



FONADE

Proyectos que transforman vidas

INFORME RENDICION DE CUENTAS 2014

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO – FONADE

JUNIO DE 2014

**Prosperidad
para todos**

PROYECTOS QUE TRANSFORMAN VIDA
www.fonade.gov.co

JUNTA DIRECTIVA

Tatyana Orozco de la Cruz
Directora General DNP

Paula Ximena Acosta Márquez
**Subdirectora Territorial y de Inversión Pública
DNP**

Paola Margarita Buendía García
Delegada Presidente de la República

Fernando Jiménez Rodríguez
Delegado Presidente de la República

Paula Marcela Cardona Ruiz
Delegada Presidente de la República

DIRECTIVOS

Natalia Arias Echeverry
Gerente General

Luis Eduardo Laverde Mazabel
Subgerente Financiero

Juan Carlos Parada Jaiquel
Subgerente Técnico

Carmen Cecilia Henao Espinosa
**Delegataria de las funciones de Subgerente de
Contratación**

Carmen Cecilia Henao Espinosa
Subgerente Administrativo

Olga Virginia Álzate Pérez
Asesora Jurídica

Luis Eberto Hernández León
Asesor de Control Interno

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Luis Eduardo Laverde Mazabel

Subgerente Financiero **asumiendo**
obligaciones Gerente Área Banca de
Inversión

Mary Yazmin Vergel Cardozo

Gerente Área Planeación y Gestión de
Riesgos

Flor María Morales Guerra

Gerente Área Contabilidad y Presupuesto

Francisco José Mesa Salamanca

Gerente Área de Estudios Previos (E)

Francisco José Mesa Salamanca

Gerente Área Evaluación de Proyectos

Eduardo Chacón Andrade

Gerente Área de Gestión Contractual

Ramiro José Rodríguez Severiche

Gerente Área Negociación de Inversiones

Kerly Agamez Barrio

Gerente Área Procesos de Selección

Rossanna Payarés Altamiranda

Responsable Equipo de Comunicaciones

Luz Stella Trillos Camargo

Gerente Área Liquidaciones

Carmen Cecilia Henao Espinosa

Subgerente Administrativa **asumiendo**
obligaciones Coordinadora Organización y
Métodos

Fanny Hernández Flórez

Gerente Área Ciencia, Tecnología y
Emprendimiento

José Manuel Melo Espejo

Gerente Área Pagaduría

Juan Antonio Osorio Alvarez

Gerente Área Desarrollo Económico y
Social

Ángela María Rico Posada

Coordinadora Servicios Administrativos

Claudia Liliana Jaramillo

Gerente Área Desarrollo Territorial

Beatriz Amalia Sánchez Luque

Gerente Área Talento Humano

Silvia de la Hoz Aristizábal

Gerente Área Minas e Hidrocarburos

Adriana Garcés Ruiz

Gerente Área Tecnología de la Información

Lyda Milena Esquivel Roa

Gerente Área Infraestructura Productiva

Carlos Alberto Acosta Narváez

Gerente Área Infraestructura Social

INDICE

1	NUESTRA ENTIDAD	9
1.1	MARCO LEGAL	9
1.2	OBJETO SOCIAL	9
1.3	LÍNEAS DE NEGOCIO	9
1.3.1	Estructuración de proyectos	9
1.3.2	Evaluación de proyectos	10
1.3.3	Gerencia de proyectos	10
1.3.4	Gestión de Proyectos	11
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.5	PLANTA DE PERSONAL DE LA ENTIDAD	13
1.5.1	Vinculación y evaluación meritocrática de gerentes públicos	14
2	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	16
2.1	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y LÍNEA BASE	16
2.2	MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD	17
2.3	PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL.....	18
2.3.1	Objetivos estratégicos	18
2.3.2	Metas	19
2.3.3	Iniciativas y proyectos estratégicos	20
2.3.4	Avance del Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional 2013	25
3	GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO.....	30
3.1	SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	31
3.2	PROYECCIONES Y METAS PARA LA VIGENCIA EN MATERIA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS	32
3.3	GESTION de convenios de gerencia de proyectos por sectores de la administración nacional.....	34
3.3.1	Minas y Energía.....	34
3.3.2	Justicia y Seguridad	35
3.3.3	Educación	37
3.3.4	Salud	38
3.3.5	Primera infancia, niñez y adolescencia	39
3.3.6	Inclusión social y reconciliación	40
3.3.7	Tecnologías de la información y las comunicaciones	41
3.3.8	Transporte e infraestructura	42
3.3.9	Vivienda.....	46
3.3.10	Agua potable y saneamiento básico	46
3.3.11	Agropecuario	48

3.3.12	Comercio, industria y turismo	49
3.3.13	Cultura y deporte	50
3.4	GESTIÓN EN ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.	53
3.4.1	Banca de Inversión.....	53
3.4.2	Fortalecimiento Territorial.....	55
3.4.3	Evaluación de Proyectos.....	58
4	GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	62
4.1	GESTION FINANCIERA	62
4.1.1	Desempeño de Ingresos y Gastos	62
4.1.2	Estructura del balance.....	65
4.1.3	Indicadores Financieros	66
4.2	GESTIÓN presupuestal	67
4.3	GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES.....	69
5	GESTIÓN CONTRATACIÓN	72
6	ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	78
6.1	PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	78
6.1.1	Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.....	78
6.1.2	Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia.....	79
6.2	ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MECI Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	81
6.3	EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. 81	
6.4	MEJORAMIENTO DE TRÁMITES INSTITUCIONALES.....	82
6.5	ACCIONES PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	83
6.6	INFORME DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	83
6.6.1	Quejas y Reclamos	83
6.6.2	Derechos de petición.....	85

RELACION DE TABLAS

Tabla 1: Cargos por Nivel Jerarquico	13
Tabla 2: Tabla Planta de Empleos de la Entidad.....	13
Tabla 3: Metas Estratégicas 2011-2014.....	19
Tabla 4: Avance Plan Estratégico	26
Tabla 5: Contratos y Convenios de Estructuración de Proyectos	53
Tabla 6: Suscripción Nuevos Negocios de Evaluación de Proyectos	58
Tabla 7: Fondos Concursales.....	59
Tabla 8: Indicadores financieros de rentabilidad	66
Tabla 9: Indicadores financieros de apalancamiento.....	66
Tabla 10: Indicadores financieros de eficiencia	67
Tabla 11: Presupuesto de Ingresos 2012 - 2013 – 2014 (millones de pesos).....	67
Tabla 12: Presupuesto de gastos 2014 - 2013 – 2012 (millones de pesos)	68
Tabla 13: Composición del Portafolio 2011 a 2014.....	71
Tabla 14: Comparativo Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.	78
Tabla 15: Avance del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera al corte de febrero de 2014.....	80
Tabla 16: Identificación Criterios Quejas y Reclamos.....	84
Tabla 17: Identificación Solicitudes Página Web.....	84
Tabla 18: Número de Peticiones.....	85

RELACION DE GRAFICOS

Gráfico 1: Organigrama de FONADE.....	12
Gráfico 2: Planta de Cargos por Nivel Jerárquico Corte 30 de abril 2014	13
Gráfico 3: Objetivos estratégicos 2011-2014	18
Gráfico 4: Proyectos Estratégicos 2013.....	22
Gráfico 5: Proyectos Estratégicos 2014.....	24
Gráfico 6: Número de convenios suscritos y valor en el periodo 2011 – 2014 (Millones de pesos).....	30
Gráfico 7: Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2011 – 2014 (Millones de pesos).....	31
Gráfico 8: Valor de Convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2014 (Millones de Pesos).....	31
Gráfico 9: Comparación de Convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2014 (Millones de Pesos).....	32
Gráfico 10: Metas de Compromisos de Convenios Primer Semestre 2014	33
Gráfico 11: Metas de Desembolsos de Convenios Primer Semestre 2014.....	33
Gráfico 12: Evolución márgenes de rentabilidad 2012 a 2014	62
Gráfico 13: Evolución de ingresos 2012 a 2014 (Millones de pesos).....	63
Gráfico 14: Composición de ingresos operacionales a 30 de abril de 2014.....	63
Gráfico 15: Evolución de gastos 2012 a 2014 (Millones de pesos)	64
Gráfico 16: Composición gastos operacionales – 30 de abril de 2014.....	65
Gráfico 17: Estructura del Balance a 30 de abril de 2014 (Cifras millones de pesos).....	65
Gráfico 18: Portafolio de Inversión 2011 – Abril 2014.....	69
Gráfico 19: Rendimientos del Portafolio de Inversión 2011 a abril 2014	70
Gráfico 20: Composición del Portafolio por Tipo de Entidad	71
Gráfico 21: Actividades de Estudios Previos	72



Gráfico 22: Procesos Abiertos Vs. Aceptado	73
Gráfico 23: Presupuesto Oficial Vs. Aceptado	74
Gráfico 24: Número de contratos suscritos 2011 a abril de 2014	74
Gráfico 25: Número de Contratos Liquidados	75

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de la Ley 489 de 1998, además de las normas establecidas en Decretos como el 3622 de 2005, el 2482 y el 2641 de 2012; y en atención a la Circular 002 de 2010 de la Contraloría General de la República, FONADE se permite presentar ante la opinión pública su informe de rendición de cuentas 2014.

Este informe tiene como objetivo presentar los resultados de la gestión institucional como insumo para fomentar la participación de la ciudadanía y el ejercicio del control social sobre la actividad misional de la Entidad.

La rendición de cuentas poco a poco se ha ido consolidando como una estrategia para mostrar la evolución de la ejecución, de manera que, con el concurso participativo de los colombianos, se puedan ajustar proyectos y planes de acción de cada entidad.

En el caso de FONADE, a través de la rendición de cuentas, los ciudadanos podrán conocer las actividades adelantadas dentro de gestión misional de los últimos 3 años, el aporte de la entidad a todos y cada uno de los objetivos que el Gobierno se ha trazado a través del Plan Nacional de Desarrollo, el impacto de los servicios y productos, y en general, los resultados correspondientes a una gestión financiera, administrativa, de contratación, encaminada a facilitar el inicio y exitosa culminación de proyectos de desarrollo en todas las regiones del país.

1 NUESTRA ENTIDAD

1.1 MARCO LEGAL

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE- es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, vinculada al Departamento Nacional de Planeación -DNP-, con domicilio en Bogotá, D. C.

Por disposición de la Junta Directiva, la entidad puede establecer dependencias operativas y administrativas, regionales o seccionales en cualquier lugar del país. Actualmente no tiene agencias ni sucursales.

FONADE fue creado mediante el Decreto 3068 del 16 de diciembre de 1968, como establecimiento público de orden nacional. A través del Decreto 2168 del 30 de diciembre de 1992 se transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado, adquiriendo así un carácter financiero.

Los estatutos actuales de la entidad fueron aprobados a través del Acuerdo 03 del 10 de junio de 2004 y modificados por el Acuerdo 18, del 23 de enero de 2006, expedido por la Junta Directiva. La entidad se establece por tiempo indefinido.

1.2 OBJETO SOCIAL

De acuerdo con lo establecido en los estatutos, el objeto de FONADE es “ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, a partir de la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas”.

1.3 LÍNEAS DE NEGOCIO

Actualmente, FONADE cuenta con cuatro líneas de negocio: Estructuración de proyectos, Evaluación de proyectos, Gerencia de proyectos y Gestión de Proyectos. Todas estas líneas están orientadas a apoyar a otras entidades públicas del orden nacional o territorial en cualquier etapa del ciclo de proyectos:

1.3.1 Estructuración de proyectos

En esta línea de negocio, FONADE presta sus servicios de asesoría financiera, técnica y jurídica para apoyar a los clientes en las actividades de identificación, formulación, estructuración y promoción de sus proyectos. Para ello, participa en la realización de estudios en los que se planteen y analicen diferentes alternativas de

solución a las necesidades identificadas, de manera que permitan un efectivo cierre financiero del proyecto, su desarrollo y operación.

El servicio de estructuración de proyectos que ofrece FONADE permite canalizar recursos para la ejecución de los mismos, mediante distintas fuentes, públicas o privadas. Así, los recursos pueden provenir del Sistema General de Regalías (SGR), de los esquemas de Asociaciones Público-Privadas (APP's), de Cooperación Internacional, o de Fondos de Capital privado, entre otros.

1.3.2 Evaluación de proyectos

A través de la línea de Evaluación de proyectos, FONADE brinda soporte técnico a las entidades públicas o privadas para agilizar la toma de decisiones sobre la viabilidad de los proyectos que les sean presentados para la consecución de recursos, evitándoles así el desgaste administrativo que implica la recepción de la información, su revisión, clasificación, evaluación y aprobación, y garantizando de esta manera la asignación de los recursos para los proyectos viables.

1.3.3 Gerencia de proyectos

Bajo esta línea, FONADE gerencia los programas o proyectos liderados o promovidos por entidades públicas del orden nacional y territorial, cuya fuente de recursos proviene del Presupuesto General de la Nación, de los organismos multilaterales o de otras instancias nacionales e internacionales, bien sea de crédito o de cooperación.

De esta manera, contribuye a que dichas entidades públicas dirijan sus esfuerzos a la planeación y diseño de políticas propias de su función social. En consecuencia, se traslada a FONADE la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera de estos programas o proyectos, para lo cual recibe, administra y ejecuta los recursos, de conformidad con los planes operativos que se formulen, y asume la responsabilidad del resultado al garantizar la ejecución y entrega de los proyectos.

A través de esta línea, FONADE realiza:

- La revisión del alcance del proyecto.
- La definición y planeación de los procesos a realizar, al igual que se determinan las características de los proyectos y de los bienes y servicios a proveer; se revisa el presupuesto y se elabora el programa de trabajo.
- La selección de contratistas bajo los criterios previstos en el manual de contratación de FONADE, y demás principios que rigen la contratación pública.
- El seguimiento de las acciones de sus contratistas, para lo cual adelanta las gestiones de orden legal que sean necesarias. El objetivo es exigirles el cumplimiento de sus obligaciones y, de ser necesario, instaurar las

reclamaciones ante las compañías aseguradoras durante la ejecución del contrato, y/o adelantar los procesos judiciales a que haya lugar.

- Informes de gestión dirigidos a sus clientes, según las periodicidades acordadas, en los cuales incorpora aspectos técnicos, administrativos, legales y de asignación y aplicación de recursos.
- La liquidación de los contratos derivados de los convenios.

1.3.4 Gestión de Proyectos

A través de la línea de Gestión de Proyectos FONADE contribuye a que las entidades hagan el mejor uso de los recursos disponibles, con el propósito de alcanzar exitosamente la ejecución de sus proyectos y la entrega oportuna de los resultados esperados. Con ello presta el apoyo administrativo, financiero, logístico y operativo en la ejecución de las actividades que sean requeridas para la implementación de los proyectos, y realiza la administración financiera de los recursos que el cliente destine para la ejecución de los mismos. A diferencia de la línea de Gerencia de Proyectos, en la Gestión de proyectos, FONADE asume solamente un compromiso de medio.

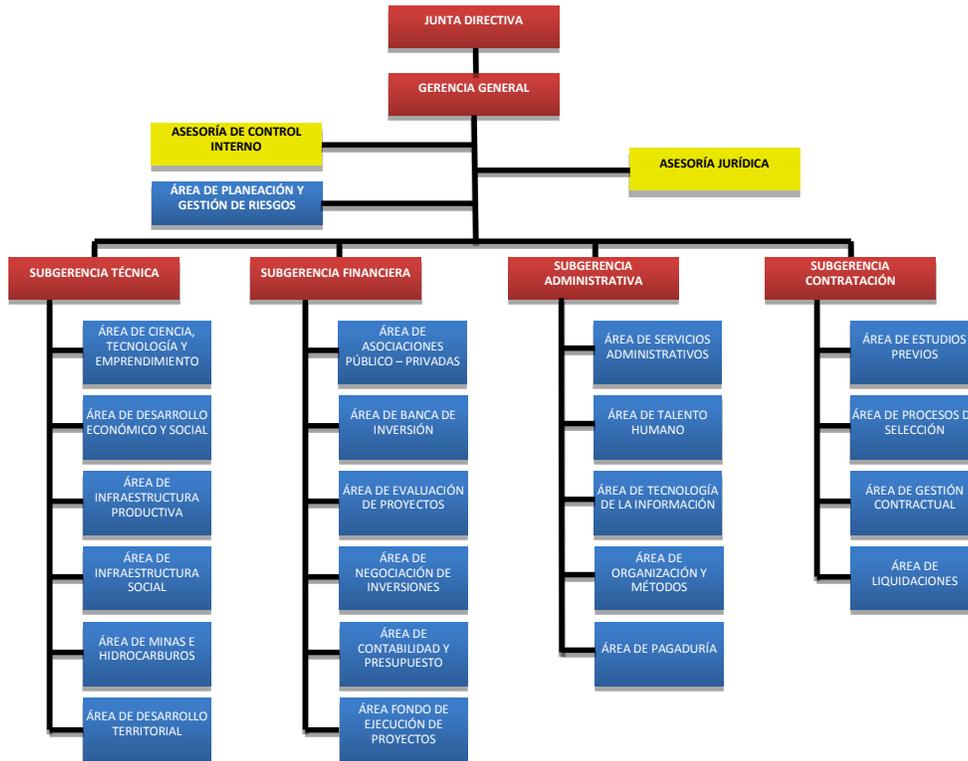
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los Decretos 288 del 29 de enero de 2004 y 2723 del 24 de julio de 2008 definieron la estructura organizacional de la entidad, así:

- **Junta directiva:** según lo establecido en el Decreto 2697 del 21 de diciembre de 2012 (que modificó el artículo 5º del Decreto 288 de 2004) la Junta directiva está conformada por el director del Departamento Nacional de Planeación -DNP-, o su delegado; el subdirector territorial y de inversión pública del DNP y tres (3) delegados del Presidente de la República.
- **Gerencia general:** es agente del Presidente de la República, y es de su libre nombramiento y remoción.
- **Cuatro (4) subgerencias:** técnica, administrativa, financiera y de contratación.

Con base en la función asignada a la Gerencia general, de crear y organizar mediante acto administrativo los grupos internos de trabajo permanente o transitorios, teniendo en cuenta la estructura, los planes y programas institucionales, FONADE opera bajo una organización funcional por áreas, según lo estipulado en la resolución 111 del 11 de octubre de 2013, como se presenta en el organigrama a continuación:

Gráfico 1: Organigrama de FONADE



Las áreas misionales adscritas a la Subgerencia Técnica están organizadas de acuerdo con los sectores de la economía en los que actualmente se ejecutan proyectos:

- Infraestructura productiva: vías, distritos de riego, entre otros.
- Infraestructura social: construcción de instituciones educativas, viviendas y acueductos.
- Desarrollo económico y social: cambio climático, programas de atención integral a la primera infancia, por ejemplo.
- Ciencia, Tecnología y emprendimiento: Puntos Vive Digital, Intranet Gubernamental, Fondo Emprender, entre otros.
- Minas y energía: fiscalización de títulos mineros, salvamento minero, para señalar algunos.
- Desarrollo Territorial: Prosperidad Social.

También, para apoyar la actividad misional se encuentran las áreas de Estructuración de Proyectos, Evaluación de Proyectos, Asociaciones público-Privadas y Banca de inversión, adscritas a la Subgerencia Financiera.

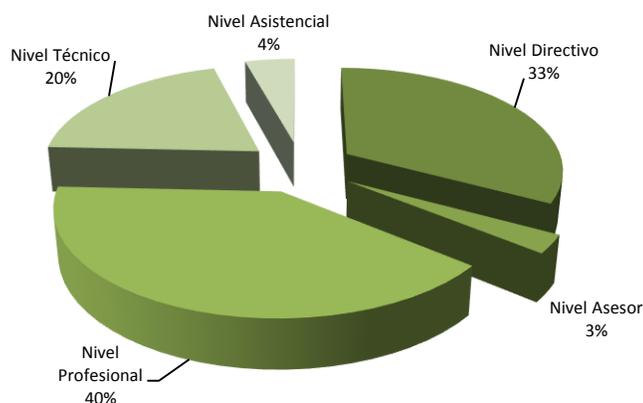
1.5 PLANTA DE PERSONAL DE LA ENTIDAD

De acuerdo con lo establecido en los Decretos 289 de 2004 y 2724 de 2008, en concordancia con el artículo 1º del Acuerdo No. 112 de 2012, expedido por la Junta Directiva, la planta de empleos de FONADE se encuentra conformada por siete (7) empleados públicos y sesenta y tres (63) trabajadores oficiales; empleos distribuidos por nivel jerárquico de la siguiente manera:

Tabla 1: Cargos por Nivel Jerárquico

Nivel Jerárquico	No. Cargos
Nivel Directivo	23
Nivel Asesor	2
Nivel Profesional	28
Nivel Técnico	14
Nivel Asistencial	3
Total Cargos	70

Gráfico 2: Planta de Cargos por Nivel Jerárquico Corte 30 de abril 2014



Al 30 de abril de 2014, la planta de personal se encontraba provista en un 91.4%, como se detalla a continuación:

Tabla 2: Tabla Planta de Empleos de la Entidad

DENOMINACIÓN	No. TOTAL DE CARGOS	31 DE DICIEMBRE DE 2013		30 DE ABRIL DE 2014	
		No. DE FUNCIONARIOS VINCULADOS	No. CARGOS VACANTES	No. DE FUNCIONARIOS VINCULADOS	No. CARGOS VACANTES
EMPLEADOS PUBLICOS					
Nivel Directivo					
Gerente General	1	1	0	1	0
Subgerente	4	4	0	3	1
Nivel Asesor					

Asesor	2	2	0	2	0
TRABAJADORES OFICIALES					
Nivel Directivo					
Gerente de Unidad	18	14	4	15	3
Nivel Profesional					
Gerente Máster	5	5	0	5	0
Gerente Sénior	7	3	4	6	1
Profesional Junior 1	6	6	0	6	0
Profesional Junior 2	10	9	1	9	1
Nivel Técnico					
Técnico Administrativo 1	2	2	0	2	0
Técnico Administrativo 2	6	6	0	6	0
Técnico Administrativo 3	2	2	0	2	0
Técnico Administrativo 4	4	4	0	4	0
Nivel Asistencial					
Ayudante de Oficina 1	1	1	0	1	0
Ayudante de Oficina	2	2	0	2	0
Total Cargos	70	61	9	64	6

1.5.1 Vinculación y evaluación meritocrática de gerentes públicos

Entre el 1 de enero de 2013 y el 30 de abril de 2014, FONADE, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 4567 del 1 de diciembre de 2011, Directiva Presidencial No. 03 del 4 de agosto de 2006 y Circular del 15 de agosto de 2006, ha adelantado los siguientes procesos de selección por mérito para proveer empleos de gerencia pública de libre nombramiento y remoción, cuya vinculación es facultad del Gerente General de la Entidad:

- Asesor Código 1020 Grado 16: de la mano del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP- se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora Olga Virginia María del Pilar Alzate Pérez, para el citado empleo del nivel asesor de la entidad. La candidata obtuvo una puntuación general del 86.9%, y el puntaje estándar para el perfil del nivel asesor es un 85%. Su vinculación se surtió el día 30 de abril de 2013.
- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia de Contratación: a través del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora María Patricia Troncoso Ayalde, para el citado empleo del nivel directivo. Tras la respectiva evaluación, la candidata obtuvo una puntuación general del 87.1%, siendo el puntaje estándar para el perfil del nivel directivo, un 85%. Su vinculación se surtió el día 1 de agosto de 2013 y desempeñó el empleo hasta el día 23 de febrero de 2014.
- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia Administrativa: con la colaboración del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora Carmen Cecilia Henao Espinosa, para el citado empleo del nivel directivo. La doctora Henao obtuvo una puntuación general del 89%, siendo el puntaje promedio para el perfil del nivel directivo, un 85%. Su vinculación se surtió el día 21 de enero de 2014.

