La CGR declaró inefectivas las acciones planteadas por la entidad para 9 hallazgos, determinando una efectividad consolidada del 47%.

En junio de 2018 el Gerente General de FONADE suscribió el nuevo plan de mejoramiento con la CGR con 11 acciones para resolver las causas identificadas de los 5 hallazgos administrativos, y 13 acciones reformuladas para garantizar la efectividad del plan suscrito para vigencias anteriores.

Las principales acciones de este plan de mejoramiento fueron:



- Realizar avalúo del terreno playa blanca Barú y actualizar el registro contable
- Garantizar la consistencia de la información contable respecto a los procesos judiciales
- Gestionar lo que corresponda con Interventoría y ente territorial respecto al hallazgo fiscal del Contrato interadministrativo No. 2133526 de 2013 entre FONADE y el Distrito Especial de Barranquilla
- Aclarar conceptos tributarios con la DIAN sobre Servicios excluidos de IVA para el Convenio de Asociación 2162898
- Gestionar los incumplimientos que corresponda respecto a la contratación derivada del Convenio 215085 de 2015 suscrito con FONTIC
- Depurar temas pendientes de vigencias anteriores con efecto financiero y contable en lo relativo a cuentas bancarias inactivas, liquidación de convenios, depuración de cuentas por pagar y amortización de anticipos en contratación derivada.

5.1.2 Estado del Plan de Mejoramiento con corte a diciembre 2018

El plan de mejoramiento suscrito con la CGR presenta un cumplimiento en plazos del 99% y un cumplimiento integral del 98% con corte a diciembre de 2018, como se detalla en la tabla a continuación.

Vigencia	No. acciones	Cumplidas (con corte 2018)	Por cumplir (2019)	Por cumplir fuera de plazos	Cumplido en plazos (%)	Avance total %
2012	5	5	0	0	100%	100%
2013	25	25	0	0	100%	100%
Convergencia 2010/2013	5	5	0	0	100%	100%
2014	20	20	0	0	100%	100%
2015	57	57	0	0	100%	100%
Software información de comunidades Min interior.	4	4	0	0	100%	100%
Denuncia Plaza de Mercado Chipaque	5	5	0	0	100%	100%
2016	65	65	0	0	100%	100%
Anticipos 2016	46	43	2	1	98%	93%
Fonvivienda Intersectorial	11	11	0	0	100%	100%
Auditoria Financiera 2017	24	24	0	0	100%	100%
Denuncia Marsella	2	2	0	0	100%	100%
Denuncia Facatativá	2	2	0	0	100%	100%
Total general	271	268	2	1	99,6%	98,9%

Fuente: Seguimiento de avances realizado por la Asesoría de Control Interno, formato SIRECI

Tabla 46 Estado de ejecución del Plan de Mejoramiento con Contraloría

La acción no cumplida en plazos, con suscripción de compromiso de nueva fecha de cumplimiento, se señala por dependencia a continuación:

Subgerencia Técnica:

- Obtener informe de las reparaciones y del recibo de las correcciones ejecutadas en obra del municipio de Baranoa – Atlántico – 50%

5.1.3 Informe de Visita 365 Inspección In Situ - Superintendencia Financiera de Colombia

Entre noviembre y diciembre de 2017 la Superintendencia (SFC) evaluó, bajo el modelo de las tres líneas de defensa, el riesgo legal de la entidad derivado de los convenios y contratos celebrados en sus líneas de negocio, revisó el proceso de valoración de contingencias legales, los pagos de sentencias judiciales y conciliaciones efectuadas por la entidad, así como la revelación en estados financieros, y el desempeño de la Asesoría de Control Interno frente al riesgo legal contractual de la entidad, encontrando deficiencias y debilidades que podrían estar afectando la revelación de la situación financiera de FONADE.

A partir de dicho informe, la Gerencia General de FONADE adoptó un plan de acción con el propósito de atender todos los requerimientos y recomendaciones del informe, al cual se realiza seguimiento de ejecución bimestral en Comité de Auditoría y Coordinación del Sistema de Control Interno y reporte de avances a la Superintendencia Financiera.

Estado del Plan de Acción con corte a diciembre 2018

El plan de acción suscrito con la SFC presenta un cumplimiento integral del 99,4% con corte a diciembre de 2018, fecha de cierre programada para el mismo, como se detalla en la tabla a continuación.

Porcentaje alcanzado	Porcentaje esperado	Actividades pendientes de cumplimiento
99,4%	100,0%	Contratación del software de gestión de Gobierno Corporativo -GRC con el componente de auditoría interna. Se proyecta adjudicación del proceso para febrero de 2019.

Fuente: Seguimiento de avances realizado por la Asesoría de Control Interno

Tabla 47 Estado de ejecución del Plan Visita 365 (corte: diciembre 2018)

5.1.4 Informe de Visita 65 Inspección In Situ - Superintendencia Financiera de Colombia

Entre mayo y junio de 2018 la Superintendencia (SFC) evaluó el funcionamiento del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del

Terrorismo-SARLAFT implementado en FONADE, estableciendo una serie de requerimientos y recomendaciones.

A partir de dicho informe, la Junta Directiva de FONADE aprobó en agosto un plan de acción, al cual se realiza seguimiento de ejecución mensual por parte de la Revisoría Fiscal y la Asesoría de Control Interno y reporte de avances a la Superintendencia Financiera.

Estado del Plan de Acción con corte a noviembre 2018

El plan de acción suscrito con la SFC presenta un cumplimiento integral del 95,6% con corte a noviembre de 2018, fecha de cierre programada para el mismo, como se detalla en la tabla a continuación.

Porcentaje alcanzado	Porcentaje esperado	Actividades pendientes de cumplimiento
95,6%	100,0%	* Actualizar el perfil de riesgo LAFT con recomendaciones del Comité de Riesgos y presentarlo en Junta Directiva (<i>Grupo de Cumplimiento</i>) * Presentar los Informes del Oficial de Cumplimiento con corte diciembre 2018 y marzo 2019 incorporando los resultados de monitoreos de la contratación derivada (<i>Oficial de Cumplimiento</i>)

Fuente: Seguimiento de avances realizado por la Asesoría de Control Interno

Tabla 48 Estado de ejecución del Plan Visita 65 (corte: noviembre 2018)

5.1.5 Informes y Gestión de la Asesoría de Control Interno

Plan Anual de Auditoría de FONADE

El Plan Anual de Auditoría Interna 2018 de FONADE con corte a diciembre tuvo una ejecución del 97%, como se resume en la tabla a continuación:

Rol / Estrategia	Ejecutado	Planeado	% ejec.
ENFOQUE HACIA LA PREVENCIÓN Actividades de capacitación, inducción, formación o sensibilización a cargo de la ACI y los servicios de consultoría	1	1	100%
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO Auditorías de gestión (de aseguramiento) con el enfoque basado en riesgos, así como la retroalimentación de riesgos y controles.	17	17	100%
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO Informes de ley de carácter interno o externo.	23	24	96%
LIDERAZGO ESTRATÉGICO Apoyo metodológico en construcción de planes de mejoramiento efectivos, balance de adopción de recomendaciones y riesgos persistentes, asesoría en temas estratégicos	21	22	95%
RELACIÓN CON ENTES EXTERNOS DE CONTROL Informes para Contraloría, Función Pública, Derechos de Autor, y Secretaría de Transparencia	32	33	97%
Total informes/actividades	94	97	97%

Fuente: Asesoría de Control Interno

Tabla 49 Ejecución del Plan de Auditoría Interna 2018 (corte: diciembre 2018)

Explicación de lo no ejecutado por Rol:

En lo relativo al rol de “evaluación y seguimiento”, durante la vigencia 2018 no hubo verificación puntual de quejas o traslados de la Secretaria de Transparencia, porque no fue remitido ningún caso. Respecto al rol de “liderazgo estratégico” no se formuló el plan de mejoramiento de la auditoría de gestión al Convenio con el Ministerio del Interior FONSECON No. 215028 de 2015, en razón a que el informe se produjo el 27/12/2018, por lo que la fecha límite de formulación del plan de mejoramiento es el 25/01/2019. Bajo el rol de “relación con entes externos de control” no se realizó el reporte consolidado 2018 en el aplicativo FURAG II, en razón a que el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP aplazó el diligenciamiento de octubre 2018 a febrero 2019.

Durante la vigencia se ejecutaron, por demanda, las auditorías a las normas ISO certificables, en particular una auditoría a la norma ISO 9001:2015 y un seguimiento al cierre de acciones.

Principales resultados de la evaluación al Sistema de Control Interno de FONADE:

- El Índice de Desempeño Institucional de FONADE, producto del informe del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y del Sistema de Control Interno – SCI realizado bajo la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP en la herramienta del FURAG II para la vigencia 2017 y publicado en abril de 2018, es de 85.2, y comparado con 28 entidades del orden nacional con características similares a FONADE, la entidad se ubica en el quinto quintil, es decir, en el 20% superior de estas entidades evaluadas.
- Las dimensiones en las que FONADE tiene más bajo desempeño son la de Talento Humano, la política de Racionalización de Trámites y la política de Servicio al Ciudadano. Con aspectos aún por mejorar en relación con las entidades pares evaluadas, están la política de Integridad, la política de Planeación Institucional, la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, la política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, y el componente de ambiente de control.
- La evaluación del Sistema de Control Interno Contable de la vigencia 2017 bajo la metodología establecida por la Contaduría General de la Nación arrojó una calificación de 4.85 / 5.00, ubicándose en el rango de Eficiente, se recomendó evaluar la eficacia del diseño y la efectividad en la implementación de los controles del proceso contable a la Gerencia de Contabilidad y Gerencia de Gestión de Riesgos.
- Producto del informe pormenorizado de control interno consolidado cuatrimestralmente se puede resaltar que un 80% de los componentes del

SCI de FONADE se encuentra implementado adecuadamente, con adopción de mejoras durante toda la vigencia 2018, relativas a la actualización de Acuerdos de Comités del Gobierno Corporativo, de manuales y procedimientos (contratación, líneas de negocio, supervisión e interventoría, auditoría interna); de los mapas de riesgos de los sistemas SARO, SARLAFT y del mapa de riesgos de corrupción, integrando riesgos, modificando causas de los existentes y robusteciendo controles según la evaluación de efectividad realizada, con la creación del grupo de cumplimiento y fortalecimiento del control interno disciplinario; y un 20% se encuentra en proceso de reestructuración y mejora, con la gestión y trámite de modificación a la estructura organizacional para fortalecer el gobierno corporativo.

