

**TABLA DE APROBACIÓN**

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Ensobramatic S.A.S. Contrato 20201014	<b>ADRIANA ROJAS RODRÍGUEZ.</b> Gerente del Grupo de Servicios Administrativos.	<b>CARLOS EDUARDO UMAÑA LIZARAZO.</b> Subgerente Administrativo.  <b>LINA BARRERA.</b> Gerente General.
<b>REVISIÓN METODOLÓGICA</b>		

## **HISTORIA INSTITUCIONAL**

**EMPRESA NACIONAL PROMOTORA DEL DESARROLLO  
TERRITORIAL – ENTerritorio  
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA  
GRUPO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.**

CONTRATO 20201014 – ENTerritorio y Ensobramatic S.A.S.

**BOGOTÁ D.C.  
2021**

**CONTENIDO**

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	PERIODIZACIÓN DE LAS TABLAS DE VALORACIÓN DOCUMENTAL.....	7
3.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	10
3.1.	Período 1: 1959 – 1967.....	14
3.1.1.	Estructura orgánica del período.....	19
3.1.2.	Funciones de las unidades administrativas.....	19
3.1.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	21
3.2.	Período 2: 1968 – 1987.....	21
3.2.1.	Estructura orgánica del período.....	26
3.2.2.	Funciones de las unidades administrativas.....	28
3.2.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	30
3.3.	Período 3: 1988 – 1990.....	31
3.3.1.	Estructura orgánica del período.....	33
3.3.2.	Funciones de las unidades administrativas.....	35
3.3.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	45
3.4.	Período 4: 1991 – 2003.....	46
3.4.1.	Estructura orgánica del período.....	51
3.4.2.	Funciones de las unidades administrativas.....	53
3.4.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	60
3.5.	Período 5: 2004 – 2007.....	62
3.5.1.	Estructura orgánica del período.....	65
3.5.2.	Funciones de las unidades administrativas.....	68
3.5.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	89
3.6.	Período 6: 2008 – 2011.....	90
3.6.1.	Estructura orgánica del período.....	92
3.6.2.	Funciones de las Unidades Administrativas.....	96
3.6.3.	Producción documental identificada en el FUID.....	121
3.7.	Período 7: 2012 – 2018.....	123
3.7.1.	Estructura orgánica del período.....	126

3.7.2.	Funciones de las unidades administrativas .....	130
3.7.3.	Área de Legalizaciones, certificaciones y Liquidaciones:.....	170
4.	BIBLIOGRAFÍA .....	183

## 1. INTRODUCCIÓN

La Historia Institucional de la Empresa Promotora del Desarrollo Territorial -ENTerritorio, se elabora dentro del marco del proyecto de Organización de Fondos Acumulados que adelanta la entidad, en cumplimiento de la normativa archivística y el Acuerdo 004 de 2019.

De esta manera, se debe entender el documento, como un instrumento de naturaleza técnica que permite la delimitación del principio de procedencia y orden original, los cuales son el sustento para la reconstrucción de las estructuras organizacionales y la identificación de las funciones de las unidades administrativas, necesarias para iniciar el proceso de elaboración de las Tablas de Valoración Documental.

La Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial (de ahora en adelante ENTerritorio) es una Empresa Industrial y Comercial del Estado<sup>1</sup>, del orden nacional, de carácter financiero, que cuenta con personería jurídica y autonomía administrativa, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, con control fiscal reglamentado por la Contraloría General de la República.

Si bien ENTerritorio se creó a partir del Decreto 495 del 20 de marzo de 2019, su función se viene desarrollando desde finales de la década de los 50, cuando el presidente Alberto Lleras Camargo sancionó la Ley 24 del 22 de mayo de 1959, por medio de la cual autorizó la celebración de contratos *con entidades de derecho público o privado, con el fin de asegurar el aprovechamiento, la prestación de asistencia técnica y/o el suministro de elementos u otras facilidades, para la formulación o ejecución de planes y programas de desarrollo económico*<sup>2</sup>.

En cumplimiento de esta norma, se sancionó en el año de 1967 el Decreto 2080 del 10 de noviembre, por medio del cual se celebró un contrato entre el Departamento Administrativo de Planeación y el Banco de la República, con el fin de establecer una cuenta especial denominada “*Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo*” cuyo objetivo era el de *financiar total o parcialmente a entidades de derecho público o privado* para la realización de estudios de factibilidad que permitan la ejecución de proyectos de desarrollo.

Contrato que, posteriormente, adquirió autonomía administrativa al crearse, a partir del Decreto 3068 del 16 de diciembre de 1968, el establecimiento público denominado Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (FONADE). Esta nueva entidad se mantiene funcionando con cambios leves hasta el año de

---

<sup>1</sup> Según define el artículo 6 del Decreto 1050 del 05 de julio de 1968, las Empresas industriales y Comerciales del Estado son organismos creados por ley que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas del derecho privado, constituidas con bienes o fondos públicos comunes.

<sup>2</sup> CONGRESO DE COLOMBIA (1959) *Ley 24 por el cual se confiere al Gobierno Nacional. 22 de mayo. Artículo 1.*

1992, cuando a partir del Decreto 2168 del 30 de diciembre, se reestructura convirtiéndose en un Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE.

Sin importar las diferentes razones sociales que ha tenido la entidad a lo largo de su existencia, desde sus inicios siempre se ha focalizado en la “financiación de estudios de prefactibilidad, factibilidad y diseños de proyectos para los sectores público y privado, que faciliten el desarrollo económico del país”<sup>3</sup>. Documentación que va organizada con la implementación del instrumento archivístico una vez sea convalidado por el Ente Rector.

El documento se presenta estructurado de la siguiente manera: un primer capítulo destinado a la reconstrucción de los antecedentes históricos que conllevan al desarrollo de la función de FONADE; segundo, la presentación de los diferentes períodos de vida institucional identificados entre 1959 y el año 2018, donde se relaciona el contexto nacional e internacional del momento, los actos administrativos que establecen estructura, las funciones de las dependencias y la mención de la producción documental identificada dentro del inventario; finalmente, se desarrolla un tercer capítulo de referencias bibliográficas.

---

<sup>3</sup> FONADE (1978) *Balance de diez años financiando estudios para que en Colombia las cosas se hagan bien*. Publicación del Centro de Información en Prevención -CIP. Colombia, página 3.

## **2. PERIODIZACIÓN DE LAS TABLAS DE VALORACIÓN DOCUMENTAL**

Para la elaboración de este documento, y en cumplimiento de la normativa archivística vigente y el Manual de organización de fondos documentales acumulados del Archivo General de la Nación, se realizó una recopilación normativa de Leyes, Decretos, Acuerdos, Resoluciones y Actas de la Junta Directiva, aprobadas entre en el año de 1959 hasta el año de 2018, para establecer toda la evolución orgánico funcional de la entidad.

Como resultado de ese análisis normativo, se plantea el desarrollo de 7 períodos de vida institucional, sobre los cuales se presentarán los Inventarios Documentales, los Cuadros de Clasificación Documental y las Tablas de Valoración Documental. Estos períodos se configuraron de la siguiente manera:

### **Período 1: 1959 – 1967**

- Ley 24 de 1959;
- Decreto 2080 de 1967.

### **Período 2: 1968 – 1987**

- Decreto 3068 de 1968; Decreto 793 de 1969; Decreto 2709 de 1977; Decreto 1068 de 1982.
- Foto de una sesión de la Junta Directiva y sus integrantes

### **Período 3: 1988 – 1990**

- Decreto 1983 de 1988 y Decreto 1984 de 1988.

### **Período 4: 1991 – 2003**

- Decreto 598 de 1991; Decreto 2391 de 1991; Decreto 2168 de 1992; Decreto 2606 de 1998.

### **Período 5: 2004 – 2007**

- Decreto 288 de 2004;
- Resolución 052 de 2004; Resolución 196 de 2004; Resolución 87 de 2007;
- Acta de la Junta Directiva 486, 488 y 492 de 2007.

### **Período 6: 2008 – 2011**

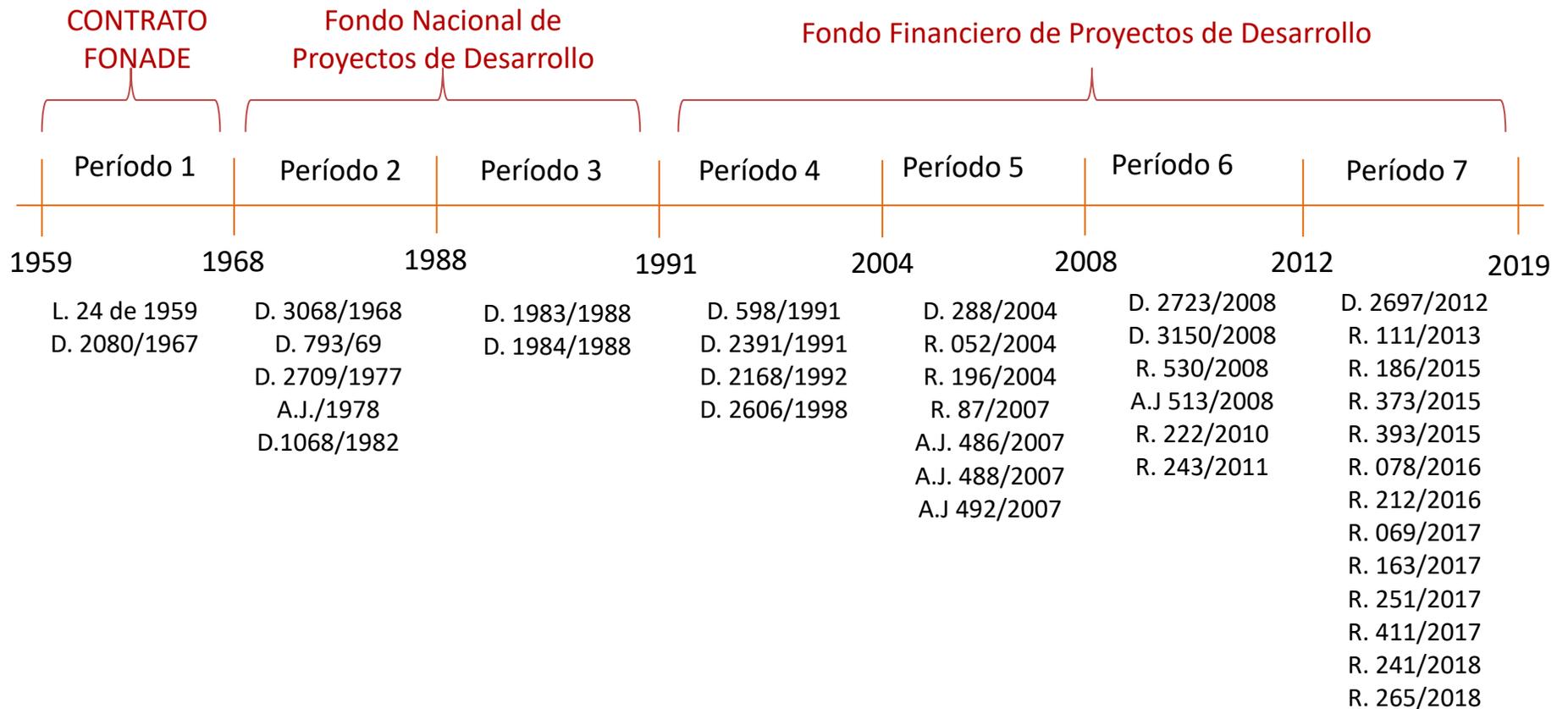
- Decreto 2723 de 2008; Decreto 3150 de 2008;
- Resolución 530 de 2008; Resolución 222 de 2012 y Resolución 243 de 2011
- Acta de la Junta Directiva 513 de 2008.

### **Período 7: 2012 – 2018**

- Decreto 2697 de 2012;

- Resolución 111 de 2013; Resoluciones 186, 373 y 393 de 2015; Resoluciones 078 y 212 de 2016; Resoluciones 069, 163, 251 y 411 de 2017; y Resoluciones 241 y 265 de 2018.

**LÍNEA DE TEMPORAL**



### 3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Para entender qué significa la noción de desarrollo en el país y qué rol asumen los programas que ayuda financiar FONADE, es necesario comprender parte de nuestra historia, específicamente, la que está relacionada con el conflicto y la violencia, ya que permeó los diferentes programas presidenciales, haciéndolos centrar sus esfuerzos en la contienda y no en la búsqueda del desarrollo económico, como si llegó a pasar en otros países.

Para explicar la idea anterior, el país, desde sus inicios como república independiente, centró gran parte de sus políticas de gobierno a definir una corriente ideológica que le permitiera dirigir la nación, hecho que generó un primer enfrentamiento entre los Centralistas liderados por Simón Bolívar y los Federalistas encabezados por Francisco de Paula Santander<sup>4</sup>.

Contiendas que, con el paso del tiempo, terminaron volviéndose Guerras Civiles entre lo que hoy en día conocemos como representantes del partido liberal y el partido conservador. David Bushnell, establece que los seguidores de Bolívar, que eran los grandes jefes militares, el clérigo y los ciudadanos de élite, conformaron en 1848 el partido conservador; mientras que los seguidores de Santander, que era toda la oposición se denominaron liberales<sup>5</sup>.

Se estima que a lo largo del siglo XIX se desarrollaron 9 de estas guerras, de las cuales la más devastadora fue la Guerra de los Mil Días (1899 – 1902). Su importancia radica en que, primero fue de las más largas; segundo, fue la primera vez que se incluyeron niños dentro del combate; tercero, como resultado de la guerra terminó independizado el Departamento de Panamá; por último, dejó la economía del país totalmente devastada. Javier Hernández lo resume de la siguiente manera:

*“conflicto bélico que dejó una economía completamente devastada. Una moneda desvalorizada. La infraestructura del país en cenizas; algunos autores hablan de entre 80 y 100 mil muertos en una población que no llegaba a los 4 millones de habitantes. Otros autores son menos fatalistas y hablan de máximo 11mil.”<sup>6</sup>*

Superada esta guerra, en el año de 1903, se da inicio a lo que sería el desarrollo del siglo XX colombiano. Sus primeros 10 presidentes, todos representantes del Partido Conservador, centraron todos sus programas de gobierno en reafirmar las ideas regeneracionistas de Rafael Núñez y Miguel Antonio Caro y, desde un aspecto político, buscaron la inclusión de un sector del partido liberal, para evitar que se

<sup>4</sup> BUSHNELL, David. “Política y partidos en el Siglo XIX, algunos antecedentes históricos”. En: SANCHEZ, Gonzalo y PEÑARANDA, Ricardo (Compiladores) (2020) *Pasado y presente de la violencia en Colombia*. La carreta Editores, Medellín-Colombia. Página 73.

<sup>5</sup> BUSHNELL, David. (2019) *Colombia una Nación a pesar de sí misma*, cuarta edición bajo el sello de Ariel Historia. Págs. 140 y 141

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ, Javier (2019) *Guerra de los Mil Días: siete puntos clave para entender este hecho*, Radio Nacional de Colombia -RTVC, del jueves 17 de octubre. Recuperado de: <https://www.radionacional.co/noticia/historia/guerra-mil-dias>.

volviera a generar otra contienda bélica. Este período se conoce históricamente como la Hegemonía Conservadora.

Desde un aspecto económico, durante estos primeros 30 años del siglo XX, el país inició una nueva era de paz, que permitió incursionar en otro tipo de realidades entre las que se encontraban la siembra de productos agrícolas como el café y el banano. A nivel de exportaciones, si bien durante el dominio español, el país aportaba en la economía mundial con materias primas como el oro y la plata, como consecuencia de la industrialización, la economía internacional se volcó a la producción agrícola<sup>7</sup>.

Situación que dentro del proceso de paz que vivía el país, generó un aumento significativo en la producción, mejores ingresos y un proceso de colonización de terrenos baldíos, por parte de colonos, que posteriormente fueron asignados por títulos de propiedad a los grandes terratenientes.

Paralelamente al problema de la concentración de la tenencia de la tierra que se estaba desarrollando en el país y que originó varios conflictos sociales, en Europa se desarrollaba la Revolución Rusa, la cual instauró por primera vez en la historia un gobierno de corte comunista, generando *“una aceptación política en todo el mundo, ya que fue la gran referencia de un sistema alternativo al capitalismo para partidos y sindicatos, que en muchos países inspiró otros movimientos revolucionarios, por ejemplo en China y Cuba”*<sup>8</sup>.

Inspiración que también llegó al país, hacia el año de 1920, creando unas primeras ligas campesinas y varios partidos políticos entre los que se encontraban la Unión Nacional de Izquierda Revolucionaria - UNIR, el Partido Comunista Colombiano -PCC, el Partido Socialista Revolucionario -PSR y el Partido Agrarista Nacional -PAN.

Catherine LeGrand, establece que la principal lucha acogida por estos nuevos partidos de orientación comunista fue el conflicto generado por los hacendados quienes no buscaban apropiarse de cualquier clase de baldío, sino únicamente de los que habían sido ocupados por los colonos<sup>9</sup>. Ante lo cual, en el año de 1930 ocurre un cambio político, que fue la elección de un presidente de orientación liberal.

Enrique Olaya Herrera (1930- 1934) fue el primer presidente de la Hegemonía Liberal, y acorde con su ideología, orientó su mandato en generar reformas sociales para solucionar los problemas existentes. Desarrolló varios apoyos estatales a la población obrera y campesina y, aumentó la asistencia pública. También, fomentó la industria nacional con la construcción de nuevas carreteras y líneas de

---

<sup>7</sup> LEGRAND, Catherine. “Los antecedentes agrarios de la violencia: El conflicto social en la frontera colombiana 1850- 1936”. En: SANCHEZ, Gonzalo y PEÑARANDA, Ricardo (Compiladores) (2020) *Pasado y presente de la violencia en Colombia*. La carreta Editores, Medellín- Colombia. Página 119.

<sup>8</sup> GAGO, Egoitz (2017) *Revolución Rusa, la revolución que cambió el siglo XX*, publicación de La Vanguardia Junior Report, del 23 de octubre, recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20171021/432213978668/revolucion-rusa.html>

<sup>9</sup> Óp. Cit. LEGRAND, Catherine. Página 126.

ferrocarriles, estimuló la educación pública y, creó el Banco Central Hipotecario, entre otras actividades<sup>10</sup>.

Un segundo gobierno que debe ser resaltado dentro de este período liberal, fue el desarrollado entre 1934 y 1938, a manos de Alfonso López Pumarejo. Su importancia radica en la promulgación de la Ley de Tierras (Ley 200 de 1936) considerada como el primer acercamiento a una reforma agraria en el país, porque iba a titular las tierras a quien las cultivara. No obstante, su implementación se alejó de la realidad y terminó favoreciendo a los terratenientes sobre la población campesina.

Beatriz Posada explica que, si bien la Ley se creó con el fin de *apaciguar las voces campesinas, el resultado fue contrario, hasta el punto de generar nuevos conflictos en el campo y en la ciudad*<sup>11</sup>. Lucha que en los años 40 configuró varios grupos de organizaciones campesinas. Gonzalo Sánchez establece que existieron al mismo tiempo casi 100 de estas, la gran mayoría impulsadas por el Partido Comunista<sup>12</sup>.

Gran parte del desarrollo de los años 40 en el país se ve marcado por esta constante confrontación entre grupos comunistas y el Estado. Situación que vino a transformarse hasta las elecciones de 1946, cuando retoma a la presidencia el partido conservador. Con la elección de Mariano Ospina Pérez, se da inicio a la *segunda república conservadora*, la cual se caracterizó por varios tipos de reformas que terminaron afectando a gran parte de la población (obrera y campesina) y la concentración de los conservadores en los cargos públicos, entre otros.

Es importante mencionar también que, durante el gobierno de Ospina Pérez se desarrolló la Segunda Guerra Mundial. Como consecuencia de esta, se implementó en todo Latinoamérica un nuevo modelo económico de “Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI)”, el cual permitió un proceso de industrialización, que ubicó al país en una edad de oro, como resultado de la creación de nuevas empresas<sup>13</sup> y el aumento de la inversión. Sin embargo, a nivel rural, se seguían presentando problemas por la concentración de la propiedad. Un último hecho ocurrido durante este gobierno, que marcó de manera considerable la historia del país, fue el asesinato de un líder liberal, en las inmediaciones de la Plaza de Bolívar de la ciudad de Santafé de Bogotá.

La muerte de Jorge Eliecer Gaitán el 9 de abril de 1948, desarrolló una serie de revueltas internas en lo que se conocería como *El Bogotazo*, que llegó a tener repercusión a nivel nacional, marcando un hito fundamental en la historia del conflicto en el país. Como consecuencia se generaron hechos violentos

<sup>10</sup> RUIZA M., FERNÁNDEZ, T. y TAMARO, E. (2004) Biografía de Enrique Olaya Herrera. En *Biografías y Vidas, La enciclopedia biográfica en línea*. Barcelona- España. Recuperado de: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/olaya.htm>

<sup>11</sup> CASTRO DE POSADA, Beatriz (1986) *Ensayos selectos de Antonio J. Posada sobre economía agrícola colombiana*. Fundación para la Educación Superior. Bogotá. Pág. Primer capítulo.

<sup>12</sup> SANCHEZ, Gonzalo (1985) *Ensayos de historia social y política del siglo XX*. El Áncora Editores, Bogotá- Colombia. Páginas 153- 163.

<sup>13</sup> MONCAYO, Víctor. “Política Agraria y desarrollo capitalista”. En: MACHADO, Absalón (Compilador) (1986) *Problemas agrarios colombianos*. Siglo XXI Editores, CEGA, Bogotá. Página 85.

entre disidencias armadas de los partidos, denominados *Cachiporros* (liberales) y *Chulavitas* (conservadores) los cuales implementaron métodos de violencia que no se habían desarrollado en el país.

Paralelo a los hechos ocurridos durante el asesinato de Gaitán, en Bogotá se desarrollaba la IX *Conferencia Panamericana*, por medio de la cual Estados Unidos garantizaba una lucha anticomunista, que tuvo bastante acogida ante el período de la Violencia que se desarrolló a partir de los acontecimientos de 1948<sup>14</sup>.

Todo este apoyo norteamericano, conocido como “*la defensa del hemisferio*”<sup>15</sup> concluyó con unas misiones lideradas por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) con las cuales verificarían el nivel de desarrollo económico de los diferentes países latinoamericanos, con el fin de proponer luego, ayudas que combatieran la pobreza, evitando así la expansión del comunismo<sup>16</sup>. La misión de Colombia fue liderada por el economista Lauchlin Currie, en lo que se conoció como la Misión Currie.

Esta Misión, se desarrolló durante el segundo semestre del año 1949, dejó las siguientes conclusiones:

- El país se encontraba económicamente atrasado: el 61% de la población vivía en el campo, e implementaba una agricultura rudimentaria, con herramientas manuales que no habían cambiado desde los tiempos coloniales. Así mismo estableció que más del 41% de la población era analfabeta y presentaba malas condiciones de salud <sup>17</sup>.
- No existen caminos pavimentados y las pocas carreteras son estrechas y llenas de huecos<sup>18</sup>
- La forma en que se desarrollan las actividades agrícolas seguía una pauta insólita, donde las fértiles planicies de los valles se utilizaban para el pastoreo, mientras que las faldas de las montañas eran cultivadas<sup>19</sup>
- En lugares como Tabio (que se encuentra ubicado cerca a Bogotá) se estimaba que solo un 3% de la población controlaba la mitad de la tierra, y que una casa de una persona promedio, no tenía electricidad ni agua corriente, ni ningún equipo sanitario<sup>20</sup>.

<sup>14</sup> GONZALEZ CEPEDA, Liborio (2017) *La guerra fría en Colombia. Una periodización necesaria*. Artículo publicado en la Revista Historia y Memoria, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja. Capítulo 2. Recuperado de: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_memoria/article/view/6119/6493](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_memoria/article/view/6119/6493)

<sup>15</sup> GONZÁLEZ CEPEDA, Liborio (2017) *La guerra fría en Colombia. Una periodización necesaria*. Artículo publicado en la Revista Historia y Memoria, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -UPTC, Diciembre. Recuperado de: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_memoria/article/view/6119/6493](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_memoria/article/view/6119/6493)

<sup>16</sup> ESCOBAR, Arturo (1996) *La invención del tercer mundo*. Editorial Norma. Barcelona. Capítulo 1.

<sup>17</sup> CURRIE, Lauchlin (1998) *Operación Colombia y otros estudios*. Biblioteca de estudios económicos. Bogotá. Página 1.

<sup>18</sup> Ibidem. Página 1

<sup>19</sup> HIRSCHMAN, Albert (1962) *El problema de la tenencia de la tierra y la reforma agraria en Colombia*. Universidad de Columbia, Departamento de Economía, Nueva York, Página 27.

<sup>20</sup> CURRIE, Lauchlin (1951) *Bases de un Programa de Fomento para Colombia. Informe de una Misión*. Banco de la República, Editorial presencia. Bogotá. Página 7.

Esta situación evidenciada para Colombia era común en todos los países de Latinoamérica, por lo que, en el año de 1960 Estados Unidos implementó un programa denominado Alianza para el Progreso, por medio del cual facilitaría la implementación de programas de desarrollo para elevar el nivel de vida de la población en general.

### 3.1. Período 1: 1959 – 1967

El desarrollo de los años 50 en el país se caracterizó por la misma confrontación violenta bipartidista propia de comienzos de siglo. La presidencia estaba en manos de Laureano Gómez, quien era un “*opositor del liberalismo y reconocido anticomunista*” que entre sus primeras acciones, intentó reformar la Constitución instalando un régimen ultraconservador<sup>21</sup>. Situación que agravó más la realidad existente, en lo que históricamente se conoce como la *Ola de Violencia*. Orlando Fals Borda, establece que existieron dos Olas principales, que se resumen en una “lucha simultánea entre las guerrillas liberales y las fuerzas armadas”<sup>22</sup>

Ante esta situación que se estaba saliendo de control por parte de las Fuerzas Militares, asume el poder por medio de un Golpe de Estado, en el año de 1953, el General Gustavo Rojas Pinilla. Este contrario a lo que se podía pensar logró posesionar al país en una época de desarrollo, ya que estimuló bastantes reformas sociales que beneficiaron a la población en general, entre las que se encuentran<sup>23</sup>:

- El fortalecimiento de la educación, con la creación de numerosas escuelas, colegios y universidades, tales como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.
- La construcción de numerosas obras, como la terminación del ferrocarril del Atlántico, el Observatorio Astronómico, el Banco Popular, el Banco Ganadero, el Aeropuerto El Dorado, y diferentes sistemas de acueductos, alcantarillados y electricidad.
- Pavimentación de vías, carreteras y avenidas de distintas regiones del país, entre las que se encuentra la ampliación de la carretera Bogotá- Tunja.
- Introdujo la televisión al país, automatizó la telefonía urbana y rural, para el fortalecimiento de las comunicaciones.
- Creó instituciones como la Secretaría Nacional de Asistencia Social -SENDAS y la Oficina de Rehabilitación y Socorro para damnificados de la violencia, con las cuales se daban apoyos económicos, mercados populares, guarderías infantiles, y centros de bienestar social en la ciudades y campos.
- Incentivó la vivienda popular, la casa campesina y diferentes bolsas de empleos.

<sup>21</sup> CAJAS SARRIA, Mario Alberto (2020) *El derecho contra el comunismo en Colombia 1920- 1956*. Artículo de la Revista Izquierdas, volumen 49. Santiago, Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50492020000100201](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50492020000100201)

<sup>22</sup> FALS BORDA, Orlando (1962) *La Violencia en Colombia*, artículo de la Revista de la Universidad de Antioquía, recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co>article>download>.

<sup>23</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *General Gustavo Rojas Pinilla 1953- 1957*. Sitio de Archivo de la Presidencia. Recuperado de: <http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/55.htm>.

- Reconoció los derechos políticos de las mujeres, permitiéndoles votar en las elecciones presidenciales.

Fueron tantas las acciones positivas, que Rojas terminó siendo reelegido para el período presidencial de 1954 a 1958. Sin embargo, en el año de 1957, la imagen del gobierno se vio bastante afectada por protestas estudiantiles, censura de periódicos entre otros, que llegaron a compararse con las dictaduras militares que se desarrollaron en toda Sur América. Como resultado, el 10 de mayo asume la presidencia una Junta Militar de Gobierno.

Dicha junta debe ser entendida como un período de transición para superar la nueva crisis nacional mientras se instauraban nuevamente las instituciones tradicionales. Estas últimas, se encontraban en negociaciones constantes para ver cómo se podía armonizar la brecha democrática. Finalmente, de estas conversaciones se firma en España el *Pacto de Benidorm*, entre Alberto Lleras Camargo y Laureano Gómez, por medio del cual los partidos liberal y conservador asumirían la presidencia el mismo número de veces.

Esta nueva línea política es conocida como el Frente Nacional; existió entre 1958 y 1974 y alternó la presidencia entre el partido liberal (1958- 1962 y 1966- 1970) y el partido conservador (1962- 1966 y 1970- 1974) así mismo durante estos 4 gobiernos, se presentó una paridad en el congreso y los demás cargos públicos.

El primer gobierno ocurrido dentro del Frente Nacional fue el del liberal Alberto Lleras Camargo, quien, acorde con su orientación política estableció un programa de reinserción para los guerrilleros liberales, proyectó la que sería la primera Ley de Reforma Agraria en el país, impulsó el mejoramiento de la educación<sup>24</sup> y la más importante para el tema de estudio, es que impulsó algunas medidas de financiación y crédito externo, como respuesta a la Revolución Cubana, realizada el 1ero de enero de 1959, que volvía a legitimar al comunismo como una corriente política aceptable.

Las normas sancionadas por Alberto Lleras fueron la Ley 24 de del 22 de mayo y la Ley 123 del 18 de diciembre, ambas de 1959, por medio de las cuales, primero, incentivaría la posibilidad de celebrar contratos o convenios entre las entidades estatales y las organizaciones internacionales, con el fin de asegurar el aprovechamiento de los recursos que podían generarse; segundo, autorizaría la celebración de operaciones de crédito extranjero, hasta por un total de US\$250.000.000 provenientes de Estados Unidos, para la adquisición de los recursos necesarios para la financiación de los Planes de Desarrollo Económico y de mejoramiento social.

El artículo 1ero de la Ley 24 de 1959 establece que *“el Gobierno Nacional podrá celebrar contratos o convenios con los representantes debidamente autorizados de organismos o agencias especializadas internacionales, o con entidades públicas o privadas nacionales, extranjeras o de carácter internacional,*

---

<sup>24</sup> MELO, Jorge Orlando, *Biografía de Alberto Lleras Camargo*, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, de la Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://egob.uniandes.edu.co/es/me-esc-legado-de-alberto-lleras-camargo>

*con el fin específico de asegurar el aprovechamiento o la prestación de asistencia técnica o el suministro de elementos u otras facilidades requeridas para la formulación o ejecución de planes y programas de desarrollo económico, social, cultural, sanitario u otras materias conexas”.*

De igual manera, artículo 3 de la Ley 123 de 1959, establece que las operaciones sobre las que se pueden solicitar los apoyos para la financiación tienen que estar relacionadas con:

- a) Financiación de importaciones esenciales, a fin de asegurar al país un adecuado nivel de actividad económica;
- b) Terminación o ensanche de empresas fundamentales para el desarrollo económico de la Nación;
- c) Construcción y ensanche de planes eléctricos o gasoductos;
- d) Adquisición de equipo para ferrocarriles y transporte en general, y para el mantenimiento de las vías públicas;
- e) Desarrollo y terminación de la red de vías de comunicación;
- f) Adquisición de materiales y de equipos para el mejoramiento de los puertos, y desarrollo de un plan de aeropuertos;
- g) Financiación de planes regionales de desarrollo económico, empresas de colonización, irrigación y drenajes;
- h) Adquisición de maquinaria agrícola, silos y plantas de almacenamiento, conservación y envase de productos agrícolas y de pesca;
- i) Hacer arreglos de deuda externa.

Ya habiendo preparado al país, en la teoría de la modernización y el desarrollo, en el año de 1961 se implementó el Programa de Alianza para el Progreso, programa norteamericano de ayuda externa, propuesto principalmente para América Latina, con el fin de crear condiciones para el desarrollo y mantener así la estabilidad política en el continente<sup>25</sup>.

Es importante mencionar que el Programa de Alianza para el Progreso buscó afrontar como primera medida las deficiencias evidenciadas en el informe de la Misión Currie, ya que algunos de sus objetivos, para implementar desde Colombia, fueron:

- Acelerar el proceso de industrialización
- Implementar programas de reforma agraria
- Eliminar el analfabetismo adulto y expandir la educación media, vocacional y superior
- Mejorar las medidas de saneamiento y la atención en salud a la población
- Fortalecer los acuerdos de integración económica y social

---

<sup>25</sup> ROJAS, Diana Marcela (2010) *La alianza para el progreso de Colombia*. Artículo de la Revista de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/45595/46964>

Para el fortalecimiento de la implementación de este programa, Lleras sancionó, en lo que serían sus últimas normas como presidente, la Ley 9 del 06 de abril de 1962, por medio de la cual se aumentaría el monto de solicitud de crédito extranjero, pasando de ser de US\$250.000.000 (Ley 123 de 1959) a ser de US\$600.000.000, para la ejecución de los mismos proyectos identificados en la norma anterior, adicionando los siguientes:

- a) Financiación de planes de mejoramiento social, tales como vivienda, construcción de aulas y de hospitales, acueductos y alcantarillados, obras de mejoramiento urbano, formación de maestros, médicos y técnicos;
- b) Financiación de estudios técnicos, y
- c) Financiación a través de institutos o entidades oficiales o semioficiales, de industrias privadas que contribuyan al desarrollo económico del país, sustituyendo importaciones o creando divisas.

A partir de la creación de estas tres nuevas funciones de financiación, es que se debe entender el rol que asumió el Fondo Nacional de Desarrollo -FONADE, ya que, si bien no existía ni se había creado como una institución independiente, con personería jurídica, si venía trabajando. Muestra de ello, aparece en una publicación propia de la entidad, donde Alfonso Mejía, quien fue el gerente de FONADE entre 1969 y 1970, explicaba que: *“durante sus primeros años de vida, se vio una activa participación en el sector energético; tanto que Colombia llegó a tener exceso de generación de energía”*<sup>26</sup>

Acorde con lo anterior, se ha indagado que, las primeras acciones de la entidad se centraron en la instalación de las primeras plantas eléctricas en San Andrés, en el año de 1963. Un artículo del periódico La Patria establece que: *“en 1963 fueron compradas tres máquinas Blackstone de 451 kilovatios cada una e instaladas en la bahía Hooker, y se levantó la red eléctrica hasta Sarie Bay, con lo que se dio luz al North End y a unos pocos sectores de San Luis y de La Loma”*<sup>27</sup>.

Terminado el período liberal, asume la presidencia Guillermo León Valencia, quien no solo modificó la línea de gobierno implementada por su antecesor, sino que declaró la guerra a los grupos insurgentes alzados en armas. Situación sobre las que se crearían en el año de 1964, movimientos guerrilleros de orientación comunista como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia -FARC y el Ejército de Liberación Nacional -ELN.

En el año de 1966, asume la presidencia Carlos Lleras Restrepo en representación del partido liberal. Tras un análisis de la situación del país, se evidenció que había una crisis económica como resultado del estancamiento de todos los proyectos de desarrollo que habían sido iniciados por el partido liberal. Adicionalmente, identificó que los programas propuestos *“se quedaban en enunciados teóricos por lo*

---

<sup>26</sup> FONDO NACIONAL DE DESARROLLO (2013) *Colombia más allá de las promesas, Crónicas de vida*. Editorial FONADE, página 66 y 68

<sup>27</sup> MOLANO, Alfredo (2013) *En San Andrés, cuando llegó la luz*. Artículo del periódico La Patria, de la edición del miércoles 25 de diciembre. Recuperado de: <https://www.lapatria.com/nacional/en-san-andres-cuando-llego-la-luz-51460>

que no se conocía la fórmula para la ejecución de los proyectos”<sup>28</sup> ante lo cual el CONPES ofreció la participación de un representante del Banco Mundial o del Banco Interamericano de desarrollo para capacitar sobre este servicio.

Según se establece en la publicación interna de FONADE, *dos préstamos externos por 4.6 millones de dólares habían sido otorgados en 1960*, pero a la fecha (1967) no habían sido utilizados porque no conocían la preparación específica del proyecto<sup>29</sup>. El motivo de esto fue porque, si bien las entidades internacionales financiaban los proyectos de desarrollo, tenían muy en cuenta los estudios de factibilidad y diseño de estructuración, etapas que no se manejaban en el país.

En este sentido, una de sus primeras legislaciones sancionadas por Carlos Restrepo al recibir la presidencia, fue la promulgación del Decreto 2080 del 10 de noviembre de 1967, por medio de la cual, establecería la celebración de un contrato entre el Banco de la República y el Departamento Administrativo de Planeación, con el fin de crear una cuenta especial denominada FONADE, que se encargaría principalmente de los estudios de factibilidad y prefactibilidad dentro de los proyectos de financiación, total o parcial de las entidades.

En el artículo 1 de la norma, se establece que la función específica que desarrollaría la Cuenta Contrato FONADE era la de financiar los siguientes estudios:

- a) Estudios de factibilidad técnico- económica de proyectos o de programas específicos;
- b) Estudios complementarios de proyectos cuya factibilidad técnico-económica haya sido demostrada, incluyendo aquellos de ingeniería que fueren necesarios y que requieran mayores elementos de juicio para su evaluación, o ser adicionados con nuevos requisitos para gestionar su financiamiento;
- c) Estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía nacional;
- d) Estudios generales cuyo objeto sea la elaboración de proyectos o de programas específicos;
- e) Proyectos específicos comprendidos dentro de los programas de integración económica general y de integración fronteriza Colombo-venezolana y Colombo-ecuatoriana, especialmente aquellos que tengan un carácter multinacional, y
- f) Proyectos específicos relacionados con la integración subregional de los países firmantes del Acta de Bogotá, de agosto 14 de 1966.

En este orden de ideas fue que se creó el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo el cual, mediante préstamos a entidades ejecutoras de proyectos, hizo posible la contratación de firmas consultoras para hacer estudios de factibilidad y diseño final de todos los proyectos que terminaron siendo los contratos y convenios de desarrollo en el país<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Óp.. Cit. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO (2013) página 36

<sup>29</sup> Ibidem. Página 39

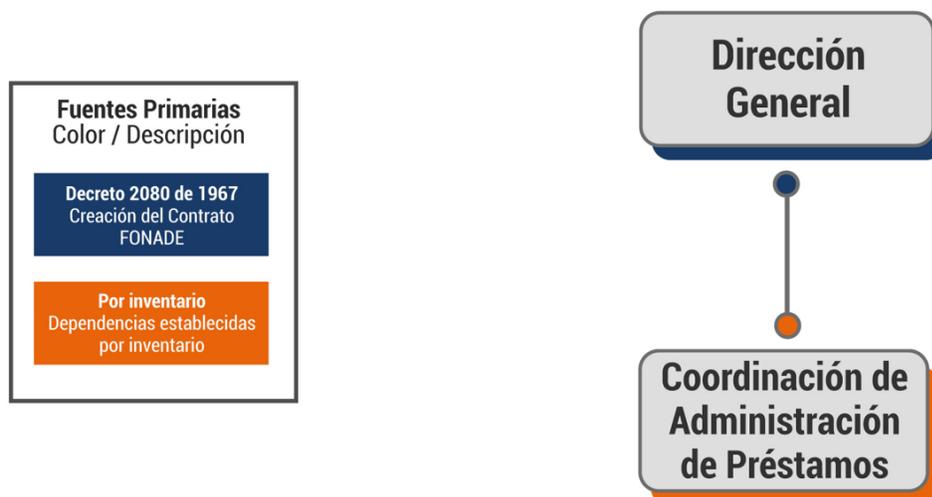
<sup>30</sup> Ibidem. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO (2013) página 37

### 3.1.1. Estructura orgánica del período

Según establece el Decreto 2080 de 1967, el funcionamiento del contrato de Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo estará a cargo la Junta Directiva y de un director general. Así mismo, tras la revisión de física de los expedientes, se identificó producción documental de una Coordinación de Administración de Prestamos.

Por lo tanto, a manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el primer período de vida institucional, que abarca entre 1959 y 1967 es:

 Organigramas de las Tablas de Valoración Documental -ENTerritorio 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Primer período: 1959 1967



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 1 de 1959 a 1967
100	Dirección General
200	Coordinación de Administración de Préstamos

### 3.1.2. Funciones de las unidades administrativas

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Ley 24 de 1959

Norma que confiere unas autorizaciones del Gobierno Nacional. En su artículo 1 establece que *“El Gobierno Nacional podrá celebrar contratos o convenios con los representantes debidamente autorizados de organismos o agencias especializadas internacionales, o con entidades públicas o privadas nacionales, extranjeras o de carácter internacional, con el fin específico de asegurar el aprovechamiento o la prestación de asistencia técnica o el suministro de elementos u otras facilidades requeridas para la formulación o ejecución de planes y programas de desarrollo económico, social, cultural, sanitario u otras materias conexas”*.

En el párrafo del mismo artículo establece que: *“los proyectos de tales contratos o convenios deben ser sometidos al estudio y concepto del Consejo Nacional de Política Económica y Planeación”*

- Decreto 2080 de 1967

Norma por medio de la cual se reglamenta un inciso de la Ley 9° de 1962, y establece dentro del artículo 2, la celebración de un contrato entre el Departamento Administrativo de Planeación y el Banco de la República, *“con el fin de que, mediante la prestación de su asistencia técnica, esta entidad organice una cuenta especial que se denominará “Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo”. (FONADE), y cuyo objeto será el de financiar total o parcialmente a entidades de Derecho Público o Privado los estudios a que se refiere el presente Decreto”*.

El artículo 3, establece también que, *“los contratos de préstamo que se celebren con cargo al Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo, (FONADE), deberán ser suscritos por el Banco de la República previa aprobación del Departamento Administrativo de Planeación en todos los casos y además, si excedieren de US\$50.000.00 con el concepto previo favorable del Consejo Nacional de Política Económica”*.

Finalmente, el artículo 1 establece que los estudios que pueden entrar a financiarse desde la cuenta FONADE son:

1. Estudios de factibilidad técnico- económica de proyectos o de programas específicos;
2. Estudios complementarios de proyectos cuya factibilidad técnico-económica haya sido demostrada, incluyendo aquellos de ingeniería que fueren necesarios y que requieran mayores elementos de juicio para su evaluación, o ser adicionados con nuevos requisitos para gestionar su financiamiento;
3. Estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía nacional;
4. Estudios generales cuyo objeto sea la elaboración de proyectos o de programas específicos;
5. Proyectos específicos comprendidos dentro de los programas de integración económica general y de integración fronteriza Colombo-Venezolana y Colombo-Ecuatoriana, especialmente aquellos que tengan un carácter multinacional, y

6. Proyectos específicos relacionados con la integración subregional de los países firmantes del Acta de Bogotá, de agosto 14 de 1966.

### 3.1.3. Producción documental identificada en el FUID

Para este primer período de vida institucional, se identificó producción de las dos unidades administrativas existentes en las fuentes referenciadas, las cuales son: Dirección General y la Coordinación de Administración de Préstamos. Quedando una entrega de 2 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 35 expedientes, de 3.541 folios que equivalen a 0.59 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

<b>AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 1</b>
Contratos
Convenios
Correspondencia
Estudios de Factibilidad
Estudios Económicos
Informes financieros
Propuestas de Financiación

### 3.2. Período 2: 1968 – 1987

Hacia finales de la década de los 60, el país se encontraba en una situación crítica como resultado de las acciones generadas por los movimientos guerrilleros: se vivían secuestros, tomas violentas, atentados contra la población civil y mercantil, entre otras, que generaron, la salida de las grandes empresas internacionales, al no haber garantías de su seguridad. Situación que generó una crisis financiera, que repercutió negativamente en la economía nacional.

Para explicar esta nueva situación económica, Daniel Pécaut indica que, de la tasa de crecimiento anual de la producción industrial que se venía dando en 1961, que era del 5.9%, para 1965 fue solo fue del 4.7%, situación que generó varios declives contables<sup>31</sup>. En respuesta a esta situación, el gobierno de Carlos Lleras Restrepo adelantó una serie de reformas entre las que se encontraban: una constitucional, otra económica y finalmente una administrativa.

La Reforma Constitucional, implementó entre varias cosas, primero, la elección de los representantes a la Cámara cada 4 años y no 2 como se venía dando; segundo, la limitación del número de

<sup>31</sup> PÉCAUT, Daniel (1989) *Crónica de dos décadas de política colombiana 1968- 1988*. Siglo XXI Editores, 2da edición, Bogotá-Colombia, página 42.

representantes y senadores que tenía una tendencia a aumentar en número, relacionado con la creación de los nuevos departamentos<sup>32</sup>.

La Reforma económica se centró en la aprobación del Decreto Ley 444 de 1967, por medio de la cual se instauró un régimen de cambios y de comercio exterior, tendiente a modernizar la economía para dejar de depender de la exportación de solo un producto y generar nuevas variaciones en la intromisión de nuevos mercados. Esta norma estimuló también la inversión de capitales extranjeros y favoreció la repatriación de capitales y la reglamentación de nuevas inversiones, entre otros<sup>33</sup>.

Como consecuencia de los dos últimos aspectos mencionados, Lleras aprobó también una Reforma administrativa con la cual transformó las instituciones nacionales de manera que se adaptaran al nuevo giro económico que se estaba proponiendo para el país, en lo que históricamente se denominó la época de *transformación nacional*. Con respecto al tema de estudio, se reorganizó el Departamento Administrativo de Planeación, alineándolo al CONPES, con la finalidad de “*regular y coordinar la financiación externa, la asistencia técnica y las inversiones públicas para controlar de forma más estrecha los proyectos de desarrollo*”<sup>34</sup>.

En concordancia con esta reorganización, el 16 de diciembre de 1968 se sancionó el Decreto 3068, por medio del cual se crearía el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE, como una institución pública, con personería jurídica y autonomía administrativa, encargado de *la financiación total o parcial de las entidades de derecho público o privado* para la realización de los siguientes estudios<sup>35</sup>:

- Estudios de factibilidad técnico-económica de proyectos o de programas específicos;
- Estudios complementarios de proyectos cuya factibilidad técnico-económica haya sido demostrada, incluyendo aquellos de ingeniería que fueren necesarios y que requieran mayores elementos de juicio para su evaluación, o ser adicionados con nuevos requisitos para gestionar su financiamiento;
- Estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía racional;
- Estudios generales cuyo objeto sea la identificación de proyectos o de programas específicos;
- Estudios de proyectos específicos comprendidos dentro de los programas de integración económica general y de integración fronteriza Colombo-Venezolana y Colombo-Ecuatoriana, especialmente aquellos que tengan un carácter multinacional; y

---

<sup>32</sup> Ibidem, página 49

<sup>33</sup> ROSAS VEGA, Gabriel (2008) *El pensamiento económico de Carlos Lleras Restrepo*. Editorial Taurus, Colombia. Páginas 262 a 264

<sup>34</sup> Óp. Cit. PÉCAUT, Daniel. Página 53.

<sup>35</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1968) *Decreto 3068 por el cual se crea el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo*. 16 de diciembre. Artículo 1.

- Estudios de proyectos específicos relacionados con la integración subregional de los países firmantes del Acta de Bogotá, de agosto de 1966 el Fondo Nacional de

Con respecto al período anterior, el artículo 9 establece que esta *nueva institución* asumiría las funciones y trabajos que se encontraran vigentes dentro del contrato que se había realizado con el Banco de la República:

“el gobierno nacional y el Banco de la República procederán a dar por finalizado el contrato a que se refiere el artículo 2 del Decreto 2080 de 1967, dentro del término de un año.

A los pocos meses de funcionamiento de FONADE, se realizó la primera reunión de la junta directiva, que dio como resultado la sanción del Acuerdo JD-001-AD/69 del 10 de abril de 1969, por medio de la cual se aprobarían los estatutos de funcionamiento de la entidad. Reglamentación que fue avalada desde la presidencia de la república, con el del Decreto 793 de 1969.

Entre las novedades impuestas dentro de esta normativa, el capítulo IV establece que, entre las operaciones que debería realizar FONADE se encontraban:

1. Suscribir contratos de préstamo con entidades de Derecho Público o Privado para la financiación total o parcial de los estudios enunciados en el artículo 4º.
2. Contratar directamente, previa sujeción a los requisitos legales, empréstitos internos y externos, los cuales gozarán de la garantía del Gobierno Nacional otorgados previo concepto favorable del Consejo Nacional de Política Económica y Social.
3. Emitir bonos, con autorización previa del Consejo Nacional de Política Económica y Social.

Las elecciones presidenciales siguientes, que abarcaron la vigencia 1970 – 1974 fueron ganadas por Misael Pastrana Borrero, el candidato del Frente Nacional. Sin embargo, su triunfo fue dudoso y generó descontento en un porcentaje de la población, principalmente los representantes del partido de la ANAPO, que era el partido del General Gustavo Rojas Pinilla<sup>36</sup>. Finalmente, de este descontento se creó un nuevo movimiento guerrillero que cambió totalmente la concepción de la insurgencia armada en el país<sup>37</sup>.

Frente al tema de estudio, no se desarrolló ningún avance dentro de gobierno de Misael Pastrana, por lo que se continúa con el siguiente período presidencial que fue asumido por el liberal Alfonso López

<sup>36</sup> SEMANA (1995) *Aquel 19*. Publicación virtual del 26 de febrero. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/aquel-19/24826-3/>

<sup>37</sup> PIZARRO LEON GOMEZ, Eduardo (2011) *Las FARC (1949- 2011) De guerrilla campesina a máquina de guerra*. Grupo editorial Norma. Bogotá. Página 21

Michelsen (1974- 1978). A nivel económico, el país comenzaba a sentir los efectos de la bonanza marimbera, resultado de la creación de los carteles de las drogas y el inicio del narcotráfico.

La presidencia de Michelsen fue conocida bajo el programa *para cerrar la brecha*, con el cual se minimizaría la diferencia económica existente entre los habitantes del campo y de la ciudad. Por lo cual, entre sus primeras acciones decretó un estado de emergencia económica estableciendo un control de gastos para el sector público<sup>38</sup>. Como consecuencia de este proceso, el 10 de marzo de 1977 sancionó el Decreto 540 de 1977, por medio del cual fijaría la escala de remuneración de los empleados públicos, de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias y unidades administrativas especiales, entre otros.

En respuesta a esta última norma, el 29 de agosto de 1977, la Junta Directiva aprobó el Acuerdo JD-039-AD/77, por medio del cual se modificaría la planta de personal de la entidad. Este acuerdo interno, fue reglamentado por el Decreto 2709 del 28 de noviembre del mismo año y entre sus novedades, presentó unos cargos que iban a comenzar a funcionar al dentro de la entidad.

Dicha planta de personal se mantuvo funcionando hasta el año de 1982, cuando Julio Cesar Turbay Ayala (presidente 1978- 1982) sancionó el Decreto 1068 del 16 de abril, por medio del cual aprobaba el acuerdo 006 del 15 de enero de la Junta Directiva de FONADE. A partir de esta nueva norma, se desarrollan los cargos de asistente administrativo, técnico administrativo, profesional universitario y profesional especializado de la dependencia *Sección de estudios de Desarrollo Regional, Urbano y Turismo*, la cual aparece por primera vez dentro de todo el histórico normativo.

En cuanto a los programas asumidos por FONADE, al igual que en el período anterior, el grueso de su funcionamiento se centra en la generación de demanda energética. En una publicación del Banco Interamericano de Desarrollo -BID Colombia, se establece que, durante la vigencia de los años 70 el desarrollo del sector energético aumentó tanto que, de la capacidad de 1.248.000 kilovatios que se tenían en el país para 1960, en 1981 se había aumentado a un total de 4.700.000<sup>39</sup>.

Finalmente, el 6 de agosto de 1982 Julio Cesar Turbay finalizó su mandato, dando paso al nuevo presidente elegido por voto popular, quien fue el conservador Belisario Betancur Cuartas. Si bien dentro de este gobierno no se sancionó ningún acto administrativo que afectara o modificara el funcionamiento de FONADE, la entidad sí generó un plan de desarrollo interno de asignación de recursos de pre- inversión para poder alinearse con el programa *cambio con equidad*.