Igualmente, y previo a sus nombramientos, las hojas de vida de las tres candidatas fueron debidamente publicadas en el sitio web de FONADE y del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República para conocimiento de la ciudadanía y formulación de sus observaciones, sin que se presentara objeción alguna por parte de la misma; esto en cumplimiento del artículo 3º del Decreto 4567 del 1 de diciembre de 2011.

2 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

2.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y LÍNEA BASE

En diciembre de 2011, el equipo directivo de FONADE realizó un ejercicio para establecer si su actual modelo de negocios estaba contribuyendo a adaptar el quehacer de la institución a los cambios normativos, de mercado y especialmente, a las políticas del Gobierno Nacional, especialmente, las contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo. Esto permitió la identificación de un conjunto de iniciativas y proyectos, en el marco del Plan Estratégico 2011-2014.

En ese contexto, se revisó el sistema de actividades de la institución y el nivel actual de desempeño de la entidad, con base en la metodología de modelo de negocios y, se identificaron nuevos proyectos e iniciativas de optimización de la eficiencia operacional y la estrategia.

Se utilizó la herramienta conocida como matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la cual se aplicó al modelo de negocios actual de FONADE, luego de lo cual se establecieron las siguientes conclusiones:

Fortalezas¹

- La oferta de valor está fuertemente encadenada.
- Los atributos de la cadena de valor son complementarios.
- Hay sinergia entre los productos y servicios ofrecidos.
- Hay frecuentes recompras de servicios por parte de los clientes.
- La entidad tiene buenas relaciones con los principales aliados.
- La calidad de los recursos de la Entidad es alta.
- Tanto los recursos necesarios como los costos son predecibles.
- Los ingresos son predecibles, recurrentes y de fuentes sostenibles.

Debilidades²

- Los canales no están ajustados con la segmentación de clientes, no son conocidos y la sinergia entre ellos es baja.
- No se ha estructurado el desarrollo de negocios. Se falla en la adquisición y segmentación de clientes.
- La marca FONADE no es fuerte.
- Los precios fijados no capturan todo el potencial a cobrar.
- Los ingresos dependen de pocas fuentes.
- Los márgenes son bajos.

¹Se refieren a las capacidades internas con que cuenta FONADE, las cuales son verificables, sirven de soporte a los procesos de la institución y constituyen factores de diferenciación respecto de otras instituciones públicas o privadas que ofrecen servicios semejantes:

²Corresponden a las carencias de la institución, en el conjunto de las actividades primarias y de apoyo de su cadena de valor interna.

- Hay actividades clave que no son ejecutadas eficientemente (liquidación, estudios previos, por ejemplo).
- Se falla desplegando los recursos correctos, en el tiempo correcto.
- Los sistemas de información requieren optimización.
- La estructura organizacional no está ajustada al modelo de negocios.
- Los mecanismos de vinculación de personal generan riesgos.
- La estructura de costos y el modelo de negocios están desajustados.

Amenazas³

- Hay en el mercado productos sustitutos.
- Incremento en el número de competidores e intensificación de la rivalidad.
- Algunos clientes podrían abandonar su nexos con la Entidad.
- Algunos canales pueden llegar a ser irrelevantes para los clientes.

Oportunidades⁴

- Nuevas normas para desarrollar alianzas público-privadas.
- Incrementar los precios.
- Desarrollar nuevos productos o mayor valor agregado a los actuales.
- Integrar de mejor manera los canales.
- Incrementar el margen con algunos servicios que hoy los clientes no perciben (y que pueden no representar costo adicional).
- Incrementar la eficiencia.
- Aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones, TICs, las cuales podrían impulsar aún más la eficiencia.
- Incrementar la participación en un mercado en crecimiento.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

FONADE está comprometido con el impulso real al desarrollo socioeconómico del país a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos, principalmente aquellos incluidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello, incentiva la participación del sector social, la academia y, en general, el sector privado.

³Dan cuenta de los principales riesgos externos que pueden sobrevenir y afectar el desempeño de la institución.

⁴ Son los hechos y tendencias externas que pueden significar ventanas de oportunidad para que la institución se fortalezca aún más, incremente su presencia en el mercado y consolide la posición estratégica y los factores de diferenciación que la distinguen.

Visión

Ser una empresa líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, reconocida por su servicio integral, la calidad de su gestión, su capacidad de vincular a la empresa privada en los proyectos nacionales y el efecto social y económico de los proyectos a los que se vincule. Por eso es una entidad clave para la materialización de proyectos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo.

2.3 PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

2.3.1 Objetivos estratégicos

Con base en la misión y visión de FONADE, se realizó la actualización del Plan Estratégico para el periodo 2011-2014 y la formulación del Plan de Acción para el año 2012, en función de la adaptación de la institución y su modelo de negocios a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno.

Dentro de este ejercicio se establecieron cuatro grandes desafíos estratégicos (Ver Gráfico N° 3), que señalan la labor misional de la entidad, en busca del objetivo de consolidar su modelo de negocios, adaptarse y expandir su capacidad de operación, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de que dispone, y las amenazas y debilidades que afectan o pueden afectar su desempeño.

Gráfico 3: Objetivos estratégicos 2011-2014



A continuación se describen los objetivos estratégicos de FONADE:

Satisfacción del cliente: está orientado al mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente, a través de la oportunidad y calidad en la prestación del servicio. El indicador guía es la oportunidad en la ejecución de proyectos.

Crecimiento: busca consolidar el crecimiento de la entidad y posicionarla como principal agente estatal de desarrollo. En este caso, el indicador meta es ventas, medido a través del valor de convenios suscritos.

Sostenibilidad operacional: consiste en promover la sostenibilidad operacional de la entidad en el largo plazo, buscando el equilibrio entre sus ingresos y gastos asociados con el giro del negocio. El indicador guía es el margen operacional.

Desarrollo organizacional y estratégico: busca ajustar la estructura organizacional y su estrategia para favorecer el cumplimiento de los objetivos de oportunidad, ventas y margen operacional. Involucra el desarrollo de competencias.

2.3.2 Metas

Las metas se formularon a partir de los indicadores propuestos, para medir los objetivos que se presentan en la Tabla N° 3:

Tabla 3: Metas Estratégicas 2011-2014

Crecimiento: Valor de nuevos convenios suscritos

AÑO	2011	2012	2013	2014	TOTAL
META	\$ 1,2 billones	\$ 1,2 billones	\$ 1,0 billones	\$ 0,6 billones	\$ 4,0 billones

Sostenibilidad: Margen Operacional

AÑO	2011	2012	2013	2014
META	77%	90%	100%	100%

Satisfacción del cliente: Oportunidad en la ejecución de los proyectos

AÑO	2011	2012	2013	2014
META	Sin línea base	>=90%	>=95%	>=100%

2.3.3 Iniciativas y proyectos estratégicos

Las iniciativas y proyectos que, en el marco del Plan Estratégico 2011- 2014 de la entidad, se priorizaron, fueron integrados al Plan de Acción para el año 2012, el cual fue aprobado el 26 de abril de 2012 por la Junta Directiva, y se conformó por 11 iniciativas estratégicas de fortalecimiento o transformación, las cuales se describen a continuación:

1. **Proyecto 1. Implementación de P&G⁵ por convenio.** Se definió con el propósito de aplicar las herramientas implementadas para apoyar el seguimiento del estado de resultados por cada convenio y mejorar la fijación de precios. Se estableció dentro del alcance la generación y seguimiento de los estados de resultados para los convenios vigentes de la Entidad, iniciando por los convenios vigentes que fueron suscritos desde 2011 y posteriormente convenios de vigencias anteriores.
2. **Proyecto 2. Plan de eficiencia administrativa.** El objetivo del proyecto es incrementar la eficiencia administrativa de la entidad en el marco de la normatividad vigente. Dentro su alcance incluyó la realización de diagnósticos y la formulación y ejecución de un plan de trabajo para mejorar la gestión documental, dar cumplimiento a los lineamientos de gobierno en línea, optimizar los trámites y servicios apoyados en las TIC's⁶ y mejorar la atención al ciudadano.
3. **Proyecto 3. Implementación de la gestión de riesgos del negocio.** Tiene por objetivo apoyar en la reducción del impacto generado por la materialización de los riesgos mediante la gestión activa de evaluación de los mismos en la actividad misional de la entidad. En el alcance del mismo está la definición de políticas y lineamientos, metodologías y procedimientos para la evaluación de riesgos de los negocios, revisión y ajuste de metodología de prima por riesgo e implementación de actividades del ciclo de gestión de riesgos.
4. **Proyecto 4. Implementación del área de servicios y soluciones.** La finalidad del proyecto es fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos. El proyecto comprende el diseño e implementación de la estructura de personal, procesos y métodos de trabajo, definición de recursos para la ejecución de las actividades.
5. **Proyecto 5. Fortalecimiento del proceso de liquidaciones.** Tiene la finalidad mejorar los tiempos de respuesta y la calidad con que se realiza la etapa de liquidación de los negocios firmados por la Entidad y sus clientes. Dentro de sus actividades se definió la conformación de equipo de trabajo para liquidaciones, ajuste de procedimiento del proceso de liquidaciones,

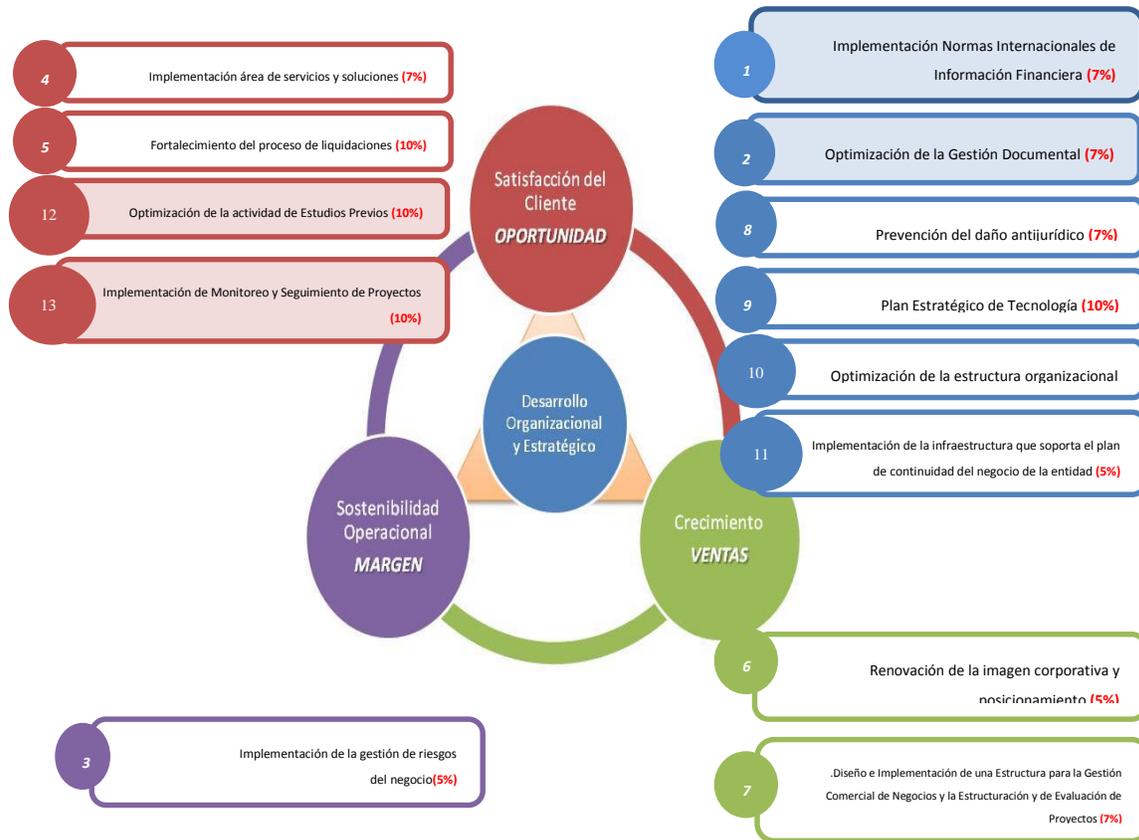
⁵ Pérdidas y Ganancias, también conocido como Estado de resultados.

⁶ Tecnologías de la Información y las comunicaciones

- definición e implementación de un plan de liquidaciones, y el entrenamiento de personal.
6. **Proyecto 6. Renovación de la imagen corporativa y posicionamiento.** Se definió con el propósito de incrementar la percepción positiva de la entidad gracias a una estrategia conjunta de posicionamiento. Dentro de las actividades definidas se planteó la revisión y aprobación de ajustes a la estrategia, manuales y procedimientos de comunicaciones, gestión de medios y renovación de la imagen corporativa.
 7. **Proyecto 7. Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la estructuración y de evaluación de proyectos.** El proyecto se definió con el propósito de fortalecer la gestión comercial de FONADE permitiendo el incremento de los ingresos producto de nuevos negocios. El plan de actividades comprendió el diseño e implementación de la estructura de personal, procesos y métodos de trabajo.
 8. **Proyecto 8. Prevención del daño antijurídico en la entidad.** El objetivo del proyecto es mitigar el impacto de la materialización de riesgo legal en la entidad generando una cultura organizacional de prevención y gestión oportuna del riesgo legal. El plan de actividades incluyó el diagnóstico de buenas prácticas y conocimientos en prevención legal, la implementación del programa de asesoría y actualización de la normatividad aplicable y la Implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento de los procesos judiciales.
 9. **Proyecto 9. Fortalecimiento de los sistemas de información.** El propósito es mejorar la productividad de la entidad mediante la implementación efectiva de TIC's. Dentro del alcance del proyecto para el año 2012 se definió realizar el diagnóstico de la plataforma tecnológica y los sistemas de información en funcionamiento en la Entidad, identificación de nuevas necesidades, definición de planes de trabajo para la actualización, integración y suministro de las herramientas tecnológicas.
 10. **Proyecto 10. Optimización de la estructura organizacional y fortalecimiento del capital humano.** La finalidad del mismo es fortalecer el capital humano y la estructura organizacional de la entidad a fin de soportar el cumplimiento de objeto misional. Dentro del plan definido para el año 2012 se estableció la elaboración de los estudios y análisis necesarios para la presentación de proyecto de ampliación de planta de personal ante el Departamento Administrativo de Función Pública – DAFP.
 11. **Proyecto 11. Implementación de la infraestructura que soporta el plan de continuidad del negocio de la entidad.** El propósito del proyecto es asegurar la disponibilidad de recursos para la continuidad de operaciones en la Entidad ante la ocurrencia de un evento contingente. El alcance que se definió esta la implementación de la infraestructura tecnológica y física, sensibilización y capacitación, complemento de la documentación del Plan de Continuidad de Negocio.

En 2013, específicamente en el mes de enero, el equipo directivo adelantó un nuevo ejercicio de Planeación Estratégica, en el cual se realizó un balance de las metas, así como los compromisos en los planes de mejoramiento suscritos por la entidad, a la vez que se identificaron nuevos requerimientos legales y aspectos e iniciativas de mejoramiento institucional.

Gráfico 4: Proyectos Estratégicos 2013



En esencia, como se observa en el gráfico 4, en 2013 se mantuvo la misma estructura del Plan de Acción Institucional 2012; sin embargo en aras de la eficiencia se unificaron algunos proyectos considerando la correlación de las actividades y en otros casos se complementaron para cubrir los nuevos requerimientos normativos o institucionales.

Como resultado del mismo se definió reforzar el cumplimiento de objetivo de “Mejora de la Satisfacción del Cliente” mediante dos nuevos proyectos así:

- Proyecto 12. Optimización de la actividad de estudios previos**, que tiene por objetivo agilizar los tiempos de respuesta y estandarizar los criterios para la definición de los estudios previos. Comprende las actividades de diseño e implementación de aplicativo de estructuración de estudios previos para proyectos de infraestructura y el fortalecimiento del equipo de estudios previos.

- **Proyecto 13. Implementación de monitoreo y seguimiento de proyectos**, que tiene por objetivo fortalecer el seguimiento y monitoreo a los proyectos que ejecuta FONADE para sus clientes generando a nivel gerencial alertas tempranas sobre el avance y cumplimiento de los mismos. Comprende la definición de especificaciones técnicas, la realización del proceso de selección y contratación de las firmas que apoyen el monitoreo de proyectos, la formulación de procedimientos, informes y formatos de monitoreo, y el ejercicio piloto de monitoreo y seguimiento de proyectos.

También, en el marco del objetivo de Desarrollo Organizacional y Estratégico se determinó la creación de un nuevo proyecto que acogió la numeración del proyecto 1:

- **Proyecto 1. Implementación normas internacionales de información financiera**, y que tiene por propósito realizar el proceso de convergencia de la información contable y financiera de la entidad hacia los estándares internacionales de información financiera emitidos por el IASB⁷.

Igualmente se redefinió el alcance del proyecto 2 enfocado a la. **Optimización de la gestión documental** con el propósito de implementar herramientas que permitan la administración, consulta y disponibilidad de la información en términos de oportunidad, integralidad, confiabilidad y no repudio, mediante las cuales se optimice la gestión documental en FONADE, para lo cual se definió la realización de la digitalización de series documentales (convenios, contratos y comprobantes contables) desde el año 2000, el mejoramiento del Sistema de Gestión Documental (SGD), y la implementación de herramienta de búsqueda unificada integrada al Orfeo.

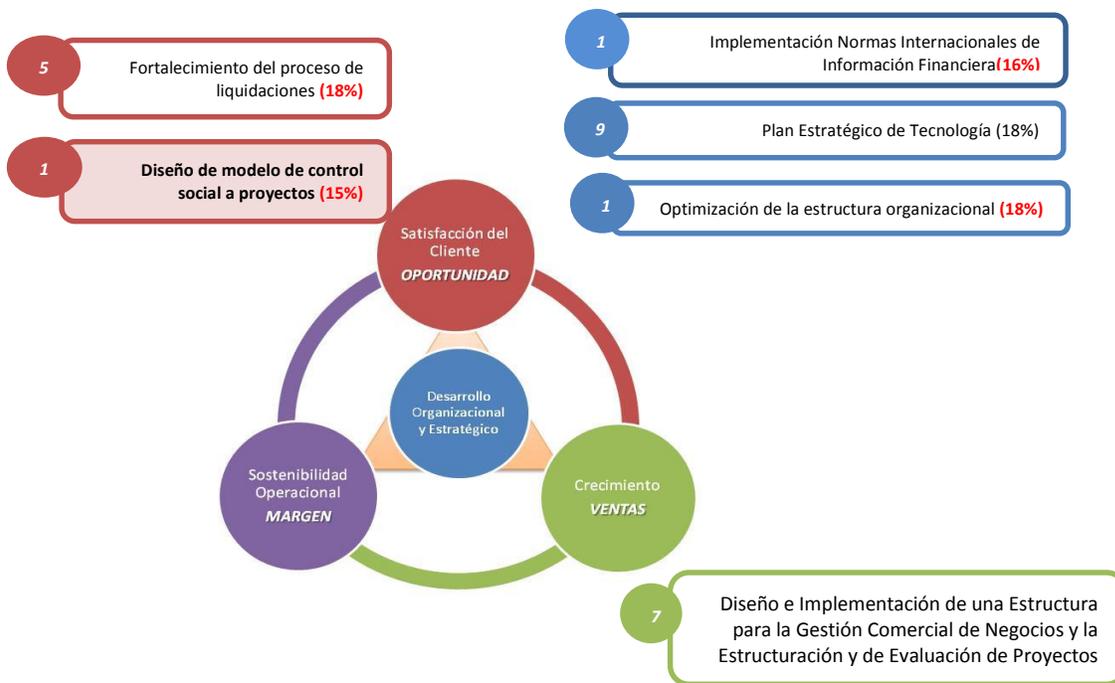
De la misma manera, se priorizaron los sub proyectos del **proyecto 9. Plan Estratégico de Tecnología** de fortalecimiento de la Infraestructura de TI, la implementación del proyecto de movilidad, la implantación del sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos e Implementación de un sistema tipo “ERP”⁸, para el soporte de los procesos financieros y administrativos de FONADE.

En enero de 2014 se realizó un ejercicio estratégico con la participación de los gerentes de área y gerentes de convenio y que como resultado se establecieron las metas de ejecución de proyectos para el año 2014 y se definió el Plan de Acción Institucional, previa realización de un balance de la ejecución de los 13 proyectos definidos en 2013.

⁷ Por sus siglas en inglés: International Accounting Standards Board, que significa la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, la cual es un organismo independiente del sector privado que desarrolla y aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera.

⁸ por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning, son sistemas de planificación de recursos empresariales.