5.2 GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

En el marco del proceso de la administración de riesgos implementado en FONADE, en el año 2017 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:

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

5.2.1 Riesgo de Liquidez

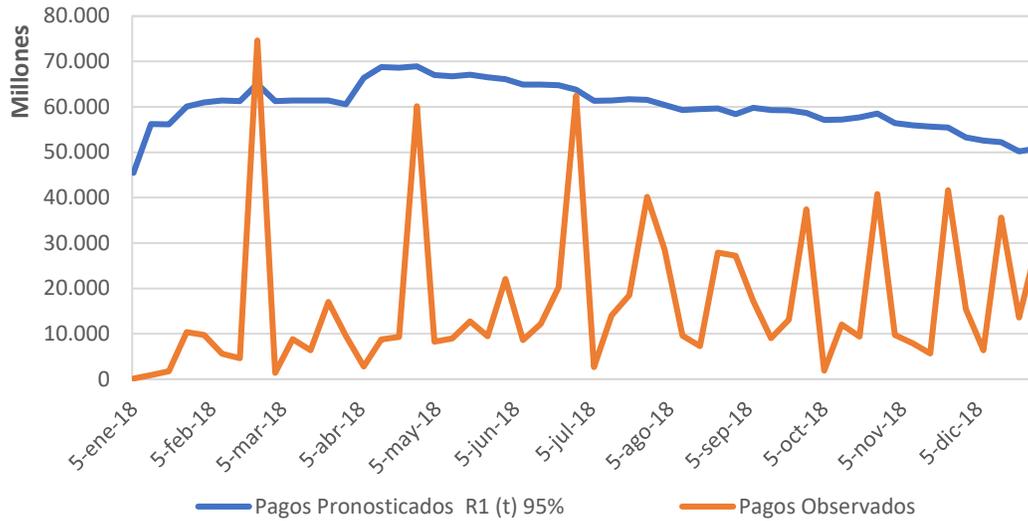
FONADE cuenta con una metodología interna para la medición del Riesgo de Liquidez que consiste en la estimación de un indicador de Riesgo de Liquidez (IRL), a partir del cual se evalúa la capacidad de la entidad para cubrir con sus activos líquidos los compromisos adquiridos en un horizonte de tiempo definido e identificar las posibles necesidades de liquidez; lo anterior apoyado en la información de tipo

presupuestal sobre el comportamiento histórico de los pagos realizados. Es importante anotar que dicha metodología fue avalada por la Superintendencia Financiera de Colombia SFC en el año 2010, y se aplica con una periodicidad semanal. Durante el año 2018, FONADE no presentó ninguna modificación al modelo establecido.

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

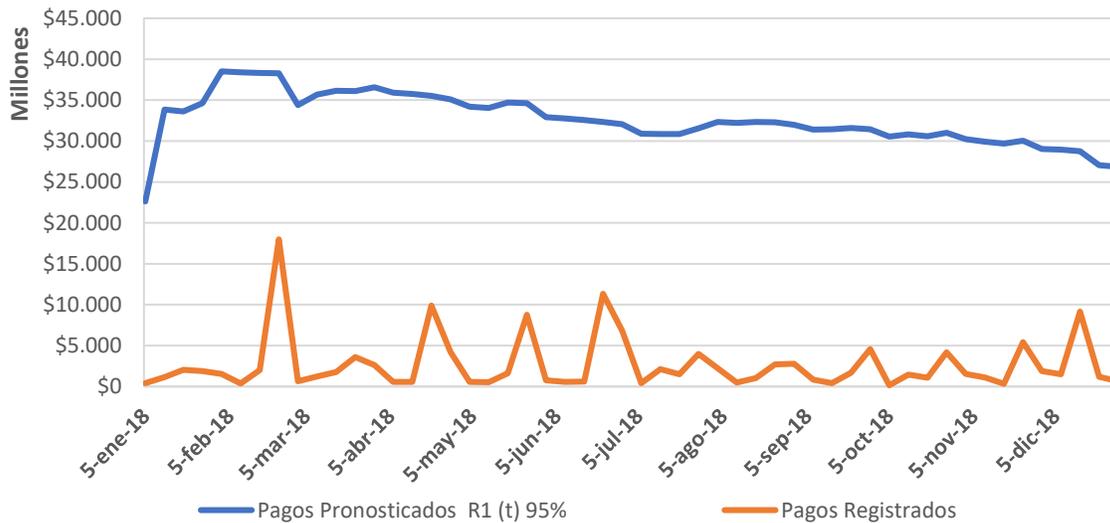
Con respecto a las estimaciones de pagos efectuadas en el periodo de evaluación se observó que en ninguna de las semanas evaluadas los pagos observados superaron los montos esperados por el modelo para cada uno de los componentes (Misional y Funcionamiento), situación que se explica principalmente en que las exigibilidades de la entidad representadas por los registros presupuestales expedidos, sobre los cuales se fundamenta la estimación de pagos supera ampliamente los niveles de ejecución de desembolsos. En el año 2018, en promedio semanalmente, la Entidad mantuvo un volumen de recursos comprometidos de \$1.38 billones, por su parte, los registros presupuestales expedidos alcanzaron en promedio los \$23.548 millones; mientras que la ejecución de desembolsos alcanzó los \$19.565 millones.

Para el componente misional los máximos niveles de pagos se presentaron en las semanas del 23 de febrero, 27 de abril y 29 de junio, con valores de \$74.644 millones, \$60.131 millones y \$62.440 millones respectivamente, movimientos que se explican principalmente en el cubrimiento de desembolsos asociados a los convenios 216138 suscrito con el DNP y 215085 suscrito con FONTIC.



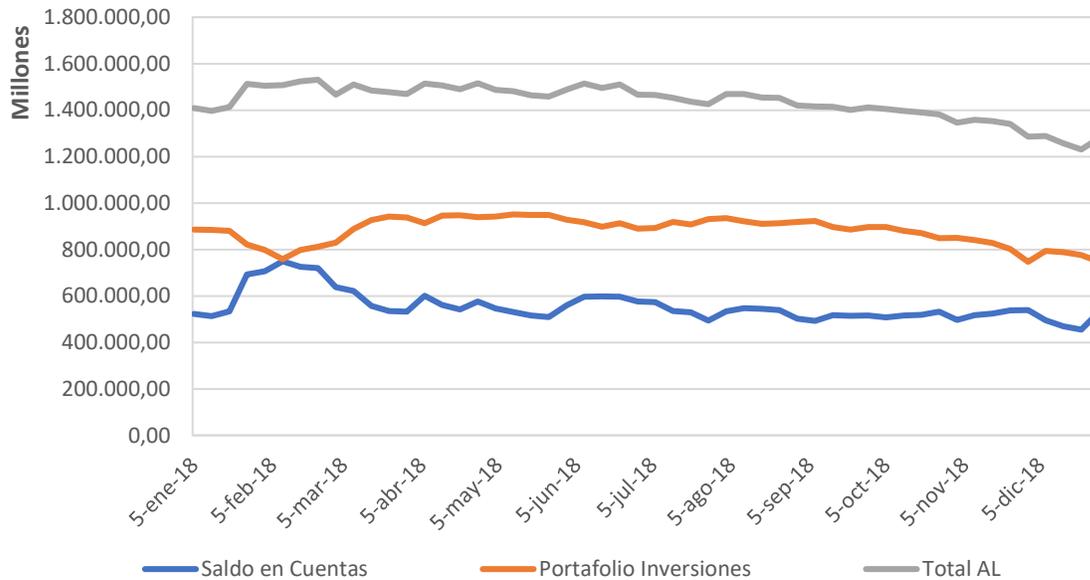
Gráfica 43 Evolución MPE vs Pagos Observados Ene – Dic 18. Componente Misional

Por su parte para el componente de funcionamiento en la semana del 23 de febrero se registró el monto de pagos más elevado al alcanzar los \$17.986 millones por efecto del giro de rendimientos financieros al convenio 212080 suscrito con el DPS por \$13.500 millones. Así mismo, las últimas semanas de diciembre mostraron un dinamismo mayor. En este componente, no se detectaron casos que los valores pagados superaran las estimaciones del modelo.



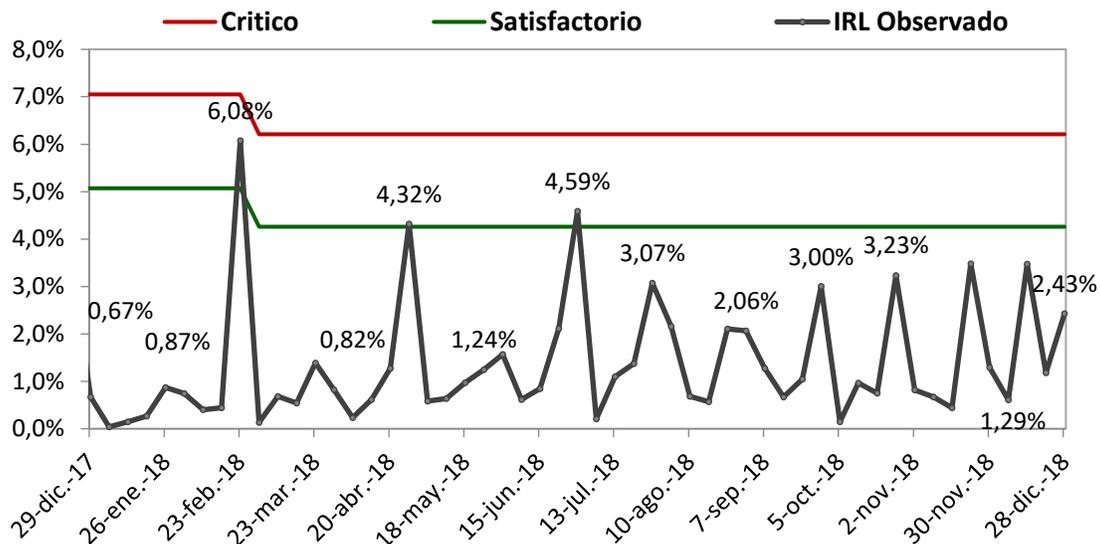
Gráfica 44 Evolución MPE vs Pagos Observados Ene – Dic 18. Componente Funcionamiento

Con relación a los activos líquidos disponibles, la entidad contó con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos; en promedio semanalmente se mantuvieron en FONADE activos líquidos por \$1,43 billones, con un descenso del 6.3% frente al observado en el 2017. Al cierre del 28 de diciembre de 2018, los activos líquidos se encuentran constituidos en un 41.5% por los saldos en cuentas bancarias y en un 58.5% por el portafolio de inversiones.



Gráfica 45 Evolución Activos Líquidos. Ene – Dic 18

Como se muestra en el siguiente gráfico, en el 2018 el indicador de Riesgo de Liquidez, IRL observado permaneció dentro del estado “Satisfactorio”, destacando una tendencia similar a la presentada en los desembolsos realizados durante el último año. En los primeros meses del año se observaron los niveles más altos del indicador, situación que se presentó por efecto de los mayores recursos ejecutados asociados con los proyectos; no obstante, la Entidad siempre contó con activos líquidos suficientes para cubrir dichas obligaciones sin afectar su situación de liquidez.