<sup>38</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. *Alfonso López Michelsen. Biografía*. Recuperado de: [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Alfonso\\_L%C3%B3pez\\_Michelsen](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Alfonso_L%C3%B3pez_Michelsen)

<sup>39</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1981) *El BID en Colombia*. Washington. Página 4.

Desde la gerencia del doctor Raul Sanabria, se generó una publicación donde se explican todas las estrategias de acción en pre- inversión que se realizaron al interior de FONADE para la vigencia 1982-1986; entre las cuales se encuentran<sup>40</sup>:

SECTOR	BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN	PROYECTOS
Energético	Solucionar los problemas energéticos de las zonas marginadas y las áreas apartadas de los núcleos económicos tradicionales	Estudios de micro centrales, Estudios de electrificación rural
Transporte	Financiación hasta de \$720 millones en asociación con el Ministerio de Obras Públicas	Ferrocarriles como el Canare, Fortalecimiento del sistema fluvial y rehabilitación de caños y canales en Cartagena, Sistemas de transporte masivo (Medellín, Cali y Bogotá)
Saneamiento	Estudios para obtener el 100% para la solución de servicios públicos y el impulso de proyectos de manejo de desechos	Estudio Nacional de Aguas, Estudio de diagnóstico y restructuración de las empresas municipales.
Minería	Definir proyectos de exploración y explotación de minas hasta por 2.700 millones de pesos	Explotaciones de carbón, roca fosfórica, cobre y oro.
Agricultura	Inversión hasta de 4.900 millones para las Corporaciones de Desarrollo Regionales, para estimular los estudios en distritos de riego y de adecuaciones de tierra	Diseños de silos y bodegas almacenadoras, Frigoríficos, Mataderos, Manejo de productos y Proyectos de Colonización
Comunicaciones	Plan Nacional de Comunicaciones hasta por 430 millones de pesos	Sistemas de Correos, Financiación de desarrollo telefónico en las ciudades que lo requieran
Industria	Grupo de Alternativas de Inversión Industrial que no superen 700 millones de pesos	Estudios de desarrollos Industriales

*Tabla 1 Estrategias de inversión FONADE*

En la siguiente imagen se presenta de manera más grafica el cómo se pensaban las estrategias de pre-inversión según los diferentes sectores que asumiría FONADE.

<sup>40</sup> Cuadro reconstruido a partir del texto. Fuente: FONDO NACIONAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO (1983) *FONADE 1982-1986 Estrategias de acción en pre-inversión*. Departamento Nacional de Planeación “Cambio con equidad”. Bogotá Colombia. Páginas 15 a la 19.

**Programa de pre-inversión 1982- 1986**



Fuente: FONADE 1983. Página 203

*Ilustración 1 Programa de pre-inversión 1982-1986*

**3.2.1. Estructura orgánica del período**

Según establece el Decreto 3068 de 1968 y el Decreto 739 de 1969, el funcionamiento del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo está a cargo de la Junta Directiva y de un director ejecutivo quien, a su vez, será el jefe de la Unidad de Proyectos Específicos y la Unidad de Crédito externo.

El Decreto 2709 de 1977 por su parte, si bien solo indica la adición de unos funcionarios a la planta de personal, deja ver parte de la conformación orgánica de la entidad, teniendo las siguientes dependencias:

- Gerencia
- Subgerencia
- División de Préstamos
- División Financiera Administrativa
- Sección de Personal y Servicios Generales

De la norma sancionada por Julio Cesar Turbay, el Decreto 1068 de 1982, se rescata la conformación de una nueva dependencia denominada Sección de Estudios de Desarrollo Regional, Urbano y Turismo. No obstante, este acto administrativo solo referencia la plata de personal y los cargos que debe tener esta nueva dependencia.

Finalmente, en cuanto a la conformación orgánico funcional del período, se cuenta con una publicación interna, donde se conmemoran los primeros 10 años de funcionamiento de la entidad (1968- 1978) y en una foto de la Junta directiva y los principales funcionarios para 1978, se presentan los siguientes funcionarios con sus dependencias, las cuales eran:

- Gerente: Carlos Alberto Navarro Palau
- Subgerente: Enrique Sandoval García
- Asesor Jurídico: Alfredo del Castillo Consuegra
- Secretaría privada: Ana Patricia Villota
- División de Préstamos: Ricardo Restrepo Garay
- División Financiera Administrativa: Hernery Cruz Romero

Por lo tanto, a manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el segundo período de vida institucional, que abarca entre 1968 y 1987 es:

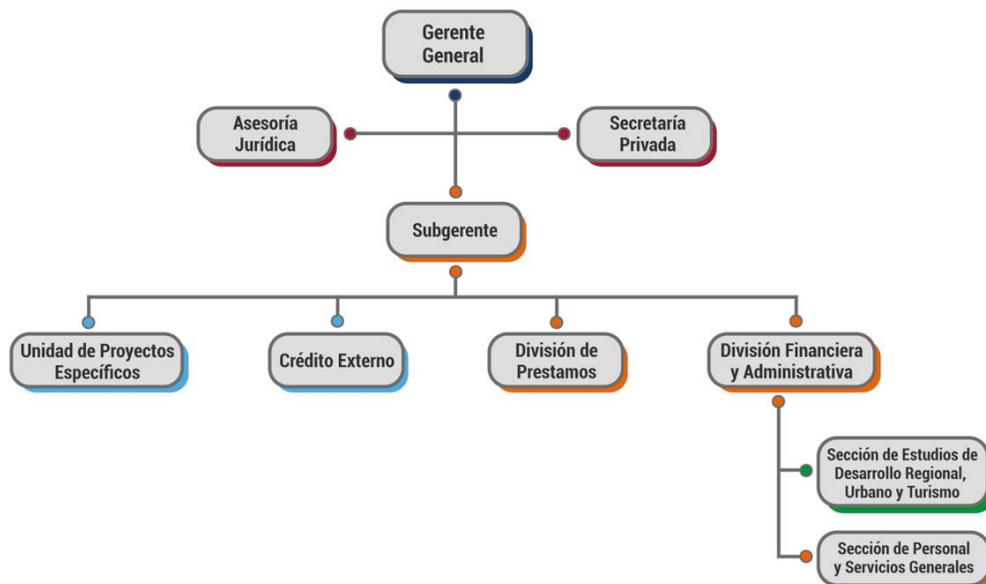
**Organigrama período 2 de 1968 – 1987**



Organigramas de las Tablas de Valoración Documental -ENTerritorio 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Segundo período: 1968 - 1987



Fuentes Primarias	
Color	Descripción
Decreto 3068 de 1968	Creación de FONADE
Decreto 793 de 1969	Planta de Personal
Decreto 2709 de 1977	Planta de Personal
Junta Directiva 1978	Foto con integrantes de la Junta
Decreto 1068 de 1982	Planta de Personal



*Ilustración 2 Organigrama Periodo 2 de 1968 - 1987*

Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

<b>CÓDIGO</b>	<b>PERÍODO NO. 2 DE 1968 A 1987</b>
100	Gerente General
110	Asesoría Jurídica
120	Secretaría Privada
200	Subgerente
210	Unidad de Proyectos Específicos
220	Crédito Externo
230	División de Préstamos
240	División Financiera y Administrativa
241	Sección de Estudios de Desarrollo Regional, Urbano y Turismo
242	Sección de Personal y Servicios Generales

### **3.2.2. Funciones de las unidades administrativas**

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 3068 de 1968

Es a partir de esta norma, que se empieza hablar del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (FONADE) como una institución propia, independiente, con personería jurídica y autonomía administrativa.

En cuanto a sus funciones, el artículo 4, establece que la Junta Directiva, estaría encargada de:

- 1° Dirigir el FONADE, administrar su patrimonio y tomar las medidas conducentes al cumplimiento de sus fines;
- 2° Aprobar todos los contratos de préstamo que celebre el FONADE;
- 3° Crear los cargos que sean indispensables para el buen funcionamiento del FONADE, determinar los requisitos para ejercerlos, señalar sus funciones y fijar las remuneraciones correspondientes;
- 4° Nombrar y remover el personal de empleados del FONADE;
- 5° Proferir los Estatutos del FONADE, los cuales requerirán la aprobación del Gobierno Nacional;
- 6° Aprobar el Presupuesto del FONADE

Mientras que las funciones del director ejecutivo, según establece el artículo 5 eran las de:

- 1º Llevar la representación legal del FONADE;
- 2º Ejecutar las determinaciones, acuerdos y resoluciones de la Junta Directiva;
- 3º Preparar el presupuesto del FONADE para someterlo a la consideración de la Junta Directiva;
- 4º Constituir apoderados en asuntos judiciales o extrajudiciales;
- 5º Proponer a la Junta Directiva los sistemas de administración y contables necesarios para la buena marcha del FONADE;
- 6º Autorizar gastos y celebrar contratos, diferentes a los préstamos, hasta por un valor de cincuenta mil pesos (\$ 50.000.00) sin el requisito de su aprobación por la Junta Directiva, y
- 7º Los demás que le señalen los Estatutos.

- Decreto 793 de 1969

Este acto administrativo presenta el primer estatuto de funcionamiento de FONADE. En cuanto a las funciones de la entidad (junta directiva), se mantienen las mismas 6 establecidas en la norma anterior. De igual manera, en el artículo 16, se mantienen las mismas funciones de la Dirección.

Las principales novedades en cuanto a las funciones y a la producción documental que establece este decreto, se encuentran en:

- Artículo 11: Las deliberaciones y decisiones de la Junta Directiva se harán constar en un libro de Actas, las cuales se autorizarán una vez sean aprobadas, con la firma del presidente y del secretario, y cuyas copias darán fe cuando sean expedidas y autenticadas por el secretario.
- Artículo 17: Los actos del director ejecutivo se denominarán Resoluciones y serán suscritos por éste y por el funcionario que se determine en el Acuerdo de organización interna
- Artículo 25: Los préstamos que el FONADE otorgue a personas naturales o jurídicas de Derecho Privado, serán controlados por el interventor que al efecto se designe en el respectivo contrato. Del informe que el interventor produzca, se enviará copia al Auditor Fiscal que designe la Contraloría General de la República, de acuerdo con el reglamento a que se refiere el artículo 21.
- Artículo 26. El balance general en cada ejercicio semestral deberá ser aprobado, modificado o improbadado por la Junta Directiva.

- Decreto 2709 de 1977

Este acto administrativo se crea con el fin de aprobar la inclusión de nuevo personal para que labore en la entidad. Si bien se evidencian algunas dependencias y sus cargos relacionados, en su artículo único no se establecen las funciones de estas.

- Decreto 1068 de 1982

Este acto administrativo, al igual que el anterior, también se crea con el fin de aprobar la inclusión de nuevo personal para que labore en la entidad. En su articulado solo se presenta una dependencia, y sus respectivos cargos relacionados. No se establecen funciones.

### 3.2.3. Producción documental identificada en el FUID

Para este segundo período de vida institucional, se identificó producción de 7 unidades administrativas de las 10 existentes en las fuentes referenciadas, las cuales son: Gerencia General, Asesoría Jurídica, Secretaría Privada, Unidad de Proyectos, División de Préstamos, División Financiera y Administrativa, y de la Sección de Personal y Servicios Generales. Quedando una entrega de 7 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 9.037 expedientes, de 1.108.561 folios que equivalen a 185 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 2	
Actas de Comité de Compras	Estudios de Prefactibilidad
Actas de Entrega de Documentos	Estudios Económicos
Actas de Inspección de Almacén	Estudios Técnicos
Actas de la Junta de Licitaciones	Fideicomisos
Actas de la Junta Directiva	Historias Laborales
Actas de Microfilmación de Documentos	Informes de Auditoria
Actas de Posesión de Funcionarios	Informes de Ejecución Presupuestal
Acuerdos de la Junta Directiva	Informes de Gestión
Certificados de Retención en la Fuente	Informes Financieros
Certificados Laborales	Instrumentos de Control de Entrada de Personal
Circulares	Inventarios de Almacén
Comprobantes de Balances	Libro Mayor y de Balance
Comprobantes de Desembolsos	Libros Contables Auxiliares
Comprobantes de Funcionamiento	Manual de Contratación
Comprobantes de Ingresos	Manual de Funciones
Comprobantes de Operación	Manual de Operaciones
Comprobantes de Pago	Nómina
Conciliaciones Bancarias	Notas Contables
Consecutivos de Correspondencia	Novedades de Nómina
Consecutivos de Facturación	Pólizas de Aseguramiento de Bienes
Contratos de Funcionamiento	Programa General de Compras
Contratos Derivados de la Misionalidad	Propuestas de Financiación
Convenios	Proyectos de Financiación
Correspondencia Enviada y Recibida	Recibos de Caja Menor
Cuentas Contables	Registros de Solicitud de Desembolsos

Declaraciones Tributarias	Registros de Solicitud de Préstamos
Decretos	Reportes de Amortización de Créditos
Escrituras Públicas	Reportes de Parafiscales e Incentivos
Estados Financieros	Resoluciones
Estudios de Factibilidad	

### 3.3. Período 3: 1988 – 1990

En el año de 1986 asumió la presidencia Virgilio Barco, quien era el representante del partido liberal. Para este período, Colombia ya estaba inmerso en un problema bélico generado por los carteles de drogas, principalmente el Cartel de Medellín, que declaró la guerra al Estado y amenazó la institucionalidad del país. Adicionalmente, se mantenían los conflictos internos con los grupos guerrilleros y paramilitares quienes se estaban fortaleciendo con la intromisión del narcotráfico<sup>41</sup>.

En respuesta a todo este contexto, Barco centró su programa de gobierno, en reducir la pobreza e integrar el país, llegando a las regiones más aisladas y frenar así la producción y distribución de la coca. Para lo cual desarrolló el Plan Nacional de Rehabilitación (PNR) y el Plan de Lucha contra la Pobreza, con el fin de mejorar las condiciones de los sectores más necesitados por medio del aumento de la inversión estatal<sup>42</sup>.

Es importante entender que, para la financiación de estos proyectos, solo a nivel de FONADE, se contaba con una programación financiera, dejada por el presidente saliente, de 12.500´000.000 de pesos, sobre los cuales ya se habían realizado acuerdos para otorgar en la financiación de los estudios de factibilidad. Esta suma, se sustenta con un contrato de crédito celebrado con el BID, con el que ingresarían a la entidad 30 millones de dólares, sumado al capital propio que ha ido aumentando considerablemente con el paso del tiempo. Por ejemplo, en una publicación de FONADE, se establece que, de los 991 millones de pesos que tenían para su funcionamiento en 1978, para 1983 el patrimonio había aumentado a 4.020 millones de pesos<sup>43</sup>.

En una publicación del Departamento Nacional de Planeación, se estima que, con la implementación de estos planes de Barco, se logró aumentar la inversión pública del 4% en 1986 al 14% en 1990<sup>44</sup>. Inversión que permitió la ejecución de proyectos de infraestructura, servicios públicos, educación, salud, comercialización agropecuaria y participación comunitaria, entre otros.

<sup>41</sup> DEAS, Malcolm. *Biografía Virgilio Barco Vargas*. Recuperado de: <https://virgiliobarco.com/es/biografia>

<sup>42</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *Virgilio Barco Vargas 1986- 1990*. Sitio de Archivo de la Presidencia. Recuperado de: <http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/64.htm>

<sup>43</sup> Óp. Cit. FONADE 1983. Páginas 202 y 209.

<sup>44</sup> CONPES (1991) *EL Plan Nacional de Rehabilitación 1991- 1994: Orientación, cobertura y financiación*. Documento DNP-2523-UDT-SIP. 21 de marzo. Bogotá. Página 2. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2523.pdf>

Entre algunos de estos proyectos, se destacan los de infraestructura, con la construcción de vías y electrificación, que concentraron el 46% del total de los recursos destinados al plan anterior a 1990; los relacionados con salud, donde se desarrolló el Programa de hogares de bienestar infantil a cargo del ICBF; finalmente, los más de 780 proyectos de acueductos y escuelas entre otros<sup>45</sup>.

El rol que asumió FONADE, para la financiación de estos proyectos antes mencionados, se debe entender a la institución como una entidad pública, encargada de<sup>46</sup>:

1. Financiar, racionalizar, organizar y coordinar la consultoría nacional con el objetivo de:
  - A. Organizar, actualizar y divulgar el registro de Consultores del Fonade.
  - B. Promover el intercambio nacional e, internacional de experiencias con las distintas personas, públicas o privadas, cuyas actividades, se relacionen con la consultoría.
  - C. Fomentar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales.
  
2. Financiar total o parcialmente a entidades de derecho público o privado con los siguientes estudios:
  - A. Estudios, de factibilidad técnico-económica de proyectos y programas específicos.
  - B. Estudios complementarios de proyectos cuya factibilidad técnica haya sido demostrada incluyendo aquéllos de ingeniería que fueren necesarios y que requieran mayor elementos de juicio para su evaluación o ser adicionados con nuevos requisitos para gestionar su financiación.
  - C. Estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía nacional.
  - D. Estudios generales cuyo objeto sea la identificación de proyectos o de programas específicos.
  - E. Estudios de proyectos específicos comprendidos dentro de los programas de integración económica, general y de integración fronteriza Colombo - Venezolana y Colombo - Ecuatoriana especialmente aquellos que tengan un carácter multinacional, y
  - F. Estudios de proyectos específicos relacionados con la integración subregional de los países firmantes del Acta de Bogotá de agosto de 1966.

Entre la normativa aprobada que conforma este período de vida institucional, se encuentran el Decreto 1983 de 1988, por el cual se aprueba un Acuerdo de la Junta Directiva, donde se adoptan los nuevos estatutos internos de la entidad; y el Decreto 1984 del mismo año, con el que se establece una estructura interna de funcionamiento.

---

<sup>45</sup> Ibidem. Página 3.

<sup>46</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1988), *Decreto 1983, por el cual se aprueba el Acuerdo número JD 054 AD de agosto 5 de 1988 que adopta los estatutos del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE*. Del 26 de septiembre, artículo 4.

De la primera normativa, es importante rescatar el capítulo III que establece que para la organización interna de FONADE, la estructura se deberá ajustar a una nomenclatura de: unidades de nivel directivo al que hacen parte las subdirecciones; unidades con funciones de asesoría, donde se relacionarán las oficinas, los comités y los Consejos; las unidades operativas, que incluirán las divisiones, secciones y grupos; y finalmente las unidades de asuntos especiales, que serán las comisiones y juntas.

Estructura que se desarrolla, el mismo día con la aprobación del Decreto 1984 del 26 de septiembre de 1988. Finalmente, Virgilio Barco finaliza su mandato el 7 de agosto de 1990, fecha en la que se desarrollaron las elecciones más violentas de toda la historia nacional. El motivo fue porque durante esta campaña presidencial, terminaron asesinados 3 candidatos los cuales eran: Luis Carlos Galán Sarmiento el 18 de agosto de 1989; Bernardo Jaramillo Ossa el 22 de marzo de 1990 y Carlos Pizarro Leongómez el 26 de abril de 1990.

### **3.3.1. Estructura orgánica del período**

En cuanto a la estructura orgánica, si bien el Decreto 1983 de 1988 solo desarrolla la dirección general y la secretaría general, el Decreto 1984 de 1988, que aprueba el Acuerdo número JD-055AD/88 del 4 de agosto de 1988, establece en su artículo 1 la estructura orgánica del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo FONADE, así:

- 2. Dirección General.
  - 2.1 Oficina Jurídica.
  - 2.2 Oficina de Planeación e Informática.
  - 2.3 Secretaría General.
    - 2.3.1 División Administrativa.
      - 2.3.1.1 Sección de Personal.
      - 2.3.1.2 Sección Servicios Generales.
  - 2.4 Subdirección Financiera.
    - 2.4.1 División Financiera.
      - 2.4.1.1 Sección de Tesorería.
      - 2.4.1.2 Sección de Presupuesto y Contabilidad.
    - 2.4.2. División Control de Préstamos.
  - 2.5 Subdirección Técnica.
    - 2.5.1 División de Estudios.
      - 2.5.1.1 Sección de Estudios de Infraestructura.
      - 2.5.1.2 Sección de Estudios de Desarrollo.
      - 2.5.1.3 Sección de Estudios Especiales.

A manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el segundo período de vida institucional, que abarca entre 1988 y 1990 es:

**Organigrama período 3 de 1988 - 1990**

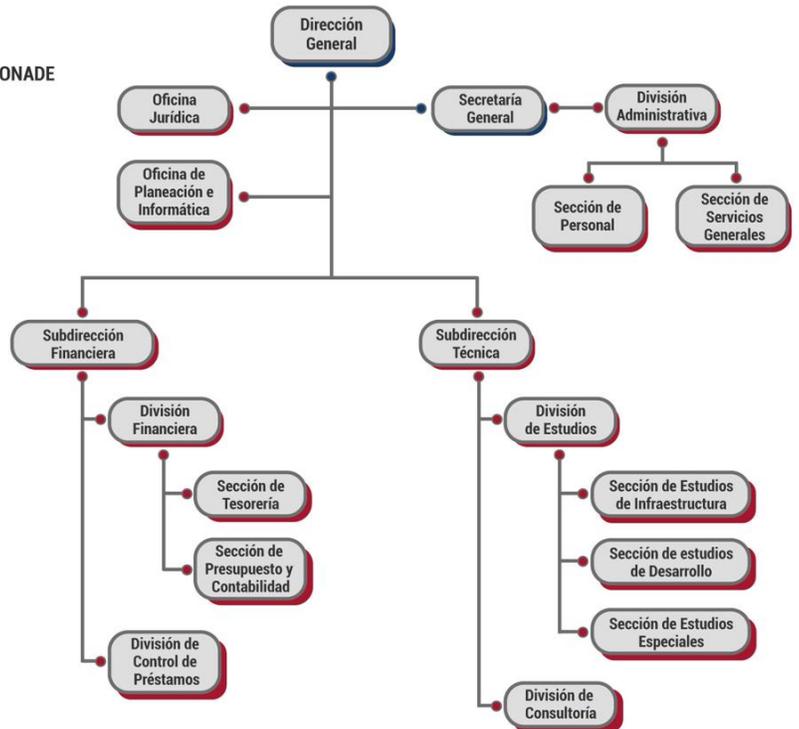
Organigramas de las Tablas de Valoración Documental  
ENTerritorio 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Tercer período: 1988 - 1990



**Fuentes Primarias**  
Color / Descripción

**Decreto 1983 de 1988**  
Estatutos orgánicos de FONADE

**Decreto 1984 de 1988**  
Estructura Orgánica



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 3 de 1988 a 1990
100	Dirección General
110	Asesoría Jurídica
120	Oficina de Planeación e Informática
130	Secretaría General
131	División Administrativa
131.1	Sección de Personal
131.2	Sección de Servicios Generales
200	Subdirección Financiera
210	División Financiera
211	Sección de Tesorería
212	Sección de Presupuesto y Contabilidad
220	División de Control de Préstamos
300	Subdirección Técnica

310	División de Estudios
311	Sección de Estudios de Infraestructura
312	Sección de Estudios de Desarrollo
313	Sección de Estudios Especiales
320	División de Consultoría

### 3.3.2. Funciones de las unidades administrativas

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 1983 de 1988

A partir de esta norma, se aprueba un Acuerdo de la Junta Directiva de 1988, por medio del cual se adoptan nuevos estatutos para el funcionamiento de FONADE. En cuanto a las funciones generales que asume la junta directiva, el artículo 10 establece que eran las siguientes:

1. Adoptar los estatutos y cualquier reforma que a ellos se introduzca y someterlos a la aprobación del Gobierno Nacional.
2. Determinar la estructura orgánica del FONADE para lo cual podrá crear, suprimir y fusionar dependencias y asignarles funciones, de conformidad con las normas legales vigentes y someterla a la aprobación del Gobierno Nacional.
3. Determinar la planta de personal del FONADE, establecer los cargos que sean indispensables, sus requisitos y funciones todo de conformidad con las normas vigentes.
4. Formular la política general del FONADE y aprobar los planes y programas, que conforme a las reglas prescritas por el Departamento Nacional de Planeación y la Dirección General de Presupuesto deban proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de éstos, a los planes generales de desarrollo
5. Aprobar el presupuesto de ingresos y egresos de cada vigencia fiscal de conformidad con las normas legales vigentes.
6. Dirigir y controlar el funcionamiento general del FONADE y tomar las medidas conducentes al cumplimiento de sus fines.
7. Aprobar todos los contratos de empréstito que celebre el FONADE.
8. Sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral anterior, autorizarles contratos del FONADE que impliquen desembolso o compromiso por valor superior a quince millones de pesos (\$ 15.000.000), moneda legal.
9. Nombrar y remover el personal de empleados del FONADE.
10. Autorizar las comisiones al exterior del director general y demás empleados del FONADE, de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia.
11. Delegar, cuando lo considere conveniente, alguna o algunas de sus funciones en el director general.

12. Autorizar al director general para delegar en sus subalternos algunas de las funciones que a éste correspondan, de conformidad con las normas legales vigentes.
13. Determinar cuáles de los servicios prestados por el FONADE deben cobrarse, fijar su valor y forma de recaudo.
14. Estudiar y aprobar los respectivos informes y balances del FONADE
15. Autorizar al director general, cuando lo estime conveniente, para transigir las Divergencias que ocurran entre el FONADE y personas naturales o jurídicas por cualquier causa.
16. Adoptar o reformar el Reglamento de Operación FONADE
17. Darse su propio Reglamento
18. Los demás que le fijen la ley, los reglamentos y los presentes estatutos.

Así mismo, el párrafo 2 del artículo 11 establece que las reuniones de la Junta Directiva se harán constar en un libro de actas, las cuales suscribirán el presidente y el secretario de la Junta.

Mientras que el artículo 16, establece que son funciones del director, las siguientes:

1. Dirigir y controlar la ejecución de los planes programas que deba desarrollar el FONADE, de acuerdo con sus funciones.
2. Dirigir, coordinar, vigilar y controlar el personal del FONADE.
3. Rendir al jefe del Departamento Nacional de Planeación, y por su conducto al presidente de la República, informes sobre el estado y ejecución de los programas que correspondan al FONADE y los particulares que se le soliciten sobre las actividades desarrolladas, la situación general de la entidad y las medidas adoptadas que puedan afectar el curso de la política del Gobierno.
4. Ejecutar las determinaciones, acuerdos y demás disposiciones de la Junta Directiva.
5. Dirigir la elaboración del presupuesto del FONADE y someterlo a la consideración de la Junta Directiva.
6. Constituir apoderados para que representen al FONADE en asuntos judiciales o extrajudiciales.
7. Proponer a la Junta Directiva los sistemas de administración y contables necesarios para la buena marcha del FONADE.
8. Autorizar gastos y suscribir los actos, y contratos que se requieran para el normal funcionamiento del FONADE. Cuando la cuantía de los contratos exceda a la suma de quince millones (\$ 15.000.000.00) de pesos requerirá concepto previo y favorable de la Junta.  
Los contratos de empréstito interno o externo siempre requerirán el concepto previo y favorable de la Junta,
9. Proponer a la Junta Directiva la creación y supresión de cargos cuando las necesidades de FONADE lo requieran.
10. Dictar los reglamentos y normas administrativas del FONADE, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.
11. Delegar en otros funcionarios hasta el nivel de jefe de División, el ejercicio de algunas o algunas de sus funciones, previa autorización de la Junta Directiva.
12. Velar por la correcta aplicación de los fondos y el debido mantenimiento y utilización de los bienes del FONADE

13. Presentar a la Junta Directiva en la época que la ley o ésta lo señale, el balance y estado de operaciones e inventario de los bienes del FONADE.
14. Convocar a la Junta Directiva a sesiones extraordinarias cuando lo considere pertinente.
15. Las demás que por la naturaleza de su cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por la ley los estatutos y los acuerdos y reglamentos de la Junta Directiva.

Por último, los párrafos del artículo 7 establecen:

PARÁGRAFO 1º. El director general del FONADE asistirá a las sesiones de la Junta Directiva con voz, pero sin voto.

PARÁGRAFO 2º. Actuará como secretario de la Junta el secretario general del FONADE.

- Decreto 1984 de 1988

Este decreto, a diferencia del anterior, centra toda su atención en la conformación de la estructura orgánica interna necesaria para el funcionamiento de la entidad. Destina todo el capítulo 2 a presentar las funciones particulares que va a desempeñar cada unidad administrativa, frente a lo que se tiene:

Artículo 3, son funciones de la Oficina Jurídica:

- a) Asesorar a la Dirección General en el trámite y solución de los asuntos jurídicos del Fondo;
- b) Elaborar, revisar y emitir concepto sobre los proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones y demás actos relacionados con la Entidad;
- c) Representar al Fondo a través de sus abogados en todos los juicios o procesos en que sea parte, cuando así lo disponga el director e informarle sobre el desarrollo de los mismos;
- d) Controlar el adecuado manejo de los asuntos de la entidad que sean gestionados por apoderados externos;
- e) Suministrar al Ministerio Público en los juicios en que sea parte la entidad, toda la información y documentación necesaria para la defensa de los intereses del Estado e informar a la Dirección General y a la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República sobre el curso de dichos juicios;
- f) Difundir y mantener actualizados los archivos sobre leyes, decretos y demás normas relacionadas con la entidad;
- g) Elaborar o conceptuar sobre las minutas para los contratos que deba celebrar el FONADE, para cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas;
- h) Manejar y responder por las garantías contractuales otorgadas a favor de la entidad en desarrollo de los contratos que la misma suscriba;
- i) Asistir a las demás dependencias del FONADE en los asuntos de su competencia;
- j) Presentar a la Dirección General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;

- k) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 4, son funciones de la Oficina de Planeación e Informática:

- a) Asesorar a la Dirección General en el diseño de planes y programas para el cumplimiento de los objetivos del FONADE;
- b) En coordinación con las Subdirecciones Financiera y Técnica elaborar el plan general de actividades y estrategias que a mediano y largo plazo deba desarrollar el FONADE para el cumplimiento de su finalidad; evaluar su ejecución y proponer los ajustes correspondientes;
- c) Analizar conjuntamente con la Subdirección Financiera la situación financiera del FONADE a fin de proponer todas aquellas medidas tendientes a optimizar las asignaciones presupuestales y operaciones de crédito interno y externo que se requiera;
- d) Diseñar, evaluar, ejecutar, controlar y actualizar los programas sobre información, comunicación y sistematización requeridos para el normal desarrollo de las labores del FONADE, tanto en el área técnica como en la administrativa;
- e) Adelantar procesos sistemáticos de búsqueda, recuperación, clasificación y captura de la información requerida por el FONADE y mantenerla disponible;
- f) Establecer mecanismos de coordinación y comunicación informática con entidades u organismos nacionales e internacionales, públicos y privados, que sean necesarios para el cumplimiento de las finalidades del FONADE;
- g) Administrar los distintos equipos de procesamiento de datos que posea la entidad, racionalizar su uso y velar por el adecuado mantenimiento de los mismos;
- h) Adelantar los estudios sobre reorganización administrativa y planta de personal del FONADE, en coordinación con las demás dependencias;
- i) Elaborar los estudios relacionados con métodos y procedimientos, cargas de trabajo, diseño de formas, distribución de espacios y demás que sean necesarios para el adecuado funcionamiento del FONADE en coordinación con las demás dependencias;
- j) Analizar, diseñar, codificar e implementar las formas de papelería que se requieran en la entidad;
- k) Organizar y mantener actualizado el Banco de Proyectos o estudios que tengan relación con las actividades del FONADE, en coordinación con las demás dependencias;
- l) Coordinar con la División de Consultoría la creación, promoción y actualización de un Banco de Proyectos en el cual se registren los estudios de pre-inversión financiados por FONADE, como por otras entidades;
- m) Presentar a la Dirección General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- n) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 5, son funciones de la secretaria general:

- a) Desempeñar las funciones de Secretaría de la Junta Directiva, refrendar sus actos y expedir las certificaciones a que haya lugar;

- b) Refrendar los actos expedidos por la Dirección General;
- c) Llevar la representación del director general cuando éste así lo determine;
- d) Atender de acuerdo con las instrucciones de la Dirección General y por conducto de las distintas dependencias del FONADE, la prestación de los servicios administrativos y la ejecución de los programas adoptados sobre la materia;
- e) Dirigir y coordinar las actividades administrativas de personal y servicios generales que se requieran para el normal funcionamiento del FONADE;
- f) Velar por el cumplimiento de las normas orgánicas del FONADE y demás disposiciones que regulen los procedimientos y trámites administrativos internos;
- g) Velar por el cumplimiento de las políticas que en materia de administración de personal, determine el Gobierno Nacional;
- h) Dirigir y coordinar la elaboración del programa general de compras del Fondo y atender todo lo relacionado con la dotación de bienes y servicios para el FONADE;
- i) En coordinación con la Oficina Jurídica revisar la legalidad de los proyectos de resolución, contratos y en general de los actos administrativos que deban ser sometidos a la aprobación o firma del director general;
- j) Presentar a la Dirección General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- k) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 6, son funciones de la División Administrativa:

- a) Coordinar las actividades relacionadas con la administración, desarrollo y bienestar del personal de la entidad de acuerdo con las normas vigentes sobre el particular;
- b) Velar por el cumplimiento de los reglamentos y estatutos de personal que rijan para los funcionarios del FONADE;
- c) Coordinar el servicio de reproducción de documentos y material de apoyo que requieran las diferentes dependencias del FONADE para el cumplimiento de sus funciones;
- d) Organizar y dirigir los demás servicios generales de la entidad que se requieran para el cumplimiento de sus actividades;
- e) Orientar el estudio de requerimientos de materiales y equipos de las dependencias y coordinar su adquisición, almacenamiento y distribución de conformidad con las normas y procedimientos vigentes;
- f) Coordinar el manejo y actualización del inventario de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del FONADE;
- g) Organizar y controlar el sistema de recibo, distribución, despacho y archivo de la correspondencia del FONADE;
- h) Supervisar el adecuado mantenimiento y conservación de todos los bienes del FONADE;
- i) Coordinar la elaboración de los planes, programas y presupuestos correspondientes a las actividades que deba adelantar la División de acuerdo a las directrices establecidas por la entidad;

- j) Presentar a la Secretaría General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- k) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 7, son funciones de la Sección de Personal:

- a) Atender los asuntos relacionados con la selección, incorporación, registro, control y estadísticas del personal del FONADE, e informar al Departamento Administrativo del Servicio Civil las novedades que se produzcan;
- b) Formular y coordinar la ejecución de los programas de capacitación, adiestramiento, y bienestar social que se requieran para el personal del FONADE;
- c) Realizar los estudios sobre clasificación de los empleos que requiera el FONADE y proponer las modificaciones que sean necesarias, en coordinación con las demás dependencias;
- d) Elaborar y mantener actualizado el manual de funciones y requisitos a nivel de cargo y agostar los trámites correspondientes ante el Departamento Administrativo del Servicio Civil, en coordinación con la Oficina de Planeación e Informática;
- e) Expedir las certificaciones que soliciten los funcionarios o ex funcionarios sobre la situación laboral en la entidad;
- f) Elaborar los proyectos de providencias sobre las diferentes situaciones administrativas del personal del FONADE;
- g) Velar por el cumplimiento del sistema de calificación de servicios y del régimen disciplinario aplicable al personal de la entidad;
- h) Atender la elaboración de la nómina y efectuar las liquidaciones correspondientes en coordinación con la Oficina de Planeación e Informática.
- i) Colaborar con la Oficina Jurídica en la atención de los negocios que se presenten por acciones laborales del personal;
- j) Presentar a la División Administrativa los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- k) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 8, son funciones de la Sección de Servicios Generales:

- a) Atender las actividades relacionadas con la adquisición, almacenamiento y suministro de los elementos, materiales y equipos que requieran las distintas dependencias del FONADE;
- b) Elaborar el plan anual de compras de la entidad de acuerdo con los requerimientos de las distintas dependencias;
- c) Organizar y mantener actualizado el registro de proveedores del FONADE;
- d) Atender las actividades relacionadas con archivo y correspondencia, mensajería, aseo, cafetería y demás que se requieran para el normal funcionamiento del FONADE;
- e) Velar por la adecuada conservación de las instalaciones y equipos del FONADE;
- f) Presentar a la División Administrativa los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo sus funciones;

- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 9, son funciones de la Subdirección Financiera:

- a) Asistir a la Dirección en el diseño y desarrollo de políticas, planes y programas financieros que deba ejecutar el FONADE;
- b) Dirigir en coordinación con la Subdirección Técnica la realización de estudios sobre la utilización de los recursos financieros del FONADE;
- c) Proponer políticas sobre las condiciones financieras que se deban aplicar en las operaciones que realice el FONADE;
- d) Colaborar con la Oficina de Planeación e Informática en la elaboración del plan general de actividades y estrategias que deba desarrollar el FONADE;
- e) Dirigir y coordinar el manejo presupuestal, contable y de tesorería del FONADE;
- f) Dirigir la elaboración del proyecto anual de presupuesto del FONADE y sus modificaciones;
- g) Estudiar las necesidades de recursos del FONADE y recomendar posibles fuentes de financiación interna o externa;
- h) Dirigir y coordinar la elaboración y análisis los estados financieros del FONADE;
- i) Orientar y coordinar los informes financieros y demás documentos requeridos por las instituciones internacionales de crédito;
- j) Presentar a la Dirección General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- k) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 10, son funciones de la División Financiera:

- a) Elaborar el proyecto anual de presupuesto del FONADE y controlar su ejecución, en coordinación con las demás dependencias;
- b) Coordinar la elaboración de los acuerdos de gastos y obligaciones;
- c) Coordinar la elaboración de los estados financieros de la entidad con sus respectivos análisis y recomendaciones;
- d) Velar por la seguridad de los documentos que respalden los movimientos y operaciones contables del FONADE;
- e) Establecer la programación de los pagos de acuerdo con las obligaciones contraídas;
- f) Presentar a la Subdirección Financiera los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 11, son funciones de la Sección de Tesorería:

- a) Recaudar los distintos ingresos y efectuar los pagos a cargo del FONADE;

- b) Manejar y responder por los valores y documentos negociables de la entidad entregados para su custodia;
- c) Gestionar los desembolsos y restituciones de fondos ante las agencias internacionales que hayan otorgado empréstitos al FONADE;
- d) Previa autorización de la Dirección General, tramitar la apertura de cuentas corrientes;
- e) Expedir certificaciones sobre pagos, descuentos, retenciones y cesantías, efectuados al personal de FONADE, a los prestatarios y a las entidades ejecutoras de los programas cuyos fondos tiene FONADE en fideicomiso, previo el visto bueno de la División Financiera;
- f) Producir boletines de caja y bancos;
- g) Presentar a la División Financiera los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- h) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 12, son funciones de la Sección de Presupuesto y Contabilidad:

- a) Llevar los registros contables y presupuestales del FONADE de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes sobre la materia;
- b) Expedir las certificaciones que le sean solicitadas sobre disponibilidad presupuestal del FONADE;
- c) Estudiar y proponer a la División Financiera los métodos y procedimientos que considere necesarios para el eficiente manejo contable de los recursos del FONADE;
- d) Elaborar los balances y estados financieros con sus respectivos análisis y recomendaciones;
- e) Elaborar los acuerdos de obligaciones y de gastos de la entidad en coordinación con las demás dependencias;
- f) Presentar a la División Financiera los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- g) Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 13, son funciones de la División Control de Prestamos:

- a) Colaborar con la Subdirección Financiera en la fijación de métodos y procedimientos para el adecuado control de préstamos;
- b) En coordinación con la Oficina Jurídica verificar el cumplimiento de los requisitos para la aprobación y ejecución de préstamos;
- c) Elaborar periódicamente los informes que sobre la ejecución de los préstamos se deban presentar a las entidades internacionales que hayan otorgado crédito al FONADE;
- d) Tramitar las solicitudes de desembolso con las agencias internacionales o entidades bancarias o financieras de conformidad con los respectivos contratos;
- e) Informar a la Dirección General de Crédito Público del Ministerio de Hacienda sobre la ejecución de los préstamos que haya construido la entidad;
- f) Atender las actividades relacionadas con la información que se deba suministrar o solicitar en desarrollo de los préstamos otorgados o recibidos por el FONADE;

- g) En coordinación con la Oficina Jurídica estudiar las garantías exigidas a los prestatarios y verificar su vigencia y cumplimiento;
- h) Presentar informes periódicos sobre la situación de cartera del FONADE;
- i) En coordinación con la Oficina Jurídica establecer mecanismos y procedimientos para un ágil recaudo de la cartera;
- j) Presentar a la Subdirección Financiera los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- k) Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 14, son funciones de la Subdirección Técnica:

- a) Asistir a la Dirección General en el diseño de planes y programas técnicos que deba adelantar o atender el FONADE;
- b) Dirigir y coordinar la evaluación de las solicitudes de financiación presentadas por los diversos organismos del sector público o privado para la ejecución de estudios y, efectuar las recomendaciones que sean pertinentes;
- c) Velar por una organización y actualización del registro de consultores de conformidad con la ley y la reglamentación interna del FONADE;
- d) Estudiar y proponer políticas relativas a términos, monto y condiciones de las financiaciones que otorgue el FONADE, en coordinación con la Subdirección Financiera;
- e) Orientar el seguimiento y control del desarrollo de los estudios que se financien;
- f) Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el fomento, organización, seguimiento y control de los estudios y la consultoría;
- g) Colaborar con la Oficina de Planeación e Informática en la elaboración del plan general de actividades y estrategias que deba desarrollar el FONADE;
- h) Presentar a la Dirección General los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- i) Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 15, son funciones de la División de Estudios:

- a) Coordinar la evaluación de las solicitudes de financiación que le sean formuladas al FONADE;
- b) Efectuar las labores de identificación y promoción de los estudios requeridos de conformidad con lo anotado en el literal anterior;
- c) Coordinar con las entidades respectivas los aspectos que se requieran para la adecuada ejecución de los estudios;
- d) Coordinar las actividades relacionadas con estudios de infraestructura, desarrollo y áreas especiales;
- e) Conceptuar sobre la viabilidad de los estudios y proyectos de consultoría que pretendan adelantar las entidades públicas de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
- f) Presentar a la Subdirección Técnica los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;

- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 16, son funciones de la Sección de Estudios de Infraestructura:

- a) Adelantar la evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que en materia de energía, transporte, saneamiento, comunicaciones y minería, presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;
- b) Asesorar a las entidades del sector público y privado en los trámites que se deban adelantar desde la formulación de la solicitud hasta la ejecución del estudio;
- c) Colaborar con la Oficina Jurídica en la revisión técnica y económica de los contratos de préstamo que celebre el FONADE, para financiar los estudios;
- d) Conceptuar técnicamente sobre la viabilidad de los proyectos presentados al FONADE para efectos de financiación;
- e) Controlar el desarrollo técnico de los proyectos o estudios financiados correspondientes a la Sección;
- f) Presentar a la División de Estudios los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 17, son funciones de la Sección de Estudios de Desarrollo:

- a) Adelantar la evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que, en materia de desarrollo regional y urbano, turismo, educación, salud, justicia y de trabajo y seguridad social presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;
- b) Asesorar a las entidades del sector público y privado en los trámites que se deban adelantar desde la formulación de la solicitud hasta la ejecución del estudio;
- c) Colaborar con la Oficina Jurídica en la revisión técnica y económica de los contratos de préstamo que celebre el FONADE, para financiar los estudios;
- d) Conceptuar técnicamente sobre la viabilidad de los proyectos presentados al FONADE para efectos de financiación;
- e) Controlar el desarrollo técnico de los proyectos o estudios financiados correspondientes a la Sección;
- f) Presentar a la División de Estudios los informes periódicos y especiales que le sean solicitados;
- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 18, son funciones de la Sección de Estudios Especiales:

- a) Adelantar la evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que, en materia de industria, agroindustria, agropecuaria, pesca, recursos naturales, informática, ciencias económicas y administrativas presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;
- b) Asesorar a las entidades del sector público y privado en los trámites que se deban adelantar desde la formulación de la solicitud hasta la ejecución del estudio;

- c) Colaborar con la Oficina Jurídica en la revisión técnica y económica de los contratos de préstamo que celebre el FONADE, para financiar los estudios;
- d) Conceptuar técnicamente sobre la viabilidad de los proyectos presentados al FONADE para efectos de financiación;
- e) Controlar el desarrollo técnico de los proyectos o estudios financiados correspondientes a la Sección;
- f) Presentar a la División de Estudios los informes periódicos y especiales que le sean solicitados;
- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 19, son funciones de la División de Consultoría:

- a) Organizar y mantener actualizado el Registro Nacional de Consultores Nacionales y Extranjeros;
- b) Establecer programas encaminados a promover la divulgación del Registro de Consultores con el fin de lograr la vinculación del mayor número de profesionales y especialidades en el área de consultoría;
- c) Suministrar la información sobre consultores que permita al FONADE o a cualquier entidad pública o privada identificar en forma ágil y permanente a disponibilidad de consultores según sus especialidades, en coordinación con la Oficina de Planeación e informática;
- d) En coordinación con la Oficina de Planeación e Informática crear, promover y actualizar el Banco de Proyectos financiados por FONADE;
- e) Estudiar y recomendar estrategias para el mejoramiento de la actividad de consultoría en el país;
- f) Presentar a la Subdirección los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- g) Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

### **3.3.3. Producción documental identificada en el FUID**

Para este tercer período de vida institucional, se identificó producción de 15 unidades administrativas de las 18 existentes en las fuentes referenciadas, las cuales son: Gerencia General, Asesoría Jurídica, Oficina de Planeación, Secretaría General, División Administrativa, Sección de Personal, Sección de Servicios Generales, Subdirección Financiera, División Financiera, Sección de Tesorería, Sección de Presupuesto y Contabilidad, División de Control de Préstamos, Subdirección Técnica, División de Estudios, División de Consultoría. Quedando una entrega de 15 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 5.014 expedientes, de 217.425 folios que equivalen a 36 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 3	
Actas de Inspección de Almacén	Estudios de Factibilidad
Actas de la Junta de Licitaciones	Estudios de Fomento
Actas de la Junta Directiva	Estudios de Pre-Factibilidad
Actas de Posesión	Estudios Económicos
Actas del Comité Técnico de la Dirección	Estudios de Mejoramiento Institucional
Actas del Consejo Directivo	Fideicomisos
Acuerdos de la Junta Directiva	Historias Laborales
Anteproyecto de Presupuesto	Informes a Entes de Control
Arqueo de Caja	Informes a Otras Entidades
Autorizaciones	Informes de Auditoría
Boletines de Caja y Bancos	Informes de Ejecución Presupuestal
Boletines Diarios de Tesorería	Informes de Gestión
Certificados de Retención en la Fuente	Informes Financieros
Certificados de Tradición y Libertad	Inventarios de Baja de Elementos
Certificados Laborales	Inventarios de Entrada y Salida de Almacén
Comprobantes de Balances	Libro Mayor y de Balance
Comprobantes de Desembolsos	Libros Contables Auxiliares
Comprobantes de Funcionamiento	Manuales de Funciones
Comprobantes de Ingresos y Egresos	Manuales de Operaciones
Comprobantes de Operaciones	Manuales de Procedimientos
Comprobantes de Pagos	Nóminas
Conciliaciones Bancarias	Notas Contables
Consecutivos de Correspondencia	Novedades de Nómina
Consecutivos de Facturas	Ordenes de Suministros de Bienes o Servicios
Contratos de Funcionamiento	Pólizas de Aseguramiento de Bienes
Contratos Derivados de la Misionalidad	Programa General de Compras
Convenios	Programas de Investigación
Correspondencia Enviada y Recibida	Propuestas Técnicas
Cuentas Contables	Proyectos de Financiación
Cuentas de Inversiones	Registros de Solicitud de Desembolsos
Declaraciones Tributarias	Registros de Solicitud de Préstamos
Directorio de Consultores	Reportes de Amortización de Créditos
Escrituras Públicas	Reportes de Bienestar Social
Estados Financieros	Reportes de Parafiscales e Incentivos

### 3.4. Período 4: 1991 – 2003

Virgilio Barco termina su período presidencial el día 06 de agosto de 1990. Entre sus últimas legislaciones, sancionó la Ley 29 del mismo año, por medio de la cual se dictaron *disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico* en el país. Si bien con esta norma se creó formalmente el Fondo Colombiano de Investigaciones Científicas y Proyectos Especiales Francisco

José de Caldas -COLCIENCIAS, dentro de su articulado, se estableció una serie de reformas estatales para garantizar el funcionamiento de esta nueva entidad.

Entre estas reformas propuestas, el artículo 1 establece que: *Corresponde al Estado promover y orientar el adelanto científico y tecnológico, por lo tanto, está obligado a incorporar la ciencia y la tecnología a los planes y programas de desarrollo económico y social del país y a formular planes de ciencia y tecnología tanto para el mediano como para el largo plazo.*

Así mismo, los artículos 4 y 5 establecen la necesidad de crear asignaciones presupuestales para las vigencias futuras, con el fin de facilitar el impulso del adelanto tecnológico y científico que debe tener el país; presupuesto que se ejecutará por medio de contratos:

- Artículo 4: El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) determinará, en cada vigencia fiscal, las entidades descentralizadas que deberán destinar recursos y su cuantía, para actividades de investigación y desarrollo tecnológico.
- Artículo 5: En todos los contratos que celebre la administración pública con personas naturales o compañías extranjeras se estipularán los medios conducentes a la transferencia de la tecnología correspondiente.

Finalmente, el artículo 11 establece la obligación para que, en el término no mayor de un año (contado a partir de la sanción de la ley) se regulen las modalidades específicas de contratos de fomento de actividades científicas y tecnológicas. Frente a lo cual, el doctor Armando Montenegro, director del Departamento Nacional de Planeación, impulsó una serie de transformaciones al interior de las entidades vinculadas a este departamento.

Es dentro de este contexto, que el 26 de febrero de 1991 se sancionó el Decreto 589, por medio del cual se modificó el Estatuto Orgánico del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE. Entre sus principales novedades, el artículo 1 establece que la entidad cumplirá las siguientes funciones:

- a. Financiar, racionalizar, organizar y coordinar la consultoría nacional, para lo cual desarrollará, entre otras, las siguientes acciones:
  1. Organizar, actualizar y divulgar el registro de consultores.
  2. Promover el intercambio nacional e internacional de experiencias con las distintas personas, públicas o privadas, cuyas actividades se relacionan con la consultoría.
  3. Fomentar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales a través de la financiación reembolsable de sus actividades.
- b. Financiar total o parcialmente, a través de sus diferentes Fondos, a personas de derecho público o privado, los siguientes estudios:
  1. Estudios de factibilidad técnico - económica de proyectos y programas específicos.
  2. Estudios complementarios de proyectos cuya factibilidad técnico - económica haya sido demostrada, incluyendo aquellos de ingeniería que fueren necesarios y que requieran

- mayores elementos de juicio para su evaluación, o ser adicionados con nuevos requisitos para gestionar su financiación.
3. Estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía nacional.
  4. Estudios generales, cuyo objeto sea la identificación de proyectos o de programas específicos.
  5. Estudios de proyectos o programas específicos comprendidos dentro de los programas y convenios de integración económica y fronteriza.
  6. Estudios de adaptación y/o implantación de procesos, actividades, planes y programas de desarrollo tecnológico, teniendo en cuenta las directrices que expida el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Como consecuencia de este nuevo estatuto de funcionamiento, el 21 de octubre de 1991, se expidió el Decreto 2391, por medio del cual se aprobaba el contenido del Acuerdo de Junta Directiva 048 del mismo año, que establecía una nueva estructura orgánica de funcionamiento a partir de la configuración de una Dirección y tres Subdirecciones con sus respectivas divisiones internas de trabajo. Frente al período anterior, con esta norma se conforman la Subdirección de Proyectos y la Subdirección Comercial como unidades focalizadas para el apoyo a los proyectos de inversión y los estudios de prefactibilidad y factibilidad necesarios para su ejecución.

Paralelamente a este contexto nacional, en el ámbito internacional se estaba desarrollando una nueva política económica como resultado de la caída del muro de Berlín. Esta política liderada por Margaret Thatcher (primera ministra del Reino Unido) y Ronald Reagan (presidente de Estados Unidos) se denominó Neoliberalismo, y entre sus principales ideas le apuntaba a la apertura económica.