Gráfico 5: Proyectos Estratégicos 2014



Del balance realizado se determinó dar continuidad a los proyectos 5, 7, 8, 9 y 10, mostrando la asociación de los mismos a los objetivos estratégicos según se presenta en el Gráfico 5:

Bajo esta propuesta presentada y aprobada por la Junta Directiva en la sesión del 4 de marzo de 2014 se formalizaron los siguientes proyectos:

- **Proyecto 1: Implementación de Normas Internacionales de Información Financiera.** Teniendo en cuenta que durante las vigencias 2012 y 2013 se desarrollaron las fases de diagnóstico, diseño y transición, para el año 2014 se ejecutará la etapa de desarrollo la cual hace parte de la fase de preparación obligatoria que debe realizarse en la vigencia 2014 según el cronograma establecido por la Contaduría General de la Nación. Para la vigencia 2015 la entidad debe dar cumplimiento a la etapa de transición (aplicación simultánea del nuevo marco normativo) y en la vigencia 2016 se inicia con el proceso de aplicación plena de las normas internacionales.
- **Proyecto 5: Fortalecimiento del proceso de liquidaciones.** Al cual se amplió su alcance a fin que se ejecute un plan para la liquidación no sólo de los contratos de la vigencia 2013 de la sino también de los convenios; y se determinó definir un procedimiento para la realización de pagos por consignación, lo cual permita agilizar la depuración de cuentas por pagar.

- **Proyecto 7: Diseño e Implementación de Metodologías para la Evaluación de Nuevos Negocios.** Al cual se amplió su alcance, toda vez que se incluye la aplicación de la evaluación de riesgos a los nuevos negocios en el marco de la realización de la prueba piloto a la nueva metodología de evaluación de nuevos negocios formulada en el 2013.
- **Proyecto 9: Plan Estratégico de Tecnología.** Al cual se integraron todas las actividades en ejecución que a nivel tecnológico están relacionadas con las iniciativas del proyecto de gestión documental (proyecto 2 en 2013) y de continuidad del negocio (proyecto 11 en 2013). Particularmente se espera continuar con la ejecución de los subproyectos de Fortalecimiento de la infraestructura Tecnológica de la entidad, Implementación del sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos de FONADE (ZOOM) e Implementación de un sistema tipo “ERP”, para el soporte de los procesos financieros y administrativos de la entidad en el marco de la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad.
- **Proyecto 10: Optimización de la Estructura Organizacional y Fortalecimiento del Capital Humano.** En 2014 se deberá continuar con las actividades del 2013 de presentación a las diferentes instancias de la propuesta de modelo de negocio y del proyecto de rediseño organizacional para obtener su aprobación e iniciar las actividades de implementación.

Igualmente se definió un nuevo proyecto para ejecutar en la presente vigencia, que corresponde al **Proyecto 14: Diseño de un Modelo de Control Social** a los proyectos de FONADE, el cual se origina de las propuestas recibidas en los eventos de rendición de cuentas realizados en 2013, donde se identificó la oportunidad de fortalecer y apoyar a las veedurías ciudadanas como mecanismo para generar alertas y proveer información a la Entidad sobre el estado y avance de los proyectos.

2.3.4 Avance del Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional 2013

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

En la tabla No. 4 se presenta en forma detallada el nivel de avance de cada proyecto:

Tabla 4: Avance Plan Estratégico

ID	NOMBRE PROYECTO PLAN ESTRATEGICO 2012-2014	Peso	Hitos a Cumplir al corte	Hitos Cumplidos	Cumplimiento de Hitos	Cumplimiento Temporal
1	IMPLEMENTACIÓN NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA	7,6%	8	4	50,0%	82,7%
2	OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	7,6%	8	6	75,0%	94,0%
3	IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DEL NEGOCIO	5,6%	7	5	71,4%	98,0%
5	FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE LIQUIDACIONES	10,6%	15	12	80,0%	95,7%
6	RENOVACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO	5,6%	8	7	87,5%	99,5%
7	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA PARA LA GESTIÓN COMERCIAL DE NEGOCIOS Y LA ESTRUCTURACIÓN Y DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	7,6%	7	2	28,6%	76,8%
8	PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO	7,6%	6	5	83,3%	99,1%
9	PLAN ESTRATÉGICO TECNOLÓGICO	10,6%	1	0	0,0%	87,4%
10	OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10,6%	1	1	100,0%	341,9%
11	IMPLEMENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA QUE SOPORTA EL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO DE LA ENTIDAD	5,5%	5	2	40,0%	91,0%
12	OPTIMIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ESTUDIOS PREVIOS	10,6%	5	5	100,0%	100,0%
13	IMPLEMENTACIÓN DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	10,5%	9	8	88,9%	95,0%
CUMPLIMIENTO CONSOLIDADO		100,0%	80	57	71,3%	119,1%

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

- **Proyecto 2: Optimización de la gestión documental:** Se adelantó la contratación de la herramienta de búsqueda unificada, y a partir del cronograma se avanzó en la instalación de los componentes y la configuración del mismo, quedando por ejecutar la integración de los mismos dentro de Orfeo y la fase de pruebas. También se adecuó el SGD (Orfeo) – Software de Gestión Documental- en los módulos de radicación y consulta. Por otra parte, se inició una labor de digitalización de folios y planos y se definió y ejecuto un plan para cumplir la estrategia de “cero papel”, la cual quedo en proceso al cierre de la vigencia.
- **Proyecto 3: Implementación de la gestión de riesgos del negocio:** Por una parte, se ejecutó el plan de capacitación en gestión de riesgos definido y se definieron las políticas de gestión de riesgo de negocio y la estructura organizacional para soportarla. También, se realizó la construcción de la base de conocimiento de riesgos y controles para todas las tipologías de proyecto y se documentaron los eventos de riesgo mediante el análisis de solicitudes del fondo de contingencias información que permitió formular una nueva propuesta de prima por riesgo a los convenios, la cual quedo pendiente de revisar su aplicabilidad en 2014.
- **Proyecto 4: Implementación del área de servicios y soluciones:** Se avanzó en la implementación del componente de servicios mediante la implementación del esquema de fábricas de diseño e interventora. No obstante, en noviembre de 2013, y consistente con el avance del proyecto de rediseño organizacional la Junta Directiva determino suspender el proyecto mientras se desarrolla el proceso de reestructuración que adelante la entidad.
- **Proyecto 5: Fortalecimiento del proceso de liquidaciones:** El módulo de liquidaciones fue adecuado, se actualizó el procedimiento de liquidaciones y se definieron tiempos de entrega sobre los cuales de manera mensual se está realizando seguimiento. A partir del cronograma de liquidación de contratos definido, en 2013 se liquidaron 1.728 contratos de los 2.015 identificados, lo cual representa un avance del 85,7%; se aclara que los contratos no liquidados corresponden a algunos que se encuentran en un estado judicial.
- **Proyecto 6: Renovación de la imagen corporativa y posicionamiento:** A partir del diagnóstico realizado, de percepción actual pre y post, se formuló la propuesta de renovación de la imagen corporativa, la cual fue validada por la Gerencia y Junta Directiva. Igualmente, se realizó el rediseño de la página web de la entidad y se implementó la estrategia de redes sociales de FONADE. También se cumplió con los eventos definidos para el posicionamiento institucional.
- **Proyecto 7: Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la Estructuración y evaluación de proyectos:** Se formuló propuesta de ajuste a la metodología de evaluación de nuevos negocios y se trabajó en la plantilla para el costeo de los mismos, quedando

pendiente la aprobación de las mismas. También, se actualizó el procedimiento de negociación para las líneas misionales y se inició el ajuste al de novedades en la ejecución de convenios. Finalmente, se definió la metodología con la cual se realiza seguimiento a PyGs por convenios.

- **Proyecto 8: Prevención del daño antijurídico:** Se formuló y ejecutó el cronograma de sensibilización y capacitación correspondiente con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico sobre conocimientos y buenas prácticas en prevención del daño antijurídico. Se implementó la herramienta THEMIS, se crearon dos guías, una para la reclamación de pólizas y otra de lineamientos para las medidas correctivas y sancionatorias dentro del cumplimiento contractual y se expidió el procedimiento de acciones judiciales. Del mismo modo, se implementó la póliza de cumplimiento ante entidades públicas con régimen privado.
- **Proyecto 9: Plan Estratégico de Tecnología:** Se realizó la contratación interadministrativa con la empresa UNE EPM Telecomunicaciones para la modernización de la Infraestructura enfocada hacia la modalidad de IaaS (Infraestructura como servicio), llevándolo hacia el entorno de la nube (cloud computing). Por otra parte, a partir de la prueba piloto realizada al aplicativo SIENTE se determinó la implantación del sistema de Información para el seguimiento y control de los proyectos que se denominará ZOOM. Al cierre de 2013 se logró un avance del 93% en la ejecución del cronograma de trabajo para la 1ª etapa que corresponde a la implementación de las funcionalidades básicas, quedando pendiente realizar la implantación a nivel de usuarios.
- **Proyecto 10: Optimización de la estructura organizacional y fortalecimiento del capital humano:** Se presentó a la Junta Directiva el proceso de reorganización institucional y a la Alta Consejería para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa. Se realizaron los ajustes solicitados al documento técnico a partir de la revisión y ajuste del modelo de negocio de la Entidad; es de aclarar que el proyecto se dará continuidad en 2014. Por otra parte, durante el año se ejecutó el cronograma proceso de inducción al nuevo servidor público.
- **Proyecto 11: Implementación de la infraestructura que soporta el Plan de continuidad del negocio de FONADE:** Se mantuvo la infraestructura tecnológica existente en el Centro de Cómputo Alterno (CCA) y se formuló el plan de sensibilización y capacitación sobre el Plan de continuidad de negocio y el plan de pruebas, hitos que quedaron al cierre de año en ejecución. Por otra parte, se realizó el análisis de impacto del negocio como insumo para definir los procesos críticos que se incluirán en la estrategia de recuperación, sobre la cual al cierre de año quedaron planteadas las alternativas quedando pendiente su selección e implementación en 2014.
- **Proyecto 12: Optimización de la actividad de estudios previos:** Se conformó una base de datos con los precios de los 2000 ítems definidos

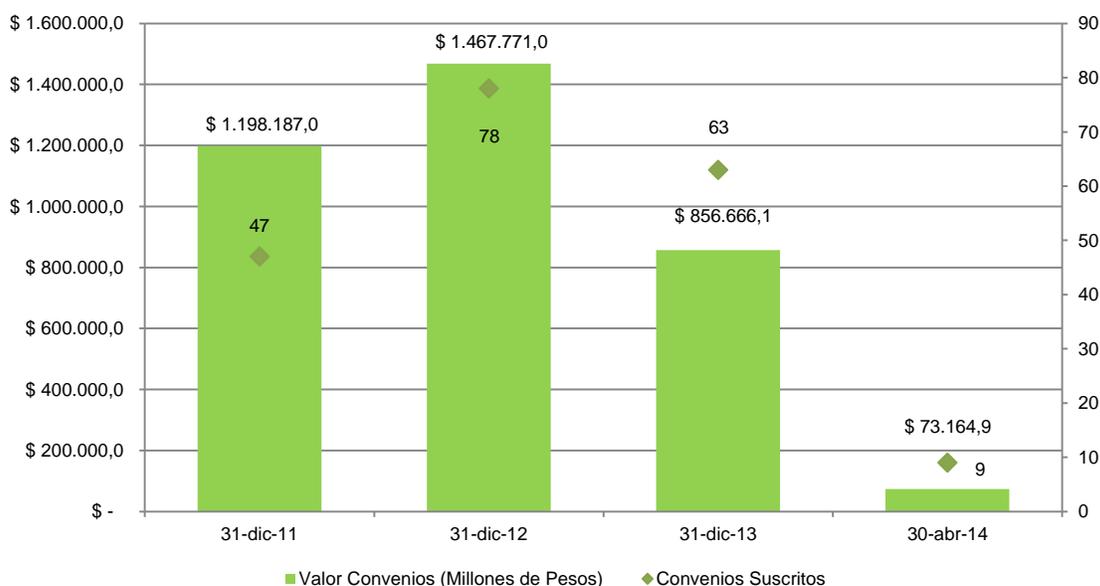
como los más comunes y se conformaron las AIU. El aplicativo de estructuración de estudios previos para proyectos de infraestructura, quedó implementado, y se realizó la contratación de los profesionales a fin de fortalecer el equipo.

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

3 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Durante los años 2011 a 2014⁹ FONADE ha tenido un importante crecimiento en materia de nuevos negocios, al registrar la suscripción de 197 convenios, por valor total de \$3.595.788 millones. El año más significativo corresponde al 2012 en el que se suscribieron 78 nuevos negocios equivalentes a \$1.467.771 millones, que corresponde al 41% de la gestión del cuatrienio. El Gráfico No. 6 presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor en el periodo 2011– 2014.

Gráfico 6: Número de convenios suscritos y valor en el periodo 2011 – 2014
(Millones de pesos)



Así mismo, entre los años 2011 y 2014 se formalizaron adiciones sobre los convenios en ejecución por valor absoluto de \$722.782 millones, de los cuales el 80,7% está representado en las adiciones efectuadas en los años 2012 y 2013 por montos de \$348.175 millones y \$235.606 millones respectivamente. De acuerdo con el Gráfico No. 6, en este periodo, las adiciones han representado en promedio el 27% del monto de los negocios de FONADE, una cifra que ha disminuido en comparación a los tres años inmediatamente anteriores (2008 a 2010) en los que las adiciones a convenios en ejecución representaban en promedio el 59%, una situación que deja ver el énfasis y esfuerzo en la diversificación y consecución de nuevos clientes.

En este sentido, el valor consolidado de negocios suscritos durante el periodo 2011 a 2014, considerando las adiciones a convenios es de \$4.318.571 millones. Este dinamismo en la gestión de nuevos negocios durante el presente periodo permite

⁹ Corte a 30 de abril de 2014.

confirmar el cumplimiento del objetivo estratégico de crecimiento, demostrando la capacidad y posicionamiento que FONADE tiene.

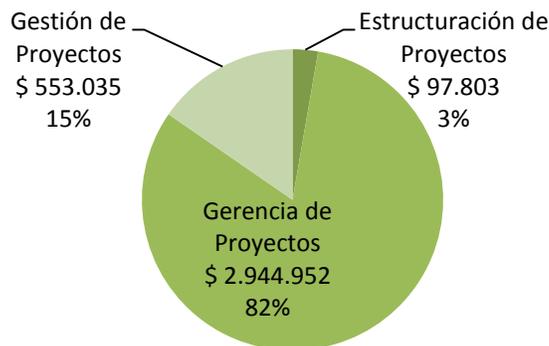
Gráfico 7: Valor de convenios suscritos y adiciones en el periodo 2011 – 2014
(Millones de pesos)



El valor de convenios suscritos en el 2014, al corte de abril, es de \$73.164,9 millones, comportamiento completamente normal y consistente con el periodo de elecciones presidenciales.

3.1 SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

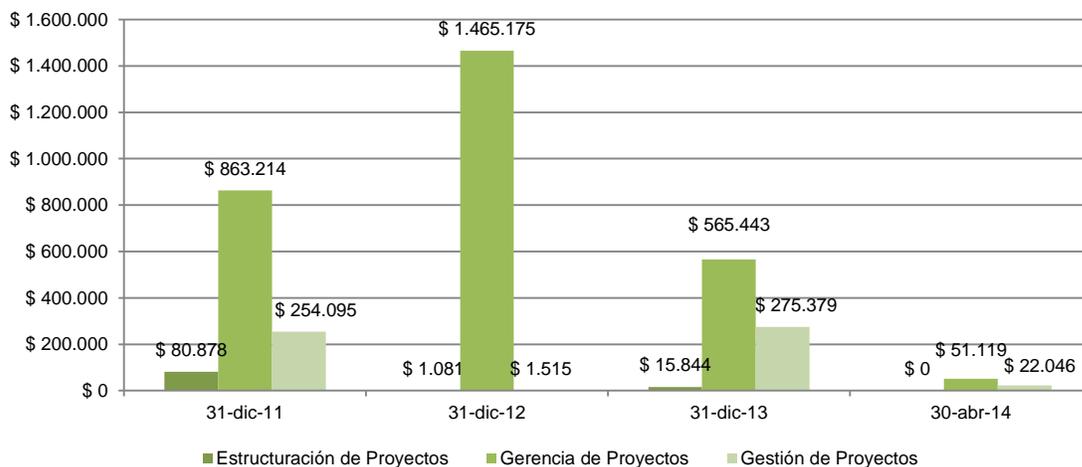
Gráfico 8: Valor de Convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2014 (Millones de Pesos)



Frente al desempeño de las líneas de negocio de FONADE, la suscripción de nuevos convenios en el periodo comprendido entre los años 2011 a 2014 presenta una tendencia marcada en la línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos. Esta línea de negocios se caracteriza por ser aquella en la que el cliente deposita

su total confianza, responsabilidad y autoridad en FONADE para la ejecución de las actividades objeto del convenio. Durante el periodo indicado, el 81% de los nuevos negocios de FONADE se suscribieron bajo esta modalidad, lo que demuestra la confianza de los clientes en FONADE como su socio estratégico para la implementación de proyectos de desarrollo.

Gráfico 9: Comparación de Convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2014 (Millones de Pesos)



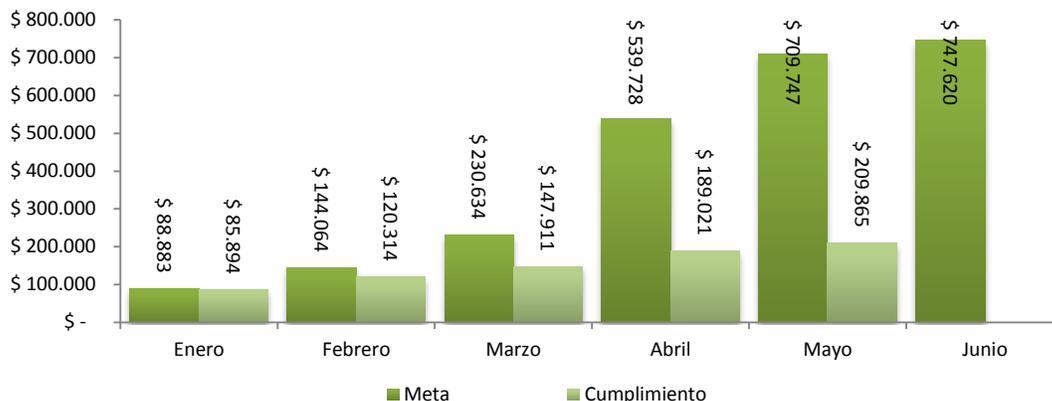
Para las líneas de Gestión de Proyectos y de Estructuración de Proyectos, FONADE presentó una participación del 2% y 15% respectivamente del total de convenios suscritos, siendo principalmente representativa en el año 2011 donde alcanzaron a consolidar una participación conjunta del 28% de los negocios de FONADE. La línea de Gestión de Proyectos consiste en un servicio especializado a través del cual FONADE efectúa un acompañamiento en la gestión de las diferentes etapas de los proyectos, sobre esta línea el cliente reconoce la capacidad de la entidad en la ejecución de los servicios de apoyo para la gerencia efectiva de sus proyectos. Bajo la línea de Estructuración de Proyectos, FONADE realiza una contribución significativa mediante la estructuración de proyectos de gran impacto a nivel nacional que tiene un valor bajo de inversión en esta etapa pero que contribuyen al apalancamiento de altas inversiones.

3.2 PROYECCIONES Y METAS PARA LA VIGENCIA EN MATERIA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Al inicio de la vigencia las gerencias de los convenios, en el marco del proceso de planeación estratégica de la Entidad, hicieron un ejercicio de proyección de metas en relación con los recursos por comprometer y por pagar de acuerdo con la dinámica de cada uno de los convenios. Lo anterior, con el fin de hacer seguimiento periódico a la ejecución y de esta manera mejorar los niveles de oportunidad y satisfacción del cliente.

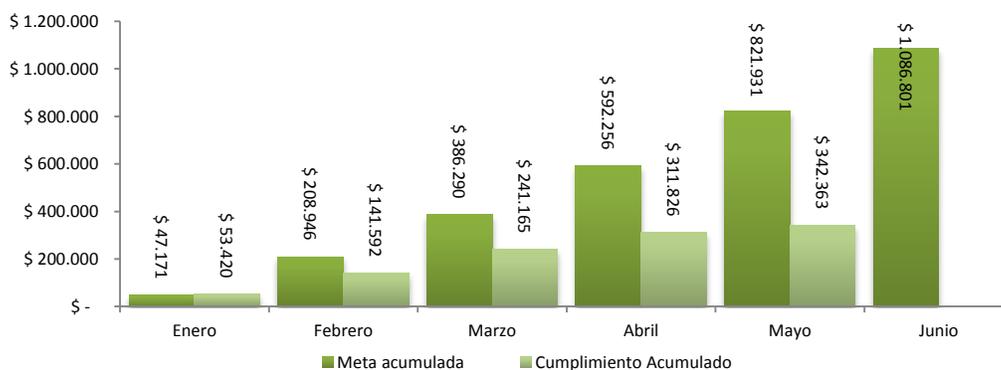
De acuerdo con lo anterior, la meta para el primer semestre de 2014 en materia de compromisos es de \$ 747.620 millones y de \$ 952.949 millones para toda la vigencia. Estas proyecciones obedecen, principalmente, a los contratos derivados necesarios para ejecutar el objeto de los convenios del Tercer Censo Nacional Agrario, Puntos Vive Digital fases 1 y 2, Consolidación y proyectos del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS).

Gráfico 10: Metas de Compromisos de Convenios Primer Semestre 2014¹⁰



En cuanto a los desembolsos, la meta planeada para junio es de \$1.08 billones de pesos y cerca de \$ 2 billones para finalizar el año. Esta proyección tuvo en cuenta las obligaciones pactadas para los proyectos en ejecución en el marco de los convenios con el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Agencia Nacional de Minería (ANM), entre otros.

Gráfico 11: Metas de Desembolsos de Convenios Primer Semestre 2014¹¹



¹⁰ Cumplimiento de Metas con corte al 23 de mayo de 2014

¹¹ Cumplimiento de Metas con corte al 23 de mayo de 2014

3.3 GESTIÓN DE CONVENIOS DE GERENCIA DE PROYECTOS POR SECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL.

3.3.1 Minas y Energía

Para el año 2014 el portafolio de proyectos en el sector alcanzan un total de diez (10) convenios suscritos por el orden de \$800 mil millones con entidades como la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, Agencia Nacional de Minería – ANM, Servicio Geológico Colombiano –SGC y Ministerio del Interior. De este portafolio se encuentran vigentes siete (7) convenios y tres (3) convenios en estado de liquidación, todos los proyectos se enmarcan dentro del Objetivo No. III - Crecimiento Sostenible y Competitividad, y la estrategia C - Locomotoras para el crecimiento y la generación de empleo del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

Dentro de estos siete (7) convenios, se destaca el convenio suscrito con la Agencia Nacional de Minería, el cual comprende dentro de sus actividades de apoyo la revisión documental e inspecciones en campo y la realización de informes de fiscalización integral (IFI) para más de 9.000 títulos mineros en el marco del diseño e implementación del Sistema Integral de Gestión Minera.

