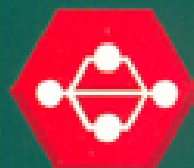


# DESARROLLO

*que no se detiene*



**FONADE**  
FONDO FINANCIERO DE  
PROYECTOS DE DESARROLLO  
1968-2008

40 años!!



COMUNICACIONES Y RELACIONES CORPORATIVAS FONADE 2008 – DERECHOS RESERVADOS

VIGILANCIAS



## Informe de Gestión FONADE 2008



# Informe de Gestión **FONADE 2008**



# FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO - FONADE



## CUADRO DIRECTIVO

### Junta Directiva

Carolina Rentería Rodríguez  
Directora  
Departamento Nacional de Planeación

Helena Bermúdez Arciniegas  
Delegada del Presidente de la República

Andrés Escobar Arango  
Subdirector  
Departamento Nacional de Planeación

Oscar Rueda García  
Viceministro de Turismo

### Directivos

Luis Fernando Sanz González  
Gerente General

Omar Cardona Gutiérrez  
Subgerente Administrativo

Alberto Cardona Botero  
Subgerente Técnico

Diana Consuelo Blanco Garzón  
Subgerente Financiero

Claudia Beatriz Nieto  
Subgerente de Contratación

Evelyn Julio Estrada  
Asesora Jurídica

Omar Cardona Gutiérrez  
Asesor de Control Interno (E)

## EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Carlos Alberto Acosta Navárez

**Coordinador Área de Ejecución Gerencia de Proyectos**

Jairo Martín Martínez Cabrera

**Coordinador Área de Ejecución Gerencia de Proyectos**

Rodrigo Almeida Mora

**Coordinador Área de Estructuración y Evaluación de Proyectos**

Jairo Calderón Tique

**Coordinador Área Evaluación y Contratación**

Flor María Morales Guerra

**Coordinadora Área Contabilidad y Presupuesto**

Ramiro José Rodríguez Severiche

**Coordinador Área de Negociación de Inversiones**

Ángela María Rico Posada

**Coordinadora Área de Servicios Administrativos e Infraestructura**

Yenny Edith Alarcón Quiroga

**Coordinadora Área Procesos**

Mary Yazmín Vergel Cardozo

**Coordinadora Área Riesgos**

Yolanda Astrid Rodríguez

**Coordinadora Área de Ejecución Gerencia de Proyectos**

Luis Humberto Jiménez Morena

**Coordinador Área de Ejecución Gerencia de Proyectos**

Germán Alfonso Rodríguez Silva

**Coordinador Área Estudios Previos**

Amparo de los Ángeles Beltrán Puche

**Área de Liquidación**

Didia Consuelo Guzmán Hernández

**Coordinadora Área Fondo de Gerencia**

José Manuel Melo Espejo

**Coordinador Área Pagaduría**

Ydali Mogollón

**Coordinadora Área de Recursos Humanos**

Milena Sandoval Gómez

**Coordinadora Área Informática**

Catalina Nossa Ospina

**Coordinadora Área Planeación**

## COMITÉ EDITORIAL

**Compilación, análisis y redacción:**

Catalina Nossa Ospina  
Coordinadora Área de Planeación

Nicolás Orozco Jurado  
Área de Planeación

René Botero Hincapié  
Área de Planeación

**Coordinación Editorial:**

Julián Enrique Durán Flores  
Responsable de Comunicaciones y Relaciones Corporativas

Paula Andrea Castaño Betancourt  
Comunicaciones y Relaciones Corporativas

**Fotografía:**

Comunicaciones y Relaciones Corporativas  
Grupo de Ejecución

**Diseño y diagramación**

Jesús Alberto Galindo Prada  
Ángela Mejía

**Impresión**

Panamericana Formas e Impresos S.A.



# Índice

1.	ÍNDICE	3
2.	RELACIÓN DE TABLAS	4
3.	RELACIÓN DE GRÁFICAS	6
4.	INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA Luis Fernando Sanz González	6
5.	GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	9
	5.1 Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo	10
	5.2 Gerencia de Proyectos con Recursos Nacionales e Internacionales	10
	5.3 Evaluación de Proyectos	11
	5.4 Estructuración de Proyectos	11
	5.5 Gestión de Proyectos con Utilidades de FONADE – Recursos No Reembolsables	12
	5.6 Principales proyectos ejecutados durante el año 2008	14
	- Inversión en Defensa y Justicia	14
	- Inversión en Fuentes de Energía y Servicios Públicos	15
	- Inversión en Comunicaciones	16
	- Inversión en Educación y Cultura	17
	- Inversión en Agricultura y Ambiente	18
	- Inversión en Salud y Bienestar Social	19
	- Inversión en Políticas de Estado	20
	- Inversión en Infraestructura Turística y de Transporte	21
	- Inversión en Vivienda y Otros Sectores Destacables	22
6.	GESTIÓN FINANCIERA	23
	6.1 Resultados Financieros y Operacionales	23
	6.2 Gestión Presupuestal	29
	6.3 Gestión de Inversiones	32
	6.4 Gestión de Cartera	33
7.	ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN	35
	7.1 Gestión de Contratación	35
	7.2 Gestión de Liquidación	37
	7.3 Gestión de Pagaduría	38
	7.4 Gestión de la Asesoría Jurídica	38
8.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DEL RECURSO HUMANO	39
	8.1 Gestión del Recurso Humano	39
	8.2 Gestión de Procesos	40
	8.3 Gestión de Tecnología e Infraestructura Tecnológica	40
	8.4 Gestión de Servicios Administrativos	41
9.	GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y RIESGOS	42
	9.1 Gestión de Control Interno	42
	9.2 Gestión de Riesgos	43
10.	ANEXOS	51
	10.1 Balance General 2006 – 2008	51
	10.2 Estado de Resultados 2006 – 2008	52

# INFORME DE GESTIÓN 2008

## FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO - FONADE

### 2. RELACIÓN DE TABLAS

Tabla No. 1	Gestión de las Líneas de Negocio
Tabla No. 2	Distribución de Convenios en Ejecución según objetivos del PND
Tabla No. 3	Convenios en Ejecución por Sector Económico
Tabla No. 4	Aportes a Proyectos 2008
Tabla No. 5	Valor de Depósitos y Exigibilidades por cliente
Tabla No. 6	Evolución e Indicadores Financieros 2005-2008
Tabla No. 7	Presupuesto de Fuentes (Apropiación 2007-2008)
Tabla No. 8	Presupuesto de Fuentes (Ejecución 2007-2008)
Tabla No. 9	Presupuesto de Aplicaciones (Apropiación 2007-2008)
Tabla No. 10	Presupuesto de Aplicaciones (Ejecución 2007-2008)
Tabla No. 11	Promedio Mensual del VeR y Valor del Portafolio de Inversiones
Tabla No. 12	Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos

## INFORME DE GESTIÓN 2008

### FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO - FONADE

#### 3. RELACIÓN DE GRÁFICAS

Gráfico No. 1	Convenios Vigentes por año de firma
Gráfico No. 2	Convenios en Ejecución según objetivos del PND
Gráfico No. 3	Evolución de Márgenes y Niveles de Rentabilidad
Gráfico No. 4	Composición de los Ingresos 2008
Gráfico No. 5	Composición de los Gastos 2008
Gráfico No. 6	Composición Gastos de Funcionamiento 2008
Gráfico No. 7	Estructura del Balance 2005-2008
Gráfico No. 8	Composición del Activo 2008
Gráfico No. 9	Composición Portafolio de Inversiones FONADE 2008
Gráfico No. 10	Composición del Pasivo 2008
Gráfico No. 11	Recauda de Honorarios por cuota de Administración
Gráfico No. 12	Portafolio de Inversión Proyectos
Gráfico No. 13	Procesos de Selección por tipo
Gráfico No. 14	Actividades no Previstas
Gráfico No. 15	Evolución del Número de Procesos de Selección Evaluados
Gráfico No. 16	Procesos Adjudicados 2006 - 2008
Gráfico No. 17	Estado de los Procesos
Gráfico No. 18	Contratos Liquidados 2006-2008
Gráfico No. 19	Evolución Riesgo de Liquidez Ene - Dic 2008
Gráfico No. 20	Análisis de Brechas de Liquidez - Dic 2008
Gráfico No. 21	Evolución VeR Ene - Dic 2008
Gráfico No. 22	Exposición al Riesgo de Mercado por Banda
Gráfico No. 23	Exposición al Riesgo de Mercado por Zona
Gráfico No. 24	Exposición al Riesgo de Mercado por Escalera
Gráfico No. 25	Evolución Valor en Riesgo de Operaciones de Tesorería
Gráfico No. 26	Evolución Tasas de Rentabilidad TES Tasa Fija
Gráfico No. 27	Composición del Valor en Riesgo por Tipo de Instrumento Financiero - Portafolio de Proyectos
Gráfico No. 28	Composición del Valor en Riesgo por Tipo de Instrumento Financiero - Portafolio Propio



**E**l Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE, cumplió 40 años en diciembre de 2008. Es el segundo año de la nueva administración, durante el cual continuó el proceso de afianzamiento de las metas trazadas en el Plan Estratégico 2007 – 2010, donde el objetivo principal es “Consolidar a FONADE como la Agencia Estatal de Desarrollo, socialmente responsable, rentable y competitiva en el ámbito nacional”. Para alcanzar este objetivo se plantearon cuatro estrategias cuyos resultados se presentan a continuación:

1. Diversificar los negocios de FONADE y ampliar la base de clientes de la entidad

A 31 de diciembre de 2008, se encontraban vigentes 145 convenios por un valor total de COP 3.8 billones, de los cuales COP 1.17 billones corresponden a los convenios suscritos en los años 2007 y 2008, es decir 117% de la meta comercial establecida (COP 500.000 millones anuales). Adicionalmente, FONADE continúa apoyando el logro de los seis objetivos del Plan Nacional de Desarrollo mediante el portafolio de proyectos, donde el énfasis principal se ubica en el objetivo de “Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad” con 77 convenios vigentes por COP 2.38 billones.

FONADE, desde el año 2001, ha tenido la posibilidad de apoyar más de 100 proyectos ejecutados en 25 departamentos, beneficiando más de 70 municipios gracias a los excedentes financieros generados al final de los ejercicios. En el año 2008, el Fondo generó las utilidades más altas de su historia con COP 18.670 millones (158% de utilidades obtenidas en 2007) como resultado de ingresos operacionales que incluyen: administración del portafolio de proyectos (el aumento en las tasas

de interés y la juiciosa toma de decisiones sobre las inversiones fueron fundamentales), eficiente utilización de los recursos obtenidos a través de cuotas de gerencia, y reintegros por liquidaciones de convenios de vigencias anteriores. Además, se reinvertieron COP 74.416 millones en convenios externos por concepto de rendimientos financieros del portafolio de inversión.

2. Definir e implementar una política social para beneficiar los sectores más vulnerables, de acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

El Plan Nacional de Desarrollo establece importantes retos en materia social. Por esta razón, FONADE ha decidido fortalecer la implementación de la Política Social promovida por la Presidencia de la República a través de los proyectos ejecutados o administrados por la entidad, mediante un enfoque diferencial para la vinculación laboral de población vulnerable. En el 2008 hubo más de 600 familias beneficiarias (3.000 personas aproximadamente) en 22 departamentos, que fueron vinculadas a través de 12 convenios y 57 contratos. Lo anterior se ha logrado gracias a la articulación con las organizaciones contratistas y a entidades como: Acción Social, la ACR, FUPAD y OIM<sup>1</sup>, y su compromiso con esta labor. Cabe anotar que en el segundo semestre del año la Universidad Nacional entregó los resultados de la consultoría para establecer el marco, estrategias, prioridades e instrumentos con el fin de implementar este componente en el portafolio de proyectos.

3. Definir e implementar una política de remuneración (comisiones y honorarios) acorde con la estructura de costos de los productos y servicios de la entidad.

<sup>1</sup> Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica, la Fundación Panamericana para el Desarrollo – FUPAD y la Organización Internacional para las Migraciones – OIM.





Supervisión Proyectos VS – "Colombiación"  
Proyecto: MAVDT - FONVIVIENDA - FONADE  
Fotografía: Comunicaciones y Relaciones Corporativas



## 4. Informe del Representante Legal a la Junta Directiva

La organización, en su proceso de fortalecimiento, ha iniciado la depuración de actividades realizadas en cada una de sus áreas con el fin de determinar las rutas críticas más efectivas, en el momento de ofrecer la promesa de valor a sus clientes internos y externos. Es así como se determinó la necesidad de contratar una firma externa para la implementación de un sistema de costos por actividades, diseñado en la plataforma tecnológica actual que busca la integración de los diferentes sistemas para unificar la información y facilitar la toma de decisiones, especialmente en materia de la remuneración de su gestión. Al finalizar el año, los consultores culminaron la etapa de diseño estructural del modelo de costeo para cada una de las líneas de negocio y en el 2009 se espera la implementación.

#### 4. Robustecer y optimizar la capacidad operativa de la entidad.

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 26 de la ley 1150 de 2007, según el cual el Fondo se regirá por las normas del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, se consideró necesario modificar la estructura de la entidad, con el objeto de contar con una dependencia que centralizara la actividad contractual, para garantizar la celeridad y eficiencia de su gestión, sin afectar principios propios de la función administrativa tales como la igualdad, la moralidad y la imparcialidad. En el 2008, la Subgerencia de Contratación realizó 47 convenios con más de 2.700 contratos derivados por un valor superior a los COP 470.000 millones y en la etapa de evaluación, adjudicó 199 procesos por COP 157.749 millones, donde el presupuesto inicial era de COP 193.507 millones, generando un ahorro de COP 10.163 millones, equivalente al 6% del presupuesto inicial.

Por otro lado, FONADE continuó su compromiso con la calidad en el servicio mediante la ratificación del

Sistema de Gestión de Calidad –SGC, luego de dos evaluaciones externas; la inversión en tecnología por COP 2.200 millones (remodelación del Data Center, equipos de cómputo, software, etc.); la culminación de la implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI al 100% y finalmente, el fenecimiento de la cuenta de fiscal correspondiente al año 2007 por parte de la Contraloría General de la República, clasificándola en el cuadrante D22 (Concepto Favorable con Observaciones – Con Salvedades).

Es así como al final de este periodo, FONADE puede demostrar con los resultados antes mencionados el cumplimiento de las metas trazadas, y de esta manera afianzar el compromiso con el desarrollo nacional. Lo anterior se ha logrado gracias a su respuesta al reto de ser uno de los principales ejecutores de infraestructura social en el país, lo cual ha permitido apoyar la prioritaria empresa de la construcción de paz en Colombia.

La Gerencia General certifica que la información contenida en este informe de gestión se deriva de las normas técnicas y las normas básicas contenidas en el artículo 57 del Decreto 2649 de 1993. La información refleja las cifras y hechos económicos del periodo fiscal 2008 y cumple con los principios de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación, presentación y revelación<sup>2</sup>.



Luis Fernando Sanz González  
Gerente General

<sup>2</sup> Es importante anotar que en desarrollo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, fue necesario revisar, depurar y estandarizar no solamente los procedimientos sino también registros, formatos e informes y por esta razón se presentaron ajustes a la información, lo cual explica ciertas diferencias en las estadísticas del informe 2008 frente a las presentadas en informes de años anteriores.

Por otro lado, se informa que en el 2008 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial M4-02 de febrero 12 de 2002, sobre derecho de autor y los derechos conexos, teniendo en cuenta la Ley 602 de 2002. Asimismo, FONADE cumplió las normas de derechos de autor sobre software e instruyó a los responsables encargados de la adquisición de éste, para que los programas que se adquirieran estén siempre respaldados por la licencia o transferencia de propiedad.



**Malecón Turístico de Leticia**

Proyecto: FONADE – INVIAS – Gobernación del Amazonas – Alcaldía de Leticia

Fotografía: Comunicaciones y Relaciones Corporativas

## 5. Gestión de las Líneas de Negocio

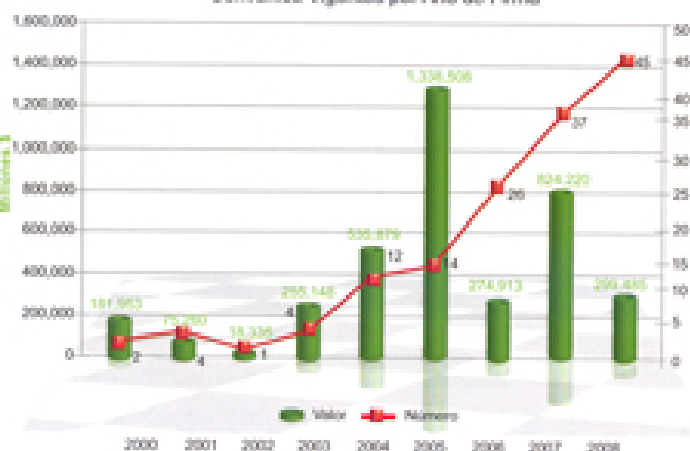
A 31 de diciembre de 2008, se encontraban vigentes 145 convenios por valor total de COP 3.8 billones, de los cuales el 80% se firmaron entre los años 2005 y 2008, los 29 convenios restantes se firmaron en vigencias anteriores a este periodo. El 88% del total pertenece a la línea de Gerencia de Proyectos y el 12% restante se distribuye entre las tres líneas adicionales.

**Tabla No. 1**  
Gestión de las Líneas de Negocio

Línea de negocios	Número de convenios	Valor Total COP
Gerencia de Proyectos	128	3.183.683.578.285
Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales	14	483.851.757.076
Evaluación de Proyectos	1	125.434.564.815
Estructuración de Proyectos	2	11.330.000.000
<b>Total general</b>	<b>145</b>	<b>3.803.699.900.176</b>

Durante el año 2008, el desempeño de las líneas de negocio se resume en la suscripción de 47 convenios que alcanzan los COP 300.135 millones. De éstos, 42 corresponden a la línea de Gerencia de Proyectos por un valor total de COP 284.687 millones. Para la línea de Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales se suscribieron 4 convenios, por valor inicial de COP 15.017 millones. Es importante mencionar que el valor de los convenios suscritos entre el 2007 y 2008 es de COP 1.17 billones dando un cumplimiento del 117% de la meta establecida para la suscripción de convenios de COP 500.000 millones anuales para el periodo 2007 - 2010.