Gráfica 46 Indicador de Riesgo de Liquidez Ene – Dic 18

5.2.2 Riesgo de Mercado

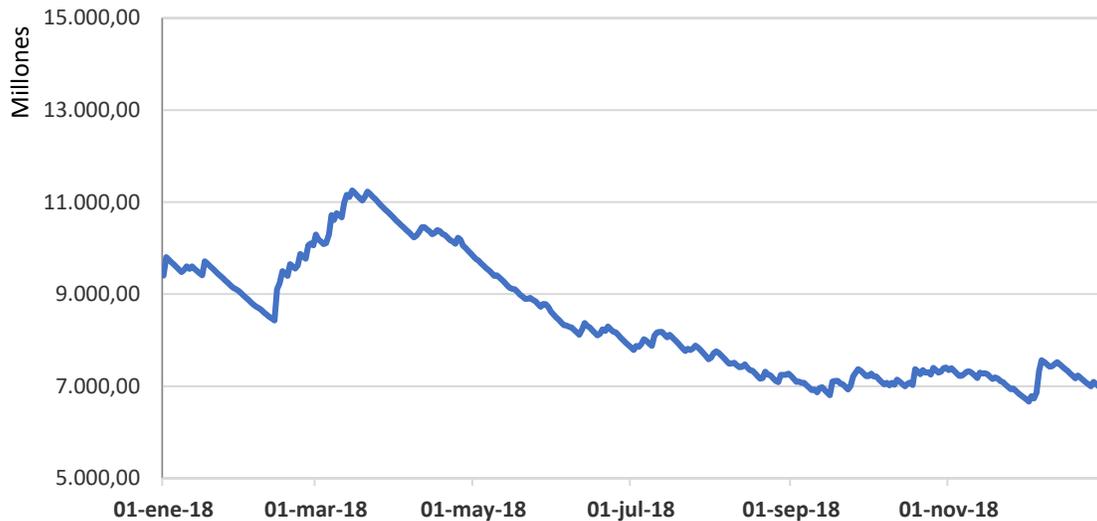
En la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE aplicó durante el año 2018 dos métodos para la estimación de este riesgo: el modelo estándar y el modelo interno. El primero de ellos aplica los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, SFC, en el capítulo XXI 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 de Montecarlo y dos métodos alternativos (Histórico y Paramétrico), 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 2018 se realizó la medición y transmisión diaria a la Superintendencia Financiera del cálculo de riesgo de mercado de las posiciones del libro de tesorería. Frente a las mediciones efectuadas se destaca el comportamiento estable del valor en riesgo (VaR) para la primera mitad del año con un promedio de \$7.318 millones, con un portafolio de inversiones conformado por inversiones principalmente por CDT's a corto y mediano plazo con un promedio de días al vencimiento de 75 días. Las variaciones observadas en su mayoría se explican por variaciones en la posición dadas las necesidades de liquidez de la Entidad.

Al cierre del 31 de diciembre de 2018 el VeR medido a través del método estándar se ubicó en \$6.901 millones, frente a los \$9.461 millones registrados al cierre del mismo periodo en 2017, de los cuales el 99.9% corresponde al factor de tasa de interés y el 0.1% restante corresponde al factor de tasa de precio de las acciones.



Gráfica 47 Evolución VeR Ene – Dic 2018

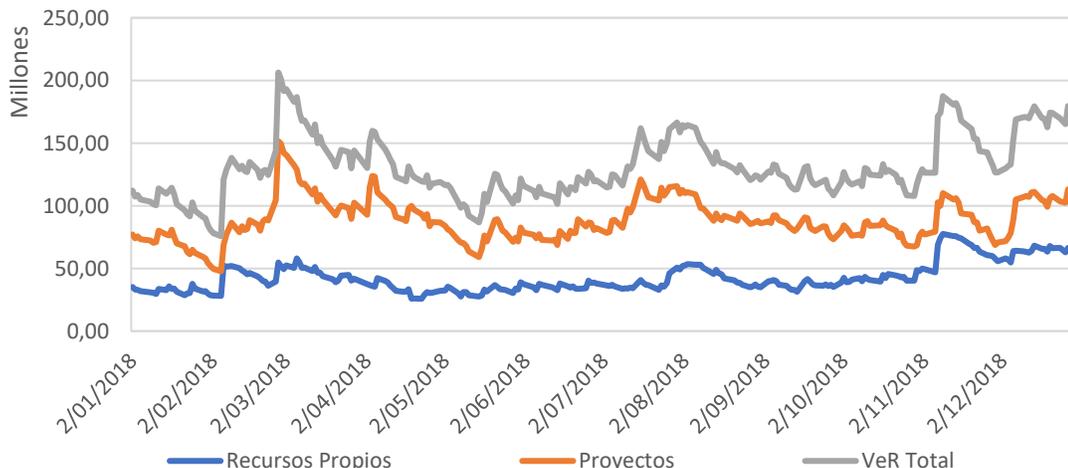
A su vez, el 87% del valor en riesgo registrado en este corte se concentra en las bandas 3, 4 y 5 lo cual evidencia la incidencia en las mediciones de VeR de las posiciones de corto plazo.

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

En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería durante el año 2017 se empleó un modelo de Simulación de MonteCarlo, mediante el cual se estimó el Valor en Riesgo, VeR, equivalente al percentil de la serie simulada de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel del 99% de confianza definido.

Bajo esta metodología la medición del riesgo de mercado se realizó de manera independiente para el portafolio de recursos propios y para el portafolio de proyectos, la cual se agrega para obtener el VeR diversificado de la entidad. También se realizó la medición y seguimiento del nivel de riesgo por tipo de emisor, tipo de título, plazo y sector, así como el seguimiento al cumplimiento de los límites de pérdidas aprobados por la Junta Directiva. Adicionalmente, se remitieron informes diarios dirigidos a la Alta Gerencia y al Área de Negociación de Inversiones y mensuales dirigidos al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró algunas variaciones en este periodo; tal como se muestra en siguiente gráfico, En el primer trimestre del año se observaron movimientos alcistas en las mediciones del VeR, si bien la composición del portafolio se mantuvo muy conservadora con una marcada participación de CDTs tasa fija de corto plazo el incremento en la posición generó una mayor exposición al riesgo, así mismo en el primer semestre del año se vio afectado por el nerviosismo que generaron las elecciones presidenciales, teniendo la incertidumbre en torno al panorama en materia fiscal de los próximos años. Por su parte en el segundo semestre el impacto respecto a la ley de financiamiento que se presentó al Congreso el 31 de octubre la cual pretende garantizar el cumplimiento de la regla fiscal y cuyo efecto se vio reflejado en la devaluación de los bonos soberanos colombianos para el mismo periodo fue el factor que generó mayor incidencia en el desempeño del mercado local y que se vio reflejado en los niveles de exposición al riesgo del portafolio de la Entidad.



Gráfica 48 Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería

Como se observa en la siguiente tabla, los niveles de riesgo del portafolio total registraron la mayor exposición en el primer trimestre del año periodo en el cual el portafolio de inversiones alcanzó el máximo valor superando los \$900.000 millones.

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	VeR / Valor Mercado Portafolio Total
1-2018	\$ 98.6	0.009%
2-2018	\$ 125.2	0.024%
3-2018	\$ 144.0	0.013%
4-2018	\$ 114.0	0.011%
5-2018	\$ 98.7	0.012%
6-2018	\$ 108.7	0.012%
7-2018	\$ 134.2	0.014%
8-2018	\$ 133.3	0.015%
9-2018	\$ 115.8	0.013%
10-2018	\$ 117.5	0.014%
11-2018	\$ 147.4	0.020%
12-2018	\$ 157.5	0.021%

Tabla 50 Promedio Mensual del VeR (Millones de Pesos) y nivel de riesgo sobre Valor del Portafolio de Inversiones

En cuanto al comportamiento del VeR Relativo (VeR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios (Ver Tabla), se observa que se dio cumplimiento a las políticas de límites de VeR, donde los niveles máximos permitidos fueron del 0.13% y 0.11% para los portafolios de recursos propios y proyectos respectivamente. Política que fue revisada y ratificada en el mes de diciembre de 2018 en los mismos niveles.

Fecha de Corte	Valor Mercado Portafolio Recursos Propios*	Valor Mercado Portafolio Proyectos*	Cumplimiento de límites RP	Cumplimiento de límites Proyectos
1-2018	\$ 237,793.2	\$ 625,444.9	0.013%	0.009%
2-2018	\$ 228,949.3	\$ 563,177.3	0.022%	0.025%
3-2018	\$ 241,142.2	\$ 656,837.3	0.017%	0.015%
4-2018	\$ 239,515.5	\$ 697,059.6	0.013%	0.012%
5-2018	\$ 243,152.1	\$ 700,374.5	0.016%	0.012%
6-2018	\$ 243,642.3	\$ 668,467.4	0.016%	0.013%
7-2018	\$ 246,011.8	\$ 682,036.8	0.020%	0.016%
8-2018	\$ 260,020.6	\$ 658,363.3	0.013%	0.013%
9-2018	\$ 268,662.4	\$ 627,372.0	0.013%	0.012%
10-2018	\$ 270,618.6	\$ 578,101.1	0.018%	0.013%
11-2018	\$ 261,127.0	\$ 485,873.2	0.021%	0.015%
12-2018	\$ 260,286.1	\$ 487,825.6	0.023%	0.021%

Tabla 51 Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos

* Valor de mercado promedio mensual de los portafolios de inversión

5.2.3 Riesgo de Emisor y Contraparte

Siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los riesgos de emisor y contraparte, el área de Gestión de Riesgos efectuó seguimiento trimestral al desempeño financiero de los emisores y contrapartes a los que se han asignado cupos para la realización de operaciones de inversión con base en los estados financieros publicados por la Superintendencia Financiera. Estos resultados fueron presentados al Comité Integral de Riesgos donde se evaluaron las recomendaciones de suspensión de actividades con aquellas entidades 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 trimestral de cupos de inversión y contraparte; con base en la información financiera de cierre de 2017, así como la de marzo, junio y septiembre de 2018.

El Grupo de Planeación y Gestión de Riesgos efectuó el seguimiento diario a la utilización de los cupos de emisor y contraparte establecidos; sin detectar incumplimiento alguno. Respecto a los límites para el manejo de recursos en cuentas bancarias, en 2018 no se presentaron excesos en los cupos asignados. No obstante producto de los ejercicios de actualización se consideró viable suprimir algunos cupos otorgados, sin embargo, a la fecha se mantienen los niveles utilizados en espera de la liquidación de los convenios que administran recursos en estos bancos y no se ha realizado la apertura de nuevas cuentas.

5.2.4 Actividades de Monitoreo y Control

Dentro de las actividades de monitoreo sobre la gestión de portafolio de inversiones durante el año 2018 el Área Grupo 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 mejorado la consistencia de la información.

Finalmente se han monitoreado la totalidad de operaciones de inversión efectuadas, sin detectar incumplimientos de los parámetros establecidos dentro del monitoreo. A la fecha no se han presentado operaciones que hayan sido notificadas a la Gerencia General y/o Asesoría de Control Interno por encontrarse por fuera de las condiciones del mercado.

5.3 GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Desde el pasado 20 de diciembre de 2007, FONADE tiene suscrito con sus trabajadores Oficiales el Pacto Colectivo a partir del cual se establece como

beneficio una línea de crédito de Libre Inversión para sus empleados. En virtud de la aplicación del marco normativo en la Información Financiera de Normas Internacionales de Contabilidad NIIF y teniendo en cuenta el plan de cuentas establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia para el manejo de la información contable, en FONADE fue necesario realizar la reclasificación de los saldos de préstamos a empleados del grupo de Otros Activos, al grupo de cartera de créditos y operaciones de leasing financiero.