Estos títulos mineros se encuentran distribuidos en 30 departamentos y 946 municipios del país. A la fecha se han elaborado más de 20.300 IFI.

Fotografías 1: Explotación de carbón – Convenio No. 211045 Fiscalización minera



De igual manera, durante el año 2013 FONADE realizó la ejecución del proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Salvamento Minero para el mejoramiento de la competitividad del sector Minero a Nivel Nacional”, actividad enmarcada en el Convenio Interadministrativo de Gestión suscrito con el Servicio Geológico Colombiano – SGC y la Agencia Nacional de Minería ANM. Se adquirieron 265 equipos, elementos y demás accesorios para la realización de operativos de salvamento minero en situaciones de emergencia y fueron distribuidos en 5 Estaciones, 3 Puntos de Apoyo y 2 Unidades Básicas de Seguridad y Salvamento

Minero a Nivel Nacional. Los equipos adquiridos reemplazaron aquellos con los que contaba la Agencia Nacional de Minería y el Sistema de Salvamento Minero, que tenían más de 27 años de servicio. A su vez, se organizaron 3 grupos de capacitaciones, con el objeto principal de entrenar a los socorristas en el uso, manejo, calibración, mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos.

Por otro lado cabe resaltar que FONADE y la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH dieron continuidad a la implementación de actividades enfocadas en el fortalecimiento y gestión del conocimiento geológico, geofísico, ambiental, captura de datos y fortalecimiento de comunidades indígenas y afro descendientes en zonas de influencia del sector de hidrocarburos. Es por esto que en lo trascurrido del 2014, se firmó el acta de inicio del contrato para la adquisición de un Sistema Multihaz de Aguas Profundas, con la firma KONGSBERG UNDERWATER TECHNOLOGY INC y se definió con la Dirección General Marítima – DIMAR y el contratista, la opción de Góndola para la instalación del Sistema Multihaz de Aguas Profundas en el buque oceanográfico ARC Malpelo, plataforma de investigación científica adscrita a la DIMAR.

Así mismo, FONADE y el Servicio Geológico Colombiano en el año 2012 suscribieron el convenio No. 212071, con el propósito de fortalecer el conocimiento geológico de la Nación, mediante proyectos de adquisición del campo magnético total y radiación gama natural proveniente del suelo mediante aeronaves que vuelen a aproximadamente 100 m sobre el nivel del suelo. El proyecto se encuentra dividido en tres (3) grupos:

- Grupo 1: Bloques Antioquia W, Antioquia E, Urabá y Amazonas N; para un total de adquisición de 256.926 km.
- Grupo 2: Bloques: Santanderes, Andes C y Guainía; para un total de adquisición de 252.625 km.
- Grupo 3: Bloques 3 Bolívar, Andes 6, Cesar – Perijá y Vichada; para un total de adquisición de 234.074 km.

En el transcurso del año 2014, se ha realizado la adquisición de 223.250 km, distribuidos entre los tres grupos del proyecto.

3.3.2 Justicia y Seguridad

Cárceles y centros penitenciarios

En el marco del convenio suscrito con el Ministerio de Justicia y el Derecho y la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios SPC (195073), FONADE realizó durante el año 2013 la entrega de 4 establecimientos penitenciarios, La Picota (Bogotá), Nueva Picalaña (Ibagué), Complejo Jamundí (Jamundí) y La Pola

(Guaduas), así mismo en el mes de marzo de 2014 se entregó el centro carcelario y penitenciario del municipio de Puerto Triunfo.

Dentro de este convenio estaba contemplada la construcción de un ERON en la ciudad de Cartagena, el cual no podrá ser construido por inhabilidad jurídica y técnica.

Fotografías 1: Eron Puerto Triunfo – Antioquia



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

Fonsecon

En el año 2012, el Ministerio del Interior y FONADE suscribieron el contrato interadministrativo No. 212046 cuyo objeto es la “Gerencia Integral con el fin de desarrollar los proyectos financiados con recursos de Fondo Nacional De Seguridad Y Convivencia Ciudadana- FONSECON, según la priorización que imparta el Comité Técnico del SIES y el Comité FONSECON”.

Dentro de los componentes a ejecutar se encuentran la adquisición y puesta en funcionamiento de los Circuitos Cerrados de Televisión para distintos municipios a nivel nacional, la adquisición de la dotación para los programas de planes cuadrantes de la Policía Nacional y el diseño y construcción de cinco estaciones de policía y dos CAI.

En el primer cuatrimestre del año 2014 dentro del componente de movilidad se han entregado 209 motos: 139 de 250 cc, 49 de 650 cc, 16 CAI móviles y 5 camionetas

4x4. De igual forma en el componente del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes se entregaron 14 televisores, 1 sitio de repetición, 2 video wall y 2 telepresencia.

Fotografías 2: Programa de movilidad y Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria



Para el componente del SIES –Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad está previsto la entrega de 508 cámaras de vigilancia, 31 estaciones con monitor y 41 estaciones de operador para el mes de Junio de 2014.

3.3.3 Educación

Dentro de este sector se destacan tres (3) convenios, 197013, 197060 (Megacolegios) y el 210016 (Gerencia integral de proyectos financiados con recursos Ley 21).

En lo corrido del año 2014, en el marco de estos convenios se terminaron de construir, dotar y entregar cinco (5) instituciones educativas (Megacolegios), por un valor de \$57.543 millones de pesos, beneficiando a 8.640 niños y jóvenes; así mismo, se terminaron siete (7) proyectos de ampliación de instituciones educativas, y se entregaron cinco (5) de estas por valor de \$ 8.006 millones de pesos, las cuales beneficiaron a 1.800 niños y jóvenes. La ejecución de estos proyectos generó aproximadamente 823 empleos directos.

Fotografías 3:

I.E. Chiriquí – Valledupar



I.E. Antiguo Idema – Barrancabermeja



3.3.4 Salud

Mediante documento de fecha 31 de marzo de 2014 el Fondo Mundial y FONADE formalizaron la Fase II del Acuerdo de Subvención COL 011-G05-T (Convenio 211032- malaria), cuya primera fase estaba prevista a terminar el 31 de diciembre de 2013, sin embargo se acordó una extensión de tres meses antes de iniciar la fase dos para la revisión y definición del alcance de esta última fase.

Gracias a este acuerdo se ha fortalecido la estrategia alto a la tuberculosis en 46 municipios prioritarios del Litoral Pacífico de Colombia lo cual benefició aproximadamente a 1.000.000 de personas, en su mayoría campesinos de comunidades afrocolombianas e indígenas de los departamentos de Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño que concentran el 80% de los casos de Tuberculosis.

Mediante la Fase II del acuerdo se replantea el enfoque de intervención y la priorización de las áreas, siendo ahora las ciudades capitales con más alta carga de tuberculosis en el país (Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Santiago de Cali, Cúcuta, Medellín, Pereira y Villavicencio). Se busca mediante este acuerdo la implementación de las siguientes estrategias:

- Fortalecer la estrategia DOTS/TAES con calidad.
- Fortalecer la detección y el manejo integral de la TB fármaco resistente y la implementación de las acciones colaborativas TB-VIH.
- Desarrollar estrategias para la generación y transferencia de conocimientos para el fortalecimiento del programa de tuberculosis.

3.3.5 Primera infancia, niñez y adolescencia

Estrategia Cer0 a Siempre

FONADE dio continuidad durante el año 2013, al convenio No. 212019, suscrito con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, a través de la ejecución de 253 contratos por un valor de \$39.563 millones de pesos. Con este programa de Atención Integral a la Primera Infancia – PAIPI, se beneficiaron 82.006 niños y niñas menores de 5 años en condiciones de vulnerabilidad en 204 municipios ubicados en 19 departamentos del país. Este convenio tuvo lugar hasta el 31 de agosto de 2013.

Centros de Desarrollo Infantil

Dos (2) convenios se destacan en este sector, el 211048 (Centros de Desarrollo Infantil – CDI-, Centros de Responsabilidad Penal y Centros Zonales) y el 212081 (Construcción de CDI'S en el territorio nacional ICBF - FND). En estos dos convenios se están ejecutando 71 proyectos, de los cuales en 70 de ellos su producto final es la construcción de una edificación y en uno (1) es la consultoría de estudios y diseños. En lo transcurrido del año 2014 se terminaron de construir 2 CDIs por un valor de \$5.221 millones de pesos, beneficiando a cerca de 600 niñas y niños.

Fotografías 4

CDI Arboletes - Antioquia



CDI Mariquita - Tolima



Programa Supérate

El 21 de enero de 2014 se suscribió el contrato interadministrativo No. 214004 entre FONADE y Coldeportes con el fin de continuar con el Programa Supérate – Intercolegiados, el cual viene desarrollándose desde el año 2012. Este convenio incluye en su ejecución los proyectos de Jornadas Escolares Complementarias, las competencias deportivas municipales en los departamentos de Amazonas, Magdalena, Vichada, Valle del Cauca, Cordoba y Quibdó, promoción y divulgación del programa a nivel nacional, competencias regionales que se llevarán a cabo en

el eje cafetero, pacífico, en el centro sur del país al igual que en el Caribe, Orinoquia y Amazonia por último el proyecto de la final nacional que se realizara a finales del año 2014 en la ciudad de Bogotá y la final internacional programada inicialmente en Brasil.

Fotografías 5: Clausura jornadas complementarias Supérate 2013 Uribía – Guajira.



En el 2012 participaron en el programa cerca de un millón de niñas, niños y adolescentes, en el 2013 la cifra superó el 1.700.000 y para el 2014 la meta propuesta es superar los 2.000.000 de participantes en la totalidad de los municipios del territorio nacional.

3.3.6 Inclusión social y reconciliación

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

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

Fotografías 6

Remodelación Coliseo IE Custodio García Rovira Málaga, Santander. Centro de Bienestar del adulto mayor Cocorná, Antioquia



Así las cosas, en el marco de la gerencia que adelanta FONADE, se diseñó un modelo de operación que incorpora a entes territoriales (departamentos y municipios) y a la comunidad en la ejecución de alrededor de 843 proyectos de inversión, por un valor aproximado de \$1 billón de pesos. Al 30 de abril de 2014, 189 de estos proyectos se encontraban en proceso de estructuración y 654 ya contaban con la estructuración debidamente aprobada por el DPS. En tal sentido, de los proyectos estructurados se tienen: 281 en proceso de contratación, 156 adjudicados y en proceso de inicio, 166 en ejecución y 51 proyectos terminados, de los cuales 30 se han entregado a las Entidades Territoriales por un valor aproximado de \$12.917 millones de pesos.

3.3.7 Tecnologías de la información y las comunicaciones

En desarrollo de la ejecución del convenio No. 210060 suscrito con el Fondo de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones - FONTIC, cuyo objeto es la “Operación integral de las soluciones tecnológicas de gobierno en línea, la plataforma de interoperabilidad y la infraestructura y servicios asociados a la intranet gubernamental”, FONADE ha garantizado durante el 2013 y lo corrido del 2014 la operación de la Intranet Gubernamental para 146 entidades del Estado, a través de la oferta de cinco componentes de servicio: La red de alta velocidad (RAVEC), el centro de datos del estado colombiano, el centro de contacto ciudadano y, el mantenimiento y operación de soluciones. Con la ejecución de este convenio se mantienen en línea, para consulta y acceso, múltiples servicios del Estado para beneficio de los ciudadanos colombianos.

El 19 de diciembre de 2011 FONADE suscribió el convenio No. 211040 con el Fondo de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones - FONDO TIC, cuyo objeto es “Realizar la gerencia integral del proyecto de implementación y operación de puntos vive digital”. A la fecha se han entregado 71 Puntos Vive Digital y se inició la operación de los mismos, hasta el 31 de diciembre de 2014.

Con el fin de dar continuidad al proyecto Puntos Vive Digital, FONADE y FONDO TIC, suscriben el contrato interadministrativo No. 212039. Para garantizar el cumplimiento de este convenio durante el año 2013 se firmaron 386 convenios interadministrativos con Entidades Territoriales. A la fecha se tiene prevista una segunda etapa de contratación de proveedores tecnológicos para la implementación y puesta en operación de otros 263 PVD's aproximadamente. El contrato interadministrativo en mención finaliza el 7 de agosto de 2014, sin embargo, se encuentra en trámite la prórroga del convenio a 31 de diciembre de 2014.

De igual manera el día 27 de diciembre de 2013 FONADE suscribió el Contrato Interadministrativo No. 213063, con el objeto de "realizar la gerencia integral del proyecto planeación, implementación y operación de Puntos Vive Digital Fase 2". El alcance del convenio es suministrar la infraestructura (equipos, software, adecuaciones, mobiliario, señalización) para la puesta en operación de 280 PVD Fase 2. Este convenio tiene una vigencia actual hasta el 31 de julio 2014, sin embargo, se tramitará prórroga del convenio interadministrativo hasta el día 31 de diciembre de 2014.

Fotografías 7: Punto Vive Digital - Fase 1. Puerto Colombia, Atlántico



3.3.8 Transporte e infraestructura

En los diferentes análisis y estudios realizados por el Gobierno Nacional sobre el nivel de servicio de la red de carreteras del país se han encontrado debilidades como articulación deficiente con la red troncal, restricciones de capacidad, características geométricas y geotécnicas que restringen el normal desplazamiento de los vehículos, deterioro superficial y estructural de sus pavimentos y limitaciones en la gestión vial de la red terciaria. Por estas razones el Plan Nacional de Desarrollo previó los programas de Corredores Prioritarios de Prosperidad, Caminos para la Prosperidad y la Cuarta Generación de Concesiones 4G. Programas en los cuales el Ministerio de Transporte y sus entidades adscritas INVIAS y ANI, firmaron Convenios con FONADE como Gerente Integral y estructurador de proyectos.

Proyecto vial Circuito de los Embalses en el departamento de Antioquia

FONADE suscribió el 27 de Junio del 2013 el convenio No. 213018 con la Gobernación de Antioquia con el fin de realizar la gerencia integral de la estructuración técnica, legal y financiera para determinar la viabilidad del proyecto Vial Circuito de los Embalses en el Departamento de Antioquia, bajo el esquema de Asociación Público Privada – APP, así como para acompañar a la Gobernación de Antioquia durante la selección del contratista que ejecutará físicamente el proyecto.

El convenio del Circuito de los Embalses constituye la estructuración de un único proyecto que busca conectar las cabeceras municipales de Barbosa, Concepción, Alejandría, San Rafael, Guatapé, Peñol, Marinilla y San Vicente Ferrer en el departamento de Antioquia. Los tres (3) grandes componentes son:

Fábricas de diseño: estudios y ensayos de campo de geología y geotecnia, topografía aérea, inventario vial e inventario de puentes, actualmente en ejecución.

Estudio de factibilidad de valorización, en etapa de legalización.

Estructuración técnica, legal y financiera, en etapa de licitación.

Programa de Corredores Prioritarios para la Prosperidad: Transversal de la Macarena y Carretera de la Soberanía

Dentro del Programa de Corredores Arteriales Complementarios de Competitividad el Instituto Nacional de Vías suscribió el convenio No. 200925 con el Ministerio de Defensa – Ejército, Ministerio de Transporte y FONADE, con el objeto de realizar los “Estudios, diseños, gestión social, predial, ambiental y mejoramiento del proyecto Carretera de la Soberanía y los Estudios, diseños, gestión social, predial, ambiental, mejoramiento y construcción del proyecto Transversal de la Macarena” por valor de \$ 267.514 millones de pesos.

Durante el año 2013 FONADE realizó la entrega de 7,5 Km del tramo San Juan de Arama- Mesetas (Meta) al INVIAS. En enero 2014 finalizaron las obras de pavimentación y señalización de 10,2 Km del tramo Baraya- Colombia (Huila) para iniciar el trámite de entrega ante INVIAS. Adicionalmente, se entregaron al Ejército Nacional cuatro volquetas dobletroque para transportar y evacuar materiales y/o escombros para la construcción de obras civiles que se adelantan en la ejecución del proyecto transversal de la Macarena -frentes Baraya (Huila) y San Juan de Arama (Meta).

Proyectos Estrategia de Consolidación

FONADE suscribió con el Ministerio de Defensa – Jefatura de Ingenieros Militares el contrato interadministrativo No. 200916 cuyo objeto incluye la gerencia de los proyectos 1) mejoramiento de 17 km de la vía Transversal Montes de Maria - Carmen de Bolívar - Chinulito- La Cansona - Macayepo en el departamento de Bolívar; 2) mejoramiento de 9 km de la vía el 5 - La Y - Milán en el departamento de Caquetá; 3) mejoramiento de 14 km de la vía Ataco-Planadas en el departamento

del Tolima; 4) adecuación, mantenimiento y ampliación de 14 km de la vía vereda Las Águilas - vereda San José en el departamento de Cundinamarca.

Este convenio se suscribió en el año 2009 y terminó en agosto del año 2013. Durante esta vigencia se entregaron los proyectos Montes de María etapa 3 en el mes de marzo, Montes de María etapa 2 en el mes de junio así como 200 metros de la vía Ataco Planadas en el mes de septiembre, finalizando de esta manera la entrega de los proyectos del convenio.

La realización de este convenio ha beneficiado aproximadamente a 192.000 habitantes y ha generado 4.600 empleos directos y 4.600 indirectos en los departamentos de Tolima, Cundinamarca, Bolívar, Sucre y Caquetá.

El 3 de diciembre de 2012, se suscribió el contrato interadministrativo 212042, el cual tiene por objeto adelantar la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera para la gerencia integral de las actividades contempladas en el Plan de Consolidación vigencias 2012, 2013 y 2014, para los siguientes proyectos 1) Mondomo – Tres Quebradas – San Pedro en el departamento de Cauca; 2) Paujil – La Unión Peneya en el departamento del Caquetá y La Brecha, Planadas Gaitania en el departamento del Tolima.

Para la ejecución de los proyectos se han realizado 111 contrataciones: arrendamiento lote, compra ventas, consultoría, interventorías, obras, suministros, prestaciones de servicio para civiles, suministros de materiales, entre otros.

Dando continuidad a los proyectos de la estrategia de consolidación, se firmó en el año 2013 el contrato interadministrativo No. 213046, el cual tiene por objeto adelantar la gerencia técnica, administrativa, jurídica y financiera de las actividades contempladas en el Plan de Consolidación vigencias 2013 y 2014, proyecto de mejoramiento y pavimentación de la vía Tibú – La Gabarra en el departamento de Norte de Santander, por un valor de \$76.495 millones de pesos. En lo transcurrido del año se ha realizado la primera auditoria visible, se conformó el comité de veeduría y se han realizado las actas de vecindad.

Es importante anotar que el Ejército Nacional se encuentra realizando las labores militares de consolidación de la zona para garantizar la seguridad, una vez finalice esta actividad procederá con el inicio de las obras. La ejecución del proyecto está a cargo de los batallones de ingenieros No. 5 “Cr. Francisco Jose de Caldas” y No. 30 “Cr. Jose Salazar Arana”. La ejecución de la obra está programada en 4 fases de 9 Km cada una. Se prevé la finalización del convenio para diciembre de 2014.

Proyectos red terciaria

En el año 2011 INVIAS suscribió el convenio interadministrativo No. 211030 con FONADE mediante el cual FONADE se compromete a ejecutar la gerencia integral de la interventoría técnica, administrativa, financiera y ambiental para los proyectos de mejoramiento y mantenimiento de la red terciaria a nivel nacional; el convenio tiene un valor de \$36.288 millones de pesos y tiene una vigencia hasta el 30 de abril de 2014.

Durante el año 2013 se realizó la interventoría a 493 de 499 proyectos de obras de red terciaria que terminaron el 27 de diciembre de 2013, esto corresponde al 98% de avance del convenio. Para su ejecución se contrataron 36 interventorías en todo el país.

En febrero de 2014 INVIAS solicitó formalmente a FONADE la inclusión al convenio de 4 interventorías de nuevos proyectos. De igual forma INVIAS adelantó la prórroga del convenio marco a 31 de diciembre de 2014 para la ejecución de los siguientes proyectos:

La sierrita- Junín: Pavimentación de 6,5 km en el departamento de Tolima

Puente Valencia: Construcción de Puente en voladizos sucesivos en el municipio de Valencia, Córdoba.

Puente Bernardo Arango: Rehabilitación puente metálico en el municipio de La Virginia, Risaralda.

Villeta: Mejoramiento de la red terciaria en el municipio de Villeta, Cundinamarca.

Cuarta Generación de Concesiones 4G

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

El documento CONPES 3760¹² presenta los lineamientos de política del programa de cuarta generación de concesiones viales (4G), dirigido a reducir la brecha en infraestructura y consolidar la red vial nacional a través de la conectividad continua y eficiente entre los centros de producción y de consumo, con las principales zonas portuarias y con las zonas de frontera del país. Los lineamientos se resumen en cuatro componentes principales: 1) estructuración eficaz para la aceleración de la inversión en infraestructura; 2) procesos de selección que promuevan participación con transparencia; 3) gestión contractual enfocada a resultados; y 4) distribución de riesgos en el programa.

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

Durante los primeros meses del 2014 se realizaron cambios en la victoria tempranas por ajustes propuestos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio

12 Documento CONPES 3760, Proyectos viales bajo el esquema de asociaciones público – privadas: Cuarta Generación de Concesiones viales.

del Trabajo. También se hicieron adiciones de nuevas actividades a los contratos de alcances técnicos sugeridos por la Agencia Nacional de Infraestructura –ANI. El 17 de abril de 2014 finalizó la recepción de propuestas para la licitación del proyecto Girardot-Puerto Salgar que hace parte del Grupo 1 de concesiones.

3.3.9 Vivienda

En este sector se continúa ejecutando el convenio 213001 suscrito en enero de 2013 con FIDUBOGOTÁ, el cual tiene por objeto realizar la interventoría de un paquete de 90 proyectos del programa de vivienda gratuita. Estos proyectos se están ejecutando en 22 departamentos, impactando a 88 municipios del país y espera que aproximadamente 24 mil familias colombianas de escasos recursos, tengan su vivienda propia de manera gratuita. Para el mes de marzo de 2014, se habían certificado 360 viviendas del proyecto Lorenzo Morales en Valledupar y se había iniciado la construcción de 58 proyectos para un total de 18.458 viviendas en construcción.