Para esta, se propuso una idea globalizada donde todos los países que quisieran ingresar en el mercado internacional deberían “bajar los impuestos, reducir el gasto social, resignificar los mercados, impulsar la libertad para la iniciativa privada y minimizar la participación del estado en el sector público”<sup>47</sup>. Es en este contexto que se debe entender el gobierno de Cesar Gaviria Trujillo quien, en su discurso de posesión, el día 7 de agosto de 1991, estableció de lo siguiente:

*“Transformaremos la economía e iniciaremos una verdadera revolución productiva; emprenderemos un proceso de internacionalización de la economía que comprende una reforma del Estado, la modificación del régimen de inversión extranjera, la modernización del sistema de transporte terrestre y de los puertos, la recuperación de la red ferroviaria, la reducción de las*

---

<sup>47</sup> CAÑO, Antonio (2013) *La alianza Thatcher- Reagan definió el final del siglo XX*. Publicación del periódico El País, del 08 de abril. Recuperado de: [https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099\\_433955.html](https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099_433955.html)

*tarifas aéreas y marítimas y, como complemento del programa de apertura, estimularemos la inversión privada*<sup>48</sup>

Una de las principales novedades generadas dentro del mandato de Cesar Gaviria, para poder integrar al país en esta nueva orientación político- económica, se centró en la redacción de la nueva carta política de 1991, la cual modificó el Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) (implementado desde la década de los 40, en el que el Estado cumplía una función benefactora para impulsar el desarrollo económico) para pasar a un Modelo Neoliberal, que facilitaría el flujo de capital internacional y privado para la dinamización económica, racionalizando la participación estatal en el desarrollo de esta.<sup>49</sup>

Como resultado de este proceso, el artículo transitorio N°20 de la nueva Constitución Política de Colombia, establecía que:

*“El Gobierno Nacional, durante el término de dieciocho meses contados a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución y teniendo en cuenta la evaluación y recomendaciones de una Comisión conformada por tres expertos en Administración Pública o Derecho Administrativo designados por el Consejo de Estado; tres miembros designados por el Gobierno Nacional y uno en representación de la Federación Colombiana de Municipios, suprimirá, fusionará o reestructurará las entidades de la rama ejecutiva, los establecimientos públicos las empresas industriales y comerciales y las sociedades de economía mixta de orden nacional, con el fin de ponerlas en consonancia con los mandatos de la presente reforma constitucional y, en especial, con la redistribución de competencias y recursos que ella establece.”*

Frente a lo cual, en el año de 1992 se sancionó el Decreto 2168 del 20 de diciembre, que reestructuraría el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE, para convertirlo en un Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE. En cuanto a la naturaleza jurídica de la nueva institución, FONADE pasaría a ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado, que tendría el objeto de ser, según establece el artículo 2, un agente activo en los *ciclos de proyectos de desarrollo mediante la financiación y administración de estudios, y la coordinación y financiación de la fase de preparación de proyectos de desarrollo.*

En cuanto a sus funciones generales, el artículo 3, estableció:

1. Celebrar contratos de financiamiento y descontar operaciones para estudios y proyectos de desarrollo.
2. Realizar operaciones de crédito interno y externo, con sujeción a las normas pertinentes;

<sup>48</sup> HOMMES, Rudolf; MONTENEGRO, Armando; RODA, Pablo (1994) *Una apertura hacia el futuro. Balance económico 1990-1994*. Departamento Nacional de Planeación y Fondo Nacional de Desarrollo Económico. Colombia. Prólogo, página XII.

<sup>49</sup> UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. *La implementación del modelo neoliberal en Colombia: racionalización del estado y precarización de la economía campesina*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16394/4/Anexo%202.pdf>. Páginas 1 y 2.

3. Captar ahorro interno mediante la emisión de bonos, celebrando los contratos de fideicomiso, garantía y agencia o pago a que hubiere lugar para estos efectos;
4. Celebrar contratos de fiducia y encargo fiduciario para administrar recursos que transfieran terceros para financiar la ejecución de programas relacionados con su objeto social;
5. Otorgar avales y garantías para créditos destinados a la fase de preparación de proyectos, y esquemas de gerencia de proyectos según prioridades y condiciones determinadas por la Junta Directiva;
6. Vender o negociar su cartera o efectuar titularización pasiva de la misma, impulsar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales en sectores críticos para el desarrollo económico según los mecanismos que determine la Junta Directiva;
7. Organizar, actualizar y divulgar el Registro Nacional de Consultores;
8. Celebrar los contratos de fomento de actividades científicas, tecnológicas y ambientales y los demás contratos necesarios dentro de los límites de su objeto.

Una de las principales novedades establecidas entre este nuevo Fondo Financiero y el anterior Fondo Nacional, se evidencian en el artículo 11, que establece que el control y vigilancia de la entidad será ejercido por la Superintendencia Bancaria, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes desde este ramo. Sin embargo, en cuanto a su funcionamiento no habría cambios, en el entendido que el artículo 28 estableció que, las acciones iniciadas para la celebración de contratos por las normas que regían a FONADE, como establecimiento público, deberían continuar con sus procedimientos y su respectiva ejecución según lo establecido en tales normas.

De igual manera, se argumenta este cambio de razón social dentro del mismo período de vida institucional del Fondo Nacional, en concordancia con el artículo 29 al indicar que la nueva empresa industrial y comercial del Estado entrará a operar con la actual estructura interna, con los mismos reglamentos y el mismo personal.

Finalmente, el artículo 32 establece que la Junta Directiva de FONADE deberá modificar su estructura interna de funcionamiento para adaptar la institución de acuerdo con lo previsto en ese decreto; modificación que se realiza hasta el año de 1998, cuando se sanciona, el 21 de diciembre, el Decreto 2606. En este, si bien el considerando indica que se reglamentará el Decreto 2168 de 1992, dentro de su articulado solo desarrolla como va a ser el concepto de los nuevos ciclos de proyectos que ejecutará FONADE, los cuales deberán estar conformados por las siguientes etapas:

1. Celebrar contratos de financiamiento y descontar operaciones para estudios y proyectos de desarrollo.
2. Realizar operaciones de crédito interno y externo, con sujeción a las normas pertinentes;
3. Captar ahorro interno mediante la emisión de bonos, celebrando los contratos de fideicomiso, garantía y agencia o pago a que hubiere lugar para estos efectos;
4. Celebrar contratos de fiducia y encargo fiduciario para administrar recursos que transfieran terceros para financiar la ejecución de programas relacionados con su objeto social;

5. Otorgar avales y garantías para créditos destinados a la fase de preparación de proyectos, y esquemas de gerencia de proyectos según prioridades y condiciones determinadas por la Junta Directiva;
6. Vender o negociar su cartera o efectuar titularización pasiva de la misma; Impulsar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales en sectores críticos para el desarrollo económico según los mecanismos que determine la Junta Directiva;
7. Organizar, actualizar y divulgar el Registro Nacional de Consultores;
8. Celebrar los contratos de fomento de actividades científicas, tecnológicas y ambientales y los demás contratos necesarios dentro de los límites de su objeto.

Esta última norma fue aprobada dentro del mandato presidencial del conservador Andrés Pastrana Arango (1998- 2002).

#### **3.4.1. Estructura orgánica del período**

En cuanto a la estructura orgánica del período, los únicos actos administrativos que reglamentan las dependencias necesarias para su funcionamiento son: el Decreto 2391 de 1991 y el Decreto 2168 de 1992. Los decretos restantes, que son el 598 de 1991 y el 2606 de 1998 únicamente establecen reglas de funcionamiento general.

El Decreto 2391 de 1991, establece en su artículo 1 que para el funcionamiento de FONADE se tendrá en cuenta la siguiente estructura:

2. Dirección General.
  - 2.1 Oficina Jurídica.
  - 2.2 Oficina de Planeación.
    - 2.2.1 División de Sistemas
  - 2.3 Subdirección Financiera y Administrativa.
    - 2.3.1 División de Desarrollo Administrativo.
    - 2.3.2 División Financiera.
    - 2.3.3 División de Tesorería.
  - 2.4 Subdirección de Proyectos.
    - 2.4.1 División de Estudios de Infraestructura.
    - 2.4.2 División de Estudios de Desarrollo.
    - 2.4.3 División de Consultoría.
  - 2.5 Subdirección Comercial.
    - 2.5.1 División de Promoción.
    - 2.5.2 División de Servicio al Cliente.

Por su parte, el Decreto 2168 de 1992 solo desarrolla como estructura la Junta Directiva y la Gerencia general. Este último se equipará a lo que se denominaba Dirección.

A manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para cuarto período de vida institucional, que abarca entre 1991 y 2003 es:

**Organigrama período 4 de 1991 - 2003**

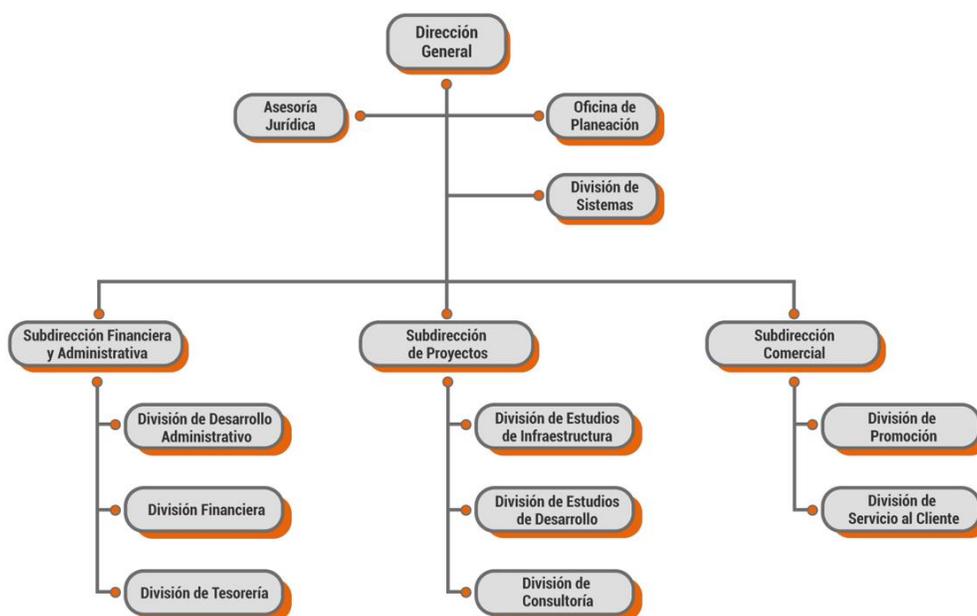


Organigramas de las Tablas de Valoración Documental - ENTERRITORIO 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Cuarto período: 1991 - 2003



**Fuentes Primarias**  
Color / Descripción

Decreto 2391 de 1991  
Estructura Orgánica



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 4 de 1991 a 2003
100	Dirección General
110	Asesoría Jurídica
120	Oficina de Planeación
130	División de Sistemas
200	Subdirección Financiera y Administrativa
210	División de Desarrollo Administrativo
220	División Financiera
230	División de Tesorería

300	Subdirección de Proyectos
310	División de Estudios de Infraestructura
320	División de Estudios de Desarrollo
330	División de Consultoría
400	Subdirección Comercial
410	División de Promoción
420	División de Servicio al Cliente

### **3.4.2. Funciones de las unidades administrativas**

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 598 de 1991

A partir de este decreto se modifica el Estatuto orgánico de funcionamiento del FONADE, sin embargo, no se desarrolla ni la estructura orgánica ni las funciones de cada una de sus dependencias.

- Decreto 2391 de 1991

Con este decreto se aprueba un Acuerdo de la Junta Directiva de 1991, por medio del cual se establece una estructura orgánica para el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo FONADE. En cuanto a las funciones el capítulo II establece que:

Artículo 3, es función de la Dirección General la siguiente:

- Organizar y crear grupos internos de trabajo para desarrollar las tareas de la administración, de tal manera que pueda adelantar con eficacia y eficiencia las funciones y objetivos de la Entidad.

Artículo 4, son funciones de la Oficina Jurídica las siguientes:

- Asesorar a la Dirección General en el trámite y solución de los asuntos jurídicos del Fondo;
- Elaborar, revisar y emitir concepto sobre los proyectos de ley, decretos, acuerdos, resoluciones y demás actos relacionados con la Entidad;
- Representar al Fondo a través de sus abogados en todos los juicios o procesos en que sea parte, cuando así lo disponga el director e informarle sobre el desarrollo de los mismos;
- Controlar el adecuado manejo de los asuntos de la Entidad que sean gestionados por apoderados externos.
- Suministrar al Ministerio Público, en los juicios en que la Entidad sea parte, toda la información y documentación necesaria para la defensa de los intereses del Estado e

informar a la Dirección General y a la Secretaría jurídica de la Presidencia de la República sobre el curso de dichos juicios;

- Difundir y mantener actualizados los archivos sobre leyes, decretos y demás normas relacionadas con la Entidad;
- Elaborar o conceptuar sobre las minutas para los contratos que deba celebrar el FONADE para el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas;
- Manejar y responder por las garantías contractuales otorgadas a favor de la Entidad en desarrollo de los contratos que la misma suscriba;
- Autenticar los documentos oficiales que reposen en la Entidad y de los cuales deba emitirse copias.
- Asistir a las demás dependencias del FONADE en los asuntos de su competencia;
- Llevar la representación del director general cuando éste lo estime conveniente;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 5, son funciones de la Oficina de Planeación las siguientes:

- Promover y coordinar con las subdirecciones el proceso de planeación integral del FONADE;
- Dirigir la evaluación de los proyectos, planes y programas del FONADE y fomentar la aplicación de los resultados en la planeación, organización y operación de los mismos;
- Dirigir el diseño y desarrollo del sistema de información del FONADE;
- Analizar juntamente con la Subdirección Financiera y Administrativa la situación financiera del FONADE, a fin de proponer todas aquellas medidas tendientes a optimizar las asignaciones presupuestales y operaciones de crédito interno y externo que se requiera;
- Elaborar los estudios relacionados con métodos y procedimientos, cargas de trabajo, diseño de formas y demás que sean necesarios para el adecuado funcionamiento del FONADE, en coordinación con las demás dependencias;
- Organizar y mantener actualizado el Banco de Proyectos y el Centro de Recursos de Información que tengan relación con las actividades del FONADE, en coordinación con las demás dependencias;
- Promover y orientar el proceso de cambio y desarrollo administrativo del FONADE;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 6, son funciones de la División de Sistemas las siguientes:

- Diseñar los sistemas de información del FONADE y promover su desarrollo a todos los niveles; -
- Establecer las normas técnicas sobre la recolección, procesamiento y emisión de información, así como de la correspondiente elaboración de estadísticas;
- Diseñar y controlar los mecanismos para que la información producida en los diferentes niveles responda a las necesidades del FONADE, en términos de cobertura, integridad, calidad y oportunidad.
- Administrar los distintos equipos de procesamiento de datos que posea la Entidad, racionalizar su uso y velar por el adecuado mantenimiento de los mismos;

- Las demás que le sean asignadas y corresponda a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 7, son funciones de la Subdirección Financiera y Administrativa las siguientes:

- Asistir a la Dirección en el diseño y desarrollo de políticas, planes y programas financieros y administrativos que deba ejecutar el FONADE;
- Dirigir, en coordinación con las demás Subdirecciones la realización de estudios sobre la utilización de los recursos humanos y financieros del FONADE;
- Proponer políticas sobre las condiciones financieras que se deban aplicar en las operaciones que realice el FONADE;
- Colaborar con la Oficina de Planeación en la elaboración del plan general de actividades y estrategias que deba desarrollar el FONADE;
- Dirigir y coordinar el manejo presupuestal, contable y de tesorería del FONADE;
- Dirigir la elaboración del proyecto anual de presupuesto del FONADE y sus modificaciones;
- Estudiar las necesidades de recursos del FONADE y recomendar posibles fuentes de financiación interna o externa;
- Dirigir y coordinar la elaboración y análisis de los estados financieros del FONADE;
- Orientar y coordinar los informes financieros y demás documentos requeridos por las instituciones internacionales de crédito.
- Desempeñar las funciones de secretaría de la Junta Directiva, refrendar sus actos y expedir las certificaciones;
- Coordinar con la Oficina Jurídica la revisión legal de los proyectos de resoluciones, contratos y en general de los actos administrativos que deban ser sometidos a la aprobación o firma del director general;
- Refrendar los actos administrativos que produzca la Dirección General y cuyos asuntos tengan relación con esta subdirección y velar por el cumplimiento de las normas y disposiciones que regulen los procedimientos y trámites del FONADE;
- Dirigir y coordinar la administración de personal del FONADE, orientando la gestión hacia el desarrollo de la persona y acatando las disposiciones que sobre la materia determine el Gobierno Nacional;
- Dirigir y coordinar la prestación de los servicios administrativos y la ejecución de los programas adoptados sobre la materia, orientando la gestión hacia el desarrollo de la Entidad.
- Llevar la representación del director general cuando éste lo estime conveniente;
- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 8, son funciones de la División de Desarrollo Administrativa las siguientes:

- Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con la administración, selección, capacitación, bienestar, registro y control del personal de la Entidad, orientando la gestión hacia el desarrollo integral del funcionario y velando por el cumplimiento de las normas vigentes sobre el particular;

- Informar a las entidades correspondientes sobre las novedades que se produzcan en el FONADE;
- Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con adquisiciones, suministros, almacenamiento, cuentas, mantenimiento, correspondencia, transporte, aseo, cafetería y demás servicios administrativos, orientándolos hacia el desarrollo de la Entidad;
- Expedir las certificaciones que soliciten los funcionarios y exfuncionarios sobre su situación laboral en la Entidad;
- Elaborar los proyectos de providencias sobre las diferentes situaciones administrativas del personal del FONADE;
- Velar por el cumplimiento del sistema de calificación de servicios y de régimen disciplinario aplicable al personal de la Entidad;
- Atender la elaboración de la nómina y efectuar las liquidaciones correspondientes;
- Colaborar con la Oficina Jurídica en la atención de los negocios que se presenten por acciones laborales del personal;
- Definir y desarrollar las características y calidades de las funciones del personal y elaborar el manual de funciones y requisitos de acuerdo con los objetivos dinámicos de la Entidad;
- Desarrollar pautas y materias para la utilización racional y eficiente de los recursos físicos y de los servicios administrativos;
- Organizar y mantener actualizado el registro de proveedores del FONADE;
- Coordinar la elaboración de los planes, programas y presupuestos correspondientes a las actividades que deba adelantar la División de acuerdo con las directrices establecidas por la Entidad, en coordinación con la Oficina de Planeación;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 9, son funciones de la División Financiera las siguientes:

- Coordinar la programación y elaboración del proyecto anual de presupuesto con las demás dependencias del FONADE;
- Coordinar la ejecución, registro, control y modificaciones del presupuesto y presentar los informes correspondientes, de acuerdo con las normas legales;
- Expedir los certificados que sobre disponibilidad presupuestal le sean solicitados por las diferentes dependencias del FONADE;
- Diseñar y proponer estrategias para la utilización de los recursos financieros de la Entidad;
- Coordinar y controlar el manejo presupuestal y contable de la Entidad, de acuerdo con las normas legales;
- Establecer la programación de los pagos de acuerdo con las obligaciones contraídas;
- Estudiar y proponer a la Subdirección Financiera y Administrativa los métodos y procedimientos que considere necesarios para el eficiente manejo contable de los recursos del FONADE;
- Dirigir la elaboración de los balances y estados financieros de la Entidad con los análisis y recomendaciones pertinentes, así como la presentación de los informes y documentos contables que legalmente deba presentar;

- Presentar a la Subdirección Financiera y Administrativa los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 10, son funciones de la División de Tesorería las siguientes:

- Estudiar y proponer políticas sobre las condiciones financieras en que deban ejecutarse las operaciones que realice FONADE;
- Recaudar, efectuar y responder por los distintos ingresos y pagos que se realicen a través de la Tesorería del FONADE;
- Manejar y responder por los valores y documentos negociables de la Entidad entregados para su custodia;
- Gestionar los desembolsos y restituciones de fondos ante las agencias internacionales que hayan otorgado empréstitos al FONADE;
- Tramitar la apertura de cuentas corrientes, previa autorización de la Dirección General;
- Expedir certificaciones sobre pagos, descuentos y retenciones efectuados por FONADE;
- Producir informes sobre las inversiones y el estado de las cuentas y depósitos que se encuentren en caja y bancos;
- Presentar y tramitar ante las entidades pertinentes los informes y documentos que ellas requieran;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 11, son funciones de la Subdirección de Proyectos las siguientes:

- Dirigir y coordinar la evaluación de las solicitudes de financiación presentadas por los diversos organismos del sector público o privado para la ejecución de estudios y efectuar las recomendaciones que sean pertinentes;
- Financiar, racionalizar, organizar y coordinar la consultoría nacional;
- Velar por la organización y actualización del registro de consultores, de conformidad con la ley y la reglamentación interna del FONADE;
- Estudiar y proponer políticas relativas a términos, monto y condiciones de las financiaciones que otorgue el FONADE, en coordinación con la Subdirección Financiera Administrativa y la Oficina de Planeación;
- Refrendar los actos del director general, cuya naturaleza sean asuntos de la Subdirección de Proyectos;
- Llevar la representación del director general cuando éste lo estime conveniente;
- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 12, son funciones de la División de Estudios de Infraestructura las siguientes:

- Adelantar la Evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que, en materia de energía, transporte, saneamiento, comunicaciones y minería, presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;

- Controlar y evaluar el desarrollo técnico de los proyectos o estudios financiados, correspondientes a la División;
- Presentar a la Subdirección de Proyectos los informes que le sean solicitados sobre el desarrollo de sus funciones;
- Evaluar las solicitudes de financiación de los estudios de prefactibilidad sectorial y subsectorial que tengan por finalidad la preparación de proyectos específicos o la cuantificación de inversiones en un sector de la economía nacional;
- Colaborar con la Oficina Jurídica en la revisión de los contratos de préstamos que celebre el FONADE, para financiar los estudios;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 13, son funciones de la División de Estudios de Desarrollo las siguientes:

- Adelantar la evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que, en materia de desarrollo regional y urbano, turismo, educación, salud, justicia y de trabajo y seguridad social, presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;
- Adelantar la evaluación de las solicitudes de financiación de estudios que, en materia de industria, agroindustria, agropecuaria, pesca, recursos naturales, informática, ciencias económicas y administrativas presenten al FONADE las entidades públicas y privadas;
- Evaluar el impacto de los proyectos o estudios financiados correspondientes a la División;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 14, son funciones de la División de Consultoría las siguientes:

- Organizar, actualizar, mantener y divulgar el Registro de Consultores Nacionales y Extranjeros;
- Fomentar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales a través de la financiación reembolsable de sus actividades;
- Promover el intercambio nacional e internacional de experiencias con las distintas personas públicas o privadas cuyas actividades estén relacionadas con la consultoría;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 15, son funciones de la Subdirección Comercial las siguientes:

- Asistir al director general en el diseño, administración, ejecución y control de los programas de promoción de la Entidad y servicio al cliente que adelante el FONADE;
- Colaborar con la Dirección General en la fijación de estrategias para el adecuado servicio a los préstamos otorgados por la Entidad;
- Asesorar al prestatario en los trámites legales, administrativos y financieros que requiera para la obtención de un préstamo;
- Llevar la representación del director general cuando éste lo estime conveniente;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 16, son funciones de la División de Servicio al Cliente las siguientes:

- Establecer un sistema de atención personalizada a los clientes del FONADE, a través de una asignación de los mismos;
- Orientar, apoyar y asesorar al prestatario en los trámites legales, administrativos y financieros, tanto internos como externos, que requiera para el desarrollo del préstamo;
- Mantener una comunicación activa y permanente con los prestatarios, obteniendo y administrando la información necesaria para el desarrollo de los préstamos otorgados por FONADE;
- Coordinar y ejecutar el proceso de facturación y el pago de la amortización a los créditos otorgados por FONADE;
- Informar a la Subdirección Financiera y Administrativa y a la Oficina Jurídica sobre los préstamos que presenten mora en el pago de las amortizaciones;
- Presentar informes periódicos sobre la situación de las amortizaciones y desembolsos y sobre proyecciones de los mismos para los préstamos otorgados por el FONADE;
- En coordinación con la Oficina de Planeación, establecer mecanismos y procedimientos ágiles para el cumplimiento de su función;
- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Artículo 17, son funciones de la División de Promoción las siguientes:

- Ejecutar las políticas y estrategias encaminadas a lograr una adecuada promoción de los servicios y actividades del FONADE;
- Promover y divulgar el registro de consultores del FONADE;
- Inducir y captar demandas de crédito en sectores de desarrollo prioritarios, según las políticas y programas del Gobierno Nacional;
- Establecer la demanda de crédito del FONADE, de acuerdo con las políticas y programas del Gobierno Nacional;
- Ubicar los servicios de manera más cercana al cliente, investigando sobre las entidades y personas a través de las cuales se puedan ejecutar las acciones del FONADE;
- Visitar a los clientes potenciales del FONADE, poniéndolos en conocimiento de los servicios que presta la Entidad;
- Diseñar, proponer y ejecutar programas de divulgación de los servicios del FONADE;
- Las demás que le sean asignadas y correspondan a la naturaleza de la dependencia.
- Decreto 2168 de 1992

Este decreto se expide, al igual que el anterior, con el fin de reglamentar una reestructuración dentro del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE, sin embargo, en cuanto a su estructura no se presenta ningún cambio. La única novedad impartida por la norma fue la delimitación de nuevas funciones para el Gerente General, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Artículo 9º: el Gerente será un agente del presidente de la República, de su libre nombramiento y remoción, quien será el representante legal de la entidad.

- Artículo 10: El Gerente tendrá las siguientes funciones:
  1. Llevar a cabo las políticas, planes y programas que señale la Junta Directiva;
  2. Celebrar los contratos de la entidad, con el lleno de los requisitos que determine la ley, los estatutos y los reglamentos;
  3. Nombrar y remover, de conformidad con las atribuciones conferidas por la Junta Directiva y la ley, el personal de la entidad;
  4. Constituir apoderados para que representen la entidad en asuntos judiciales o extrajudiciales;
  5. Convocar a la Junta Directiva a sesiones extraordinarias cuando lo considere pertinente;
  6. Las demás que le asignen los estatutos.
  
- Decreto 2606 de 1998

Este último se expide con el fin de *reglamentar parcialmente el decreto 2168 de 1992* (el anterior). Sin embargo, no presenta funciones de las unidades administrativas.

### 3.4.3. Producción documental identificada en el FUID

Para este cuarto período de vida institucional, se identificó producción de 14 unidades administrativas de las 15 existentes en las fuentes referenciadas, las cuales son: Dirección General, Asesoría Jurídica, Oficina de Planeación, División de Sistemas, Subdirección Financiera y Administrativa, División de Desarrollo Administrativo, División Financiera, División de Tesorería, Subdirección de Proyectos, División de Estudios de Infraestructura, División de Consultoría, Subdirección Comercial, División de Promoción y División de Servicio al Cliente. Quedando una entrega de 14 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 43.449 expedientes, de 4.543.555 folios que equivalen a 757 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 4			
Actas de Comité de Archivo	Comprobantes de Desembolsos	Informes Consolidados de Quejas y Reclamos	Plan Estratégico Institucional
Actas de Comité de Compras	Comprobantes de Funcionamiento	Informes Contables	Planes de Acción Institucional
Actas de Comité de Comunicaciones	Comprobantes de Ingresos y Egresos	Informes de Auditoria	Planes de Contingencia y Continuidad del Negocio
Actas de Comité de Conciliación	Comprobantes de Pagos	Informes de Cartera	Planes de Cuentas
Actas de Comité de Contratación	Comprobantes de Almacén	Informes de Comisión de Servicios	Planes de Mejoramiento Institucional
Actas de Comité de Crédito	Conceptos Jurídicos	Informes de Ejecución Presupuestal	Planes de Sistemas

Actas de Comité Directivo	Conciliaciones Bancarias	Informes de Evaluación al Sistema Contable	Planes de Transferencias Documentales
Actas de Comité Integral de Riesgos	Consecutivos de Correspondencia Enviada y Recibida	Informes de Gestión	Planos
Actas de Comité Operativo	Consecutivos de Facturas	Informes de novedades de personal	Polizas de Aseguramiento de Bienes
Actas de Comité Paritario de Salud Ocupacional	Contratos de Funcionamiento	Informes de Rendición de Cuentas	Portafolio de Inversiones
Actas de Control Interno Disciplinario	Contratos Derivados de la Misionalidad	Informes de Saneamiento Contable	Procesos Disciplinarios
Actas de Entrega de Cargo	Convenios	Informes Financieros	Procesos Judiciales
Actas de Inspección de Almacén	Correspondencia Enviada y Recibida	Tablas de Retención Documental	Procesos y Procedimientos
Actas de la Junta de Licitaciones	Cotizaciones	Instrumentos de Control de Entrada de Personal	Programas de Bienestar Social
Actas de la Junta Directiva	Cuentas Contables	Inventarios de Almacén	Programas de Capacitación Institucional
Actas de Liquidación	Cuentas de Inversiones	Inventarios de Baja de Elementos	Programas de Salud Ocupacional
Actas de Posesión	Declaraciones Tributarias	Inventarios de Entrada y Salida de Almacén	Propuestas de Financiación
Actas de Reunión	Decretos	Inventarios Documentales de Archivo de Gestión	Propuestas Económicas
Actas de Saneamiento Contable	Derechos de Petición	Inventarios Documentales de Archivo Central	Propuestas Técnicas
Acuerdos de la Junta Directiva	Diagnóstico de las unidades	Libro Mayor y de Balance	Proyecciones Económicas
Anteproyecto de Presupuesto	Directorio de Consultores	Libros Contables Auxiliares	Proyectos de Financiación
Arqueo de Caja Menor	Documentos Doctrinales	Libros de Socios y Accionistas	Registros de Proveedores
Avalúos Comerciales	Escrituras Públicas	Libros Diarios	Registros de Solicitud de Bienes de Consumo
Biblioteca	Estados Financieros	Manuales de Contratación	Registros de Solicitud de Desembolsos
Boletines de Caja y Bancos	Estudios de Factibilidad	Manuales de Funciones	Registros de Solicitud de Préstamos
Boletines Diarios de Tesorería	Estudios de Prefactibilidad	Manuales de Operaciones	Registros de Soporte Técnico
Boletines Informativos	Estudios de Técnicos	Manuales de Procedimientos	Registros del Buzón de Sugerencias
Certificados Contables	Estudios de Mejoramiento Institucional	Mapa de Riesgos Institucional	Registros de Operaciones de Caja Menor
Certificados de Disponibilidad Presupuestal	Fideicomisos	Nóminas	Reglamentos Internos de Trabajo
Certificados de Retención en la Fuente	Historiales de Bienes Inmuebles	Notas Contables	Reportes de Amortización de Créditos
Certificados Laborales	Historiales del Parque Automotor	Novedades de Nómina	Reportes de Parafiscales e Incentivos
Circulares	Historias Laborales	Ordenes de Servicio	Resoluciones

Comprobantes de Balances	Informes a Entes de Control	Ordenes de Suministro	Soportes de la Comisión de Servicios
--------------------------	-----------------------------	-----------------------	--------------------------------------

### 3.5. Período 5: 2004 – 2007

El gobierno presidencial de Andrés Pastrana Arango, a nivel político se caracterizó por la búsqueda de la paz; sin embargo, el resultado no fue tan exitoso como se esperaba. Por el contrario, el conflicto armado aumentó significativamente, situación que puso en riesgo la estabilidad social y económica del país. Para explicar parte de este incremento, solo a nivel de secuestros, entre 1998 y el año 2002, se alcanzaron a registrar 5.351 casos (con un aproximado de 1.337 casos anuales), comparados con los 113 secuestros anuales que se daban durante la década de los 80<sup>50</sup>.

Ante esta situación que desbordó totalmente los límites conocidos en el país, surge la candidatura presidencial de Álvaro Uribe Vélez, quien prometió *mano dura contra la insurgencia*. Su programa de gobierno se centró en la Política de Seguridad Democrática, con la cual buscaría la recuperación del orden en el país y el crecimiento económico. Su implementación fue apoyada por el gobierno norteamericano y estaba pensada en tres frentes principalmente: el control del territorio por parte del Estado, el aumento de la confianza inversionista, y la cohesión social.<sup>51</sup>

Con respecto al segundo punto que es el que afecta al tema de estudio, es importante mencionar que la confianza para hacer inversiones en el país se estaba perdiendo considerablemente. Por citar un ejemplo tomado de las cifras establecidas por el Banco de la República, a nivel de inversión extranjera directa, en 1997 hubo un flujo de inversión de \$5.564 millones de dólares, para 1998, fue solo de US\$2.829 millones y para 1999 fue de tan solo US\$1.507 millones<sup>52</sup>.

Ante lo cual, el 15 de noviembre del año 2002, Álvaro Uribe como presidente electo, presentó su Plan Nacional de Desarrollo ante el Consejo Nacional de Planeación (CONPES) en el que propuso la construcción de un *Estado Comunitario* que permitiera el impulso del crecimiento económico del país,

<sup>50</sup> Redacción El País (2013). *El secuestro, un flagelo que ha afectado a 39.058 colombianos*. Archivo del periódico El País. Tomado de: <https://www.elpais.com.co/judicial/el-secuestro-un-flagelo-que-ha-afectado-a-39-058-colombianos.html>.

<sup>51</sup> GARZÓN TRIANA, Laura María (2011) *Análisis de los tres principales objetivos estratégicos de la política de seguridad democrática: Consolidación del control estatal del territorio, confianza inversionista y cohesión social (2002- 2006)*, Tesis de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Bogotá. Pág. 5. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35827/Maria%20Camila%20Rend%c3%b3n%20Chaverra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>52</sup> RAMÍREZ MOLINARES, Carlos Vicente (2010) *La inversión extranjera directa en Colombia, años 1990- 2009*. Publicación de Saber, Ciencia y Libertad. Pág. 5. Recuperado de: [Dialnet.uniroja.es](http://dialnet.uniroja.es)

la generación de nuevos empleos y el acceso a los mercados financieros y servicios internacionales, entre otros. Para lo cual se aprobaron los siguientes planes<sup>53</sup>:

- Impulso a la vivienda y a la construcción,
- Impulso a la exploración y explotación de hidrocarburos,
- Impulso al transporte masivo y mantenimiento y conservación de carreteras,
- Optimización en prestación y reestructuración de empresas de servicios públicos domiciliarios,
- Promoción y estímulo de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Planes en los cuales FONADE participó activamente, con la celebración de contratos y apoyo a los proyectos “*mediante la financiación y administración de estudios y la coordinación de las etapas de preparación y puesta en marcha*”.<sup>54</sup> Es importante aclarar también, que la entidad era la encargada de realizar los estudios de prefactibilidad, factibilidad, gerencia e interventoría, para lo cual, una publicación interna denominada Guía para la gestión de proyectos, definía cuales eran las actividades necesarias para la planificación, formulación, evaluación, ejecución y operación de los proyectos, frente a lo cual se tiene que<sup>55</sup>:

- Un proyecto de inversión: Es una propuesta de acción que implica la utilización de recursos para solucionar un problema o una necesidad humana. Se constituye por un conjunto de información procesada, con objetivos claros, delimitados y coherentes, orientado a la generación de bienes y servicios sobre la optimización de los recursos.
- Un estudio de prefactibilidad: Es un análisis más profundo de las alternativas seleccionadas del perfil del proyecto. Se caracteriza por contener la elaboración y la evaluación más detallada de cada uno de los componentes del proyecto, tales como el estudio de mercado, técnico, organizacional, legal, ambiental, financiero y socio-económico. Este estudio permite generar mayor juicio para descartar un proyecto, o en su defecto con un resultado de que la solución planteada. Sin embargo, para pasar al grado de elaboración, se necesita el estudio de factibilidad.
- Un estudio de factibilidad: Es una fase donde se perfecciona y estudia con un alto grado de detalle la alternativa que se ha recomendado, con el fin de comprobar su factibilidad y conveniencia. Si la factibilidad arroja resultados positivos, para iniciar la ejecución del

<sup>53</sup> ROLDÁN LUNA, Diego (2003) *El Plan de Desarrollo 2002- 2006, Hacia un Estado Comunitario: algunas implicaciones para el conjunto de la economía y su proyección al campo colombiano*. Revista Sociedad y Economía, número 4 edición de abril. Universidad del Valle, Cali- Colombia. Págs. 3 y 5. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/996/99617936013.pdf>.

<sup>54</sup> Fondo Financiero de Proyectos de desarrollo -FONADE y el Centro de Estudios Colombianos -CEC (2001) *Guía para la gestión de proyectos*. Departamento de Divulgación de la Universidad La Gran Colombia, Bogotá. Página 66

<sup>55</sup> Ibidem. Páginas 3 a la 7.

proyecto, se deben efectuar estudios complementarios relacionados con los diseños preliminares que permitan la ejecución del proyecto.

- Los diferentes tipos de proyectos de inversión pública: identifican, evalúan, ejecutan y operan una variada serie de proyectos de acuerdo con el Plan de Desarrollo Nacional, entre los que se encuentran vigentes los siguientes grupos:
  - A. Un proyecto de infraestructura: tienen como objeto generar o facilitar las condiciones para promover el desarrollo socioeconómico. Están orientados a propiciar actividades productivas que induzcan a la inversión. Algunos de estos pueden ser: proyectos de vías, electrificación, telefonía, distritos de riego, entre otro.
  - B. Proyectos productivos: tienen como finalidad crear e incrementar la capacidad de transformación de insumos y materias primas, con el objeto de producir bienes destinados al mercado. Por ejemplo: Proyectos agropecuarios de producción básica, proyectos agroindustriales, proyectos industriales, y proyectos mineros entre otros.
  - C. Proyectos sociales: tienen como objeto satisfacer las necesidades básicas mediante el aprovechamiento inmediato de los bienes y servicios producidos. Por ejemplo: Proyectos de salud, recreación, educación y saneamiento básico, entre otros.
  - D. Proyectos programa y estudios básicos: tienen como finalidad garantizar el apoyo requerido por los proyectos descritos anteriormente. Se presentan procesos de capacitación, alfabetización, y educación ciudadana, con el fin de fortalecer la capacidad para que la población obtenga beneficios de los otros proyectos. Por su parte, los estudios básicos están orientados a posibilitar la identificación de nuevos proyectos.

Finalmente, en cuanto a la estructura organizacional de la entidad, dentro del gobierno de Álvaro Uribe Vélez, se sancionó el Decreto 288 del 29 de enero de 2004, por medio del cual se modificará la estructura orgánica a partir de una gerencia y tres subgerencias. Administrativamente, el artículo 2 define el objeto de la entidad como un fondo encargado de ser *agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas.*

Adicionalmente, el artículo 13 establece que la junta directiva podrá determinar la planta de personal, según esta nueva estructura, la cual deberá ser sometida la aprobación del gobierno nacional. En cumplimiento de este último artículo, el 10 de marzo se expide la Resolución 052 de 2004, por medio de la cual se crean y organizan los grupos internos de trabajo de FONADE. Con este acto administrativo se conforma la entidad a partir de 15 unidades administrativas. Posteriormente, en el mes de agosto del mismo año, se expide la Resolución 196, con la que se configuran 2 nuevos grupos de trabajo, para un total de 17 dependencias.

El día 6 de agosto de 2006, Álvaro Uribe termina su mandato presidencial, sin embargo, del proceso electoral, es reelegido presidente y continúa en el cargo hasta el 6 de agosto de 2010. Dentro de este segundo gobierno, se expide la Resolución 087 del 25 de mayo de 2007, la cual modificó una parte la estructura orgánica; principalmente, en lo referente a la subdivisión de un grupo de la gerencia general, la reasignación de funciones para el grupo de trabajo de procesos y contabilidad y la creación y supresión de otras dependencias.

Para finalizar, es importante aclarar que la implementación del programa de Seguridad Democrática generó grandes adelantos en el país, como resultado del ingreso de nuevos capitales, expresados en la recuperación de la confianza de la inversión extranjera. Por ejemplo, en el informe realizado por Álvaro Uribe Vélez al congreso en el año 2010, se establece que, los niveles de inversión privada pasaron del 9.9% en el 2002 a un 22.5% para la vigencia 2009<sup>56</sup>.

### 3.5.1. Estructura orgánica del período

En cuanto a la estructura orgánica del período, el Decreto 288 de 2004 establece la conformación de las grandes secciones de la entidad a cargo de la:

1. Gerencia General
2. Subgerencia Técnica
3. Subgerencia Administrativa
4. Subgerencia Financiera

Por su parte, la Resolución 052 de 2004, crea los grupos internos de trabajo para cada una de las secciones antes mencionadas, a saber:

1. Gerencia General
  - 1.1 Planeación y Riesgos
2. Asesoría Jurídica
  - 2.1 Contratación y Apoyo Asesoría Jurídica
3. Asesoría Control Interno
  - 3.1 Control Interno
4. Subgerencia Técnica
  - 4.1 Estudios Previos
  - 4.2 Evaluación y Contratación
  - 4.3 Ejecución y Liquidación
  - 4.4 Evaluación de Proyectos
5. Subgerencia Administrativa
  - 5.1 Servicios Generales

---

<sup>56</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2010) *Informe al Congreso, Álvaro Uribe Vélez 2010*. Publicado por la Imprenta Nacional en el mes de julio. Página 29. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Informe\\_Presidente\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Republica\\_2010.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Informe_Presidente_al_Congreso_de_la_Republica_2010.pdf)

- 5.2 Recursos Humanos
- 5.3 Tecnología y Procesos
- 5.4 Desembolsos
- 6. Subgerencia Financiera
  - 6.1 Negociación
  - 6.2 Presupuesto
  - 6.3 Contabilidad
  - 6.4 Estructuración de Proyectos

Por otra parte, la Resolución 196 de 2004, modifica una parte de la Resolución 052 del mismo año, integrando la Banca Multilateral a la Subgerencia Técnica y el grupo de Pagaduría a la Subgerencia Administrativa.

Adicionalmente, se sancionó la Resolución 087 del año 2007, que modifica en parte las dos resoluciones anteriores, principalmente, en cuanto a la supresión de los grupos de: Planeación y Riesgos y el de Presupuesto; la creación de nuevas funciones para la Subgerencia Técnica y el Grupo de Contabilidad, que a partir de esa fecha se denominara Contabilidad y Presupuesto; y la creación del Grupo de Trabajo de Procesos, dependiente de la Subgerencia Administrativa. Dando como resultado los siguientes cambios orgánicos:

- 1. Gerencia General
  - 1.1 Planeación
  - 1.2 Gestión de Riesgos
- 2. Subgerencia Financiera
  - 2.1 Presupuesto y Contabilidad
- 3. Subgerencia Administrativa
  - 3.1 Procesos

Finalmente, de la revisión de los inventarios, se encontró el Acta de la Junta Directiva N° 492 del 2007, en la cual se mencionan unas dependencias que no están relacionadas en los actos administrativos, las cuales fueron: el grupo de Tecnología y Servicios Administrativos, ambas de la Subgerencia Administrativa; y el grupo de Crédito y Cartera dentro de la Subgerencia Financiera.

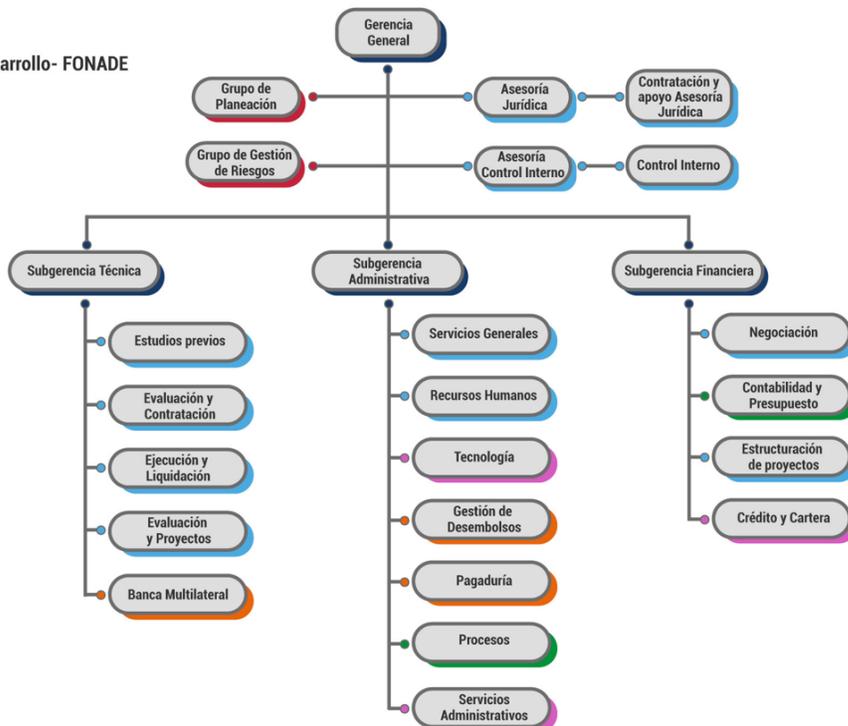
Por lo tanto y a manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el quinto período de vida institucional, que abarca entre 2004 y 2007 es:

**Organigrama período 5 de 2004 - 2007**

Organigramas de las Tablas de Valoración Documental  
 ENTerritorio 1959 - 2018  
 Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
 Quinto período: 2004 - 2007



Fuentes Primarias	
Color	Descripción
Dark Blue	Decreto 288 de 2004 Estructura de FONADE
Light Blue	Resolución 052 de 2004 Grupos Internos de Trabajo
Orange	Resolución 196 de 2004 Grupos Internos de Trabajo
Green	Resolución 87 de 2007 Grupos Internos de Trabajo
Red	Acta 488 y 486 de la Junta Directiva 2007
Pink	Acta 492 de la Junta Directiva de 2007



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 5 de 2004 a 2007
100	Gerencia General
110	Grupo de Planeación
120	Grupo de Gestión de Riesgos
130	Asesoría Jurídica
131	Contratación y Apoyo Asesoría Jurídica
140	Asesoría Control Interno
141	Control Interno
200	Subgerencia Técnica
210	Estudios Previos
220	Evaluación y Contratación
230	Ejecución y Liquidación
240	Evaluación y Proyectos
250	Banca Multilateral
300	Subgerencia Administrativa
310	Servicios Generales

320	Recursos Humanos
330	Tecnología
340	Gestión de Desembolsos
350	Pagaduría
360	Procesos
370	Servicios Administrativos
400	Subgerencia Financiera
410	Negociación
420	Contabilidad y Presupuesto
430	Estructuración de Proyectos
440	Crédito y Cartera

### 3.5.2. Funciones de las unidades administrativas

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 288 de 2004

A partir de este acto administrativo, se aprueba la modificación de la estructura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE. En cuanto a sus funciones generales, el artículo 3, establece que se podrán realizar:

- Promover, estructurar, gerenciar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo financiados con recursos de fuentes nacionales o internacionales.
- Realizar las gestiones necesarias para garantizar la viabilidad financiera del Fondo y la de los proyectos que administra o ejecutar.
- Celebrar contratos de financiamiento y descontar operaciones para estudios y proyectos de desarrollo.
- Realizar operaciones de crédito externo o interno con sujeción a las normas legales vigentes.
- Captar ahorro interno mediante la emisión de bonos, celebrando los contratos garantía y agencia o pago a que hubiere lugar para estos efectos, en las condiciones que autorice el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Bancaria.
- Celebrar contratos para administrar recursos destinados a la ejecución de proyectos y para el desarrollo de esquemas de gerencia de proyectos.
- Realizar operaciones de financiamiento no reembolsable con recursos del presupuesto nacional o con utilidades líquidas asignadas a la entidad sin deteriorar su patrimonio en términos reales.
- Vender o negociar su cartera o efectuar titularización pasiva de la misma.

- Prestar asesoría y asistencia técnica a entidades públicas y privadas en materias relacionadas con proyectos de desarrollo.
- Prestar servicios de asesoría, estructuración y reestructuración financiera y de banca de inversión.
- Impulsar la consultoría nacional en sectores vinculados con el desarrollo.
- Realizar inversiones de portafolio con los recursos que reciba en desarrollo de su objeto social.
- Manejar las cuentas en moneda nacional o extranjera necesarias para su operación o el desarrollo o la ejecución de proyectos que ejecute o administre.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

De manera específica, en cuanto a las funciones de las unidades administrativas, se tiene que:

El artículo 8, establece que las funciones de la Gerencia General son las siguientes:

- Ejercer la representación legal de la entidad. Los representantes legales suplentes serán los definidos en los estatutos de la entidad.
- Dirigir, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes y programas del Fondo.
- Nombrar, remover y contratar a los servidores públicos del Fondo, efectuar los traslados y remociones y dirigir las políticas de administración de personal de conformidad con las normas vigentes.
- Distribuir el personal de la planta de personal teniendo en cuenta la estructura, planes, programas, proyectos del Fondo.
- Constituir apoderados para que representen al Fondo en asuntos judiciales o extrajudiciales.
- Organizar, dirigir y controlar de conformidad con las directrices trazadas por la Junta Directiva, las actividades de la entidad.
- Suscribir los actos, convenios y contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas al Fondo, con arreglo a las disposiciones vigentes.
- Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva los proyectos de estatutos internos y someterlos a concepto previo del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Crear y organizar, mediante acto administrativo los Grupos Internos de Trabajo permanentes o transitorios, teniendo en cuenta la estructura, los planes y programas institucionales.
- Cumplir y hacer cumplir los Acuerdos de la Junta Directiva.
- Adoptar los reglamentos, el manual específico de funciones y requisitos, y los manuales de procedimiento, necesarios para el cumplimiento de las funciones del Fondo.
- Someter a consideración y aprobación de la Junta Directiva el anteproyecto de presupuesto, sus adiciones, traslados, así como los Estados Financieros de conformidad con lo señalado por la Superintendencia Bancaria, y las disposiciones legales sobre la materia que le sean aplicables.

- Presentar para consideración y aprobación de la Junta Directiva los planes y programas que se requieran para el desarrollo del Fondo.
- Controlar el manejo de los recursos financieros.
- Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio del Fondo.
- Rendir informes generales y periódicos a la Junta Directiva de acuerdo al reglamento;
- Rendir los informes requeridos por los Organismos de Control, y demás autoridades competentes.
- Ordenar los gastos con cargo al presupuesto, conforme a las normas vigentes, los estatutos y los Acuerdos de la Junta Directiva y delegar esta función de conformidad con las disposiciones legales vigentes;
- Definir las políticas referidas al diseño e implementación del sistema de control interno y dirigir lo relacionado con el Control Disciplinario Interno de conformidad con la ley;
- Las demás funciones que le sean asignadas.