De acuerdo con lo anterior y con el ánimo de dar cumplimiento a la recomendación recibida por la Superintendencia Financiera en visita realizada a la Entidad el mes de junio de 2016, se hizo necesario adoptar un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio de los créditos otorgados a los trabajadores oficiales, en virtud de lo establecido en el pacto colectivo suscrito entre FONADE y sus trabajadores oficiales.

En este sentido, FONADE documentó el Manual de Gestión de Riesgo Crediticio de Trabajadores que incorporó políticas y directrices, así como metodologías para la administración de este riesgo. El pasado mes de agosto de 2018, el Comité Integral de Riesgos evaluó e impartió su visto bueno respecto a la propuesta de creación del Manual documento que fue aprobado por la Junta Directiva el 31 de agosto de 2018.

Siguiendo los lineamientos establecidos y en el marco de la Alianza Estratégica suscrita en el año 2008, a la fecha la administración de la cartera es compartida con el Fondo de Empleados de FONADE – FONDEFON, entidad asociativa y vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

5.4 GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

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

Las políticas, procedimientos y metodologías para la gestión de riesgo operativo se encuentran definidos en el MAP805 Manual de Gestión de Riesgos Operativos (V9), cuya actualización fue aprobada por la Junta Directiva en el mes de noviembre, el Procedimiento PAP812 de Gestión del Riesgo (V3), la Guía Metodológica de Gestión de Riesgos (V3A) – GAP805, y la Guía para el diligenciamiento del registro de eventos de riesgo operativo (V5).

Por otra parte, con el fin de dar cumplimiento al numeral 3.1.3 Control y 3.2.8 Divulgación de Información del capítulo XXIII de la CBCF, en FONADE desde el mes de mayo se trabajó en la actualización del Perfil de Riesgo Operativo

Institucional 2018 (10ª versión), para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- Capacitación a los gestores de riesgos con el fin de entrenarlos en las metodologías de riesgos que se utilizaron en las mesas de trabajo programadas.
- Generación, remisión, análisis y cargue del listado de Stakeholders o partes interesadas de los procesos.
- Análisis del contexto interno, externo y específico.
- Realización de mesas de trabajo para la identificación y valoración de riesgos y controles asociados a los procesos con los líderes de cada proceso y sus equipos de trabajo. Así mismo, como parte de las actividades efectuadas para obtener el perfil de riesgo operativo de la entidad, se realizaron actas de cierre donde se sintetizaron los cambios efectuados a cada matriz de riesgos operativos, ejercicio en el que participaron los responsables de proceso, así como el cargue de las matrices de riesgo operativo al aplicativo ERA para realizar la consolidación y generación del Perfil de Riesgo 2018.
- Se destaca que para la generación del perfil de riesgo en la vigencia 2018, se realizó una identificación de los riesgos legales a los que se ve expuesta la entidad en cada uno de los procesos.
- Actualización de la documentación de controles.

Igualmente, el grupo de Planeación y Gestión de Riesgos que ejecuta las funciones de la URO, remitió al Representante Legal y presentado al Comité Integral de Riesgos (CIR) y a la Junta Directiva los informes semestrales de la Gestión de Riesgo Operativo, siendo el último el correspondiente al primer semestre de 2018, que fue compartido en el mes de agosto. Así mismo, adelantó las actividades de monitoreo del SARO y el informe de seguimiento al Reporte de los eventos de Riesgos Operativos al corte del segundo semestre de 2017 y primer semestre de 2018. Del mismo modo, presentó los informes de seguimiento a los indicadores de riesgos correspondientes a estos mismos periodos.

Respecto a los planes de tratamiento, entre febrero y abril de 2017 se realizó la formulación y aprobación de los planes de tratamiento para mitigar 12 riesgos operativos con nivel de severidad residual “Importante” que fueron identificados en 2017 y 7 riesgos de corrupción en nivel “Alto”, los cuales se encuentran en ejecución por parte de las áreas responsables. Para el 2018 se designó la función de seguimiento de los planes de tratamiento a Planeación y Gestión de Riesgos, este grupo adelantó la verificación al cumplimiento de estos planes cada dos meses; de la misma manera, se realizó evaluación a la efectividad de 75 controles asociados a 25 riesgos. Adicionalmente, efectuó seguimiento a los reportes de eventos de

riesgo operativo que debieron ser reportados de acuerdo a los hallazgos, análisis de los perfiles de riesgos de negocios y otras fuentes de información.

En materia de capacitación durante el 2018 se adelantaron las siguientes actividades:

- Sesión con los Gerentes de convenios y los equipos de trabajo de la Subgerencia Técnica para explicar la metodología de generación de perfiles de riesgos de convenios y las responsabilidades respecto al SARO;
- Capacitación sobre las obligaciones de los Líderes de proceso y Gestores de Riesgo;
- Taller para la formulación de indicadores prospectivos, en el que se logró que los equipos de trabajo de las diferentes áreas de la Entidad plantearan una propuesta de indicadores de riesgo para monitorear los riesgos del proceso,
- Concurso sobre Experto en Eventos de Riesgo;
- Semana de Prevención del Riesgo las cuales fueron sesiones de capacitación presenciales, dirigidas a todos los colaboradores de la entidad (planta, contratistas); los temas tratados Riesgo Operativo, Riesgo de lavado de activos y prevención del fraude y Corrupción;
- Capacitación sobre las obligaciones de los Líderes de proceso y gestores de riesgo.
- Asimismo, se lidero la capacitación sobre conceptos generales del SARO a través de la herramienta E-learning dirigida a los colaboradores de la Entidad.
- Se realizaron sesiones de inducción presenciales sobre la gestión de riesgo operativo, organizadas por el área de Talento Humano y dirigidas a los nuevos colaboradores de la Entidad, desarrolladas durante los meses de enero, abril (nuevos contratistas – cesión de febrero y marzo pues nos encontrábamos en ley de garantías), mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre en las que se contó con la participación de 133 colaboradores.

De esta manera, durante este año se adelantaron diferentes tipos de capacitaciones con la participación de 889 asistentes en todas las sesiones, incluidos 55 funcionarios.

Finalmente, en lo concerniente a los órganos de control, se presentó la evidencia de las acciones adelantadas para dar cumplimiento a los diferentes compromisos adquiridos en el marco de las auditorías realizadas al Sistema de Administración de Riesgos Operativos.

5.5 GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN

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

FONADE cuenta con un perfil de riesgo de fraude y corrupción, el cual fue actualizado durante el 2018 de forma paralela a la actualización de los riesgo operativos, contando con la participación de los actores de los diferentes procesos y áreas de la entidad, en el cual se identificaron y valoraron los posibles riesgos de corrupción en cada uno de los procesos de la cadena de valor de la entidad, se realizó la documentación de los controles asociados a cada uno de los riesgos identificados y calificación de la eficacia de los mismos.

Es importante mencionar, que a los participantes en el ejercicio de actualización de riesgos de corrupción se les explicó la metodología empleada para la identificación, medición y control de los riesgos de corrupción.

Finalmente, se puede precisar que este perfil se generó mediante la homologación de las escalas de valoración de SARO respecto a la establecida en el documento metodológico: “Estrategias para la construcción del Plan anticorrupción y Atención al Ciudadano”, y Estándares sobre la administración de riesgos, emitido por la función pública. Del mismo modo, los riesgos de corrupción se incluyeron en las matrices de riesgo operativos de cada proceso.

5.6 GESTIÓN DEL RIESGO DEL NEGOCIO

Conscientes de la necesidad de gestionar los riesgos identificados durante las diferentes etapas de la de cada uno de los negocios , desde al año 2015 FONADE ha venido trabajando en el desarrollo de un modelo de prima por riesgo fundamentado en variables cuantitativas, en busca incorporar este factor en la herramienta de costeo (a partir de la cual se estiman las cuotas de gerencia y/o administración cobradas en el marco de la ejecución de los proyectos) y sustituir la metodología aplicada sustentada principalmente en un análisis cualitativo. En este sentido durante el primer semestre del año 2018, se implementó previa aprobación de los miembros del comité de negocios, el modelo de cálculo de la prima por riesgo, para nuevos negocios y novedades contractuales, el cual incluye información de fuentes internas y externas que valoran las características propias de cada negocio, el cliente, la localización geográfica y el perfil de riesgo de los proyectos. De esta manera, actualmente el grupo de Planeación y Gestión de Riesgos participa de manera activa en la identificación y proporciona el soporte necesario para la valoración de los riesgos por parte del gerente responsable previo a la suscripción de nuevos negocios y/o novedades contractuales

Así mismo y dada la necesidad de contar con un perfil de riesgo por proyecto al inicio del año 2018 se estableció plan de trabajo para el levantamiento de riesgos y controles de los convenios en ejecución, dicha actividad fue desarrollada durante el primer semestre del año, logrando fortalecer la cultura de la gestión de riesgos en la entidad a través del levantamiento de los perfiles de riesgo no solo de los negocios vigentes sino trasladando este análisis a las propuestas de nuevos negocios, herramienta que se ha convertido en un instrumento clave para la gestión de los equipos de gerencia.

A la fecha se realizó el levantamiento de los perfiles de riesgo para todos los convenios de gerencia, gestión, evaluación y estructuración de proyectos vigentes. Así mismo se estimaron primas de riesgo para todas las novedades contractuales tramitadas ante el Comité de Negocios.

De manera paralela en 2018 se documentó en el manual de las líneas de negocio una definición de lineamientos para la gestión de riesgos del negocio.

5.7 PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (PCN)

En el contexto de la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), FONADE ha adelantado el diseño y desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio, en conformidad con lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia en el Capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera, relacionado con las Reglas Relativas a la Administración del Riesgo Operativo y en la circular externa N°038 de septiembre de 2009 en las que cuales se especifica que las entidades deben definir, implementar, probar y mantener un proceso para administrar la continuidad del negocio.

Para tal efecto, la Entidad adoptó las buenas prácticas establecidas en los siguientes estándares internacionales relacionados con seguridad de la información y continuidad del negocio: ISO 22301 (Sistema para la Gestión de la Continuidad del Negocio), la ISO/IEC 27001 (Tecnologías de Información – Técnicas de Seguridad - Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información – Requerimientos), ISO/IEC 27002 (Tecnologías de Información – Técnicas de Seguridad – Código de conducta para los controles de seguridad de la información) y la ISO 27031 (Directrices para la preparación de la información y las comunicaciones para la Continuidad del Negocio.)

Para el año 2018 se realizó la planeación de las actividades del Plan de Continuidad del Negocio apoyado por los grupos de talento humano, servicios administrativos, tecnologías de la información y planeación y gestión del riesgo. Teniendo en cuenta las labores habituales del plan de continuidad tales como pruebas al PCN, capacitaciones y revisión de procedimientos, así como la implementación de mejoras como resultado del plan de mantenimiento al PCN del año 2017.