Fotografías 6

**Panorámica del proyecto de Tibu –
Norte de Santander**



**Proyecto Antonia Santos – Tunja,
Vista panorámica manzanas C y D**



3.3.10 Agua potable y saneamiento básico

Acueductos Rurales

En el 2014 FONADE continuó como aliado estratégico del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio para el desarrollo de programas de abastecimiento de agua y manejo de aguas residuales, programas que permiten la ampliación de cobertura de acueductos rurales a nivel nacional. Se suscribieron adiciones a los convenios Nos. 212015 y 213004 por \$3.000 millones de pesos y \$5.160 millones de pesos respectivamente, los cuales suman en su totalidad \$104.400 millones de pesos, recursos del Presupuesto General de la Nación, más los \$2.500 millones de pesos aportados por el Municipio de Tibú en Norte de Santander y la Fundación de Ecopetrol FUNDESCAT, para un gran total de \$106.940 millones de pesos, igualmente se prorrogaron ambos convenios hasta el 31 de diciembre de 2014, con

el fin de garantizar la ejecución de las obras de los proyectos ya contratados y por contratar en el transcurso de la ejecución de los convenios.

En el marco del convenio No. 212015, durante el 2014 se han venido entregando proyectos en las regiones del Atlántico y Santander, al igual que consultorías para la viabilización de proyectos en los Departamentos de Putumayo, Santander, se espera que en el segundo semestre 2014 se entreguen los proyectos restantes para así beneficiar a cerca de 51 mil habitantes en 21 municipios del país.

Con el convenio 213004 correspondientes al segundo aporte del programa, se priorizaron por parte del MVCT un total de 48 proyectos, los cuales se encuentran en el siguiente estado: Un (1) proyecto terminado, cinco (5) en ejecución de obra, cinco (5) suspendidos por temas de diseño y permisos, diez para procesos de contratación, siete (7) en ajustes para viabilización por parte del MVCT, nueve (9) en fábricas de diseño con entregables entre mayo y septiembre de 2014, tres (3) devueltos por cambio de fuente de financiación y ocho (8) con terminación anticipada, procesos que esperan beneficiar a más de 129 mil personas.

Redes Intradomiciliarias

En el marco del Programa de Agua Potable y Saneamiento Básico, FONADE continua ejecutando el convenio 213003, suscrito en el año 2013, por un valor de \$85.411 millones, el cual tiene como objeto la gerencia integral para la ejecución del Programa de Conexiones Intradomiciliarias que consiste en el suministro, instalación y adecuación necesaria para el funcionamiento de inodoro, lavamanos, lavadero, lavaplatos y ducha de aproximadamente 21.000 viviendas en 15 ciudades de diferentes departamentos del País (Valle del Cauca, Caquetá, Choco, Quindío, Sucre, Magdalena, Cordoba, Guajira, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander, Tolima, Nariño, Cesar y Huila), beneficiando a cerca de 100.000 mil personas.

En la actualidad se han terminado 13 de los 15 proyectos, los cuales han beneficiado 19.737 familias, quedando en etapa de ejecución los proyectos de Santander y Norte de Santander.

Seguimiento a proyectos que lidera el Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico (VAS)

FONADE continua durante el 2014 adelantando para el MVCT la ejecución de tres convenios de gerencia integral (210069, 211042, 212073) y un convenio de gestión (213005) que ascienden a la suma de \$52.300 millones de pesos, el objeto de estos convenios son ejecutar la gerencia integral de los componentes de interventoría de obras, fortalecimiento institucional y estudios propios del sector de Agua Potable y Saneamiento.

3.3.11 Agropecuario

Distrito de Riego del Triángulo del Tolima

En el primer trimestre de 2014 FONADE dio continuidad a la ejecución del Proyecto de Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triangulo del Tolima liderado por el INCODER, el cual gerencia FONADE desde el año 2005. Este proyecto se encuentra ubicado en los municipios de Coyaima, Natagaima y Purificación en el departamento del Tolima y tiene un área de cobertura de 20.402 hectáreas netas aptas para riego.

Se han construido las obras correspondientes a la fase 1 – sistema de conducción principal, el cual incluye los componentes de captación, conducción y esclusor de sedimentos, captando el agua en el río Saldaña y entregándolas al embalse de Zanja Honda. Respecto a los empleos generados en la fase 1 del proyecto, estos ascendieron a 1.521. Para la fase 2 la generación de empleo se presenta en las obras de canales principales 2,3 y 4.

Fotografías 7: Distrito de Riego del Triángulo del Tolima



Distrito de Riego de Ranchería

FONADE y el INCODER suscribieron el convenio No. 212079 en el año 2012 por valor de \$9.800 millones de pesos, con el fin de adelantar la actualización de estudios y elaboración de diseños detallados a nivel predial del proyecto río Ranchería, y construcción de la línea de transmisión eléctrica desde la presa el cercado hasta el corregimiento de Caracolí, municipio de San Juan del Cesar, departamento de la Guajira.

El 10 de abril de 2014 se firmó el acta de entrega de la construcción de la red eléctrica de media tensión en el municipio de Caracolí. En el lugar de la obra se energizó la línea y se instalaron las luminarias, brindando energía eléctrica y alumbrado público al corregimiento, dando así por terminada la obra.

Respecto a la revisión, actualización y complementación de los diseños de las redes de distribución y adecuación predial de los distritos de riego Ranchería y San Juan del Cesar actualmente están en ejecución los contratos de consultoría e interventoría que servirán de insumos para la construcción de los mismos.

3.3.12 Comercio, industria y turismo

Apoyo a iniciativas de emprendimiento-Fondo Emprender

Desde el año 2003 FONADE ha sido el socio estratégico del SENA en la administración y operación del programa Fondo emprendedor, de tal manera se han firmado tres convenios. El primero se firmó en el 2003, convenio No. 193048, cuyo objeto fue “efectuar la gerencia del proyecto para el manejo de los recursos del Fondo Emprender; el cual está destinado a la financiación de proyectos empresariales provenientes de los aprendices, practicantes universitarios y profesionales que presenten proyectos productivos”.

Durante el año 2013 se finalizó la ejecución de 179 emprendimientos que iniciaron con apoyo de recursos del Fondo durante 2011 y 2012, ubicados en 110 municipios de 23 departamentos del país. Por otro lado, en 2013 se gestionó ante el Consejo Directivo del SENA la condonación de los recursos a 398 emprendedores, cifra que asciende a \$24.313 millones de pesos. Este convenio finalizó el 31 de diciembre de 2013.

Desde enero de 2014 y hasta un tiempo proyectado de ocho (8) meses, se coordinan en conjunto con el SENA todas las actividades de liquidación del primer convenio que se originó para la administración y operación del Fondo Emprender.

Con respecto al segundo contrato interadministrativo, convenio No. 211035, suscrito el 30 de noviembre de 2011 con vigencia prevista hasta el 31 de diciembre de 2016, en el año 2013 se suscribieron 761 contratos de cooperación para financiación de iniciativas empresariales, por un valor total de \$58.269 millones de pesos, distribuido en apoyo a 1.016 proyectos.

Fotografías 9:

**Fotografía: Proyecto FRUTACOL
EU. Neiva, Huila.**



**Proyecto CONFEXTIL. Ibagué,
Tolima.**



Continuando con el rol de apoyo al SENA en la administración y operación del Fondo Emprender, FONADE suscribió un tercer contrato interadministrativo el 1 de octubre de 2013. Durante el primer trimestre de 2014 se dio apertura a cinco (5) convocatorias Nacionales por valor de \$19.000 millones de pesos, que buscan financiar iniciativas empresariales para mujeres víctimas, el sector agroindustrial, el sector manufacturero, jóvenes rurales y para proyectos que contengan innovación y tecnología.

A través de los emprendimientos apoyados en el marco de los convenios Nos. 193048 y 211035, se han generado a la fecha 13.133 empleos, impactando 306 municipios de 30 departamentos del país.

3.3.13 Cultura y deporte

En este sector se destaca el convenio 212072 (Construcción y Dotación de Bibliotecas Públicas - Ministerio de Cultura). En este convenio se están ejecutando 17 proyectos, de los cuales 7 su producto final es la construcción y dotación de bibliotecas y 10 son proyectos de dotación. En lo corrido del año 2014 se terminaron de construir 7 bibliotecas y se entregaron construidas y dotadas siete (7) por un valor de \$2.843 millones de pesos.

Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas

FONADE ha sido un aliado importante del Ministerio de Cultura en la implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas. En 2013 se beneficiaron 41 municipios del país con la entrega de dotación bibliotecaria la cual incluye: material bibliográfico – 2400 títulos, procesados y catalogados, un equipo de

cómputo – licencia SIABUC – licencia de Office, un televisor de 32 pulgadas, una grabadora, un DVD y un estabilizador.

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

Durante el 2014 se inició la distribución de materiales para el fortalecimiento de 1.382 bibliotecas (material bibliográfico, suscripciones a periódicos y revistas nacionales y regionales, maletas viajeras, material audiovisual y material didáctico), proceso que actualmente se está realizando.

Tercer Censo Nacional Agropecuario.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE y FONADE suscribieron el contrato interadministrativo No. 213050, el 6 de noviembre de 2013, cuyo objeto es “realizar la gestión de los componentes operativo, tecnológico, logístico para las fases I, II y III, y el plan de medios para las Fases II y III requeridos por parte del DANE para la realización del 3er Censo Nacional Agropecuario de acuerdo con los anexos que defina y diseñe el DANE”. Se estableció su finalización para el 31 de julio de 2014.

Desde el inicio del contrato interadministrativo en noviembre de 2013 y hasta mayo de 2014, FONADE garantizó en la Fase I, la operación censal en sesenta y cuatro (64) municipios correspondientes a los departamentos de Quindío (12), Norte de Tolima (15), Atlántico (23) y Risaralda (14), incluyendo en éste último actividad censal con comunidades étnicas. Para ello se adelantó la contratación del personal requerido para la operación en sus diferentes roles, la contratación de los espacios físicos requeridos para entrenamiento y funcionamiento de los centros operativos municipales, la disposición de los insumos y material impreso, su embalaje, distribución y transporte. El valor comprometido para el desarrollo de la Fase I fue de \$28.819 millones de pesos.

En lo transcurrido del primer trimestre del 2014, se finalizaron las actividades previstas en la Fase I, y se trabajó en los estudios previos para adelantar los procesos que permitan ejecutar la operación censal para las Fases II y III.

Fotografías 10: Entrenamiento y contratación comunidades étnicas, Municipios de Quinchía y Mistrató, Risaralda.



Barú: Sazón, Ritmo y Creación

FONADE conforme a sus lineamientos y objetivos, aprobó la realización del proyecto denominado “Barú: sazón, ritmo y creación”, mediante las contrataciones de la Corporación Sonidos de la Tierra y la Fundación Leo Espinosa, con el fin de aunar esfuerzos administrativos, operativos, logísticos, técnicos y financieros, que faciliten el desarrollo de la segunda fase del proyecto con la integración de diferentes laboratorios interdisciplinarios en las áreas de danza, diseño, historia (memoria y patrimonio), oraliteratura, música y gastronomía, en los corregimientos de Barú y Santa Ana y en el Caserío de Ararca, con los fines de fortalecer el tejido social, fomentar la creatividad, la experiencia artística, la inserción en los entornos productivos de la Isla, y propiciar la construcción de social desde las prácticas artísticas y creativas.

En el año 2013, se desarrolló la primera fase llamada “Los Descubrimientos”, con una intervención de 630 participantes que oscilan de los 5 a los 91 años de edad. Para el año 2014, se encuentra en ejecución la segunda fase del proyecto denominada “Los Encuentros” que consiste en construir puntos de creación interdisciplinables. A la fecha se han desarrollado dos (2) laboratorios con una participación de 754 personas en la isla.

Fotografías 11: Barú: Sazón, Ritmo y creación - Área de Música.



3.4 GESTIÓN EN ESTRUCTURACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

3.4.1 Banca de Inversión

Con respecto a la gestión en materia de banca de inversión, FONADE ha celebrado contratos y convenios interadministrativos con varias entidades del estado, tales como Dirección Nacional de Planeación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Servicios Postales Nacionales, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Minas y Energía, Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA, EDATEL S.A. E.S.P., FONTUR Consorcio Alianza Turística, siendo estos los más representativos y que ascienden por un valor de \$34.194 millones, tal y como se detalla a continuación, así:

Tabla 5: Contratos y Convenios de Estructuración de Proyectos

NÚMERO CONVENIO	SUSCRITO CON:	VALOR INICIAL (Millones \$)
194081	MHCP - MIN AGRICULTURA - MIN MINAS	25.671
211026	DNP - Dirección Nacional de Planeación	1.200
211031	472 -MINTIC - DNP - SPN	2.162
213008	IDEA - Instituto para el Desarrollo de Antioquia	1.174
213014	MHCP - APP	1.900
213051	DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA - EDATEL S.A.	128
2013833	FONTUR	70

Ahora bien, en desarrollo de la ejecución de los convenios en promedio hay una ejecución del 91%. De igual forma, se han adelantado los trámites pertinentes para la liquidación de aquellos que se han ejecutado al 100% o que en su defecto han culminado su vigencia, tales como el convenio No. 211026 suscrito con la Dirección Nacional de Planeación por valor de \$1.200 millones, el convenio 2013833 suscrito con FONTUR Consorcio Alianza Turística por valor de \$70 millones.

A continuación se presenta un resumen técnico y de ejecución de los convenios señalados como los más representativos:

El Convenio 213014 suscrito con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público Asociaciones Público Privadas finalizó el día 30 de abril de 2014. Se cumplió con el objetivo del convenio el cual era: **Ejecutar la gerencia integral del proyecto: “gestión de las asociaciones público privadas – APP y esquemas que vinculen aportes públicos”**, logrando gestionar 23 contratos derivados por valor de \$ 1.298 millones, lo cuales brindaron apoyo. A la fecha estos contratos se encuentran terminados y en etapa de liquidación. Otro de los convenios finalizados fue el CONVENIO No. 213051 suscrito con el Departamento de Antioquia – Secretaría de Hacienda el 6 de noviembre de 2013, cuyo objeto es la valoración económica de la participación accionaria que la Gobernación de Antioquia tiene en la Empresa EDATEL S.A. E.S.P. Las metas se cumplieron en los tiempos previstos con la entrega del documento de valoración y la sustentación ante el Gobernador de Antioquia y ante la Asamblea Departamental, también se desembolsó la totalidad del valor pactado, el contrato se liquidó.

En etapa de ejecución se encuentran los convenios:

- Convenio No. 211031, cuyo valor total es de \$2.162 millones y tiene como objetivo principal el proceso de búsqueda de una **solución empresarial para los Servicios Postales Nacionales S.A. SPN (4-72)** y el aseguramiento de la prestación eficiente de los Servicios Postales Universales -SPU a cargo de la Nación, FONADE, en el transcurso del 2013, coordinó entre otras actividades relacionadas con la ejecución de la Fase 2, la valoración de la compañía, y expedición de normatividad relativa al sector postal. Para el cumplimiento del objetivo principal del convenio, se gestionaron 6 contratos derivados por valor de \$1.881 millones de los cuales a la fecha 4 se encuentran liquidados y 2 vigentes realizando el desarrollo de la segunda etapa. El convenio tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2014.
- El convenio No. 194081 en donde FONADE realiza la gerencia integral del **Programa de Aprovechamiento de Activos del Estado** asciende a un valor de \$26.571 millones, y a la fecha ha comprometido el 97.59% de los recursos destinados para ejecutar los proyectos.

Los logros y actividades realizadas durante el período 2013 – 2014 fueron las siguientes: Se está adelantando el proceso de Enajenación de la participación accionaria de la Nación en ISAGEN S.A. E.S.P. El 18 de noviembre de 2013 se publicó el aviso de oferta dirigido a los Destinatarios de las Condiciones Especiales en medios masivos y en el Boletín diario de la Bolsa de Valores de Colombia, iniciándose la enajenación el 19 de noviembre de 2013; esta Etapa culminó con la enajenación de 1.428.233 acciones para un total de \$4.538 millones generados a la Nación. La segunda Etapa del proceso inició el 28 de febrero de 2014, y está suspendida por el Auto de suspensión provisional del 28 de marzo de 2014 por el Consejo de Estado.

- Contrato No. 213008 cuyo objeto es la **valoración, estructuración y acompañamiento en el proceso conducente a la enajenación de la participación accionaria que el IDEA tiene en el FGA Fondo de Garantías de Antioquia S.A., en la Financiera DANN Regional Compañía de Financiamiento S.A., y en FOGANSA S.A.**, de acuerdo a lo estipulado en la ley 226/1995. El valor total del convenio: \$894 millones y fue suscrito el 4 de abril de 2013. Las metas se cumplieron con los siguientes remitidos y aceptados por el cliente. A la fecha se está cerrando la enajenación de la participación accionaria de FOGANSA y se está a la espera de la aprobación del proceso de enajenación para el FGA y para Financiera DANN Regional.

Finalmente, en etapa de liquidación se encuentra el convenio No. 211026 suscrito con la Dirección Nacional de Planeación. Su valor total asciende a la suma de \$1.200 millones, y venció el 31 de diciembre de 2013. En el momento se está firmando el acta de liquidación con fecha de mayo de 2014 toda vez que, se cumplió el objeto del convenio que correspondía a aunar esfuerzos entre el DNP y FONADE para la ejecución de los proyectos: i) Observatorio de Competitividad del DNP y ii) Racionalización de Regulaciones y Trámites Empresariales que realizará FONADE, con una ejecución total de \$1.168 millones, a través de 36 contratos derivados.

3.4.2 Fortalecimiento Territorial

Desde 2012 FONADE, a través de la nueva línea de negocios de Fortalecimiento Institucional, viene ejecutando cinco (5) convenios por valor de \$19.890 millones, de los cuales FONADE aportó el 31%, equivalentes a \$6.248 millones de recursos propios. A través de estos convenios se ha buscado aunar esfuerzos financieros y administrativos para apoyar la estructuración de 57 proyectos en 24 departamentos¹³, orientados no solo al desarrollo socioeconómico territorial y el mejoramiento de la calidad de vida de más de 2 millones de personas, sino también a crear capacidad instalada en los funcionarios públicos de las entidades territoriales para que sean gestores de su propio desarrollo.

¹³ Los departamentos son: San Andrés, Atlántico, Santander, Boyacá, Nariño, Vichada, Caquetá, Putumayo, Quindío, Arauca, Casanare, Guajira, Huila, Meta, Tolima, Norte de Santander, Antioquia, Córdoba, Guaviare, Sucre, Cauca, Bolivar, Cesar y Choco.

Bajo esta línea de negocio FONADE ha brindado a sus aliados estratégicos¹⁴, esquemas o modelos de colaboración, cooperación y asociación que canalizan los recursos para ser invertidos con criterios técnicos y de acuerdo a la necesidades de las regiones, garantizando en la etapa de pre-inversión de los proyectos eficiencia, idoneidad técnica y reconocimiento de la realidad social, económica y geográfica.

Se han construido relaciones de confianza y de credibilidad con las autoridades territoriales, quienes tienen iniciativas que no han podido desarrollar debido a los altos niveles técnicos y financieros que exige la estructuración adecuada de los proyectos, en este marco, FONADE los ha apoyado, haciendo realidad la estructuración de estos proyectos y acompañándolos para la consecución de los recursos que garanticen la ejecución de los mismos, en el marco de los siguientes convenios:

A continuación se presentan los principales logros de cada convenio que ha firmado FONADE, en el marco de esta línea de estructuración de proyectos:

- **Convenio No. 212020 con la Federación Nacional de Departamentos - FND y el Departamento Nacional de Planeación – DNP**, suscrito el 18 de julio de 2012 por valor de \$2.451 millones para la identificación y estructuración de 7 proyectos de alto impacto dirigidos a poblaciones vulnerables en los sectores de transporte vial, educación, salud y agropecuario; movilización de recursos del Sistema General de Regalías - SGR por más de \$124.000 millones y generación de capacidad instalada en los 8 departamentos priorizados: San Andrés, Atlántico, Santander, Nariño, Putumayo, Vichada, Caquetá y Quindío.

A la fecha ya se estructuraron todos los proyectos priorizados y se está en la etapa de consolidar los insumos necesarios para conformar el Observatorio del Sistema General de Regalías.

- **Convenio No. 212021 con ECOPETROL**, suscrito el 24 de julio de 2012 por valor de \$9.471 millones para la estructuración de 13 proyectos en los sectores de transporte vial, educación, turismo, empleo y ciencia y tecnología en los departamentos de Boyacá, Arauca, Casanare, Guajira, Huila, Meta, Norte de Santander, Putumayo, Santander y Tolima.

Paralelamente a la estructuración de los proyectos, FONADE trabaja en la gestión para la consecución de los recursos ante el SGR,¹⁵ entre otras fuentes, que apalanquen la ejecución de los mismos, los cuales se estiman en \$500 mil millones. A la fecha se tiene un nivel de ejecución del 70% con siete proyectos que ya finalizaron la etapa de estructuración.

- **Convenio No. 212078 de gestión con la Asociación Nacional de Empresarios – ANDI**, suscrito el 20 de diciembre de 2012. A la fecha se ha suscrito un Acuerdo de cooperación con recursos por \$250 millones para la

¹⁴ Ecopetrol, OIM, Federación Nacional de Departamentos, Agencia Francesa para el Desarrollo, ANDI, Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial y el Departamento Nacional de Planeación.

¹⁵ Sistema General de Regalías

estructuración de saneamiento básico en el municipio de San Roque – Antioquia, con lo cual se espera beneficiar 3.000 personas.

Del convenio se destaca la articulación entre los sectores público y privado para la formulación y estructuración de proyectos de inversión pública y el acompañamiento a las empresas mineras y de hidrocarburos en el desarrollo de proyectos de inversión pública.

- **Convenio No. 213010 con la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial**, suscrito el 26 de abril de 2013 por valor de \$3.850 millones para la estructuración de proyectos agropecuario, de saneamiento básico e infraestructura vial y energética, en 38 municipios de los departamentos de Nariño, Cauca, Caquetá, Meta, Tolima, Córdoba, Sucre, Bolívar y Norte de Santander.

El nivel de ejecución técnica al 30 de abril de 2014 alcanzaba el 76%. El convenio tiene un periodo de vigencia hasta el 31 de diciembre de 2014.

- **Convenio No. 213015 con la Organización Internacional para las Migraciones OIM y DNP**, suscrito el 28 de mayo de 2013 por valor de \$5.000 millones, de los cuales FONADE aporta \$1.000 millones para la estructuración de 3 proyectos que benefician directamente a 521 mil personas aproximadamente en los departamentos de Choco, Nariño y Cesar.