Gráfico No. 1  
Convenios Vigentes por Año de Firma



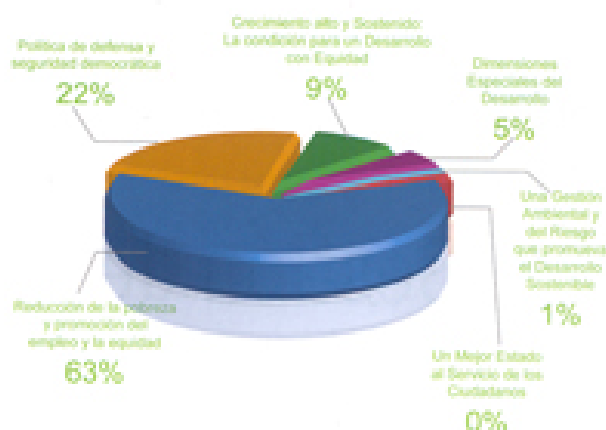
## 5.1 PARTICIPACIÓN DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, en cumplimiento de su misión, ha participado activamente en la materialización de los objetivos y estrategias dispuestas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. De allí que los 145 convenios que se encuentran en ejecución contribuyen al logro de seis objetivos del Plan, de acuerdo con la siguiente distribución:

Tabla No. 2  
Distribución de Convenios en Ejecución según Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo

OBJETIVO PND	Número de Convenios	Valor Total (COP)
Crecimiento alto y sostenido: La condición para un Desarrollo con Equidad	8	341.500.316.406
Dimensiones Especiales del Desarrollo	35	196.482.025.350
Política de Defensa y Seguridad Democrática	14	839.042.160.514
Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad	77	2.383.291.082.819
Un Mejor Estado al Servicio de los Ciudadanos	2	20.799.533.565
Una Gestión Ambiental y del Riesgo que promueva el Desarrollo Sostenible	9	22.584.781.722
<b>Total general</b>	<b>145</b>	<b>3.803.699.900.176</b>

Gráfico No. 2  
Convenios en Ejecución según Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo



## 5.2 GERENCIA DE PROYECTOS CON RECURSOS NACIONALES E INTERNACIONALES

A través de estas líneas de negocio, la Entidad contribuye a que los entes nacionales y territoriales dirijan sus mayores esfuerzos a la planeación y diseño de políticas propias de su función social, trasladando a FONADE la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera



para el desarrollo de sus programas y proyectos. Entre los servicios que presta la Entidad bajo esta línea se encuentran:

- Supervisión y seguimiento de contratos y proyectos.
- Acompañamiento técnico a los proyectos.
- Control y manejo de inversiones de recursos para el proyecto.
- Elaboración de términos de referencia o la oferta pública de contrato, previo a la contratación.
- Definición de criterios para preselección de proponentes.
- Logística y realización del proceso de selección de ofertas.
- Evaluación técnica y económica de ofertas.
- Selección y adjudicación de ofertas.
- Presentación de informes periódicos de resultados.

Los clientes que durante el año 2008 demandaron este servicio son entidades del orden nacional que financian sus proyectos con recursos de crédito externo o de cooperación internacional, cubriendo sectores vitales para el desarrollo del país como agua potable y saneamiento básico, electricidad, servicios sociales, salud y desarrollo de la administración pública, con recursos provenientes del Banco Mundial, el Fondo de Ayuda al Desarrollo de España, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Comunidad Europea y el Gobierno de Japón.

Durante el año 2008 se ajustó la estructura de ejecución de la Línea de Negocio "Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales", para lo cual, los equipos de Estudios Previos, Evaluación y Jurídico se trasladaron a la Subgerencia de Contratación. Adicionalmente, se denominó al Grupo de Banca Multilateral como Área de Ejecución y Liquidación, dándole la posibilidad de ejecutar convenios financiados con recursos nacionales.

### 5.3 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Durante el año 2008 se realizaron 30 convocatorias nacionales y regionales en el marco del objeto del convenio suscrito para el funcionamiento del Fondo Emprender con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Estas convocatorias buscaban financiar iniciativas empresariales para distintas regiones del país, que representaran un impacto o desarrollo en la región, y que provinieran y fueran implementadas por aprendices, egresados, practicantes universitarios o profesionales cuya formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones reconocidas por el Estado.

En total las convocatorias contaron con recursos disponibles por valor de COP 20.798 millones, aportados principalmente por los Entes Territoriales y el Fondo Emprender. Se evaluaron más de 2200 planes de negocio y se recomendaron como viables 418 proyectos.

### 5.4 ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

La línea de negocio de Estructuración de Proyectos desarrolló proyectos de alto impacto en las finanzas de la Nación orientando su desempeño hacia el aprovechamiento de activos y enajenación de participaciones de la Nación en distintas entidades, en empresas públicas, mixtas y privadas, definiendo las bancas de inversión encargadas de efectuar la valoración de la participación accionaria de la Nación y de estructurar sus correspondientes programas de ventas, así como el desarrollo de la estrategia promocional y de divulgación para ejecutar en nombre y representación de la Nación estos programas de ventas.

Esta tarea se realizó en proyectos de sectores como el turismo, donde se viene trabajando en la estructuración de un proyecto de construcción de un Hotel y Centro de Convenciones en la Isla de San Andrés.

Adicionalmente, en el sector de Servicios Públicos, FONADE viene trabajando en la valoración y venta de las participaciones de la Nación en Generadoras de Energía como GECELCA, URRÁ e ISAGEN, y paralelamente en el proceso de Enajenación de las participaciones en electrificadoras como la Empresa de Energía de Boyacá S.A. E.S.P., Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. ESP-CENS., Electrificadora del Meta S.A. ESP-EMSA., Empresa de Energía de Cundinamarca S.A. ESP-EEC y Electrificadora de Santander S.A. ESP-ESSA, Electrificadoras de Caquetá, Huila y Nariño, Central Hidroeléctrica de Caldas ESP-CHEC y Empresa de Energía del Quindío ESP-EDEQ, donde para la mayoría de procesos ya existen Banqueros contratados.

Dentro del sector de Servicios Públicos se desarrolló un avance importante en la enajenación de la participación accionaria de la Nación en el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A. ESP, donde solamente se encuentra pendiente la definición de la estrategia de venta final para el proceso, que será ratificada tan pronto se conozca el cierre financiero del proyecto del embalse.

En el sector agropecuario, FONADE desarrolló la estructuración del proceso de enajenación de la participación accionaria de la Nación en las Centrales de Abastos CORABASTOS, CAVASA, CENTROABASTOS, CENABASTOS y GRANABASTOS, donde la reglamentación de esta aplicación está siendo elaborada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de un decreto reglamentario que establecerá las condiciones de la oferta y sobre el cual se definirá posteriormente un reglamento de venta. Además, para el caso de las Centrales CAVASA y CORABASTOS se hace necesario que la Superintendencia Financiera de Colombia emita las resoluciones de inscripción temporal de las acciones de estas dos empresas en el Registro Nacional de Valores y Emisores, el cual está todavía pendiente.

Además, dentro de este sector y bajo el mismo enfoque, se diseñó la estrategia de enajenación de los Fondos Ganaderos Grupo I – Centro, Tolima, Córdoba, Occidente, Magdalena y Santander y Fondos Ganaderos Grupo II – Boyacá, Atlántico, Cesar, Huila, Cauca, Meta y Cundinamarca, donde a la fecha se espera la emisión de un decreto por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que reglamente la oferta de las acciones, y así poder dar continuidad a los procesos de enajenación.

Finalmente, en el sector financiero se definió el Proceso de Enajenación de las participaciones de la Nación en el Banco Popular, donde se contrató a la Sociedad Comisionista de Bolsa CORREVAL para realizar la oferta de las acciones remanentes en la primera etapa a través del mercado secundario de la Bolsa de Valores de Colombia. Como resultado, el martes 10 de junio de 2008 se dio inicio a la segunda etapa vendiéndose exitosamente la totalidad de las acciones disponibles.

## 5.5 GESTIÓN DE PROYECTOS CON UTILIDADES DE FONADE - RECURSOS NO REEMBOLSABLES

Como complemento a su objeto social, FONADE ejecuta proyectos de desarrollo que financia con las utilidades resultantes de su ejercicio financiero, centrándose principalmente en aquellos proyectos de impacto económico para las regiones como la promoción al turismo, el saneamiento básico o hacia aquellos que estén orientados a la educación como base para el desarrollo próximo de la Nación. Entre ellos pueden destacarse:

### Infraestructura Turística

En este sector FONADE desarrolló durante el año 2008 proyectos de impacto turístico en las regiones como los adelantados en la Isla de San Andrés, que incluyan la instalación del alumbrado público en los andenes de la Avenida Newball y además dotó a la Isla de la



señalización turística que requería, con una inversión total cercana a los COP 500 millones.

Con una inversión de FONADE superior a los COP 2.000 millones, en el Departamento del Cauca, continuó la ejecución del proyecto "Área Peatonal del Parque Caldas en el Centro Histórico del Municipio de Popayán" que busca la recuperación urbanística del centro histórico de Popayán, el buen uso del espacio público y la generación de espacios de esparcimiento para circulación peatonal. Para esto, se llevaron a cabo los diseños arquitectónicos, paisajísticos y técnicos del parque, los cuales comenzaron su ejecución con el plan de intervenir 11.500m<sup>2</sup>.

En el Valle del Cauca, se realizó la construcción de un Malecón en el corregimiento de Juanchito, Municipio de Candelaria - Departamento del Valle del Cauca que busca desarrollar obras de recuperación del espacio público definidas como NODO 2, las cuales contemplaron la construcción de un anfiteatro, una zona de juegos infantiles, andenes, cicloruta, zona de parqueo de bicicletas, recuperación paisajística, ambiental y urbanística del espacio público con una inversión superior a los COP 1.500 millones.

En la Costa Caribe, FONADE está apoyando el proyecto de Recuperación del espacio público y construcción del Malecón en el corregimiento de Taganga - Departamento de Magdalena, por valor de COP 1.500 millones, con el fin de facilitar la recuperación ambiental y urbanística del espacio público de la zona de la playa y la construcción de un sendero peatonal a lo largo de la Carrera 1. Al cierre del año culminó la ejecución de la consultoría e interventoría de estudios y diseños; y se espera que las obras, que incluyen la intervención de 15.476 m<sup>2</sup>, longitud 600 m por aprox. 23 metros de ancho, se ejecuten durante el año 2.009.

En el sur del país, se realizó la construcción y adecuación del muelle Malecón de Leticia - Amazonas, sobre el Río Amazonas, del cual se realizó el acto oficial de entrega

el 20 de julio de 2008, con una inversión total que asciende a COP 1.650 millones de FONADE, y COP 300 millones del INMIAS. Esta obra beneficia a la población de Leticia y a sus visitantes y se constituye en un valioso aporte al desarrollo turístico de la zona al cambiar la cara de un sector enlodado y descuidado por un espacio amplio, limpio y seguro que invita a caminar y conocer esta ciudad, privilegiada por su ubicación estratégica en la frontera con Brasil y Perú.

Adicionalmente, se adelantó la contratación de los diseños necesarios para la primera etapa del parque recreativo y cultural "Cumbiódromo" en el Municipio de El Banco, Departamento del Magdalena, con una inversión de COP 800 millones. El presupuesto estimado de la obra asciende a los COP 6.500 millones, que incluye: andén principal, cicloruta, cancha múltiple y pista de patinaje, lo cual será financiado por Coldeportes.

### **Infraestructura Educativa**

En cuanto al sector educativo, FONADE ejecutó proyectos en los departamentos de Quindío y Córdoba como la Construcción y dotación del módulo administrativo y preescolar para el nuevo centro docente en el Municipio de La Tebaida - Departamento de Quindío, y la construcción y dotación de la institución educativa en el corregimiento El Hato del Municipio de San Carlos (Córdoba), donde las obras físicas fueron entregadas y recibidas a satisfacción por los municipios gracias a la inversión de cerca de COP 2.000 millones por parte de FONADE.

### **Infraestructura de Transporte**

FONADE realizó la construcción del puente vehicular sobre el canal principal de drenaje en la vía que de Aguas Negras conduce a El Faro en el Municipio de Montería - Departamento de Córdoba, por valor de COP 225 millones, respondiendo a la necesidad derivada de la fuerte ola invernal que azotó la región de manera

inclemente durante el año 2007. Lo anterior afectó considerablemente las vías de acceso, perjudicando los sistemas de transporte de las comunidades aledañas. Las obras fueron entregadas en febrero de 2008, para administración y mantenimiento del municipio.

### Infraestructura de Servicios Públicos

En los departamentos de Antioquia y Córdoba, FONADE desarrolló 2 proyectos durante el 2008 referentes a la ampliación y optimización de sistemas de acueducto en zonas que carecen del servicio, beneficiando en Córdoba a 700 familias aproximadamente, mediante la instalación de 10.700m de tubería que va desde la planta Mocarí, hasta el corregimiento El Tapao y termina en El Sabanal. En Antioquia, se realizó la construcción de la II etapa del Plan Maestro de Acueducto y Alcantarillado en el área urbana del Municipio de Alejandría, que favorece a 1.848 habitantes de su casco urbano, con una inversión total cercana a los COP 1.200 millones.

### Infraestructura Social

Utilizando Recursos No Reembolsables, FONADE suscribió un convenio que tiene por objeto la construcción del Jardín Social Buenaventura, en el Valle del Cauca, con una inversión de COP 1.300 millones. Al momento de entrar en operación a finales de 2009, beneficiará a cerca de 400 niños de 0 a 6 años de estrato socioeconómicos 1 y 2. En la actualidad se encuentra ejecutada la totalidad de los diseños y estudios técnicos del proyecto y se gestiona la adhesión del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar al convenio, para su operación posterior.

## 5.6 PRINCIPALES PROYECTOS EJECUTADOS DURANTE EL AÑO 2008

Los 145 convenios, que a 31 de diciembre de 2008 se encontraban vigentes, se agrupan por sectores de acuerdo con la siguiente información:

Tabla No. 3

Convenios en Ejecución por Sector Económico

Sector	Número de Convenios	Valor Total COP
Defensa y justicia	3	818.177.178.515
Fuentes de energía y servicios públicos	8	733.659.484.804
Comunicaciones	10	641.650.063.553
Educación y cultura	27	475.662.996.754
Agricultura y ambiente	8	398.693.663.996
Salud y bienestar social	21	229.866.243.568
Políticas de estado	19	163.570.145.230
Infraestructura turística y de transporte	18	130.474.074.026
Otros sectores destacables	31	211.946.049.741
Total general	145	3.803.609.900.176

### • Inversión en Defensa y Justicia

En convenio con el Ministerio del Interior y Justicia, se continuó con la construcción de 11 establecimientos penitenciarios y carcelarios con una fecha de terminación propuesta para junio de 2010. El valor del convenio, luego de varias modificaciones, asciende a COP 798.280 millones. El proyecto contempla la construcción de establecimientos de alta, mediana o mínima seguridad en las ciudades de Acacias – Meta; Bogotá D.C; Cartagena D.T.C; Cúcuta - Norte de Santander; Florencia – Caquetá; Guaduas – Cundinamarca; Ibagué – Tolima; Jamundí - Valle del Cauca; Medellín y Puerto Triunfo – Antioquia y Yopal – Casanare; con lo que se espera ampliar la capacidad del sistema penitenciario en 22.444 cupos.

FONADE antes de la iniciación de las obras, con la anuencia del MIJ, estableció un Plan de Acompañamiento Social para realizar la socialización de los proyectos y atender a las comunidades asentadas en las proximidades de los establecimientos penitenciarios y carcelarios buscando "Armonizar





## Informe de Gestión 2008

sus dinámicas particulares con la construcción y operación del proyecto”.

El Plan se realiza a través de un equipo social conformado en cada sitio y ha incluido, entre otros: la caracterización de las comunidades, la identificación de los posibles impactos y potencialidades alrededor de cada proyecto, el fortalecimiento de la organización comunitaria, el fomento al empleo local, la identificación de vocaciones locales y regionales que puedan posibilitar la operación del establecimiento penitenciario y carcelario.

Actualmente y con el ánimo de garantizar la armonía propuesta entre la comunidad, el territorio y el proyecto, FONADE viene promoviendo acciones de articulación con el MIU, el INPEC, las Administraciones Municipales y las comunidades, de modo tal que los impactos negativos identificados se vean reducidos a su mínima expresión y las potencialidades puedan convertirse en dispositivos efectivos para que tales comunidades se beneficien de forma diversa con el proyecto (desarrollo de iniciativas productivas, generación de empleo, activación económica local).

Para FONADE la generación de empleo, principalmente de las zonas de influencia, incluyendo población vulnerable, ha sido una prioridad. Adicionalmente, se ha tomado contacto con la Alta Consejería para la Reintegración, con Acción Social y con entidades operadoras de programas con población en condición de desplazamiento y/o desmovilizados (FUPAD, OIM, entre otras), a fin de enfatizar el empleo de población vulnerable, en atención directa a los programas presidenciales. Con esta iniciativa, a 31 de diciembre de 2008 se habían generado en todo el proyecto 5.192 empleos, de los cuales 525 corresponden a población en condición de vulnerabilidad y mujeres.

### • Inversión en Fuentes de Energía y Servicios Públicos

Con la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, se suscribió un convenio por COP 177.500 millones con el propósito de incrementar el conocimiento de geología del petróleo en aquellas zonas del país definidas como cuencas de buen potencial pero que tengan faltantes de información, en particular en los departamentos de Córdoba, Bolívar, Antioquia, Santander y Chocó.

El 7 de noviembre de 2008 concluyó el proyecto Sísmico Colombia Regional y se entregó a la ANH la información de adquisición sísmica de 342 Km. Los proyectos Sísmicos de Chocó y Sinú Sur se encuentran en fase de ejecución y se estima que concluyan en el primer semestre de 2009. Cabe anotar que durante la fase de ejecución de este proyecto, se pueden generar alrededor de 400 empleos entre mano de obra calificada y no calificada.