Para la vigencia 2018 se aprobó el plan de pruebas que contiene 7 pruebas al Plan de Continuidad con diferentes componentes y que tienen como objetivo probar la totalidad de la estrategia de continuidad, comenzando por pruebas con bajo grado de dificultad y terminando con una prueba integral del total de la estrategia de continuidad.

Durante el año 2018 se realizaron las siguientes actividades:

- Se actualizó toda la documentación del Plan de Continuidad, iniciando por el Manual de Continuidad v3b del 17 de septiembre de 2018, donde se adicionaron mejoras según los requerimientos de la ISO27001 y 23001, así como implementación de las mejoras como resultado del mantenimiento al PCN 2017. En este se El manual se alineó a las actividades que se deben realizar durante el año, teniendo en cuenta el ciclo PHVA, normalizando la gestión de la continuidad.
- Se actualizó el procedimiento de atención a emergencias y el de prevención de emergencias, unificándolo en un solo procedimiento, adicionando las recomendaciones de la norma, y la implementación de los Procedimientos Operativos Normalizados PONs, mejorando la atención y respuesta ante posibles emergencias. Cada uno de estos procedimientos busca definir el paso a paso a realizar durante una emergencia, diferenciando los principales riesgos según el análisis de riesgos realizado por la ARL. Estos planes incluyen entre otros, la atención a conatos de incendio, sismos, terrorismo, vandalismo e inundaciones.
- Se realizó la revisión por la dirección de las estrategias y estado actual del PCN, informando al comité de gerencia los procesos que hacen parte del PCN y el plan de acción para la mejora, incluyendo la implementación de la estrategia de acceso remoto seguro para el personal vital.
- Se programaron 7 pruebas al plan de continuidad del negocio, donde se destacan la prueba de evacuación total del edificio FONADE, ejecutada durante el simulacro distrital de evacuación en octubre y el simulacro total, donde se probó la totalidad de la estrategia de continuidad incluyendo el retorno a la operación normal, donde se retornan los datos generados en contingencia en el centro de cómputo alternativo al centro de cómputo principal.
- Se realizó el Análisis de Impacto al Negocio BIA mediante mesas de trabajo con los representantes y líderes de los procesos del negocio, para esta vigencia se profundizó en la metodología, pasando de procesos críticos a actividades críticas del negocio, optimizando los recursos, los tiempos y el personal solo a las actividades más críticas de la entidad en caso de presentarse una contingencia. Como resultado de este análisis se obtuvieron las actividades críticas del negocio, los requerimientos tecnológicos críticos, los requerimientos

logísticos y los requerimientos de personal vital. Los resultados del BIA se implementarán en la vigencia 2019.

- Se realizó la simulación al procedimiento de evaluación de daños físicos y tecnológicos, en conjunto con el simulacro de evacuación distrital, donde se verifican los equipos, componentes logísticos, estado de la infraestructura y demás necesarios para tomar la decisión si se puede retornar al edificio FONADE después de una emergencia y los posibles daños que se deban atender.
- Se realizó el análisis de puntos únicos de falla a la plataforma tecnológica, donde se evalúan los elementos que no se encuentran en alta disponibilidad y que, en caso de falla, pueden llegar a detener la operación. Los resultados se evalúan y generan un plan de acción, donde se define cómo se mitigará el riesgo de los hallazgos.
- Se inició el mantenimiento al PCN, fase en la que se recopilan los resultados de todas las actividades del Plan de Continuidad del año 2018 como pruebas, análisis de riesgos, monitoreo, BIA, etc. y se genera un plan de acción con las mejoras a implementar durante el siguiente año.
- Se realizó el monitoreo al PCN correspondiente al 1er semestre de 2018. En esta actividad se hace una revisión a las actividades realizadas durante el semestre anterior y se comparan con las actividades planeadas y los resultados previstos. En este informe se ve reflejado la implementación del Centro Alterno de Operaciones como principal componente, dando completitud a la estrategia de continuidad adoptada por FONADE.
- Se realizó, en conjunto con la administración del edificio, la verificación de la subestación eléctrica, las plantas eléctricas, los sensores de humo, bombas hidráulicas, los sistemas de transferencia y las UPS. Como resultado, se certifica que los equipos de emergencias se encuentran preparados para operar en caso de ocurrir un evento de emergencia que así lo requiera.
- Se realizaron dos reinducciones generales a los colaboradores de FONADE respecto a los conceptos básicos del Plan de Continuidad del Negocio y el plan de Emergencias, durante jornadas de capacitación realizadas en el primer y segundo semestre del año. Adicionalmente se realizan capacitaciones periódicas al personal que ingresa a laboral como nuevo colaborador. Las capacitaciones son claves para el buen desarrollo de la estrategia de continuidad, ya que este es el escenario ideal en donde el personal que conforma los diferentes equipos involucrados dentro del Plan de continuidad de negocio, así como el personal de la entidad cuentan con el apoyo de profesionales calificados, los cuales contribuyen con el fortalecimiento y desarrollo de habilidades necesarias para saber cómo actuar ante una contingencia real.

- Se entregó la guía rápida de continuidad del Negocio y atención a emergencias, folleto donde se reúnen los conceptos básicos que debe conocer todo el personal sobre cómo actuar en caso de presentarse una emergencia. Esta guía facilita la sensibilización y capacitación de los colaboradores, adicional a esto, se realizó una evaluación virtual, donde se verifica la apropiación de los conocimientos contenidos en la guía.
- Se capacitó a los equipos del PCN sobre sus roles y responsabilidades dentro del manual de Continuidad de la Entidad, así como el procedimiento de activación del PCN, donde participó el equipo directivo, encargado de tomar esta decisión.

5.8 GESTIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

La Superintendencia Financiera de Colombia impartió en el capítulo IV del título IV de la Parte I de la Circular Básica Jurídica (C.E. N°029/2014), instrucciones relativas a la administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo que las entidades vigiladas deben implementar para gestionar el Riesgo LA/FT. En este sentido, y con el propósito de dar cumplimiento a la citada normatividad, FONADE como empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, sometida a la vigilancia de esa Superintendencia, tiene implementado el Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), el cual se ejecuta a través de etapas y elementos, que deben cubrir todas las actividades de su objeto social, que contiene las políticas, procedimientos y metodologías aprobados por la Junta Directiva en la materia, así como los roles y responsabilidades que deben cumplir cada una de las instancias y niveles de la Entidad, con el fin de protegerse de ser utilizada como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas.

En cumplimiento a las obligaciones de FONADE relacionadas con la administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, durante el año 2018 se elaboró y presentó al Comité Integral de Riesgos, el Plan de Actividades y el Plan Anual de Capacitación propuesto para la vigencia, el cual fue aprobado en la sesión del mes de febrero. En cumplimiento de lo establecido en dicho plan, se procedió a la publicación, en el catálogo documental del sistema de gestión de riesgos, de las versiones actualizadas del perfil de riesgo LAFT correspondiente al año 2017, presentado a la Junta Directiva en la sesión del mes de enero de 2018.

De la misma manera, se ejecutaron las actividades de monitoreo del SARLAFT correspondientes al segundo semestre de 2017. En los meses de mayo y junio, se llevó a cabo la inspección InSitu por parte de la Superintendencia Financiera de

Colombia donde se evaluó el funcionamiento del Sistema de Prevención del Riesgo LAFT implementado en FONADE, visita que tuvo una duración de cinco semanas, destacando dentro del informe de recomendaciones oportunidades de mejora relacionadas con la definición del factor de riesgo cliente, perfil de riesgos, segmentación y actividades de monitoreo.

Con ocasión a las recomendaciones, Fonade llevó a cabo la formulación de un plan de mejoramiento con un periodo de ejecución de 4 meses comprendidos entre los meses de agosto y noviembre que estuvo orientado al fortalecimiento de cada una de las etapas del sistema y que tuvo dentro de los principales productos alcanzados la creación del grupo de cumplimiento de SARLAFT en la Entidad bajo la dirección del Oficial de Cumplimiento Principal, cargo de segundo nivel jerárquico, el cual ejercerá de forma exclusiva las actividades propias del sistema de administración de riesgos del lavado de activos, dándole mayor importancia a la gestión de este riesgo en la Entidad;

Adicionalmente se amplió el marco de acción del sistema desde la concepción misma del factor de riesgo cliente, con lo cual se reformularon instrumentos del SARLAFT como la segmentación de los factores de riesgo, el diseño de las señales de alerta y el seguimiento de las actividades de la entidad, adicionalmente con este nuevo enfoque y principalmente tras involucrar grupos de trabajo misionales y de apoyo se logró la actualización del perfil de riesgo LAFT.

Con la implementación de las recomendaciones realizadas por la Superintendencia se dio inicio a una fase de reestructuración y fortalecimiento del sistema en busca de adoptar un sistema de prevención del riesgo LAFT más exigente y riguroso en la Entidad cuya transformación se mantendrá en mejora continua, pues a partir de los ajustes efectuados, el Grupo de Cumplimiento SARLAFT deberá mantenerse atento a ajustar el sistema según se requiera a partir del resultado de las actividades desplegadas para dar cumplimiento a cada etapa del SARLAFT.

Durante el 2018 se efectuaron ajustes al formato de conocimiento de cliente de la entidad FAP801 derivados del entendimiento de los datos en desarrollo del proceso; a través de los cuales se espera optimizar la verificación y captura de información con calidad. Adicionalmente el Grupo de Cumplimiento SARLAFT desconcentró la función de consultas de listas, optimizando la gestión encaminada a proporcionar una debida diligencia cuando se presenten coincidencias en listas que puedan tener relevancia para el SARLAFT.

En el marco del cumplimiento al plan anual de capacitación, se realizaron las jornadas de inducción a los nuevos colaboradores que ingresaron a la entidad y haciendo énfasis en el procedimiento de conocimiento del cliente y reportes de operaciones inusuales. Así mismo se requirió la capacitación en materia de SARLAFT a través de la herramienta E-Learning provista por la UIAF a los gestores de riesgo de los procesos. De igual forma, se realizó una jornada de capacitación

dirigida a los responsables de proceso, Gestores de Riesgo y Gerentes de Convenio, con el objeto de brindar mayor claridad frente al proceso de conocimiento del cliente, y se realizó la capacitación anual para todos los colaboradores con el propósito de sensibilizarlos sobre los riesgos, obligaciones y consecuencias por el incumplimiento de las políticas establecidas por la entidad para el control y prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.

Finalmente, se dio cumplimiento al envío de los reportes de carácter objetivo y subjetivo a la UIAF, aplicables al objeto social de FONADE, de acuerdo con la periodicidad establecida, se han atendido los requerimientos efectuados por la Superfinanciera, los requerimientos realizados por la Revisoría Fiscal y Control Interno, como parte de la evaluación periódica al SARLAFT y se han presentado ante la Junta Directiva los informes de gestión trimestral del Oficial de Cumplimiento.