Adicional a la estructuración de los proyectos, se destaca la identificación de socios estratégicos como el Smithsonian Institute para el apoyo financiero para la implementación de los mismos.

- **Convenio No. 212038 con la Agencia Francesa de Desarrollo y DNP**, suscrito el 19 de octubre de 2012 por valor de \$ 394 Millones para apoyar la implementación, en Colombia, de un nuevo marco jurídico que permita formalizar la relación estado colectividades locales en el marco de financiamientos comunes de proyectos estratégicos para el desarrollo de los municipios y departamentos colombianos. El convenio finalizó actividades y se encuentra en etapa de liquidación.

3.4.3 Evaluación de Proyectos

Durante el periodo entre el año 2011 y 2014¹⁶, el área de evaluación suscribió nuevos negocios por valor total de \$20.047 millones como se detalla a continuación:

Tabla 6: Suscripción Nuevos Negocios de Evaluación de Proyectos

Convenio	Cliente	Nombre Corto	Valor total (Millones de pesos)	Línea	Año Suscripción	Estado
211013	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Bancoldex	Evaluación Fomipyme	\$301	Evaluación de proyectos	2011	En Liquidación
20121041	Fondo de Promoción del Turismo	Evaluación Fontur	\$356	Evaluación de proyectos	2012	Vigente
213011	Departamento Nacional de Planeación	Sinergia Territorial	\$2.200	Gerencia de Proyectos	2013	En Liquidación
2013846	Bancoldex	Evaluación Inpulsiva	\$540	Evaluación de proyectos	2013	Vigente
214001	Departamento Nacional de Planeación	Regalías SGR	\$16.650	Gestión de Proyectos	2014	Vigente
Totales			\$20.047			

Adicional a lo anterior, el área de evaluación cumple las actividades de evaluación de los planes de negocio que son presentados al programa de Fondo Emprender a través de los convenios Nos. 211035 y 213045 suscritos entre FONADE y el SENA.

Los negocios de evaluación de proyectos han permitido que el área consolide una oferta con calidad técnica y oportunidad de servicio, llegando a evaluar 5.770 planes de negocios y 943 proyectos en los más importante fondos concursales del país como se indica a continuación:

¹⁶ Con corte a 30 de abril de 2014.

Tabla 7: Fondos Concursales

Fondo	Proyectos Evaluados					Monto Total de Proyectos (Millones COPS\$)
	2011	2012	2013	2014	Total	
Fondo Emprender	1.367	2.547	1.795	61	5.770	509.378 ¹⁷
Fondo Nacional del Turismo	-	45	196	56	297	200.616
Fomipyme	116	52	-	-	168	29.320
FMI - Fondo de Modernización e Innovación para las MiPymes	-	-	319	162	481	197.327

A continuación se refiere la gestión cumplida en cada uno de los negocios que ha tenido a cargo la unidad

Convenio No. 211013 con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo cedido contractual al Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A., Bancoldex.

El convenio fue firmado en el año 2011 por valor de \$301 millones con el objeto de apoyar la evaluación del programa Fomipyme, con lo cual durante el año 2011 y 2012 FONADE evaluó un total de 168 proyectos de los cuales 15 resultaron viables, 134 no viables y 19 fueron declarados no elegibles. El monto de los proyectos declarados como viables correspondió a \$1.261,1 millones sobre el cual el 64% corresponderá a aporte de Fomipyme y el 26% a contrapartida aportada por los proponentes de los proyectos.

A la fechas se han cumplido todas las actividades de evaluación y la entrega de la información correspondiente por parte de FONADE a Bancoldex y ya se cumplió la liquidación del contrato.

Contrato interadministrativo No. 20121041 con Fondo Nacional de Turismo

En el año 2012 FONADE suscribió el contrato interadministrativo 20121041 con el Consorcio Alianza Turística, hoy Fondo Nacional de Turismo, para realizar la evaluación de los proyectos presentados al Fondo. En este sentido, durante el 2012, 2013 y lo corrido del 2014, FONADE ha realizado la evaluación de 297 proyectos de los cuales 247 tuvieron concepto de viabilidad y 50 tuvieron concepto de no viabilidad. Los proyectos que fueron declarados como viables comprometen un total de \$182.702 millones de los cuales el Fondo Nacional de Turismo aporta \$166.199 millones.

FONADE ha dado apoyo al Fondo con el diseño de una nueva metodología de formulación y evaluación de proyectos proponiendo nuevos lineamientos y criterios.

¹⁷ Monto aproximado por SMMLV aprobados.

A la fecha el contrato se encuentra vigente y tiene fecha de finalización prevista el 30 de junio de 2014.

Contrato Interadministrativo No. 213011 para apoyar el programa de Sinergia Territorial

El convenio fue suscrito y ejecutado durante el 2013 por un valor de \$2.200 millones de los cuales la suma de \$194,04 millones correspondieron a los servicios de gerencia integral de FONADE. Para su desarrollo, el programa consolidó un equipo de 16 asesores territoriales y 2 expertos nacionales con los que se logró el desarrollo de la *fase de consolidación*¹⁸ en 53 municipios vinculados en 8 zonas, así: Magdalena Medio, Área Metropolitana de Bucaramanga, Corredor Industrial Tunja-Sogamoso, Área Metropolitana Valle de Aburrá, Corredor oriental del Meta, Sabana Centro, Área Metropolitana Barranquilla y Macizo.

Adicionalmente, se logró avanzar en la *fase de expansión* donde se contemplaron al final 33 municipios vinculados en 7 zonas, así: Centro Sur del Valle del Cauca, Centro Norte Huila, Centro oriente Tolima, Eje Cafetero, Centro Norte Bolívar, Archipiélago y Cuenca del Sinú y Montelibano. El equipo de trabajo en conjunto con el DNP logró la consolidación de un modelo de asistencia técnica en 88 municipios y 15 gobernaciones del país.

El convenio logró cumplir con los productos y entregables pactados y a la fecha de corte del presente informe culmina la etapa de liquidación del mismo.

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

El contrato de prestación de servicios fue firmado el 17 de mayo de 2013 por un valor de \$360 millones con el propósito de realizar la evaluación de *las propuestas de proyectos productivos y/o empresariales de cofinanciación presentados en las diferentes convocatorias que el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas realice*. La evaluación se cumple en elegibilidad y evaluación de viabilidad (análisis de viabilidad de la propuesta). Actualmente, el contrato tiene un valor de \$540 millones con vigencia hasta el 30 de diciembre de 2014.

A la fecha se ha producido la evaluación de un total de 481 proyectos pertenecientes a ocho (8) convocatorias diferentes del Fondo de los cuales 249 resultaron no elegibles y 232 elegibles. De los proyectos elegibles 150 fueron no viables y 82 fueron viables, estos últimos fueron proyectos por valor de \$62.070 millones de los cuales \$43.457 millones corresponden a recursos de cofinanciación aportados por el Fondo.

¹⁸ Los logros de esta fase, se direccionaron en la validación y la cuantificación de metas de resultado y de gestión derivadas del Plan de desarrollo de cada municipio, validación de incorporación de esquemas que involucren el presupuesto, fortaleciendo la toma de decisiones, generación de institucionalidad para la sostenibilidad articulando instituciones educativas, grupos de la sociedad civil y órganos de control político y social, así mismo lograr documentar y dar solidez a la rendición de cuentas de los gobernadores y alcaldes sobre sus informes sectoriales

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

Contrato Interadministrativo No. 214001 (Apoyo Coordinación SGR)

El contrato fue suscrito el 16 de enero de 2014 por valor de \$16.650 millones cuyo propósito es realizar la gestión el apoyo operativo y logístico para las actividades de la Coordinación del Sistema General de Regalías del DNP. Con este convenio, el DNP ha logrado a través de FONADE la validación, contratación y legalización de un equipo de 88 profesionales distribuido entre asesores territoriales, estructuradores y abogados requeridos por la Coordinación del SGR, para quienes durante los meses de ejecución actual se ha realizado acompañamiento en la gestión de pagos, suministro de logística de desplazamientos (335 desembolsos de honorarios, 699 tiquetes aéreos y 284 comisiones terrestres). Adicionalmente se ha realizado el suministro de equipos de cómputo e impresoras en arrendamiento.

A la fecha, el convenio se encuentra en ejecución a tiempo y sin problemas, y su vigencia es hasta el 31 de diciembre de 2014.

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

En cumplimiento de las obligaciones establecidas en el marco de los convenios interadministrativos Nos. 211035 y 213045 suscritos entre FONADE y el SENA, durante el año 2011 y lo corrido del 2014¹⁹ llevó a cabo la evaluación de 5.770 planes de negocio presentados a 138 convocatorias diferentes de las cuales 81 fueron de orden nacional y las restantes 57 de orden regional (cerradas). Del total de planes de negocio evaluados, se ha alcanzado un porcentaje de viabilidad del 24,93% que representa un total de 1.439 planes de negocio. En este sentido, frente a los planes de negocio viables, el área de evaluación ha entregado recomendación de aporte de recursos por un valor aproximado de \$107.022²⁰ millones, de acuerdo con lo establecido en los términos de referencia de las distintas convocatorias.

En el año 2013 FONDE llevó a cabo un proceso de convocatoria y selección de nuevos evaluadores de planes de negocios de Fondo Emprender llegando a un número total de 65 evaluadores de distintas disciplinas con el objeto de garantizar la interdisciplinariedad y experticia que requiere este proceso de evaluación. La unidad ha venido efectuando acciones de mejora conjuntas para apoyar la preparación de planes de negocio por parte de las unidades de emprendimiento del programa.

¹⁹ Con corte a 30 de abril de 2014.

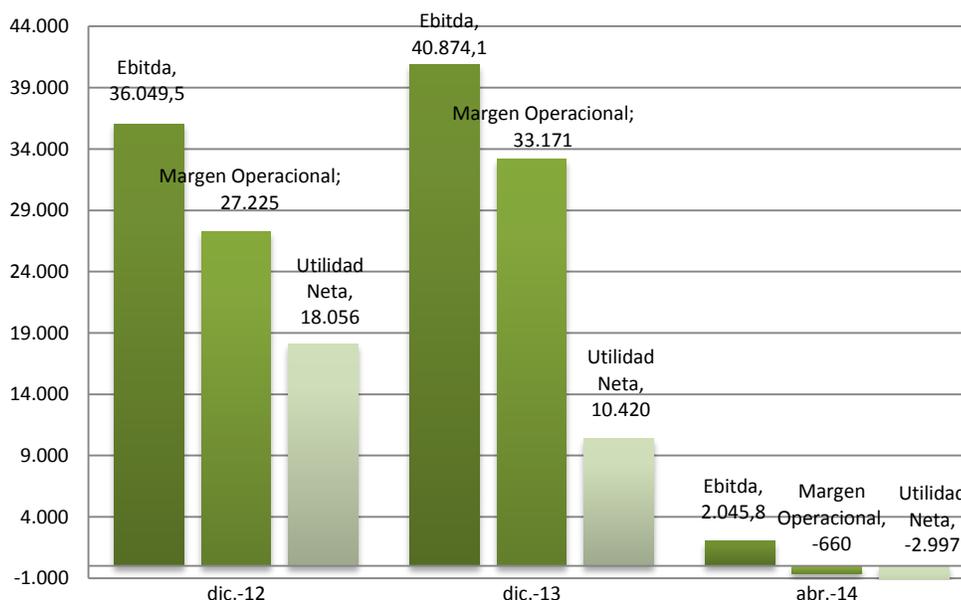
²⁰ Los recursos aprobados dependen del SMMLV del año que se abre la convocatoria.

4 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

4.1 GESTIÓN FINANCIERA

Para el cierre de la vigencia 2013 la Entidad generó excedentes financieros por valor de \$10.420,2 millones, lo que refleja el buen desempeño administrativo y financiero de la Entidad en este último periodo. El resultado de la operación al corte de abril de 2014 muestra un EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos) positivo por valor de \$2.045,8 millones de pesos, que comparado con el mismo periodo del año 2013 muestra una disminución, la cual se explica principalmente por las condiciones coyunturales en que se encuentra el país por el proceso electoral que se adelanta, el hecho de estar bajo ley de garantías, ha estancado la dinámica de la operación en lo corrido del 2014, ya que esta situación no ha permitido la suscripción de nuevos negocios afectando directamente el resultado de la operación, se espera que a partir del mes de mayo el resultado de estas operaciones mejore teniendo en cuenta la proyección de los ingresos obtenidos producto de los negocios firmados.

Gráfico 12: Evolución márgenes de rentabilidad 2012 a 2014²¹



4.1.1 Desempeño de Ingresos y Gastos

Evolución y Estructura de Ingresos

Los Ingresos Totales al corte de abril de 2014 registrados por la entidad

²¹ Cifras financieras a corte del 30 de abril de 2014

alcanzaron los \$71.506 millones, de los cuales el 93% corresponde a ingresos generados en la operación y totalizaron \$66.353 millones con un incremento del 18% en relación con los registrados el año anterior. Donde se destacan los honorarios y comisiones que contribuyen con un 49% y los rendimientos financieros provenientes del portafolio de inversiones con una participación del 51%. Las comisiones y honorarios se incrementaron en 18% equivalente a \$4.879 millones en relación a las generadas el año anterior. Por su parte, el portafolio de inversiones aportó rendimientos financieros por \$33.899 millones, con un incremento del 19% en relación con los registrados en el mismo periodo de la vigencia 2013, por \$5.435 millones.

Gráfico 13: Evolución de ingresos 2012 a 2014²² (Millones de pesos)

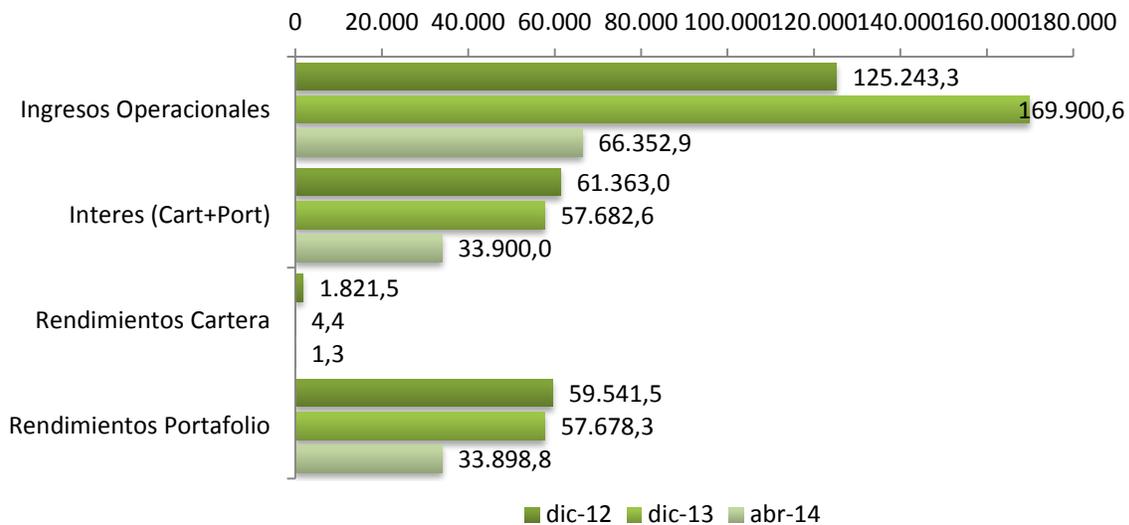
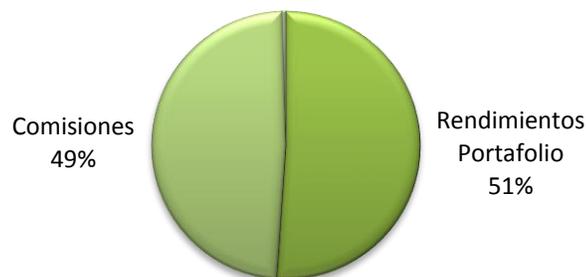


Gráfico 14: Composición de ingresos operacionales a 30 de abril de 2014



En lo corrido de la vigencia 2014, los Ingresos No Operacionales equivalen al 7% del total de los ingresos generados, ascendiendo a la suma de \$5.153 millones, de

²² Ibidem

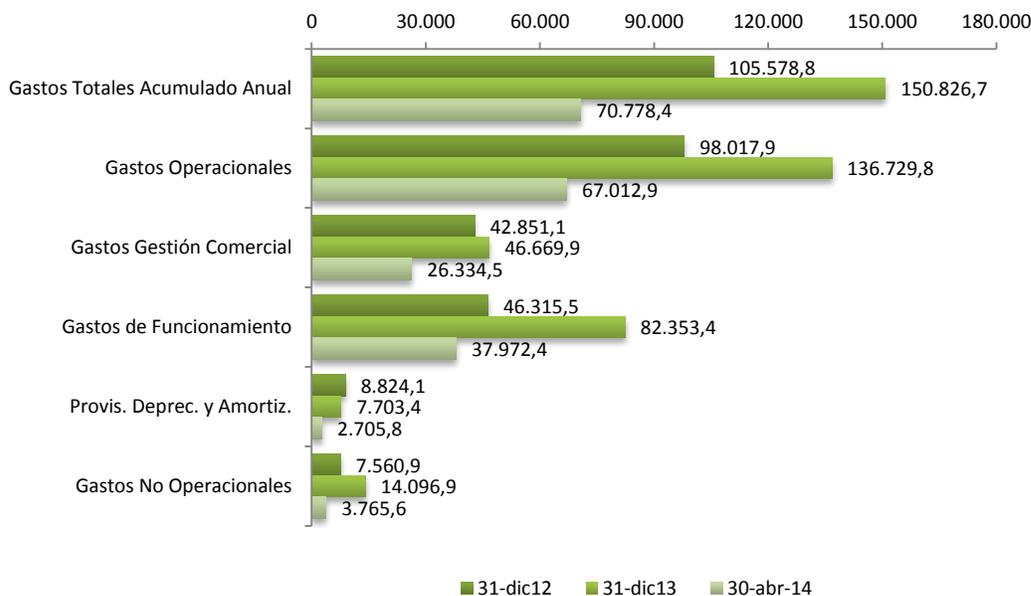
los cuales el 96% corresponden a los ingresos diversos, principalmente rendimientos, cuotas de administración; reversión de aportes sobre rendimientos, cláusulas de apremio; reintegro de provisiones de procesos judiciales y cuentas por cobrar, arrendamientos, entre otros.

Evolución y Estructura de Gastos

Al cierre de abril de 2014, los gastos sumaron un total de \$70.778 millones, presentando un incremento del 40% con respecto al período de 2013. En línea con el fortalecimiento de los ingresos por honorarios, la reactivación del negocio durante la vigencia 2014, requirió un incremento en el gasto durante lo corrido del año.

Los gastos operativos generados fueron de \$67.013 millones con un incremento del 45% frente a 2013, representando el 95% de los gastos totales. Dicho rubro se encuentra constituido en su mayoría por gastos de funcionamiento (57%), los generados en la gestión comercial (39%) y provisiones, depreciaciones y amortizaciones (4%). Al corte de abril de 2014, se observó un incremento equivalente a \$15.663 millones en los honorarios, principal razón por la cual los gastos de funcionamiento se incrementaron en un 89%.

Gráfico 15: Evolución de gastos 2012 a 2014²³ (Millones de pesos)

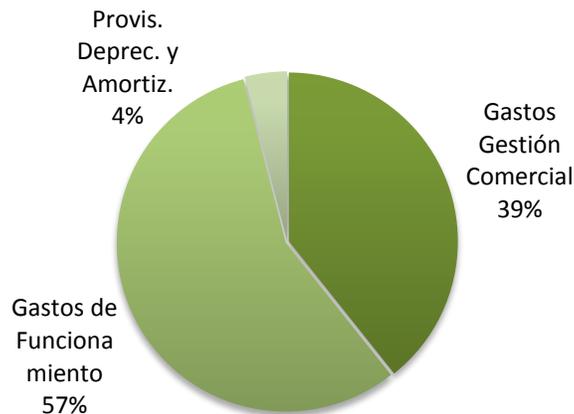


Con relación a los Gastos de Funcionamiento, se observó un incremento del 89%, pasando de \$20.046 millones a \$37.972 millones, al cierre del mes abril de 2014 los mayores recursos girados por concepto de honorarios por prestación de servicios, que alcanzaron un valor de \$27.484 millones con un incremento de \$15.663 millones

²³ Ibidem

(133%), obedeció a la necesidad de contratación de recurso humano para cumplir con la operación de los nuevos negocios, así mismo el incremento de \$555 millones en los arrendamientos en concordancia con la necesidad de habilitar más puestos de trabajo.

Gráfico 16: Composición gastos operacionales – 30 de abril de 2014

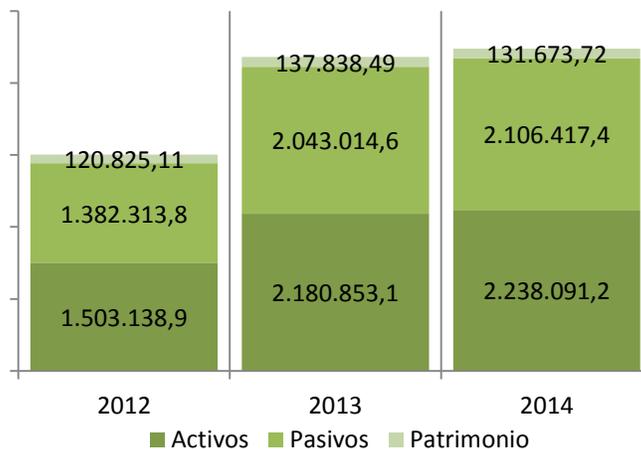


Al cierre de abril de 2014 se refleja una disminución del 1.5% en los Gastos no Operacionales que sumaron un total de \$3.766, su composición corresponde principalmente a las provisiones por concepto procesos jurídicos.

4.1.2 Estructura del balance

Los Activos Totales a cierre de abril de 2014, ascendieron a \$2.238.091 millones, lo que representó un incremento del 11% con respecto al año 2013. Estos Activos se encontraban respaldados en un 94% con Pasivos por 2.106.417 millones y un 6% con el Patrimonio por \$131.674 millones.