En el sector energético, FONADE adelantó en 2008 la realización de los estudios y diseños detallados para la construcción y puesta en operación del sistema de generación, transformación, transmisión y/o sub-transmisión y distribución de la Pequeña Central Hidroeléctrica de Guapi de 16 MW. Localizado en los departamentos de Cauca y Nariño, beneficia directamente las cabeceras municipales de Guapi, Timbiquí e Icuandé y a las poblaciones de “El Charco”, La Tola, Bocas de Satinga, Mosquera, Camarones, Puerto Saija, Rio Guajui, Limones y otras aledañas a los municipios de Guapi y Timbiquí, con una población de 84.000 habitantes.

El valor del proyecto es de US \$ 67'530.000 (COP 175.997 millones), por lo que a la fecha se adelantan

gestiones entre los Gobiernos de Colombia y España para la adición del crédito para las fases de construcción y entrada en operación.

Durante el año 2008 se ejecutó la Fase 1 con el desarrollo de las siguientes actividades: Actualización Plan de Manejo Ambiental, licencias y permisos; diseño vía de acceso y puente, diseños para construcción del sistema de generación de la PCH; diseño de las líneas de transmisión y/o sub-transmisión; diseños para la construcción del sistema de transformación (subestaciones); elaboración y entrega de los informes respectivos y elaboración de presupuesto del proyecto.

En cuanto al tema de acueducto, el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial suscribió con FONADE dos convenios para la ejecución de un Programa de Inversión en el Sector de Agua Potable y Saneamiento Básico, por valor de COP 421.385 millones, con el objeto de ejecutar los proyectos viabilizados por el mecanismo de la Ventanilla Única del Ministerio.

Los proyectos adelantados en el desarrollo de los convenios cubren 279 municipios en 31 departamentos del territorio nacional, beneficiando una población aproximada de 13.3 millones de habitantes en los diferentes municipios y corregimientos que han sido apoyados financieramente por el Ministerio a través de este programa, siendo especialmente importantes los desarrollados en departamentos como Amazonas, San Andrés y Providencia, Caquetá, Chocó, Guainía, Guaviare, Putumayo, Vaupés y Vichada. De estos proyectos, 98 son financiados con recursos del Banco Mundial a través de una operación de crédito por valor de COP 141.260 millones, al cierre de 2008 se había ejecutado el 48% de los recursos del Programa.

De los proyectos que se están desarrollando dentro de este convenio se destacan la Construcción del pondaje "Poco a Poco" en la ciudad de Neiva (Huila), como componente importante del mejoramiento del sistema de acueducto de la ciudad, con una inversión de COP 9.074 millones; el Mejoramiento y Optimización del Acueducto del Municipio de Leticia (Amazonas) con una inversión de COP 7.507 millones y la realización de los Estudios de Factibilidad Avanzada del Embalse Regional del Quindío.

#### • Inversión en Comunicaciones

FONADE se encuentra ejecutando 7 convenios suscritos con el Fondo de Comunicaciones los cuales tienen por objeto el desarrollo del Plan de Telefonía Social y los programas de Internet Social, COMPARTEL y Telecomunicaciones Sociales.

COMPARTEL es un Programa de Telecomunicaciones Sociales creado por el Ministerio de Comunicaciones, cuyo objetivo es permitir que las zonas apartadas y los estratos menos favorecidos del país se beneficien con las tecnologías como telefonía rural e Internet. En la actualidad nueve operadores están prestando los servicios de telefonía e Internet, por medio de los proyectos de: Telefonía Rural Comunitaria; Servicio de Internet de Banda Ancha para Instituciones Públicas; Internet social y el Proyecto de Ampliación y Reposición de Líneas Telefónicas, financiados con recursos del Fondo de Comunicaciones.

Durante el año 2008 y en cumplimiento a los lineamientos del documento CONPES 3457 de 2007, el Ministerio de Comunicaciones



y FONADE suscribieron modificaciones a los contratos de aporte de los operadores Gilat S.A. y Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP para el mejoramiento, mantenimiento y ampliación de coberturas de dichas redes de telecomunicaciones. El valor total de los convenios vigentes relacionados con el programa asciende a COP 602.610 millones.

En el sector de comunicaciones, FONADE continuó desarrollando el objeto del convenio suscrito con el SENA, que tiene por objetivo incorporar las tecnologías de la información y la comunicación TICs en los procesos de formación profesional integral para brindar el apoyo requerido y ampliación de cobertura, en la aplicación de estas tecnologías a los procesos de producción, comercialización, servicios, educación y administración pública, entendiendo las TICs como instrumentos fundamentales para el fortalecimiento del recurso humano que permita la mejora de la competitividad y productividad de las organizaciones y del país.

De allí que se desarrollara el Proyecto de Adecuación de aulas móviles e itinerantes, consistente en reconvertir los buses usados propiedad del SENA en aulas móviles, a fin de capacitar la población alejada de los Centros de Formación del SENA o que se encuentra en lugares de difícil acceso, con una inversión total de COP 560 millones de pesos aportados por FONADE, que benefician 20.000 aprendices del SENA en los departamentos de Santander, Norte de Santander, Bolívar, Magdalena y Cesar.

#### • Inversión en Educación y Cultura

FONADE en convenio con el Ministerio de Educación Nacional avanzó en la ejecución de los convenios que tienen por objeto la construcción y dotación de 46 infraestructuras educativas

(Colegios) en zonas marginales de extrema pobreza, en diferentes zonas que presentan alta recepción de población desplazada, para que a su vez las entidades territoriales las entreguen en concesión por periodos no inferiores a 12 años. Se prevén dos tipos de infraestructuras educativas, una Tipo A con una capacidad para 1440 estudiantes en un área construida de 5.953 metros cuadrados y un costo estimado de 8 mil millones de pesos y una Tipo B con una capacidad para 2880 estudiantes en un área construida de 11.395 metros cuadrados y un costo estimado de 16 mil millones de pesos.

Las infraestructuras educativas están ubicadas en ciudades principales con alto índice de recepción de población desplazada tales como: Barranquilla, Cartagena, San José de Cúcuta, Bucaramanga, Cali, Floridablanca, Turbo, Pereira, Santa Marta, Florencia, Yopal, Magangué, Sincelejo, Montería, Popayán, San Juan de Girón, Soacha, Soledad, Malambo, Galapa, Buenaventura, Montería, Ibagué, Valledupar, Villavicencio y Barrancabermeja y requerirán de una inversión total de COP 311.150 millones.

En el marco del convenio, durante el 2008 se realizaron cuatro concursos de arquitectura para el diseño de 20 infraestructuras educativas tipo A y una tipo B. Diez de las infraestructuras finalizaron los diseños integrales a finales de este mismo año.

Con la entrada en funcionamiento de las 46 instalaciones se beneficiarán directamente 66.240 alumnos ampliando la cobertura en educación del país. Adicionalmente, durante la etapa de diseño y construcción se espera que todo el proyecto genere aproximadamente 15.800 empleos directos.

Paralelamente, FONADE desarrolló el objeto de otros convenios suscritos con el Ministerio de Educación Nacional para el mejoramiento de infraestructura física de establecimientos educativos estatales, cuya inversión a la fecha asciende a un valor total de COP 45.709 millones y que busca ejecutar un total de 156 proyectos (152 de infraestructura y 4 de dotación) para diferentes instituciones educativas en 127 municipios de 27 departamentos del territorio nacional.

De este convenio han sido terminados 139 proyectos, 136 de los cuales corresponden a infraestructura educativa y 3 a dotaciones escolares. Con el desarrollo del proyecto se han visto beneficiados alrededor de 29.211 estudiantes.

Complementariamente, se viene realizando la dotación escolar oficial a instituciones afectadas físicamente por la violencia o por desastres naturales. En la actualidad, el valor del convenio asciende a un total de COP 21.591 millones, recursos provenientes de Ley 21, abarcando diferentes instituciones educativas en 23 municipios de 27 departamentos del territorio nacional.

De otro lado, en convenio con el SENA se ejecutaron durante el 2008, proyectos relacionados con el programa Jóvenes en Acción. El primer proyecto denominado Jóvenes en Acción Ibagué certificó 908 jóvenes en diversos cursos fortaleciendo las competencias laborales de los beneficiados.

En la ciudad de Ibagué – Tolima, el programa capacitó, además, a 116 jóvenes de la cárcel La Picalaña y certificó en ciudades como Bogotá D.C. Cali y Cartagena a 2.581 jóvenes en condición de desplazamiento o pertenecientes a los niveles 1, 2 y 3 del SISBEN, con una inversión total de COP 3.309 millones.

#### • Inversión en Agricultura y Ambiente

En el año 2005 el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER y FONADE, suscribieron un convenio interadministrativo cuyo objeto principal es la adecuación de tierras para el distrito de riego denominado Triángulo del Tolima, proyecto que contempla dos fases de acciones integrales en torno a la generación de alternativas económicas y ambientalmente sostenibles en áreas deprimidas y que conlleven un alto impacto social, buscando con ello el desarrollo permanente de las regiones, basado en el fomento de la producción, el fortalecimiento de la instituciones comunitarias y el mejoramiento de la infraestructura física social. El área del proyecto está ubicada al sur del departamento del Tolima, con cobertura en los municipios de Coysima 85,8%, Natagaima 9,6% y Purificación 4,6%, cubre una extensión bruta de 34.143 Has. La población beneficiaria será de 20.000 personas aproximadamente, de los cuales el 88% son indígenas, sin contar la generación de empleo que será significativa. Actualmente se generan 607 empleos directos y más de 3.000 indirectos.

El convenio tiene vigencia hasta el 31 de octubre de 2011, periodo en el que FONADE e INCODER realizarán una inversión total de COP 388.350 millones para la construcción y puesta en funcionamiento de las obras que hacen parte del Distrito. La Fase I "Construcción del sistema de conducción principal, desde el sitio de bocatoma en el Río Saldaña hasta el embalse de Zanja Honda" inició con la revisión de los diseños, cuyo resultado requirió la implementación de una derivación del agua a mayor altura en el Río Saldaña a través de un dique transversal, la construcción de un vertedero de excesos y exclusor de sedimentos, entre otras obras que no estaban concebidas en el proyecto original. Otras actividades representativas que iniciaron son



la implementación del Plan de Gestión Social para el proyecto, a cargo de la Fundación Codesarrollo y la actualización del Plan Agropecuario del Distrito de Riego, entregado a mediados del 2008, con el fin de intervenir más de 20.000 Has.

Entre otros proyectos adelantados por FONADE dentro de las inversiones en el sector, se destaca el convenio firmado con el SENA a fin de modernizar los centros agroindustriales y agropecuarios con la más avanzada tecnología en producción de lácteos, cárnicos, fruver, incluyendo laboratorios de control de calidad y laboratorios de biotecnología vegetal, con una inversión de más de COP 3.200 millones, de los cuales FONADE aportó COP 1.000 millones, para dotar cuatro líneas de producción distribuidas en Pamplona (Fruver y cárnicos), Valledupar (Lácteos) y Piedecuesta (Fruver), laboratorios de control de calidad en 6 ciudades y un laboratorio de biotecnología en la ciudad de Duitama, único en su género en esta zona del país que la convierte en potencia científica a nivel agroindustrial. Este convenio finalizó el 30 de diciembre de 2008.

Así mismo se desarrollaron actividades tendientes al diseño, construcción, remodelación o adecuación de instalaciones como el Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Villavicencio – Meta; el Centro de Diagnóstico Pecuario de Tuluá – Valle del Cauca; Laboratorios de LANIP – ICA y Laboratorio de Semillas en Mosquera – Cundinamarca; Puesto de Cuarentena Animal de San Jorge ICA, en Soacha – Cundinamarca; la adecuación de la sala de conferencias y de la infraestructura de servicios para el Laboratorio Nacional de Diagnóstico en Salud Animal del CEISA – ICA en Bogotá D.C.; la adecuación del Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Córdoba en Cereté y la Adecuación del Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Bucaramanga – Santander; entre otros.

#### • Inversión en Salud y Bienestar Social

El 1° de diciembre del 2007 fue inaugurado el nuevo hospital de San Andrés llamado "Amor de Patria" y en el marco de las obras de reposición de la infraestructura física y dotación, durante el año 2008 se ejecutaron 5 contratos dentro de los cuales se encuentran las obras de urbanismo. Con un área construida de 9.835 m<sup>2</sup> y obras de urbanismo de 4.200 m<sup>2</sup> exteriores; cuenta con una capacidad de 84 camas hospitalarias distribuidas en 41 habitaciones así: 71 camas generales, 9 camas pediátricas y 4 de cuidado crítico. En el 2008 se continuó la actividad de dotación, detallado y remates de obras de urbanismo. La inversión total para la ejecución de este proyecto fue de COP 32.051 millones.

También en el sector salud, FONADE durante el año 2008 desarrolló proyectos adicionales como la Construcción y dotación del Hospital Vista Hermosa, de primer nivel de atención y la Construcción y Dotación de la nueva planta física para el Hospital Emaus en las localidades de Ciudad Bolívar y Engativá de Bogotá D.C. respectivamente, con una inversión total cercana a los COP 17.000 millones y en el Departamento del Tolima se realizó la Construcción del Laboratorio de Salud Pública en la ciudad de Ibagué, con una inversión total de COP 1.619 millones.

Adicionalmente, a través de licitación pública internacional, se adquirieron equipos informáticos de alta, media y baja gama con el fin de apoyar la infraestructura tecnológica e informática para el fortalecimiento de la red de prestación de servicios de salud a nivel nacional, por valor de COP 10.130 millones, favoreciendo a 132 Instituciones Prestadoras de Salud a lo largo del territorio nacional.

FONADE continuó con la ejecución de los convenios suscritos con el ICBF para el Diseño construcción



la implementación del Plan de Gestión Social para el proyecto, a cargo de la Fundación Codesarrollo y la actualización del Plan Agropecuario del Distrito de Riego, entregado a mediados del 2008, con el fin de intervenir más de 20.000 Has.

Entre otros proyectos adelantados por FONADE dentro de las inversiones en el sector, se destaca el convenio firmado con el SENA a fin de modernizar los centros agroindustriales y agropecuarios con la más avanzada tecnología en producción de lácteos, cárnicos, fruver, incluyendo laboratorios de control de calidad y laboratorios de biotecnología vegetal, con una inversión de más de COP 3.200 millones, de los cuales FONADE aportó COP 1.000 millones, para dotar cuatro líneas de producción distribuidas en Pamplona (Fruver y cárnicos), Valledupar (Lácteos) y Piedecuesta (Fruver), laboratorios de control de calidad en 6 ciudades y un laboratorio de biotecnología en la ciudad de Duitama, único en su género en esta zona del país que la convierte en potencia científica a nivel agroindustrial. Este convenio finalizó el 30 de diciembre de 2008.

Así mismo se desarrollaron actividades tendientes al diseño, construcción, remodelación o adecuación de instalaciones como el Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Villavicencio – Meta; el Centro de Diagnóstico Pecuario de Tuluá – Valle del Cauca; Laboratorios de LANIP – ICA y Laboratorio de Semillas en Mosquera – Cundinamarca; Puesto de Cuarentena Animal de San Jorge ICA, en Soacha – Cundinamarca; la adecuación de la sala de conferencias y de la infraestructura de servicios para el Laboratorio Nacional de Diagnóstico en Salud Animal del CEISA – ICA en Bogotá D.C.; la adecuación del Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Córdoba en Cereté y la Adecuación del Laboratorio de Diagnóstico Fitosanitario de Bucaramanga – Santander; entre otros.

#### • Inversión en Salud y Bienestar Social

El 1° de diciembre del 2007 fue inaugurado el nuevo hospital de San Andrés llamado "Amor de Patria" y en el marco de las obras de reposición de la infraestructura física y dotación, durante el año 2008 se ejecutaron 5 contratos dentro de los cuales se encuentran las obras de urbanismo. Con un área construida de 9.835 m<sup>2</sup> y obras de urbanismo de 4.200 m<sup>2</sup> exteriores; cuenta con una capacidad de 84 camas hospitalarias distribuidas en 41 habitaciones así: 71 camas generales, 9 camas pediátricas y 4 de cuidado crítico. En el 2008 se continuó la actividad de dotación, detallado y remates de obras de urbanismo. La inversión total para la ejecución de este proyecto fue de COP 32.051 millones.

También en el sector salud, FONADE durante el año 2008 desarrolló proyectos adicionales como la Construcción y dotación del Hospital Vista Hermosa, de primer nivel de atención y la Construcción y Dotación de la nueva planta física para el Hospital Emaus en las localidades de Ciudad Bolívar y Engativá de Bogotá D.C. respectivamente, con una inversión total cercana a los COP 17.000 millones y en el Departamento del Tolima se realizó la Construcción del Laboratorio de Salud Pública en la ciudad de Ibagué, con una inversión total de COP 1.619 millones.

Adicionalmente, a través de licitación pública internacional, se adquirieron equipos informáticos de alta, media y baja gama con el fin de apoyar la infraestructura tecnológica e informática para el fortalecimiento de la red de prestación de servicios de salud a nivel nacional, por valor de COP 10.130 millones, favoreciendo a 132 Instituciones Prestadoras de Salud a lo largo del territorio nacional.

FONADE continuó con la ejecución de los convenios suscritos con el ICBF para el Diseño construcción

y dotación de siete jardines sociales y un centro de desarrollo comunitario ubicados en las diferentes localidades de Bogotá D.C. por COP 21.588 millones y la construcción del Centro Zonal Tunjuelito, en Bogotá D.C. con una inversión de COP 1.700 millones.

La entrega definitiva de los jardines sociales está programada para el mes de enero de 2011, con lo que se estima que se tendrá una población beneficiada de 2.100 niños de 0 a 5 años de edad de las localidades de Usme, Bosa, Suba, Rafael Uribe y Ciudad Bolívar, entre otras.