El artículo 9, establece que las funciones de la Subgerencia Técnica son las siguientes:

- Propender por la eficacia de la gestión operativa en la administración y control de los proyectos observando el estricto cumplimiento de las políticas definidas por la Junta Directiva y la Gerencia del Fondo de acuerdo con los principios de la función administrativa.
- Dirigir las relaciones derivadas de las líneas de servicio.
- Coordinar las actividades relacionadas con la negociación, estudios previos, contratación, ejecución y liquidación, para la ejecución de proyectos.
- Prestar servicios de asesoría técnica en cualquiera de las fases del ciclo de proyectos de desarrollo.
- Evaluar las líneas de servicio de la entidad, revisar su pertinencia y definir los ajustes necesarios para adecuarlos a las necesidades de los clientes.
- Estudiar las propuestas del Gobierno Nacional y de los entes territoriales para establecer las posibilidades de oferta de servicios y diseñar nuevas líneas dentro de su objeto.
- Diseñar y someter a consideración del Gerente del Fondo las políticas y estrategias comerciales y de mercadeo, y dirigir y controlar su implementación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Diseñar y coordinar la ejecución de las estrategias para fortalecer y mantener las relaciones con los segmentos del mercado objetivo y promocionar los productos y servicios de la entidad.
- Coordinar la realización de alianzas estratégicas y convenios especiales de cooperación técnica y comercial para la venta de servicios y la ampliación de la participación del Fondo en su mercado objetivo.
- Liderar la identificación, diseño e implementación de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

El artículo 10, establece que las funciones de la Subgerencia Administrativa son las siguientes:

- Asesorar al Gerente del Fondo en la formulación de las políticas, planes y programas en lo relacionado con la administración del talento humano y dirigir y controlar su implementación de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.
- Asesorar al Gerente del Fondo en la formulación de las políticas, planes y programas relacionados con la administración de los recursos físicos e informáticos necesarios para el funcionamiento del Fondo y la ejecución de los programas del mismo.
- Dirigir y coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de las normas y las disposiciones que regulen los procedimientos y trámites administrativos internos, al igual que aquellas que rigen el funcionamiento del Fondo.
- Trazar las políticas y programas de administración, bienestar social, selección, registro y control, capacitación, incentivos y desarrollo del talento humano y dirigir su gestión.
- Preparar para la firma del Gerente del Fondo los informes que solicite la Contraloría General de la República y otros organismos de control.
- Atender las quejas o reclamos que presenten los funcionarios o ciudadanos sobre el desempeño de las dependencias o personas que laboran en el Fondo, evaluar la magnitud de las fallas y dar traslado, en caso que lo amerite, a la autoridad competente.
- Velar por el cumplimiento de las normas y los reglamentos del régimen disciplinario y adelantar la primera instancia de las investigaciones disciplinarias al interior del Fondo.
- Elaborar los estudios y presentar propuestas sobre la organización y desarrollo administrativo, simplificación, agilización y modernización de trámites y procedimientos, desconcentración de funciones y demás asuntos relacionados con la gestión y métodos de trabajo.
- Dirigir y coordinar los procesos para la aplicación oportuna, ágil y eficaz del sistema de pagos que aplica el Fondo.
- Formular e implementar estrategias de comunicación interna, externa y publicitaria en el Fondo.
- Las demás que le sean asignadas.

El artículo 11, establece que las funciones de la Subgerencia Financiera son las siguientes:

- Planear, dirigir y controlar la ejecución de las políticas y estrategias financieras del Fondo de acuerdo con las normas legales y los lineamientos de la Junta Directiva y del Gerente.
- Dirigir, coordinar y responder por el adecuado manejo y control de los dineros y títulos que por diversos conceptos reciba el Fondo, conforme a los lineamientos de la Junta Directiva y la Gerencia.
- Dirigir, coordinar y responder por la contabilidad y supervisar los registros contables y presupuestales de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes y las instrucciones que al respecto impartan las entidades competentes.
- Dirigir el proceso de negociación de inversiones y decidir sobre la estructura del portafolio del Fondo y de recursos de terceros a cargo del Fondo, de acuerdo con las políticas establecidas por la Junta Directiva y la Gerencia.

- Dirigir la elaboración de los presupuestos financieros y controlar su ejecución de acuerdo con las prioridades, planes, programas y proyectos señalados por la Junta Directiva y la Gerencia.
  - Planear, dirigir, controlar y responder por la gestión contable del Fondo con el fin de obtener estados financieros actualizados y que reflejen la realidad financiera del Fondo, que permitan contar con una herramienta de gestión;
  - Verificar y responder por el cumplimiento de las normas tributarias.
  - Preparar los informes financieros que establezcan las normas vigentes y los requeridos por la Junta.
  - Preparar y someter a consideración del Gerente del Fondo el anteproyecto de presupuesto anual de funcionamiento de la entidad y, una vez aprobado por la Junta Directiva, dirigir su ejecución.
  - Dirigir y coordinar la actividad Presupuestal y financiera del Fondo.
  - Desarrollar esquemas para la optimización financiera de los flujos de dinero de los proyectos, de acuerdo con la información suministrada por la subgerencia técnica.
  - Realizar actividades de asesoría financiera, estructuración y reestructuración financiera, consecución de recursos, evaluación financiera de proyectos y banca de inversión, dentro de las líneas de servicio.
  - Implantar y cumplir las políticas, metodologías y procedimientos definidos por el Comité Integral de Riesgos, la Junta Directiva y la Superintendencia Bancaria.
  - Las demás que le sean asignadas.
- Resolución 052 de 2004

Con la sanción de este acto administrativo, se aprobó la creación de nuevos grupos internos de trabajo dentro del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo- FONADE. En cuanto a las funciones, el artículo 2 presenta:

#### Planeación y Riesgos (Grupo Interno de la Gerencia General)

1. Participar en la formulación del Plan Estratégico y Planes de Acción de la entidad (diagnóstico, definición de políticas, objetivos, metas, acciones e indicadores) y realizar su consolidación.
2. Coordinar la realización de los planes de acción por todas las dependencias de la entidad.
3. Elaborar el diagnóstico financiero de la entidad y las proyecciones correspondientes.
4. Apoyar a la Gerencia General en la toma de decisiones para la entidad.
5. Elaborar los informes periódicos de gestión de la entidad y suministrar la información pertinente a las áreas que lo soliciten.
6. Ejecutar todas las actividades relacionadas con la medición, análisis y gestión de riesgos para la entidad.
7. Administrar los sistemas de Gestión de Activos y Pasivos, Riesgo de Contraparte y Riesgos de Tesorería, GAP y Proyecciones.

8. Participar en los Comités que le sean asignados por su superior inmediato.
9. Identificar por sectores económicos los proyectos de los convenios a desarrollar por parte de la entidad.
10. Llevar estadísticas de ejecución de los convenios.
11. Presentar informes de evaluación y medición del impacto social de los proyectos.
12. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Contratación y Apoyo Asesoría Jurídica (Grupo Interno de Asesoría Jurídica)

1. Orientar todos los procesos contractuales que se lleven a cabo en la entidad.
2. Prestar asesoría jurídica en materia contractual a todas las dependencias de la organización.
3. Prestar asesoría jurídica en la elaboración de pliegos de condiciones, términos de referencia y/o reglas de participación para los diferentes procesos de selección que adelante la entidad.
4. Revisar e impartir aprobación a los documentos contractuales que por su naturaleza deban ser suscritos por una instancia superior.
5. Proyectar los conceptos y actos administrativos que tengan su origen en la Gerencia General, Subgerencias o en la Asesoría Jurídica.
6. Velar por la confiabilidad de la información que genera la dependencia, ya sea hacia otras unidades dentro de la entidad, o hacia entidades externas, ya sea de vigilancia y control y/o cualquier otra instancia que la requiera.
7. Coordinar de acuerdo con las directrices del Asesor Jurídico las actividades propias del grupo de contratación y apoyo Asesoría Jurídica.
8. Aprobar las garantías de los contratos.
9. Suscribir las certificaciones que en relación con la documentación contractual soliciten a la entidad.
10. Participar activamente en los Comités de que haga parte o sea invitado.
11. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Control Interno (Grupo Interno de la Asesoría de Control Interno)

1. Preparar, presentar e implementar programas para evaluar el sistema de control interno en cada una de las dependencias de la entidad.
2. Verificar y recomendar el cumplimiento oportuno y eficaz de la ejecución de los procesos y procedimientos de FONADE.
3. Aplicar la metodología de evaluación del sistema de control interno, analizar los resultados y presentar los informes correspondientes.
4. Medir el cumplimiento del Plan Estratégico y de los Planes de Acción.
5. Coordinar la elaboración de respuestas e informes para entes de control y consolidar dicha información.

6. Verificar que las actividades ejecutadas en desarrollo del objeto de la entidad cumplan con las leyes, normas y procedimientos legales.
7. Promover en la entidad la Cultura de Autocontrol.
8. Actualizar periódicamente el Manual de Control Interno, de acuerdo con la normatividad vigente, en los temas de evaluación y monitoreo a los procesos y procedimientos.
9. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Estudios previos (Grupo Interno de la Subgerencia Técnica)

1. Realizar el análisis financiero, jurídico, técnico y operativo del negocio y elaborar los documentos en los que se informen los resultados; recomendando ajustes en caso necesario.
2. Efectuar la revisión del proyecto a ejecutar y formular las recomendaciones que correspondan.
3. Efectuar el análisis de los riesgos de realizar un contrato y regular de manera expresa en las reglas de participación las soluciones para cada uno de estos riesgos de tal forma que no se genere el pago de mayores valores por parte de los clientes de FONADE.
4. Analizar conjuntamente con el gerente de convenio los estudios, diseños y especificidades de los programas y proyectos.
5. Elaborar un plan de contratación mensualizado de acuerdo con la programación prevista por los gerentes de proyecto. Ajustar la ficha técnica del proyecto en caso de ser necesario.
6. Verificar la existencia de la totalidad de estudios, licencias y permisos requeridos para la ejecución de un proyecto.
7. Realizar los análisis pertinentes para determinar la disponibilidad de recursos del convenio/proyecto a ejecutar, la forma de pago y su correspondencia con el valor al que se pretende contratar.
8. Colaborar al gerente de convenios en la realización de los cronogramas del proyecto y de procesos de selección a adelantar en el desarrollo del mismo.
9. Verificar las condiciones y precios de mercado, determinando los costos y valores existentes en el lugar del cumplimiento de la prestación y las condiciones de pago que pretende proponer FONADE a los oferentes.
10. Realizar los estudios previos que requiera la celebración del contrato o efectuar una revisión de los mismos.
11. Elaborar las reglas de selección de contratistas.
12. Mantener una relación de todos los procesos de contratación y consultas de mercado desarrolladas mensualmente.
13. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Evaluación y Contratación (Grupo Interno de la Subgerencia Técnica)

1. Coordinar las audiencias aclaratorias de las reglas de participación.

2. Elaborar los análisis técnicos, legales, económicos y financieros a las ofertas presentadas en los procesos de selección.
3. Preparar y presentar el informe de evaluación.
4. Coordinar las audiencias para apertura de sobre económico y recomendaciones de adjudicación.
5. Presentar recomendaciones sobre las propuestas presentadas en los procesos de selección.
6. Proyectar la determinación que ponga fin a los procesos selectivos.
7. Llevar un registro de los procesos desarrollados con toda la información pertinente.
8. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Ejecución y Liquidación (Grupo Interno de la Subgerencia Técnica)

1. Coordinar las actividades requeridas para la ejecución de los diferentes convenios de la entidad, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes.
2. Administrar los recursos profesionales y logísticos asignados de los convenios.
3. Realizar el seguimiento, supervisión y control a los convenios, vigilando el cumplimiento de las obligaciones de las partes.
4. Realizar el seguimiento a la gestión de los Gerentes y Supervisores de Convenios.
5. Coordinar la atención a los requerimientos de los Gerentes y Supervisores de los convenios.
6. Elaborar y presentar con la periodicidad que se requiera, los diferentes informes sobre la gestión que se realiza en desarrollo de los convenios y contratos.
7. Atender directamente las relaciones con los clientes, mediante el desarrollo de diferentes actividades y tareas de orden administrativo y técnico.
8. Monitorear y actualizar la estructura de costeo y tasas de interés diseñadas para cada línea de negocio.
9. Revisar y contestar la correspondencia rutinaria de su competencia, de acuerdo con las exigencias del desarrollo de los negocios y solicitudes de los clientes.
10. Absolver consultas, prestar asistencia técnica y emitir conceptos en los asuntos encomendados por la Subgerencia Técnica y la Gerencia General.
11. Velar por el cumplimiento, la capacidad y la calidad de la ejecución del proyecto.
12. Presentar documento de la evaluación de ejecución.
13. Coordinar el cierre y liquidación de los convenios y contratos.
14. Hacer seguimiento de la ejecución técnica de los proyectos.
15. Llevar un control de avance de cada uno de los convenios y costos generados por su administración.
16. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Evaluación de Proyectos (Grupo Interno de la Subgerencia Técnica)

1. Implementar la metodología de evaluación de proyectos, que se desarrolle conforme a los requerimientos específicos de los proyectos que adelanta FONADE.
2. Identificar las variables de éxito o criterios para evaluación (evaluación de los productos finales e intermedios del proyecto) y realizar la evaluación.
3. Elaborar los flujos de caja para el proyecto y las necesidades de la organización.
4. Elaborar informes de gestión y evaluación de resultados.
5. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Servicios Generales (Grupo Interno de la Subgerencia Administrativa)

1. Participar en la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas y los planes generales de la entidad y específicamente en lo referente a los asuntos de Servicios Generales (administración y control de los servicios de aseo, vigilancia, mantenimiento, seguimiento de servicios públicos, adecuación, readecuación y traslado de espacios de trabajo, entre otros), Recursos Físicos (adquisición, administración y seguimiento a los activos de la entidad), Archivo y Correspondencia.
2. Aportar iniciativas para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, la ejecución y el control de los programas de recursos físicos, archivo y correspondencia.
3. Asistir a los directivos de FONADE en la adecuada aplicación de las normas relativas a los servicios generales, recursos físicos, archivo y correspondencia.
4. Responder por el presupuesto de la dependencia en tiempo y forma.
5. Coordinar la administración y actualización de la base de datos del registro de proponentes, así mismo propender por la utilización de esta en los procesos de selección que desarrolle la entidad.
6. Participar en el proceso de diseño, actualización y revisión a la página Web.
7. Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con los asuntos de servicios generales, recursos físicos, archivo y correspondencia.
8. Participar, conjuntamente con las áreas responsables, en la preparación y elaboración del presupuesto de gastos de funcionamiento y contribuir en el control de ejecución y seguimiento del mismo.
9. Dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas con la publicidad.
10. Realizar seguimiento a los pagos efectuados en la contratación de funcionamiento de FONADE.
11. Dirigir y coordinar los programas de adquisición de elementos de consumo y devolutivo, inmuebles, el levantamiento y administración de los inventarios de activos y mantenimientos de los mismos.
12. Dirigir y coordinar los programas de contratación de los servicios requeridos para la buena marcha de la entidad y la protección de sus recursos.
13. Dirigir, coordinar y controlar la prestación de los servicios administrativos y de apoyo logístico, necesarios para la buena marcha de la entidad.
14. Expedir certificaciones administrativas relacionadas con contratación y prestación de servicios.

15. Responder por la administración, actualización y controles de los seguros de activos fijos, vehículos y equipos de propiedad de FONADE.
16. Recibir y ordenar el trámite de las peticiones de interés general, de interés particular, de información y de consulta, relacionados con los asuntos o actividades que sean de competencia de FONADE.
17. Informar periódicamente a la Gerencia General sobre los servicios en los cuales se presenten el mayor número de quejas y reclamos y las recomendaciones sugeridas por los particulares cuyos objetivos sean: mejorar el servicio, racionalizar el empleo de los recursos y hacer más participativa la gestión pública.
18. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Recursos Humanos (Grupo Interno de la Subgerencia Administrativa)

1. Programar, organizar y controlar todos los aspectos relacionados con la administración del personal de FONADE, tales como planta, vacantes existentes, registro y control del personal, etc., en coordinación con los jefes de las distintas áreas de la entidad.
2. Diseñar, proponer, desarrollar y hacer seguimiento a las acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional de la entidad.
3. Planear, ejecutar y realizar seguimiento a las labores desarrolladas con las funciones de bienestar social, capacitación y salud ocupacional.
4. Propender por la actualización permanente de las hojas de vida y demás documentos relacionados con los funcionarios de la entidad.
5. Recomendar acciones encaminadas a mantener actualizado el manual de funciones y requisitos mínimos y velar por su estricto cumplimiento. Así mismo, velar por el desarrollo, aprobación, actualización y divulgación del Reglamento Interno de Trabajo de la entidad.
6. Actualizarse permanentemente sobre toda la normatividad aplicable en materia de administración de personal y atender, en coordinación con la Asesoría Jurídica, los aspectos jurídicos-legales, relacionados con esta materia.
7. Realizar la liquidación de nómina, prestaciones sociales, aportes de seguridad social, parafiscales, indemnizaciones, liquidaciones, provisiones y demás pagos del personal de la entidad y velar por su confiabilidad.
8. Estudiar, analizar, elaborar, organizar, realizar y hacer seguimiento a los programas de inducción para los nuevos funcionarios de FONADE en coordinación con las demás áreas.
9. Participar en el diseño, organización, coordinación, ejecución y control de los planes, programas, proyectos o actividades relacionados con la evaluación de desempeño en coordinación con las demás áreas.
10. Realizar los trámites pertinentes de las solicitudes de permiso, comisiones, vacaciones y demás asuntos de personal de planta de FONADE.
11. Coordinar y velar por el cabal cumplimiento de los procesos correspondientes a la vinculación del personal temporal requerido por la entidad.
12. Expedir certificaciones laborales y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia General.

13. Coordinar y realizar trámites requeridos para la contratación y pago de servicios personales. Así mismo, administrar, controlar y manejar los sistemas de información relacionados con estos procesos.
14. Proponer políticas, normas y procedimientos, y velar por el desarrollo de los trámites que le corresponde dentro del proceso relacionados con el manejo de los viáticos.
15. Proponer programas de incentivos y reconocimiento a los funcionarios de la entidad que se destaquen por su desempeño.
16. Promover entre los funcionarios de FONADE la participación en los programas ofrecidos por la entidad en Capacitación, Salud Ocupacional y Bienestar Social y coordinar con la Caja de Compensación Familiar la prestación de servicios oportunos.
17. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Tecnología y Procesos (Grupo Interno de la Subgerencia Administrativa)

1. Aplicar conocimientos, principios y técnicas de su disciplina académica encaminados al cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia General de FONADE en materia de Tecnología y Procesos.
2. Diseñar políticas, procedimientos, estrategias, metodologías y planes de acción que apoyen el logro de los objetivos institucionales en materia informática y de procesos.
3. Administrar los recursos informáticos para el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia General, tendientes a satisfacer las necesidades institucionales y de los clientes.
4. Planear y dirigir el desarrollo de proyectos de mejoramiento y/o tecnología, que contribuyan a mejorar la calidad y la productividad de la entidad
5. Planear el desarrollo del plan de seguridad y contingencia a nivel de informática.
6. Planear el establecimiento y actualización de estándares para el desarrollo y/o adquisición de sistemas.
7. Administrar el recurso humano a su disposición.
8. Planear, ejecutar y evaluar los proyectos tecnológicos.
9. Desarrollar planes específicos para la puesta en funcionamiento de las aplicaciones existentes.
10. Investigar y promover el uso de nuevas tecnologías informáticas.
11. Fomentar la cultura del uso de la tecnología.
12. Propender por el uso óptimo de los recursos informáticos.
13. Dotar a la dependencia de las herramientas tecnológicas requeridas para una adecuada gestión.
14. Ejercer la interventoría de los contratos y proyectos tecnológicos asignados.
15. Dotar a la Institución con los medios adecuados sobre la seguridad de la información.
16. Responder por el presupuesto de la dependencia en tiempo y forma.
17. Asesorar el proceso contractual con las personas naturales o jurídicas que apoyarán el desarrollo y/o adquisición de sistemas, el mantenimiento de hardware y software, y la interventoría de contratos.
18. Planear, diseñar, desarrollar e implementar normas y procedimientos eficientes, oportunos y controlables para el correcto flujo, procesamiento y utilización de la información que se genera

en la entidad en cumplimiento de su objeto social. Así mismo, mantener actualizadas dichas normas y procedimientos.

19. Desarrollar un trabajo de mejoramiento continuo a través de la optimización de los procesos, procedimientos y métodos de trabajo.
20. Establecer y velar por la estandarización de formas, documentos y manuales de la entidad.
21. Realizar estudios de mejoramiento organizacional definiendo la estructura, funciones y cargas de trabajo.
22. Participar en un trabajo de mejoramiento continuo a través de la automatización de los procesos.
23. Fomentar la cultura de servicio en el personal de la dependencia.
24. Inculcar en el personal de la dependencia la filosofía de la calidad total y el mejoramiento continuo.
25. Implementar herramientas de gestión del personal (administración por objetivos y métodos de evaluación).
26. Evaluar la gestión de las personas naturales o jurídicas que se contraten para apoyar la labor de la dependencia.
27. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Desembolsos (Grupo Interno de la Subgerencia Administrativa)

1. Apoyar a la Subgerencia Técnica en el seguimiento y análisis del componente presupuestal de los convenios suscritos en el giro ordinario del negocio de FONADE.
2. Coordinar las labores de control presupuestal de los ingresos y egresos de los recursos de los convenios suscritos por FONADE, en concordancia con las políticas establecidas por la Gerencia General.
3. Propender por el registro, administración y actualización de la información pertinente en el sistema de información presupuestal disponible para este fin.
4. Expedir las asignaciones y plan de pagos del giro ordinario del negocio de FONADE.
5. Coordinar todas las actividades relacionadas con el trámite de pagos.
6. Administrar el manejo de los recursos financieros de la entidad a través de los procesos propios de la gestión de pagaduría, con la eficiencia, seguridad y oportunidad que exige una adecuada administración.
7. Manejar las claves de los sistemas transaccionales y las firmas registradas ante las entidades financieras.
8. Administrar los sistemas transaccionales y de custodia de títulos valores utilizados por la entidad, de acuerdo con las atribuciones definidas (Deceval, DCV).
9. Coordinar el manejo y control de las cuentas bancarias de FONADE y velar porque se lleven los libros requeridos.
10. Asegurar que se cumplan los controles y procedimientos establecidos para reducir el riesgo operativo e informar de los errores y discrepancias detectados.

11. Mantener bajo su custodia los títulos valores y demás documentos que acreditan la existencia de los activos corrientes de la entidad o que ella administra y de las obligaciones contraídas con terceros.
12. Coordinar la preparación, organización, elaboración, control y entrega de los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos, conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuestales, contables y fiscales vigentes y con la periodicidad establecida.
13. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Negociación (Grupo Interno de la Subgerencia Financiera)

1. Hacer la colocación de los excedentes de liquidez en instrumentos de mercado de capitales mediante la constitución de portafolios de inversión tanto de los recursos de los convenios como de los propios de FONADE, bajo parámetros de seguridad y mínimo riesgo y buscando la generación de la mayor rentabilidad posible y por ende el mayor retorno sobre los montos administrados, teniendo en cuenta todas las variables de costo, plazo, liquidez, riesgo y rentabilidad que se presentan.
2. Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente respecto al manejo del portafolio de inversiones expedida por los organismos de control sobre Inversiones.
3. Efectuar la negociación de compra-venta de divisas directamente con el sector financiero.
4. Garantizar la consecución oportuna de fondos, para cubrir los desembolsos provenientes de las obligaciones contractuales tanto de los convenios como FONADE con los clientes. La gestión realizada debe buscar siempre el mayor beneficio para la entidad y debe hacerse con base en los procedimientos autorizados para tal fin.
5. Cumplir con parámetros de seguridad en el cierre de las operaciones, con el registro de las mismas dejando constancia de las condiciones y términos de la negociación, incluyendo aspectos como la contraparte, el monto, la tasa pactada, el plazo y el cumplimiento, entre otros. (La entidad debe procurar que las operaciones efectuadas vía telefónica sean grabadas).
6. Validar con la dependencia respectiva, los valores de redención y el monto de los cobros de intereses de las inversiones de portafolio, aclarando cualquier diferencia que se llegue a presentar.
7. Establecer en coordinación con las dependencias relacionadas, los procedimientos que permitan definir la información requerida para elaborar el flujo de caja de la entidad.
8. Establecer en coordinación con la subgerencia técnica y los funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos, los sistemas que sirvan para proyectar y controlar los flujos de caja de los convenios administrados.
9. Realizar informes de gestión en los que se analicen los resultados obtenidos, con destino a las directivas de la entidad a través del Comité Integral de Riesgos.
10. Proponer al Comité Integral de Riesgos, a través de los funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos, nuevas oportunidades de negocio

(productos/mercado) para su aprobación e inclusión en la política de gestión de riesgos de la entidad.

11. Participar activamente en el desarrollo del Plan de Contingencia de Sistemas que permita a la entidad actuar rápida y eficientemente ante un posible siniestro o emergencia y se minimicen sus consecuencias en la actividad de la negociación.
12. Realizar un seguimiento a las mediciones de riesgo elaborados por funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos en el mercado de capitales.
13. Contribuir al desarrollo comercial de FONADE mediante el estudio e investigación de las mejores oportunidades de colocación de recursos.
14. Dar apoyo a las diferentes dependencias de FONADE que requieren del concurso de los funcionarios encargados de la negociación.
15. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Presupuesto (Grupo Interno de la Subgerencia Financiera)

1. Participar en la formulación, elaboración, ejecución, evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad y específicamente en lo referente al manejo presupuestal.
2. Apoyar a la Gerencia General y centros de responsabilidad en el seguimiento y análisis de los planes de la entidad en su componente presupuestal.
3. Hacer el control presupuestal de los ingresos y egresos de los recursos del Presupuesto Nacional y de los recursos propios de FONADE.
4. Elaborar los Certificados de Disponibilidad y Registros Presupuestales y Ordenes de Pago, tanto para aquellos recursos propios de FONADE, como para los recursos asignados como unidad ejecutora del Presupuesto Nacional que administra la entidad.
5. Certificar la disponibilidad presupuestal de recursos para efectuar los pagos de los diferentes compromisos adquiridos por la entidad.
6. Llevar a cabo el control a la ejecución presupuestal de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes.
7. Realizar los trámites presupuestales necesarios para ejecutar los recursos que se asignen a FONADE como unidad ejecutora del Presupuesto Nacional.
8. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Contabilidad Subgerencia Financiera

1. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones relativas a la información contable y tributaria, dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, tales como presentación y transmisión de estados financieros, declaraciones

tributarias, certificados de retención en la fuente, medios magnéticos, requerimientos de información, entre otros.

2. Coordinar y controlar que las operaciones se registran contablemente con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad legal vigente.
3. Coordinar y controlar la elaboración, presentación y sustentación de los Estados financieros de la entidad y demás información requerida de acuerdo con las normas legales vigentes.
4. Certificar con su firma los Estados Financieros y demás documentos de índole contable que se requieran en cumplimiento de las obligaciones que debe cumplir la entidad.
5. Velar porque se efectúe el análisis, control y seguimiento contable a las cuentas del Balance General, del Estado de Resultados y demás información que se genere en la dependencia, con el fin de garantizar su razonabilidad, confiabilidad y veracidad.
6. Coordinar con las demás dependencias de la entidad los requerimientos de información necesarios para el registro oportuno y confiable de la información contable.
7. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

#### Estructuración de Proyectos Subgerencia Financiera

1. Participar en la formulación, coordinación, ejecución, evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad y específicamente en lo referente a estructuración de proyectos.
2. Coordinar el seguimiento de los convenios interadministrativos en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de asesoría financiera, estructuración y reestructuración financiera, consecución de recursos, evaluación financiera de proyectos y banca de inversión y velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la entidad para el desarrollo de estos convenios.
3. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los convenios relacionados con asesoría financiera, estructuración y reestructuración financiera, consecución de recursos, evaluación financiera de proyectos y banca de inversión.
4. Apoyar a FONADE en la identificación y evaluación de entidades objeto de alianzas con el fin de cumplir con los objetivos de estructuración de proyectos.
5. Coordinar la elaboración de los conceptos requeridos para viabilizar los negocios de estructuración de proyectos.
6. Realizar diagnóstico sobre la fase del proyecto (se encuentra en datos iniciales, prefactibilidad, factibilidad, ampliación), verificar la consistencia de la información y su alcance.
7. Establecer alternativas para desarrollo del proyecto y evaluar la viabilidad financiera de las mismas.
8. Consolidar informe técnico, legal, financiero, social y presentar para aprobación.
9. Desempeñar las demás funciones asignadas por el superior inmediato y aquellas inherentes a la naturaleza de la dependencia.

- Resolución 196 de 2004

A partir de este acto administrativo se estable la creación de tres grupos internos de dependientes: uno de la subgerencia Técnica y los otros dos, de la Subgerencia Administrativa. Las funciones de estos nuevos grupos son:

El grupo interno de Banca Multilateral tendrá asignadas según establece el artículo 2 las siguientes funciones:

1. Realizar el análisis financiero, jurídico y operativo del negocio y elaborar los documentos en los que se informen los resultados y recomendar ajustes en los casos que sea necesario.
2. Efectuar la revisión de los Proyectos a ejecutar y formular las recomendaciones que correspondan.
3. Efectuar el análisis de los Riesgos de los Contratos que se suscriban en desarrollo de los Convenios asignados.
4. Analizar los estudios, diseños y especificidades de los programas y proyectos a cargo del grupo de Banca Multilateral.
5. Elaborar un plan de contratación mensualizado de acuerdo con la programación prevista en los Convenios a cargo del Grupo.
6. Apoyar la realización de la programación de cada uno de los proyectos asignados al Grupo de banca Multilateral y la realización del correspondiente presupuesto.
7. Elaborar los documentos de precalificación y los pedidos de propuesta de acuerdo con los parámetros establecidos en los Empréstitos o contratos de Cooperación, en coordinación con el Grupo de Estudios Previos.
8. Mantener una relación de todos los procesos de Contratación que se adelanten al interior del Grupo.
9. Tramitar la legalización de los contratos derivados de los Convenios a cargo del grupo.
10. Realizar las audiencias aclaratorias de los procesos de Selección y de los Pedidos de Propuestas adelantados por el Grupo, en coordinación con el Grupo de Estudios Previos.
11. Elaborar los análisis técnicos, legales, económicos y financieros de las ofertas presentadas en los procesos de selección desarrollados al interior del Grupo, en coordinación con el Grupo de Evaluación y Contratación.
12. Preparar y presentar los Informes de Evaluación en los procesos de selección a cargo del Grupo y recomendar la aceptación de la mejor oferta, de acuerdo con, los términos de referencia y las normas aplicables al proceso, todo lo anterior en coordinación con el Grupo de Evaluación y Contratación.
13. Generar los registros de los procesos desarrollados por el Grupo de Banca Multilateral con toda la información pertinente y coordinar con los Grupos de Trabajo Estudios Previos, Evaluación y Contratación y Asesoría Jurídica el suministro de información a las entidades y

- organismos de control, así como mantener actualizada la información de procesos, contratos y legalizaciones.
14. Realizar las actividades requeridas para la ejecución de los diferentes Convenios de la Entidad, que se adelanten al interior del Grupo de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes.
  15. Realizar el seguimiento, supervisión y control a los Convenios a cargo del Grupo, vigilando el cumplimiento de las obligaciones de las partes.
  16. Realizar el seguimiento a la gestión de los Supervisores de Convenios y Contratos asignados al Grupo.
  17. Elaborar y presentar con la periodicidad que se requiera, los diferentes informes sobre la gestión que se realiza en desarrollo de los convenios y contratos asignados al Grupo de Banca Multilateral.
  18. Atender directamente las relaciones con los Clientes, mediante el desarrollo de diferentes actividades y tareas de orden administrativo y técnico de todos los Convenios y Contratos asignados al Grupo.
  19. Monitorear y actualizar la estructura de costeo y tasas de interés diseñadas la línea de negocio de los Convenios asignados al Grupo.
  20. Velar por el cumplimiento, la capacidad y la calidad de la ejecución de los proyectos que se desarrollen al interior del Grupo.
  21. Presentar documento de evaluación a la ejecución de los proyectos a cargo del Grupo.
  22. Realizar el cierre y liquidación de los Convenios y Contratos asignados al tiempo.
  23. Llevar un control de avance de cada uno de los Convenios a cargo de los costos generados por su administración.

El grupo interno de Desembolsos tendrá asignadas según establece el artículo 3 las siguientes funciones:

1. Administrar, analizar y realizar el seguimiento del componente presupuestal de los Convenios suscritos en el giro ordinario del negocio de FONADE.
2. Registrar y realizar el control presupuestal de los ingresos y egresos de -los. recursos de los Convenios suscritos por FONADE.
3. Efectuar el registro, administración y actualización de la información pertinente en el sistema de información presupuestal existente para este fin.
4. Monitorear y actualizar la información relacionada con los costos de los servicios' que presta FONADE.
5. Apoyar permanentemente a los Gerentes de Proyecto con el análisis, preparación y presentación de informes relacionados con la ejecución presupuestal de los Convenios.
6. Expedir las asignaciones presupuestales requeridas para soportar la contratación y los pagos orientados al giro ordinario.
7. Realizar el Plan de Pagos de los desembolsos originados por el giro ordinario del negocio de FONADE.
8. Coordinar todas las actividades relacionadas con el trámite de pagos.

9. Realizar la generación mensual del cierre presupuestal y los ajustes a que haya lugar.
10. Manejo del Cali Center.
11. Análisis, control y seguimiento de la información que soporta los desembolsos

El grupo interno de Pagaduría tendrá asignadas según establece el artículo 4 las siguientes funciones:

1. Administrar los recursos financieros de la entidad a través de los procesos propios de la gestión de Pagaduría, con la eficiencia, seguridad y oportunidad que exige una adecuada administración.
2. Efectuar los pagos a terceros generados en marco de líneas de negocio de la entidad, de acuerdo con los procedimientos establecidos para tal fin.
3. Generar los comprobantes de ingreso y egreso con sus respectivos soportes.
4. Manejar las claves de los sistemas transaccionales y las firmas registradas ante las entidades financieras.
5. Administrar los sistemas transaccionales y de custodia de títulos valores utilizados por la entidad, de acuerdo con las atribuciones definidas (DECEVAL, DCV).
6. Realizar el manejo y control de las cuentas bancarias de FONADE y garantizar se lleven los libros requeridos.
7. Asegurar que se cumplen los controles y procedimientos establecidos pan: el riesgo operativo e informar de los errores y discrepancias detectados.
8. Mantener bajo su custodia las chequeras en uso e inventario, requeridas por la Entidad para la realización de los pagos por este medio.
9. Preparar, organizar, elaborar, controlar y entregar los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos, conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuéstales, contables y fiscales vigentes y con la periodicidad establecida.
10. Realizar el soporte operativo de las operaciones de inversión realizadas por la Entidad, según lo establecido en el manual de inversiones

- Resolución 87 de 2007

Por medio de este acto administrativo se suprimen unas dependencias, se adicionan nuevas funciones y finalmente se crean nuevas dependencias, con el fin de mejorar los procesos que viene desarrollando la entidad. Los principales cambios presentados son:

Artículo tercero, asignar al grupo de trabajo Planeación, las siguientes funciones:

1. Realizar la planeación, -seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
2. Diseñar, implementar y administrar herramientas para el monitoreo de la gestión institucional.
3. Coordinar la implementación de la Política Social promovida por la Gerencia General y realizar el seguimiento y la evaluación de su impacto.

4. Apoyar a la Gerencia General en el seguimiento y evaluación de los Acuerdos de Gestión.
5. Realizar análisis financieros y presupuestales con el fin de medir la evolución en el desempeño de la gestión institucional.
6. Diseñar, formular y administrar el modelo de proyecciones financieras de corto, mediano y largo plazo.
7. Definir metodologías y parámetros para evaluar la rentabilidad en la cadena de valor de FONADE.
8. Coordinar el diligenciamiento y envío de la encuesta de Índice de Integridad de las Entidades Públicas, realizar el seguimiento de sus resultados y proponer las acciones de mejora respectivas

Artículo quinto, asignar al Grupo de Trabajo denominado Gestión de Riesgos, las siguientes funciones:

1. Desarrollar y proponer metodologías y procedimientos para la identificación, medición, valoración y control de los riesgos a los que se puede ver expuesta la Entidad (liquidez, mercado, contraparte, operacional).
2. Realizar la medición, seguimiento y control de los riesgos acorde con las metodologías aprobadas.
3. Definir fuentes independientes para captar las variables de mercado (precios, tasas, volatilidades) necesarias para medir y valorar riesgos.
4. Revisar y validar periódicamente las metodologías de valoración de instrumentos financieros aplicadas en la Entidad y efectuar monitoreos a la valoración de las posiciones a precios de mercado.
5. Validar periódicamente los modelos y sistemas de información utilizados en la gestión de riesgos y proponer e implementar ajustes y mejoras a los mismos.
6. Elaborar propuestas sobre límites de riesgo y elevarlas al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.
7. Notificar los límites aprobados a las áreas e instancias que correspondan.
8. Verificar, monitorear y controlar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por la Junta Directiva.
9. Monitorear y controlar la liquidez de la Entidad en función de los límites establecidos.
10. Analizar las solicitudes de excesos de límites y presentarlas a consideración del Comité Integral de Riesgos y la Junta Directiva.
11. Evaluar las situaciones de exceso en las posiciones y notificar los incumplimientos de límites a la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
12. Analizar, en términos de riesgo, las propuestas con relación a nuevos productos, operaciones o actividades de Tesorería.
13. Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la Entidad ante una
14. Analizar la solvencia de los emisores y contrapartes y formular propuestas de asignación de cupos de inversión y/o contraparte con base en las metodologías y procedimientos definidos
15. Realizar un seguimiento periódico a las condiciones de mercado y notificar a la Alta Gerencia, al Comité Integral de Riesgos y al Grupo de Negociación cuando se presenten variaciones sustanciales en los factores de riesgo que puedan afectar el valor de los activos o el patrimonio de la entidad.

16. Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
17. Administrar el registro de eventos de riesgo operativo y coordinar la recolección de la información.
18. Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo operativo, con el propósito de evaluar su efectividad.
19. Evaluar el impacto de las medidas de control potenciales para cada uno de los eventos de riesgo identificados y medidos.
20. Establecer y monitorear el perfil de riesgo operativo individual y consolidado de la entidad, e informarlo a la Junta Directiva, la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
21. Diseñar, implementar y elaborar reportes internos y externos que recojan aspectos como:
  - Descripción resumida de las posiciones de mercado.
  - Análisis de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales de las posiciones.
  - Estudio de los perfiles de rentabilidad - riesgo y de la sensibilidad de estos a variaciones de las posiciones.
  - Análisis de simulación de escenarios (stress testing).
  - Evaluación de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos fijados, identificando factores explicativos.
  - Estudio sobre expectativas de evolución de los negocios, tendencias del sector financiero y variables de mercado.
  - Evolución del riesgo operativo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre los mismos

Artículo séptimo, asignar al Grupo de Trabajo denominado Presupuesto y Contabilidad, las siguientes funciones:

1. Participar en la formulación, elaboración, ejecución, evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad y específicamente en lo referente al manejo presupuestal,
2. Apoyar a la Gerencia General y los demás grupos de trabajo en el seguimiento y análisis de los planes de la entidad en su componente presupuestal
3. Llevar a cabo el control de la programación y la ejecución presupuestal de acuerdo con la normas y procedimientos vigentes
4. Elaborar, analizar y presentar a cada uno de los centros de responsabilidad e instancias superiores de FONADE, con la periodicidad que sea requerida, los informes sobre la ejecución presupuestal.
5. Preparar y organizar la elaboración, control y entrega de los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuestales y fiscales vigentes y con la periodicidad establecida.
6. Apoyar a otras dependencias en el control de gestión y generación de los diferentes informes requeridos por clientes internos y externos, relacionados con las actividades que Involucran el componente presupuestal.

7. Registrar, administrar y actualizar la información pertinente en el sistema de información financiero disponible para este fin.
8. Apoyar a la Gerencia General y centros de responsabilidad en el seguimiento y análisis de los planes de la entidad en su componente presupuestal.
9. Hacer el control presupuestal de los ingresos y egresos de los recursos de FONADE.
10. Elaborar los Certificados de Disponibilidad y Registros Presupuestales, para los recursos de FONADE, exceptuando los recursos destinados al giro de los proyectos.
11. Llevar a cabo el control a la ejecución presupuestal de acuerdo con la normas y procedimientos vigentes.
12. Suscribir y certificar los registros presupuestales de compromisos adquiridos por la entidad.

Artículo octavo, asigna nuevas funciones a la Subgerencia Técnica, las cuales quedarán así:

1. Definir y presentar para aprobación de las instancias pertinentes el plan comercial y de mercadeo.
2. Elaborar el material promocional de productos y servicios de la Entidad y realizar la promoción correspondiente.
3. Efectuar los análisis de la competencia de la Entidad, sus tarifas, servicios, prácticas y presentar los informes respectivos.
4. Diseñar nuevos productos y servicios, evaluar la factibilidad de su implementación y definir los procedimientos internos para la prestación del nuevo servicio.
5. Realizar los análisis de viabilidad requeridos para la suscripción de negocios y la ejecución de proyectos.
6. Efectuar análisis del perfil de clientes, formular políticas y mecanismos de servicio al cliente, difundir y socializar las herramientas de servicio al cliente.
7. Realizar la encuesta de satisfacción del cliente, elaborar el informe y emprender las acciones pertinentes para el mejoramiento de los servicios de la Entidad.
8. Coordinar la elaboración de informes de seguimiento de los convenios y proyectos y verificar el cumplimiento de compromisos establecidos en los convenios
9. Realizar la evaluación ex post de los negocios a través de la revisión del cumplimiento del objeto del convenio, en términos de calidad, oportunidad y costo

Artículo noveno, asignar al Grupo de Trabajo denominado Procesos, las cuales quedarán así:

1. Coordinar el diseño e implementación de los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno.
2. Apoyar la formulación y/o modificación de Indicadores de Gestión por procesos.
3. Realizar la evaluación al cumplimiento de mediciones y análisis de indicadores de gestión por procesos.
4. Elaborar los informes de evolución y comportamiento de indicadores de gestión por procesos y presentar a las instancias correspondientes.

- Acta 492 de la Junta Directiva de 2007

Este documento de la Junta Directiva se toma como referente para la creación de nuevas dependencias que no estaban relacionadas dentro de los actos administrativos. En su contenido no se establecen las funciones de estas sino, el reporte de las acciones realizadas durante determinada vigencia.

### 3.5.3. Producción documental identificada en el FUID

Para este quinto período de vida institucional, se identificó producción de las 26 unidades administrativas identificadas en las fuentes referenciadas, las cuales son: Gerencia, con sus respectivos grupos de trabajo y los subgrupos internos de jurídica y control interno; Subgerencia Técnica con sus 5 unidades relacionadas, Subgerencia Administrativa, con sus 7 grupos internos, la Subgerencia Financiera con los últimos 4 grupos. Quedando una entrega de 26 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 56.771.449 expedientes, de 5.853.602 folios que equivalen a 976 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 5			
Acciones de Cumplimiento	Comprobantes de Ingresos y Egresos	Informes de Comisión de Servicios	Planes de Acción Institucional
Acciones de Tutela	Comprobantes de Operación	Informes de Ejecución Presupuestal	Planes de Capacitación Institucional
Acciones Populares	Comprobantes de Pagos	Informes de Evaluación y Medición de Proyectos	Planes de Gestión Ambiental
Actas Comité de Compras	Conceptos Jurídicos	Informes de Gestión	Planes de Manejo de Riesgos
Actas Comité de Conciliación	Conceptos Técnicos	Informes de Rendición de Cuentas	Planes de mejoramiento institucional
Actas Comité de Contratación	Conciliaciones Bancarias	Informes Ejecutivos sobre los Contratos y Convenios	Planes de Pagos
Actas Comité de Crédito	Consecutivo de Correspondencia Enviada y Recibida	Informes Financieros	Planes de Sistemas
Actas Comité de Gerencia	Consecutivos de Facturación	Informes Generales de Riesgos	Planes de Transferencias Documentales
Actas Comité de Saneamiento Contable	Contratos de Funcionamiento	Informes Institucionales de Evaluación del Desempeño	Políticas de Administración de Riesgos
Actas Comité de Selección de la Banca	Contratos Derivados de la Misionalidad	Tablas de Retención Documental	Pólizas de Aseguramiento de Bienes
Actas Comité Gestión Ambiental	Convenios	Instrumentos de Control de Entrada de Personal	Portafolio de Inversiones
Actas Comité Integral de Riesgos	Correspondencia Enviada y Recibida	Planillas de Control de Contratos y Convenios	Procesos Contractuales Declarados Desiertos
Actas Comité Operativo	Cuentas Contables	Planillas de Correspondencia	Procesos de Cobro Coactivo
Actas Control Interno Disciplinario	Cuentas de Inversiones	Planillas de Desembolsos	Procesos Disciplinarios
Actas de Posesión	Declaraciones Tributarias	Inventarios de Almacén	Procesos Jurídicos

Actas de Reunión	Derechos de Petición	Inventarios de Bajas de Bienes	Procesos y Procedimientos
Actas Entrega de Elementos	Diagnóstico de las Unidades	Inventarios de Entrada y Salida de Almacén	Programas de Auditoría
Actas Inspección de Almacén	Estados Financieros	Libro Diario	Programas de Bienestar Social
Actas Junta Directiva	Estudios de Consultoría	Libro Mayor y de Balance	Programas de Divulgación en Medios de Comunicación
Acuerdos de la Junta Directiva	Estudios de Factibilidad	Libros Contables Auxiliares	Programas de Salud Ocupacional
Anteproyecto de Presupuesto	Estudios Económicos	Libros de Socios y Accionistas	Propuestas para Financiación de Proyectos
Arqueo de Caja	Estudios Técnicos	Manuales de Archivo	Registros de Préstamos Documentales
Autorizaciones	Fideicomisos	Manuales de Contratación	Registros de Proveedores
Avalúos Comerciales	Historiales del Parque Automotor	Manuales de Funciones	Registros de Soporte Técnico
Certificados Contables	Historias Laborales	Manuales de Operaciones	Registros de Proveedores
Certificados de Disponibilidad Presupuestal	Indicadores de Gestión	Manuales de Procedimientos	Registros de Soporte Técnico
Certificados de Retención en la Fuente	Informes a Entes de Control	Mapa de Riesgos Institucional	Registros de Operaciones de Caja Menor
Certificados Laborales	Informes Consolidados de Quejas y Reclamos	Nóminas	Reportes de Amortización de Créditos
Circulares Informativas	Informes de Asesoría Financiera a Contratos y Convenios	Notas Contables	Reportes de Parafiscales e Incentivos
Comprobantes de Crédito	Informes de Auditoría	Novedades de Nómina	Resoluciones
Comprobantes de Desembolsos	Informes de Austeridad del Gasto	Plan Anual de Compras	Sistema de Gestión de Calidad
Comprobantes de Funcionamiento	Informes de Cartera	Plan Estratégico Institucional	Soportes de la Comisión de Servicios

### 3.6. Período 6: 2008 – 2011

Álvaro Uribe Vélez inició su segundo mandato presidencial el 7 de agosto de 2006. A diferencia del gobierno anterior, el país se encontraba en mejores condiciones: por un lado, el conflicto armado se había minimizado considerablemente, como resultado de las acciones de fortalecimiento generadas al interior de las Fuerzas Militares; por el otro, desde un aspecto económico, se había logrado recuperar la confianza internacional que impulsaba las lógicas del comercio.

Por citar algunas cifras, frente a la primera afirmación, es claro como el país “pasó de un promedio de 8 secuestros diarios durante los años de 1999 y 2000, a un promedio de un secuestro diario e incluso

menos, en los años 2009 y 2010<sup>57</sup>. Así mismo, con respecto a la inversión extranjera, se estima que, de los US\$ 2.134 millones que ingresaron en el año 2002, en el año 2008 se registró un total de US\$ 9.049 millones<sup>58</sup>. Situación que surgió como resultado de la implementación del Programa de Seguridad Democrática.

Por este motivo, el nuevo Plan Nacional de Desarrollo propuesto para las vigencias 2006- 2010, se mantuvo sobre la idea del Estado Comunitario. El apartado relacionado con la *reducción de la pobreza y la promoción del empleo y la equidad*, se centró el cubrimiento de las necesidades básicas, insatisfechas, la dinamización de la oferta laboral, el aumento del sistema de promoción social, la creación de infraestructura para el desarrollo, y la búsqueda de la equidad en el campo, entre otros<sup>59</sup>. No obstante, la novedad generada a partir de aprobación de este plan se centró en la sanción de la Ley 1151 del 24 de julio de 2007, por medio del cual se reglamenta el Plan Nacional de Desarrollo.

De manera muy puntual, en su artículo 1 se establece claramente que su objetivo era el de continuar con el plan anterior, teniendo como referencia el crecimiento económico y el desarrollo del país. Por otro lado, tras una lectura más general del resto de su articulado, se evidencia una necesidad constante para que las entidades públicas se transformen o actualicen, de manera que se pudiera garantizar la adaptación al nuevo plan. Situación ante la cual, el 24 de julio de 2008, se sancionó el Decreto 2723 de 2008, por medio del cual se aprobó una modificación de la estructura de FONADE.

A partir de este acto administrativo, se empieza a desarrollar por primera vez dentro de la entidad una subgerencia dedicada únicamente a la contratación, la cual se conforma con algunas de las funciones que ejercía la Subgerencia Técnica. Una segunda novedad generada dentro de este período, con respecto al anterior, es frente a la conformación de la Junta Directiva, ya que si bien, para el año 2004, los miembros de la junta eran **i)** el director del Departamento Nacional de Planeación- DNP; **ii)** el subdirector del DNP; **iii)** un delegado del presidente de la República<sup>60</sup>; para el año 2008 el Decreto 3150 del 22 de agosto, estable en su único artículo que los nuevos miembros de la Junta Directiva serán:

1. El director del Departamento Nacional de Planeación, o su delegado;
2. El ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien podrá delegar en el Viceministro de Turismo;
3. El subdirector del Departamento Nacional de Planeación

<sup>57</sup> FUNDACIÓN PAÍS LIBRE, (2011) *Fenomenología del Secuestro en Colombia. Estadísticas y principales obstáculos jurídicos y emocionales en las víctimas. La experiencia de los dos últimos años*. Bogotá- Colombia. Página 4. Recuperado de: <https://www.ideaspaz.org/tools/download/52139>

<sup>58</sup> POLANCO RUIZ, Brigitte (2012) *Confianza Inversionista. Inversión Extranjera Directa en Colombia. Período 2002- 2010*. Tesis de grado de la Universidad del Rosario. Fuente citada de una balanza de pagos del Banco de la República. Página 30. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3656/52866455%20-%202012.pdf?sequence=1>

<sup>59</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, (2007) *Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010. Estado comunitario: Desarrollo para todos*. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá. Páginas Índice general. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND\\_Tomo\\_2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND_Tomo_2.pdf)

<sup>60</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2004), *Decreto 288, por el cual se modifica la estructura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE*. Del 29 de enero, artículo 5.

#### 4. Un delegado del presidente de la República.

Como se puede ver la principal modificación se centró en la inclusión de un representante del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la cual era una entidad reciente, creada a partir de la Ley 790 de 2002, tras la fusión de los Ministerios de Desarrollo Económico y de Comercio Exterior. Según establece el artículo 1 del Decreto 210 del año 2003, fue creada con el objetivo de *“formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnologías, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo”* entre otros.

Posteriormente, con el fin de atender las nuevas necesidades del servicio, al interior de la entidad se sanciona la Resolución 530 del 26 de septiembre de 2008, por medio de la cual se reorganizan las áreas de trabajo, de manera que se cumpla de manera más eficaz y eficiente con los objetivos planteados<sup>61</sup>. En su artículo 1, se establece una conformación de 15 áreas relacionadas en cada una de las 5 secciones presentadas en la norma anterior.

Finalmente, el 6 de agosto del año 2010, Álvaro Uribe terminó su mandato presidencial, dando paso a quien fue su ministro de defensa, Juan Manuel Santos Calderón, quien gobernaría durante el período 2010- 2018. Es importante rescatar una particularidad de este último gobierno, y es con respecto a que si bien, dentro de la campaña se presentó como la reelección de Álvaro Uribe (en el sentido que iba a continuar con todo su programa) en el discurso de posesión, cambio su línea de gobierno, presentándose como “el presidente de la unidad nacional” prometiendo generación de nuevos empleos<sup>62</sup> y una búsqueda alternativa al conflicto armado.

Durante los primeros años de este gobierno presidencial, FONADE aprueba la Resolución 222 del 2010 y la Resolución 243 de 2011, por medio de las cuales se reorganizan nuevas áreas de trabajo, con el fin de poder focalizar más la prestación del servicio. Con la sanción de estos actos administrativos, se da por finalizado el sexto período de vida institucional.

##### 3.6.1. Estructura orgánica del período

En cuanto a la estructura orgánica del período, el Decreto 2723 de 2008 establece la conformación de las grandes secciones de la entidad a cargo de:

##### 1. Gerencia General

<sup>61</sup> FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO (2008), *Resolución 530, por medio de la cual se organizan áreas de trabajo*. Del 26 de septiembre, considerando.