Gráfico 17: Estructura del Balance a 30 de abril de 2014 (Cifras millones de pesos)



4.1.3 Indicadores Financieros

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 8: Indicadores financieros de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	Definición	31-Dic-12	31-Dic-13	30-Abr-14
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	1,2%	0,5%	-0,1%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	14,9%	7,6%	-2,3%
Rendimiento de las Inversiones	Ingresos Financieros Diferentes a cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	6,5%	4,6%	2,5%

Los indicadores de rentabilidad reflejaron el desempeño negativo en los resultados del ejercicio observado al corte de abril de 2014; es así como las rentabilidades del activo y el patrimonio descendieron al -0,1% y -2,3% respectivamente frente al 0,5% y 7,6% observados en 2013, ocasionado principalmente por el resultado de la operación negativo producto del incremento de recurso humano para la ejecución de los convenios suscritos actualmente, situación que será subsanada una vez se causen los ingresos generados por dichos negocios, lo que se estima será a partir del mes de mayo.

Indicadores de apalancamiento

La firma de nuevos negocios constituidos por la entidad durante 2014, incidió en el incremento de las obligaciones adquiridas (11%). No obstante, el buen desempeño de los activos, principalmente el fortalecimiento del disponible y el portafolio de inversiones, permitieron que el nivel de endeudamiento no registrara variaciones significativas al ubicarse en el 94.1% frente al 93.7% observado en 2013.

Tabla 9: Indicadores financieros de apalancamiento

Indicadores de Riesgo	Definición	31-Dic-12	31-Dic-13	30-Abr-14
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	92,0%	93,7%	94,1%
Apalancamiento Total	Pasivo / Patrimonio	1144,1%	1482,2%	1599,7%

Es importante aclarar que, del total del pasivo el 93% corresponde a obligaciones contractuales derivadas de la Gerencia Integral de Proyectos, las cuales no generan ningún costo y en su totalidad están cubiertos por el activo.

Indicadores de Eficiencia

Debido al desempeño de las utilidades registradas durante 2014, el índice Dupont se disminuyó al -4,5% frente al 6.1% del año anterior, ocasionado por el incremento de los gastos de funcionamiento principalmente el gasto por honorarios, se observa

que su participación dentro de los ingresos financieros y los activos totales aumento en el último año al pasar del 53,0% al 61.3% y con respecto al activo total presenta una disminución al pasar de 4,1% al 1.8%.

Tabla 10: Indicadores financieros de eficiencia

Indicadores Eficiencia	Definición	31- Dic-12	31-Dic- 13	30-Abr- 14
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Financiero	14,4%	6,1%	-4,5%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	66,9%	73,1%	101,6%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	44,0%	53,0%	61,3%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	3,7%	4,1%	1,8%

4.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL

En la sesión de Junta Directiva del 26 de diciembre de 2013 se aprobó el Presupuesto de Ingresos y Gastos para la vigencia 2014, el cual ascendía a la suma de \$3.095.585 millones que comparado con el aprobado en la vigencia 2013 presentó una disminución del 1,6% es decir, \$51.286 millones. Al corte del 30 de abril de 2014 el Presupuesto de Ingresos y Gastos asciende a \$3.081.535 millones.

Tabla 11: Presupuesto de Ingresos 2012 - 2013 – 2014 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Var. \$ 2014 /2013	Var % 2014 /2013	Valor Ejecutado 2014	% Ejecución 2014
Total Ingresos	3,081,535	3,132,821	2,549,759	-51,286	-1.6%	2,454,529	79.7%
Disponibilidad Inicial	237,934	201,573	180,786	36,361	18.0%	237,934	100.0%
Ingresos Operacionales	2,839,515	2,920,427	2,354,304	-80,912	-2.8%	2,215,487	78.0%
Servicios	147,728	135,226	70,779	12,502	9.2%	18,401	12.5%
Honorarios y Comisiones	147,728	135,226	70,779	12,502	9.2%	18,401	12.5%
Recursos de Capital	93,249	72,317	94,301	20,932	28.9%	17,251	18.5%
Cartera	175	1,901	2,156	-1,726	-90.8%	24	13.7%
Rendimientos Financieros	93,074	68,284	92,145	24,790	36.3%	17,227	18.5%
Venta de Activos Operacionales	0	2,132	0	-2,132	0.0%	0	0.0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2,581,855	2,701,343	2,187,524	119,488	-4.4%	2,179,552	84.4%
Otros Ingresos Operacionales	16,683	11,541	1,700	5,142	44.6%	283	1.7%
Ingresos no operacionales	4,086	8,353	4,798	-4,267	-51.1%	1,108	27.1%
Arrendamientos	902	485	396	417	86.0%	142	15.7%
Venta de Activos No Operacionales	60	0	1,035	60	0.0%	0	0.0%
Otros Ingresos No Operacionales	3,124	7,868	3,367	-4,744	-60.3%	966	30.9%
Recursos del Sistema General de Regalías	0	2,468	9,871	-2,468	100.0%	0	0.0%

Al corte del 30 de abril han ingresado recursos por valor de \$2.454.529 millones, de los cuales \$2.179.552 millones corresponden a la ejecución de proyectos, \$18.401 millones al ingreso generado por cuotas de gerencia y \$17.227 millones de los rendimientos financieros generados por el portafolio de inversiones. El nivel de ejecución de ingresos es del 79,7%, incluida la disponibilidad inicial frente al valor apropiado para la vigencia 2014.

Los Ingresos Operacionales alcanzaron \$2.215.487 millones, con un nivel de ejecución del 78,0% con relación al valor presupuestado; de este total el 98,4% corresponde a Recursos de Gerencia de Proyectos y el 1,6% está relacionado con el funcionamiento propio de la entidad (Recursos de Capital y otros ingresos operacionales).

Tabla 12: Presupuesto de gastos 2014 - 2013 – 2012 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2014	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Var. \$ 2014/2013	Var % 2014 /2013	Compromisos Acumulados 2014	% Ejecución 2014
Total Gastos	3.081.535	3.132.821	2.549.759	-161.008	-5,1%	2.064.242	67,0%
Gastos Operacionales	2.864.658	3.004.526	2.354.373	-139.868	-4,7%	2.064.242	72,1%
Gastos Administrativos	140.415	120.302	86.722	20.113	16,7%	76.939	54,8%
Personal	8.589	10.992	9.476	-2.403	-21,9%	2.809	32,7%
Prestación de Servicios	80.984	64.497	39.436	16.487	25,6%	46.656	57,6%
Impuestos	35.871	24.782	23.209	11.089	44,7%	20.933	58,4%
Arrendamientos	5.247	6.165	1.625	-918	-14,9%	3.599	68,6%
Contribuciones y Pagos de excedentes financieros	1.041	4.226	534	-3.185	-75,4%	215	20,7%
Seguros	1.622	1.563	2.503	59	3,8%	837	51,6%
Mantenimiento y Reparaciones	1.038	790	1.528	248	31,4%	238	22,9%
Adecuaciones e Instalaciones	567	893	913	-326	-36,5%	0	0,0%
Gastos Diversos	5.456	6.394	7.498	-938	-14,7%	1.652	30,3%
Inversión	62.870	68.414	46.034	-5.544	-8,1%	8.272	13,2%
Proyectos de Inversión	59.461	64.932	44.448	-5471	-8,4%	8.137	13,7%
Adquisición de Activos	3.409	3.482	1.586	-73	-2,1%	135	4,0%
Contingencias	9.483	18.611	13.732	-9.128	-49,0%	661	7,0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.581.855	2.701.343	2.187.524	-119.488	-4,4%	1.935.345	75,0%
Sentencias y Conciliaciones	18.437	11.910	18.887	6527	54,8%	493	2,7%
Otros Gastos Operacionales	51.598	83.946	1.474	-32.348	-38,5%	42.532	82,4%
Recursos del Sistema General de Regalías	0	12.339	9.871	-12.339	100,0%	0	0,0%
Disponibilidad Final	216.877	115.956	185.515	-8.801	-7,6%		

La ejecución de los gastos al 30 de abril totalizó en \$2.064.242 millones, equivalente al 67,0% de compromisos. Es importante mencionar que del total de los gastos ejecutados \$1.935.345 millones corresponden a los recursos de gerencia de proyectos y \$128.897 millones a los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

Los Gastos Operacionales apropiados y relacionados con el funcionamiento de la entidad ascienden a \$499.680 millones, de los cuales se han ejecutado a través de

compromisos \$128.897 millones equivalentes al 25,8%. Del total de compromisos mencionado, el 59,7% corresponde a gastos administrativos, el 33,0% a otros gastos operacionales, el 6,4% a gastos de inversión y el 0,9% a contingencias y sentencias y conciliaciones.

Para el año 2014 los recursos apropiados para gastos dei ascienden a \$62.870 millones, con una ejecución de compromisos de \$8.272 millones, lo que representa un cumplimiento del 13,5% frente al valor presupuestado. De estos compromisos el 98,4% son destinados para la financiación de proyectos de inversión y el restante 1,6% para la adquisición de activos.

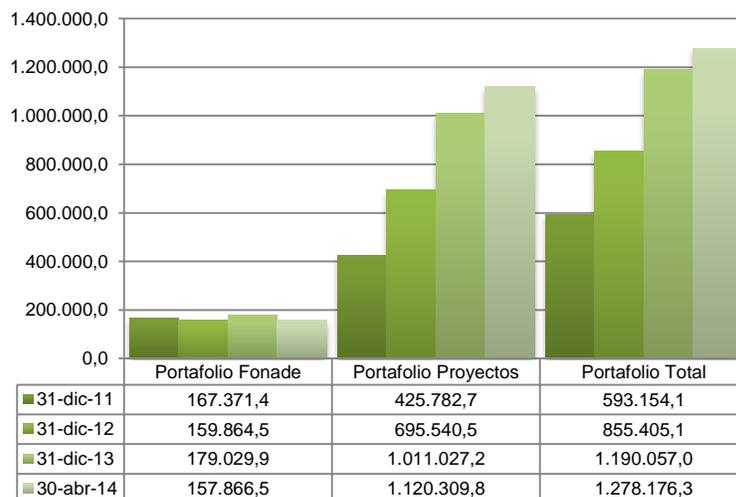
Con respecto a los recursos de gerencia de proyectos, se registró una apropiación de \$2.581.855 millones con ejecución de compromisos acumulados por \$1.935.345 millones equivalentes al 75,0% del valor presupuestado.

4.3 GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES

A partir de la vigencia de 2011 y en los últimos años la participación activa de FONADE en el mercado de valores ha contribuido en el logro del objetivo de maximizar los rendimientos financieros del portafolio.

Bajo la administración actual el Área de Negociación de Inversiones ha adoptado nuevas estrategias que se enmarcan en las políticas de la entidad para el desarrollo de operaciones de tesorería y que se han centrado en contribuir a la consecución de las metas proyectadas; para ello, se ha enfatizado en la conformación de portafolios estructurados como alternativa de inversión, que mediante el manejo adecuado y responsable del riesgo de mercado permita garantizar rendimientos de las inversiones.

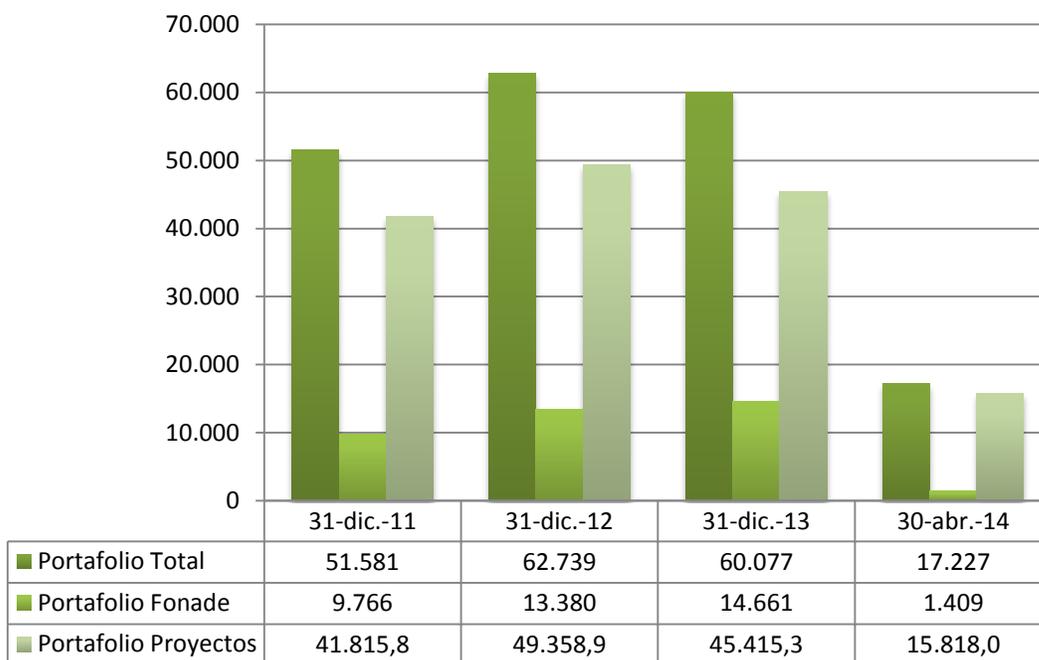
Gráfico 18: Portafolio de Inversión 2011 – Abril 2014



El comportamiento de los rendimientos financieros del portafolio y los rendimientos por cuentas de ahorros generaron recursos por \$191.623,9 millones, correspondiendo al portafolio propio la suma de \$39.215,8 millones y \$152.408,10 millones al portafolio de los convenios de gerencia de proyectos.

El portafolio se encuentra invertido en papeles de alta calidad crediticia y de buena liquidez, lo que permite generar liquidez oportuna a FONADE y a los convenios para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales. La mayoría de los recursos se encuentran concentrados en papeles emitidos por bancos (76,5%), seguidos de papeles emitidos por corporaciones financieras (12,2%) y títulos de deuda pública, TES (11,3%).

Gráfico 19: Rendimientos del Portafolio de Inversión 2011 a abril 2014



Como resultado de la crisis que enfrentó el mercado de valores desde mayo de 2013, la valoración del portafolio de inversiones se vio afectada en ese año; sin embargo, en la entidad se realizó un permanente seguimiento al comportamiento del mercado aplicando análisis fundamentales y técnicos, lo cual junto con la disponibilidad de recursos líquidos activos no requirió la materialización de pérdidas a diferencia de otras entidades financieras.

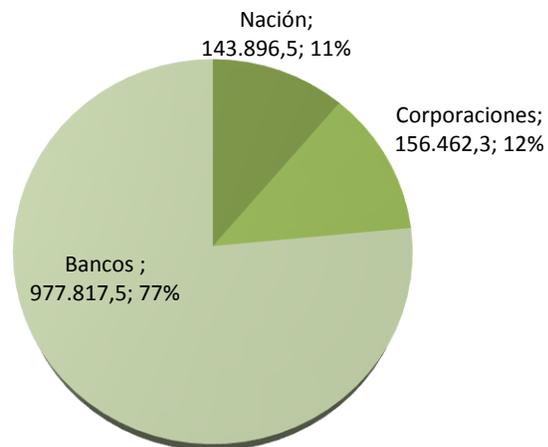
Para afrontar la crisis de los Tes definió como estrategia reducir las posiciones del portafolio de estos títulos, evitando materializar alguna pérdida. Para ello, se realizó el cálculo de tasa de salida, venta para cada mes de 2013 y 2014 en cada referencia; se monitoreo constantemente el mercado con la finalidad de identificar aquellos momentos en que se podría liquidar las posiciones de TES a punto de equilibrio. De este modo se liquidaron posiciones en TES con vencimiento 2014,

2016 y 2018 por un valor nominal de \$135,000 millones; estas ventas generaron una ganancia por \$397,6 millones.

Tabla 13: Composición del Portafolio 2011 a 2014

Tipo de Inversión	Dic. 2011	Dic. 2012	Dic. 2013	Abril. 2014
Bonos Ordinarios DTF	20.671,6	5.052,0	0,0	0,0
Bonos ordinarios T.F.	15.558,9	0,0	0,0	0,0
Bonos Sector Real	5.891,3	5.930,3	0,0	0,0
Tes UVR	2.135,9	2.131,3	0,0	0,0
Tidis	1.929,7	0,0	0,0	0,0
Tes al descuento	0,0	0,0	0,0	0,0
Bonos Ordinarios IPC	2.858,2	0,0	2.030,0	2.043,4
Bonos Ordinarios IBR	18.765,4	24.815,1	17.843,7	9.925,2
Tes Tasa Fija	110.940,5	83.302,6	197.425,8	143.896,5
CDT Tasa Variable	87.271,6	88.003,0	256.434,9	343.942,2
CDT Tasa Fija	327.131,0	646.170,8	716.322,5	778.369,1
Composición Portafolio por Tipo de Inversión	593.154,1	855.405,1	1.190.057,0	1.278.176,3

Gráfico 20: Composición del Portafolio por Tipo de Entidad



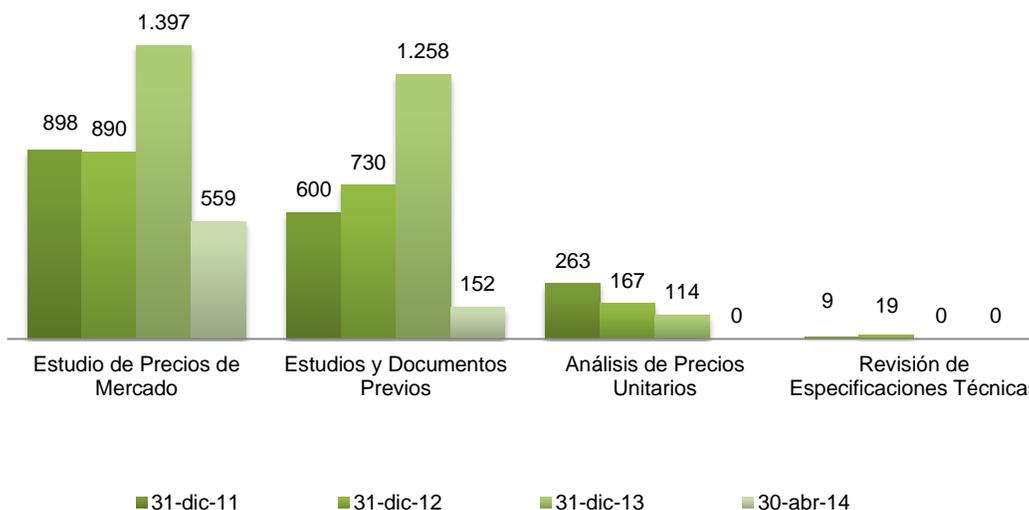
5 GESTIÓN CONTRATACIÓN

A continuación se presenta la gestión adelantada por la Subgerencia de Contratación en desarrollo de las funciones a su cargo, particularmente con respecto a los procesos de selección y demás actividades inherentes a la contratación de proyectos de diferentes características; actividades estas que contribuyen al cumplimiento del objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tarea que hace parte de los procesos misionales de la entidad.

En el año 2013, el área de Estudios Previos de FONADE apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 2.769 estudios. En lo corrido del año 2014²⁴, se han producido un total de 711 estudios de los cuales el 78,6% corresponde a estudios de precios de mercado y costeos para proyectos de obra y consultoría y el 21,3% a estudios y documentos previos. Las solicitudes asociadas a revisiones de especificaciones técnicas y análisis de precios unitarios pasaron a ser actividades que desarrollan los contratistas de los proyectos en supervisión de los equipos de gerencia de convenios.

En el Gráfico No. 21 se presenta un comparativo de las actividades antes mencionadas entre los años 2011, 2012, 2013 y lo corrido de 2014:

Gráfico 21: Actividades de Estudios Previos



Sumado a lo anterior, durante 2013 y lo corrido de 2014, el área de estudios previos ejecutó acciones para mejorar el nivel de respuesta frente a las necesidades de ejecución de los proyectos de la entidad:

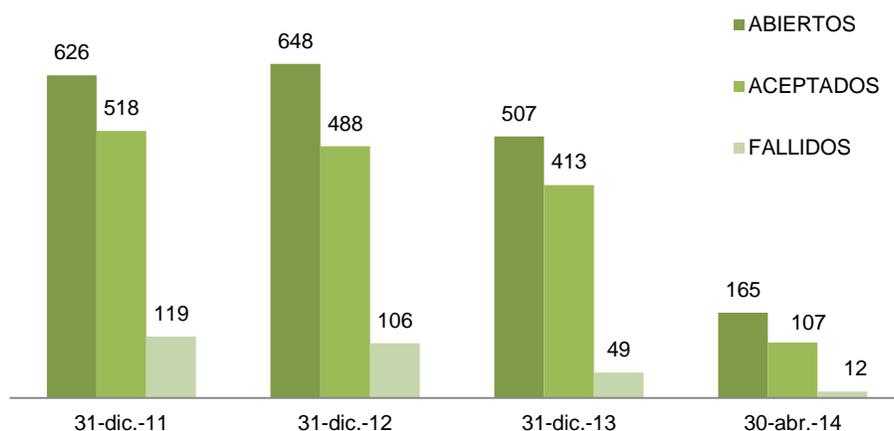
²⁴Con corte a 30 de abril de 2014.

- a) Se avanza en el desarrollo de un aplicativo SISEP, cuyo objetivo es consolidar una base de datos de precios actualizados a nivel nacional de los insumos empleados en la industria de la construcción. La herramienta permitirá elaborar presupuestos con sus correspondientes APUS (Análisis de Precios Unitarios e AIU), en menores tiempos.
- b) Mientras se logra contar con el desarrollo completo del SISEP, se tiene una herramienta en Excel con los parámetros de impuestos, seguros, honorarios, esquemas de dirección de obra.
- c) Existe un esquema implementado de coordinadores al interior del área de Estudios Previos para cada una de las áreas técnicas que se atienden en FONADE, permitiendo así hacer una revisión más profunda disminuyendo la posibilidad de errores. Este esquema permite definir un acompañamiento directo a las áreas técnicas desde el momento que se estructuran los proyectos y hoy en día operan como parte de los equipos de las gerencias de unidad.

Documentalmente el área ha desarrollado plantillas para la elaboración de los documentos de estudios previos, las cuales permiten unificar criterios. Adicionalmente se avanza en mejoras procedimentales que permitan optimizar tiempos y aumentar la calidad de los productos.