Con el ICBF, se desarrolla también el diseño y construcción de los Hogares Múltiples, que son espacios de socialización para los niños hasta los 5 años, miembros de familias con vulnerabilidad socioeconómica, niveles 1 ó 2 del SISBEN, donde reciben atención y cuidado con el fin de promover su desarrollo integral y propiciar su participación como sujetos de derechos. Esto con una inversión de COP 4.700 millones.

A 31 de diciembre de 2008, se encontraban en construcción los hogares múltiples de los municipios de Cocomá – Antioquia, Pivijay – Magdalena, Melgar – Tolima, San Vicente del Caguán – Caquetá, Santa Bárbara de Pinto – Magdalena, Maicao – Guajira. En la fase de operación se beneficiarán 324 personas por Hogar Múltiple.

Con recursos de la Secretaría de Integración Social de Bogotá D.C. – SDIS, FONADE realizó el diseño, construcción y dotación del Centro de Desarrollo Comunitario El Porvenir en la Localidad de Bosa con una inversión total de COP 6.940 millones. El proyecto brindará capacitación a aproximadamente 500 personas diarias durante los 30 días del mes, mediante cursos de capacitación permanente que otorguen un beneficio a la población de formación

y desarrollo socioempresarial. Este proyecto hace parte de la Ciudadela Educativa El Porvenir, proyecto de escala metropolitana desarrollado por la SDIS.

En otra localidad de Bogotá D.C., en convenio suscrito con la SDIS y el Fondo de Desarrollo Local de Fontibón, se realizó el diseño, construcción y dotación del Centro Crecer de esa Localidad de Bogotá D.C., con una inversión total de COP 1.097 millones y una fecha estimada de finalización en julio de 2009. El Centro Crecer con capacidad de 60 cupos va dirigido a menores entre los 6 y 18 años de edad con antecedentes y dificultades en el desarrollo psicomotor o con patologías asociadas a la discapacidad cognitiva, Síndrome de Down y Autismo, entre otras.

En cuanto a infraestructura deportiva, FONADE continuó con la ejecución del convenio suscrito con COLDEPORTES para la construcción de los escenarios deportivos en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina con ocasión de la realización de los XVIII Juegos Deportivos Nacionales, con una inversión total de COP 32.924 millones, en el cual se incluyen la construcción de tres estadios: Fútbol, Fútbol y Béisbol, además de la construcción del Coliseo Menor de San Luis para la práctica de Básquetbol. Al cierre del año, el porcentaje de ejecución alcanzó el 98% y su entrega quedó programada para el mes de febrero de 2009.

#### • Inversión en Políticas de Estado

FONADE y el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPR suscribieron entre el año 2007 y 2008, 24 convenios por valor total de COP 32.218 millones, con el objeto de apoyar el desarrollo de proyectos y planes de acción que respondan a la gestión y objetivos misionales adelantados por los diferentes Programas y



Consejerías Presidenciales adscritas al DAPRE y bajo la coordinación directa de la Vicepresidencia de la República.

Dentro de los Programas y Consejerías vinculadas a estos proyectos, se encuentran: Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción, Programa Presidencial de Acción Integral contra Minas Antipersonales, Programa Presidencial de Derechos Humanos, Colombia Joven, Consejería Presidencial de Equidad para la Mujer y Consejería Presidencial de Programas Especiales.

A través de la ejecución de los diferentes convenios, FONADE fortalece e impulsa tanto los componentes de acción como los de apoyo que hacen parte integral de los programas del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, convirtiéndose en colaborador y herramienta fundamental para la consecución de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

#### • Inversión en Infraestructura Turística y de Transporte

Durante el año 2008 FONADE continuó con la ejecución de las obras complementarias al proyecto de la Vía Perimetral Ciénaga de la Virgen en la ciudad de Cartagena de Indias, con una extensión de 3.5 Kilómetros de calzada vehicular; 15 puentes; 3.500 metros de alameda peatonal y cicloruta; 290.000 metros cuadrados de suelo generado para desarrollar edificios de equipamiento urbano; una estación elevadora de aguas residuales en el Canal Tabú para solucionar el alcantarillado a cerca de 10.000 familias y 1.440 árboles de diferentes especies, sembrados en la primera fase, con una inversión superior a COP 62.000 millones.

Complementariamente a este proyecto fueron entregadas 251 viviendas con servicios públicos

a familias ubicadas sobre el trazado del proyecto, beneficiando a una población de 1.255 personas gracias a una inversión de COP 2.600 millones de pesos y fueron reparadas 290 viviendas afectadas por el paso de maquinaria durante la construcción del proyecto, dejándolas en mejores condiciones comparado con su estado inicial, lo anterior con una inversión de COP 140 millones. Durante la ejecución de este proyecto fueron generados aproximadamente 2.000 empleos directos.

En otras zonas del país, continuó el convenio firmado con INVIAS en 2007 para la ejecución del Plan 2500, que busca contribuir al desarrollo de las diferentes regiones del país a través del mejoramiento, pavimentación y mantenimiento rutinario de carreteras distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional. Mediante el programa de infraestructura vial y desarrollo regional Plan 2500, finalizó la intervención de la vía Fuente de Oro – San José del Guaviare de 6.29 km ubicada en el departamento del Meta y siguen en marcha la intervención a la vía Turbo – Necodli de 7.6 km ubicada en el departamento de Antioquia (82% de avance) y la vía Puerto López – Puerto Gaitán de 24 km, en el departamento del Meta (67% de avance).

Adicionalmente, continuaron las etapas de ejecución de otros convenios suscritos entre INVIAS y FONADE que incluyen la construcción del nuevo puente Quebrada Blanca de la carretera Bogotá - Villavicencio Ruta 4006 y la conservación del puente Laureano Gómez de la carretera Barranquilla - Santa Marta con una inversión total de COP 13.887 millones, así como la realización de la interventoría de los proyectos de mejoramiento de vías existentes en los departamentos en el territorio nacional por valor de COP 32.351 millones, interviniendo un total de 17.478 kilómetros en 932 municipios, dando así



cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010 mediante el programa de mantenimiento y conservación de carreteras.

- **Inversión en Vivienda y Otros Sectores Destacables**

FONADE y el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial tienen suscritos convenios por valor de COP 29.400 millones para desarrollar proyectos enmarcados dentro del programa de vivienda de interés social urbana y desarrollo territorial y paralelamente un convenio que busca la realización de consultorías especializadas en la transferencia y mitigación del riesgo en Colombia, en el cual se estructuró y propuso el Programa de Gestión Integral del riesgo para el MAVDT, articulado con la gestión ambiental, con propuestas a nivel de políticas, herramientas y procedimientos y un plan estratégico con acciones a corto, mediano y largo plazo, con una inversión total de COP 3.889 millones.

En dichos convenios se han alcanzado los siguientes logros, entre otros, a 31 de diciembre de 2008:

- La elaboración de los instrumentos que facilitaron la formulación, presentación y declaración de elegibilidad de Planes de Vivienda de Interés Social, desde las perspectivas legales, técnicas, financieras y administrativas, con el objeto de desarrollar el sector y fortalecer institucionalmente las entidades encargadas de promover la oferta y cobertura de la VIS.
- El apoyo a los municipios en la creación y puesta en marcha de Bancos inmobiliarios y su

articulación con otros instrumentos de gestión del suelo.

- La formulación del Macroproyecto Urbano para el corredor de transporte masivo (Transcribe) para la ciudad de Cartagena, incluyendo el acompañamiento técnico a la Administración Distrital en la divulgación a la ciudadanía, así como en la presentación del proyecto ante las autoridades competentes.
- El desarrollo de la estructuración y puesta en marcha del Plan Estratégico Nacional en las ciudades priorizadas, como primera acción del Programa de Gestión del Suelo para el desarrollo de proyectos VIS.

De otro lado, FONADE desarrolló en el año 2008, la implementación del servicio Web para la expedición y consulta del Certificado de Antecedentes Judiciales en línea del Departamento Administrativo de Seguridad – DAS, con el que se busca expedir en línea el Certificado Judicial a todo ciudadano colombiano mayor de edad a quien se le haya expedido su certificado judicial por lo menos una vez de manera presencial ante el DAS en los últimos cinco años y que tenga la posibilidad de realizar el pago y la expedición del certificado en línea. Con este sistema, a la fecha se han expedido 33.352 certificados.

Se resalta que con estos servicios las personas no tendrán que acercarse a los puntos de atención del DAS para certificar sus antecedentes judiciales durante cinco años, contados a partir de la primera expedición del Certificado Judicial en línea. Después del quinto año, es necesario acudir al DAS para realizar presencialmente una actualización de datos.



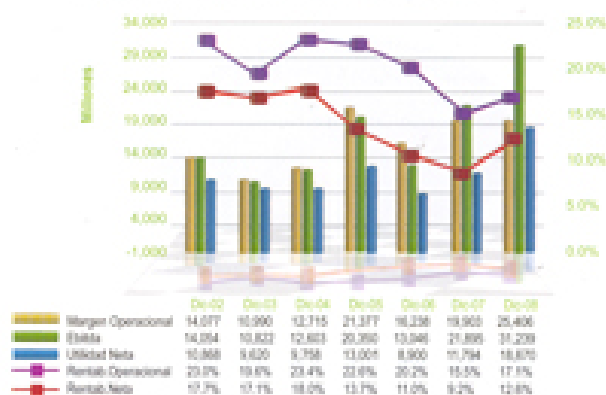
Hospital Departamental de San Andrés Isla "Amor de Patria"  
 Proyecto: Fondo Nacional de Regalías - FONADE  
 Fotografías: Grupo de ejecución FONADE

## 6. Gestión Financiera

### 6.1 RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES

En el año 2008, como resultado de la ejecución de convenios y la administración de los portafolios de inversión, se obtuvo un balance operacional positivo, alcanzando utilidades netas por COP 18.670 millones, superiores en un 58% a las obtenidas en el 2007. Resultados que reflejan la dinámica comercial que tuvo la Entidad, los mayores niveles de productividad logrados y la optimización de los recursos y procesos, así como el crecimiento de los ingresos por concepto de valoración de las inversiones y el aumento

Gráfico No. 3  
 Evolución de Márgenes y Niveles de Rentabilidad

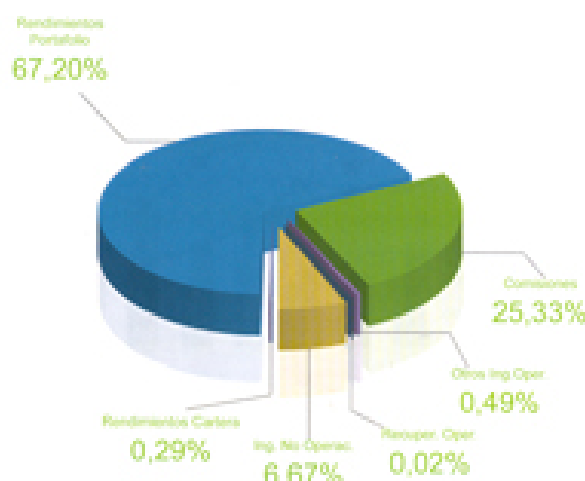


en la disponibilidad de efectivo resultante del proceso de liquidación de convenios.

El ejercicio del año 2008 alcanzó como resultado un nivel de utilidades operacionales por COP 25.406 millones, siendo un 27% superior a las registradas en el 2007 y dando como resultante un margen operacional del 17%. Este comportamiento es explicado principalmente por los ingresos resultantes de los rendimientos del portafolio, los cuales conforman el 67% del total de ingresos operacionales, debido principalmente al aumento de las tasas de interés.

Con respecto al 2007, los ingresos totales mostraron un incremento de COP 19.851 millones (15%). Este resultado tiene relación directa con el crecimiento del negocio asociado a la suscripción de nuevos convenios y guarda relación directa con los ingresos por valoración del portafolio, los cuales alcanzaron los COP 99.712 millones, siendo un 13% superiores a los registrados en el año 2007 y en segundo lugar por la remuneración de servicios prestados en las líneas de negocio, la cual reflejó un crecimiento del 12% en los ingresos por comisiones y honorarios, alcanzando los COP 37.594 millones.

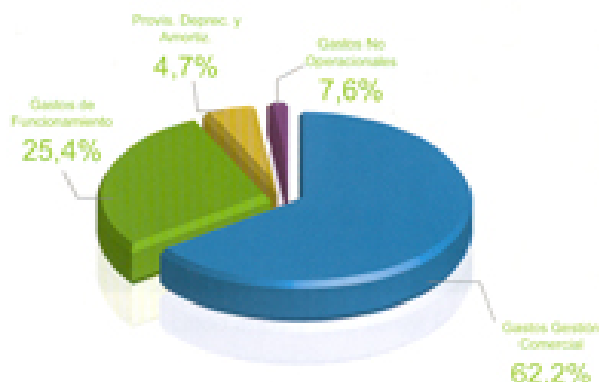
Gráfico No. 4  
Composición de los Ingresos 2008



Con respecto a los ingresos no operacionales, FONADE percibió COP 9.892 millones que corresponden principalmente a aportes de rendimientos del portafolio para periodos anteriores por COP 8.332 millones, arrendamientos de inmuebles por COP 703 millones y reintegro de provisiones por COP 857 millones.

En concordancia con el incremento de los ingresos, los gastos aumentaron en un 9% alcanzando los COP 115.297 millones. De este total, COP 74.416 (64%) corresponde a gastos de gestión comercial por aporte de rendimientos financieros a proyectos y el 28% a gastos de funcionamiento de la Entidad.

Gráfico No. 5  
Composición de los Gastos 2008



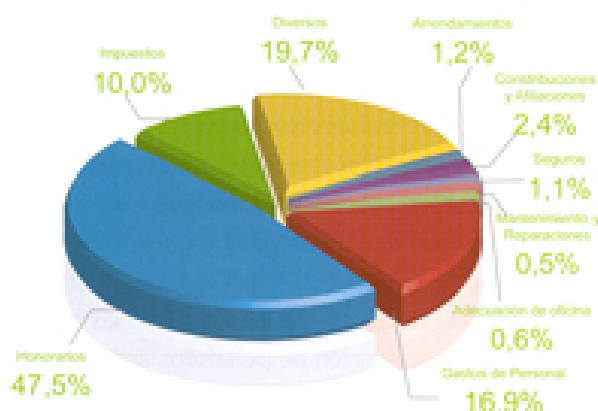
El 98% de los aportes causados en 2008 se concentran en los proyectos de 22 clientes destacando la Agencia Nacional de Hidrocarburos y el Ministerio de Educación Nacional, entre otros.

Tabla No. 4  
Aportes a Proyectos 2008

CLIENTE	COP 2008 (Millones)
Agencia Nacional de Hidrocarburos	13.012
Ministerio de Educación Nacional	10.742
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	9.307
Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial	6.694
Bogotá Distrito Capital	6.196
Otros	28.465
TOTAL	74.416



Gráfico No. 6  
Composición de los Gastos de Funcionamiento 2008



Los gastos de personal, que alcanzaron COP 5.504 millones en el 2008, mostraron un incremento anual del 12%. Lo anterior, es consecuente con el ajuste salarial y las condiciones acordadas en el pacto colectivo que tiene vigente la Entidad con sus funcionarios.

Los honorarios tuvieron un comportamiento creciente, explicado por la dinámica de la actividad de FONADE en materia de proyectos, que exigió un mayor soporte técnico para la ejecución y cumplimiento de los compromisos asociados a los mismos. De esta forma, en el 2008 los honorarios ascendieron a COP 15.456 millones.

Por otro lado, la administración de mayores recursos para la Gerencia de Proyectos generó una importante carga impositiva, especialmente en los impuestos de industria y comercio, timbre y sobretasas, que totalizaron COP 3.251 millones en el 2008. Así mismo, de acuerdo con el crecimiento en el volumen de contratación se registran gastos de COP 926 millones por IVA generado en los servicios prestados por personas naturales del régimen simplificado.

Se registraron provisiones por COP 4.468 millones con un incremento del 284% respecto a las contabilizadas en el 2007, estas provisiones corresponden básicamente a litigios a cargo de la Entidad y a las provisiones para

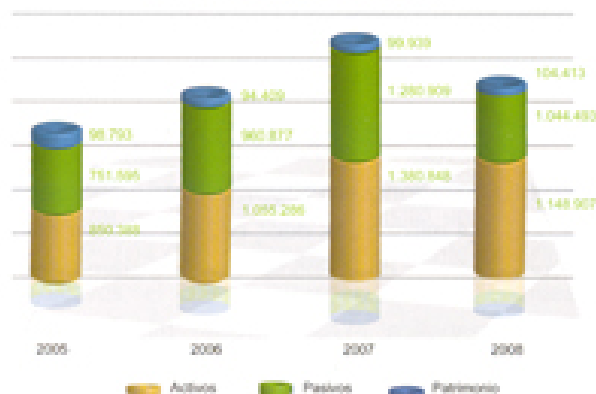
contingencias por Gerencia de Proyectos que ascienden a COP 1.134 millones.

### Estructura del Balance

Al cierre del 2008, los activos de FONADE ascendieron a COP 1.148.906 millones, presentando una disminución de COP 231.941 millones, equivalente al 17%, respecto de los registrados en el 2007, explicado por un mayor valor ejecutado de recursos de los proyectos. Estos activos se encuentran respaldados en un 91% con pasivos por COP 1.044.493 millones y en un 9% con patrimonio por COP 104.413 millones.

Cabe destacar que el 82% de los pasivos corresponden al registro, como depósito contractual, de los recursos destinados a la ejecución de proyectos y el 17% a cuentas por pagar derivadas de la ejecución de los mismos.

Gráfico No. 7  
Estructura del Balance 2005 - 2008



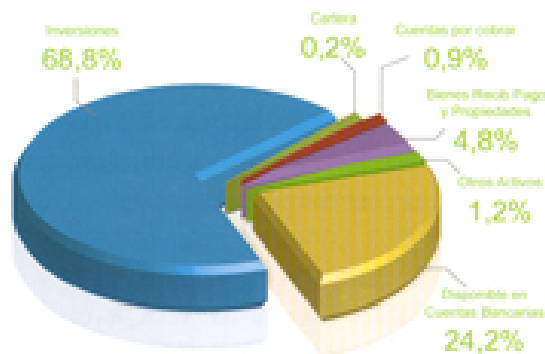
### Evolución y Estructura del Activo

Al cierre de 2008, los activos de FONADE se concentran en inversiones y depósitos en cuentas bancarias las cuales, representan el 69% y el 24% respectivamente del total de activos.