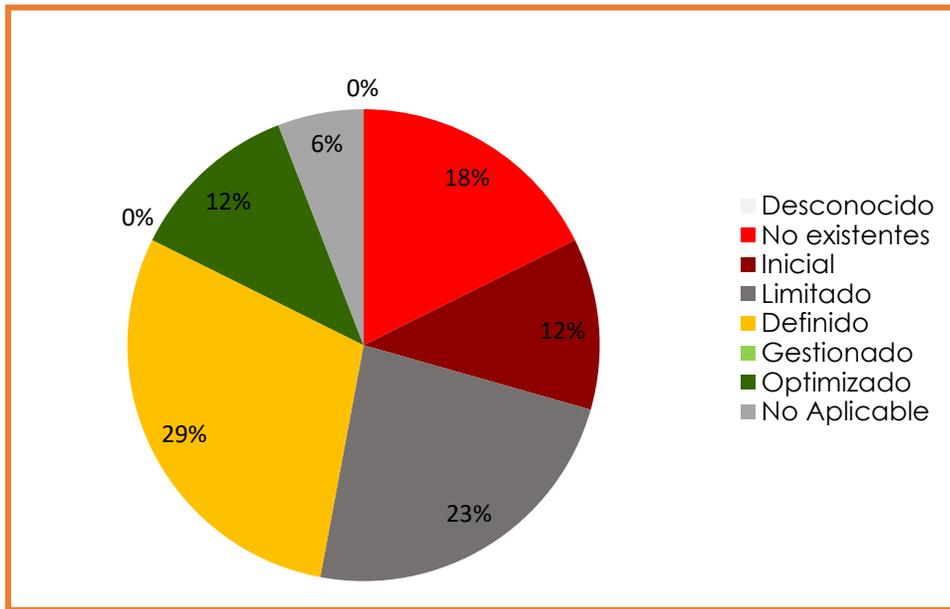
5.9 Información Requerida: Implementación del SGSI

Dando cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia, Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones en materia de seguridad digital según el decreto 1008 del 2018, FONADE ha definido e implementado políticas, procedimientos y controles enfocados a la protección de la Información, además de la armonización y mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información (SGSI) y con ello a la implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información – (MSPI) propuesto por el MINTIC, con el objetivo de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información, promulgando su buen uso y la privacidad de los mismos.

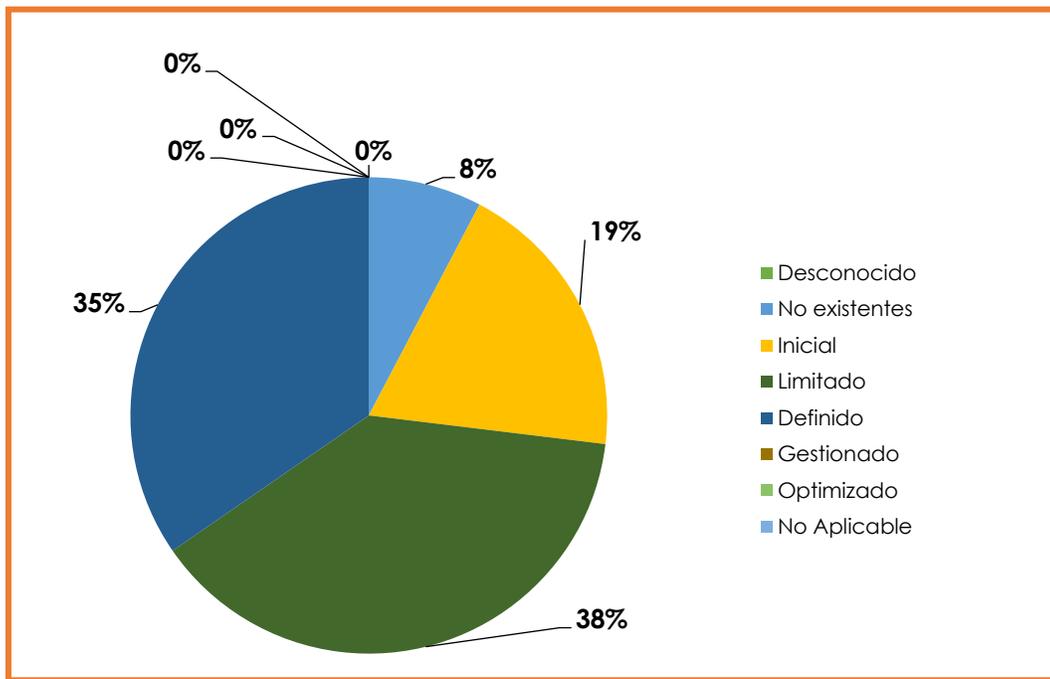
5.9.1 Implementación del SGSI

1. Requisitos legales

- En materia de protección de datos personales se ha realizado un autodiagnóstico frente al cumplimiento de lo exigible por la ley 1581 de 2012, y los decretos 1377 de 2013, 886 de 2014 y 1074 de 2015; durante el primer semestre del 2018 se adelantó la medición del Programa Integral de Protección de Datos Personales; definiendo el cumplimiento de los demás requisitos establecidos en la normatividad, particularmente el de realizar el registro de bases de datos en el Registro Nacional de Bases de Datos – RNBD. Los resultados se visualizan a continuación en las siguientes ilustraciones:



Gráfica 49 Estado de los requisitos normativos de Protección de Datos Personales



Gráfica 50 Estado de implementación de los controles de seguridad indicados por la SIC en RNBD

2. Estado de la implementación del SGSI y cumplimiento de la política de Seguridad Digital

- Se realizó autodiagnóstico para determinar el grado de cumplimiento de la norma ISO 27001:2013 y el grado de madurez de sus controles en concordancia al Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI).

Escala de valoración del Nivel de Madurez propuesta por el MSPI (Modelo de seguridad y privacidad de la Información) del MINTIC		Discriminación de los controles del SGSI (Sistema de Gestión de Seguridad de la Información) de Fonade, de acuerdo con el nivel de madurez del MSPI	
Nombre del Nivel de Madurez del MSPI	% Ref. de valoración del control	# de controles del SGSI de Fonade	% de controles del SGSI de Fonade
Gestionado - Controlado	100%	1	1%
Desarrollado- Implementado	80%	54	48%
Aprobado - Socializado	60%	42	37%
Elaborado- Documentado	40%	4	3%
Iniciado	20%	8	7%
No iniciado	0%	5	4%
TOTALES		114	100%

Tabla 52 Resultados del estado de los controles del anexo A de la norma ISO27001:2013

En la gráfica se observa que 54 controles equivalente al 48% del total del Anexo A de la norma ISO 27001:2013 se encuentran en un nivel de madurez de “Desarrollado - Implementado” o certificable. 42 controles equivalentes al 37% del total del Anexo A de la norma se encuentra en el nivel de madurez de “Aprobado – Socializado”, por lo cual se concluye que el esfuerzo de la Entidad en el primer semestre del 2019 es poder llevarlos al grado de madurez certificable que es el “Desarrollado – Implementado”.

3. Gestión de Riesgos a relacionada de Seguridad de la Información

- Se realizó la actualización del perfil de riesgo de seguridad de la información y datos personales de la entidad.

4. Otros avances

- En materia de sensibilización y capacitación en seguridad de la información, durante el 2018 se continuó con la publicación en la Intranet y en la cartelera institucional de boletines y piezas de comunicación sobre las prácticas adecuadas en materia de seguridad y protección de la información; se definió y se socializó el decálogo de seguridad y privacidad de la información, se realizaron jornadas de sensibilización en materia de protección de datos personales y seguridad de la información enmarcadas en el proceso de inducción de nuevos colaboradores y funcionarios.
- Se actualizó el manual de políticas de seguridad de la información y la Política de Tratamiento de la Información de la Entidad.
- Se establecieron diferentes políticas encaminadas a mejorar la seguridad y privacidad de la información, tales como política de backup, procedimiento de seguridad física, se elaboró e instaló el aviso de videovigilancia, así como también se implementaron diferentes controles de seguridad de la información.
- Se definieron los indicadores de gestión de los 3 componentes del sistema (personas, procesos y tecnología).
- Se incluyó cláusulas de tratamiento de datos personales, de confidencialidad y buen uso de los usuarios y contraseñas asignados a los contratistas en el Anexo de Condiciones Generales.
- Se elaboró la autorización de tratamiento de datos personales para menores de edad, como también del tratamiento de los datos personales a los funcionarios.
- Se realizó guía e instrumento para la calificación y clasificación de los activos de información de la entidad.
- Se realizó plan de cultura organizacional en seguridad y privacidad de la información.

5.10 PLANEACIÓN

5.10.1 Plan de Acción Institucional 2018

El 30 de enero de 2018 se presentó la versión final del Plan de Acción Institucional 2018, a la Junta Directiva el cual fue aprobado por esa instancia, según consta en el acta No. 621

El Plan Acción de 2018 está encaminado a lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos: i) Optimización y Focalización de la Actividad Misional, ii) Calidad y Oportunidad, iii) Sostenibilidad Financiera y iv) Desarrollo Organizacional.

Alineado tanto a los objetivos internos como a los propósitos del Gobierno Nacional, incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo, y específicamente a las estrategias de Competitividad e Infraestructuras Estratégicas y de Buen Gobierno, se formularon como parte del Plan de Acción de FONADE nueve proyectos estratégicos, para la vigencia 2018, como se presenta en el gráfico:

ESTRATEGIA PND	COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURAS ESTRATÉGICAS			BUEN GOBIERNO
OBJETIVO ESTRATEGICO	1. OPTIMIZAR Y FOCALIZAR LA ACTIVIDAD MISIONAL	2. EJECUTAR LOS PROYECTOS CON CALIDAD Y OPORTUNIDAD	3. PROMOVER LA SOSTENIBILIDAD OPERACIONAL DE LA ENTIDAD	4. DESARROLLAR ORGANIZACIONALMENTE LA ENTIDAD
PROYECTOS ESTRATÉGICOS PLAN DE ACCIÓN 2017	1. ACTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE NUEVOS NEGOCIOS	2. OPTIMIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO A LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS	5. GESTIÓN INTEGRAL DE NUEVOS NEGOCIOS	6. IMPLEMENTACIÓN DEL ERP
		4. OPTIMIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES		7. OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS
				8. EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE FONADE VS LA NECESIDAD DE LAS ÁREAS 9. PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO

Gráfica 51 Alineación Plan de Acción 2018

En concordancia con lo anterior y en línea con los informes de la Superintendencia Financiera y de la Contraloría al cierre de 2017, que identificaban vulnerabilidades en la gestión de la entidad, el Plan de Acción Institucional 2018 se enmarcó en 9 proyectos:

1. Actualización de la metodología para nuevos Negocios.
2. Optimización del seguimiento a la supervisión de proyectos.
3. Optimización en la liquidación de convenios y contratos derivados y de funcionamiento en la entidad.
4. Optimización de los acuerdos de niveles de servicio en el proceso de gestión de proveedores.
5. Gestión integral de nuevos negocios.
6. Implementación del Sistema ERP.
7. Optimización gestión de activos.

8. Evaluación de la estructura administrativa actual de FONADE vs la necesidad de las áreas.
9. Plan institucional de gestión y desempeño

Proyecto de Actualización de la metodología para nuevos Negocios

Al inicio de 2018, se contaba con un procedimiento desactualizado y carente de lineamientos claros para la negociación de líneas misionales, con importantes debilidades dada la inexistencia de un canal único para la evaluación y trámite de nuevos negocios, para subsanar esto, se propuso este proyecto para desarrollarse con las siguientes actividades:

- Revisión y actualización del procedimiento de nuevos negocios.
- Revisión de los puntos de control y actualización de la ficha.
- Socialización y divulgación de la metodología

Proyecto de Optimización del seguimiento a la supervisión de proyectos.