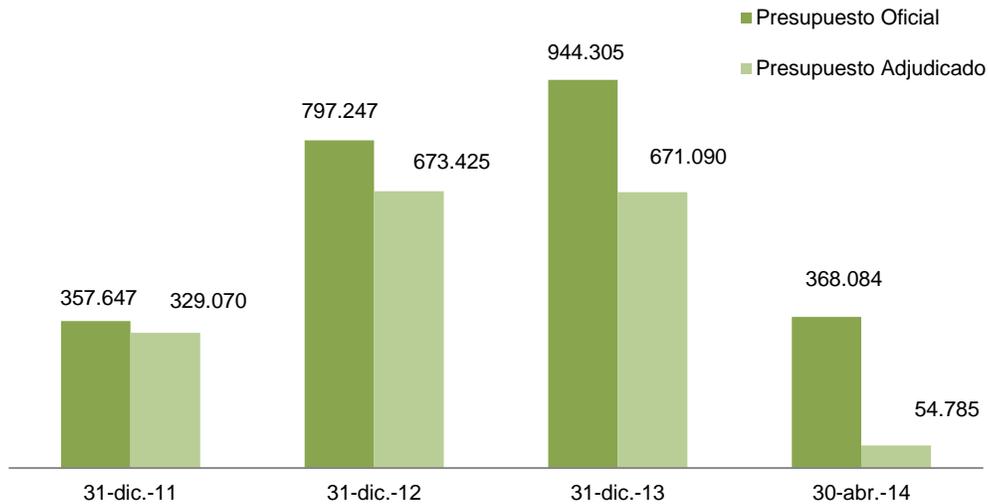
De similar manera el área de Procesos de Selección, en el año 2013, el número de procesos aceptados alcanzó el 87%, reflejando eficiencia y efectividad en la elaboración de las Reglas de Participación y en la convocatoria a la ciudadanía. En lo que va corrido del año 2014 se han aceptado 107 procesos de los 165 abiertos, la diferencia corresponde a los 12 procesos fallidos y a los que se encuentra en curso actualmente.

Gráfico 22: Procesos Abiertos Vs. Aceptado



En lo que va corrido del año 2014 se ha adjudicado un total del 15% del presupuesto oficial de los procesos abiertos, quedando pendiente el 70% correspondiente a los procesos que están en curso, la diferencia pertenece a los fallidos y cancelados.

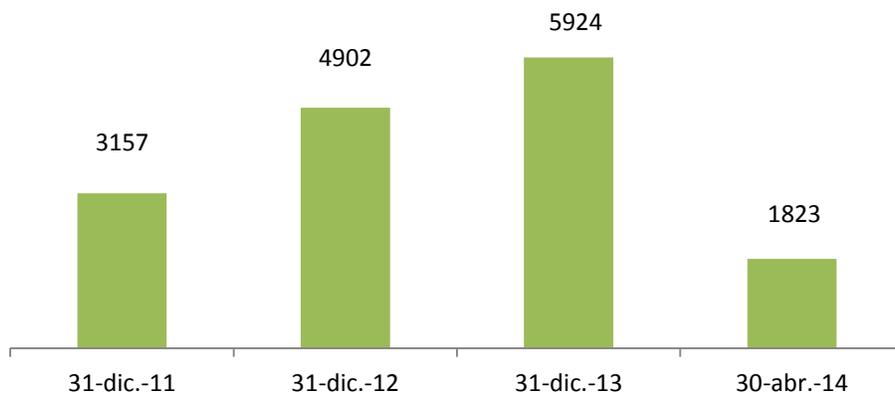
Gráfico 23: Presupuesto Oficial Vs. Aceptado



FONADE, suscribió 5.924 contratos durante la vigencia 2013 por un valor de \$1.786.325 millones de pesos y durante el año 2014 (con corte a 30 de abril), ha celebrado 1.823 contratos por valor de \$ 193.719 millones. Ver gráfico No 4

Frente a las obligaciones asignadas, FONADE suscribió 1.116 contratos de prestación de servicios – funcionamiento, de los cuales se encuentran vigentes 1.065.

Gráfico 24: Número de contratos suscritos 2011 a abril de 2014

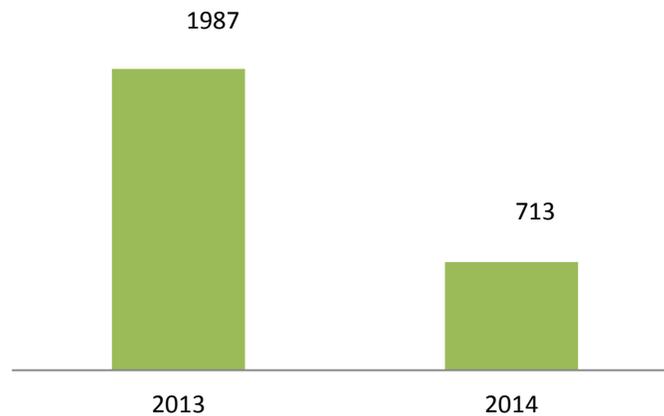


Con relación al proceso de liquidaciones que se viene adelantando en FONADE, y con el fin de dar cumplimiento a la directriz del 31 de Enero de 2012, en el cual se formula el Proyecto No. 5 denominado “FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE

LIQUIDACIONES”, cuyo objetivo consiste en mejorar los tiempos de respuesta y la calidad con que se realiza la etapa de liquidación de los negocios firmados por la Entidad y sus clientes, se crea un equipo de liquidaciones, el cual inicia su gestión el 1º de octubre de 2012.

Durante la vigencia 2012, liquidó 1.987 contratos y durante el año 2014 (con corte a 30 de abril), ha liquidado 713 contratos.

Gráfico 25: Número de Contratos Liquidados



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

Publicidad de información de Procesos de Selección.

- Los procesos de selección que se adelantan, son publicados en el sitio Web de la entidad y en diarios de amplia circulación nacional, así como en los de las regiones dependiendo del lugar de ejecución del proyecto.
- Se publica en la página Web de la Entidad la totalidad de los documentos relacionados con los procesos de selección de contratistas; la publicación de los referidos documentos garantiza la transparencia e igualdad de condiciones de los interesados en participar en los procesos de selección adelantados por la FONADE.

Realización de Audiencias de Procesos de Selección.

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

Medidas de seguridad en la manipulación y salvaguarda de documentos del proceso de selección

- FONADE implementó medidas de seguridad frente a la custodia y protección de las ofertas recibidas, utilizando mecanismos como la grabación audiovisual permanente, el almacenamiento bajo llave y la digitalización de las ofertas, con el fin de garantizar la transparencia de los procesos adelantados por la entidad y evitar alteración y/o pérdida de la documentación.

Acompañamiento procesos de selección de gran complejidad por entes de control

- Para los procesos de selección de alta complejidad o que por sus características se considere necesario, se envía invitación de acompañamiento a los entes de control, quienes brindan el apoyo y efectúan el seguimiento al desarrollo de los mismos con el fin de corroborar que los procesos de selección se encuentran ajustados a las exigencias de la normatividad vigente y del Manual de la Actividad Precontractual, Contractual y Postcontractual de Derecho Privado de FONADE.

Anticipos a través de Fiducias

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

Rechazo y reporte de ofertas inconsistentes, con presuntas falsedades.

- En los casos en que se evidencian inconsistencias o información contradictoria en la documentación presentada dentro de las ofertas, se reporta esta situación a la oficina jurídica de la entidad para que realice las denuncias respectivas y se informa a la Aseguradora. Así mismo, se rechaza la oferta.

Rechazo de ofertas por inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés.

- En las reglas de participación se establecen causales de rechazo por incurrir en causales de inhabilidad, incompatibilidad y conflicto de interés señaladas en la normatividad vigente

Publicidad de información en materia de contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa

- Los contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa son publicados en el SECOP, así como las actuaciones que se deriven de estos

durante la ejecución. En relación con los contratos de régimen privado son publicados por la causal de régimen especial en el SECOP.

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

- De acuerdo con la complejidad del objeto contractual, se pacta en virtud del principio de la autonomía de la voluntad, la realización de audiencias donde el contratista y/o la aseguradora ejercen su derecho de defensa en virtud de presuntos incumplimientos.

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

- Realización de audiencia para la imposición de sanciones pecuniarias y declaratorias de incumplimiento en contratos sometidos al Estatuto de Contratación Administrativa.

6 ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

6.1 PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

En virtud de los resultados de los procesos de control fiscal que adelanta la Contraloría General de la República (CGR) sobre la gestión de FONADE, y particularmente, en el ejercicio de la auditoría a la cuenta fiscal en forma anual, se han derivado acciones de mejoramiento que han sido de especial interés para su cumplimiento por parte de la Entidad.

Los avances han sido monitoreados por la Asesoría de control interno, la cual, en el marco de su rol evaluador, ha realizado un seguimiento trimestral al cumplimiento de las metas, cuyas conclusiones hacen parte de los informes correspondientes.

A su vez, la Superintendencia Financiera, en razón del carácter financiero que tiene FONADE, ejerce la supervisión sobre las actividades de la Entidad. En este sentido, no solo ha sido puesta en conocimiento por parte de la CGR sobre los resultados de las auditorías, sino que –directamente- ha realizado verificación mediante visitas de inspección y requerimientos periódicos de información acerca del avance de los planes de mejoramiento suscritos.

6.1.1 Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República

Tabla 14: Comparativo Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.

AUDITORIAS	No. Hallazgos Notificados en Auditoria	No. Hallazgos Vigentes	No. De metas	Metas Cumplidas el 100%	Metas Cumplidas Parcialmente	Metas sin Cumplir Vencido el Terminio	Metas sin Vencimiento el Terminio	% de Cumplimiento Plan de Mejoramiento
CON CORTE A 31 DE DICIEMBRE DE 2013	157	25	59	35	10	3	11	92%
CON CORTE A 31 DE MARZO DE 2014	157	25	59	41	11	1	6	98%

Al 31 de diciembre de 2013, el plan de mejoramiento se cumplió en un 92%, de las 59 metas evaluadas se cumplieron 35 en un 100%, 10 metas tiene un avance parcial, 11 metas sin vencimiento del término y 3 no se lograron cumplir dentro del término de vencimiento.

A 31 de marzo de 2014, el plan de mejoramiento se cumplió en un 98%, de las 59 metas evaluadas se cumplieron 41 en un 100%, 11 metas tiene un avance parcial,

6 metas aun no vence su término y 1 meta no está cumplida dentro del vencimiento del término.

6.1.2 Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia

Entre el 28 de mayo y el 5 de junio del año 2012 tuvo lugar una visita de inspección a FONADE, realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), con el objetivo de verificar aspectos institucionales, fundamentalmente sobre la ejecución de los proyectos, y fundamentado en la revisión de informes de Contraloría General. Fue así que se requirió de la entidad, la formulación de un Plan de Mejoramiento, para mitigar el riesgo legal y reputacional derivado de las deficiencias identificadas en la ejecución de los proyectos. En octubre de 2013, se realiza visita de seguimiento por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia encontrando que la entidad ha dado cumplimiento al plan definido.

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

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

El mencionado plan fue aprobado por la Junta directiva en noviembre de 2012, para ser ejecutado con periodicidad trimestral; sus avances han sido presentados a esta instancia y se han venido remitiendo a la SFC.

Al 28 de febrero de 2014, las siguientes iniciativas del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera de Colombia se encuentran finalizadas, toda vez que cumplieron con el desarrollo de las actividades planteadas:

1. Ajuste e implementación de los procedimientos de planeación y ejecución de gerencia de proyectos incluyendo actividad de análisis de requerimientos respecto a esquemas de supervisión a nivel regional.
2. Implementación de un esquema de monitoreo seguimiento a los proyectos, independiente al del equipo de ejecución que reporte al equipo directivo alertas tempranas sobre el estado y avance de la ejecución de los proyectos

4. Ajuste del Manual de interventoría con el fin de incorporar los aspectos de hitos y ruta crítica y simplificar algunos aspectos para asegurar su aplicación; y realización de actividades de capacitación a interventores sobre el mismo.
5. Fortalecimiento de capacidad técnica para el seguimiento a la ejecución de los proyectos mediante la reorganización del equipo de la Subgerencia Técnica.
7. Implementación de un esquema de Fábricas de diseño mediante la contratación de consultores para la realización de diseños tipo y diseños por demanda.
9. Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual.
10. Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE.
11. Prevención del daño antijurídico en la entidad.

De acuerdo con lo anterior en la tabla 15 se presenta el estado de avance de este Plan de Mejoramiento al corte de febrero de 2014.

Tabla 15: Avance del Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera al corte de febrero de 2014

OBJETIVO	ID	INICIATIVA	AVANCE REAL FEB-14	AVANCE ESPERADO FEB-14	NIVEL DE CUMPLIMIENTO FEB-14
Fortalecer la supervisión e Interventoría de los proyectos que ejecuta FONADE para sus clientes generando alertas tempranas sobre el avance y cumplimiento de obligaciones por parte de los contratistas	1	Ajuste de procedimientos de planeación y ejecución de gerencia de proyectos	100%	100%	100%
	2	Monitoreo y seguimiento independiente de la ejecución de los proyectos	100%	100%	100%
	3	Sistema de información para el seguimiento, control y supervisión de los proyectos	70%	100%	70%
	4	Ajuste del manual de interventoría.	100%	100%	100%
	5	Fortalecimiento y reorganización del equipo de la subgerencia técnica	100%	100%	100%
Fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos.	6	Diseño e implementación de una dependencia de servicios y soluciones	43%	100%	43%
	7	Esquema de fábricas de estudios y diseños	100%	100%	100%

Fortalecer la planeación y preparación de convenios	8	Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la estructuración y de evaluación de proyectos	96%	100%	96%
Fortalecer la Gestión de Reclamaciones frente a Incumplimiento Contractual, y las herramientas para el seguimiento de los procesos judiciales	9	Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual	100%	100%	100%
	10	Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE	100%	100%	100%
	11	Prevención del daño antijurídico en la entidad	100%	100%	100%
Avance consolidado Plan de Mejoramiento SFC al corte 28-feb-14			92%	100%	92%

6.2 ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MECI Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO

El Sistema de Control Interno del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo-FONADE, se clasifica con un nivel de madurez satisfactorio con un porcentaje, según el avance y/o implementación, de un 80,35%, con base en los resultados de la aplicación de la metodología de evaluación del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP- y en los informes periódicos generados conforme a lo establecido Ley 1474 de 2011; lo que indica que el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) se cumple, se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Este nivel se sustenta en la existencia, implementación y operatividad de los componentes y elementos de los subsistemas de control estratégico, de gestión y de evaluación. Sin embargo, existen debilidades en la definición y/o implementación de los planes de acción (SGC) y en la oportunidad en la toma de acciones correctivas y preventivas.

6.3 EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

FONADE cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado bajo el estándar internacional ISO 9001:2008 y la NTCGP 1000: 2009. El alcance de la certificación otorgada por SGS Colombia, recertificada en el año 2012, incluye las líneas de negocio: estructuración, evaluación y gerencia de proyectos.

En el curso del ciclo de auditoría general 2013, se constató que la Entidad en concordancia con los objetivos del Plan Estratégico Institucional, mantiene el sistema de calidad e identifica las desviaciones que podrían afectar la prestación del servicio, soportándose en herramientas tecnológicas, procedimientos y

metodologías de análisis. Además, se evidenció la disminución de no conformidades reales y potenciales. Finalmente, se recomendó a la Alta Dirección fortalecer e impulsar los procesos y por ende la mejora continua de la organización a través de directrices orientadas a asegurar la correcta formulación y la oportuna ejecución de los planes de acción propuestos por los responsables.

En la vigencia actual, se actualizó el mapa de procesos de la entidad alineado a la planeación estratégica, la estructura organizacional y el modelo de negocio, el cual ha sido divulgado a todos los colaboradores. Con respecto a la actualización documental, a 30 de abril de 2014, se han realizado 89 publicaciones de los documentos que han surtido todos los trámites de aprobación, distribuidos así: 11 manuales, 35 procedimientos, 32 formatos y 11 guías.

6.4 MEJORAMIENTO DE TRÁMITES INSTITUCIONALES

En FONADE se está implementando la Estrategia Anti Trámites, formalizada dentro del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano 2014, a partir del cual se realizarán las siguientes actividades:

- Análisis y socialización de resultados de la *Encuesta Cruzada Antitrámites* aplicada a nuestros colaboradores en octubre del 2013, donde se identificaron los procesos internos con trámites engorrosos y se formularon acciones de mejora a la Estrategia Antitrámites, desagregada en el Plan de Mejoramiento para el Desarrollo Administrativo de la Entidad.
- Articulación de la Estrategia Antitrámites con los nuevos lineamientos de la política nacional de racionalización de trámites.
- Migración y actualización de los trámites y servicios de la Entidad en la plataforma SUIT (versión 2.0 a la versión 3.0), según la metodología determinada por el DAFP. Actualmente, se cuenta con dos trámites aprobados y disponibles en el sitio web de FONADE y en el Portal del Estado Colombiano: *desarrollo de nuevo negocio y formalización de nuevo negocio*.
- Revisión y evaluación del portafolio de servicios, con la asesoría del Grupo de Racionalización de Trámites y el Área de Planeación del DAFP, adicionalmente se actualizaron los contenidos y se puso en marcha la construcción de un nuevo diseño gráfico.
- Monitoreo y seguimiento a la implementación de los trámites de la Entidad, mediante actualizaciones por demanda y la implementación del lenguaje común de intercambio de información en los formatos que requieren nuestros clientes, para acceder a los trámites de FONADE, publicados en el sitio web, sección *Atención al Ciudadano*. Se llevó a cabo la inscripción para aprobación del primer OPA (Otro Procedimiento Administrativo de cara al cliente) de FONADE en la plataforma SUIT.

6.5 ACCIONES PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Desde el Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, se diseñó un Plan de Acción orientado a definir una serie de estrategias y tácticas para implementar comunicaciones internas y externas de manera efectiva.

A nivel de comunicaciones externas, el balance es positivo, debido entre otras a las siguientes actividades: lanzamiento oficial de la Comunidad Virtual, enfocada en su primera etapa a Twitter, YouTube y Facebook, teniendo interacción permanente con los diferentes públicos. De igual forma, en el marco de posicionamiento de la entidad, se lanzó un nuevo diseño del Sitio Web y la Intranet Corporativa.

Adicionalmente, se ha fortalecido la presencia e imagen institucional a través del diseño y envío periódico de información relevante a los medios de comunicación nacional y regional. En ese mismo sentido, se ha venido trabajando en el posicionamiento de las comunicaciones internas a través de diferentes herramientas como carteleras digitales, mailing y newsletter corporativo.

Uno de los principales logros del Equipo de Comunicaciones y Relaciones Corporativas, es el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de FONADE, cuyo concepto creativo se basa en reforzar valores como la transparencia, eficiencia, eficacia y modernidad.

6.6 INFORME DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

6.6.1 Quejas y Reclamos

En el año 2013 se recibieron 40 quejas y reclamos, y durante el periodo de enero a abril de 2014 se han recibido 9. Las quejas y reclamos se clasificaron según su impacto, arrojando como el criterio con mayor número de quejas el de “Incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros” con un resultado en 2013 del 23% y 22% durante el 2014. En segundo lugar se encuentra “Falta de información oportuna”, con un 13% para 2013 y 33% para 2014 y “Afectación a terceros” en tercer lugar con una incidencia de 5% para el 2013 y 22% para el 2014.

Tabla 16: Identificación Criterios Quejas y Reclamos

Clasificación	Impacto	2013	porcentaje	2014	porcentaje
Demoras en liquidaciones de contratos y convenios	Medio	1	3%		0%
Servicio post-venta	Medio	1	3%		0%
Afectación a terceros	Bajo	2	5%	2	22%
Tramite de pagos	Medio	2	5%		0%
Inconformidad de terceros con los pliegos de condiciones	Bajo	4	10%		0%
Otros	Bajo	4	10%	2	22%
Falta de información oportuna	Bajo	5	13%	3	33%
Desconocimiento de las actividades de Fonade	Bajo	6	15%		0%
Falta de seguimiento a ejecución	Medio	6	15%		0%
Incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros	Medio	9	23%	2	22%
		40		9	

La entidad recibió solicitudes de información vía sitio Web:

Tabla 17: Identificación Solicitudes Página Web.

Canal de recepción	2013	2014
Sitio web (www.fonade.gov.co)	381	73
Línea transparente	20	5
Total	401	78

Los principales temas de consulta son:

- Como puedo presentar un proyecto
- Como puedo adquirir los beneficios para vivienda de interés social
- Como puedo trabajar en FONADE o en los proyectos en ejecución
- Información de los proyectos en ejecución

Durante el 2013 entró en funcionamiento el Centro de Atención al Ciudadano, el cual tiene como función principal servir de puente de comunicación entre la ciudadanía y FONADE, este servicio facilita el acceso a los proyectos y la pronta atención a las solicitudes de los ciudadanos ante FONADE. De igual manera, se han implementado diferentes canales de comunicación y herramientas tecnológicas que permiten aumentar la participación ciudadana en las actividades que desarrolla la Entidad.

6.6.2 Derechos de petición

Durante el año 2013 se recibieron en total 570 derechos de petición. Estas solicitudes son radicadas en FONADE a través del sitio web, correo electrónico y a través del Centro de Atención al Ciudadano.

El 65% de las peticiones están relacionadas con las funciones de la Subgerencia Técnica, lo que incluye estado de ejecución de proyectos y solicitud de copia de documentos relacionados con los mismos.

El 18% de las peticiones están relacionadas con las actividades desarrolladas por la Subgerencia de Contratación, tales como expediciones de certificaciones, información de liquidaciones de contratos y expedición de copias de contratos y convenios en etapa precontractual, contractual y post contractual.

El 9,1% corresponde, en su mayoría, a peticionarios que pretendían recaudar documentación para soportar probatoriamente acreencias laborales ante despacho judiciales y cuyas respuestas fueron tramitadas y unificadas por la Subgerencia Administrativa.

El 4% de las peticiones corresponde a solicitudes relacionadas con solicitudes de verificación de aplicación de impuestos, a cargo de la Subgerencia Financiera.

El 3,5% de las peticiones estuvieron relacionadas con las actividades desarrolladas por la Asesoría Jurídica sobre el estado de procesos judiciales.

Durante el periodo de enero a abril de 2014 se han radicado 167 derechos de petición. De los cuales el 19,7% corresponde a funciones de la Subgerencia de Contratación, el 6,5% a la Subgerencia Administrativa, el 3,5 % a la Subgerencia Financiera, el 2,3% a la Asesoría Jurídica y la gran mayoría a funciones de la Subgerencia Técnica con un 67,6%.

Tabla 18: Número de Peticiones.

Derechos de petición dirigidos a FONADE		
	Enero-Diciembre 2013	Enero-Abril 2014
Áreas	Número	Número
Administrativa	52	11
Contratación	104	33
Financiera	23	6
Técnica	371	113
Asesoría Jurídica	20	4
TOTAL	570	167