Esta estructura muestra una reducción en el valor de los activos líquidos para el 2008, los cuales se ven reflejados

en disponible en cuentas bancarias que pasaron del 32% al 24% y una disminución de la participación de la cartera del 0,3% al 0,2%.

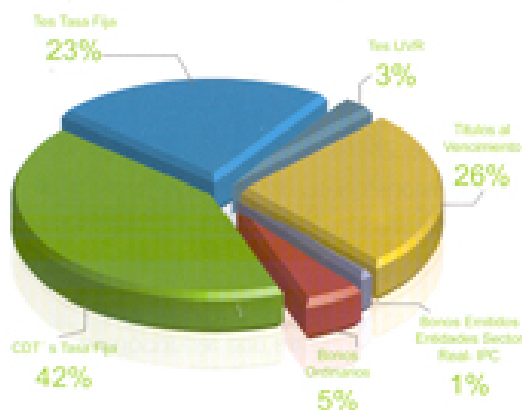
Gráfico No. 8  
Composición del Activo 2008



A diciembre de 2008, los recursos disponibles en bancos ascendieron a COP 277.776 millones, de los cuales COP 8.605 millones (3%) son recursos propios y COP 269.180 millones (97%) son recursos destinados a la ejecución de proyectos.

El portafolio de inversiones mostró una disminución notable al cierre de 2008, alcanzando, a precios de mercado, un valor de COP 790.140 millones frente a COP 908.650 millones en el 2007. Del total mencionado, COP 193.414 millones, es decir, el 24%, corresponden a recursos propios de la Entidad que se incrementaron

Gráfico No. 9  
Composición Portafolio de Inversiones FONADE 2008



en COP 54.574 millones en el último año producto, principalmente, de la recuperación de cartera, de las utilidades generadas y los rendimientos de portafolio propio y COP 596.727 millones que corresponden a portafolio de gerencia de proyectos, es decir 76%.

El portafolio de proyectos se disminuyó en 22,5% en comparación con el del año 2007 y cerró con un valor de mercado de COP 596.726 millones. Se destaca que las inversiones se realizan de acuerdo con las políticas de riesgo y administración de portafolios aprobadas por la Junta Directiva.

La cartera de créditos bruta de FONADE totalizó COP 4.680 millones al finalizar el 2008, mostrando una reducción de COP 1.951 millones (29%), respecto a la registrada al cierre de 2007, principalmente en razón a la recuperación corriente prevista.

Así mismo, es importante considerar que el índice de cartera vencida de FONADE tiene la tendencia a subir año tras año debido a la no colocación de crédito y el marchitamiento de la cartera no morosa existente. En el año 2008 este indicador alcanzó un 58% frente al 48% del año 2007.

Las cuentas por cobrar, que constituyen el 0,9% de los activos de la Entidad y presentan un saldo de COP 10.606 millones al cierre del 2008, se incrementaron en COP 4.683 millones principalmente por la venta de bienes y servicios y los pagos por cuentas de clientes producto de la ejecución de los proyectos.

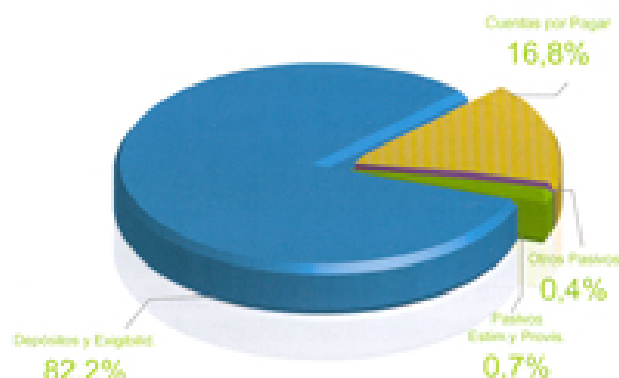
Con respecto a los bienes realizables y recibidos en pago, estos reflejan un incremento de COP 47.640 millones representados en 18 lotes para el proyecto Playa Blanca Barú en la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., los demás bienes se conservan igual que el año anterior.



## Evolución y Estructura del Pasivo

El pasivo totalizó COP 1.044.493 millones al cierre de 2008, con una disminución de COP 236.415 millones frente al 2007, explicado principalmente por un mayor nivel de ejecución de recursos a los proyectos, lo cual se reflejó no sólo en la disminución de los depósitos y exigibilidades, sino también en los activos.

Gráfico No. 10  
Composición del Pasivo 2008



La cuenta de depósitos y exigibilidades, que constituye el 82% del pasivo de la Entidad, registra los depósitos recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos. Durante el año 2008 se ejecutó un volumen importante de recursos de los proyectos, de tal forma que al cierre del año 2008 se evidencia una disminución del 26% en esta partida frente al año 2007, equivalente a COP 301.701 millones. De esta forma, se culminó el año con un saldo de COP 858.158 millones en esta cuenta.

Tabla No. 5  
Valor de Depósitos y Exigibilidades por Cliente 2008

CLIENTE	COP 2008
Ministerio de Educación Nacional	162.003
Agencia Nacional de Hidrocarburos	137.473
Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial	129.185
Bogotá Distrito Capital	63.938
Fondo de Comunicaciones	65.633
Otros	299.926
TOTAL	858.158

Las cuentas por pagar por COP 175.255 millones se incrementaron en un 60% frente al año anterior. Del total mencionado, COP 640 millones corresponden a los lotes para el proyecto Playa Blanca Barú, COP 17.827 millones corresponden a obligaciones con proveedores que se atribuyen principalmente a los gastos y compromisos adquiridos en virtud de la ejecución de proyectos, impuestos y otras cuentas por pagar.

Los otros pasivos pasaron de COP 6.149 millones en el 2007 a COP 4.050 millones en el 2008 en razón, principalmente, al menor valor de honorarios recibidos por gerencia de proyectos y contabilizado en el 2008 como un ingreso anticipado.

Los pasivos estimados y provisiones presentaron una variación de COP 1.887 millones pasando de COP 5.142 millones en el 2007 a COP 7.030 millones para el 2008, principalmente por la constitución de la provisión para contingencias por Gerencia de Proyectos y la provisión de litigios a cargo de la Entidad.

## Evolución y Estructura del Patrimonio

Al finalizar el 2008, FONADE registró un patrimonio de COP 104.413 millones, equivalente al 9% de los activos, el cual con respecto al 2007, muestra un incremento de COP 4.474 millones explicado principalmente por la asignación de reservas de utilidades de ejercicios anteriores y la utilidad del resultado del ejercicio 2008.

El patrimonio de FONADE está compuesto en un 55% de capital social, 18% por resultados del ejercicio, 16% por reservas y 11% superávit.

Según el documento CONPES 3508 del 31 de marzo de 2008 y el acuerdo 035 del 10 de abril de 2008, las utilidades correspondientes al año 2007 por valor

de COP 11.794 millones y las utilidades de ejercicios anteriores por COP 10.677 millones se distribuyeron así: COP 20.224 millones para financiamiento de proyectos con Recursos No Reembolsables y COP 2.247 millones para reserva legal.

Con cargo a estos recursos y las reservas constituidas en años anteriores, en el 2008 se realizó la asignación de recursos por COP 17.790 millones para el financiamiento de proyectos con Recursos No Reembolsables, contribuyendo de esta manera con la realización de proyectos prioritarios de alto impacto socioeconómico.

**Tabla No. 6**  
Evolución de Indicadores Financieros 2005 – 2008

Indicadores de Rentabilidad	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08
Rentabilidad del Activo (ROA)	1,53%	0,8%	0,9%	1,6%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	13,16%	9,4%	11,8%	17,9%
Rendimiento de la Cartera	19,9%	11,2%	14,2%	9,3%
Rendimiento de las Inversiones	8,7%	5,0%	9,4%	12,6%
Indicadores de Apalancamiento	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08
Nivel de Endeudamiento Total	88,4%	91,1%	92,8%	90,9%
Apalancamiento Total	7,6	10,2	12,8	10,0
Activos / Patrimonio	8,6	11,2	13,8	11,0
Quebranto Patrimonial	11,0	10,5	11,1	1,8
Indicadores de Riesgo	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08
Nivel de Activos Improductivos	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%
Calidad de la Cartera	13,1%	21,6%	48,2%	58,1%
Nivel de Cubrimiento de Provisiones	266,0%	82,0%	89,0%	103,8%
Indicadores de Eficiencia	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08
Índice Dupont	15,3%	12,5%	9,6%	13,5%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	58,2%	72,2%	61,2%	60,4%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	27,3%	38,5%	25,3%	27,9%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	2,7%	2,6%	2,2%	3,4%

La rentabilidad del patrimonio - ROE, se incrementó de 12% a 18% debido a la liberación de reservas por efecto de asignación de utilidades para la financiación de proyectos.

En razón a la disminución en el saldo de cartera bruta y a la eficaz recuperación de ingresos, la rentabilidad de la cartera se disminuyó del 14% en el 2007 a 9% al cierre del 2008.

### Indicadores de Apalancamiento

El mayor volumen ejecutado de recursos de los proyectos se reflejó en la disminución del pasivo de FONADE en el 2008. En consecuencia, el nivel de endeudamiento alcanzó el 91% frente al 93% en el 2007.

Es importante resaltar, que los pasivos se encuentran apalancados con los recursos concentrados en bancos y portafolio de inversiones.

### Indicadores de Riesgo

La Cartera Vencida de FONADE disminuyó en el 2008 a COP 2.719 millones, cifra que presenta un descenso respecto al registrado en el 2007. Así mismo es importante considerar que el indicador de calidad de cartera de FONADE tiene la tendencia a subir año tras año, debido a la no colocación de crédito por parte de la Entidad y el marchitamiento de la cartera no morosa existente. Así mismo, el nivel de cubrimiento de las provisiones se incrementó del 89%, al 104%. El nivel de activos improductivos de FONADE es del 0,3% al cierre de 2008, cifra que evidencia la calidad y el nivel de saneamiento de los activos de la Entidad.

### Indicadores de Eficiencia

Los ingresos financieros presentan un importante aumento durante el año 2008, así mismo se muestra



## Informe de Gestión 2008

el crecimiento en las utilidades netas, lo cual refleja un incremento de los indicadores de eficiencia.

### 6.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL

En cuanto a los ingresos, el presupuesto definitivo para la vigencia 2008 fue de COP 2.228 millones, con una ejecución de ingresos a diciembre de 2008 de COP 1.976 millones (88%), presentando un incremento del 3% con respecto a los recaudados en el 2007.

Este incremento se explica por la cuenta de disponibilidad inicial, la cual se incrementó en un 38,2%, pero contrarrestado con la disminución importante presentada en la cuenta de otras fuentes operacionales que pasó de COP 5.682 millones en el 2007 a COP 736 millones en el 2008; todo esto debido al cambio que se presentó en la normas de contratación, que no permitían el ingreso por ventas de pliegos. Las fuentes no operacionales mostraron un incremento del 6%.

**Tabla No. 7**  
Presupuesto de Fuentes – Aprobación 2007 – 2008

Concepto	Presupuesto Definitivo 2008	Presupuesto Definitivo 2007	Variación Absoluta	Variación Porcentual
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>2.228.009</b>	<b>1.927.357</b>	<b>300.652</b>	<b>15,60%</b>
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>164.502</b>	<b>124.498</b>	<b>40.004</b>	<b>32,13%</b>
<b>FUENTES OPERACIONALES</b>	<b>2.062.715</b>	<b>1.802.180</b>	<b>260.535</b>	<b>14,46%</b>
Servicios	29.500	20.403	9.097	44,59%
Recursos de Capital	120.924	71.139	49.785	69,98%
Gerencia de Proyectos	101.494	47.957	53.537	111,64%
Fondo Gerencia de Proyectos	1.911.574	1.707.117	204.457	11,98%
Otras Fuentes Operacionales	717	3.519	- 2.802	-79,62%
<b>FUENTES NO OPERACIONALES</b>	<b>793</b>	<b>678</b>	<b>115</b>	<b>16,90%</b>
Otras Fuentes No Operacionales	20		20	0,00%

**Tabla No. 8**  
Presupuesto de Fuentes – Ejecución 2007 – 2008

Concepto	Ingresos acumulados 2008	Ingresos acumulados 2007	Variación Absoluta	Variación Porcentual
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>1.976.400</b>	<b>1.911.834</b>	<b>65.366</b>	<b>3,42%</b>
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>164.502</b>	<b>119.856</b>	<b>45.446</b>	<b>38,17%</b>
<b>FUENTES OPERACIONALES</b>	<b>1.811.127</b>	<b>1.791.252</b>	<b>19.875</b>	<b>1,11%</b>
Servicios	25.675	27.281	- 1.406	-5,15%
Recursos de Capital	123.281	114.912	8.369	7,28%
Gerencia de Proyectos	104.271	95.920	8.351	8,71%
Fondo Gerencia de Proyectos	1.661.234	1.643.377	17.857	1,09%
Otras Fuentes Operacionales	737	5.662	- 4.945	-87,03%
<b>FUENTES NO OPERACIONALES</b>	<b>771</b>	<b>726</b>	<b>45</b>	<b>6,17%</b>
Otras Fuentes No Operacionales	1		1	0,00%



Los rubros de Recursos de Capital y Otras Fuentes Operacionales sobrepasaron la proyección de presupuesto esperada, ejecutándose el 102% y 103% respectivamente, sin embargo, los rubros de Fondo de Gerencia de Proyectos y las Fuentes No Operacionales llegaron a niveles de cumplimiento del 87% y 97% respectivamente.

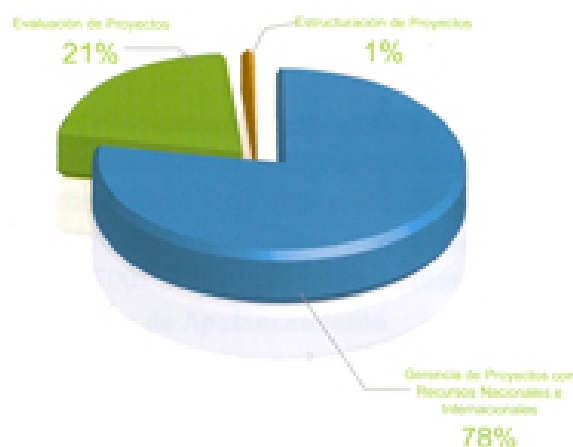
Del total de ingresos operacionales el 6% provienen de los Recursos de Capital obtenidos sobre esta vigencia. La recuperación corriente prevista de Cartera generó COP 2.032 millones, que equivale al 88% del valor presupuestado. Igualmente, el recaudo de intereses remuneratorios y moratorios generó a la Entidad ingresos por COP 482 millones, lo que representa el 92% del valor presupuestado.

Por su parte, los rendimientos financieros totalizaron en el 2008 COP 120.766 millones con un nivel de cumplimiento del 102%, y presentando un incremento de COP 17.352 millones con respecto al año anterior gracias a la aplicación estricta de administración de los portafolios por parte del Área de Negociación de Inversiones.

Los Ingresos por Gerencia de Proyectos totalizaron COP 1.661.233 millones en el 2008, lo que equivale al 87% del valor apropiado. Con respecto al año anterior, este rubro presentó un crecimiento del 1,09% equivalente a COP 17.856 millones.

Las cuotas de administración y honorarios que totalizaron COP 25.875 millones, presentaron un nivel de ejecución del 88% respecto al valor presupuestado. De allí, COP 20.178 millones provienen de la Gerencia de Proyectos con Recursos Nacionales e Internacionales, COP 162 millones de la Estructuración de Proyectos y COP 5.534 millones del convenio de Evaluación de Proyectos.

Gráfico No. 11  
Recaudo de honorarios por Cuota de Administración



Finalmente, los Ingresos No Operacionales totalizaron COP 770 millones en el 2008, valor recaudado por concepto de arrendamientos de los pisos del 1 al 18 al DNP, garajes y dos locales comerciales localizados en el edificio de FONADE.

## APLICACIONES

Bajo el principio de equilibrio presupuestal, las aplicaciones totalizaron COP 1.976 millones, cifra que incluye la disponibilidad final tanto de los recursos propios, COP 243.691 millones como de la Gerencia de Proyectos, COP 867.810 millones. Es importante destacar el mayor volumen de recursos ejecutados del rubro Fondo de Gerencia de Proyectos, el cual pasó de COP 1.617 millones en el 2007 a COP 1.661 millones para el 2008 mostrando un incremento de ejecución de COP 43.267 millones (2,7%).

Las Aplicaciones Operacionales ascendieron a COP 71.474 millones, lo que constituye una ejecución del 64% frente al valor apropiado. De este total, el 54% corresponde a Gastos Administrativos y 46% a Gastos de Inversión.