<sup>62</sup> LEÓN, Juanita (2010) *Juan Manuel Santos presidente 2010- 2014*. Artículo de la Silla vacía del 20 de junio. Recuperado de: <https://lasillavacia.com/historias/silla-nacional/juan-manuel-santos-presidente-2010-2014>.

2. Subgerencia Administrativa
3. Subgerencia de Contratación
4. Subgerencia Financiera
5. Subgerencia Técnica

Dando alcance a esta norma, se sanciona la Resolución 530 de 2008, que establece las áreas internas de trabajo de las subgerencias antes mencionadas, las cuales eran:

1. Adscritas a la Gerencia General
  - 1.1 Área de Planeación
  - 1.2 Área de Gestión de Riesgos
2. Adscritas a la Subgerencia Técnica
  - 2.1 Área de Gestión comercial y de Negocios
  - 2.2 Área de Ejecución y Liquidación
3. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
  - 3.1 Área de Servicios Administrativos e Infraestructura
  - 3.2 Área de Recursos Humanos
  - 3.3 Área de Informática
  - 3.4 Área de Procesos
  - 3.5 Área de Pagaduría
4. Adscritas a la Subgerencia Financiera
  - 4.1 Área de Estructuración y Evaluación de Proyectos
  - 4.2 Área de Negociación de Inversiones
  - 4.3 Área de Contabilidad y Presupuesto
  - 4.4 Área de Fondo Gerencia de Proyectos
5. Adscritas a la Subgerencia de Contratación
  - 5.1 Área de Procesos de Selección
  - 5.2 Área de Contratación y Legalización

Una segunda norma para desarrollar es el Decreto 3150 de 2008 el cual, si bien solo desarrolla los roles que deben tener los nuevos miembros de la Junta Directiva, en el parágrafo 2 del artículo 1, establece la existencia de un Asesor Jurídico de FONADE, del cual se establece la conformación de la Oficina de Asesoría Jurídica dependiente de la Gerencia. De igual manera, se toma como referencia primaria el Acta 512 de 2010 de la Junta Directiva de FONADE, para la conformación de la Oficina Asesora de Control Interno.

En cuanto a las modificaciones realizadas sobre la Resolución 530 de 2008, la Resolución 222 de 2010, propone las siguientes modificaciones:

- Creación de nuevas dependencias:
  2. Adscritas a la Subgerencia Técnica
    - 2.1 Área de Ejecución y Liquidación con Recursos Internacionales

- 3. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
  - 3.1 Área de Gestión de Seguridad de la Información
- 5. Adscritas a la Subgerencia de Contratación
  - 5.1 Área de Estudios Previos
  - 5.2 Área de Evaluación
  - 5.3 Área de Banca Multilateral
- Modificación de denominaciones:
  - 3. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
    - 3.3 Área de Tecnología de la Información
  - 4. Adscritas a la Subgerencia Financiera
    - 4.4 Área de Fondo de Ejecución de Proyectos

Mientras que la Resolución 243 de 2011, presenta los siguientes cambios a nivel de estructura orgánica:

- Creación de nuevas dependencias:
  - 1. Adscritas a la Gerencia General
    - 1.1 Área de Planeación y Gestión de Riesgos
  - 3. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
    - 3.1 Área de Organización y Métodos
  - 5. Adscritas a la Subgerencia de Contratación
    - 5.1 Área de Gestión Contractual
- Modificación de denominaciones:
  - 2. Adscritas a la Subgerencia Técnica
    - 2.1 Área Comercial y de Mercadeo
  - 3. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
    - 3.2 Área de Talento Humano

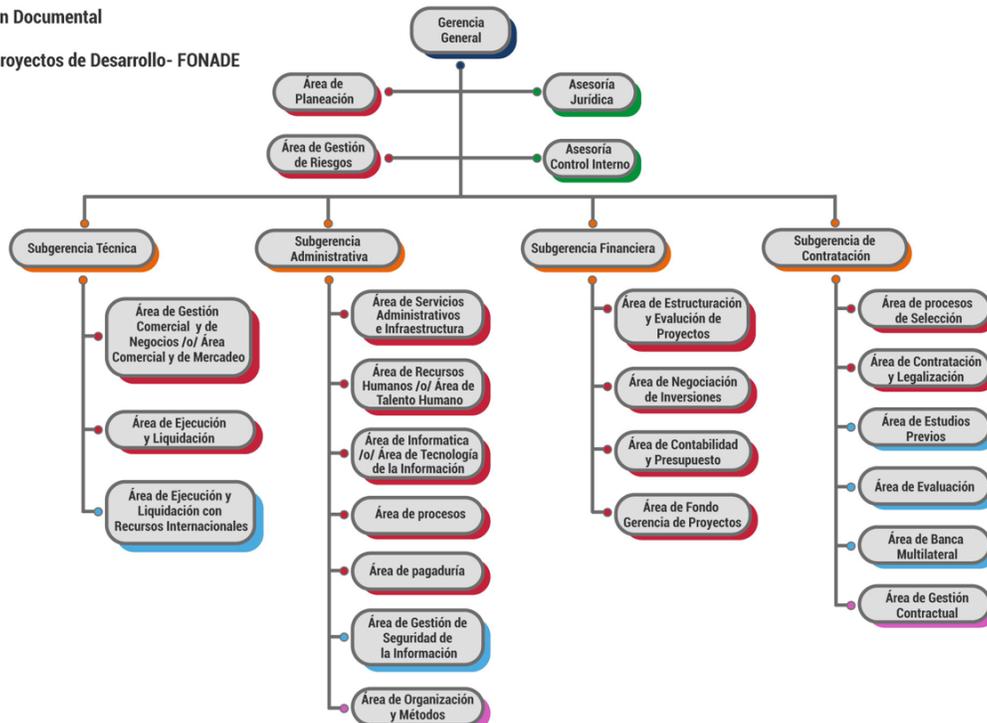
A manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el sexto período de vida institucional, que abarca entre 2008 y 2011 es:

**Organigrama período 6 de 2008 – 2011**

Organigramas de las Tablas de Valoración Documental  
ENTerritorio 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Sexto período: 2008 - 2011



Fuentes Primarias Color / Descripción	
Decreto 2723 de 2008	Estructura de FONADE
Decreto 3150 de 2008	Estructura de FONADE
Resolución 530 de 2008	Grupos Internos de Trabajo
Acta 513 de la Junta Directiva	
Resolución 222 de 2010	Grupos Internos de Trabajo
Resolución 243 de 2011	Grupos Internos de Trabajo



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 6 de 2008 a 2011
100	Gerencia General
110	Área de Planeación
120	Área de Gestión de Riesgos
130	Asesoría Jurídica
140	Asesoría Control Interno
200	Subgerencia Técnica
210	Área de Gestión Comercial de Negocios
220	Área de Ejecución y Liquidación
230	Área de Ejecución y liquidación con Recursos
300	Subgerencia Administrativa
310	Área de Servicios Administrativos e Infraestructura
320	Área de Recursos Humanos
330	Área de Informática

340	Área de Procesos
350	Área de Pagaduría
360	Área de Gestión de Seguridad de la Información
370	Área de Organización y Métodos
400	Subgerencia Financiera
410	Área de Estructuración y Evaluación de Proyectos
420	Área de Negociación de Inversiones
430	Área de Contabilidad y Presupuesto
440	Área de Fondo Gerencia de Proyectos
500	Subgerencia de Contratación
510	Área de Procesos de Selección
520	Área de Contratación y Legalización
530	Área de Estudios Previos
540	Área de Evaluación
550	Área Banca Multilateral
560	Área de Gestión contractual

### 3.6.2. Funciones de las Unidades Administrativas

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 2723 de 2008

Por medio de este acto administrativo, se aprueba la modificación de la estructura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, principalmente en cuanto a las funciones de la Subgerencia de Contratación y la Subgerencia Técnica.

Según establece el artículo 2, las nuevas funciones de la Subgerencia de Contratación son:

1. Asesorar al Gerente del Fondo en la formulación de las políticas referentes a la contratación del giro del negocio, en aras del cumplimiento de los compromisos institucionales de acuerdo al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y demás normas vigentes sobre la materia.
2. Dirigir, coordinar y controlar la actividad contractual que corresponda al giro ordinario de sus negocios y al funcionamiento de la entidad, con el fin de obtener los resultados en lo referente a los fines de la contratación estatal desde su inicio y hasta el perfeccionamiento del contrato, de conformidad con el Manual de Contratación y acorde a la normatividad vigente.
3. Planificar en coordinación con las dependencias ejecutoras, los procesos relacionados con la actividad contractual de FONADE.

4. Dirigir y garantizar que los procesos de selección de contratistas se desarrollen de acuerdo con las normas legales y los principios que rigen la función administrativa.
5. Garantizar en los procesos de selección de contratistas, espacios de participación ciudadana que permitan el ejercicio del control social.
6. Adelantar acciones dirigidas para verificar que los bienes y servicios a contratar se ajusten a normas de calidad, precios de mercado y necesidades de los usuarios de los servicios.
7. Elaborar o expedir los actos administrativos que se requieran con ocasión de la actividad contractual.
8. Dirigir los estudios previos para los procesos de contratación.
9. Asesorar al Fondo en la estructuración de pliegos de condiciones para los procesos de selección de contratistas.
10. Coordinar las actividades requeridas para el perfeccionamiento y requisitos para la ejecución y legalización de los contratos.
11. Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Mientras que el artículo 3, establece que las nuevas funciones de la Subgerencia de Técnica son:

1. Asesorar al Gerente del Fondo en la definición de políticas y estrategias comerciales y de mercadeo, dirigir y controlar su implementación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
2. Planear la gestión operativa de los proyectos en los que interviene FONADE como agente estatal, observando estricto cumplimiento de las políticas definidas por la Junta Directiva y la Gerencia del Fondo de acuerdo con los principios de la función administrativa.
3. Coordinar la debida ejecución y liquidación de los contratos.
4. Evaluar las líneas de servicios, revisar su pertinencia y definir los ajustes necesarios para adecuarlas a las necesidades de los clientes.
5. Liderar la realización de alianzas estratégicas y convenios especiales de cooperación técnica y comercial.
6. Realizar los análisis de viabilidad requeridos para la suscripción de convenios y la ejecución de proyectos.
7. Realizar la evaluación expost de los negocios a través de la revisión del cumplimiento del objeto del convenio, en términos de calidad, oportunidad y costo.
8. Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

- Decreto 3150 de 2008

Este acto administrativo no presenta información referente a las funciones de las unidades administrativas, por lo que su objeto se centra en la aprobación de una modificación de los integrantes de la Junta Directiva.

Sin embargo, el parágrafo 2 del artículo 1, establece la existencia de un asesor jurídico de FONADE, quien ejercerá como secretario de la Junta Directiva.

- Resolución 530 de 2008

Por medio de este acto administrativo se organizan las áreas de trabajo, con el fin garantizar el cumplimiento de las funciones del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE. El artículo 2 presenta todas las funciones de las unidades administrativas, teniendo que:

#### Área de Planeación (Área de trabajo de la Gerencia General)

1. Realizar la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
2. Diseñar, implementar y administrar una herramienta para el monitoreo de la gestión institucional.
3. Coordinar el diligenciamiento y envío de la encuesta de índice de Integridad de las Entidades Públicas, realizar el seguimiento de sus resultados y proponer las acciones de mejora respectivas.
4. Coordinar y realizar eF seguimiento y la evaluación a la implementación de la Política Social establecida por la Gerencia General.
5. Asesorar a Ea alta dirección la formulación de Acuerdos de Gestión y apoyar a la Gerencia General en la evaluación de su cumplimiento.
6. Elaborar informes financieros y presupuestales (diagnósticos y análisis, evaluación del desempeño de ingresos y gastos, análisis comparativos de rentabilidad, entre otras).
7. Diseñar, formular y administrar el modelo de proyecciones financieras de corto, mediano y largo plazo.
8. Definir las metodologías y parámetros para la evaluación de la rentabilidad por línea de negocio y para el costeo de los convenios y efectuar el seguimiento y control del costeo de negocios.
9. Definir los requerimientos del sistema de costeo, coordinar su implementación.
10. Realizar los análisis de rentabilidad por línea de negocio y convenio
11. Desarrollar las actividades r queridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
12. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida at interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
13. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
14. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
15. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Gestión de Riesgos (Área de trabajo de la Gerencia General)

1. Desarrollar y proponer metodologías y procedimientos para la identificación, medición, valoración y control de los riesgos a los que se puede ver expuesta la Entidad (liquidez, mercado, solvencia, contraparte y operativo).

2. Realizar la medición, seguimiento y control de los riesgos acorde con las metodologías aprobadas.
3. Definir fuentes independientes para captar las variables de mercado (precios, tasas, volatilidades) necesarias para medir y valorar riesgos.
4. Revisar y validar periódicamente las metodologías de valoración de instrumentos financieros aplicadas en la Entidad y efectuar monitoreos a la valoración de las posiciones a precios de mercado.
5. Validar periódicamente los modelos y sistemas de información utilizados en la gestión de riesgos y proponer e implementar ajustes y mejoras a los mismos.
6. Elaborar propuestas sobre límites de riesgo y elevarlas al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.
7. Notificar los límites aprobados a las áreas e instancias que correspondan.
8. Verificar, monitorear y controlar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por la junta Directiva.
9. Analizar las solicitudes de excesos de límites y presentarlas a consideración del Comité Integral de Riesgos y la Junta Directiva.
10. Evaluar las situaciones de exceso en las posiciones y notificar los incumplimientos de límites a la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
11. Analizar, en términos de riesgo, las propuestas con relación a nuevos productos, operaciones o actividades de Tesorería.
12. Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la Entidad ante una situación de crisis en los mercados en los que opera (stress testing) e integrar los resultados en la fijación de límites de exposición a riesgo.
13. Analizar la solvencia de los emisores y contrapartes y formular propuestas de asignación de cupos de inversión y/o contraparte con base en las metodologías y procedimientos definidos.
14. Realizar un seguimiento periódico a las condiciones de mercado y notificar a la Alta Gerencia, al Comité Integral de Riesgos y al área de Negociación de Inversión cuando se presenten variaciones sustanciales en los factores de riesgo que puedan afectar el valor de los activos o el patrimonio de la entidad.
15. Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
16. Administrar el registro de eventos de riesgo operativo y coordinar la recolección de la información.
17. Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo operativo, con el propósito de evaluar su efectividad.
18. Establecer y monitorear el perfil de riesgo operativo individual y consolidado de la entidad, e informarlo a la Junta Directiva, la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
19. Diseñar, implementar y elaborar reportes internos, y externos que recojan aspectos como:
  - Descripción resumida de las posiciones de mercado.
  - Análisis de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales de las posiciones.

- Estudio de los perfiles de rentabilidad - riesgo y de la sensibilidad de estos a variaciones de las posiciones.
  - Análisis de simulación de escenarios (stress testing).
  - Evaluación de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos fijados, identificando factores explicativos.
  - Estudio sobre expectativas de evolución de los negocios, tendencias del sector financiero y variables de mercado.
  - Evolución del riesgo operativo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre los mismos.
20. Coordinar y supervisar las actividades de diseño, formulación, implementación, pruebas y mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio.
  21. Asesorar y acompañar a las áreas de la organización en la identificación y valoración de riesgos operativos y apoyar la formulación y la ejecución de los programas de capacitación que se impartan en la Entidad sobre gestión de riesgos.
  22. Coordinar y gestionar la generación y transmisión a entidades de vigilancia y control de informes de riesgos dentro de los plazos establecidos y velar porque éstos reportes se ajusten en el contenido, estructura y calidad de la información a los requerimientos establecidos en las normas respectivas.
  23. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
  24. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
  25. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
  26. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECL
  27. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
  28. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Gestión Comercial y de Negocios (Área de trabajo de la Subgerencia Técnica)

1. Elaborar y presentar para aprobación de las instancias pertinentes el plan comercial y de mercadeo.
2. Diseñar y elaborar el material promocional de productos y servicios de la Entidad y realizar su difusión y promoción acorde con el plan de medios que se diseñe e implemente para tal fin.
3. Efectuar los análisis de la competencia frente al portafolio de productos ofrecidos por la entidad, caracterizar la competencia, revisar tarifas, calidad y oportunidad del servicio, prácticas, electos diferenciadores, ventajas competitivas, y presentar los informes respectivos.
4. Diseñar nuevos productos y servicios, evaluar la viabilidad de su implementación y definir los procedimientos internos y las estrategias de promoción y lanzamiento del nuevo servicio.

5. Realizar los estudios previos y análisis de viabilidad requeridos para la suscripción de negocios y la ejecución de proyectos.
6. Realizar un análisis' y caracterización del perfil de los clientes, formular instrumentos y herramientas de servicio al cliente, difundirlas e implementarlas.
7. Diseñar y aplicar la encuesta de satisfacción del cliente, elaborar el informe y emprender las acciones pertinentes para el mejoramiento de los servicios de la Entidad.
8. Coordinar la elaboración de informes de gestión de los convenios y sus respectivos proyectos, y verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos en los convenios.
9. Realizar ejercicios de Ea evaluación ex - post de los negocios a través de la revisión del cumplimiento del objeto del convenio, en términos de calidad, cantidad de productos entregado, oportunidad y costo.
10. Participar en los procesos de planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
11. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
12. Facilitar y propender por una fluida y respetuosa comunicación a' interior de la organización, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
13. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
14. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
15. Coordinar con tas además áreas la formulación e implementación los planes de acción que permitan implementar acciones correctivas, o de mejora, para garantizar el mejoramiento continuo en Fa prestación del servicio.
16. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Ejecución y Liquidación (Área de trabajo de la Subgerencia Técnica)

1. Coordinar las actividades requeridas para la ejecución de los diferentes convenios de la Entidad, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, partiendo de los compromisos adquiridos con los clientes.
2. Administrar los recursos profesionales y logísticos asignados para la ejecución y liquidación de los convenios.
3. Realizar el seguimiento, supervisión y control a los convenios, vigilando el cumplimiento de las obligaciones de las partes.
4. Realizar el seguimiento a la gestión de los Gestores y Supervisores de Convenios.
5. Coordinar la atención a los requerimientos de los Gestores y Supervisores de tos Conveníos.
6. Elaborar y presentar con la periodicidad que se requiera, los diferentes informes sobre la gestión que se realiza en desarrollo de los convenios, sus . proyectos y contratos.
7. Atender directamente las relaciones con los clientes, mediante el desarrollo de diferentes actividades y tareas de orden administrativo y técnico.

8. Revisar y contestar la correspondencia rutinaria de su competencia, de acuerdo con las exigencias del desarrollo de los negocios y solicitudes de clientes y proveedores.
9. Absolver consultas, prestar asistencia técnica y emitir conceptos en los asuntos encomendados por la Subgerencia Técnica y la Gerencia General.
10. Velar por el cumplimiento, la capacidad y la calidad de la ejecución del proyecto.
11. Recibir de los proveedores los bienes y servicios contratados, y entregarlos formalmente a nuestros clientes y/o beneficiarios del proyecto, según lo pactado.
12. Elaborar et documento de informe de término convenio (ITC).
13. Coordinar el cierre y liquidación oportuna de los convenios y contratos.
14. Hacer seguimiento de la ejecución técnica de los proyectos y sus respectivos contratos.
15. Coordinar con las además áreas la formulación e implementación los planes de acción que permitan implementar acciones correctivas, o de mejora, para garantizar el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.
16. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
17. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
18. Facilitar y propender por una fluida y respetuosa comunicación al interior de la organización, con los clientes, los proveedores, la comunidad y tas demás partes interesadas.
19. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad -SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
20. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del sistema de
21. Aplicar las diferentes herramientas e instrumentos con los que cuenta la entidad, como manuales, formatos, software, circulares, en el desarrollo de las líneas de negocio.
22. Facilitar y propender por una fluida y respetuosa comunicación al interior de la organización, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
23. Desempeñar las demás funciones asignadas.

Área de Servicios Administrativos e Infraestructura (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa)

1. Mantener actualizados los registros y el estado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad de acuerdo con las normas técnicas y fiscales vigentes para estos efectos.
2. Desarrollar los procesos corporativos para el mantenimiento de los bienes muebles e Inmuebles de la entidad.
3. Efectuar los trámites que permitan descargar periódicamente del inventario de la entidad y los elementos no necesarios.

4. Llevar un registro documental de los bienes inmuebles y demás activos fijos de entidad y adelantar las gestiones conducentes al pago de los gravámenes impositivos que afectan los bienes inmuebles de propiedad de la entidad.
5. Desarrollar los procesos corporativos para la gestión documental de la entidad.
6. Desarrollar los procesos corporativos para la formulación, coordinación, ejecución y control de las políticas sobre los servicios generales.
7. Desarrollar los procesos corporativos para conducir, normar y evaluar las actividades del centro de cómputo.
8. Desarrollar los procesos corporativos para administrar eficientemente el uso de los servidores, equipos de procesamiento de datos y software base de la entidad.
9. Desarrollar los procesos corporativos para conducir, normar y asegurar la provisión ininterrumpida de los servicios controlados por los servidores del centro de cómputo.
10. Desarrollar los procesos corporativos para conducir, normar y asegurar la seguridad y protección de los recursos informáticos, a nivel físico y a nivel lógico.
11. Desarrollar los procesos corporativos para administrar y organizar la infraestructura de comunicaciones de la entidad.
12. Desarrollar los procesos corporativos para definir la configuración de la Tecnología de Información - Infraestructura Tecnológica.
13. Desarrollar los procesos corporativos para conducir la implantación y asistencia técnica de los equipos de cómputo y de comunicaciones.
14. Custodiar los backups.
15. Desarrollar los procesos corporativos para asegurar la adecuada provisión de soporte y asesoramiento a las áreas en actividades propias de operación de la Tecnología de Información - Infraestructura Tecnológica.
16. Desarrollar los procesos corporativos para coordinar, la actualización de los contenidos de la página web y su revisión continua.
17. Desarrollar los procesos corporativos para las publicaciones requeridas dentro de la entidad.
18. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
19. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
20. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
21. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
22. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
23. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Recursos Humanos (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa)

1. Programar, organizar y controlar todos los aspectos relacionados con la administración del personal de FONADE, tales como planta, vacantes existentes, registro y control del personal, etc., en coordinación con los líderes de las distintas dependencias de la Entidad.

2. Diseñar, proponer, desarrollar y hacer seguimiento a las acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional de la Entidad.
3. Planear, organizar, ejecutar y realizar seguimiento a las labores relacionadas con las funciones de Bienestar Social, Capacitación y Salud Ocupacional.
4. Garantizar la actualización permanente de las hojas de vida y demás documentos relacionados con los funcionarios de la Entidad.
5. Recomendar acciones encaminadas a mantener actualizado el Manual de Funciones y Requisitos Mínimos y velar por su estricto cumplimiento. Así mismo, velar por el desarrollo, aprobación, actualización y divulgación del Reglamento Interno de Trabajo de la Entidad.
6. Actualizar las políticas, procedimientos y directrices de acuerdo con la normatividad aplicable vigente en materia de administración de personal, legislación laboral, aportes a la seguridad social y demás temas inherentes a la gestión humana, y atender, en coordinación con la Asesoría Jurídica, los aspectos jurídicos - legales relacionados con esta materia.
7. Realizar la liquidación de nómina, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social, parafiscales, indemnizaciones, liquidaciones, provisiones y demás pagos del personal de la Entidad y velar por su confiabilidad.
8. Estudiar, analizar, elaborar, organizar, realizar y hacer seguimiento a los programas de inducción para los nuevos funcionarios de FONADE en coordinación con las demás dependencias.
9. Participar en el diseño, organización, coordinación, ejecución y control de los planes, programas, proyectos o actividades relacionados con la evaluación de desempeño en coordinación con las demás dependencias.
10. Realizar los trámites pertinentes de las solicitudes de permiso, vacaciones y demás asuntos de personal de planta de FONADE.
11. Coordinar la realización de los procesos de selección del personal requerido por la Entidad.
12. Coordinar y velar por el cabal cumplimiento de los procesos correspondientes a la vinculación del personal temporal requerido por la entidad.
13. Expedir certificaciones laborales, certificaciones para Bonos Pensionares y las demás que le sean asignadas por la Gerencia General.
14. Coordinar y realizar trámites requeridos para la contratación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión. Así mismo, administrar los contratos, controlar y manejar los sistemas de información relacionados con estos procesos.
15. Proyectar las actas de liquidación de los contratos de prestación de servicios personales y tramitar la firma de estas.
16. Proponer programas de incentivos y reconocimiento a los funcionarios de la entidad que se destaquen por su desempeño.
17. Promover entre los funcionarios de FONADE la participación en los programas ofrecidos por la Entidad en Capacitación, Salud Ocupacional y Bienestar Social y coordinar con la Caja de Compensación Familiar la prestación de servicios oportunos.
18. Proyectar los diferentes informes sobre la gestión del área con destino a las diferentes instancias de la Entidad, entes de control, entidades . externas y demás organismos que lo requieran.

19. Realizar el seguimiento a la ejecución de los contratos con las agencias de viajes y coordinar el suministro de tiquetes aéreos para los funcionarios, contratistas directos y los que requieran los convenios que maneja la Entidad.
20. Realizar la supervisión de los contratos que le sean asignados.
21. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
22. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
23. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, Fa comunidad y las demás partes interesadas.
24. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
25. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
26. Desempeñar las demás funciones asignadas.

Área de Informática (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa):

1. Diseñar políticas, estrategias, procedimientos, metodologías y planes de acción que apoyen el logro de los objetivos institucionales en materia del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
2. Gestionar todos los recursos a disposición para el logro de los objetivos de FONADE en materia del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
3. Planear y dirigir el desarrollo de proyectos de sistema de información gerencial -ERP, que contribuyan a mejorar la calidad y la productividad de la Entidad.
4. Planear, establecer y actualizar los estándares requeridos para el desarrollo y/o adquisición del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
5. Planear, ejecutar y evaluar los proyectos relacionados con el sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
6. Investigar y promover el uso de nuevos desarrollos para el mejoramiento del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
7. Fomentar la cultura del uso de los aplicativos que conforman el sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
8. Propender por el óptimo uso del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
9. Definir y documentar la metodología para el desarrollo, prueba, puesta en producción, mantenimiento y continuidad de los aplicativos del sistema de información gerencial -ERP.
10. Propender por el óptimo desempeño del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP,
11. Proponer a [a Entidad los sistemas de información gerencial y los sistemas de información del ERP requeridos para una adecuada gestión.
12. Proponer estrategias para la optimización de los tiempos de respuesta de los sistemas de información de FONADE.

13. Implementar los mecanismos requeridos para mantener disponibles los sistemas de información de FONADE.
14. Efectuar las actualizaciones requeridas por los usuarios de los sistemas de información de FONADE.
15. Elaborar y/o participar en la creación y actualización de las guías técnicas y de usuario de los sistemas de información desarrollados en FONADE.
16. Velar por la integración de los sistemas de información de FONADE.
17. Administrar, mantener y velar por el correcto funcionamiento de las diferentes bases de datos de FONADE.
18. Definir y cumplir los estándares de seguridad del sistema de información gerencial y los sistemas de información del ERP.
19. Desarrollar los procesos corporativos de diseño, configuración y mantenimiento de la página web de FONADE.
20. Asesorar el proceso contractual con personas naturales o jurídicas que realicen el desarrollo, adquisición y mantenimiento del sistema de información gerencial y la supervisión e interventoría de los contratos respectivos.
21. Participar en el mejoramiento continuo de FONADE a través de la sistematización de los procesos.
22. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
23. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
24. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
25. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
26. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
27. Desempeñar las demás funciones asignadas.

Área de Procesos (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa):

1. Planear, diseñar, desarrollar, implementar y mantener los documentos necesarios para la implementación de los sistemas de mejoramiento y control y el cumplimiento del objeto social de la Entidad.
2. Mantener actualizada y disponible para su consulta la información de los sistemas de mejoramiento y control.
3. Facilitar los trabajos de mejoramiento continuo que se desarrollen al interior de la Entidad a través de la optimización de: Los procesos, la documentación de los sistemas mejoramiento y control y los métodos de trabajo,
4. Establecer y velar por la estandarización de métodos de trabajo y los documentos de los sistemas de mejoramiento y control de la entidad.
5. Apoyar los estudios de mejoramiento organizacional, análisis de la estructura, las funciones y cargas de trabajo.

6. Coordinar el diseño e implementación de los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno.
7. Apoyar la formulación y/o modificación de indicadores de gestión por procesos.
8. Realizar la evaluación al cumplimiento de mediciones y análisis de indicadores de gestión por procesos, control de productos no conformes y acciones correctivas, preventivas y de mejora.
9. Elaborar los informes de evolución y comportamiento de indicadores de gestión por procesos, control de productos no conformes, acciones correctivas, preventivas y de mejora y presentar a las instancias correspondientes.
10. Consolidar la información de los resultados de la evaluación de los proveedores definidos en el Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad y presentarla ante las instancias correspondientes.
11. Planear, diseñar, probar, implementar y propender por la actualización de los aplicativos requeridos por el mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control a cargo del área.
12. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
13. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
14. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
15. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
16. Desempeñar las demás funciones asignadas

#### Área de Pagaduría (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa)

1. Administrar los recursos financieros de la entidad a través de los procesos propios de la gestión de pagaduría, con la eficiencia, seguridad y oportunidad que exige una adecuada administración.
2. Manejar las claves de los sistemas transaccionales y las firmas registradas ante las entidades financieras.
3. Administrar los sistemas transaccionales y de custodia de títulos valores utilizados por la entidad, de acuerdo con las atribuciones definidas (DECEVAL, DCV).
4. Realizar el manejo y control de las cuentas bancarias de FONADE y garantizar que se lleven los libros requeridos.
5. Asegurar que se cumplen los controles y procedimientos establecidos para reducir el riesgo operativo e informar de los errores y discrepancias detectados.
6. Mantener bajo custodia las chequeras en uso e inventario, requeridas por la Entidad para la realización de los pagos por este medio.
7. Preparar, organizar, elaborar, controlar y entregar los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos, conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuestales, contables y fiscales vigentes y con la periodicidad establecida.

8. Efectuar el registro, verificación, liquidación y cumplimiento de las operaciones de inversión que efectuó la Entidad, siguiendo los procedimientos establecidos en el Manual de Inversiones.
9. Notificar oportunamente a las directivas de la entidad sobre el incumplimiento de los términos de negociación o de las condiciones de las operaciones de inversión por parte de contrapartes.
10. Realizar la contabilización de las operaciones de inversión. Efectuar el cierre y valoración de posiciones.
11. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
12. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
13. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
14. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECL
15. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
16. Desempeñar las demás funciones asignadas

#### Área de Estructuración y Evaluación de Proyectos (Área de trabajo de la Subgerencia Financiera)

1. Participar en la formulación, coordinación, ejecución, evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad y específicamente en lo referente a Estructuración y Evaluación de Proyectos.
2. Coordinar el seguimiento de los convenios interadministrativos en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de asesoría financiera, estructuración y reestructuración financiera, consecución de recursos, evaluación financiera de proyectos y banca de inversión y velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la entidad para el desarrollo de estos convenios.
3. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los convenios relacionados con asesoría financiera, estructuración y reestructuración financiera, consecución de recursos, evaluación financiera de proyectos y banca de inversión.
4. Apoyar a FONADE en la identificación y evaluación de entidades objeto de alianzas con el fin de cumplir con los objetivos de Estructuración de Proyectos,
5. Realizar diagnóstico sobre la fase del proyecto (se encuentra en Datos iniciales, prefactibilidad, factibilidad, ampliación), verificar la consistencia de la información y su alcance.
6. Establecer alternativas para desarrollo del proyecto y evaluar la viabilidad financiera de las mismas.
7. Consolidar el informe técnico, legal, financiero, social y presentarlo para aprobación.
8. Implementar la(s) metodología(s) para evaluación de proyectos, que se desarrolle de acuerdo con los requerimientos específicos de los proyectos que adelanta FONADE.

9. Identificar las variables de éxito o criterios para evaluación (Evaluación de los productos finales e intermedios del proyecto) y realizar la evaluación.
10. Elaborar informes de gestión y evaluación de resultados.
11. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
12. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida at interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
13. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad -SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECL
14. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
15. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Negociación de Inversiones (Área de trabajo de la Subgerencia Financiera)

1. Hacer la colocación de los excedentes de liquidez en instrumentos de mercado de capitales mediante la constitución de portafolios de inversión tanto de los recursos de los convenios como de los propios de FONADE, bajo parámetros de seguridad y mínimo riesgo y buscando la generación de la mayor rentabilidad posible y por ende el mayor retorno sobre los montos administrados, teniendo en cuenta todas las variables de costo, plazo, liquidez, riesgo y rentabilidad que se presentan.
2. Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente respecto al manejo del portafoli de inversiones expedida por los organismos de control sobre Inversiones.
3. Efectuar la negociación de compra - venta de divisas directamente con el sector financiero.
4. Dar cumplimiento a las políticas de riesgo e inversión, y a los límites y CUPOS aprobados por la Junta Directiva
5. Garantizar la consecución oportuna de fondos, para cubrir los desembolsos provenientes de las obligaciones contractuales tanto de los convenios como FONADE con los clientes. La gestión realizada debe buscar siempre el mayor beneficio para la entidad y debe hacerse con base en los procedimientos autorizados para tal fin.
6. Cumplir con parámetros de seguridad en el cierre de las operaciones, con el registro de las mismas dejando constancia de las condiciones y términos de la negociación, incluyendo aspectos como la contraparte, el monto, la tasa pactada, el plazo y el cumplimiento, entre otros. (La Entidad debe procurar que las operaciones efectuadas Vía telefónica sean grabadas).
7. Validar con la dependencia respectiva, los valores de redención y el monto de los cobros de intereses de las inversiones de portafolio, aclarando cualquier diferencia que se llegue a presentar.
8. Establecer en coordinación con las dependencias relacionadas, los procedimientos que permitan definir la información requerida para elaborar el flujo de caja de la entidad.
9. Establecer en coordinación con la Subgerencia Técnica y los funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos, los sistemas que sirvan para proyectar y controlar los flujos de caja de los convenios administrados,

10. Realizar informes de gestión en los que se analicen los resultados obtenidos, con destino a las directivas de la Entidad a través del Comité Integral de Riesgos.
11. Proponer al Comité Integral de Riesgos, a través los funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos, nuevas oportunidades de negocio (productos/ mercado) para su aprobación e inclusión en la política de gestión de riesgos de la Entidad.
12. Participar activamente en el desarrollo del Plan de Contingencia de . Sistemas que permita a la entidad actuar rápida y eficientemente ante un posible siniestro o emergencia y se minimicen sus consecuencias en la actividad de la negociación.
13. Realizar un seguimiento a las mediciones de riesgo elaborados por funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos en el mercado de capitales.
14. Contribuir al desarrollo comercial de FONADE mediante el estudio e investigación de las mejores oportunidades de colocación de recursos.
15. Dar apoyo a las diferentes dependencias de FONADE que requieren del concurso de los funcionarios encargados de la negociación.
16. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
17. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
18. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas. .
19. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad -SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
20. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
21. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Contabilidad y Presupuesto (Área de trabajo de la Subgerencia Financiera)

1. Certificar los Estados Financieros y demás documentos de índole contable que se requieran en cumplimiento de las obligaciones que debe cumplir la Entidad.
2. Coordinar y controlar que las operaciones se registran contablemente con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad legal vigente.
3. Coordinar y controlar la elaboración, presentación y sustentación de los Estados Financieros de la Entidad y demás información requerida de acuerdo con las normas legales vigentes.
4. Velar porque se efectúe el análisis, control y seguimiento contable a las cuentas del Balance General, del Estado de Resultados y demás información que se genere en la dependencia, con el fin de garantizar su razonabilidad, confiabilidad y veracidad.
5. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones relativas a la información contable y tributaria, dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, tales como presentación y transmisión de Estados Financieros, declaraciones tributarias, certificados de retención en la fuente, medios magnéticos, requerimientos de información, entre otros.
6. información contable.

7. Coordinar todas las actividades relacionadas con el trámite de pagos de funcionamiento de la Entidad.
8. Participar en la formulación, elaboración, ejecución, evaluación, control y seguimiento del presupuesto de la Entidad.
9. Elaborar los certificados de disponibilidad, para los recursos de FONADE, exceptuando los recursos destinados al giro de los proyectos.
10. Suscribir y certificar los registros presupuestales de compromisos adquiridos por la Entidad, exceptuando los recursos destinados al Fondo Gerencia de Proyectos.
11. Hacer el control y seguimiento presupuestal de la aplicación y ejecución de los recursos de FONADE, de acuerdo con la normatividad vigente.
12. Apoyar a la Gerencia General y las demás áreas en el seguimiento y análisis de los planes de la entidad en su componente contable y presupuestal.
13. Apoyar a otras dependencias en el control y generación de los informes requeridos por los clientes internos y externos, relacionados con las actividades que involucran el componente presupuestal.
14. Registrar, administrar y actualizar la información pertinente en el sistema de información financiero disponible para este fin.
15. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes contables y presupuestales de la Entidad.
16. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento -y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
17. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
18. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
19. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
20. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Fondo Gerencia de Proyectos (Área de trabajo de la Subgerencia Financiera)

1. Apoyar el análisis del componente presupuestal de los convenios suscritos en el giro ordinario del negocio de FONADE.
2. Realizar el control y seguimiento presupuestal de los ingresos y egresos de los recursos de los convenios suscritos por FONADE, en concordancia con las políticas establecidas por la Entidad y la normatividad vigente.
3. Efectuar el registro, administración, actualización y depuración de la información pertinente en el sistema de información presupuestal disponible para este fin.
4. Elaborar los certificados de disponibilidad y registros presupuestales que se generen en desarrollo y ejecución de los convenios suscritos.
5. Verificar y realizar los cobros correspondientes a costos de gerencia de acuerdo con lo pactado en la negociación de convenios.
6. Coordinar todas las actividades necesarias, relacionadas con la recepción, trámite y pago de los desembolsos.

7. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
8. Analizar la información presupuestal y elaborar informes de acuerdo con los requerimientos presentados por los clientes internos y externos.
9. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes sobre la ejecución presupuestal del Fondo de Gerencia de Proyectos.
10. Realizar mensualmente el cierre presupuestal de cada uno de los convenios.
11. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
12. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
13. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECI.
14. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
15. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Procesos de Selección (Área de trabajo de la Subgerencia de Contratación)

1. Elaborar estudios de precios de mercado.
2. Elaborar, revisar y analizar presupuestos, análisis de precios unitarios, verificar especificaciones y condiciones técnicas de los presupuestos.
3. Efectuar la revisión técnica y económica de los estudios y proyectos y formular las recomendaciones que correspondan.
4. Realizar y dejar los soportes respectivos de las consultas a la lista de la OFAC (The Office of Foreign Assets Control), de acuerdo con las competencias establecidas en los procedimientos para cada modalidad de selección.
5. Efectuar el análisis de riesgo de realizar un contrato y regular de manera expresa ésta condición en los Pliegos de Condiciones.
6. Coordinar la publicación de la Información contenida en cada uno de los procesos de selección, de acuerdo con la modalidad de selección en el Portal Único de Contratación SECOP,
7. Realizar la verificación de las solicitudes de contratación en referencia al Plan de Compras.
8. Realizar las actividades de campo, tales como visitas a las zonas o lugares donde se ejecutará los proyectos, reuniones de tipo técnico, sondeos, de mercado y condiciones particulares de la zona de influencia del proyecto.
9. Conceptuar sobre las reclamaciones de los contratistas en lo referente a los precios de la propuesta económica.
10. Realizar las audiencias de aclaración y demás reuniones programadas en cada uno de los procesos de selección.
11. Estructurar los documentos de estudios previos, los pliegos de condiciones para los procesos de selección de contratistas.
12. Realizar los procesos de selección de contratistas.
13. Preparar las respuestas a las observaciones presentadas a los términos de referencia y pliegos de condiciones.

14. Realizar el registro y consulta de información en el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal —SICE.
15. Remitir a las entidades que se requiera, información con ocasión de los procesos de selección.
16. Coordinar la publicación de avisos y convocatorias que se requieren en los procesos de selección.
17. Evaluar las propuestas (ofertas) de acuerdo con lo establecido en las condiciones teniendo en cuenta los principios constitucionales y
18. Comparar las ofertas presentadas en los procesos de selección con las condiciones y precios de mercado.
19. Atender las solicitudes de contratación presentadas por los Gestores de Convenio,
20. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
21. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
22. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
23. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo Estándar de Control Interno -MECE.
24. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
25. Desempeñar las demás funciones asignadas.

#### Área de Contratación y Legalización (Área de trabajo de la Subgerencia de Contratación)

1. Orientar todos los procesos contractuales que se lleven a cabo en la entidad.
2. Revisar e impartir aprobación a los documentos contractuales que por su naturaleza deban ser suscritos por una instancia superior.
3. Apoyar en la ejecución el proceso de perfeccionamiento y legalización de los convenios y contratos derivados, celebrados por FONADE. En desarrollo de lo anterior, debe:
  - Revisar las pólizas exigidas a los contratistas para aprobación de la Subgerencia de Contratación, así como los demás requisitos previstos para su legalización.
  - Publicar los contratos y sus modificaciones en el SECOP (cuando aplique).
  - Remitir los contratos para el SUIP (cuando aplique) con base en la información suministrada por las áreas competentes de la Entidad.
  - Diligenciar el extracto único de contratación (cuando aplique) para suscripción de cada uno de los ordenadores de gasto.
  - entidad de contratos y convenios suscritos para efectos de registros presupuestales, impuesto de timbre, etc.
  - Generar reportes mensuales de contratos perfeccionados y legalizados durante el mes para efectos de que la persona designada para ello determine la procedencia o no de su registro en el SICE.
  - Atender en ventanilla a los contratistas para suscripción de los contratos.
  - Realizar la transferencia documental de los contratos legalizados.

4. Actualizar y complementar la información de convenios y contratos derivados en el aplicativo de contratación de FONADE, respecto de aquella información competencia de la Subgerencia de Contratación.
5. Apoyar las actividades tendientes a la estructuración de informes a entes de control, clientes internos y externos, o aquellos para los cuales se le solicite tal apoyo.
6. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
7. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
8. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
9. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC y Modelo . Estándar de Control Interno -MECÍ.
10. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.
11. Desempeñar las demás funciones asignadas.

- Resolución 222 de 2010

Este acto administrativo, al igual que el anterior, organiza las áreas de trabajo, con el fin garantizar el cumplimiento de las funciones del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE. Transcribiendo únicamente las funciones de las nuevas dependencias, se tiene que:

Área de Ejecución y Liquidación con Recursos Internacionales (Área de trabajo de la Subgerencia Técnica)

1. Coordinar las actividades requeridas para la ejecución de los diferentes convenios de la Entidad, de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, partiendo de los compromisos adquiridos con los clientes.
2. Administrar los recursos profesionales y logísticos asignados para la ejecución y liquidación de los convenios.
3. Realizar el seguimiento, supervisión y control a los convenios, vigilando el cumplimiento de las obligaciones de las partes.
4. Realizar el seguimiento a la gestión de los Gestores y Supervisores de convenios y contratos asignados al área.
5. Realizar el seguimiento a la gestión de los Convenios del área.
6. Coordinar la atención a los requerimientos de los Gestores y Supervisores de los Convenios.
7. Elaborar y presentar con la periodicidad que se requiera, los diferentes informes sobre la gestión que se realiza en desarrollo de los convenios, proyectos y contratos.
8. Atender directamente las relaciones con los clientes, mediante el desarrollo de diferentes actividades y tareas de orden administrativo y técnico.

9. Revisar y contestar la correspondencia rutinaria de su competencia, de acuerdo con las exigencias del desarrollo de los negocios y solicitudes de clientes y proveedores.
10. Absolver consultas, prestar asistencia técnica y emitir conceptos en los asuntos encomendados por la Subgerencia Técnica y la Gerencia General.
11. Velar por el cumplimiento, la capacidad y la calidad de la ejecución del proyecto.
12. Recibir de los proveedores los bienes y servicios contratados, y entregarlos formalmente a nuestros clientes y/o beneficiarios del proyecto, según lo pactado.
13. Hacer seguimiento de la ejecución técnica de los proyectos y sus respectivos contratos.
14. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
15. Elaborar el documento de informe de término de convenio.
16. Coordinar con las demás áreas la formulación e implementación de los planes de acción que permitan implementar acciones correctivas, preventivas o de mejora, para garantizar el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.
17. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
18. Aplicar las diferentes herramientas e instrumentos con los que cuenta la entidad, como manuales, formatos, software, circulares, en el desarrollo de las líneas de negocio.
19. Coordinar el cierre y liquidación oportuna de los convenios y contratos.
20. Apoyar la realización de la programación de cada uno de los convenios asignados al área y efectuar un seguimiento permanente al mismo.
21. Velar por el cumplimiento, la capacidad y la calidad de la ejecución de los proyectos que se desarrollen al interior del área.
22. Elaborar y enviar al cliente los estados financieros de los convenios cuando sea una obligación contractualmente establecida.
23. Atender las auditorías de organismos internacionales y de cualquier otro organismo de vigilancia y control.

#### Área de Fondo de Ejecución de Proyectos (Área de trabajo de la Subgerencia Financiera)

1. Apoyar el análisis del componente presupuestal de los convenios suscritos en el giro ordinario del negocio de FONADE.
2. Realizar el control y seguimiento presupuestal de los ingresos y egresos de los recursos de los convenios suscritos por FONADE, en concordancia con las políticas establecidas por la Entidad y la normatividad vigente.
3. Efectuar el registro, administración, actualización y depuración de la información pertinente en el sistema de información presupuestal disponible para este fin.
4. Elaborar los certificados de disponibilidad y registros presupuestales que se generen en desarrollo y ejecución de los convenios suscritos.

5. Coordinar todas las actividades necesarias, relacionadas con la recepción, trámite y pago de los desembolsos.
6. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
7. Analizar la información presupuestal y elaborar informes de acuerdo con los requerimientos presentados por los clientes internos y externos.
8. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes sobre la ejecución presupuestal del Fondo de Ejecución de Proyectos.
9. Realizar mensualmente el cierre presupuestal de cada uno de los convenios.

#### Área de Gestión de Seguridad de la Información (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa)

1. Desarrollar los procesos corporativos para crear, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar el sistema de gestión de seguridad de la información.
2. Definir las políticas y estándares de la seguridad de la información, la infraestructura tecnológica y de comunicaciones.
3. Gestionar los recursos requeridos para la implementación de las políticas y estándares del sistema de gestión de seguridad de la información.
4. Desarrollar los procesos corporativos para conducir, regular y asegurar la seguridad y protección de los recursos informáticos, a nivel físico y a nivel lógico.
5. Proponer soluciones de adquisición y actualización de activos y/o servicios en materia de tecnologías de información y comunicación.
6. Gestionar los riesgos relacionados con Seguridad de la Información.
7. Participar y evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con el plan de continuidad del negocio.
8. Supervisar la ejecución de los contratos suscritos por FONADE relacionados con el área.

#### Área de Estudios Previos (Área de trabajo de la Subgerencia de Contratación)

1. Elaborar estudios de precios de mercado.
2. Elaborar, revisar y analizar presupuestos, análisis de precios unitarios, verificar especificaciones y condiciones técnicas de los presupuestos.
3. Efectuar la revisión técnica y económica de los estudios y proyectos y formular las recomendaciones que correspondan.
4. Realizar y dejar los soportes respectivos de las consultas a la lista de la OFAC (The Office of Foreign Assets Control), de acuerdo con las competencias establecidas en los procedimientos para cada modalidad de selección.
5. Efectuar el análisis de riesgo de realizar un contrato y regular de manera expresa esta condición en los Pliegos de Condiciones.
6. Coordinar la publicación de la información contenida en cada uno de los procesos de selección, de acuerdo con la modalidad de selección en el Portal Único de Contratación SECOP.

7. Realizar la verificación de las solicitudes de contratación en referencia al Plan de Compras.
8. Realizar las actividades de campo, tales como visitas a las zonas o lugares donde se ejecutará los proyectos, reuniones de tipo técnico, sondeos, de mercado y condiciones particulares de la zona de influencia del proyecto.
9. Realizar las audiencias de aclaración y demás reuniones programadas en cada uno de los procesos de selección.
10. Estructurar y expedir los documentos de estudios previos y los pliegos de condiciones para los procesos de selección de contratistas.
11. Preparar las respuestas a las observaciones presentadas a los términos de referencia y pliegos de condiciones.
12. Realizar el registro y consulta de información en el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal —SICE.
13. Remitir a las entidades que se requiera, información con ocasión de los procesos de selección que adelante la entidad y que se encuentren bajo la coordinación de la Subgerencia de Contratación.
14. Elaborar un plan de contratación mensualizado de acuerdo con la programación prevista por los gestores de proyecto.
15. Verificar la existencia de la totalidad de licencias y estudios requeridos para la ejecución de un proyecto.
16. Coordinar la publicación de avisos y convocatorias que se requieren en los procesos de selección.
17. Adelantar en general todas las actividades establecidas para Estudios Previos en marco de los procesos de selección de contratistas.
18. Participar en la planeación, elaboración, ejecución, seguimiento y control de los planes, proyectos y actividades definidos por la Entidad.
19. Desarrollar las actividades requeridas para la formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto.
20. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
21. Cumplir las directrices, políticas y procedimientos de los sistemas de mejoramiento y control: Sistema de Gestión en Calidad —SGC, Modelo Estándar de Control Interno —MECI y Sistema de Control Interno -SCI.
22. Dar cumplimiento a las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en la entidad para la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgos.

#### Área de Evaluación (Área de trabajo de la Subgerencia de Contratación)

1. Evaluar las propuestas (ofertas) de acuerdo con lo establecido en los pliegos de condiciones teniendo en cuenta los principios constitucionales y legales.
2. Adelantar y dirigir las audiencias de apertura de sobre económico y recomendaciones de adjudicación.

3. Adelantar y dirigir las subastas inversas.
4. Solicitar el subsane de las propuestas de acuerdo con lo establecido en los pliegos de condiciones.
5. Elaborar los informes de evaluación de las propuestas.
6. Responder las observaciones a los informes de evaluación.
7. Recomendar al ordenador de gasto, la adjudicación o la declaratoria de desierto del proceso, conforme lo establecido en la ley y los pliegos de condiciones.

Área de Banca Multilateral (Área de trabajo de la Subgerencia de Contratación)

1. Realizar la verificación de las solicitudes de contratación en concordancia con el Plan de Adquisiciones.
2. Elaborar y revisar Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
3. Elaborar y revisar estudios de precios de mercado, así como el análisis de precios unitarios, para la contratación de bienes y obras.
4. Elaborar y revisar presupuestos, así como el análisis de precios unitarios, para la contratación de consultorías.
5. Efectuar el análisis y previsión de los riesgos asociados a los contratos y regular de manera expresa esta condición en los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
6. Realizar la publicación de información de los procesos de selección y contratación, en un periódico de amplia circulación nacional o en el Portal Único de Contratación o en los sitios de Internet del UNDB (United Nations Development Business) online o en el sitio Web de FONADE.
7. Adelantar y dirigir las audiencias de aclaración y demás reuniones programadas en cada uno de los procesos de selección.
8. Preparar y tramitar las respuestas a las observaciones presentadas a los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
9. Adelantar la recepción y apertura de Expresiones de Interés, Propuestas, Hojas de Vida, Cotizaciones y Ofertas.
10. Solicitar las aclaraciones necesarias para evaluar Expresiones de Interés, Propuestas, Hojas de Vida, Cotizaciones, Ofertas, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
11. Evaluar Expresiones de Interés, Propuestas, Hojas de Vida, Cotizaciones, Ofertas, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés,

Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.

12. Elaborar los informes de evaluación de las Expresiones de Interés, Propuestas, Hojas de Vida, Cotizaciones y Ofertas, de acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
13. Realizar negociaciones y recomendar al ordenador de gasto, la adjudicación o la declaratoria de desierto del proceso, conforme lo establecido en los Términos de Referencia, Solicitudes de Expresiones de Interés, Solicitudes de Propuestas, Solicitudes de Servicios Profesionales, Solicitudes de Cotizaciones y Documentos de Licitaciones.
14. Analizar desde el punto de vista jurídico las solicitudes de modificación a los convenios y contratación derivada de acuerdo con los requerimientos presentados por los gerentes de proyecto.
15. Elaborar los documentos contractuales de los procesos de selección que se adelanten.
16. Actualizar y complementar la información de los procesos de selección y contratación de la Banca Multilateral en el sistema de información de FONADE.
17. Remitir a las entidades que lo requieran, la información relacionada con los procesos y contrataciones de la Banca Multilateral.