Conscientes de la importancia de fortalecer la supervisión y la interventoría de los proyectos y de responder a las expectativas de los clientes respecto a la entrega de los mismos por parte de FONADE bajo los principios de calidad y oportunidad, se da continuidad al proyecto del 2017, para 2018 se propone adelantar las siguientes actividades:

- Formalizar los ajustes al MMI002 Manual de Supervisión e Interventoría de FONADE, que incluya la estandarización del informe mensual de supervisión.
- Desarrollar el protocolo del proceso de selección, contratación y seguimiento a los supervisores

Proyecto de Optimización en la liquidación de convenios y contratos derivados y de funcionamiento en la entidad

A pesar de que se ha avanzado en la estrategia de liquidar los convenios que se inició en 2015, y que en 2016 y 2017 se proyectó una meta de liquidación la cual se cumplió satisfactoriamente, se plantea nuevamente este proyecto en el Plan de Acción 2018 orientada a liquidar los convenios antiguos tengan mayor impacto a nivel económico. En 2018 se propone adelantar las siguientes actividades:

- Realizar un inventario de los convenios y contratos a liquidar (derivados y de funcionamiento). Determinar la estrategia y el plan de liquidación de los convenios y contratos, priorizándolos por materialidad, competencia, complejidad y antigüedad.

- Realizar el análisis de causas e identificar responsabilidades por la no liquidación de convenios y contratos en el tiempo definido. Tomar las acciones pertinentes en cada caso.
- Ejecutar el plan de liquidación de convenios definido para la vigencia.

Proyecto de Optimización de los Acuerdos de Niveles de Servicio en el proceso de Gestión de Proveedores

Este proyecto se formuló para optimizar el proceso de gestión de proveedores, lo que permite la disminución en los tiempos de respuesta de cada una de las actividades que se realizan con miras a facilitar a las áreas transversales el trámite oportuno de sus solicitudes, y se diseñó con las siguientes actividades a ejecutar:

- Identificar y caracterizar los servicios que se prestan en el proceso de gestión de proveedores.
- Optimizar, formalizar y socializar los niveles de servicios para las solicitudes radicadas en el Área de Planeación Contractual.
- Diseñar e implementar los mecanismos para el seguimiento y control de los acuerdos de niveles de servicio

Proyecto de Gestión Integral de Nuevos Negocios

Con este proyecto se pretende definir conceptualmente las líneas de negocio de FONADE a través de las cuales desarrolla su objeto principal e identificar los aspectos jurídicos, contractuales, técnicos, presupuestales y contables, así como el alcance y responsabilidades que pueden derivarse en cada una de ellas, se formularon las siguientes actividades:

- Definición del alcance del manual para nuevos negocios
- Definición de Metodología para el levantamiento del perfil de riesgos de nuevo negocio previa aplicación en los negocios vigentes

Proyecto de Implementación del ERP

En los últimos 6 años, el proyecto de implementación del Sistema ERP ha venido siendo propuesto por las administraciones como un proyecto necesario para modernizar la gestión de la Entidad. Si bien este proyecto se ha incorporado en los últimos planes de acción institucional, no ha sido posible su ejecución. Durante el año 2017, se realizó una consultoría con la empresa Ernst & Young a partir de la cual se definieron las principales recomendaciones técnicas, operativas, administrativas y financieras pertinentes para el éxito en la implementación del ERP. En este sentido, durante la elaboración del Plan de Acción de esta administración se determinó como proyecto estratégico dicho Sistema que fue aprobado por la

Junta Directiva con un presupuesto de \$10.549.480.944 y para su ejecución cuenta con las siguientes actividades:

- Realizar el proceso de selección y contratación de la implementación e implantación de un sistema ERP para FONADE.
- Ejecución del contrato de implementación e implantación del ERP de acuerdo al plan de trabajo definido y los módulos priorizados por el comité de gerencia para la vigencia 2018

Como consecuencia del daño reputacional y los pronunciamientos del Contralor sobre la necesidad de liquidar FONADE, el proceso de selección del proveedor para la implementación del ERP presentó inconvenientes dado que no ha sido posible que se presenten firmas con la experiencia requerida sustentando que este Sistema requiere de un mediano plazo para su ejecución. Finalmente, en el mes de agosto fue declarado fallido con dos oferentes que no certificaron dicha experiencia.

El pasado 31 de agosto se presentó nuevamente a la Junta Directiva una solicitud para modificar las fechas de ejecución de este proyecto; no obstante, los miembros indicaron que por cambio de administración lo más prudente es esperar que el nuevo Gerente General revise el proyecto y se presente un nuevo cronograma. Por lo tanto, quedo excluido del Plan de Acción 2018

Proyecto de Optimización en la Gestión de Activos

Con este proyecto se busca realizar una depuración de los bienes inmuebles de la entidad, para su desarrollo se tienen las siguientes actividades:

- Realizar el análisis del estado actual de la Planta de Personal Vs las necesidades operativas de cada área
- Elaborar propuesta de optimización y ajuste de acuerdo con las necesidades de cada área
- Identificación del estado actual de los bienes inmuebles y definición del plan de acción en relación con la evaluación que se haga a cada predio
- Aprobación del plan de acción
- Ejecución del plan de acción aprobado

Proyecto de Evaluación de la Estructura Actual de Fonade Vs la Necesidad de los Grupos

Este proyecto busca generar eficiencia al interior de la entidad realizando el análisis del estado actual de la planta de personal y distribuyéndola acorde a la necesidad de las áreas, para su desarrollo se plantearon las siguientes actividades:

- Realizar el análisis del estado actual de la Planta de Personal Vs las necesidades operativas de cada área

- Elaborar propuesta de optimización y ajuste de acuerdo con las necesidades de cada área

Proyecto de Plan Institucional de Gestión y Desempeño

Alineado con los propósitos del Gobierno Nacional respecto al cumplimiento de las directrices de Buen Gobierno y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, este proyecto tiene 7 dimensiones que son directrices emitidas por el gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo para la Función Pública - DAFP y son actividades que se formulan para 16 políticas de desempeño, este proyecto comprende las actividades de:

- Fortalecer las competencias de los colaboradores de la Entidad por medio de la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano y política de integridad.
- Fortalecer a fona de en la definición de la ruta estratégica que guiara la gestión institucional.
- Orientar la gestión con valores para resultados de Fonade; esto para el logro de resultados en el marco de la integridad, en dos perspectivas, la primera asociada a la operación de la organización y la segunda asociada a la relación estado ciudadano.
- Promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico.
- Implementar acciones para garantizar el adecuado flujo de información interna y externa, lo que permitirá una adecuada interacción con los ciudadanos.
- Promover el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para desarrollar soluciones eficientes en cuanto a: tiempo, espacio y recursos económicos a través de la facilitación del aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías interconectando el conocimiento entre los servidores y las dependencias, promoviendo buenas prácticas de gestión.
- Promover el mejoramiento continuo mediante la implementación de acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación

5.10.2 Cumplimiento del Plan de Acción 2018

Realizado el análisis del avance del Plan de acción a 31 de diciembre de 2018, el indicador de cumplimiento fue del 98% en la ejecución de las actividades definidas en los 8 proyectos que conforman el Plan de Acción 2018, frente a un esperado temporal del 100%. Sin embargo y a pesar de este porcentaje de cumplimiento alcanzado, para los hitos definidos el cumplimiento fue del 76% del 100% esperado;

lo anterior obedece a que de los 25 hitos programados se cerraron 19 hitos, quedando pendientes los siguientes 6:

- Ejecutar el plan de liquidación de convenios, definido para la vigencia – Proyecto: **OPTIMIZACIÓN EN LA LIQUIDACIÓN DE CONVENIOS Y CONTRATOS DERREIVADOS Y DE FUNCIONBAMIENTO.**
- Diseñar e implementar los mecanismos para el seguimiento y control de los acuerdos de niveles de servicio – Proyecto: **OPTIMIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES**
- Ejecución del plan de acción aprobado – Proyecto: **OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS**
- Fortalecer las competencias de los colaboradores de la Entidad por medio de la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano y política de integridad - Proyecto: **PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO**
- Orientar la gestión con valores para resultados de **FONADE**; esto para el logro de resultados en el marco de la integridad, en dos perspectivas, la primera asociada a la operación de la organización y la segunda asociada a la relación estado ciudadano - Proyecto: **PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO**
- Implementar acciones para garantizar el adecuado flujo de información interna y externa, lo que permitirá una adecuada interacción con los ciudadanos - Proyecto: **PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO**

ID	NOMBRE PROYECTO PLAN ESTRATEGICO 2015-2018	Peso	Hitos a Cumplir al corte	Hitos Cumplidos	Cumplimiento de Hitos	% Avance Actual	% Avance Esperado Temporal	Cumplimiento Temporal
1	ACTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA NUEVOS NEGOCIOS	12,5%	3	3	100%	100%	100%	100%
2	OPTIMIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO A LA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS	12,5%	2	2	100%	100%	100%	100%
3	OPTIMIZACIÓN EN LA LIQUIDACIÓN DE CONVENIOS Y CONTRATOS DERIVADOS Y DE FUNCIONAMIENTO EN LA ENTIDAD	12,5%	3	2	67%	96%	100%	96%
4	OPTIMIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	12,5%	3	2	67%	93%	100%	93%
5	GESTIÓN INTEGRAL DE NUEVOS NEGOCIOS	12,5%	2	2	100%	100%	100%	100%
6	OPTIMIZACIÓN GESTIÓN DE ACTIVOS	12,5%	3	2	67%	97%	100%	97%
7	EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE FONADE VS LA NECESIDAD DE LAS ÁREAS	12,5%	2	2	100%	100%	100%	100%
8	PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	12,5%	7	4	57%	98%	100%	98%
CUMPLIMIENTO CONSOLIDADO		100%	25	19	76%	98%	100%	98%

Grafica 43 Cumplimiento Plan de Acción 2018

A continuación, se presenta el avance detallado de cada proyecto del Plan de Acción 2018:

El proyecto No. 1: Actualización de la Metodología para Nuevos Negocios

Este proyecto presenta un cumplimiento del 100%, a la fecha se encuentra ajustada, aprobada y publicada la metodología para nuevos negocios, se diseñaron y aprobaron los formatos para la presentación y análisis de nuevos negocios y se emitió la circular de socialización de la metodología aprobada.

El proyecto No. 2: Optimización del seguimiento a la Supervisión de Proyectos

Este proyecto presenta un cumplimiento del 100%, a la fecha se encuentra ajustado, aprobado y publicado el manual de supervisión e interventoría, en el mes de junio se diseñó el documento con el protocolo de procesos de selección, contratación y seguimiento a los supervisores, con estas dos actividades se cumple los dos hitos propuestos en este proyecto.