Tabla No. 9  
Presupuesto de Aplicaciones – Apropiación 2007 – 2008

Concepto	Presupuesto Definitivo 2008	Presupuesto Definitivo 2007	Variación Absoluta	Variación Porcentual
<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>2.228.089</b>	<b>1.927.357</b>	<b>300.632</b>	<b>15,60%</b>
<b>APLICACIONES OPERACIONALES</b>	<b>2.623.093</b>	<b>1.863.344</b>	<b>219.849</b>	<b>12,19%</b>
Gastos Administrativos	52.480	49.673	2.807	5,65%
Personal	6.858	5.448	1.410	25,88%
Prestación de Servicios	20.575	17.364	3.211	18,49%
Impuestos	15.030	18.579	-3.549	-19,10%
Amendamientos	406	279	126	45,03%
Contribuciones y Afiliaciones	774	454	320	70,56%
Seguros	324	188	136	72,11%
Mantenimiento y Reparaciones	406	486	-80	-16,47%
Adecuaciones e Instalaciones	1.542	1.399	143	10,24%
Gastos Diversos	6.567	5.473	1.094	19,98%
<b>Inversión</b>	<b>57.838</b>	<b>38.815</b>	<b>19.023</b>	<b>49,01%</b>
Colocaciones	-	-	-	0,00%
Gestión de Resultados Proyectos	260	2.800	-2.660	-92,86%
Contingencias	1.000	3.000	-2.000	-66,67%
Recuperación de Cartera	-	45	-45	-100,00%
Fondo Gerencia de Proyectos	1.911.574	1.707.117	204.457	11,98%
Sentencias y Conciliaciones	1	792	-791	-99,86%
Otras Aplicaciones Operacionales	-	-	-	0,00%
<b>APLICACIONES NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>-20</b>	<b>-100,00%</b>

Tabla No. 10  
Presupuesto de Aplicaciones – Ejecución 2007 – 2008

Concepto	Ejecución 2008	Ejecución 2007	Variación Absoluta	Variación Porcentual
<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>1.976.399</b>	<b>1.911.034</b>	<b>65.365</b>	<b>3,42%</b>
<b>APLICACIONES OPERACIONALES</b>	<b>1.732.707</b>	<b>1.675.584</b>	<b>57.123</b>	<b>3,41%</b>
Gastos Administrativos	38.447	39.016	-569	-1,46%
Personal	6.163	5.071	1.092	21,53%
Prestación de Servicios	12.549	11.023	1.526	13,84%
Impuestos	14.198	18.302	-4.104	-22,42%
Amendamientos	304	178	126	70,79%
Contribuciones y Afiliaciones	774	454	320	70,48%
Seguros	264	119	165	138,66%
Mantenimiento y Reparaciones	148	298	-150	-50,34%
Adecuaciones e Instalaciones	197	448	-251	-56,03%
Gastos Diversos	3.826	3.119	707	22,67%
<b>Inversión</b>	<b>32.544</b>	<b>17.161</b>	<b>15.383</b>	<b>89,64%</b>
Colocaciones	-	-	-	0,00%
Gestión de Resultados Proyectos	48	108	-60	-56,60%
Contingencias	434	1.319	-885	-67,10%
Recuperación de Cartera	-	-	-	0,00%
Fondo Gerencia de Proyectos	1.661.233	1.617.966	43.267	2,67%
Sentencias y Conciliaciones	1	15	-14	-93,33%
Otras Aplicaciones Operacionales	-	-	-	0,00%
<b>APLICACIONES NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>

Los gastos de personal que presentaron pagos por COP 6.163 millones, tuvieron en el 2008 un comportamiento acorde con la apropiación del presupuesto, este rubro contempla todos los costos de la planta de personal los cuales representan el 16% sobre el total de gastos de administración.

Entre los gastos más representativos se encuentran: la Prestación de Servicios con un 33%; Impuestos 37%; Gastos Diversos 10%; y Contribuciones y Afiliaciones con el 2% sobre el total de Gastos Administrativos.

En el 2008 los Gastos de Inversión ascendieron a COP 32.544 millones, lo que representa un cumplimiento del 56% frente al valor presupuestado.

Del total mencionado el rubro de Rendimientos Financieros llegó a un nivel de cumplimiento del 69% frente al valor de la apropiación por un total de COP 21.422 millones, lo que representa el 68% de la ejecución de los gastos de inversión.

La Ejecución de Recursos No Reembolsables alcanzó el 43% de ejecución con COP 10.321 millones efectivamente pagados.

Con respecto a la Gerencia de Proyectos, se registró una apropiación por COP 1.911.574 millones, con una ejecución del 87% sobre el valor presupuestado equivalente a COP 1.661.233 millones.

### 6.3 GESTIÓN DE INVERSIONES

Durante el año 2008 las inversiones del portafolio total, valoradas a precios de mercado, presentaron una disminución de COP 118.509 millones (-13%) al pasar de COP 908.514 millones en diciembre 31 de 2007 a COP 790.004 millones a diciembre de 2008. Del total de recursos, corresponden al portafolio de

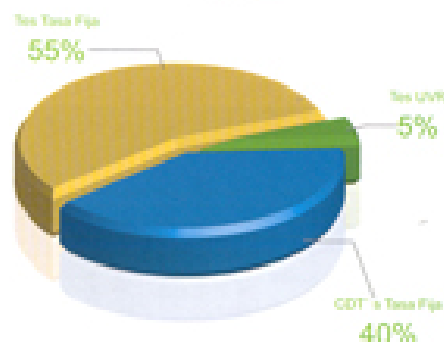
FONADE, COP 193.277 millones con un incremento de COP 54.574 millones (39%) con relación al periodo 2007.

Este aumento en el volumen de recursos del portafolio propio obedece principalmente al traslado de los rendimientos financieros de los convenios a FONADE por cuenta de la liquidación de convenios, de los recursos provenientes de los recaudos de la cartera vigente, de los ingresos por cuota de gerencia y por los rendimientos generados por las inversiones durante el periodo.

El promedio de recursos administrados en el portafolio propio fue de COP 159.834 millones cifra superior al promedio registrado durante el 2007 el cual correspondió a COP 112.671 millones, lo que incidió en el mayor ingreso por concepto de rendimientos de las inversiones.

Con referencia al portafolio de los proyectos, se registró una disminución de COP 173.084 millones (22 %) valorándose en COP 596.726 millones a diciembre de 2008. Esta disminución se explica por la liquidación, vencimiento y venta de portafolios, con el fin de brindar liquidez a los convenios para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales con los clientes.

Gráfico No. 12  
Estructura de los Portafolios de Inversión de los proyectos y de FONADE





El portafolio de FONADE a diciembre 31 de 2008 se conformó principalmente por TES Tasa Fija (32%), CDT Tasa Fija (27%). Es importante mencionar que durante las vigencias 2005 - 2008, de acuerdo con la autorización de la Junta Directiva, se adquirieron para el portafolio de recursos propios títulos emitidos por entidades no vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, las cuales a 31 de diciembre de 2008 registraron un valor de COP 4.697 millones (2% del valor del portafolio).

En cuanto al portafolio de proyectos con corte a 31 de diciembre de 2008, se registró la mayor participación de los TES a Tasa Fija (46%) sobre el total de los recursos gerenciados, seguido por los CDT a Tasa Fija (25%) y los CDT a Tasa Variable (15%). Lo anterior como una medida de diversificación del portafolio actual, lo cual constituyó una estrategia de mitigación del riesgo.

Las inversiones durante el 2008 presentaron una dinámica diferente con relación a las realizadas durante el 2007. Básicamente, las condiciones de mercado generaron oportunidades de retornos importantes para las inversiones con vencimientos a largo plazo, debido al descenso generalizado de las tasas de interés durante todo el año. De esta manera, se realizaron compras de TES con vencimientos en el año 2011, los cuales generaron retornos adicionales a las inversiones cuyo vencimiento se producirá en un plazo menor a 4 años. Las inversiones en CDT se realizaron en promedio a 180 días dado que este plazo presenta retornos implícitos superiores a las tasas de 90 días.

Durante el 2008, a diferencia de años anteriores, se registró un mayor impacto debido a la política monetaria aplicada en el año sobre las tasas de interés. Las tasas de los TES corto plazo son las que más reflejan esta situación, dado que éstas llegaron incluso a ubicarse por debajo del nivel de la tasa de intervención del Banco de la República. Al cierre de la vigencia la tasa más

representativa del mercado monetario colombiano – la DTF – presentó un ascenso, ubicándose en (9,82% EA).

De igual forma, las tasas de interés de los títulos de deuda pública interna – TES –, tanto de corto como de largo plazo, experimentaron desvalorizaciones a octubre de 2008 y para el segundo periodo fuertes valorizaciones para todas las referencias de la curva de rendimientos.

El comportamiento registrado por las tasas de interés, la composición del portafolio en cuanto a plazos y de títulos permitieron que su rentabilidad durante el año 2008 para el portafolio de recursos propios fuera del 14% EA y 8,81% EA para el 2007. En lo referente al portafolio de proyectos, la rentabilidad durante el año 2008 fue del 11,5% EA contra el 8% EA para el 2007.

## 6.4 GESTIÓN DE CARTERA

La cartera bruta de FONADE tuvo una disminución del 29% al terminar el año 2008 con un saldo de COP 4.680 millones respecto a COP 6.631 millones en el 2007. Lo anterior es apenas lógico, teniendo en cuenta que FONADE ya no presta el servicio de colocación de créditos, por lo que su valor de recuperación de la cartera crediticia se debe a la programación normal de recaudos sobre los saldos en crédito.

La recuperación del capital disminuyó con respecto al 2007, debido a que los COP 10.570 millones recuperados en ese año, contenían prepagos de deuda por COP 7.547 millones, lo que no sucedió en el 2008 donde la recuperación de la cartera correspondió a lo programado normalmente.

La cartera vigente (vencida menor o igual a 1 mes) tuvo una disminución de COP 1.476 millones que la llevó a representar el 42% frente al total de la cartera. Este comportamiento es producto del pago realizado por

los deudores dentro de la programación de giros a sus créditos.

Los saldos de la cartera vencida a más de 24 meses se incrementaron ya que pasaron de un 41% en 2007 a un 58% en 2008, debido a que todos los créditos presentan mora mayor a 24 meses y comparativamente el valor de la cartera en mora tiene un mayor peso frente al total de la cartera.

Con respecto a la calificación del riesgo crediticio, a diciembre de 2008 la cartera calificada en "A" tuvo menos representatividad dentro de la cartera total, pasando de

COP 2.398 millones a COP 1.169 millones ocasionada principalmente porque durante el año 2008 se presentó la cancelación de tres créditos de importante cuantía. Finalmente hay una leve disminución en los saldos de la calificación "E" debido principalmente al cumplimiento en el acuerdo de pago que quedó totalmente cancelado.

Complementariamente, el nivel de cubrimiento sobre la cartera vencida disminuyó de 132% en el 2007 a 111% en el 2008, ubicando el índice de cubrimiento de FONADE de manera paralela al registrado por el sector financiero 108%, de acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (corte a noviembre de 2008).



Tecnificación pesquera y recuperación ambiental  
Proyecto: CVS – FONADE (Bahía de Copatá – Córdoba)  
Fotografía: Comunicaciones y Relaciones Corporativas

## 7. Estadísticas de Operación

### 7.1 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

#### Creación de la Subgerencia de Contratación

Teniendo en cuenta lo establecido en el artículo 26 de la ley 1150 del 16 de julio del 2007, de acuerdo con el cual el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE – se regirá por las normas del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, se consideró necesario modificar la estructura de la

Entidad, con el objeto de contar con una dependencia que centralizara la actividad contractual desarrollada por la Agencia Estatal de Desarrollo; de manera que se garantizara la celeridad y eficiencia de su gestión, sin afectar principios propios de la función administrativa tales como la igualdad, la moralidad y la imparcialidad.

La Junta Directiva de FONADE, tal y como consta en Acta 492 del 10 de diciembre de 2.007, decidió someter a consideración del Gobierno Nacional la modificación de

la estructura de la Entidad, incluyendo dentro de ésta a la Subgerencia de Contratación. Dicha modificación fue aprobada mediante la expedición del Decreto No. 2723 del 24 de julio de 2008.

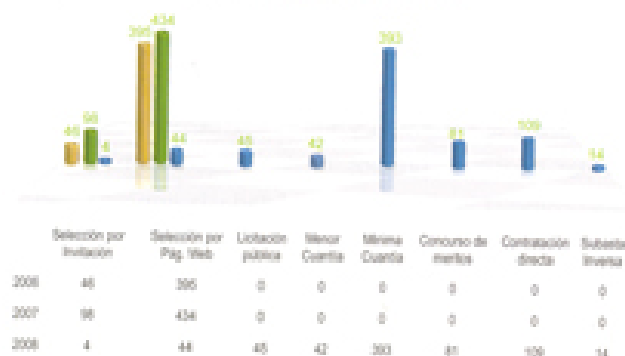
De conformidad a ese Decreto, son funciones de esta Subgerencia, la dirección, coordinación y control de la actividad contractual de la Entidad, así como asesorar al Gerente General en la formulación de las políticas referentes a la gestión contractual, aplicando para ello las normas propias del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.

Durante el año se suscribieron 42 convenios de Gerencia de Proyectos, 4 de Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales y 1 de Estructuración, por valor de COP 300.135; 2700 contratos derivados de diferentes clases como lo es obra, consultoría, contratos interadministrativos de cooperación y prestación de servicios profesionales, entre otros, por un valor superior a los COP 471.600 millones

La realización de estudios y análisis previos a la contratación es la actividad inicial dentro de la fase precontractual, siendo responsabilidad del Área de Estudios Previos ejecutar las actividades previas a la recepción de ofertas.

El área realizó durante el 2008 la apertura de 782 procesos que se distribuyeron así:

**Gráfico No. 13**  
Procesos de Selección por Tipo



Es importante mencionar que el número de procesos de selección registró un aumento del 37% con relación a los presentados en el año 2007, debido al cambio de normatividad que empezó a regir bajo la ley 1150 y el decreto reglamentario 2474 de 2008.

De igual manera en desarrollo de los procesos de selección realizados en el 2008, se recibieron y atendieron 1.427 observaciones de los proponentes, las cuales mostraron un descenso del 6% con relación a lo registrado en el año anterior. En cuanto a las demás actividades que realiza el área dentro de la fase precontractual, se atendieron las siguientes solicitudes:

**Gráfico No. 14**  
Actividades No Previstas



En el año 2008, el Área de Evaluación realizó un total de 236 procesos de selección<sup>3</sup>, de los cuales 130 correspondieron a procesos de selección adelantados en marco del anterior régimen de contratación (Acuerdo 002 del 25 de febrero del 2003 y modificado por el acuerdo 006 del 5 de agosto del 2003), y los 106 restantes se evaluaron en marco del régimen de contratación actual (Ley 80, Ley 1150 y los decretos reglamentarios 066 y 2474).

Es importante tener en cuenta que durante el año 2008 se adelantaron procesos de selección bajo el régimen anterior de contratación, (Acuerdo 002 del 25 de

<sup>3</sup> Este valor incluye los procesos adjudicados, declarados desiertos y en curso



**Gráfico No. 15**  
Evolución del Número de Procesos de Selección Evaluados



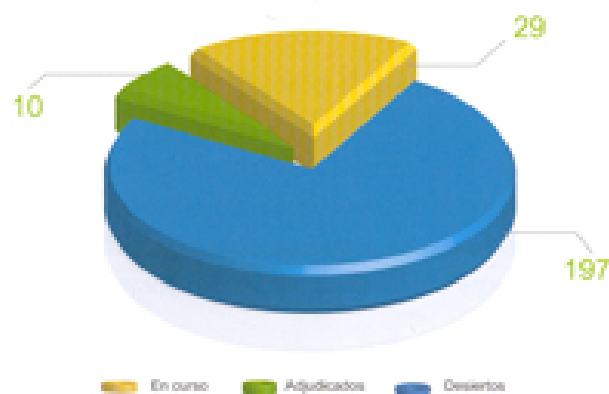
febrero del 2003 y modificado por el acuerdo 006 del 5 de agosto del 2003), adjudicados durante el primer semestre del mismo año pero que fueron iniciados antes del 16 de enero de 2008, razón por la cual en la gráfica se observa una diferencia sustancial para este año frente a años anteriores.

**Gráfico No. 16**  
Procesos Adjudicados 2006-2008



Del total de los procesos evaluados en el 2008, fueron adjudicados 197 lo que equivale a un 83%, 29 procesos fueron declarados desiertos, es decir un 12%, y el 5% restante se encuentran en curso.

**Gráfico No. 17**  
Estado de los Procesos 2008



El valor del presupuesto oficial de los procesos fue de COP 193.507 millones, de los cuales se adjudicaron COP 157.749 millones, lo que generó un ahorro de COP 10.163 millones en los procesos, equivalente a un 6% del monto presupuestado.

Durante el año 2008 aproximadamente se realizaron 200 audiencias de apertura de sobres económicos, determinación de órdenes de elegibilidad y en algunos casos de adjudicación.

## 7.2 GESTIÓN DE LIQUIDACIÓN

De los 214 convenios pendientes por liquidar en los años 2006 - 2008, 90 fueron solicitados en el 2008, se lograron liquidar 195, cuyas actas ya se encuentran debidamente firmadas por las partes; para lograr este propósito la Entidad adelantó la contratación de profesionales con dedicación específica a esta tarea la cual se espera culminar en el mes de enero del 2009 con la liquidación de los 19 convenios restantes; en lo que se refiere a contratos, se lograron liquidar más de 2.082 de 1.903 solicitados, este aumento se debe a contratos pendientes de años anteriores.

**Gráfico No. 18**  
Contratos Liquidados 2006 - 2008



Gracias a la gestión del Área de Liquidaciones se han reintegrado en total COP 8.332 millones, de los cuales COP 2.480 millones correspondían al año 2008, lo que generó un impacto directo en las utilidades del periodo.



### 7.3 GESTIÓN DE PAGADURÍA

Se realizaron negociaciones con diversas entidades financieras con el objeto de lograr mejor rentabilidad sobre los recursos administrados en cuenta, fue así, como se pasó de tener un promedio de rentabilidad en cuenta durante los primeros 6 meses del año del 7%, a tener al final de año un promedio del 8%. Se generaron un total de 13.406 comprobantes de ingreso por valor de COP 4.3 billones y se procesaron un total de 44.048 comprobantes de egreso por valor de COP 4.4 billones.

Debido a la importancia que exigen las actividades del área en cuanto al manejo no solo de recursos en cuenta sino también de los títulos constituidos con los excedentes de liquidez, se implementaron puntos adicionales de control, para la verificación de los documentos como desembolsos, memorandos de solicitud de movimientos bancarios y solicitudes de operaciones de inversión, no solo en la recepción de los mismos sino también en el cumplimiento de los trámites exigidos para la realización del pago o transferencia de fondos.