- Resolución 243 de 2011

Este acto administrativo, al igual que el anterior, organiza las áreas de trabajo, con el fin garantizar el cumplimiento de las funciones del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE. Transcribiendo únicamente las funciones de las nuevas dependencias, se tiene que:

Área de Comercial y de Mercadeo (Área de trabajo de la Subgerencia Técnica)

1. Formular e implementar estrategias y políticas comerciales y de mercadeo para cada una de las líneas de negocio, y definir mecanismos para la gerencia de clientes de acuerdo al plan estratégico de la Entidad.
2. Identificar necesidades de clientes actuales y potenciales en materia de productos y/o servicios a ofrecer por la entidad, así como nuevas oportunidades de negocio a través de la búsqueda, revisión y consolidación de diferentes fuentes de información.
3. Apoyar los análisis de viabilidad para el lanzamiento de nuevos productos y servicios de la entidad
4. Representar a FONADE en eventos, reuniones y relaciones con los clientes.
5. Elaborar y presentar informes sobre la gestión que se realiza en materia comercial y de gerencia de clientes
6. Coordinar y participar con las demás áreas de la entidad en la formulación de acciones, tareas, y planes de acción, que le permitan a la entidad cumplir los compromisos pactados con los clientes y proveedores.

7. Capacitar y ofrecer entrenamiento para los funcionarios que lo requieran, en temas relacionados con técnicas comerciales, desarrollo de productos y servicios y esquemas de gerenciamiento de clientes.
8. Elaborar los conceptos que le permitan a la entidad contar con soportes necesarios para viabilizar nuevos negocios dentro de las líneas que maneja la Entidad
9. Proyectar, gestionar, presentar para aprobación y hacer seguimiento a las pro presentadas por FONADE a sus clientes, en el marco de nuevos negocios.
10. Visitar y hacer acompañamiento a los clientes cuando esta labor sea necesaria, para información adicional que permita determinar la viabilidad de los negocios, o la reformulación de negocios en ejecución.
11. Atender directamente las relaciones con los clientes, mediante el desarrollo de diferentes actividades y tareas de orden administrativo, técnico y comercial.
12. Realizar las tareas y actividades que le permitan a la entidad estimar el presupuesto requerido para atender los temas comerciales, de negociación y gerencia de clientes.
13. Apoyar la definición y aplicación de la metodología de costeo para la suscripción de nuevos negocios y para procesos de renegociación.
14. Coordinar con las demás áreas de la entidad el suministro de información necesaria para la definición de estrategias comerciales y de mercadeo y para el seguimiento de las relaciones con clientes.
15. Adelantar las acciones requeridas para definir y aplicar instrumentos que posibiliten medir los niveles de satisfacción de los clientes.
16. Hacer seguimiento a los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes, proponer planes de mejora y presentarlo a las instancias que correspondan.
17. Definir y aplicar los procedimientos y mecanismos relacionados con el proceso de negociación con los clientes.
18. Coordinar con las demás áreas la formulación e implementación de los planes de acción que permitan implementar acciones correctivas, preventivas o de mejora, para garantizar el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios

#### Área de Organización y Métodos (Área de trabajo de la Subgerencia Administrativa)

1. Planear, desarrollar, divulgar y controlar los documentos necesarios para la implementación y mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control, los métodos de trabajo que soportan el cumplimiento del objeto social de la Entidad.
2. Actualizar y divulgar la información de los sistemas de mejoramiento y control.
3. Apoyar las actividades de mejoramiento continuo que se desarrollen al interior de la Entidad a través de la optimización de los procesos, la documentación de los sistemas mejoramiento y control y los métodos de Trabajo.
4. Apoyar la realización de estudios de mejoramiento organizacional, análisis de la estructura, funciones y distribución de las cargas de trabajo dentro de las áreas.

5. Coordinar la planeación, el diseño, implementación, mantenimiento y seguimiento de los componentes, elementos y/o requisitos de los Sistemas de Mejoramiento y Control que implemente la entidad.
6. Apoyar la formulación y/o modificación de indicadores de gestión por procesos.
7. Evaluar el cumplimiento de mediciones y análisis de indicadores de gestión por procesos, control de productos no conformes y acciones correctivas, preventivas y de mejora, elaborara los informes correspondientes y presentarlos a las instancias correspondientes.
8. Apoyar la elaboración del informe de revisión del Sistema de Gestión de Calidad Entidad y su presentación presentarla ante las instancias correspondientes
9. Planear, diseñar, probar, implementar y promover la actualización de los apl requeridos por el mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control a cargo del área.
10. Planear con el organismo certificador las actividades de seguimiento y/o recertificación al Sistema de Gestión de Calidad y atender los requerimientos de información que éste formule.
11. Coordinar las actividades de capacitación y entrenamiento en temas relacionados con los Sistemas de Mejoramiento y Control implementados en la entidad.

### 3.6.3. Producción documental identificada en el FUID

Para este sexto período de vida institucional, se identificó producción de 27 dependencias de las 29 unidades administrativas identificadas en las fuentes referenciadas, las cuales son: Gerencia, con sus respectivos grupos de trabajo; Subgerencia Técnica con sus 2 unidades relacionadas, Subgerencia Administrativa, con sus 7 grupos internos, la Subgerencia Financiera con 4 grupos y finalmente, la Subgerencia de Contratación, con sus respectivos 5 grupos de trabajo. Quedando una entrega de 27 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 73.871 expedientes, de 7.698.270 folios que equivalen a 1.283 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

#### AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 6

Acciones de Tutela	Comprobantes de Operaciones	Informes de Ejecución Presupuestal	Planes de Manejo de Riesgos
Acciones Populares	Comprobantes de Pagos	Informes de Gestión	Planes de Mantenimiento de Software
Actas Comité de Conciliación	Conceptos Jurídicos	Informes de Mantenimiento de Bienes	Planes de mejoramiento institucional
Actas Comité de Gerencia	Conciliaciones Bancarias	Informes de Monitoreo a las Inversiones	Planes de Sistemas
Actas Comité Integral de Riesgos	Consecutivos de Facturación	Informes de Rendición de Cuentas	Planes de Transferencias Documentales
Actas Comité Operativo	Contratos de Funcionamiento	Informes de Saneamiento Contable	Planos

Actas Comité Paritario de Salud Ocupacional	Contratos Derivados de la Misionalidad	Informes Ejecutivos sobre los Contratos y Convenios	Políticas de Administración de Riesgos
Actas Comité Técnico de Negocios	Convenios	Informes Financieros	Pólizas de Aseguramiento de Bienes
Actas Control Interno Disciplinario	Correspondencia Enviada y Recibida	Informes Generales de Riesgos	Portafolio de Inversiones
Actas de Comité de Archivo	Cuentas Contables	Informes Institucionales de Evaluación y Desempeño	Procesos Disciplinarios
Actas de Comité de Auditoria	Cuentas de Inversiones	Tablas de Retención Documental	Procesos Jurídicos
Actas de Comité de Selección	Declaraciones Tributarias	Planillas de Control de Contratos y Convenios	Procesos Contractuales Declarados Desiertos
Actas de Entrega de Cargo	Decretos	Planillas de Control de Documentos	Procesos y Procedimientos
Actas de Reunión	Derechos de Petición	Planillas de Correspondencia	Programas de bienestar social
Actas Junta Directiva	Diagnóstico de las Unidades	Inventarios de Almacén	Programas de Capacitación Institucional
Acuerdos de la Junta Directiva	Estados Financieros	Inventarios de Entrada y Salida de Almacén	Programas de Divulgación en Medios de Comunicación
Anteproyecto de Presupuesto	Estudios de Consultoría	Libros Contables Auxiliares	Programas de Inducción y Reinducción
Autorizaciones	Estudios de Factibilidad	Libros de Socios y Accionistas	Programas de Salud Ocupacional
Avalúos	Estudios Económicos	Manual de Contratación	Propuestas para Financiación de Proyectos
Certificados de Contratos y Convenios	Estudios Técnicos	Mapas de Riesgos Institucionales	Registros de Préstamos Documentales
Certificados de Disponibilidad Presupuestal	Historiales del Parque Automotor	Nómina	Registros de Soporte Técnico
Certificados de Retención en la Fuente	Historias Laborales	Notas Contables	Registros del Buzón de Sugerencias
Certificados de Tradición y Libertad	Indicadores de Gestión	Novedades de Nómina	Registros de Operaciones de Caja Menor
Certificados Laborales	Informes a Entes de Control	Ordenes de Suministros de Bienes o Servicios	Registros de Proveedores
Circulares Informativas	Informes a Otras Entidades	Plan Comercial y de Mercadeo Institucional	Reglamentos Internos de Trabajo
Comprobantes Contables	Informes Consolidados de Quejas y Reclamos	Plan Anual de Compras	Reportes de Amortización de Créditos
Comprobantes de Balances	Informes Contables	Plan Estratégico Institucional	Reportes de Parafiscales e Incentivos
Comprobantes de Crédito	Informes de Asesoría Financiera a Contratos y Convenios	Planes de Acción Institucional	Resoluciones
Comprobantes de Desembolsos	Informes de Auditoria	Planes de Auditoria	Sistema de Control Interno
Comprobantes de Funcionamiento	Informes de Cartera	Planes de Contingencia y Continuidad del Negocio	Sistema de Gestión de Calidad

Comprobantes de Ingresos y Egresos	Informes de Comisión de Servicios	Informes de Ejecución Presupuestal	Solicitudes de Reestructuración Institucional
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---

### 3.7. Período 7: 2012 – 2018

Los dos gobiernos presidenciales de Juan Manuel Santos (2010- 2018) se caracterizaron por brindar estabilidad nacional. Desde un aspecto económico, “las agencias calificadoras de riesgos mejoraron la calificación del país; hubo un crecimiento anual que superó el 4% del PIB; se mantuvo la inflación controlada; la tasa de desempleo se redujo a un dígito; y finalmente la inversión extranjera llegó a sus máximos históricos con un total de 17.000 millones de dólares”<sup>63</sup>. Adicionalmente, se logró iniciar un proceso de negociación con las FARC, que terminó con la firma de unos acuerdos de paz.

En cuanto a su Plan Nacional de Desarrollo, este se basó en la búsqueda de la *prosperidad para todos*. Bajo el slogan de más empleo, más seguridad y menos pobreza, artículo cuatro ejes transversales para afrontar durante todas sus vigencias políticas. El que respecta al tema de estudio, se centró en la búsqueda de garantías para adquirir la “relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales y en la agenda multilateral del desarrollo y la cooperación”<sup>64</sup>.

Es importante aclarar que este plan, respondía a unos acuerdos a los que se había llegado en el año 2000, cuando en una convención generada por las Naciones Unidas, Colombia junto con otras 188 naciones, se compromete a un plazo más de 2015, erradicar la pobreza del planeta, en lo que se denominó los *Objetivos de Desarrollo Milenario (ODM)*. Entre los compromisos adquiridos fuera del mencionado se debería:

- Lograr la educación primaria universal
- Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer
- Reducir la mortalidad en menores de cinco años
- Mejorar la salud sexual y reproductiva
- Combatir el VIH/ SIDA, la malaria y el dengue
- Garantizar la sostenibilidad ambiental
- Fomentar una sociedad mundial para el desarrollo<sup>65</sup>

Frente a lo cual FONADE asumió un rol importante, como actor dentro de la generación de documentos básicos para la formulación de planes de desarrollo, acorde con el CONPES 91 de 2005, donde se establecía el cumplimiento de las metas a más tardar el año 2015<sup>66</sup>. En cuanto a normas del período,

<sup>63</sup> SEMANA (2014) *El balance del primer Santos*. Artículo desarrollo de la Portada, de una publicación del 09 de agosto. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-balance-del-primer-santos/398507-3/>

<sup>64</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2011) *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: el plan de desarrollo 2012- 2015*. Bogotá, Colombia. Página 195.

<sup>65</sup> Ibidem. Páginas 196 y 197.

<sup>66</sup> Ibidem. Páginas 198.

este inicia con la sanción del Decreto 2697 del 21 de diciembre de 2012, que reconoce la aprobación del acta 540 del 9 de noviembre del mismo año, frente a la modificación de los miembros de la junta directiva. La principal novedad incluida se centró, según establece el artículo 1, en integrar al subdirector Territorial y de Inversión Pública del DNP, más una representación de 3 delegados de la presidencia, cuando anteriormente solo se requería 1.

Los demás cambios administrativos ocurridos, se presentaron a nivel de resoluciones internas, por medio de las cuales, se organizaban áreas de trabajo. La primera de estas normas fue la Resolución 111 del 2013, por la cual se configuraron 23 unidades administrativas con sus respectivas funciones; la segunda fue la Resolución 186 de 2015 que si bien presenta las funciones cada unidad administrativa, destinó el artículo 3 para presentar unas funciones generales, transversales para todas las áreas internas de trabajo, entre las que se encontraban:

1. Ejecutar las actividades relacionadas con la formulación, seguimiento y evaluación de resultados de los planes, programas y proyectos, con el fin de lograr los objetivos institucionales, generando los informes y reportes que correspondan.
2. Brindar asistencia técnica y acompañamiento a la alta dirección, para la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias de gestión y desarrollo en los temas de competencia del área.
3. Ejecutar las actividades necesarias relacionadas con las políticas y estrategias gubernamentales que le apliquen.
4. Ejecutar las actividades del área, relacionadas con el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de control interno, gestión de la calidad, administración de riesgos, seguridad de la información, plan de continuidad del negocio y otros sistemas de gestión que adopte o implemente la entidad.
5. Cumplir con las actividades que se requieran dentro del Plan de continuidad del negocio.
6. Gestionar los procesos administrativos, presupuestales, financieros, de talento humano, de tecnologías de información y las comunicaciones requeridas para el funcionamiento del área.
7. Administrar la información y documentación relacionada con las actividades propias del área, de conformidad con las normas establecidas por el Archivo General de la Nación y procedimientos de la entidad.
8. Atender las auditorías realizadas por las instancias de vigilancia y control y dar respuesta oportuna a los requerimientos formulados por estas instancias relacionados con las actividades de su competencia.
9. Formular y ejecutar de manera oportuna y eficiente los planes de mejoramiento que deba desarrollar el área, como resultado de auditorías y/o requerimientos de Contraloría General de la República, Superintendencia Financiera de Colombia, Revisoría Fiscal, Asesoría de Control Interno, entes certificadores y demás instancias u organismos que así lo requieran.
10. Facilitar y propender por una comunicación respetuosa y fluida al Interior de FONADE, con los clientes, los proveedores, la comunidad y las demás partes interesadas.
11. Dar cumplimiento a las políticas y lineamientos establecidos en la entidad en materia de seguridad y salud ocupacional.

12. Notificar a las áreas que correspondan sobre la necesidad de adelantar acciones jurídicas y administrativas para promover el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
13. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

La tercera resolución fue la 373 de 2015 que modifica únicamente las áreas internas de trabajo de la Subgerencia de Contratación; la cuarta encontrada fue la Resolución 393 del mismo año, que se presenta sobre un total de 21 dependencias y modifica las funciones de la Subgerencia Financiera y Administrativa; la quinta resolución, fue la 078 de 2016 que modifica únicamente la estructura y funciones de la Subgerencia Técnica; la resolución sexta, fue la 212 de 2016, que modificó las resoluciones 186 y 393, se desarrolló sobre 22 unidades administrativas.

Con las resoluciones del año 2017, los cambios son mínimos en cuanto a la conformación de una o dos dependencias sin transformar seriamente la estructura orgánica. Por ejemplo, la séptima resolución que era la número 069 se desarrolló sobre 21 dependencias, mientras que la octava, la Resolución 163 lo hizo sobre 23. La novena y décima resolución que fueron la 251 y la 411, ambas del mismo año, se desarrollaron sobre 24; mientras que la Resolución 241 de 2018 se volvió a presentar desde 20 unidades administrativas. Finalmente, la décimo segunda resolución, que fue la 265 de 2018, creó únicamente el Grupo de Trabajo de Cumplimiento de SARLAFT.

Finalmente, el 7 de agosto de 2019 asume la presidencia Iván Duque, un candidato de la línea política de Uribe Vélez. Su Plan Nacional de Desarrollo se denominó *Pacto por Colombia: Pacto por la equidad*; se centró en proponer una estrategia de fortalecimiento territorial y la descentralización administrativa, por medio de la cual, y en consecuencia con el CONPES 3851 de 2015, se estableció un ajuste corporativo en las empresas estatales, que dio resultado, al interior de FONADE la sanción del Decreto 495 de 2019.

La principal novedad generada a partir de este acto administrativo fue el cambio de denominación de la entidad, pasando a ser reconocida como Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio. Más allá de la nueva denominación, en el artículo primero se explica que la nueva entidad, continuará siendo una *Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, vinculada al Departamento Nacional de Planeación y vigilada por la Superintendencia Financiera*.

En cuanto a la gestión documental desarrollada al interior de la entidad, es pertinente aclarar que, a partir de este último acto administrativo del 2019 se están elaborando las primeras Tablas de Retención Documental -TRD; por lo tanto toda la producción documental generada desde el año 2018 hacia atrás, se considerará como fondo documental acumulado y se entrará a organizar según la versión final de Tablas de Valoración Documental -TVD que apruebe el Ente rector. Este documento responde a uno de los anexos necesarios para este proceso de convalidación, que es la historia institucional soporte de las TVD.

### 3.7.1. Estructura orgánica del período

En cuanto a la estructura orgánica del período, el primer acto administrativo que desarrolla dependencias es la Resolución 111 de 2013. Su finalidad, según establece el considerando es desarrollar los grupos internos de trabajo que debe tener relacionada cada una de las subgerencias establecidas en el Decreto 288 de 2004. Frente a lo cual se plantea la siguiente organización jerárquica:

1. Adscritas a la Gerencia General
  - 1.1 Área de Planeación y Gestión de Riesgos
2. Adscritas a la Subgerencia Técnica
  - 2.1 Área de Ciencia, Tecnología y Emprendimiento
  - 2.2 Área de Desarrollo Económico y Social
  - 2.3 Área de Infraestructura Productiva
  - 2.4 Área de Infraestructura Social
  - 2.5 Área de Minas e Hidrocarburos
  - 2.6 Área de Desarrollo Territorial
3. Adscritas a la Subgerencia Financiera
  - 3.1 Área de Asociaciones Público- Privadas
  - 3.2 Área de Banca de Inversión
  - 3.3 Área de Evaluación de Proyectos
  - 3.4 Área de Negociación de Inversiones
  - 3.5 Área de Contabilidad y Presupuesto
  - 3.6 Área Fondo de Ejecución de Proyectos
4. Adscritas a la Subgerencia Administrativa
  - 4.1 Área de Servicios Administrativos
  - 4.2 Área de Talento Humano
  - 4.3 Área de Tecnología de la Información
  - 4.4 Área de Organización y Métodos
  - 4.5 Área de Pagaduría
5. Adscritas a la Subgerencia de Contratación
  - 5.1 Área de Estudios Previos
  - 5.2 Área de Procesos de Selección
  - 5.3 Área de Gestión Contractual
  - 5.4 Área de Liquidaciones

Una años más tarde, se sancionó el Decreto 186 del 17 de julio de 2015, por medio del cual se determinaron algunas áreas de trabajo para FONADE. Entre los cambios generados frente a la normativa anterior, se encontró que: primero se unificaron las áreas de Asociaciones Público- Privadas y Banca de Inversión, para crear el Área de Banca de Inversión y Asociaciones Público- Privadas (APP); segundo, se dividió el Área de Contabilidad y Presupuesto en dos dependencias denominadas: **i)** Área de Contabilidad, **ii)** Área de Presupuesto. Es importante aclarar que estas divisiones se mantuvieron dentro de la reconstrucción del organigrama.

Posteriormente, el 15 de diciembre de 2015, se sancionó la Resolución 373, por medio de cual determinaron nuevamente la configuración de unas áreas de trabajo, principalmente para la Subgerencia de Contratación, las cuales fueron:

- 5. Adscritas a la Subgerencia de Contratación
  - 5.1 Área de Planeación Contractual
  - 5.2 Área de Procesos de Selección y Contratación
  - 5.3 Área de Seguimiento, Controversias Contractuales y Liquidaciones

Con la Resolución 393 de 2015 se realizaron algunos cambios frente a la estructura orgánica vigente, sin embargo, al revisar su contenido solo se establece uno notorio, adscrito a la Subgerencia Administrativa, que fue la creación del Área de Gestión Administrativa. De igual manera, la Resolución 078 de 2016, fue aprobada únicamente con el fin de modificar las áreas de trabajo de la Subgerencia Técnica; su única novedad se centró en la creación del Área de Gestión de Proyectos.

El día 17 de junio de 2016 se sancionó desde FONADE la Resolución 212, por medio de la cual se buscaba modificar las resoluciones 186 y 393 de 2015. Entre sus principales cambios, se identificó la creación de dos nuevas dependencias: primero el Área de Tecnologías de la Información dependiente de la Gerencia General; segundo el Área de Planeación y Control Financiero, adscrita a la Subgerencia Financiera. De igual manera, con la Resolución 069 de 2017, se creó el área de Gestión Comercial, como un grupo interno de la Gerencia Comercial, y se modificó el nombre del Área de Gestión Operativa para denominarse Área de Gestión Operativa de Planes y Programas Estratégicos.

Por otro lado, es importante también reseñar la Resolución 163 de 2017, la cual, si bien no presenta cambios orgánicos, por lo que su función es modificar unas funciones específicas, en el artículo 1 de la norma, se muestra como estaba constituida la entidad para esa vigencia. Con la Resolución 251 de 2017, solo se modificó el nombre de una de las áreas de la Subgerencia Administrativa, pasando de ser el Área de Desarrollo Administrativo, para denominarse Área de Gestión Administrativa.

La última norma interna sancionada en el año 2017 fue la Resolución 411 del 14 de diciembre. En esta se independizan el Área de Planeación, del Área de Gestión de Riesgo; adicionalmente, modificó el nombre del Área de Legalizaciones, Certificaciones y Liquidaciones.

Posteriormente, el 18 de agosto de 2018, se sancionó la Resolución 241, por medio de la cual se crearon algunas dependencias y se modificaron las denominaciones de otras. Las principales novedades frente a la estructura orgánica fueron:

- 2. Adscritos a la Subgerencia Técnica:
  - 2.1 Infraestructura y competitividad
- 3. Adscritos a la Subgerencia Financiera:
  - 3.1 Evaluación y Estructuración de Proyectos

3.2 Gestión de Tesorería

4. Adscritos a la Subgerencia Administrativa:

4.1 Control Interno Disciplinario

4.2 Desarrollo organizacional

4.3 Gestión de Operaciones

5. Adscritos a la Subgerencia de Contratación

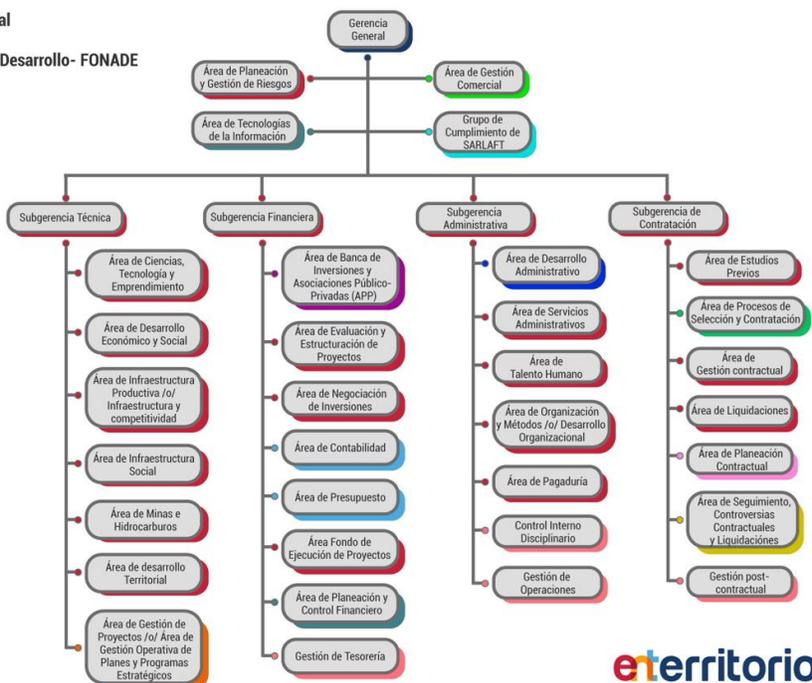
5.1 Gestión Post-Contractual

Finalmente, el 03 de octubre de 2018, se aprobó la Resolución 265, por medio de la cual se crea el Grupo de SARLAFT, como una dependencia adscrita a la Gerencia General. A manera de conclusión, la estructura orgánica reconstruida con toda la normativa citada, para el séptimo período de vida institucional, que abarca entre 2012 y 2018 es:

**Organigrama período 7 de 2012 - 2018**

Organigramas de las Tablas de Valoración Documental  
ENTerritorio 1959 - 2018  
Fondo Documental: Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE  
Séptimo Período: 2012 - 2018

Fuentes Primarias	Color / Descripción
Decreto 2697 de 2012	
Resolución 111 de 2013	
Resolución 111 de 2013	
Resolución 373 de 2015	
Resolución 393 de 2015	
Resolución 078 de 2016	
Resolución 212 de 2016	
Resolución 069 de 2017	
Resolución 163 de 2017	
Resolución 251 de 2017	
Resolución 411 de 2017	
Resolución 241 de 2018	
Resolución 265 de 2018	



Así mismo, los códigos establecidos para esa estructura son:

Código	Período No. 7 de 2012 a 2018
100	Gerencia General
110	Área de Planeación y Gestión de Riesgos
120	Área de Tecnologías de la Información
130	Área de Gestión Comercial

140	Grupo de Cumplimiento SARLAFT
200	Subgerencia Técnica
210	Área de Ciencias, Tecnología y Emprendimiento
220	Área de Desarrollo Económico y Social
230	Área de Infraestructura Productiva
240	Área de Infraestructura Social
250	Área de Minas e Hidrocarburos
260	Área de Desarrollo Territorial
270	Área Grupo Gestión de Proyectos
300	Subgerencia Financiera
310	Área de Banco de Inversiones y Asociaciones Público-Privadas (APP)
320	Área de Evaluación y Estructuración de Proyectos
330	Área de Negociación de Inversiones
340	Área de Contabilidad
350	Área de Presupuesto
360	Área Fondo de Ejecución de Proyectos
370	Área de Planeación y Control Financiero
380	Gestión de Tesorería
400	Subgerencia Administrativa
410	Área de Gestión Administrativa
420	Área de Servicios Administrativos
430	Área de Talento Humano
440	Área de Organización y Métodos
450	Área de Pagaduría
460	Control Interno Disciplinario
470	Gestión de Operaciones
500	Subgerencia de Contratación
510	Área de Estudios Previos
520	Área de Procesos de Selección y Contratación
530	Área de Gestión Contractual
540	Área de Liquidaciones
550	Área de Planeación Contractual
560	Área de Seguimiento, Controversias Contractuales y Liquidaciones
570	Gestión Post-Contractual

### **3.7.2. Funciones de las unidades administrativas**

Frente a las funciones que desarrollaba la entidad, se tiene que:

- Decreto 2697 de 2012

Este acto administrativo se crea con el fin de modificar únicamente los integrantes de la junta directiva. En cuanto a las funciones de las dependencias, se rescata el parágrafo 2 del artículo 1 que establece que: “Actuará como secretario de la Junta Directiva, el Asesor Jurídico del FONADE o quien haga sus veces”.

- Resolución 111 de 2013

En este acto administrativo se referencia por primera vez, una estructura orgánica constituida por las diferentes secciones, identificadas del período anterior (la gerencia y sus subgerencias) más el desarrollo de todas las áreas internas de trabajo con sus respectivas funciones señaladas en el artículo 2, las cuales son:

#### **1. GERENCIA GENERAL**

##### **1.1. ÁREA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS**

1. Coordinar las actividades de formulación del plan estratégico, del plan de acción institucional y del plan de desarrollo administrativo.
2. Asesorar y acompañar a las áreas de la entidad en la formulación de proyectos y en la definición de planes encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.
3. Diseñar y proponer metodologías y procedimientos para la formulación y seguimiento de la planeación estratégica institucional
4. Realizar el seguimiento de la gestión institucional mediante la evaluación del avance y cumplimiento de los planes y proyectos formulados.
5. Elaborar y presentar a la alta dirección los informes correspondientes a la gestión institucional.
6. Diseñar, implementar y administrar herramientas para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional.
7. Coordinar el diligenciamiento y envío de la encuesta de Índice de Integridad de las entidades públicas, realizar el seguimiento de sus resultados y proponer las acciones de mejora respectivas.
8. Coordinar la elaboración y publicación del informe de gestión anual.
9. Apoyar la formulación de la política social y realizar el seguimiento y evaluación a la implementación y cumplimiento de la misma en la entidad.
10. Asesorar a la alta dirección en la formulación de Acuerdos de Gestión y apoyar a la Gerencia General en la evaluación de su cumplimiento.
11. Desarrollar y proponer metodologías y procedimientos para la identificación, medición, valoración y control de los riesgos a los que se puede ver expuesta la Entidad (liquidez, mercado, emisor, contraparte, operativo y LAFT).

12. Realizar la medición, seguimiento y control de los riesgos acorde con las metodologías aprobadas.
13. Definir fuentes independientes para captar las variables de mercado (precios, tasas, volatilidades) necesarias para medir y valorar riesgos.
14. Revisar y validar periódicamente las metodologías de valoración de instrumentos financieros aplicadas en la Entidad y efectuar monitoreos a la valoración de las posiciones a precios de mercado y a la custodia de inversiones.
15. Validar periódicamente los modelos y sistemas de información utilizados en la gestión de riesgos y proponer e implementar ajustes y mejoras a los mismos.
16. Elaborar propuestas sobre límites de riesgo, y presentarlas o notificarlas a las áreas e instancias que correspondan.
17. Verificar, monitorear y controlar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos por la Junta Directiva.
18. Evaluar las solicitudes o situaciones de exceso de cupos o límites y presentarlas o notificarlas a las instancias que correspondan.
19. Analizar, en términos de riesgo, las propuestas con relación a nuevos productos, operaciones o actividades de Tesorería.
20. Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la Entidad ante una situación de crisis en los mercados en los que opera (Stress testing) e integrar los resultados en la fijación de límites de exposición al riesgo.
21. Analizar la solvencia de los emisores y contrapartes y formular propuestas de asignación de cupos de inversión y/o contraparte con base en las metodologías y procedimientos definidos.
22. Realizar un seguimiento periódico a las condiciones de mercado y notificar a la Alta Gerencia, al Comité Integral de Riesgos y al área de Negociación de Inversiones cuando se presenten variaciones sustanciales en los factores de riesgo que puedan afectar el valor de los activos, el patrimonio o la capacidad de cubrimiento de obligaciones de la entidad.
23. Realizar el seguimiento permanente de los procedimientos y planes de acción relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
24. Asesorar y acompañar a las áreas de la organización en la identificación y valoración de los riesgos operativos.
25. Administrar el registro de eventos de riesgo operativo y coordinar la recolección de la información.
26. Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo operativo, con el propósito de evaluar su efectividad.
27. Establecer y monitorear el perfil de riesgo operativo individual y consolidado de la entidad, e informarlo a la Junta Directiva, la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
28. Diseñar, implementar y elaborar reportes internos y externos que recojan aspectos como:
  - Descripción resumida de las posiciones de mercado.
  - Análisis de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales de las posiciones.

- Estudio de los perfiles de rentabilidad - riesgo y de la sensibilidad de éstos a variaciones de las posiciones.
  - Análisis de simulación de escenarios (Stress testing).
  - Evaluación de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos fijados, identificando factores explicativos, análisis sobre expectativas de evolución de los negocios, tendencias del sector financiero y variables de mercado.
  - Evolución del riesgo operativo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre los mismos.
29. Apoyar la formulación y la ejecución de los programas de sensibilización y capacitación que se impartan en la Entidad sobre gestión de riesgos
  30. Coordinar y gestionar la generación y transmisión a entidades de vigilancia y control de informes de riesgos dentro de los plazos establecidos y velar porque estos reportes se ajusten en el contenido, estructura y calidad de la información a los requerimientos establecidos en las normas respectivas
  31. Planear, dirigir y hacer seguimiento a las actividades de diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de seguridad de la información.
  32. Coordinar y gestionar las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos normativos en materia de gestión de seguridad de la información.
  33. Diseñar, proponer y documentar políticas, procedimientos, planes y controles para gestionar la seguridad de la información de la entidad.
  34. Controlar y monitorear el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y estándares de seguridad de la información en FONADE.
  35. Informar a la Alta Gerencia de la entidad sobre el incumplimiento de las políticas y procedimientos y siguiendo los canales de comunicación establecidos.
  36. Programar y ejecutar actividades de sensibilización y capacitación al personal de FONADE sobre el tema de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio.
  37. Preparar los informes que se requieran sobre el avance y estado de la implementación del Sistema de Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio en la entidad.
  38. Apoyar la identificación, análisis y evaluación de los riesgos relacionados con la Seguridad de la Información y la Continuidad del Negocio, y administrar la información y documentación de los correspondientes modelos y etapas que se desarrollen.
  39. Gestionar la realización de análisis de vulnerabilidades sobre las redes y sistemas de información de FONADE, formular y hacer seguimiento a los planes de tratamiento para mitigarlas.
  40. Gestionar los incidentes de seguridad de la información que se presenten en la entidad, siguiendo los procedimientos establecidos.
  41. Coordinar y supervisar las actividades de diseño, formulación, implementación, pruebas y mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio
  42. Apoyar y asesorar al equipo directivo en la selección de las estrategias de continuidad más eficientes en términos costo / beneficio y en la definición del presupuesto requerido.
  43. Coordinar la ejecución de pruebas del Plan de Continuidad del Negocio y efectuar la documentación de los resultados las mismas.

44. Monitorear el cumplimiento de los procedimientos vigentes en la entidad en materia de continuidad del negocio y los planes que lo soportan, y generar los informes correspondientes.

## 2. SUBGERENCIA TÉCNICA

2.1. ÁREA DE CIENCIA, TECNOLOGIA Y EMPRENDIMIENTO. En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad.
3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
4. Anticiparse de manera oportuna a problemas o oportunidades.
5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
7. Asegurar un adecuado clima organizacional.
8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
10. Asegurar excelencia operativa.
11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
15. Gestionar la interacción del área, con el resto de las áreas de la organización.
16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

2.2. ÁREA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.

- Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
- 2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad.
- 3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
- 4. Anticiparse de manera oportuna a problemas o oportunidades.
- 5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
- 6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
- 7. Asegurar un adecuado clima organizacional.
- 8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
- 9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
- 10. Asegurar excelencia operativa.
- 11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
- 12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
- 13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
- 14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
- 15. Gestionar la interacción del área, con el resto de las áreas de la organización.
- 16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
- 17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

**2.3. ÁREA DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA.** En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad.
3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
4. Anticiparse de manera oportuna a problemas o oportunidades.
5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
7. Asegurar un adecuado clima organizacional.

8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
10. Asegurar excelencia operativa.
11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
15. Gestionar la interacción del área, con el resto de las áreas de la organización.
16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

**2.4. ÁREA DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL.** En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad
3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
4. Anticiparse de manera oportuna a problemas o oportunidades.
5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
7. Asegurar un adecuado clima organizacional.
8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
10. Asegurar excelencia operativa.
11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
15. Gestionar la interacción del área, con el resto de las áreas de la organización.

16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

**2.5. ÁREA DE MINAS E HIDROCARBUROS.** En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad.
3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
4. Anticiparse de manera oportuna a problemas u oportunidades
5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
7. Asegurar un adecuado clima organizacional.
8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
10. Asegurar excelencia operativa.
11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área\_
12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
15. Gestionar la interacción del área, con el resto de las áreas de la organización.
16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

**2.6. ÁREA DE DESARROLLO TERRITORIAL.** En el área temática de su competencia:

1. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del área, tal como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)

2. Asegurar que las Gerencias de Convenio cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas con calidad.
3. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del área con el fin de garantizar una ejecución y liquidación de proyectos con calidad y oportunidad.
4. Anticiparse de manera oportuna a problemas o oportunidades.
5. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución del portafolio y conflictos interpersonales que pudieran presentarse.
6. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas del área.
7. Asegurar un adecuado clima organizacional
8. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
9. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas del portafolio de proyectos del área.
10. Asegurar excelencia operativa.
11. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
12. Gerenciar adecuadamente los clientes.
13. Realizar los informes de ejecución pertinentes.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia.
15. Gestionar la interacción del área, con el resto de áreas de la organización.
16. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
17. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.

### 3. SUBGERENCIA FINANCIERA

#### 3.1. ÁREA DE ASOCIACIONES PÚBLICO - PRIVADAS

1. Definir los lineamientos generales para el desarrollo de la estrategia de negocios bajo esquemas de Asociación Público - Privada - APP.
2. Establecer metodologías y estándares, para la selección, evaluación, formulación e implementación de proyectos bajo esquemas APP.
3. Brindar asistencia técnica a las entidades estatales del orden nacional y territorial respecto a la aplicación del esquema APP para el desarrollo de proyectos de inversión.
4. Evaluar técnica, financiera y legalmente proyectos de Asociación Público Privada de iniciativa pública o privada para su posterior trámite y ejecución
5. Realizar la evaluación de iniciativas privadas en etapa de prefactibilidad y/o factibilidad para su posterior trámite y ejecución.
6. Desarrollar labores de promoción de la participación privada en proyectos de inversión estructurados por FONADE.
7. Realizar la estructuración integral de proyectos de iniciativa pública bajo esquemas de Asociación Público Privada.

8. Realizar la validación de condiciones financieras de proyectos de Asociación Público Privada previamente estructurados por entidades del orden nacional y territorial.
9. Realizar la validación de condiciones financieras de iniciativas privadas presentadas a entidades del orden nacional y territorial
10. Efectuar análisis de la viabilidad técnica, financiera y legal de proyectos de inversión bajo esquema APP.
11. Plantear recomendaciones y alternativas de modelos de negocio a implementar para la ejecución de proyectos bajo el esquema de Asociación Público Privada.
12. Acompañar a las entidades del orden nacional y territorial durante el proceso de selección del inversionista privado y adjudicación del proyecto de Asociación Público Privada,
13. Apoyar a las entidades estatales en el desarrollo, implementación y seguimiento de los estándares de calidad y niveles de servicio en proyectos APP.
14. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia, enfocados al cumplimiento de las directrices y metas que defina la alta dirección de FONADE.
15. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

### 3.2. ÁREA DE BANCA DE INVERSIÓN

1. Participar en la evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad relacionados con Estructuración de Proyectos.
2. Coordinar las actividades técnicas relacionadas con proyectos de asesoría financiera y banca de inversión.
3. Coordinar el seguimiento de los convenios interadministrativos en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de asesoría financiera, banca de inversión y velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la entidad para el desarrollo de estos convenios.
4. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los convenios relacionados con asesoría financiera, banca de inversión y en general estructuración de proyectos relacionados con esta línea de negocio.
5. Identificar y evaluar entidades objeto de alianzas con del fin de cumplir con el objetivo de estructuración de proyectos de banca de inversión.
6. Coordinar la elaboración de conceptos requeridos para la viabilizarían de negocios de banca de inversión.
7. Establecer alternativas para desarrollo del proyecto y evaluar la viabilidad financiera de las mismas.
8. Consolidar el informe técnico, legal, financiero, social y presentarlo para aprobación.
9. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia, enfocados al cumplimiento de las directrices y metas que defina la alta dirección de FONADE
10. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área

### 3.3. ÁREA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. Participar en la evaluación, control y seguimiento de las políticas y planes generales de la entidad y específicamente en lo referente a evaluación de opciones de negocio.
2. Realizar el análisis de costos de gerencia requerido para la suscripción de nuevos negocios y novedades a convenios en ejecución, de acuerdo con las consideraciones técnicas correspondientes.
3. Apoyar la definición de alternativas para el desarrollo del proyecto y evaluar los costos de gerencia de las mismas.
4. Coordinar el seguimiento de los convenios en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de evaluación de proyectos y velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la entidad para el desarrollo de estos convenios
5. Coordinar la consolidación y presentación de informes técnicos, legales, financieros, sociales y de impacto que se deriven de los convenios relacionados con evaluación de proyectos
6. Coordinar el diseño y la implementación de las metodologías para evaluación de proyectos de acuerdo con los requerimientos específicos de FONADE y los clientes de los convenios relacionados con evaluación de proyectos.
7. Coordinar el apoyo necesario para la identificación de las variables de éxito o criterios para evaluación en los programas de convocatoria que defina el cliente de los convenios y/o contratos de evaluación de proyectos.
8. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los convenios relacionados con evaluación de proyectos.
9. Coordinar y ejercer la secretaría técnica del comité de negocios.
10. Apoyar a las gerencias de unidad en el desarrollo de nuevos negocios de acuerdo con las políticas y lineamientos que establezca la alta dirección de FONADE,
11. Determinar la metodología de presentación de nuevos negocios ante el comité de negocios.
12. Apoyar a las gerencias de unidad en la preparación y presentación de propuestas de nuevos negocios validando su contenido y condiciones definidas en el comité de negocios, presentando recomendaciones que permitan que la información sea clara y técnicamente correcta.
13. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia, enfocados al cumplimiento de las directrices y metas que defina la alta dirección de FONADE.
14. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área

### 3.4. ÁREA DE NEGOCIACION DE INVERSIONES

1. Hacer la colocación de los excedentes de liquidez en instrumentos de mercado de capitales mediante la constitución de portafolios de inversión tanto de los recursos de los convenios como de los propios de FONADE, bajo parámetros de seguridad y mínimo riesgo y buscando la generación de la mayor rentabilidad posible y por ende el mayor retorno sobre los montos administrados, teniendo en cuenta todas las variables de costo, plazo, liquidez, riesgo y rentabilidad que se presentan.

2. Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente respecto al manejo del portafolio de Inversiones expedida por los organismos de control sobre inversiones.
3. Efectuar la negociación de compra - venta de divisas directamente con el sector financiero.
4. Dar cumplimiento a las políticas de riesgo e inversión, y a los límites y cupos aprobados por la Junta Directiva.
5. Garantizar la consecución oportuna de fondos, para cubrir los desembolsos provenientes de las obligaciones contractuales tanto de los convenios como FONADE con los clientes. La gestión realizada debe buscar siempre el mayor beneficio para la entidad y debe hacerse con base en los procedimientos autorizados para tal fin.
6. Cumplir con parámetros de seguridad en el cierre de las operaciones, con el registro de las mismas dejando constancia de las condiciones y términos de la negociación, incluyendo aspectos como la contraparte, el monto, la tasa pactada, el plazo y el cumplimiento, entre Otros.
7. Validar con la dependencia respectiva, los valores de redención y el monto de los cobros de intereses de las inversiones de portafolio, aclarando cualquier diferencia que se llegue a presentar.
8. Establecer en coordinación con las dependencias relacionadas, los procedimientos que permitan definir la información requerida para elaborar el flujo de caja de la entidad.
9. Realizar informes de gestión en los que se analicen los resultados obtenidos de la gestión de las inversiones, con destino a las instancias pertinentes en la entidad.
10. Analizar y proponer nuevas alternativas de inversión.
11. Participar activamente en el desarrollo de planes de contingencia de sistemas que permitan a la entidad actuar rápida y eficientemente ante un posible siniestro o emergencia y se minimicen sus consecuencias en la actividad de la negociación de inversiones.
12. Realizar un seguimiento a las mediciones de riesgo elaborados por funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos.
13. Contribuir al desarrollo de FONADE mediante el estudio e investigación de las mejores oportunidades de colocación de recursos.
14. Dar apoyo a las diferentes dependencias de FONADE que requieren del concurso de los funcionarios encargados de la negociación de inversiones.
15. Revisar, depurar y consolidar la información sobre los rendimientos financieros generados por las inversiones de los convenios y ordenar el correspondiente giro.
16. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

### 3.5. ÁREA DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

- 1 Realizar y controlar el registro de las operaciones contables y las correspondientes al presupuesto de la entidad con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad legal vigente.
2. Elaborar, presentar y sustentar los Estados Financieros de la Entidad y demás información contable y tributaria de acuerdo con las normas legales vigentes.
3. Formular e implementar políticas y prácticas contables y presupuestales aplicables a la Entidad,

4. Analizar, controlar y hacer seguimiento a las cuentas del Balance General, del Estado de Resultados y demás información que se genere en el Área, con el fin de garantizar su razonabilidad, confiabilidad y veracidad.
5. Dar cumplimiento a las obligaciones relativas a la información contable, presupuestal y tributaria, dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales vigentes.
6. Formular a las demás dependencias de la entidad los requerimientos de información necesarios para el registro oportuno y confiable de la información contable y presupuestal.
7. Gestionar las actividades relacionadas con la recepción, trámite y pago del funcionamiento de la entidad.
8. Liderar la formulación, elaboración, ejecución, evaluación, control y seguimiento del presupuesto de la Entidad.
9. Expedir y controlar los certificados de disponibilidad y registros presupuestales requeridos para el funcionamiento de la entidad.
10. Hacer seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos de FONADE, de acuerdo con la normatividad vigente.
11. Apoyar a otras dependencias en el control y generación de los informes requeridos por los clientes internos y externos, relacionados con las actividades que involucran el componente contable y presupuestal de la entidad
12. Administrar y actualizar la información pertinente en los sistemas de información utilizados por el Área de Contabilidad y Presupuesto.
13. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes contables y presupuestales de la Entidad.
14. Administrar la herramienta implementada en la entidad para la gestión del costeo de los negocios, y generar los informes que le sean requeridos.
15. Gestionar las actividades relacionadas con el cobro de los aportes y cuotas de administración de los convenios de gerencia y gestión que suscriba la entidad.
16. Realizar la causación contable de los desembolsos que efectúa la entidad.
17. Atender y dar respuesta a los requerimientos de organismos de control referentes a las actividades contables y presupuestales.
18. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

### 3.6 ÁREA FONDO DE EJECUCION DE PROYECTOS

1. Analizar, controlar y hacer seguimiento al componente presupuestal de los convenios suscritos por la entidad con ocasión del giro ordinario del negocio, en concordancia con las políticas establecidas por la Entidad y la normatividad vigente.
2. Efectuar el registro, administración, actualización y depuración de la información presupuestal de los convenios suscritos por la entidad con ocasión del giro ordinario del negocio, en el sistema de información correspondiente.

3. Expedir y controlar los certificados de disponibilidad y registros presupuestales requeridos en desarrollo y ejecución de los convenios suscritos por la entidad con ocasión del giro ordinario del negocio.
4. Gestionar las actividades de programación presupuestal de los convenios, y consolidar, analizar y presentar la información que resulte de este ejercicio.
5. Gestionar las actividades relacionadas con la recepción, trámite y pago de los desembolsos derivados de los convenios suscritos por la entidad con ocasión del giro ordinario del negocio.
6. Elaborar informes de la ejecución presupuestal de los convenios suscritos por la entidad en desarrollo del giro ordinario de su negocio, de acuerdo con los requerimientos presentados por los clientes internos y externos.
7. Realizar el cierre presupuestal de los convenios en la periodicidad que corresponda.
8. Efectuar la conciliación de los convenios y realizar las depuraciones correspondientes en la periodicidad que corresponda.
9. Generar la ejecución presupuestal y balances económicos de los convenios para efectos de la liquidación de los contratos y convenios suscritos por la entidad en desarrollo del giro ordinario del negocio
10. Gestionar las actividades relacionadas con el cobro de los aportes y cuotas de administración de los convenios de gerencia y gestión que suscriba la entidad.
11. Consolidar y reportar la información registrada por la Subgerencia Técnica -Gerentes de Convenio, relacionada con los anticipos entregados a contratistas para el desarrollo de los convenios.
12. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### 4. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA

##### 4.1 ÁREA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

1. Mantener actualizados los registros y el estado de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Entidad de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Adelantar todas las actividades necesarias para el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la Entidad.
3. Adelantar las gestiones conducentes para el pago de los impuestos, tasas y contribuciones que afecten los bienes inmuebles de propiedad de la Entidad.
4. Coordinar y controlar la gestión documental de la Entidad.
5. Formular políticas para la gestión de los recursos físicos y servicios generales de la entidad, y liderar su ejecución.
6. Administrar el sistema de peticiones, quejas y reclamos de la entidad.
7. Liderar, formular y ejecutar políticas relacionadas con la gestión medio ambiental y del uso adecuado de los recursos de la entidad.
8. Mantener actualizada la información requerida en el Programa de Gestión de Activos PROGA.
9. Adelantar las gestiones necesarias para establecer y mantener el programa de seguros de la entidad,

10. Gestionar la ejecución de los contratos que suscriba FONADE con Agencias de Viajes, para el suministro de tiquetes aéreos requeridos en desarrollo y ejecución de los convenios y para el funcionamiento propio de la entidad.
11. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### 4.2 ÁREA DE TALENTO HUMANO

1. Administrar y gestionar la planta de personal de la entidad.
2. Diseñar, desarrollar, ejecutar y hacer seguimiento a los procesos de evaluación del desempeño y competencias laborales y medición del clima organizacional, y proponer acciones encaminadas a su mejoramiento.
3. Planear, organizar, ejecutar y realizar seguimiento a las actividades de Bienestar Social, Capacitación y Salud Ocupacional, promoviendo la participación a los mismos por parte de los servidores de la entidad
4. Administrar [as historias laborales y demás documentos de la planta de personal de fa Entidad.
5. Liderar todas las actividades necesarias para mantener actualizados el Manual de Funciones de los empleados públicos, las obligaciones de los contratos de trabajo de los trabajadores oficiales, reglamento de trabajo, así como la gula de competencias laborales, organizacionales y comportamentales del personal de planta de la Entidad.
6. Formular y actualizar las políticas, procedimientos y directrices de acuerdo con la normatividad vigente en materia de administración de personal, pago de aportes al régimen de seguridad social en salud y pensiones y parafiscales, y demás asuntos inherentes a la administración de personal.
- 7 Realizar la liquidación de la nómina, prestaciones sociales, aportes al Sistema de Seguridad Social en salud y pensiones y parafiscales, indemnizaciones, liquidaciones, provisiones y gestionar su pago
8. Planear, ejecutar y hacer seguimiento a los programas de inducción, capacitación y entrenamiento a los servidores de la entidad, en coordinación con las demás áreas.
9. Coordinar y ejecutar los procesos de selección del personal de planta de la entidad.
10. Expedir las certificaciones relacionadas con la planta de personal de la entidad.
11. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### 4.2 ÁREA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

1. Planear, ejecutar y controlar la infraestructura tecnológica y de comunicaciones que soporta la prestación de servicios de la entidad.
2. Planear, ejecutar y controlar los mecanismos de mantenimiento y soporte de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones de la entidad.
3. Proponer, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para la generación, custodia y restauración de copias de respaldo de la información.
4. Apoyar las actividades de diseño, implementación y mantenimiento de la estrategia de continuidad del negocio.