El Proyecto No. 3: Optimización de la liquidación de Convenios y Contratos derivados y de funcionamiento

Presenta un 68,6% de ejecución a la fecha de corte de este informe, se han liquidado 175 convenios de 197 programados en el plan de liquidaciones y 3108 contratos derivados y de funcionamiento de los 2500 propuestos como meta.

El proyecto No. 4: Optimización de los Acuerdos de Niveles de Servicio en el proceso de Gestión de Proveedores: Presenta un avance 93% y un cumplimiento de hitos al periodo evaluado del 67%, los Acuerdos de Niveles de Servicio del proceso de Gestión de proveedores fueron modificados y aprobados en comité de gerencia, pese a ello, no se creó el indicador en el aplicativo de calidad para su medición y tampoco se evidenció la realización de mesas de trabajo para realizar seguimiento a dichos acuerdos.

El proyecto No. 5: Gestión Integral de Nuevos Negocios: Este proyecto presenta un cumplimiento del 100%, se actualizó la guía GAP805, de gestión del riesgo y se presentó el pasado 6 de agosto a la Junta Directiva, para aprobación, el Manual de Líneas de Negocios en el cual se explican de manera precisa el objeto principal de la Gerencia de Proyectos, la Gestión de Proyectos y la Evaluación y Estructuración de Proyectos. Además, desarrolla e identifica los aspectos jurídicos, contractuales, técnicos, presupuestales y contables, así como el alcance y responsabilidades que pueden derivarse en cada una de ellas.

El Proyecto No. 6: Optimización Gestión de Activos

Este proyecto presenta un avance del 97%, y un cumplimiento del 67% de hitos, se cuenta con documento con inventario de bienes inmuebles, con Plan de Acción para depurar bienes inmuebles, el manual de BRDP fue aprobado y publicado, se dio inicio a la ejecución del plan propuesto, el IGAC realizó la actualización del avalúo de los predios de Barú. Se realizó presentación ante junta directiva en la fecha 2 de noviembre de 2018 (consideró 20 de los 28 lotes), sin embargo, es necesario actualizar la información faltante y volver a presentar a la junta directiva.

El proyecto No. 7: Evaluación de la estructura actual de Fonade Vs la necesidad de las Áreas

Este proyecto presenta un cumplimiento del 100%, se elaboró el diagnóstico de la situación actual de Fonade respecto a su estructura organizacional, se elaboró propuesta de rediseño y fue presentada en comité de gerencia.

EL proyecto No. 8: PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO: Este proyecto obtuvo un cumplimiento del 99% de ejecución. Las políticas que no lograron llegar a la meta establecida fueron: Talento Humano, Seguridad Digital y Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.



Dimensiones	Políticas	Descripción actividad	Peso	Avance	Peso política	Avance ponderado	% Cumplimiento	Responsable x Actividad	Fecha inicio	Fecha terminación
Talento Humano	Talento Humano	Fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana.	15%	24%	8%	12%	19%	Talento Humano	1/03/2018	31/12/2018
	Integridad	Consolidar la integridad como prevención de la corrupción y motor del cambio de los comportamientos de los servidores y la cultura de las entidades.		13%	8%	7%				
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	Valor público que debe generar el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades a resolver.	15%	77%	15%	77%	77%	Planeación	1/03/2018	31/12/2018
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Establecer los topes presupuestales de gasto público, de tal manera que la planeación estratégica debe ser presupuestalmente viable y sostenible.								

Ley 1753 de 2015 art. 133
Decreto 1499 de 2017

Ley 1753 de 2015 art. 133
Decreto 1499 de 2017

Dimensiones	Políticas	Descripción actividad	Peso	Avance	Peso política	Avance ponderado	% Cumplimiento	Responsable x Actividad	Fecha inicio	Fecha terminación
Gestión con valores para el resultado	Gobierno Digital	Tecnología para apoyar la ejecución de los procesos, el manejo y seguridad de la información y de los sistemas de información.	15%	19%	2%	3%	21%	Tecnologías de la Información	1/03/2018	31/12/2018
	Seguridad Digital	Establecer nuevos lineamientos y directrices de seguridad digital y se tienen en cuenta componentes como la educación, la regulación, la cooperación, la investigación, el desarrollo y la innovación.		0%	2%	0%		Oficial Seguridad de la Información		
	Defensa jurídica	Proteger los intereses litigiosos en sus actuaciones judiciales a fin de reducir la responsabilidad patrimonial.		75%	2%	11%		Asesoría Jurídica		
	Servicio al ciudadano	Buscar que la entidad conozca los derechos, necesidades y problemas de los ciudadanos, trabajen en torno a los resultados que los satisfacen y evalúen su satisfacción permanentemente.		25%	2%	4%		Servicios Administrativos		
	Racionalización de trámites	Orientada a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas.		0%	2%	0%		Organización y Métodos		
	Participación ciudadana en gestión pública	Diseñar, mantener y mejorar espacios que garanticen la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública.		3%	2%	0%		Planeación		
	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	Recabar la información necesaria e identificar los puntos críticos que expliquen por qué la institucionalidad actual no es adecuada para la entrega de productos y servicios sintonizados con las necesidades de los ciudadanos.		25%	2%	4%		Subgerencia Administrativa		



Ley 1753 de 2015 art. 133
Decreto 1499 de 2017

Dimensiones	Políticas	Descripción actividad	Peso	Avance	Peso política	Avance ponderado	% Cumplimiento	Responsable x Actividad	Fecha inicio	Fecha terminación
Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Establecer oportunamente las acciones de corrección o prevención de riesgos y registrar o suministrar los datos en los diferentes sistemas de información de que dispone la entidad.	15%	5%	15%	5%	5%	Planeación		
Información y Comunicación	Gestión Documental	Se busca mayor eficiencia administrativa en la gestión documental; defensa de los derechos, la promoción de la transparencia y acceso a la información pública.		25%	10%	12%	19%	Servicios Administrativos	1/03/2018	31/12/2018
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.	20%	13%	10%	6%		Servicios Adm Planeación T.I Riesgos		
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para desarrollar soluciones eficientes en cuanto a: tiempo, espacio y recursos económicos.	10%	0%	10%	0%	0%	Planeación	1/03/2018	31/12/2018
Control Interno	Control Interno	Establecer acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para la prevención y evaluación.	10%	80%	10%	80%	80%	Subgerencia Administrativa	1/03/2018	31/12/2018
							31%			

Gráfico 44 Cumplimiento detallado a diciembre 31 del Plan Institucional de Gestión y Desempeño

5.11 PROCESOS JUDICIALES

A 31 de diciembre de 2018 FONADE es parte en 930 procesos judiciales, dentro de los cuales 93 actúa como parte demandante y 837 participa como demandado. A continuación, se muestra un resumen de los procesos.

5.11.1 Demandas en contra de Fonade

De las demandas que cursan en contra FONADE, es del caso señalar que, de los 837 procesos, 100 corresponden a acciones tipo contractual, hay 634 procesos laborales activos, la mayor parte de estas demandas son por Solidaridad y Contrato Realidad y en Otros Litigios (Acciones de Grupo, Reparación Directa, Nulidades) se encuentran 103 demandas en curso. Se resalta que de la totalidad de los procesos activos en contra de la Entidad 544 se encuentran radicados en el Juzgado 1° Laboral de San Juan del Cesar en el departamento de la Guajira.

CLASIFICACIÓN	# PROCESO
CONTRACTUAL	100
LABORAL	634
OTROS LITIGIOS	103
TOTAL	837

Tabla 53 Demandas en contra de Fonade

Ahora bien, Si tomamos los procesos contractuales en el 2016 y los comparamos frente el 2018 podemos observar un crecimiento del 41%, es decir, 29 procesos más. No obstante, para el mismo periodo el crecimiento que presentan los procesos

Laborales y Otros Litigios es del 45%; es importante señalar que la cantidad de proceso laborales ha crecido notablemente, aproximadamente 198 procesos nuevos en los últimos dos años.

CLASIFICACIÓN	31 DE DICIEMBRE DE 2018		31 DE DICIEMBRE DE 2017		31 DE DICIEMBRE DE 2016	
	# PROCESO	PRETENSIÓN	# PROCESO	PRETENSIÓN	# PROCESO	PRETENSIÓN
Contractual	100	591.084.039	85	202.957.736	71	187.970.392
Laboral	634	58.021.161	595	51.257.391	436	27.390.295
Otros litigios	103	357.678.022	97	534.864.691	71	322.458.979
TOTAL	837	\$1.006.783.223	777	\$789.079.819	578	\$537.819.666

* CIFRAS EN MILES

Tabla 54 Demandas en contra de Fonade 2016, 2017 y 2018

Sin embargo, si analizamos la variación del valor de las pretensiones del año 2016 hasta el año 2018 se presentó un aumento del 87% en el valor de las pretensiones de acuerdo con la información de la **Tabla 54**. Los procesos contractuales serían los que mayor incremento presenta en estos años, con crecimiento del 214% o expresado de otra forma un aumento en \$468.963.557 miles.

5.11.2 Procesos iniciados por Fonade

De otra parte, de los 93 procesos activos que ha iniciado FONADE, 42 corresponden a acciones Contractuales y 51 corresponden a Otros Litigios. Se resume de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	31 DE DICIEMBRE		31 DE DICIEMBRE		31 DE DICIEMBRE	
		DE 2018	CANTIDAD	DE 2017	CANTIDAD	DE 2016	
Contractual	42	97.114.928	50	97.973.491	54	159.274.603	
Otros Litigios	51	145.988.789	43	145.000.570	59	127.859.199	
Total	93	243.103.717	93	242.974.061	112	287.133.802	

Tabla 55 Procesos iniciados por Fonade (cifras en millones de pesos)

5.11.3 Sentencias

En el transcurso de la vigencia 2018, FONADE realizó el pago de los intereses generados por el laudo arbitral a favor del Consorcio DISICO y la Conciliación Judicial con Ingenian Software. No obstante, el mes de julio se realizó el pago de las sentencias a favor del Consorcio Tecnimarketing y Juan Carlos Ledesma. Posteriormente, en el mes de noviembre se realizaron los pagos de la sentencia



laboral a favor de Andrés Mauricio Pardo M. y las costas ordenadas en virtud del proceso de FONADE contra Axa Colpatría.

TIPO DE ORDEN JUDICIAL	DEMANDANTE	FECHA SENTENCIA	MONTO DE LA CONDENA
SENTENCIA	ANDRES MAURICIO PARDO MÉNDEZ	28/09/2018	38.315
COSTAS	ESTUDIOS TÉCNICOS S.A.	19/10/2018	8.708
CONCILIACIÓN JUDICIAL	CONSORCIO TECNIMARKETING	25/07/2018	233.091
SENTENCIA	JUAN CARLOS LEDESMA	11/07/2018	94.712
CONCILIACIÓN	INGENIAN SOFTWARE S.A.	18/05/2018	24.360
ARBITRAMENTO	DISICO S.A. INTEGRANTE DEL CONSORCIO CMS - CARCELES	16/01/2017	526.416
TOTAL			925.602

Tabla 56 Pago de sentencias (cifras en millones de pesos)