### 7.4 GESTIÓN DE LA ASESORÍA JURÍDICA

#### Gestión del Comité de Conciliación y Defensa Judicial

En el transcurso del año 2008, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial sesionó en quince ocasiones y fueron

sometidas a su consideración 34 reclamaciones, de las cuales, la Entidad accedió a conciliar en 12 solicitudes, cuyo monto asciende a la suma de COP 175 millones, de COP 7.023 millones pretendidos; este valor total autorizado a conciliar por el Comité en el año 2008 es bajo, comparado con las pretensiones de los reclamantes y con relación al valor que se autorizó conciliar en los años 2006 (COP 748 millones de COP 2.706 millones pretendidos) y 2007 (COP 72 millones de COP 2.389 millones pretendidos).

#### Consideraciones sobre el Impacto de la ley 1150 de 2007 en FONADE

Con la expedición de la Ley 1150 de 2007, la Entidad se vio en la necesidad de redefinir su estructura interna y ajustar los procedimientos internos de selección de contratistas a las normas de contratación estatal; esto implicó importantes esfuerzos internos, para ajustar la estructura de la Entidad a los nuevos retos y características del modelo de contratación dispuesto en la ley 1150 de 2007. FONADE, actualmente opera con el recurso humano, técnico, económico y organizacional necesario para continuar con el importante trabajo que ha efectuado durante los últimos años.

Así las cosas, el cambio de régimen de contratación en FONADE, no ha afectado su continuo trabajo y compromiso por el desarrollo del país, de acuerdo con su objeto.



Acueducto "Los Garzones"

Proyecto: MWDT – Gobernación de Córdoba – Municipio de Montería -FONADE (Montería – Córdoba)

Fotografía: Comunicaciones y Relaciones Corporativas

## 9. Gestión de Control Interno y Riesgos

### 9.1 GESTIÓN DE CONTROL INTERNO

Como resultado de la auditoría sobre la gestión en las áreas, procesos o actividades auditadas y la opinión sobre los estados contables, la Contraloría General de la República feneció la cuenta de la Entidad para la vigencia fiscal correspondiente al año 2007, clasificándola en el cuadrante "D22" (Concepto Favorable con observaciones – Con Salvedades).

Dentro de la misma visita y con base en las actividades de la Oficina de Control Interno, los informes rendidos por las diferentes dependencias y la observación directa, el Sistema de Control Interno de FONADE obtuvo una calificación de 0.4918 con un puntaje total de 0.44035, en la escala de 0 a 3, ubicándose nuevamente en el Nivel de Riesgo Bajo, lo cual indica que la Entidad cuenta con un sistema que brinda confiabilidad a la organización para el manejo de los



recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas. En el informe enviado por el Contador General de la Nación sobre el Control Interno Contable en las entidades del Estado durante la vigencia 2008, se asignó a FONADE la calificación máxima de Cuatro (4) lo que significa un Nivel de Avance Adecuado.

En el marco de las actividades de asesoría, se realizó la evaluación a la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT, dando cumplimiento a las instrucciones impartidas por la Superintendencia Financiera de acuerdo con la naturaleza y características propias del negocio. Adicionalmente, como parte de las funciones de evaluación, se realizaron 41 auditorías internas en cumplimiento de requisitos legales, requerimientos de los entes de control y solicitudes de la Gerencia General. En desarrollo de las funciones de acompañamiento y asesoría, se revisó la valoración de riesgos y se hizo seguimiento permanente al cumplimiento de las metas propuestas dentro del Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República, en el cual se obtuvo un 100% de cumplimiento.

## 9.2 GESTIÓN DE RIESGOS

En FONADE se ha llevado a cabo un proceso de actualización de políticas, procedimientos y metodologías para identificar, medir y controlar los riesgos a los cuales se ve expuesta la Entidad en desarrollo de sus funciones. Con el fin de cumplir con los requerimientos normativos y de fortalecer la gestión de riesgos de la Agencia Estatal de Desarrollo en el 2008 se ejecutaron diferentes actividades, entre las que se encuentran:

- Revisión y ajuste a las metodologías para la asignación de cupos de inversión y de cupos contraparte.
- Actualización y seguimiento de los cupos de inversión y contraparte.

- Generación de reportes de medición y valoración de riesgos.
- Seguimiento periódico de las condiciones de mercado y las alternativas de inversión.
- Seguimiento periódico a las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado.
- Monitoreo a la valoración de inversiones y a los títulos en custodia.
- El seguimiento y control a los límites y cupos establecidos.
- La validación y pruebas de los modelos de riesgo de mercado.
- Seguimiento y control a la estructura de límites de pérdidas máximas para los portafolios de inversión.
- Implementación de la circular 051 de la Superintendencia Financiera sobre el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM)
- La implementación de sistemas de información para la medición, monitoreo y control de riesgos financieros con el propósito de mejorar las metodologías internas implementadas y para la optimización de los portafolios de inversión.
- Validación y pruebas a las metodologías de valoración de inversiones a precios de mercado utilizadas por el nuevo software de administración de inversiones Sevinpro Cuatro.

Por otra parte, el Área de Gestión de Riesgos ha venido cumpliendo con el cronograma de actividades definido para la implementación de la Circular 041 de 2007 sobre Administración del Riesgo Operativo, culminando las etapas definidas; adicionalmente se han realizado importantes avances en el diseño y formulación del Plan de Continuidad del Negocio.

### Riesgo de Liquidez

La medición de riesgo de liquidez se fundamenta en los lineamientos establecidos por la Superintendencia

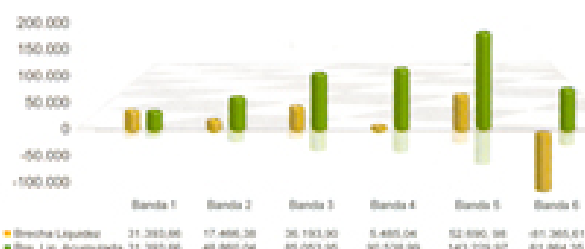
Financiera en el capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera. De esta forma, se realiza un análisis de brechas para cada banda de tiempo, entendidas como la diferencia entre la sumatoria de las posiciones activas y la sumatoria de las posiciones pasivas. Con base en estos resultados se analiza la exposición al riesgo de liquidez, con respecto a los activos líquidos netos, ALN, madurados en las bandas de tiempo superiores a tres meses.

Con relación a las mediciones realizadas durante el año 2008, se observó que en el primer semestre del año la exposición al riesgo de liquidez presentó una tendencia alcista, alcanzando COP 173.070 millones en junio, frente a los COP 22.682 millones registrados en enero. Lo anterior explicado en las elevadas expectativas de pago de contratos derivados para la ejecución de proyectos.



Esta tendencia alcista continuó en el segundo semestre, es así como en el mes de septiembre se presentó un significativo incremento de la exposición al riesgo de liquidez, que alcanzó COP 331.851 millones. Dichos movimientos se generaron igualmente por las mayores obligaciones contractuales por cumplir en el corto plazo los compromisos correspondientes a los convenios, lo que generó crecimientos importantes en las posiciones pasivas.

**Gráfico No. 20**  
Análisis de Brechas de Liquidez – Dic 2008



Es importante anotar que aunque se evidencia un descalce entre las posiciones activas y pasivas, la Entidad dispone de activos líquidos netos suficientes, a plazos superiores de 90 días, para el cumplimiento de sus compromisos.

### Riesgo de Mercado

Para la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE utiliza dos metodologías: modelo estándar y modelo interno. El primero de ellos agrega y mide el valor en riesgo de todas las posiciones del balance aplicando los lineamientos establecidos por la Superintendencia Financiera en el capítulo XXI de la CBFC. Por su parte, el método interno utiliza la metodología de Valor en Riesgo, VaR<sup>4</sup> para las operaciones de tesorería cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la Superintendencia.

### Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Estándar

En junio de 2008 entró en vigencia la CE 051 de 2007 de la Superintendencia Financiera que obliga a las entidades vigiladas a desarrollar e implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), que permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. FONADE tiene actualmente implementados estos lineamientos exigidos

<sup>4</sup> El VaR representa la pérdida máxima, o peor pérdida, que puede tener la Entidad en sus portafolios de inversión o en el valor de su patrimonio, en caso de presentarse un cambio en los factores de riesgo, durante un horizonte de tiempo y con una probabilidad estadística definida (Nivel de Confianza).

por la norma y cumple con los parámetros definidos para efectuar la medición y seguimiento del riesgo de mercado.

La metodología establecida por la SFC para el cálculo de exposición al riesgo de mercado no registró cambios con relación al modelo utilizado por FONADE desde abril de 2007; dicho modelo se fundamenta en el concepto de duración, emplea un sistema de bandas y zonas de tiempo que permite asumir cambios no paralelos en la estructura de término de las tasas de interés. Adicionalmente en este modelo se clasifican las posiciones en las escaleras: moneda legal, extranjera o UVR.

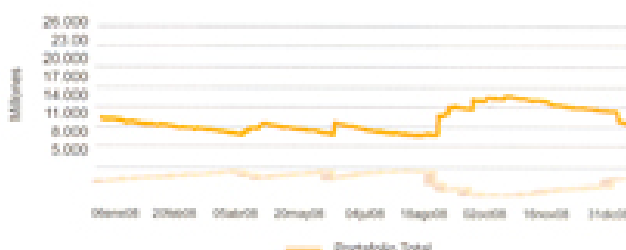
Durante el año 2008 se realizó la medición y transmisión diaria a la Superintendencia Financiera del cálculo de riesgo de mercado de las posiciones del libro de tesorería; observando una leve tendencia bajista en el VaR medido durante los tres primeros trimestres del año, situación que se corrigió en últimos meses del 2008.

El 2 de enero de 2008, el VaR se ubicó en COP 12.794 millones, alcanzando el mínimo nivel de exposición en agosto de 2008 cuando se ubicó en COP 9.755 millones, este comportamiento se presentó como consecuencia de la recomposición del portafolio de inversiones, la cual generó una reducción en las posiciones ubicadas en la zona 1, donde se tienen asignados mayores volatilidades y factores de ajuste dentro del modelo.

Durante el tercer trimestre del año se reportaron algunos incrementos en las mediciones de VaR como consecuencia de la adquisición de nuevos títulos en el portafolio de inversiones (Bonos Ordinarios emitidos por entidades financieras y CDT's Tasa Variable), que incrementaron la duración del portafolio. De esta manera, mientras en enero la duración total fue de 0.981 años, en el mes de octubre se ubicó en 1,207 donde se registró la mayor exposición al riesgo de mercado, COP

15.703 millones. Al cierre del 31 de diciembre de 2008 el VaR medido a través del método estándar se ubicó en COP 11.573 millones.

Gráfico No. 21  
Evolución VaR Ene - Dic. 2008



Del total de valor en riesgo registrado a diciembre de 2008 el 99,83% corresponde a la exposición al factor Tasa de Interés y el 0,17% restante corresponde a las variaciones de los precios de las acciones.

El 26% del valor en riesgo registrado en diciembre se concentra en las primeras 4 bandas de tiempo, entre las bandas 5 y 7 se concentra el 63%, mientras en las bandas 8 y 9 el 11% restante, dicha situación explica la alta composición del portafolio de inversiones en posiciones de corto y mediano plazo.

Gráfico No. 22  
Exposición al Riesgo de Mercado por Banda



De esta manera, en la zona 2 que comprende las bandas 5 a 7 se concentraron las posiciones más riesgosas del portafolio. Así mismo, las posiciones denominadas en Moneda Legal explicaron el 87,68% de la exposición y las posiciones en UVR el 12,32% restante.

## Exposición al Riesgo de Mercado por Zona y Escalera



### Medición de Riesgo de Mercado de las Operaciones de Tesorería

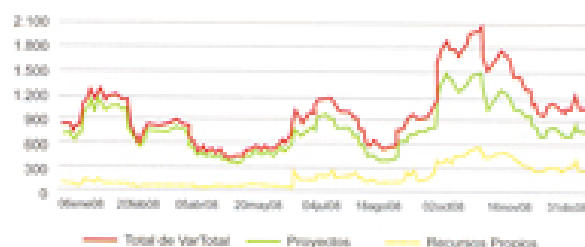
El modelo interno de riesgos de mercado implementado en FONADE aplica el concepto Valor en Riesgo, VaR. Este modelo se fundamenta en los siguientes estándares cualitativos y cuantitativos: medición diaria de la exposición de la Entidad a los riesgos de mercado de las operaciones de tesorería, evaluación de los principales factores de riesgo relacionados con las operaciones de inversión, cálculo de la volatilidad histórica de precios, tasas y monedas, para lo cual emplea una serie con las últimas 30 observaciones y aplicación de un nivel de confianza del 99%.

La medición del riesgo de mercado se realiza de manera individual para cada una de las posiciones que conforman el portafolio de inversiones. A su vez los valores en riesgo se agregan a nivel de instrumento financiero y portafolio.

En el caso específico de FONADE se realiza la medición de riesgos tanto para el portafolio de recursos propios como para el de proyectos, que corresponde al total de recursos recibidos para la ejecución de convenios o gerencia de proyectos.

Actualmente se realiza un seguimiento diario al cumplimiento de los límites de pérdidas aprobados por la Junta Directiva. Así mismo se analiza el comportamiento del mercado y se producen informes diarios dirigidos a la Alta Gerencia y al Área de Negociación de Inversiones y mensuales dirigidos al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva. En razón a la actualización del sistema de administración de inversiones y a la adquisición de un nuevo aplicativo para la gestión de riesgos, a partir del 1 de septiembre de 2008, el cálculo de VaR bajo la metodología interna se ha venido realizando en hojas de cálculo de Excel, aplicando la metodología vigente.

**Gráfico No. 25**  
Evolución Valor en Riesgo de Operaciones de Tesorería



Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró importantes variaciones a lo largo del 2008. Durante los primeros meses del año, los movimientos alcistas de la inflación local unidos a la crisis diplomática que enfrentó el país con Venezuela y Ecuador, generaron importantes volatilidades en los mercados financieros locales ubicando el VaR al cierre de enero en COP 1.251 millones; máximo valor presentado en el primer semestre del año. No obstante parte de este movimiento se corrigió entre abril y mayo ante las medidas correctivas implementadas por el Banco de la

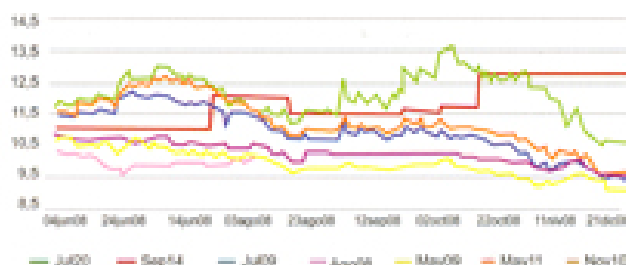
República para garantizar la estabilidad de los precios y la recomposición del portafolio de inversiones producto del vencimiento de Títulos de Deuda Pública; no obstante los movimientos alcistas se presentaron nuevamente en mayo y junio, producto del comportamiento del mercado de deuda pública, el cual se vio fuertemente afectado por el crecimiento significativo de los precios locales principalmente desde el mes de mayo.

En el segundo semestre del año las volatilidades superaron los pronósticos de los analistas de mercado; la crisis financiera desatada a nivel mundial tras la bancarrota de una de las principales bancas de inversión estadounidense, trajo consigo un imparable efecto dominó que terminó impactando las principales economías mundiales y desató un pánico total en los mercados financieros.

Los efectos en los mercados locales se hicieron evidentes, los papeles de deuda pública registraron importantes desvalorizaciones acompañados de una recuperación en la cotización del dólar que corrigió la tendencia alcista del peso registrada durante los primeros meses del año. Adicionalmente el incremento en los niveles de aversión al riesgo hacia inversiones en activos de países emergentes profundizó la difícil situación de los mercados. En consecuencia al cierre del 17 de octubre del 2008, se registró la máxima exposición al riesgo de mercado ascendiendo a COP 2.068 millones.

Sin embargo, las medidas implementadas por los principales Bancos Centrales y el Gobierno estadounidense para enfrentar la crisis, inyectaron tranquilidad y estabilidad a los mercados, situación que se reflejó claramente en los títulos de deuda pública principalmente en las referencias de largo plazo que fueron las más afectadas por la coyuntura. Cabe anotar que a nivel interno las medidas adoptadas por el Banco de la República para dar liquidez a los mercados y controlar el incremento en los precios provocaron importantes correcciones en las tasas de los TES, los cuales finalizaron el año registrando valorizaciones.

Gráfico No. 26  
Evolución Tasas de Rentabilidad TES Tasa Fija



Es importante mencionar que a pesar de las continuas variaciones que enfrentan los mercados locales actualmente, la estrategia planteada por el Área de Negociación de Inversiones de recomponer sus inversiones reemplazando posiciones en TES por CDT's y Bonos emitidos por entidades financieras ha permitido que la exposición al riesgo no registre incrementos más pronunciados. Adicionalmente se ha venido realizando un continuo seguimiento a los emisores y contrapartes; así como el monitoreo permanente a las posiciones riesgosas del portafolio. Cabe anotar que al cierre de diciembre de 2008 el VaR se ubicó en COP 1.003 millones.

Como se observa en la tabla, durante los últimos cuatro meses del año el VaR promedio reportó los mayores niveles, consistente con los altos niveles de volatilidad registrados en los mercados durante este periodo. La máxima exposición al riesgo de mercado se presentó en octubre donde en promedio el VaR alcanzó los COP 1.772 millones.

Igualmente, tanto la participación del VaR en el patrimonio como en el valor de mercado de inversiones se incrementaron respectivamente del 0,626% y 0,079% en julio al 1,754% y 0,196 en octubre. Es importante anotar, que a pesar del incremento sustancial que presentaron en el último trimestre estos niveles de riesgo, no se evidenciaron incumplimientos de los límites de pérdidas máximas establecidos.