5. Asesorar a las áreas sobre los diferentes servicios tecnológicos que se implementen en la entidad.
6. Diseñar políticas, estrategias, procedimientos, metodologías y planes de acción que apoyen el logro de los objetivos institucionales en materia de sistemas de información de la entidad.
7. Planear, ejecutar y controlar los proyectos de adquisición y/o desarrollo de los sistemas de información de la entidad.
8. Investigar y promover el uso de nuevas tecnologías para el mejoramiento de los sistemas de información de la entidad.
9. Fomentar la cultura del uso óptimo de los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad.
10. Definir y documentar la metodología para el desarrollo, prueba, puesta en producción, mantenimiento y continuidad de los sistemas de información de la entidad.
11. Cumplir los estándares de seguridad establecidos en la Entidad.
12. Apoyar el diseño y realizar las actividades de soporte, configuración y mantenimiento de la página web de FONADE.
13. Apoyar las actividades relacionadas para permitir el acceso y uso a los sistemas de información gubernamentales que le apliquen a la entidad.
14. Definir las especificaciones técnicas para la adquisición y/o mantenimiento de la infraestructura tecnológica y de comunicaciones de la entidad.
15. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### 4.4 ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

1. Planear, desarrollar, divulgar y controlar los documentos necesarios para la implementación y mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control, los métodos de trabajo que soportan el cumplimiento del objeto social de la Entidad.
2. Actualizar y divulgar la información de los sistemas de mejoramiento y control.
3. Apoyar las actividades de mejoramiento continuo que se desarrollen al interior de la Entidad a través de la optimización de los procesos, la documentación de los sistemas mejoramiento y control y los métodos de Trabajo.
4. Apoyar la realización de estudios de mejoramiento organizacional, análisis de la estructura, funciones y distribución de las cargas de trabajo dentro de las áreas,
5. Coordinar la planeación, el diseño, implementación, mantenimiento y seguimiento de los componentes, elementos y/o requisitos de los Sistemas de Mejoramiento y Control que implemente la entidad.
6. Apoyar la formulación y/o modificación de indicadores de gestión por procesos.
7. Evaluar el cumplimiento de mediciones y análisis de indicadores de gestión por procesos, control de productos no conformes y acciones correctivas, preventivas y de mejora, elaborara los informes correspondientes y presentarlos a las instancias correspondientes.
8. Apoyar la elaboración del informe de revisión del Sistema de Gestión de Calidad de la Entidad y su presentación presentarla ante las instancias correspondientes
9. Planear, diseñar, probar, implementar y promover la actualización de los aplicativos requeridos por el mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control a cargo del área.

10. Planear con el organismo certificador las actividades de seguimiento y/o recertificación al Sistema de Gestión de Calidad y atender los requerimientos de información que éste formule.
11. Coordinar las actividades de capacitación y entrenamiento en temas relacionados con los Sistemas de Mejoramiento y Control implementados en la entidad.
12. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### 4.5 ÁREA DE PAGADURIA

1. Ejecutar la actividad de pago de los compromisos asumidos por la entidad, con la eficiencia, seguridad y oportunidad que exige una adecuada administración.
2. Recibir, registrar y controlar los ingresos de recursos a la entidad.
3. Manejar y custodiar las claves de los sistemas transaccionales y las firmas registradas ante las entidades financieras y contrapartes.
4. Administrar los sistemas transaccionales y de custodia de títulos valores utilizados por la entidad, de acuerdo con las atribuciones definidas.
5. Realizar el manejo y control de las cuentas bancarias de la entidad y llevar los libros requeridos.
6. Gestionar con las entidades financieras los requerimientos de información sobre las transacciones financieras que ejecuta la entidad.
7. Asegurar que se cumplan los controles y procedimientos establecidos para reducir el riesgo operativo e informar de los errores y discrepancias detectados.
8. Custodiar las chequeras en uso e inventario, requeridas por la Entidad para la realización de los pagos por este medio.
9. Preparar, organizar, elaborar, controlar y entregar los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos, conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuestales, contables y fiscales vigentes y en la periodicidad establecida
10. Efectuar el registro, verificación, liquidación y cumplimiento de las operaciones de inversión que efectuó la Entidad, siguiendo los procedimientos establecidos.
11. Notificar oportunamente a las directivas de la entidad sobre el incumplimiento de los términos de negociación, o de las condiciones de las operaciones de inversión por contrapartes.
12. Realizar el arqueo de las chequeras en uso e inventario, así como de los cheques y títulos valores en custodia, de acuerdo con el procedimiento establecido.
13. Elaborar los comprobantes de ingreso y egreso y entregarlos oportunamente para su contabilización
14. Revisar y verificar la información de notas crédito y débito y realizar la respectiva consolidación y generación de interfaces
15. Gestionar con las entidades financieras los ajustes o reintegros que se requieran sobre las transacciones y sus correspondientes costos.
16. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

## 5. SUBGERENCIA DE CONTRATACIÓN

### 5.1. ÁREA DE ESTUDIOS PREVIOS

1. Elaborar oportunamente los estudios de precios de mercado
2. Elaborar, revisar y analizar presupuestos, análisis de precios unitarios, verificar especificaciones y condiciones técnicas de los presupuestos de los proyectos sometidos a su consideración.
3. Efectuar la revisión técnica previa de los proyectos objeto de los posibles nuevos negocios que pretenda suscribir la entidad en desarrollo de sus líneas de negocios.
4. Efectuar la revisión técnica y económica de los proyectos y formular las recomendaciones que correspondan.
5. Coordinar con el área de Procesos de Selección la publicación de documentos de estudios previos correspondiente a cada proceso de selección.
6. Realizar la verificación de las solicitudes de contratación en referencia al plan de compras.
7. Realizar visitas al sitio donde se ejecutarán los proyectos, cuando ello se requiera.
8. Efectuar reuniones de tipo técnico, sondeos de mercado y las demás actividades que se requieran para establecer las condiciones particulares de la zona de influencia del proyecto.
9. Estructurar y expedir los estudios y documentos previos que cada proceso de selección requiera, conforme a la normatividad vigente.
10. Apoyar al área de Procesos de Selección en la elaboración del documento de respuestas a las observaciones presentadas a los pliegos de condiciones o reglas de participación.
11. Realizar la consulta de información en el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal — SICE, cuando se requiera.
12. Verificar la existencia de la totalidad de licencias y estudios requeridos para la ejecución de un proyecto
13. Emitir conceptos técnicos de los asuntos que sean sometidos a su consideración
14. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

### 5.2 ÁREA DE PROCESOS DE SELECCIÓN

1. Elaborar un plan de contratación mensualizado de acuerdo con la programación remitida por las demás dependencias de la entidad.
2. Remitir a la Cámara de Comercio la información de los procesos de selección en que ello se requiera
3. Coordinar y adelantar la publicación de avisos y convocatorias que se requieran en los procesos de selección.
4. Elaborar conforme a los documentos y estudios previos, las reglas de par participación de los procesos a su cargo.
5. Elaborar con el apoyo del Área de Estudios Previos, el documento de respuestas a las observaciones presentadas a los pliegos de condiciones  reglas de participación
6. Preparar y adelantar con el apoyo del Área de Estudios Previos la audiencia de aclaración de los pliegos de condiciones o reglas de participación.
7. Elaborar con el apoyo del Área de Estudios Previos las atenciones o documentos modificatorios a los pliegos de condiciones o reglas de participación\_

8. Adelantar el cierre o recepción de ofertas de los procesos de selección.
9. Designar un comité asesor para la evaluación de las propuestas que se reciban con ocasión de los procesos de selección que se adelanten.
10. Preparar y adelantar las audiencias de aceptación de oferta, subastas y apertura de sobre económico y determinación del orden de elegibilidad.
11. Solicitar el subsane de las propuestas requerido por el Comité Evaluador.
12. Elaborar los informes de evaluación de las propuestas.
13. Responder las observaciones a los informes de evaluación,
14. Recomendar al ordenador de gasto, la aceptación de oferta o la declaratoria de fallido del proceso, conforme lo establecido en la ley, el Manual de Contratación de la entidad o en las reglas de participación.
15. Realizar y dejar los soportes respectivos de las consultas a listas vinculantes de lavado de activos y financiación y terrorismo, de acuerdo con las competencias establecidas en los procedimientos para cada modalidad de selección.
16. Adelantar la publicación de los documentos que se expidan con ocasión de los procesos de selección, y de los demás que se requieran conforme a la normatividad vigente en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) o en la página web de la entidad.
17. Conformar el expediente de cada proceso de selección de acuerdo con las normas del Archivo General de la Nación para su entrega al Área de Gestión Contractual.
18. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones a su cargo.
19. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

### 5.3. ÁREA DE GESTIÓN CONTRACTUAL

1. Elaborar los contratos y sus modificaciones.
2. Proyectar los actos administrativos que se requieran durante la ejecución de los contratos en que sea parte la entidad, previa solicitud de la dependencia responsable del control de la ejecución y liquidación de los contratos.
3. Proyectar conceptos jurídicos relacionados con la actividad contractual de la entidad.
4. Adelantar el proceso de suscripción y legalización de los convenios y contratos celebrados por FONADE.
5. Revisar las pólizas exigidas a los contratistas, así como los demás requisitos previstos para su legalización.
6. Publicar los contratos y sus modificaciones en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) (cuando aplique) o en la página web de la entidad.
7. Generar reportes periódicos a las distintas dependencias de la entidad de contratos y convenios suscritos para efectos de registros presupuestales, etc.
8. Actualizar y complementar la información de convenios y contratos derivados en el aplicativo de contratación de FONADE, respecto de aquella información competencia de la Subgerencia de Contratación.

9. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones a su cargo.
10. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

#### 5.4. ÁREA DE LIQUIDACIONES

1. Proyectar el acta de liquidación correspondiente de conformidad con la solicitud, la ficha de liquidación elaborada por el supervisor o interventor del contrato, y demás documentos anexos.
2. Realizar el seguimiento a la suscripción de las actas de liquidación de los convenios y contratos, de acuerdo con el manual de contratación y a las obligaciones que se deriven de estos
3. Requerir al supervisor del contrato y/o al gerente de convenio la radicación de los documentos necesarios para la liquidación de acuerdo con el manual de contratación.
4. Proyectar el acto administrativo de liquidación unilateral del contrato cuando así corresponda, realizando los trámites de notificación del mismo de acuerdo con el manual de contratación.
5. Atender los recursos de reposición que se interpongan con ocasión de la liquidación unilateral del contrato, de acuerdo con el manual de contratación.
6. Emitir conceptos jurídicos relacionados con la actividad post contractual, con ocasión de los requerimientos de quienes ejercen el seguimiento, control y vigilancia de los contratos.
7. Actualizar y complementar la información de convenios y contratos en el aplicativo de contratación de FONADE, respecto de aquella información de competencia de esta dependencia.
8. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

- Resolución 186 de 2015

Este acto administrativo se crea con el fin de modificar parcialmente la resolución anterior, la 111 del 2013. En cuanto a sus cambios, solo presenta novedad en tres dependencias, por lo que se transcribirán únicamente las funciones de estos cambios. Los cuales, según establece el artículo 2 son:

#### Área de Banca de Inversión y Asociaciones Público- Privadas (App):

1. Definir los lineamientos generales para el desarrollo de la estrategia de negocios bajo esquemas de Asociación Público - Privada - APP.
2. Establecer metodologías y estándares, para la selección, evaluación, formulación e implementación de proyectos bajo esquemas APP.
3. Brindar asistencia técnica y financiera a las entidades estatales del orden nacional y territorial respecto a la aplicación del esquema APP para el desarrollo de proyectos de inversión.
4. Evaluar técnica, financiera y legalmente proyectos de Asociación Público Privada de iniciativa pública o privada para su posterior trámite y ejecución.
5. Realizar la evaluación de iniciativas privadas en etapa de pre factibilidad y/o factibilidad para su posterior trámite y ejecución.

6. Desarrollar labores de promoción de la participación privada en proyectos de inversión estructurados por FONADE.
7. Realizar la estructuración integral de proyectos de iniciativa pública bajo esquemas de Asociación Público Privada.
8. Realizar la validación de condiciones financieras de proyectos de Asociación Público Privada previamente estructurados por entidades del orden nacional y territorial.
9. Realizar la validación de condiciones financieras de iniciativas privadas presentadas a entidades del orden nacional y territorial.
10. Efectuar análisis de la viabilidad técnica, financiera y legal de proyectos de inversión bajo esquema APP.
11. Plantear recomendaciones y alternativas de modelos de negocio a implementar para la ejecución de proyectos bajo el esquema de Asociación Público Privada.
12. Acompañar a las entidades del orden nacional y territorial durante el proceso de selección del inversionista privado y adjudicación del proyecto de Asociación Público Privada.
13. Apoyar a las entidades estatales en el desarrollo, implementación y seguimiento de los estándares de calidad y niveles de servicio en proyectos APP.
14. Participar en la evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la entidad relacionados con Estructuración de Proyectos.
15. Coordinar las actividades técnicas relacionadas con proyectos de asesoría financiera y banca de inversión.
16. Coordinar el seguimiento de los convenios interadministrativos en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de asesoría financiera, banca de inversión y velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la entidad para el desarrollo de estos convenios.
17. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los convenios relacionados con asesoría financiera, banca de inversión y en general estructuración de proyectos relacionados con esta línea de negocio.
18. Identificar y evaluar entidades objeto de alianzas con el fin de cumplir con el objetivo de estructuración de proyectos de banca de inversión.
19. Coordinar la elaboración de conceptos requeridos para la viabilización de negocios de banca de inversión.
20. Establecer alternativas para desarrollo del proyecto y evaluar la viabilidad financiera de las mismas.
21. Consolidar el informe técnico, legal, financiero, social y presentarlo para aprobación.
22. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el área de su competencia, enfocados al cumplimiento de las directrices y metas que defina la Alta Dirección de FONADE.
23. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

#### Área de Contabilidad

1. Realizar y controlar el registro de las operaciones contables de la Entidad con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad legal vigente.
2. Elaborar, presentar y sustentar los Estados Financieros de la Entidad y demás información contable y tributaria de acuerdo con las normas legales vigentes.

3. Apoyar en la implementación y seguimiento al cumplimiento de las normas internacionales de información financiera (NIIF) y de otras normas de carácter contable y financiero, de conformidad con las directrices que impartan el Representante Legal y/o la Junta Directiva.
4. Formular e implementar políticas y prácticas contables aplicables a la Entidad.
5. Analizar, controlar y hacer seguimiento a las cuentas del Balance General, del Estado de Resultados y demás información que se genere en el Área, con el fin de garantizar su razonabilidad, confiabilidad y veracidad.
6. Dar cumplimiento a las obligaciones relativas a la información contable y tributaria, dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales vigentes.
7. Formular a las demás dependencias de la Entidad los requerimientos de información necesarios para el registro oportuno y confiable de la información contable.
8. Gestionar las actividades relacionadas con la recepción, trámite y pago del funcionamiento de la Entidad.
9. Apoyar a otras dependencias en el control y generación de los informes requeridos por los clientes internos y externos, relacionados con las actividades que involucran el componente contable de la Entidad.
10. Hacer seguimiento y control de las cuentas por cobrar y por pagar de la entidad.
11. Administrar y actualizar la información pertinente en los sistemas de información utilizados.
12. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes contables de la Entidad.
13. Administrar la herramienta implementada en la entidad para la gestión del costeo de los negocios, y generar los informes que le sean requeridos; alineado con el proceso de planeación, control y seguimiento financiero.
14. Realizar la causación contable de los desembolsos que efectúa la entidad.
15. Atender y dar respuesta a los requerimientos de organismos de control referentes a las actividades inherentes al Área.
16. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

#### Área de Presupuesto:

1. Realizar y controlar el registro de operaciones correspondientes al presupuesto de la Entidad con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad legal vigente.
2. Elaborar, presentar, sustentar y hacer seguimiento a las ejecuciones presupuestales de ingresos y gastos de FONADE de acuerdo con las normas
3. Formular e implementar políticas y prácticas presupuestales aplicables a la Entidad.
4. Dar cumplimiento a las obligaciones relativas a la información presupuestal, dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales vigentes.
5. Formular a las demás dependencias de la entidad los requerimientos de información necesarios para el registro oportuno y confiable de la información presupuestal.
6. Liderar la formulación, elaboración, ejecución, evaluación, control y seguimiento del presupuesto de la entidad.
7. Expedir y controlar los certificados de disponibilidad y registros presupuestales requeridos para el funcionamiento de la Entidad.

8. Apoyar a otras dependencias en el control y generación de los informes requeridos por los clientes internos y externos, relacionados con las actividades que involucran el componente presupuestal de la Entidad.
9. Administrar y actualizar la información pertinente en los sistemas de información utilizados.
10. Preparar, organizar, elaborar y presentar a las instancias pertinentes, con la periodicidad requerida, informes presupuestales de la entidad.
11. Administrar la herramienta implementada en la entidad para la gestión del presupuesto de los negocios, y generar los informes que le sean requeridos; alineado con el proceso de planeación, control y seguimiento financiero.
12. Atender y dar respuesta a los requerimientos de organismos de control referentes a las actividades inherentes al área.
13. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área.

- Resolución 373 de 2015

Este acto administrativo desarrolla únicamente la estructura y funciones de la Subgerencia de Contratación. En cuanto a las novedades propuestas con la norma anterior, se tiene que las nuevas funciones de las áreas de trabajo, señaladas en el artículo 2 eran:

## 5. SUBGERENCIA DE CONTRATACIÓN

### 5.1 ÁREA DE PLANEACIÓN CONTRACTUAL

1. Definir el sector o mercado al cual pertenecen los bienes, obras o servicios a contratar.
2. Elaborar estudios de sector para los procesos de contratación de bienes, obras y servicios requeridos por la Entidad, desde la perspectiva legal, financiera, económica, técnica, organizacional, incluyendo el estudio de riesgos del sector.
3. Realizar el estudio de la oferta y de la demanda del sector.
4. Realizar seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones de acuerdo con la programación y al Plan de Negocios (Contratación Derivada).
5. Determinar la necesidad a contratar, las obligaciones generales, específicas, la experiencia y formación requerida de contratista si aplica.
6. Elaborar estudios de precios de mercado, revisión y análisis de presupuestos o el análisis del valor económico del contrato a celebrar.
7. Revisar las condiciones legales, técnicas, financieras y organizacionales sobre las que se pueden realizar la contratación de la necesidad
8. Recopilar, solicitar y construir los documentos que sean necesarios para soportar la contratación (planos, licencias, autorizaciones, etc.)
9. Verificar las especificaciones y condiciones técnicas.
10. Verificar la existencia de la totalidad de planos, licencias, autorizaciones, consultas y estudios requeridos para la ejecución del proyecto.

11. Valorar los riesgos previsibles que un proponente o FONADE deben asumir al presentar o solicitar la oferta en un proceso de selección y establecer las medidas de mitigación.
12. Analizar el comportamiento de las adquisiciones anteriores y de los contratistas con el fin de definir los acuerdos de niveles de servicio, los mecanismos de cobertura de los riesgos y medidas contractuales (de orden correctivo o sancionatorio, cuando ello proceda, conforme el régimen normativo aplicable) que sean necesarios para la correcta ejecución del contrato.
13. Definirla modalidad de contratación de cada línea incluida en el PAA (Plan Anual de Adquisiciones para el caso de contratación de funcionamiento y Plan de Negocios para el caso de Contratación Derivada)
14. Identificar el contrato a celebrar al igual que su plazo, forma de pago, obligaciones y cláusulas especiales.
15. Determinar, de acuerdo con su competencia, los requisitos habilitantes técnicos, jurídicos y financieros y factores de ponderación a establecer en las reglas de participación que rigen los procesos de selección vigentes.
16. Elaborar los Estudios y Documentos Previos de los Procesos de Selección y Contratación Directa de la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento
17. Elaborar las respuestas a las observaciones jurídicas, técnicas y financieras que se presenten en desarrollo de los procesos de selección.
18. Suministrar la información necesaria al área de Procesos de Selección y Contratación para consolidar las adendas que se requieran en desarrollo del proceso, para la firma del Ordenador del Gasto.
19. Conformar el expediente con los documentos que correspondan al Proceso de Selección de acuerdo con las normas del Archivo General de la Nación para su entrega al Área de Procesos de Selección y Contratación.
20. Evaluar las propuestas y realizar los informes respectivos, conforme la designación de equipo evaluador que realice el Ordenador del Gasto.
21. Apoyar el desarrollo de las audiencias que se presenten en los procesos de selección.
22. Asistir y apoyar a FONADE en los comités de negocios.
23. Brindar acompañamiento al Comité de Negocios en el proceso de negociación, la elaboración de las minutas de los contratos y convenios que suscriba el Gerente General en el marco de las líneas de negocios de FONADE con sus clientes, así como en las novedades contractuales que posteriormente sean necesarias para garantizar el cumplimiento cabal de las obligaciones a cargo de la entidad.
24. Prestar su colaboración a la Sub gerencia Administrativa en la custodia y organización del archivo del contrato remitiendo toda la información utilizada y elaborada durante la ejecución del contrato. El expediente del contrato deberá incluir entre otros, la correspondencia o correos electrónicos cruzados con el contratista, planos, requerimientos, actas de reuniones, instrucciones impartidas, y demás documentos necesarios para el control físico y financiero del contrato, adjuntando en general toda la información relacionada con su desarrollo.
25. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del Área.
26. Las demás funciones que le sean asignadas conforme a la naturaleza del área.

## 5.2 ÁREA DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

1. Elaborar los avisos de convocatoria y crono gramas del proceso.
2. Elaborar las Reglas de Participación de los Procesos de Selección de la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento, para la firma del Ordenador del Gasto.
3. Determinar las reglas para desempate de propuestas.
4. Publicar las Reglas de Participación, adendas y los demás documentos que se expidan con ocasión del Proceso de Selección.
5. Preparar y adelantar la Audiencia de Aclaración prevista en las Reglas de Participación y dejar constancia en actas sobre lo sucedido en ellas.
6. Consolidar el documento de respuestas a las observaciones que se presenten durante el Proceso de Selección.
7. Elaborar el Acta de Cierre del Proceso de Selección, para la firma del Ordenador del Gasto.
8. Aplicar las reglas de subsanación de requisitos y documentos con prevalencia de las soluciones sustanciales sobre las formales.
9. Realizar y dejar los soportes respectivos de las consultas a Listas Vinculantes de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
10. Preparar y adelantar la Audiencia de Aceptación de Oferta  de Declaratoria de Fallido del Proceso de Selección (según corresponda), presidida por el Ordenador del Gasto, prevista en las Reglas de Participación y dejar constancia en actas sobre lo sucedido en ellas.
11. Recomendar al ordenador del gasto y elaborar el documento de suspensión  cancelación del Proceso de Selección, debidamente sustentado.
12. Elaborar las minutas de los contratos y sus novedades contractuales, para la firma del Ordenador del Gasto.
13. Aprobar las garantías que FONADE exija a sus contratistas por razón de la celebración, ejecución y liquidación de los contratos, sin consideración a su naturaleza y cuantía.
14. Revisar y aprobar las minutas de los contratos de fiducia que los contratistas constituyan, en una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, una fiducia o patrimonio autónomo irrevocable para el manejo de los recursos que reciba a título de anticipo, en el cual se establezca que FONADE es el beneficiario, como requisito previo para el desembolso del anticipo.
15. Publicar en el SECOP los contratos y sus modificaciones.
16. Revisar las garantías que les sean exigidas a FONADE con ocasión de la suscripción de los Convenios y Contratos, que en el marco de sus líneas de negocio suscriba FONADE con sus clientes actuando como tomador de la misma, para la suscripción por parte del Subgerente de Contratación.
17. Complementar el expediente entregado por el Área de Planeación Contractual con los documentos que correspondan al Proceso de Selección de acuerdo con las normas del Archivo General de la Nación.
18. Prestar su colaboración a la Sub gerencia Administrativa en la custodia y organización del archivo del contrato remitiendo toda la información utilizada y elaborada durante la ejecución del contrato. El expediente del contrato deberá incluir entre otros, la correspondencia o correos electrónicos cruzados con el contratista, planos, requerimientos, actas de reuniones, instrucciones

impartidas, y demás documentos necesarios para el control físico y financiero del contrato, adjuntando en general toda la información relacionada con su desarrollo.

19. Actualizar y complementar la información que corresponda a esta Área, sobre la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento en el aplicativo de Contratación.
20. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del Área.
21. Las demás funciones que le sean asignadas conforme a la naturaleza del área.

### 5.3ÁREA DE SEGUIMIENTO, CONTROVERSIAS CONTRACTUALES Y LIQUIDACIONES

1. Sin perjuicio de las funciones asignadas, delegadas desconcentradas a las distintas dependencias vinculadas a la Sub gerencia Técnica, Sugerencia Financiera o Subgerencia Administrativa, durante la ejecución de la Contratación Derivada y la Contratación de Funcionamiento, realizar el seguimiento y control inherente a las funciones delegadas en la Subgerencia de Contratación.
2. Apoyar jurídicamente a los Gerentes de Unidad, Gerentes de Convenio o quienes hagan sus veces, y a los supervisores en las novedades que se presenten en el desarrollo de los contratos o convenios manteniendo informado al ordenador de gasto sobre el desarrollo el objeto contractual.
3. Promover y adelantar las actuaciones, preparar los documentos, elaborar y sustanciar para la firma del Ordenador del Gasto, los requerimientos, citaciones, avisos de siniestro y en general, todos los actos que sean necesarios para hacer efectivas y/o exigibles las medidas contractuales apremiantes o indemnizatorias, de orden legal, reglamentario o contractual, que sea necesario implementar para conjurar el no cumplimiento de los contratistas de FONADE, en caso de inejecución, ejecución indebida  deficiente del objeto y sus obligaciones contractuales, de acuerdo con su competencia, según lo establecido en el Estatuto de Contratación.
4. Proyectar el Acta de Liquidación de los contratos y convenios suscritos por el Gerente General en el marco de las líneas de negocios de FONADE con sus clientes, para la firma del Ordenador del Gasto.
5. Proyectar el Acta de Liquidación de la Contratación Derivada para la firma del Ordenador del Gasto.
6. Proyectar el Acta de Liquidación de la Contratación de Funcionamiento para la firma del Ordenador del Gasto.
7. Proyectar el acto administrativo de liquidación unilateral para la firma del Ordenador del Gasto cuando corresponda, realizando los trámites de notificación y de sustanciación de los recursos que se interpongan en contra del mismo.
8. Proyectar la constancia de archivo en caso de pérdida de competencia de FONADE para liquidar el contrato dentro del término contractual y legalmente establecido para la suscripción del Acta de Liquidación, para la firma del Ordenador del Gasto.
9. Realizar el seguimiento a la suscripción de las actas de liquidación de la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento.

10. Requerir a los supervisores de la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento, la radicación de los documentos necesarios para llevar a cabo las liquidaciones de su competencia.
  11. Prestar su colaboración a la Sub gerencia Administrativa en la custodia y organización del archivo del contrato remitiendo toda la información utilizada y elaborada durante la ejecución del contrato. El expediente del contrato deberá incluir entre otros, la correspondencia o correos electrónicos cruzados con el contratista, planos, requerimientos, actas de reuniones, instrucciones impartidas, y demás documentos necesarios para el control físico y financiero del contrato, adjuntando en general toda la información relacionada con su desarrollo.
  12. Elaborar y suscribir las certificaciones contractuales de la Contratación Derivada y de la Contratación de Funcionamiento, asegurando la confiabilidad de las mismas respecto de los soportes contractuales.
  13. Generar los reportes periódicos a las distintas dependencias de la entidad de contratos y convenios suscritos.
  14. Actualizar y complementar la información que corresponda a esta Área, sobre la Contratación Derivada y Contratación de Funcionamiento en el aplicativo de Contratación.
  15. Atenderlos requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del Área.
  16. Las demás funciones que le sean asignadas conforme a la naturaleza del área.
- Resolución 393 de 2015

Si bien este acto administrativo fue creado con el fin de modificar la Resolución 186 de 2015, en su contenido solo se evidencia un cambio drástico, que fue la creación del área de Gestión Administrativa, dependiendo de la Subgerencia Administrativa. En cuanto a sus funciones, el artículo 2 establece que eran las siguientes:

1. Acompañar a la Subgerencia Administrativa de FONADE en la consolidación de las políticas, planes y programas relacionados con el desarrollo de las estrategias encaminadas a lograr la eficiencia administrativa del área y de la Entidad.
2. Adelantar las gestiones necesarias sobre la organización y desarrollo administrativo, simplificación, agilización de trámites y servicios y demás asuntos relacionados con la gestión y métodos de trabajo de la Subgerencia Administrativa.
3. Gestionar con la debida oportunidad, la elaboración de los informes que soliciten los Organismos de Control, las autoridades jurisdiccionales, el Ministerio Público, la Policía Nacional, etc., al igual que las respuestas a solicitudes o peticiones que presenten los particulares y otras entidades y que deban ser firmados por la Subgerencia Administrativa de FONADE.
4. Contribuir al logro de los objetivos de la Subgerencia Administrativa, apoyando y haciendo seguimiento a todas las áreas que la conforman, y velar por el normal desarrollo de sus funciones y compromisos.
5. Coordinar las actividades de las áreas a cargo de la Subgerencia Administrativa y velar por el normal desarrollo de sus funciones y compromisos

6. Organizar y participar en reuniones y comités relacionados con las funciones del cargo, así como aquellos que por directriz de la Subgerencia Administrativa requieran de su participación.
  7. Apoyar a la Subgerencia Administrativa, en la preparación y atención de las auditorías internas y externas de la Subgerencia Administrativa, así como en todas aquellas acciones tendientes al mantenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de los Procesos que lidere la Subgerencia Administrativa.
  8. Hacer el seguimiento y reporte de las actividades a cargo de la Subgerencia Administrativa en lo relacionado con los Planes Estratégicos, Planes de Acción, Planes de Mejoramiento y demás reportes que se requieran, con el fin de garantizar el cumplimiento de las acciones y oportuna entrega en los tiempos establecidos.
  9. Realizar seguimiento y control a la ejecución presupuestal, financiera y de la contratación a cargo de la Subgerencia Administrativa.
  10. Participar en la elaboración de los informes que deba generar la Subgerencia Administrativa, en el desarrollo de las actividades propias de la dependencia.
  11. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.
- Resolución 078 de 2016

Este acto administrativo, al igual que el anterior, únicamente se creó con el fin de desarrollar una subgerencia en particular. Su novedad se centró en la creación del Área de Gestión de Proyectos, la cual, según el artículo 2, tenía las siguientes funciones:

1. Apoyar y mantener permanentemente informado al Subgerente Técnico del control de la gestión operativa de los proyectos en los que interviene FONADE.
2. Asistir a la Subgerencia Técnica en el seguimiento de las políticas misionales de FONADE, y coordinar las actividades o gestiones necesarias para que las mismas se cumplan en el marco de las directrices del Gobierno Nacional.
3. Asistir a la Subgerencia Técnica en el seguimiento de la gestión de las áreas misionales de FONADE, para garantizar el logro de los objetivos organizacionales y el adecuado cumplimiento de los planes, programas y proyectos trazados.
4. Estudiar los informes que las áreas misionales presenten a la Subgerencia Técnica, y presentar las observaciones pertinentes.
5. Asistir a las diferentes reuniones de trabajo que la Subgerencia Técnica defina, en las cuales podrá tomar decisiones con respecto a los asuntos a tratar.
6. Hacer seguimiento a los proyectos y obras que le sean asignados por la Subgerencia Técnica, al cumplimiento de metas y de los planes de trabajo.
7. Hacer seguimiento a las metas, planes de acción y/o planes de mejoramiento fijados para la Subgerencia Técnica y cada una de las áreas que la integran.
8. Solicitar a las áreas de la Subgerencia Técnica, reportes del estado de ejecución de los convenios y/o contratos, y realizar las recomendaciones y/o sugerencias tendientes a garantizar la debida ejecución de los mismos.
9. Realizar y/o consolidar los informes de gestión de riesgo.

10. Realizar el control y la gestión de la información técnica (bases de datos) de los convenios y/o contratos que lidere la Subgerencia Técnica.
11. Anticiparse de manera oportuna a problemas u oportunidades.
12. Actuar como un catalizador para resolver problemas en la ejecución de los portafolios de la Subgerencia Técnica.
13. Realizar seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones a cargo de las personas vinculadas al área.
14. Asegurar un adecuado clima organizacional del área.
15. Asegurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información y almacenar documentos.
16. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendida»de los portafolios de la Subgerencia Técnica.
17. Asegurar excelencia operativa.
18. Asegurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área.
19. Realizar los informes de ejecución a que haya lugar.
20. Gestionar la interacción del área, con el resto de áreas de la organización.
21. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
22. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del rol y del área.
  - Resolución 212 de 2016

Dentro de este acto administrativo se creó el Área de Tecnologías de la Información dependiente de la Gerencia General; y el Área de Planeación y Control Financiero, adscrita a la Subgerencia Financiera. Entre sus funciones, se establece que eran:

Área de Tecnologías de la Información, de la Gerencia General, artículo 2:

1. Diseñar, asesorar, impulsar y poner en marcha las estrategias para la debida implementación y el mejoramiento continuo de la gestión estratégica de las tecnologías de la información y las comunicaciones que contribuyen al logro de los objetivos misionales del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE, bajo las directrices dadas por los orientadores y por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
2. Liderar la gestión estratégica con tecnologías de la información y las comunicaciones mediante la definición, implementación, ejecución, seguimiento y divulgación de un Plan Estratégico de Tecnología y Sistemas de Información (PETI) que esté alineado a la estrategia y modelo integrado de gestión del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE.
3. Liderar la definición, implementación y mantenimiento de la arquitectura empresarial del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE en virtud de las definiciones y lineamientos establecidos en el marco de referencia de arquitectura empresarial para la gestión de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) del Estado, la estrategia GEL y según la visión estratégica, las necesidades de transformación y marco legal específicos de FONADE.

4. Desarrollar los lineamientos en materia tecnológica, necesarios para definir políticas, estrategias y prácticas que habiliten la gestión del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE en beneficio de la prestación efectiva de sus servicios y que a su vez faciliten la gobernabilidad y gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC. Así mismo, velar por el cumplimiento y actualización de las políticas y estándares en esta materia.
5. Liderar la gestión, seguimiento y control de la ejecución de recursos financieros asociados al portafolio de proyectos y servicios definidos en el plan estratégico de Tecnologías y Sistemas de información.
6. Identificar oportunidades para adoptar nuevas tendencias tecnológicas que generen impacto en el desarrollo del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE.
7. Coordinar las actividades de definición, seguimiento, evaluación y mejoramiento a la implementación de la cadena de valor y procesos del área de tecnologías de la información.
8. Atender las actividades de auditorías de gestión de calidad que se desarrollen en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE y liderar la implementación y seguimiento a los planes de mejoramiento en materia de tecnología que se deriven de las mismas.
9. Liderar los procesos de adquisición de bienes y servicios de tecnología, mediante la definición de criterios de optimización y métodos que direccionen la toma de decisiones de inversión en tecnologías de la información buscando el beneficio económico y de los servicios del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE.
10. Adelantar acciones que faciliten la coordinación y articulación entre entidades del sector y del Estado en materia de integración e interoperabilidad de información y servicios, creando sinergias y optimizando los recursos para coadyuvar en la prestación de mejores servicios al ciudadano.
11. Generar espacios de articulación con otros actores institucionales, la academia, el sector privado y la sociedad civil para contribuir en aspectos inherentes a la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos que incorporen tecnologías y sistemas de la información y las comunicaciones (TIC).
12. Proponer y desarrollar programas de formación para fortalecer las competencias del talento de TI en virtud de las necesidades de la gestión de TI y adelantar acciones con el fin de garantizar la óptima gestión del conocimiento sobre los proyectos, bienes y servicios de TI.
13. Desarrollar estrategias de gestión de información para garantizar la pertinencia, calidad, oportunidad, seguridad e intercambio con el fin de lograr un flujo eficiente de información disponible para el uso en la gestión y la toma de decisiones en el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE
14. Proponer e implementar acciones para impulsar la estrategia de gobierno abierto mediante la habilitación de mecanismos de interoperabilidad y apertura de datos que faciliten la participación, transparencia y colaboración en el Estado.
15. Liderar el desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de información y servicios digitales del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE en virtud

de lo establecido en el Plan Estratégico de tecnologías de la información y de las comunicaciones, así como las necesidades de información de los servicios al ciudadano y grupos de interés.

16. Liderar la definición, adquisición y supervisión de las capacidades de infraestructura tecnológica, servicios de administración, operación y soporte y velar por la prestación eficiente de los servicios tecnológicos necesarios para garantizar la operación de los sistemas de información y servicios digitales según criterios de calidad, oportunidad, seguridad, escalabilidad y disponibilidad.
17. Propender y facilitar el uso y apropiación de las tecnologías, los sistemas de información y los servicios digitales por parte de los servidores públicos, los ciudadanos y los grupos de interés a quienes están dirigidos,
18. Promover el uso efectivo del derecho de acceso de todas las personas a las tecnologías de la información y las comunicaciones, dentro de los límites establecidos por la Constitución y la Ley.
19. Proponer, ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para la generación, custodia y restauración de copias de respaldo de la información.
20. Apoyar las actividades de diseño, implementación y mantenimiento de la estrategia de continuidad del negocio.
21. Establecer los lineamientos institucionales para el uso óptimo de los recursos tecnológicos con que cuenta la Entidad.
22. Definir y documentar la metodología para el desarrollo, prueba, puesta en producción, mantenimiento y continuidad de los sistemas de información de la Entidad.
23. Diseñar y realizar las actividades de soporte, configuración y mantenimiento de la página Web del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo — FONADE.
24. Liderar la implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea en los temas de Gobierno Abierto, Trámites y Servicios, Gestión TI, Seguridad y Privacidad de la Información conforme con las políticas, lineamientos y directrices establecidas por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
25. Las demás funciones que le sean asignadas con la naturaleza del área, así como aquellas establecidas por el sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

Área de Planeación y Control Financiero, de la Subgerencia Financiera, artículo 4:

1. Liderar el proceso de Planeación y Control Financiero de FONADE, en aras de lograr la eficiencia y la auto sostenibilidad financiera de la Entidad
2. Acompañar a la Subgerencia Financiera en el análisis integral de la estrategia de la Entidad, integrándola a la gestión financiera y a los diferentes procesos de las áreas de Presupuesto, Fondo de Ejecución de Proyectos y Negociación de Inversiones.
3. Identificar, recopilar y analizar la información financiera de FONADE para la actualización del modelo de Planeación financiera y sensibilización de escenarios posibles.
4. Identificar oportunidades de mejora para el desarrollo e implementación del modelo de planeación financiera de FONADE.

5. Realizar el diagnóstico Financiero y oportunidades de mejora dentro de la gestión financiera de FONADE.
  6. Centralizar la generación de reportes financieros de la entidad con análisis de tendencias que permita entender el negocio desde su dinámica comercial y el impacto del cumplimiento de la meta comercial en la ejecución presupuestal y los estados financieros.
  7. Difundir el modelo de planeación financiera buscando las palancas de valor en aras de la sostenibilidad del negocio.
  8. Realizar análisis de flujo de caja libre de FONADE real y proyectado dentro del horizonte de tiempo del modelo de planeación financiera.
  9. Elaborar el costeo de cuotas de gerencia para los nuevos convenios, prórrogas, adiciones u otras novedades que presenten las áreas misionales de FONADE, de acuerdo con las consideraciones técnicas correspondientes
  10. Apoyar el análisis y definición de alternativas financieras para el desarrollo de proyectos.
  11. Actualizar el modelo de costeo de cuotas de gerencia de acuerdo con las necesidades de la entidad y sus objetivos de rentabilidad.
  12. Realizar seguimiento y análisis a la ejecución financiera de los convenios de la mano con las áreas misionales de la Entidad.
  13. Supervisar los pagos de funcionamiento de la Entidad de la mano con el seguimiento del Flujo de Caja.
  14. Apoyar el proceso de evaluación de proyectos propios de la Entidad según asignaciones de la Subgerencia Financiera.
  15. Coordinar y ejercer la secretaría técnica del Comité de Negocios.
  16. Apoyar a las Gerencias de Unidad en el desarrollo de nuevos negocios de acuerdo con las políticas y lineamientos que establezca la alta dirección de FONADE.
  17. Determinar la metodología de presentación de nuevos negocios ante el comité de negocios.
  18. Apoyar a las gerencias de unidad en la preparación y presentación de propuestas de nuevos negocios validando su contenido y condiciones definidas en el comité de negocios, presentando recomendaciones que permitan que la información sea clara y técnicamente correcta.
19. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.
- Resolución 069 de 2017

Con la aprobación de la Resolución 069 de 2017, se creó el área de Gestión Comercial, como un grupo interno de la Gerencia Comercial, y se modificó el nombre del Área de Gestión Operativa para denominarse Área de Gestión Operativa de Planes y Programas Estratégicos. En cuanto a sus funciones:

El artículo 2 establece que eran funciones del Área de Gestión Comercial, las siguientes:

1. Asesorar a la Gerencia General y participar en la formulación de las políticas y estrategias comerciales de FONADE y garantizar su ejecución, de acuerdo con las directrices de la Junta Directiva y en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Velar por el cumplimiento de los objetivos misionales de FONADE.
3. Liderar la ejecución de la política comercial de FONADE y dirigir los procesos estratégicos de naturaleza comercial.
4. Diseñar, revisar y presentar para aprobación los planes anuales de comercialización y mercadeo de la Entidad.
5. Estructurar los negocios en todos sus componentes con el adecuado acompañamiento de las Subgerencias Financiera, Técnica y de Contratación de la Entidad.
6. Acompañar el diseño de los planes de comunicación sobre los servicios que presta FONADE.
7. Liderar la realización de investigaciones de mercado para la formulación de programas comerciales encaminados a la consecución de nuevos negocios.
8. Revisar y presentar los resultados de las investigaciones de mercadeo y formular las recomendaciones a la Gerencia General de FONADE.
9. Analizar el comportamiento del mercado en las diferentes líneas de negocio, con el fin de ajustar el plan comercial y los planes de acción, garantizando el crecimiento y la participación de mercado de FONADE.
10. Desarrollar y consolidar relaciones estratégicas con los actores de la dinámica de FONADE
11. Socializar políticas, planes y acciones comerciales con las áreas misionales de la Entidad que permitan generar una cultura comercial.
12. Fomentar relaciones comerciales y alianzas estratégicas con entidades privadas o públicas para asegurar que FONADE consolide su posicionamiento en el mercado,
13. Apoyar la gestión de las áreas misionales de FONADE.
14. Conocer oportuna y continuamente el estado de la ejecución de los proyectos de FONADE con relación al cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Entidad.
15. Gestionar la existencia de sinergias y la documentación de lecciones aprendidas de los portafolios de FONADE como herramienta de mercadeo.
16. Orientar, desarrollar y evaluar las relaciones con los clientes.
17. Preparar oportunamente los informes que le sean solicitados por la Gerencia General, Subgerencias, Junta Directiva o entes de control respecto al alcance del área.
18. Procurar el uso diario de las herramientas organizacionales de TI para registrar datos, generar información, novedades sobre los negocios y almacenar documentos.
19. Gerenciar los asuntos administrativos y financieros propios del área.
20. Procurar la adecuada implementación de las políticas, directrices, lineamientos, estándares y manuales de la organización en el área
21. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del área y realizar seguimiento a su ejecución.
22. Las demás que le sean asignadas, de acuerdo con la naturaleza del área.

- Resolución 163 de 2017

En la Resolución 163 de 2017, se desarrollan las nuevas funciones que asumirán las áreas internas de trabajo de la Subgerencia de Contratación de FONADE. Según establece el artículo 2, estas eran:

#### Área de Planeación Contractual

1. Estudiar, evaluar y conceptuar el sector o mercado al cual pertenecen los bienes, obras o servicios a contratar.
2. Elaborar estudios de sector para los procesos de contratación de bienes, obras y servicios requeridos por la Entidad, desde la perspectiva legal, financiera, económica, técnica, organizacional, incluyendo el estudio de riesgos del sector,
3. Realizar seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones de acuerdo con la programación de la contratación,
4. Proyectar y desarrollar los estudios y documentos previos que cada proceso de selección requiera los cuales deben determinar la necesidad a contratar, el objeto a contratar, las especificaciones del bien o servicio, los estudios y diseños, análisis económico, presupuesto, forma de pago, plazo, lugar de ejecución, identificación precisa de la modalidad a utilizar, condiciones de confidencialidad, asignación de riesgos previsible, garantías, supervisión, interventoría, obligaciones generales, obligaciones específicas, la experiencia, formación requerida y cláusulas especiales al futuro contratista si aplica.
5. Elaborar estudios de precios de mercado para la contratación de consultorías, interventoría y bienes y servicio, revisión de los precios unitarios de los presupuestos para la contratación de obras de infraestructura.
6. Verificar las condiciones técnicas, financieras y organizacionales de la necesidad a contratar.
7. Recopilar, solicitar y verificar los documentos que sean necesarios para soportar la contratación (planos, licencias, autorizaciones, etc.)
8. Proponer e implantar, de acuerdo con su competencia, los requisitos habilitantes técnicos, jurídicos, financieros y factores de ponderación a establecer en las reglas de participación que rigen los procesos de selección vigentes.
9. Suministrar la información necesaria al Área de Procesos de Selección para consolidar las adendas que se requieran en desarrollo del proceso, para la firma del Ordenador del Gasto.
10. Apoyar al Área de Procesos de Selección, en las audiencias de aclaración prevista en las Reglas de Participación cuando así se considere necesario y dejar constancia en actas sobre lo sucedido en ella.
11. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionadas con las funciones del Área.
12. Las demás funciones que le sean asignadas conforme a la naturaleza del Área.

#### Área de Procesos de Selección

1. Elaborar los avisos de convocatoria y cronograma de los procesos de Selección.
2. Elaborar conforme a los documentos y estudios previos las Reglas de Participación de los Procesos de Selección a su cargo.
3. Determinar las reglas para desempate de propuestas.

4. Publicar las Reglas de Participación, adendas y los demás documentos que se expidan con ocasión al proceso de selección.
5. Preparar con el apoyo del Área de Planeación Contractual, cuando las reglas lo prevean, la audiencia de aclaración y dejar constancia en actas sobre lo sucedido en ella.
6. Elaborar, con el apoyo del Área de Planeación Contractual (cuando sea de su competencia), las respuestas a las observaciones jurídicas, técnicas y financieras, así como las adendas que se presenten en desarrollo de los procesos de selección.
7. Realizar el cierre o recepción de ofertas de los Procesos de Selección.
8. Realizar y dejar los soportes respectivos de las consultas a listas vinculantes de lavado de activos y financiación del terrorismo.
9. Conformar el expediente con los documentos que correspondan al Proceso de Selección de acuerdo con las normas del Archivo General de la Nación para su entrega al Área de Gestión Documental de la Entidad.
10. Designar un comité para la evaluación de las propuestas que se reciban con ocasión de los procesos de selección que se adelanten.
11. Coordinar la evaluación de las propuestas y los respectivos informes de evaluación.
12. Responder cuando a ello haya lugar las observaciones de los informes de evaluación.
13. Recomendar, con base en el informe de evaluación, la aceptación de oferta, la declaración de fallido, suspensión o cancelación del Proceso de Selección, debidamente sustentado.
14. Proyectar las minutas de los contratos producto de los procesos de selección.
15. Publicar en el SECOP y en la página web de la Entidad los documentos de los procesos de selección.
16. Actualizar y complementar la información que corresponde a esta Área, en el aplicativo de Contratación.
17. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general relacionados con las funciones del Área.
18. Las demás funciones que le sean asignadas conforme a la naturaleza del área.

#### Área de Contratación, Controversias Contractuales y Liquidaciones

1. Revisar y aprobar las minutas de los contratos y sus novedades contractuales remitidas por las Gerencias de Unidad, Gerencias de Convenio y demás Áreas de la Entidad para la firma del Ordenador del Gasto.
2. Aprobar las garantías que FONADE exija a sus contratistas por razón de la celebración, ejecución y liquidación de los contratos, sin consideración a su naturaleza y cuantía.
3. Revisar y aprobar las minutas de los contratos de fiducia que los contratistas constituyan, en una entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, una fiducia o patrimonio autónomo irrevocable para el manejo de los recursos que reciba a título de anticipo, en el cual se establezca que FONADE es el beneficiario, como requisito previo para el desembolso del anticipo.
4. Publicar en el SECOP los contratos y sus modificaciones.

5. Revisar las garantías que les sean exigidas a FONADE con ocasión de la suscripción de los Convenios y Contratos, que en el marco de sus líneas de negocio suscriba FONADE con sus clientes actuando como tomador de la misma, para la suscripción del Gerente General en calidad de representante legal de FONADE o de sus representantes legales suplentes en caso de vacancia temporal del Gerente General, de acuerdo con el orden de precedencia establecido en el artículo 19 del Acuerdo de 2004, modificado por el Acuerdo 50 de 2009.
6. Complementar el expediente entregado por el Área de Procesos de Selección con los documentos que correspondan al Proceso de acuerdo con las normas del Archivo General de la Nación.
7. Realizar el seguimiento y control inherente a las funciones delegadas en la Subgerencia de Contratación sin perjuicio de las funciones asignadas, delegadas o desconcentradas a las distintas dependencias vinculadas a la Subgerencia Técnica, Subgerencia Financiera o Subgerencia Administrativa, durante la ejecución de la Contratación Derivada y la Contratación con cargo a los recursos de FONADE.
8. Apoyar desde el punto de vista jurídico contractual a los Gerentes de Unidad, Gerentes de Convenio o quienes hagan sus veces y a los supervisores en las novedades que se presenten en el desarrollo de los contratos o convenios, manteniendo informado al ordenador de gasto sobre el desarrollo et objeto contractual.
9. Emitir los conceptos jurídicos relacionados con la actividad contractual de la Entidad que le sean requeridos.
10. Promover y adelantar las actuaciones, preparar los documentos, elaborar y sustanciar para la firma del Ordenador del Gasto, los requerimientos, citaciones, avisos de siniestro y en general, todos los actos que sean necesarios para hacer efectivas y/o exigibles las medidas contractuales apremiantes o indemnizatorias, de orden legal, reglamentario o contractual, que sea necesario implementar para conjurar el no cumplimiento de los contratistas de FONADE, en caso de inejecución, ejecución indebida o deficiente del objeto y sus obligaciones contractuales, de acuerdo con su competencia, según lo establecido en el Estatuto de Contratación.
11. Proyectar y suscribir el Acta de Liquidación de los contratos y convenios suscritos por el Gerente General en el marco de las líneas de negocios de FONADE con sus clientes.
12. Proyectar y suscribir el Acta de Liquidación de la Contratación Derivada junto con el Ordenador del Gasto.
13. Proyectar y Suscribir el Acta de Liquidación de la Contratación con cargo a los recursos de FONADE.
14. Proyectar el acto administrativo de liquidación unilateral para la firma del Ordenador del Gasto cuando corresponda, realizando los trámites de notificación y de sustanciación de los recursos que se interpongan en contra del mismo.
15. Proyectar y suscribir la constancia de archivo en caso de pérdida de competencia de FONADE para liquidar el contrato dentro del término contractual y legalmente establecido para para la suscripción del Acta de Liquidación.
16. Realizar el seguimiento a la suscripción de las actas de liquidación de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE.

17. Requerir a los supervisores de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE, la radicación de los documentos necesarios para llevar a cabo las liquidaciones de su competencia.
  18. Prestar su colaboración a la Subgerencia Administrativa en la custodia y organización del archivo del contrato remitiendo toda la información utilizada y elaborada durante la ejecución del contrato. El expediente del contrato deberá incluir entre otros, la correspondencia o correos electrónicos cruzados con el contratista, planos, requerimientos, actas de reuniones, instrucciones impartidas, y demás documentos necesarios para el control físico y financiero del contrato, adjuntando en general toda la información relacionada con su desarrollo.
  19. Elaborar y suscribir las certificaciones contractuales de la Contratación Derivada y de la Contratación con cargo a los recursos de FONADE, asegurando la confiabilidad de las mismas respecto de los soportes contractuales.
  20. Generar los reportes periódicos a las distintas dependencias de la Entidad de contratos y convenios suscritos.
  21. Actualizar y complementar la información que corresponda a esta Área, sobre la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE en el aplicativo de Contratación.
  22. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del Área.
- Resolución 251 de 2017

En este acto administrativo, solo se modificó el nombre de una de las áreas de la Subgerencia Administrativa, pasando de ser el Área de Desarrollo Administrativo, para denominarse Área de Gestión Administrativa, en cuanto a sus funciones, el artículo 2, establece:

1. Planear, coordinar y hacer seguimiento al diseño, implementación, mantenimiento y/o mejoramiento de las directrices de Buen Gobierno definidas por el Gobierno Nacional.
2. Planear, coordinar y hacer seguimiento al diseño, implementación, mantenimiento y/o mejoramiento de las directrices de las Políticas de Desarrollo Administrativo definidas por el Gobierno Nacional, que abarque todos sus componentes.
3. Planear, coordinar y hacer seguimiento al diseño, implementación, mantenimiento y/o mejoramiento del Plan de Continuidad de Negocio.
4. Planear, coordinar y hacer seguimiento al diseño, implementación, mantenimiento y/o mejoramiento Programa Integral de Protección de Datos Personales, de acuerdo con las directrices definidas por el Gobierno Nacional.
5. Coordinar, gestionar y realizar seguimiento y control a las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos normativos en materia de políticas, procedimientos y controles de la continuidad de negocio y de la protección de datos personales.

6. Dar trámite a las solicitudes de los titulares, para el ejercicio de los derechos a que se refiere la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, y sus decretos reglamentarios.
7. Coordinar, gestionar y realizar seguimiento y control a las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos normativos en materia de políticas, procedimientos y controles del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo.
8. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en materia del Plan de Continuidad del Negocio.
9. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en materia del Programa Integral de Protección de Datos Personales.
10. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en materia del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo.
11. Consolidar para la Subgerencia Administrativa, las políticas, planes y programas relacionados con la implementación del Plan de Continuidad del Negocio; del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo; y del Programa Integral de Protección de Datos Personales de la Entidad.
12. Consolidar para la Subgerencia Administrativa, las políticas, planes y programas relacionados con la implementación del Plan de Continuidad del Negocio; del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo; y del Programa Integral de Protección de Datos Personales de la Entidad.
13. Elaborar los informes que se requieran sobre el avance y estado en la Entidad en la implementación del Plan de Continuidad del Negocio; del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo; y del Programa Integral de Protección de Datos Personales, y remitirlos o presentarlos ante las instancias correspondientes.
14. Coordinar las actividades de las áreas a cargo de la Subgerencia Administrativa, relacionadas con la implementación del Plan de Continuidad del Negocio; del Plan Institucional de Desarrollo Administrativo; y del Programa Integral de Protección de Datos Personales
15. Organizar y participar en reuniones y comités relacionados con las funciones del cargo, así como aquellos que por directriz de la Subgerencia Administrativa requieran de su participación.
16. Apoyar a la Subgerencia Administrativa, en la preparación y atención de las auditorías internas y externas de la Subgerencia Administrativa, así como en la formulación, seguimiento y control a los planes de acción derivados de dichas auditorías.
17. Hacer el seguimiento y reporte de las actividades a cargo de la Subgerencia Administrativa en lo relacionado con los Planes Estratégicos, Planes de Acción, Planes de Mejoramiento y demás reportes que se requieran, con el fin de garantizar el cumplimiento de las acciones y oportuna entrega en los tiempos establecidos.
18. Realizar seguimiento y control a la ejecución presupuestal, financiera y de la contratación a cargo de la Subgerencia Administrativa
19. Participar en la elaboración de los informes que deba generar la Subgerencia Administrativa, en el desarrollo de las actividades propias de la dependencia.

20. Las demás que le sean asignadas acordes a la naturaleza del área.

- Resolución 411 de 2017

En la Resolución 411 del 14 de diciembre, se independizan el Área de Planeación, del Área de Gestión de Riesgo; y finalmente, se modifica también el nombre del Área de Legalizaciones, Certificaciones y Liquidaciones. En cuanto a las funciones, el artículo 2, establece que son las siguientes:

Área de Planeación:

1. Coordinar la formulación del Plan Estratégico, del Plan de Acción Institucional, del Plan de Desarrollo Administrativo, y de la Estrategia de Rendición de Cuentas, asesorando y acompañando a las áreas en la definición de los proyectos que hagan parte de estos planes.
2. Coordinar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión — MIPG de la Entidad.
3. Orientar la formulación e implementación de la Políticas de Gestión y Desempeño Institucional definidas por el Gobierno Nacional.
4. Diseñar y proponer metodologías, procedimientos y herramientas para la formulación y seguimiento de la planeación estratégica y de la evaluación de la gestión estratégica institucional.
5. Realizar el seguimiento de la gestión estratégica institucional, mediante la evaluación del avance y cumplimiento de todos los planes y proyectos formulados que integran el Plan Estratégico, el Plan de Acción Institucional, el Plan de Desarrollo Administrativo, y la Estrategia de Rendición de Cuentas; así como elaborar y presentar a la Alta Dirección los informes correspondientes.
6. Ejercer la secretaría técnica del Comité Institucional de Desarrollo Administrativo de la Entidad.
7. Coordinar la elaboración y publicación de los informes de gestión y desempeño institucional que sean requeridos, y presentarlos ante el Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo del Sector Planeación.
8. Coordinar, gestionar y realizar seguimiento y control a las actividades necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos normativos en materia de políticas, procedimientos y controles de gestión y desempeño institucional y de buen gobierno.
9. Realizar seguimiento y control, con la periodicidad que defina la Entidad, al avance y cumplimiento de todos los planes y proyectos formulados que integren el Plan Institucional de Desarrollo Administrativo PIDA, y presentar los informes a las instancias correspondientes.
10. Prestar el apoyo requerido en el proceso de concertación de los Acuerdos de Gestión de los Gerentes Públicos} suministrando la información definida en los planes de la Entidad.

11. Colaborar en la definición de los indicadores a través de los cuales se valorará el desempeño de los gerentes públicos.
12. Orientar y apoyar la formulación e implementación del modelo de innovación y gestión del conocimiento de la Entidad
13. Coordinar la recolección, y consolidar la información necesaria, para la medición de la gestión y desempeño institucional, a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión\* FURAG, o el que haga sus veces.
14. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en los temas de competencia del Área.
15. Propender por un adecuado clima organizacional.
16. Presentar informe trimestral al Gerente General, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del área.
17. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del área, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

#### Área de Gestión de Riesgos:

1. Gestionar la realización de análisis de vulnerabilidades sobre las redes y sistemas de información de FONADE, y apoyar a las demás áreas o dependencias en la formulación y seguimiento a los planes de tratamiento para mitigarlas.
2. Desarrollar y proponer metodologías y procedimientos para la identificación, medición, valoración y control de los riesgos a los que se puede ver expuesta la Entidad (liquidez, mercado, emisor, contraparte, operativo y LAFT); así como realizar la medición, seguimiento y control de los riesgos acorde con las metodologías aprobadas.
3. Revisar y validar periódicamente las metodologías de valoración de instrumentos financieros aplicadas en la Entidad y efectuar monitoreos a la valoración de las posiciones a precios de mercado y a la custodia de inversiones.
4. Validar periódicamente los modelos y sistemas de información utilizados en la gestión de riesgos y proponer e implementar ajustes y mejoras a los mismos.
5. Elaborar propuestas sobre políticas y límites de riesgo, presentarlas para aprobación a las instancias de aprobación, y monitorear y hacer seguimiento y control a su cumplimiento en la Entidad.
6. Evaluar las solicitudes o situaciones de exceso de cupos o límites y presentarlas o notificarlas a las instancias que correspondan.
7. Analizar, en términos de riesgo, las propuestas con relación a nuevos productos, operaciones o actividades de Tesorería.
8. Analizar las pérdidas potenciales que podría sufrir la Entidad ante una situación de crisis en los mercados en los que opera (Stress testing) e integrar los resultados en la fijación de límites de exposición al riesgo,

9. Analizar la solvencia de los emisores y contrapartes y formular propuestas de asignación de cupos de inversión y/o contraparte con base en las metodologías y procedimientos definidos.
10. Realizar un seguimiento periódico a las condiciones de mercado y notificar a la Alta Dirección, al Comité Integral de Riesgos y al Área de Negociación de Inversiones cuando se presenten variaciones sustanciales en los factores de riesgo que puedan afectar el valor de los activos, el patrimonio o la capacidad de cubrimiento de obligaciones de la Entidad.
11. Asesorar y acompañar a las áreas de la Entidad, en la identificación y valoración de los riesgos operativos, así como realizar el seguimiento permanente a los procedimientos y planes de acción relacionados con el Sistema de Administración de Riesgo Operativo y proponer sus correspondientes actualizaciones y modificaciones.
12. Realizar seguimiento a las medidas adoptadas para mitigar el riesgo operativo, con el propósito de evaluar su efectividad, y administrar el registro de eventos de riesgo operativo y coordinar la recolección de la información.
13. Establecer y monitorear el perfil de riesgo operativo individual y consolidado de la Entidad, e informarlo a la Junta Directiva, la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos.
14. Diseñar, implementar y elaborar reportes internos y externos que recojan aspectos como:
  - Descripción resumida de las posiciones de mercado.
  - Análisis de los factores de riesgo que influyen sobre las pérdidas y ganancias potenciales de las posiciones.
  - Estudio de los perfiles de rentabilidad - riesgo y de la sensibilidad de éstos a variaciones de las posiciones.
  - Análisis de simulación de escenarios (Stress testing).
  - Evaluación de los resultados obtenidos y de las desviaciones sobre los objetivos fijados, identificando factores explicativos, análisis sobre expectativas de evolución de los negocios, tendencias del sector financiero y variables de mercado.
  - Evolución del riesgo operativo, los controles implementados y el monitoreo que se realice sobre los mismos.
15. Coordinar y gestionar la generación y transmisión a entidades de vigilancia y control de informes de riesgos dentro de los plazos establecidos y velar porque estos reportes se ajusten en el contenido, estructura y calidad de la información de los requerimientos establecidos en las normas respectivas.
16. Realizar el seguimiento y control al diseño, mantenimiento y/o mejoramiento en la Entidad, del Plan de Continuidad del Negocio.
17. Coordinar y hacer seguimiento y control a la ejecución del plan de pruebas al Plan de Continuidad del Negocio, y efectuar la documentación de los resultados de las mismas,
18. Apoyar y asesorar al equipo directivo en la selección de las estrategias de continuidad del negocio más eficientes en términos costo / beneficio y en la definición del presupuesto requerido.

19. Monitorear el cumplimiento de los procedimientos vigentes en la Entidad en materia de continuidad del negocio y los planes que lo soportan, y generar los informes correspondientes.
20. Apoyar la formulación y la ejecución de los programas de sensibilización y capacitación que se impartan en la Entidad sobre SARQ SARLAFT, y continuidad del negocio.
21. Presentar resultados a las instancias competentes, del avance en la implementación de las políticas, planes y programas de competencia del área.
22. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en los temas de competencia del Área.
23. Propender por un adecuado clima organizacional.
24. Presentar informe trimestral al Gerente General, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del área.
25. Capturar, preservar y transformar el conocimiento desarrollado en el área con el fin de generar sinergias, eficiencia y la innovación en las actividades desarrolladas por el área.
26. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del área, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

### **3.7.3. Área de Legalizaciones, certificaciones y Liquidaciones:**

1. Aprobar las garantías que FONADE exija a sus contratistas por razón de la celebración, ejecución y liquidación de los contratos, sin consideración a su naturaleza y cuantía.
2. Revisar las garantías que les sean exigidas a FONADE con ocasión de la suscripción de los Convenios y Contratos, que en el marco de sus líneas de negocio suscriba FONADE con sus clientes actuando como tomador de la misma, para la suscripción del Gerente General en calidad de representante legal de FONADE o de sus representantes legales suplentes en caso de vacancia temporal del Gerente General, de acuerdo con el orden de precedencia establecido en el artículo 19 del Acuerdo 3 de 2004, modificado por el Acuerdo 50 de 2009.
3. Emitir los conceptos jurídico- contractuales relacionados con la actividad poscontractual de la Entidad que le sean requeridos.
4. Cuando el (la) Subgerente de Contratación lo considere necesario, promover y adelantar las actuaciones, preparar los documentos, elaborar y sustanciar para la firma del Ordenador del Gasto, los requerimientos, citaciones avisos de siniestro y en general, presidir las audiencias, todos los actos que sean necesarios para hacer efectivas y/o exigibles las medidas contractuales apremiantes o indemnizatorias, de orden legal, reglamentario o contractual, que sea necesario implementar para conjurar el no cumplimiento de los contratistas de FONADE, en caso de inejecución, ejecución indebida o deficiente del objeto y sus obligaciones contractuales, de acuerdo con su competencia, según lo establecido en el Estatuto de Contratación.
5. Proyectar y sustanciar las Fichas de Estudio Jurídico de Solicitud de Conciliación y los Formatos de Estudio Jurídico para el Inicio de Acciones Judiciales.

6. Proyectar y suscribir actas de liquidación, constancias de archivo y/o demás documentos propios de la actividad poscontractual, de acuerdo con su competencia, conforme lo establecido en el Estatuto de Contratación; así como en el esquema de delegaciones vigente en la Entidad.
7. Proyectar el acto administrativo de liquidación unilateral para la firma del Ordenador del Gasto cuando corresponda, realizando los trámites de notificación y de sustanciación de los recursos que se interpongan en contra del mismo.
8. Realizar el seguimiento a la suscripción de las actas de liquidación de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE.
9. Requerir a los supervisores de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE, la radicación de los documentos necesarios para llevar a cabo las liquidaciones de su competencia.
10. Elaborar y suscribir las certificaciones contractuales de la Contratación Derivada y de la Contratación con cargo a los recursos de FONADE, asegurando la confiabilidad de las mismas respecto de los soportes contractuales.
11. Actualizar y complementar la información que corresponda a esta Área, sobre la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE en el aplicativo de Contratación.
12. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del Área.
13. Propender por un adecuado clima organizacional.
14. Presentar informe trimestral al Subgerente de Contratación, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del área.
15. Capturar, preservar y transformar el conocimiento desarrollado en el área con el fin de generar sinergias, eficiencia y la innovación en las actividades desarrolladas por el área.
16. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del área, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

- Resolución 241 de 2018

Este acto administrativo aprueba la creación de nuevas dependencias y la modificación de las denominaciones de otras. Las principales novedades frente a las funciones, según establece el artículo 2 son:

## 2. Adscritos a la Subgerencia Técnica

### 2.1 Infraestructura y competitividad

1. Planear, articular y coordinar el cumplimiento de la totalidad de las obligaciones a cargo de FONADE en los contratos que celebre y que estén a cargo de su grupo.
2. Supervisar y realizar el seguimiento a las actividades de supervisión a contratos a cargo del grupo.
3. Coordinar, articular y presentar oportunamente los documentos soporte para adelantar la liquidación de los contratos de los proyectos asignados al grupo.

4. Impulsar y poner en marcha planes de acción tendientes a liquidar los contratos celebrados por FONADE, liderados por la Subgerencia Técnica, realizando el respectivo seguimiento y control que garantice la radicación de toda la documentación necesaria para la misma, en la Subgerencia de Contratación.
5. Reportar de forma oportuna al correspondiente ordenador del gasto, los incumplimientos que en virtud de la ejecución de contratos asignados a su grupo se presenten.
6. Verificar, coordinar y articular que el recibo de bienes y servicios se efectúe de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada contrato.
7. Coordinar y adelantar las acciones necesarias para el cumplimiento de los planes operativos de manera oportuna.
8. Coordinar y articular los trámites para la contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de proyectos a cargo del grupo.
9. Preparar, organizar y presentar oportunamente a las instancias que lo requieran informes de gestión y estado de ejecución de los proyectos a su cargo.
10. Dar respuesta a los requerimientos de información relativa a proyectos de su grupo. 1 1. Custodiar, organizar y adelantar la gestión documental, de acuerdo con las disposiciones institucionales y legales en materia de archivo, de los asuntos referentes grupo.
12. Ejecutar las acciones necesarias para garantizar una adecuada y oportuna planeación del portafolio de proyectos del grupo, tales como:
  - Definir metas e indicadores
  - Definir las fases, etapas y actividades a desarrollar
  - Definir cronogramas de trabajo.
  - Organizar el equipo de trabajo (estructura, roles y responsabilidades)
13. Asegurar que los gerentes de proyectos cuenten con los recursos requeridos para el cumplimiento de las metas establecidas.
14. Realizar seguimiento y control a las metas del portafolio de proyectos del grupo de trabajo con el fin de garantizar la ejecución y liquidación de los proyectos con calidad y oportunidad.
15. Responder por el cumplimiento y ejecución de los proyectos a su cargo conforme la oferta, contratos y las modificaciones suscritas para el efecto.
16. Mediar en la solución de los problemas derivados de la ejecución de los proyectos asignados al grupo a su cargo.
17. Gestionar la consecución de nuevos negocios en el grupo a su cargo en coordinación con el grupo de Gestión Comercial.
18. Gestionar la interacción del grupo, con el resto de la Entidad.
19. Elaborar el presupuesto de los proyectos a su cargo y responder por la ejecución, seguimiento y control de estos.
20. Presentar al Subgerente Técnico, por lo menos una vez por trimestre, los informes requeridos, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo,
21. Responder por el cargue de la información correspondiente, en el sistema de información de seguimiento a proyectos vigente en la Entidad, con el fin de que la información de los proyectos se encuentre permanentemente actualizada y disponible para consulta.

22. Propender por adoptar canales de comunicación oportunos y eficientes con los clientes.
23. Apoyar la generación de los perfiles de riesgo de los nuevos negocios que se estructuren y de los contratos vigentes, acorde con el plan de trabajo, periodicidades y metodologías definidas por la Entidad.
24. Apoyar la revisión, actualización y seguimiento de los procesos, procedimientos, instructivos, tablero de indicadores y mapas de riesgos de la Subgerencia Técnica de FONADE.
25. Hacer seguimiento a la base de datos generada por la Subgerencia de Contratación, con el fin de verificar la suscripción y modificación de contratos.
26. Realizar el control de la gestión operativa de los proyectos en los que interviene FONADE, actuando como mediador entre los diferentes actores dentro y fuera de la Entidad.
27. Apoyar y hacer seguimiento a la gestión documental de la Subgerencia Técnica, tendiente a evitar el incumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos por ley.
28. Velar por el cumplimiento de las políticas misionales de FONADE, coordinando las actividades necesarias para que las mismas se cumplan en el marco de las directrices del Gobierno Nacional.
29. Hacer seguimiento a las metas, planes de acción y/o planes de mejoramiento fijados para la Subgerencia Técnica y cada una de las Grupos que la integran.
30. Realizar el control y la gestión de la información técnica (bases de datos) de los contratos que lidere la Subgerencia Técnica.
31. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del grupo y realizar seguimiento a su ejecución.
32. Las demás funciones que se sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

### 3. Adscritos a la Subgerencia Financiera:

#### 3.1 Evaluación y Estructuración de Proyectos

1. Planear, articular y coordinar el cumplimiento de la totalidad de las obligaciones a cargo de FONADE en los contratos que celebre y que estén a cargo de su grupo.
2. Supervisar y realizar el seguimiento a las actividades de supervisión de contratos a cargo del grupo.
3. Coordinar, articular y presentar oportunamente los documentos soporte para adelantar la liquidación de los contratos de los proyectos asignados al grupo.
4. Impulsar y poner en marcha planes de acción tendientes a liquidar los contratos celebrados por FONADE, liderados por la Subgerencia Financiera, realizando el respectivo seguimiento y control que garantice la radicación de toda la documentación necesaria para la misma, en la Subgerencia de Contratación.
5. Reportar de forma oportuna al correspondiente ordenador del gasto, los incumplimientos que en virtud de la ejecución de contratos asignados a su grupo se presenten.
6. Verificar, coordinar y articular que el recibo de bienes y servicios se efectúe de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada contrato.
7. Coordinar y adelantar las acciones necesarias para el cumplimiento de los planes operativos de manera oportuna.

8. Coordinar y articular los trámites para la contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de proyectos a cargo del grupo.
9. Preparar, organizar y presentar oportunamente a las instancias que lo requieran informes de gestión y estado de ejecución de los proyectos a su cargo.
10. Dar respuesta a los requerimientos de información relativa a proyectos de su grupo.
11. Custodiar, organizar y adelantar la gestión documental, de acuerdo con las disposiciones institucionales y legales en materia de archivo, de los asuntos referentes al grupo.
11. Definir los lineamientos generales para el desarrollo de la estrategia de negocios en la estructuración y evaluación de proyectos que vinculen capital público y lo privado.
12. Establecer metodologías y estándares, para la selección, estructuración, evaluación, formulación e implementación de proyectos de orden nacional y/o regional.
13. Brindar asistencia técnica y financiera a las entidades estatales del orden nacional y territorial respecto a la estructuración de proyectos y vinculación de capital público y lo privado, para el desarrollo de proyectos de inversión.
14. Evaluar y/o validar técnica, financiera y legalmente proyectos de Asociación Público- Privada de iniciativa pública o privada para su posterior trámite y ejecución.
15. Desarrollar labores de promoción de la participación privada en proyectos de inversión estructurados por FONADE.
16. Realizar la estructuración integral de proyectos de iniciativa pública y/o privada bajo esquemas de Asociación Público-Privada.
17. Realizar la estructuración integral de proyectos para entidades del orden nacional y territorial.
18. Plantear recomendaciones y alternativas de modelos de negocio a implementar para la ejecución de proyectos en entidades del orden Nacional y Territorial.
19. Acompañar a las entidades del orden nacional y territorial durante el proceso de selección del inversionista privado y adjudicación del proyecto de Asociación Público-Privada.
20. Apoyar a las entidades estatales en el desarrollo, implementación y seguimiento de los estándares de calidad y niveles de servicio en proyectos APP.
21. Participar en la evaluación, control y seguimiento de las políticas y los planes generales de la Entidad relacionados con Estructuración de Proyectos.
22. Desarrollar y coordinar las actividades técnicas relacionadas con proyectos de asesoría financiera y banca de inversión.
23. Coordinar el seguimiento de los contratos en los que se haya establecido que FONADE realiza actividades de asesoría financiera, estructuración, banca de inversión y evaluación de proyectos, así como velar por el cumplimiento de las obligaciones que asume la Entidad para el desarrollo de estos contratos.
24. Coordinar el seguimiento de las contrataciones derivadas de los contratos relacionados con asesoría financiera, evaluación, banca de inversión, y en general estructuración de proyectos relacionados con esta línea de negocio.
25. Identificar y evaluar entidades objeto de alianzas con el fin de cumplir con el objetivo de estructuración de proyectos de banca de inversión.
26. Coordinar la elaboración de conceptos requeridos para la viabilización de negocios de banca de inversión.

27. Establecer alternativas para desarrollo de proyectos de inversión y evaluar la viabilidad financiera de las mismas.
28. Consolidar informes técnicos legales financieros y sociales desarrollados durante la estructuración de proyectos y presentarlos para aprobación.
29. Gestionar el desarrollo de nuevos negocios en el grupo de trabajo de su competencia, enfocados al cumplimiento de las directrices y metas que defina la Alta Dirección de FONADE.
30. Participar en la evaluación, control y seguimiento de las políticas y planes generales de la Entidad, y específicamente en lo referente a evaluación de opciones de negocio.
31. Coordinar y realizar la consolidación y presentación de informes técnicos, legales, financieros, sociales y de impacto que se deriven de los contratos relacionados con evaluación de proyectos.
32. Coordinar, diseñar e implementar las metodologías para evaluación de proyectos de acuerdo con los requerimientos específicos de FONADE y los clientes de los contratos relacionados con evaluación de proyectos.
33. Coordinar el apoyo necesario para la identificación de las variables de éxito o criterios para evaluación en los programas de convocatoria que defina el cliente de los contratos de evaluación de proyectos.
34. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del Grupo y realizar seguimiento a su ejecución
35. Presentar al Subgerente Financiero los informes requeridos, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo.
36. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

#### 36.1 Gestión de Tesorería

1. Hacer la colocación de los excedentes de liquidez en instrumentos de mercado de capitales mediante la constitución de portafolios de inversión tanto de los recursos de los contratos como de los propios de FONADE, bajo parámetros de seguridad y mínimo riesgo y buscando la generación de la mayor rentabilidad posible y por ende el mayor retorno sobre los montos administrados, teniendo en cuenta todas las variables de costo, plazo, liquidez, riesgo y rentabilidad que se presentan.
2. Controlar el cumplimiento de la normatividad vigente respecto al manejo del portafolio de Inversiones expedida por los organismos de control sobre Inversiones.
3. Dar cumplimiento a las políticas de riesgo e inversión, y a los límites y cupos aprobados por la Junta Directiva.
4. Gestionar la consecución oportuna de fondos, para cubrir los desembolsos provenientes de las obligaciones contractuales de FONADE. La gestión realizada debe buscar siempre el mayor beneficio para la Entidad y debe hacerse con base en los procedimientos autorizados para tal fin.
5. Cumplir con parámetros de seguridad en el cierre de las operaciones, con el registro de las mismas dejando constancia de las condiciones y términos de la negociación, incluyendo aspectos como la contraparte, el monto, la tasa pactada, el plazo y el cumplimiento, entre Otros.

6. Validar con la dependencia respectiva, los valores de redención y el monto de los cobros de intereses de las inversiones de portafolio, aclarando cualquier diferencia que se llegue a presentar.
7. Realizar informes de gestión en los que se analicen los resultados obtenidos de la gestión de las inversiones, con destino a las instancias pertinentes en la Entidad.
8. Analizar y proponer nuevas alternativas de inversión.
9. Participar activamente en el desarrollo de planes de contingencia de sistemas que permitan a la Entidad actuar rápida y eficientemente ante un posible siniestro o emergencia y se minimicen sus consecuencias en la actividad de la negociación de inversiones.
10. Realizar un seguimiento a las mediciones de riesgo elaborados por funcionarios encargados de la gestión de medición de riesgos.
11. Contribuir al desarrollo de FONADE mediante el estudio e investigación de las mejores oportunidades de colocación de recursos.
12. Dar apoyo a las diferentes dependencias de FONADE que requieren del concurso de los funcionarios encargados de la negociación de inversiones.
13. Revisar, depurar y consolidar la información sobre los rendimientos financieros generados por las inversiones y tramitar el giro.
14. Elaborar el presupuesto de funcionamiento del Grupo y realizar seguimiento a su ejecución
15. Presentar al Subgerente Financiero los informes requeridos, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo.
16. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

37. Adscritos a la Subgerencia Administrativa:

37.1 Control Interno Disciplinario

1. Proyectar la sustanciación de autos y fallos, en primera instancia de los asuntos disciplinarios contra servidores y ex-servidores públicos de la entidad, así mismo, los autos de remisión por competencia, cuando en la comisión de la posible falta disciplinaria hayan intervenido particulares contratistas, de conformidad con lo establecido en la Ley.
2. Administración y custodia de los expedientes disciplinarios.
3. Asegurar el cumplimiento de las instancias según los términos establecidos y el debido proceso a cada uno de los sujetos procesales.
4. Recopilar las pruebas que sean pertinentes para el análisis y evaluación de las conductas evaluadas y que pueden conducir a una falta disciplinaria.
5. Gestionar los correspondientes traslados a la Procuraduría en los casos que sea de competencia de esta entidad.
6. Evaluar las noticias disciplinarias presentadas a la subgerencia administrativa o de manera directa a Control Interno Disciplinario, con el fin de identificar si las mismas ameritan la indagación preliminar o apertura de investigación, o si por el contrato no es pertinente.
7. Presentar al Subgerente Administrativo los informes requeridos, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo.

8. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

### 37.2 Desarrollo organizacional

1. Planear, desarrollar, divulgar y realizar seguimiento y control a las actividades y los documentos necesarios para la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión Ambiental y demás Sistemas de Gestión, Control y Desempeño en la entidad.
2. Coordinar con las dependencias responsables el desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas o normas ISO certificables, tales como ISO9001, ISO 14000, ISO18000, ISO27001, y las demás normas que se requieran.
3. Planear, desarrollar, divulgar y realizar seguimiento y control a las actividades y documentos necesarios para la implementación, integración y mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control que implemente la entidad.
4. Divulgar y mantener actualizada la información de los sistemas de gestión de la Entidad.
5. Planear, desarrollar, divulgar y controlar los documentos necesarios para la implementación y mantenimiento de los métodos de trabajo que soportan el cumplimiento del objeto social de la entidad.
6. Coordinar la documentación y actualización de los procesos, procedimientos, formatos, mapas de riesgos, controles e indicadores en el marco del modelo de negocios de FONADE.
7. Identificar y gestionar la implementación de buenas prácticas de gestión administrativa.
8. Asesorar y apoyar a los grupos de trabajo de la Entidad, en la realización de las actividades de mejoramiento continuo, para la optimización de los procesos, la documentación de los sistemas mejoramiento y control, y la modernización de los métodos de trabajo.
9. Coordinar la planeación, el diseño, implementación, mantenimiento y seguimiento de los componentes, elementos y/o requisitos de los Sistemas de Gestión, Mejoramiento y Control que implemente la Entidad
10. Evaluar el cumplimiento de mediciones y análisis de indicadores de gestión por procesos, control de productos no conformes y acciones correctivas, preventivas y de mejora, y elaborar y presentar los informes a las instancias correspondientes.
11. Planear, estructurar, probar, implementar y promover la actualización de los aplicativos requeridos por el mantenimiento de los sistemas de mejoramiento y control a cargo del grupo.
12. Planear con el organismo certificador las actividades de seguimiento y/o recertificación a los Sistemas de Gestión
13. Propender por un adecuado clima organizacional.
14. Presentar informe trimestral a la Subgerencia Administrativa, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del Grupo.
15. Capturar, preservar y transformar el conocimiento desarrollado en el Grupo con el fin de generar sinergias, eficiencia y la innovación en las actividades desarrolladas por el Grupo.
16. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del Grupo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

### 37.3 Gestión de Operaciones

1. Ejecutar la actividad de pago de los compromisos asumidos por la Entidad, con la eficiencia, seguridad y oportunidad que exige una adecuada administración.
2. Recibir, registrar y controlar los ingresos de recursos a la Entidad.
3. Manejar y custodiar las claves de los sistemas transaccionales, las firmas registradas ante las entidades financieras y contrapartes y los dispositivos de seguridad suministrados por las entidades financieras.
4. Administrar los sistemas transaccionales y de custodia de títulos valores utilizados por la Entidad, de acuerdo con las atribuciones definidas.
5. Realizar la negociación, apertura, manejo y control de las cuentas bancarias de la Entidad y llevar los libros requeridos.
6. Gestionar con las entidades financieras y los grupos internos de la Entidad la identificación de las consignaciones efectuadas en las cuentas bancarias para su registro.
7. Efectuar la negociación de compra - venta de divisas directamente con el sector financiero.
8. Formular a las demás dependencias de la Entidad los requerimientos de información necesarios para la identificación y registro oportuno de las operaciones derivadas de los movimientos bancarios.
9. Asegurar que se cumplan los controles y procedimientos establecidos para reducir el riesgo operativo e informar de los errores y discrepancias detectados.
10. Preparar, organizar, elaborar, controlar y entregar los informes que sean requeridos, sobre la situación y movimiento de los recursos, conforme a la metodología e instrucciones administrativas, presupuestales, contables y fiscales vigentes y en la periodicidad establecida.
11. Efectuar el registro, verificación, liquidación y cumplimiento de las operaciones de inversión que efectuó la Entidad, siguiendo los procedimientos establecidos.
12. Notificar oportunamente a las directivas de la Entidad sobre el incumplimiento de los términos de negociación, o de las condiciones de las operaciones de inversión por contrapartes.
13. Realizar el arqueo de los cheques y títulos valores en custodia, de acuerdo con el procedimiento establecido.
14. Elaborar los comprobantes de ingreso y egreso y entregarlos oportunamente para su contabilización.
15. Revisar y verificar la información de notas crédito y débito y realizar la respectiva consolidación y generación de interfaces
16. Gestionar con las entidades financieras los ajustes o reintegros que se requieran sobre las transacciones y sus correspondientes costos.
17. Certificar los pagos efectuados en virtud de la ejecución de los proyectos, así como los realizados para el normal funcionamiento de la Entidad.
18. Presentar al Subgerente Administrativo los informes requeridos, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo.

19. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional.

### 38. Adscritos a la Subgerencia de Contratación

#### 38.1 Gestión Post-Contractual

1. Emitir los conceptos jurídico-contractuales relacionados con la actividad post contractual de la Entidad que le sean requeridos.
2. Cuando el (la) Subgerente de Contratación lo considere necesario, promover y adelantar las actuaciones, preparar los documentos, elaborar y sustanciar para la firma del Ordenador del Gasto, los requerimientos, citaciones, avisos de siniestro y en general, presidir las audiencias, todos los actos que sean necesarios para hacer efectivas y/o exigibles las medidas contractuales apremiantes o indemnizatorias, de orden legal, reglamentario o contractual, que sea necesario implementar para conjurar el no cumplimiento de los contratistas de FONADE, en caso de inejecución, ejecución indebida o deficiente del objeto y sus obligaciones contractuales, de acuerdo con su competencia, según lo establecido en el Manual de Contratación.
3. Proyectar y sustanciar las Fichas de Estudio Jurídico de Solicitud de Conciliación y los Formatos de Estudio Jurídico para el Inicio de Acciones Judiciales.
4. Proyectar y suscribir actas de liquidación, constancias de archivo y/o demás documentos propios de la actividad post contractual, de acuerdo con su competencia, conforme lo establecido en el Manual de Contratación; así como en el esquema de delegaciones vigente en la Entidad.
5. Proyectar el acto administrativo de liquidación unilateral para la firma del Ordenador del Gasto, realizando los trámites de notificación y de sustanciación de los recursos que se interpongan en contra del acto.
6. Realizar el seguimiento a la suscripción de las actas de liquidación de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE.
7. Requerir a los supervisores de la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE, la radicación de los documentos necesarios para llevar a cabo las liquidaciones.
8. Elaborar y suscribir las certificaciones contractuales de la Contratación Derivada y de la Contratación con cargo a los recursos de FONADE, asegurando la confiabilidad de las mismas respecto de los soportes contractuales.
9. Actualizar y complementar la información que corresponda a este grupo de trabajo, sobre la Contratación Derivada y Contratación con cargo a los recursos de FONADE en el aplicativo de Contratación.
10. Atender los requerimientos formulados por entes de control e interesados en general, relacionados con las funciones del grupo de trabajo.
11. Presentar informe trimestral al Subgerente de Contratación, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo
12. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

- Resolución 265 de 2018

En este último acto administrativo, se aprueba la creación del Grupo de Trabajo Cumplimiento de SARLAFT, como una unidad adscrita a la Gerencia General, la cual, según establece el artículo 5, asumirá las siguientes funciones:

1. Desarrollar y proponer metodologías y procedimientos para la identificación, medición, valoración y control de los riesgos a los que se puede ver expuesta la Entidad en materia de prevención al riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo - SARLAFT;
2. Formular los planes de actividades para la gestión y mantenimiento del SARLAFT y/o para la implementación de normas o regulaciones en materia de control y prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo; así como el seguimiento correspondiente.
3. Formular y adoptar las medidas adecuadas para prevenir los riesgos, como resultado de la evolución del perfil, de los factores de riesgo y de los riesgos asociados.
4. Realizar la medición, seguimiento y control de los riesgos en materia de prevención al riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT acorde con las metodologías establecidas en la Entidad
5. Establecer y monitorear el perfil de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo consolidado de la Entidad, e informarlo a la Junta Directiva, la Gerencia General y al Comité Integral de Riesgos
6. Diseñar metodologías, modelos e indicadores cualitativos y/o cuantitativos de reconocido para la oportuna detección de las operaciones inusuales.
7. Diseñar las metodologías de segmentación, identificación, medición y control del SARLAFT.
8. Diseñar, implementar elaborar y/o presentar reportes relacionados con el estado y avance del Sistemas de Administración de Riesgos LAFT.
9. Gestionar y enviar los reportes en materia de SARLAFT a las Entidades competentes en los términos previstos en la norma, así como que se requieran a nivel interno y externo.
10. Dar cumplimiento a las políticas y procedimientos vigentes en materia de conocimiento del cliente e identificación de terceros en cumplimiento de lo establecido en el SARLAFT
11. Formular y ejecutar los programas de sensibilización y capacitación al interior de la Entidad sobre SARLAFT.
12. Atender los requerimientos que realicen los entes de control, tanto internos como externos, en los temas de competencia del Grupo.
13. Evaluar los informes presentados por la auditoría interna y revisoría fiscal y adoptar las medidas del caso frente a las deficiencias informadas en los temas de su competencia.
14. Presentar informe trimestral al Gerente General, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del Grupo.
15. Las establecidas en el artículo 3<sup>o</sup> de la Resolución 241 del 31 de agosto de 2018.
16. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el Sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

### 2.7.3 Producción documental identificada en el FUID

Para este séptimo período de vida institucional, se identificó producción de 28 dependencias de las 38 unidades administrativas identificadas en las fuentes referenciadas, las cuales son: Gerencia, con sus respectivos grupos de trabajo; Subgerencia Técnica con sus 2 unidades relacionadas, Subgerencia Administrativa, con sus 7 grupos internos, la Subgerencia Financiera con 4 grupos; finalmente, la Subgerencia de Contratación, con sus 5 grupos internos. Quedando una entrega de 28 TVD para este período.

En cuanto a su contenido, se identificaron 319.391 expedientes, de 4.354.752 folios que equivalen a 5.726 metros lineales de archivo. Entre las agrupaciones documentales (series, subseries o asuntos documentales) se presentan:

AGRUPACIONES DOCUMENTALES PERÍODO 7			
Acciones de Cumplimiento	Comprobantes de Ingresos y Egresos	Informes de Comisión de Servicios	Planes de Acción Institucional
Acciones de Tutela	Comprobantes de Operación	Informes de Ejecución Presupuestal	Planes de Capacitación Institucional
Acciones Populares	Comprobantes de Pagos	Informes de Evaluación y Medición de Proyectos	Planes de Gestión Ambiental
Actas Comité de Compras	Conceptos Jurídicos	Informes de Gestión	Planes de Manejo de Riesgos
Actas Comité de Conciliación	Conceptos Técnicos	Informes de Rendición de Cuentas	Planes de mejoramiento institucional
Actas Comité de Contratación	Conciliaciones Bancarias	Informes Ejecutivos sobre los Contratos y Convenios	Planes de Pagos
Actas Comité de Crédito	Consecutivo de Correspondencia Enviada y Recibida	Informes Financieros	Planes de Sistemas
Actas Comité de Gerencia	Consecutivos de Facturación	Informes Generales de Riesgos	Planes de Transferencias Documentales
Actas Comité de Saneamiento Contable	Contratos de Funcionamiento	Informes Institucionales de Evaluación del Desempeño	Políticas de Administración de Riesgos
Actas Comité de Selección de la Banca	Contratos Derivados de la Misionalidad	Tablas de Retención Documental	Pólizas de Aseguramiento de Bienes
Actas Comité Gestión Ambiental	Convenios	Instrumentos de Control de Entrada de Personal	Portafolio de Inversiones
Actas Comité Integral de Riesgos	Correspondencia Enviada y Recibida	Planillas de Control de Contratos y Convenios	Procesos Contractuales Declarados Desiertos
Actas Comité Operativo	Cuentas Contables	Planillas de Correspondencia	Procesos de Cobro Coactivo
Actas Control Interno Disciplinario	Cuentas de Inversiones	Planillas de Desembolsos	Procesos Disciplinarios
Actas de Posesión	Declaraciones Tributarias	Inventarios de Almacén	Procesos Jurídicos
Actas de Reunión	Derechos de Petición	Inventarios de Bajas de Bienes	Procesos y Procedimientos
Actas Entrega de Elementos	Diagnóstico de las Unidades	Inventarios de Entrada y Salida de Almacén	Programas de Auditoría

Actas Inspección de Almacén	Estados Financieros	Libro Diario	Programas de Bienestar Social
Actas Junta Directiva	Estudios de Consultoría	Libro Mayor y de Balance	Programas de Divulgación en Medios de Comunicación
Acuerdos de la Junta Directiva	Estudios de Factibilidad	Libros Contables Auxiliares	Programas de Salud Ocupacional
Anteproyecto de Presupuesto	Estudios Económicos	Libros de Socios y Accionistas	Propuestas para Financiación de Proyectos
Arqueo de Caja	Estudios Técnicos	Manuales de Archivo	Registros de Préstamos Documentales
Autorizaciones	Fideicomisos	Manuales de Contratación	Registros de Proveedores
Avalúos Comerciales	Historiales del Parque Automotor	Manuales de Funciones	Registros de Soporte Técnico
Certificados Contables	Historias Laborales	Manuales de Operaciones	Registros de Proveedores
Certificados de Disponibilidad Presupuestal	Indicadores de Gestión	Manuales de Procedimientos	Registros de Soporte Técnico
Certificados de Retención en la Fuente	Informes a Entes de Control	Mapa de Riesgos Institucional	Registros de Operaciones de Caja Menor
Certificados Laborales	Informes Consolidados de Quejas y Reclamos	Nóminas	Reportes de Amortización de Créditos
Circulares Informativas	Informes de Asesoría Financiera a Contratos y Convenios	Notas Contables	Reportes de Parafiscales e Incentivos
Comprobantes de Crédito	Informes de Auditoria	Novedades de Nómina	Resoluciones
Comprobantes de Desembolsos	Informes de Austeridad del Gasto	Plan Anual de Compras	Sistema de Gestión de Calidad
Comprobantes de Funcionamiento	Informes de Cartera	Plan Estratégico Institucional	Soportes de la Comisión de Servicios

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE LA REPÚBLICA. *Alfonso López Michelsen. Biografía*. Recuperado de: [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Alfonso\\_L%C3%B3pez\\_Michelsen](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Alfonso_L%C3%B3pez_Michelsen)
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1981) *El BID en Colombia*. Washington. Página 4.
- BUSHNELL, David. (2019) *Colombia una Nación a pesar de sí misma*, cuarta edición bajo el sello de Ariel Historia. Págs. 140 y 141
- BUSHNELL, David. “Política y partidos en el Siglo XIX, algunos antecedentes históricos”. En: SANCHEZ, Gonzalo y PEÑARANDA, Ricardo (Compiladores) (2020) *Pasado y presente de la violencia en Colombia*. La carreta Editores, Medellín- Colombia. Página 73.
- CAJAS SARRIA, Mario Alberto (2020) *El derecho contra el comunismo en Colombia 1920- 1956*. Artículo de la Revista Izquierdas, volumen 49. Santiago, Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50492020000100201](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50492020000100201)
- CAÑO, Antonio (2013) *La alianza Thatcher- Reagan definió el final del siglo XX*. Publicación del periódico El País, del 08 de abril. Recuperado de: [https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099\\_433955.html](https://elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365435099_433955.html)
- CASTRO DE POSADA, Beatriz (1986) *Ensayos selectos de Antonio J. Posada sobre economía agrícola colombiana*. Fundación para la Educación Superior. Bogotá. Pág. Primer capítulo.
- CONGRESO DE COLOMBIA (1959) *Ley 24 por el cual se confiere unas autorizaciones la Gobierno Nacional*. 22 de mayo. Artículo 1.
- CONPES (1991) *EL Plan Nacional de Rehabilitación 1991- 1994: Orientación, cobertura y financiación*. Documento DNP-2523-UDT-SIP. 21 de marzo. Bogotá. Página 2. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2523.pdf>
- CURRIE, Lauchlin (1951) *Bases de un Programa de Fomento para Colombia. Informe de una Misión*. Banco de la República, Editorial presencia. Bogotá. Página 7.
- CURRIE, Lauchlin (1998) *Operación Colombia y otros estudios*. Biblioteca de estudios económicos. Bogotá. Página 1.
- DEAS, Malcolm. *Biografía Virgilio Barco Vargas*. Recuperado de: <https://virgiliobarco.com/es/biografia>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2011) *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: el plan de desarrollo 2012- 2015*. Bogotá, Colombia. Página 195.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, (2007) *Plan Nacional de Desarrollo 2006- 2010. Estado comunitario: Desarrollo para todos*. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá. Páginas Índice general. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND\\_Tomo\\_2.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND_Tomo_2.pdf)
- ESCOBAR, Arturo (1996) *La invención del tercer mundo*. Editorial Norma. Barcelona. Capítulo 1.
- FALS BORDA, Orlando (1962) *La Violencia en Colombia*, artículo de la Revista de la Universidad de Antioquía, recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co>article>download>.
- FONADE (1978) *Balance de diez años financiando estudios para que en Colombia las cosas se hagan bien*. Publicación del Centro de Información en Prevención -CIP. Colombia, página 3.

- FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO (2008), *Resolución 530, por medio de la cual se organizan áreas de trabajo*. Del 26 de septiembre, considerando.
- Fondo Financiero de Proyectos de desarrollo -FONADE y el Centro de Estudios Colombianos - CEC (2001) *Guía para la gestión de proyectos*. Departamento de Divulgación de la Universidad La Gran Colombia, Bogotá. Página 66
- FONDO NACIONAL DE DESARROLLO (2013) *Colombia más allá de las promesas, Crónicas de vida*. Editorial FONADE, página 66 y 68
- FONDO NACIONAL DE PROYECTOS DE DESARROLLO (1983) *FONADE 1982- 1986 Estrategias de acción en pre-inversión*. Departamento Nacional de Planeación “Cambio con equidad”. Bogotá Colombia. Páginas 15 a la 19.
- FUNDACIÓN PAÍS LIBRE, (2011) *Fenomenología del Secuestro en Colombia. Estadísticas y principales obstáculos jurídicos y emocionales en las víctimas. La experiencia de los dos últimos años*. Bogotá- Colombia. Página 4. Recuperado de: <https://www.ideaspaz.org/tools/download/52139>
- GAGO, Egoitz (2017) *Revolución Rusa, la revolución que cambio el siglo XX*, publicación de La Vanguardia Junior Report, del 23 de octubre, recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20171021/432213978668/revolucion-rusa.html>
- GARZÓN TRIANA, Laura María (2011) *Análisis de los tres principales objetivos estratégicos de la política de seguridad democrática: Consolidación del control estatal del territorio, confianza inversionista y cohesión social (2002- 2006)*, Tesis de grado de la Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Bogotá. Pág. 5. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35827/Maria%20Camila%20Rend%3%b3n%20Chaverra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- GONZALEZ CEPEDA, Liborio (2017) *La guerra fría en Colombia. Una periodización necesaria*. Artículo publicado en la Revista Historia y Memoria, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja. Capítulo 2. Recuperado de: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_memoria/article/view/6119/6493](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_memoria/article/view/6119/6493)
- GONZÁLEZ CEPEDA, Liborio (2017) *La guerra fría en Colombia. Una periodización necesaria*. Artículo publicado en la Revista Historia y Memoria, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -UPTC, Diciembre. Recuperado de: [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia\\_memoria/article/view/6119/6493](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_memoria/article/view/6119/6493)
- HERNÁNDEZ, Javier (2019) *Guerra de los Mil Días: siete puntos clave para entender este hecho*, Radio Nacional de Colombia -RTVC, del jueves 17 de octubre. Recuperado de: <https://www.radionacional.co/noticia/historia/guerra-mil-dias>.
- HIRSCHMAN, Albert (1962) *El problema de la tenencia de la tierra y la reforma agraria en Colombia*. Universidad de Columbia, Departamento de Economía, Nueva York, Página 27.
- HOMMES, Rudolf; MONTENEGRO, Armando; RODA, Pablo (1994) *Una apertura hacia el futuro. Balance económico 1990- 1994*. Departamento Nacional de Planeación y Fondo Nacional de Desarrollo Económico. Colombia. Prólogo, página XII.

- LEGRAND, Catherine. “Los antecedentes agrarios de la violencia: El conflicto social en la frontera colombiana 1850- 1936”. En: SANCHEZ, Gonzalo y PEÑARANDA, Ricardo (Compiladores) (2020) *Pasado y presente de la violencia en Colombia*. La carreta Editores, Medellín- Colombia. Página 119.
- LEÓN, Juanita (2010) *Juan Manuel Santos presidente 2010- 2014*. Artículo de la Silla vacía del 20 de junio. Recuperado de: <https://lasillavacia.com/historias/silla-nacional/juan-manuel-santos-presidente-2010-2014>.
- MELO, Jorge Orlando, *Biografía de Alberto Lleras Camargo*, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, de la Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://egob.uniandes.edu.co/es/me-esc-legado-de-alberto-lleras-camargo>
- MOLANO, Alfredo (2013) *En San Andrés, cuando llegó la luz*. Artículo del periódico La Patria, de la edición del miércoles 25 de diciembre. Recuperado de: <https://www.lapatria.com/nacional/en-san-andres-cuando-llego-la-luz-51460>
- MONCAYO, Víctor. “Política Agraria y desarrollo capitalista”. En: MACHADO, Absalón (Compilador) (1986) *Problemas agrarios colombianos*. Siglo XXI Editores, CEGA, Bogotá. Página 85.
- PÉCAUT, Daniel (1989) *Crónica de dos décadas de política colombiana 1968- 1988*. Siglo XXI Editores, 2da edición, Bogotá- Colombia, página 42.
- PIZARRO LEON GOMEZ, Eduardo (2011) *Las FARC (1949- 2011) De guerrilla campesina a máquina de guerra*. Grupo editorial Norma. Bogotá. Página 21
- POLANCO RUIZ, Brigitte (2012) *Confianza Inversionista. Inversión Extranjera Directa en Colombia. Período 2002- 2010*. Tesis de grado de la Universidad del Rosario. Fuente citada de una balanza de pagos del Banco de la República. Página 30. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3656/52866455%20-%202012.pdf?sequence=1>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1968) *Decreto 3068 por el cual se crea el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo*. 16 de diciembre. Artículo 1.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1988), *Decreto 1983, por el cual se aprueba el Acuerdo número JD 054 AD de agosto 5 de 1988 que adopta los estatutos del Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo -FONADE*. Del 26 de septiembre, artículo 4.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2004), *Decreto 288, por el cual se modifica la estructura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE*. Del 29 de enero, artículo 5.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2010) *Informe al Congreso, Álvaro Uribe Vélez 2010*. Publicado por la Imprenta Nacional en el mes de julio. Página 29. Recuperado de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Informe\\_Presidente\\_al\\_Congreso\\_de\\_la\\_Republica\\_2010.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Informe_Presidente_al_Congreso_de_la_Republica_2010.pdf)
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *General Gustavo Rojas Pinilla 1953- 1957*. Sitio de Archivo de la Presidencia. Recuperado de: <http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/55.htm>.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *Virgilio Barco Vargas 1986- 1990*. Sitio de Archivo de la Presidencia. Recuperado de: <http://historico.presidencia.gov.co/asiescolombia/presidentes/64.htm>

- RAMÍREZ MOLINARES, Carlos Vicente (2010) *La inversión extranjera directa en Colombia, años 1990- 2009*. Publicación de Saber, Ciencia y Libertad. Pág. 5. Recuperado de: [Dialnet.uniroja.es](http://Dialnet.uniroja.es)
- Redacción El País (2013). *El secuestro, un flagelo que ha afectado a 39.058 colombianos*. Archivo del periódico El País. Tomado de: <https://www.elpais.com.co/judicial/el-secuestro-un-flagelo-que-ha-afectado-a-39-058-colombianos.html>.
- ROJAS, Diana Marcela (2010) *La alianza para el progreso de Colombia*. Artículo de la Revista de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/45595/46964>
- ROLDÁN LUNA, Diego (2003) *El Plan de Desarrollo 2002- 2006, Hacia un Estado Comunitario: algunas implicaciones para el conjunto de la economía y su proyección al campo colombiano*. Revista Sociedad y Economía, número 4 edición de abril. Universidad del Valle, Cali- Colombia. Págs. 3 y 5. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/996/99617936013.pdf>.
- ROSAS VEGA, Gabriel (2008) *El pensamiento económico de Carlos Lleras Restrepo*. Editorial Taurus, Colombia. Páginas 262 a 264
- RUIZA M., FERNÁNDEZ, T. y TAMARO, E. (2004) Biografía de Enrique Olaya Herrera. En *Biografías y Vidas, La enciclopedia biográfica en línea*. Barcelona- España. Recuperado de: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/olaya.htm>
- SANCHEZ, Gonzalo (1985) *Ensayos de historia social y política del siglo XX*. El Áncora Editores, Bogotá- Colombia. Páginas 153- 163.
- SEMANA (1995) *Aquel 19*. Publicación virtual del 26 de febrero. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/aquel-19/24826-3/>
- SEMANA (2014) *El balance del primer Santos*. Artículo desarrollo de la Portada, de una publicación del 09 de agosto. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-balance-del-primer-santos/398507-3/>
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. *La implementación del modelo neoliberal en Colombia: racionalización del estado y precarización de la economía campesina*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16394/4/Anexo%202.pdf>. Páginas 1 y 2.