Tabla No. 11  
Promedio Mensual del VaR y Valor del Portafolio de Inversiones (Millones de Pesos)

Fecha de Corte	VaR Promedio Operaciones Tesorería	Patrimonio al cierre	VaR / Patrimonio	VaR / Valor Mercado Portafolio Total
12-2007	\$ 739,18	\$ 99.938,72	0,740%	0,075%
1-2008	\$ 962,63	\$ 99.981,48	0,963%	0,107%
2-2008	\$ 984,78	\$ 100.691,16	0,978%	0,107%
3-2008	\$ 823,35	\$ 101.582,14	0,811%	0,090%
4-2008	\$ 534,30	\$ 102.628,82	0,521%	0,059%
6-2008	\$ 831,27	\$ 102.390,12	0,812%	0,089%
7-2008	\$ 987,71	\$ 103.330,21	0,956%	0,115%
8-2008	\$ 646,34	\$ 104.786,04	0,617%	0,079%
9-2008	\$ 1.293,28	\$ 100.908,00	1,281%	0,153%
10-2008	\$ 1.771,67	\$ 97.300,89	1,821%	0,196%
11-2008	\$ 1.348,87	\$ 100.652,48	1,340%	0,156%
12-2008	\$ 1.057,30	\$ 104.413,45	1,013%	0,132%

Tabla No. 12  
Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de Recursos Propios y de Proyectos.

Fecha de Corte	VaR Portafolio Recursos Propios / Vir Mdo	VaR Portafolio Proyectos / Vir Mdo	Cumplimiento de límites RP	Cumplimiento de límites Proyectos
12-2007	0,041%	0,080%	3,7%	8,0%
1-2008	0,071%	0,114%	10,1%	11,4%
2-2008	0,061%	0,115%	8,7%	11,5%
3-2008	0,049%	0,097%	7,0%	9,7%
4-2008	0,044%	0,062%	6,2%	6,2%
6-2008	0,068%	0,089%	12,6%	8,9%
7-2008	0,129%	0,112%	18,4%	11,2%
8-2008	0,100%	0,074%	14,2%	7,4%
9-2008	0,182%	0,147%	26,0%	14,7%
10-2008	0,268%	0,178%	38,3%	17,8%
11-2008	0,208%	0,143%	29,4%	14,3%
12-2008	0,173%	0,120%	24,7%	12,0%

A continuación se presenta la composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero al cierre de 2008.

### Riesgo Operativo

La Superintendencia Financiera mediante la circular externa 048 de 2006 estableció a las entidades

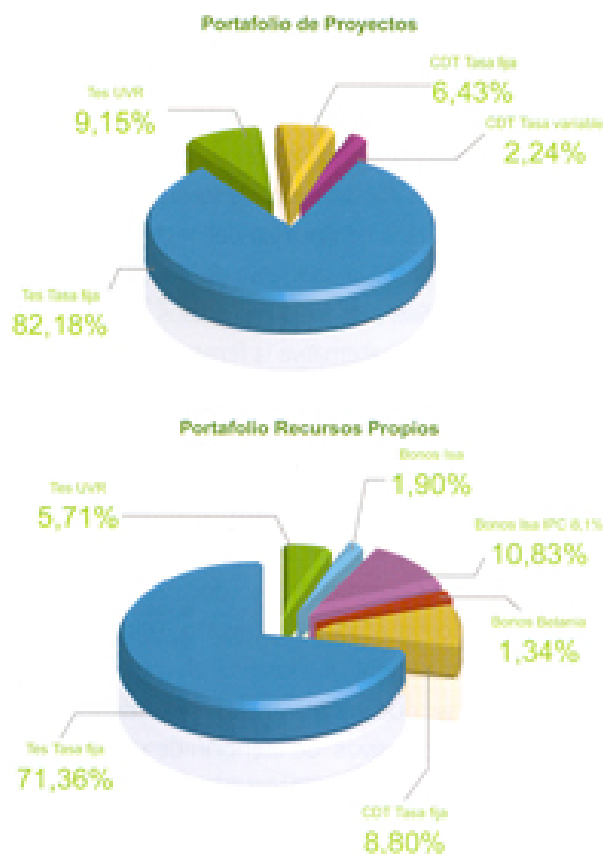
vigiladas la obligación de desarrollar, establecer, implementar y mantener el Sistema de Administración de Riesgo Operativo, SARO, con un plazo hasta el 1° de julio de 2007. Mediante la circular externa 041 de junio de 2007, estableció los plazos para desarrollar cada una de las etapas del SARO, ampliando la fecha de la implementación total hasta el 1° de julio de 2008.





Gráficos No. 27 y 28

Composición del Valor en Riesgo por Tipo de Instrumento Financiero



En FONADE se formalizó la implementación del SARO con la expedición de la circular de Gerencia 051 de abril de 2007 y el acuerdo de Junta Directiva No. 030 de junio de 2007 mediante los cuales se establecieron los objetivos, políticas, lineamientos, roles y responsabilidades para la gestión de riesgos operativos, RO. Dichos lineamientos fueron actualizados mediante el acuerdo de Junta Directiva No. 042 del 01 de septiembre de 2008.

En cumplimiento de los requerimientos del SARO y de las etapas establecidas por la Superintendencia Financiera en las circulares 049 y 041 de junio de 2007, en el 2008 se llevaron a cabo en FONADE las siguientes etapas: 1. Identificación, 2. Valoración, 3. Control y 4. Monitoreo.

Por otra parte, en cuanto al requisito de implementar el registro de eventos de riesgo operativo, FONADE, mediante la circular de gerencia 051 de abril de 2007 estableció las directrices relacionadas con el registro de eventos de riesgo operativo, al igual que la guía, el procedimiento y los plazos para la remisión de información por parte de las áreas de trabajo.

El área de Gestión de Riesgos ha consolidado y clasificado los eventos reportados y diseñó e implementó un informe de seguimiento al reporte de eventos, el cual remite mensualmente a la Alta Gerencia y a los responsables de proceso para su gestión y seguimiento. Se observa un alto cumplimiento en el reporte de la ocurrencia y no ocurrencia de eventos por parte de las áreas de trabajo, para lo cual se ha hecho sensibilización en los talleres desarrollados sobre la importancia y beneficios del tema.

En ese sentido, los registros de eventos para los años 2007 y 2008 han sido complementados y ajustados a las necesidades de información de la Entidad sobre este tema. Por otra parte, la información recopilada en medio físico en el 2007 fue migrada a la Aplicación de Captura de Eventos de Riesgo Operativo, "ACERO", la cual es una herramienta en Access con interfaz para los usuarios internos desarrollada por el Área de Gestión de Riesgos para el registro de los eventos de riesgo de la Entidad.

Adicionalmente, en materia de reportes el área de Gestión de Riesgos quien asumió las funciones de la URO, hizo la entrega y presentación al Representante Legal y al Comité Integral de Riesgos en las sesiones de diciembre de 2007 y julio de 2008 de los informes de avance en la implementación del SARO correspondientes al segundo semestre de 2007 y primer semestre de 2008 así como los ajustes al cronograma de implementación.

A su vez, en las sesiones de Junta Directiva de febrero y agosto de 2008, los miembros fueron informados del estado y avance de la implementación del sistema.

En cumplimiento de las obligaciones establecidas en la carta circular 053 de 2007, FONADE le remitió a la Superintendencia Financiera los reportes de avance del SARO acorde con las fechas límite de cada una de las etapas.

Durante lo transcurrido del año 2008, se realizaron sesiones de capacitación dirigidas a todos los procesos de la Entidad en desarrollo de las etapas de implementación del SARO y del Plan de Continuidad del Negocio.

Como estrategia de divulgación del SARO el Área de Gestión de Riesgos diseñó e implementó en la Intranet un catálogo documental específico, integrado con el del Sistema de Gestión de Calidad, en donde se ha publicado el avance y los resultados de cada una de las etapas del SARO, al igual que presentaciones, guías y procedimientos para consulta de todos los colaboradores de la Entidad.

En lo que respecta al Plan de Continuidad del Negocio, BCP, FONADE suscribió en enero de 2008 un contrato con la Unión Temporal DAKIA Ltda. - MODULO SECURITY SOLUCIÓN a fin de recibir asesoría para el diseño, documentación, implementación y pruebas del mencionado plan.

Para este proyecto se definieron 7 etapas, de las cuales se han desarrollado las siguientes:

- Etapa 0 - Prueba piloto de la metodología de BCP a dos procesos de la Entidad (enero de 2008).
- Etapa I - Identificación y levantamiento de información. Como resultado de esta etapa se presentó el informe de entendimiento de cada uno de los procesos (enero a mayo de 2008).
- Etapa II - Análisis de Riesgos e Impacto en el Negocio. En la cual se efectuó el análisis de riesgo sobre los procesos, se realizó un muestreo sobre los contratos de funcionamiento y se analizaron los riesgos legales de éstos; se realizó un análisis de riesgo sobre el data center de la Entidad y un análisis de riesgo de la

infraestructura tecnológica. Así mismo, se desarrolló el análisis de impacto al negocio, BIA, y análisis de las prácticas de seguridad informática a usuario finales. (mayo a agosto de 2008)

- Etapa III - Identificación y evaluación de alternativa y planteamiento de estrategias para la continuidad del negocio (septiembre a diciembre de 2008). A respecto la firma consultora en conjunto con el área de Gestión de Riesgos establecieron una serie de alternativas para la continuidad del negocio. El Comité de Gerencia aprobó la alternativa de la implementación de un Warm Site para los 21 procesos de la Entidad. Con base en esta alternativa la firma consultora realizó un sondeo preliminar sobre el costo de la misma a fin de determinar el presupuesto de implementación. Igualmente, la firma consultora entregó un documento con las especificaciones técnicas de la alternativa, con el cual se iniciará el proceso precontractual.
- Etapa IV - Construcción y documentación de Plan de Continuidad del Negocio (diciembre de 2008 - actualmente). Durante el mes de enero de 2009 se documentarán los procedimientos y manuales preventivos de atención de emergencias recuperación y reanudación, y restauración y retorno a la situación normal. Se espera culminar con el proyecto en el mes de agosto de 2009.

Finalmente, en lo que respecta a la evaluación independiente del SARO, durante el mes de abril de 2008 la Asesoría de Control Interno realizó en conjunto con la Auditoría Interna de Calidad una auditoría a la implementación del SARO en todos los procesos de la Entidad; como resultado de esta actividad se emitió en junio de 2008 un informe de evaluación dirigido al representante legal. Así mismo, en octubre de 2008 se realizó un seguimiento a las observaciones formuladas.

La Revisoría Fiscal ha realizado auditorías a la implementación del SARO durante los meses de junio y septiembre de 2008, de las cuales emitió observaciones y recomendaciones que en su mayoría fueron acogidas.

## 10. Anexos

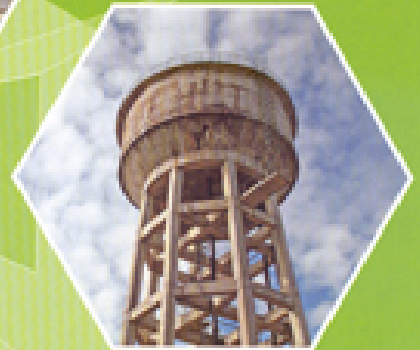
## Balance General 2006 - 2008

Balance General Cifras en Millones de Pesos	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Variación 2008 - 2007		Variación 2008 - 2006	
				Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>Activo</b>	<b>1.055.286</b>	<b>1.380.848</b>	<b>1.148.907</b>	<b>-231.941</b>	<b>-16,8%</b>	<b>93.621</b>	<b>8,9%</b>
Disponible	174.881	443.883	277.776	-166.106	-37,4%	102.896	58,8%
Bancos-Otras entidades Financieras	174.996	443.935	277.786	-166.148	-37,4%	102.791	58,7%
Recursos Propios	18.296	126.550	8.606	-117.944	-93,2%	-9.690	-53,0%
Proyectos	156.700	317.385	269.180	-48.204	-15,2%	112.480	71,8%
Provisión Sobre el Disponible	-115	-52	-10	42	-80,8%	105	-91,3%
Inversiones	847.591	908.650	790.140	-118.510	-13,0%	-57.361	-6,8%
Recursos Propios	100.622	138.839	193.414	54.574	39,3%	92.792	92,2%
Proyectos	746.889	769.811	596.727	-173.084	-22,5%	-150.153	-20,1%
Cartera de Créditos Neta	14.138	3.788	1.858	-1.930	-51,0%	-12.280	-86,9%
Cartera Bruta	17.175	6.631	4.680	-1.951	-29,4%	-12.495	-72,8%
Consumo	2	2	2	0	0,0%	-1	-23,4%
Comercial	17.173	6.629	4.678	-1.951	-29,4%	-12.495	-72,8%
Provisiones	-3.037	-2.842	-3.821	21	-0,7%	216	-7,1%
Cuentas por Cobrar	3.853	5.923	10.606	4.683	79,1%	6.753	175,3%
Intereses de Cartera	55	44	-6	-60	-114,4%	-61	-111,6%
Arrendamientos	45	45	49	4	8,8%	4	8,8%
Venta de Bienes y Servicios	948	1.433	7.535	6.102	425,9%	6.587	694,5%
Otras Cuentas por cobrar	3.275	5.121	4.465	-656	-12,8%	1.190	36,3%
Otras Provisiones Cuentas por Cobrar	-471	-721	-1.437	-716	99,3%	-967	205,4%
Bienes Realizables y Recibidos en Pago	738	738	48.378	47.640	6455,6%	47.640	6455,6%
Propiedades y Equipos	3.813	4.854	6.292	1.438	29,6%	2.480	65,0%
Otros Activos	10.382	13.011	13.855	844	6,5%	3.474	33,7%
<b>Pasivos</b>	<b>960.877</b>	<b>1.280.909</b>	<b>1.044.493</b>	<b>-236.416</b>	<b>-18,5%</b>	<b>83.616</b>	<b>8,7%</b>
Depósitos y Exigibilidades	895.719	1.159.860	858.158	-301.702	-26,0%	-37.561	-4,2%
Créditos de Bancos y Otras obligaciones Financieras	50	0	0	0		-50	-100,0%
Cuentas por Pagar	53.505	109.758	175.255	65.497	59,7%	121.750	227,6%
Otros Pasivos	7.785	6.149	4.050	-2.099	-34,1%	-3.736	-48,0%
Pasivos Estimados y Provisiones	3.818	5.142	7.030	1.888	36,7%	3.213	84,1%
<b>Patrimonio</b>	<b>94.409</b>	<b>99.939</b>	<b>194.413</b>	<b>4.475</b>	<b>4,5%</b>	<b>10.085</b>	<b>10,6%</b>
Capital Social	8.976	8.976	57.150	48.175	536,7%	48.175	536,7%
Reservas	8.068	11.197	16.878	5.681	50,7%	8.810	109,2%
Superávit	57.787	57.294	11.715	-45.579	-79,6%	-46.073	-79,7%
Resultados de Ejercicios Anteriores	10.678	10.678	0	-10.678	-100,0%	-10.678	-100,0%
Resultados del Ejercicio	8.900	11.794	18.670	6.876	58,3%	9.770	109,8%

## Estado de Resultados 2006 - 2008

Estado de Resultados	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Variación 2008 - 2007		Variación 2008 - 2006	
				Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>Cifras en Millones de Pesos</b>							
<b>Ingresos</b>	<b>80.565</b>	<b>128.542</b>	<b>148.393</b>	<b>19.851</b>	<b>15,4%</b>	<b>67.828</b>	<b>84,2%</b>
Operacionales	71.475	122.751	138.465	15.715	12,8%	66.990	93,7%
Intereses	44.335	86.037	100.146	14.109	16,4%	55.811	125,9%
Cartera	1.931	939	433	-506	-53,9%	-1.498	-77,6%
Portafolio	42.405	85.098	99.713	14.615	17,2%	57.308	135,1%
Proyectos	36.098	75.123	79.860	4.737	6,3%	43.762	121,2%
Fona de	6.307	9.975	19.853	9.878	99,0%	13.546	214,8%
Comisiones y/o Honorarios	24.362	33.680	37.594	3.914	11,6%	13.232	54,3%
Otros Ingresos Operacionales	2.778	3.033	726	-2.308	-76,1%	-2.052	-73,9%
<b>Gastos y Costos</b>	<b>62.989</b>	<b>105.140</b>	<b>115.298</b>	<b>10.158</b>	<b>9,7%</b>	<b>52.309</b>	<b>83,8%</b>
Operacionales	60.868	103.058	113.096	10.038	9,7%	52.229	85,8%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	33.342	71.985	74.416	2.431	3,4%	41.074	123,2%
Financieros	6	5	3	-2	-32,2%	-3	-45,7%
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>38.126</b>	<b>50.760</b>	<b>64.048</b>	<b>13.288</b>	<b>26,2%</b>	<b>25.922</b>	<b>68,0%</b>
<b>Gastos Funcionamiento</b>	<b>25.080</b>	<b>28.866</b>	<b>32.809</b>	<b>3.943</b>	<b>13,7%</b>	<b>7.729</b>	<b>30,8%</b>
Gastos de Personal	4.608	4.931	5.504	574	11,6%	896	19,5%
Honorarios	12.134	13.290	15.457	2.167	16,3%	3.322	27,4%
Impuestos	1.608	3.369	3.251	-118	-3,5%	1.644	102,3%
Arrendamientos	347	537	404	-133	-24,8%	57	16,3%
Contribuciones y Afiliaciones	379	453	772	319	70,5%	393	103,7%
Seguros	418	463	369	-94	-20,3%	-49	-11,7%
Mantenimiento y Reparaciones	241	322	179	-143	-44,6%	-63	-26,0%
Adecuación de oficina	86	178	189	10	5,6%	102	117,9%
Diversos	5.299	5.323	6.685	1.361	25,6%	1.426	27,1%
<b>Margen Operacional antes de Dep y Amort</b>	<b>13.046</b>	<b>21.895</b>	<b>31.239</b>	<b>9.344</b>	<b>42,7%</b>	<b>18.193</b>	<b>139,4%</b>
<b>Provisiones, Dep y Amorti</b>	<b>-3.192</b>	<b>1.991</b>	<b>5.833</b>	<b>3.841</b>	<b>192,9%</b>	<b>9.024</b>	<b>-282,7%</b>
Provisiones Netas de Recuperación	3.753	-1.231	-4.433	-3.201	-260,0%	-8.186	-218,1%
Recuperaciones operacionales	5.631	211	36	-175	-83,1%	-5.595	-99,4%
Provisiones	1.878	1.442	4.468	3.026	209,8%	2.591	138,0%
Depreciaciones	485	562	1.072	490	84,1%	587	120,9%
Amortizaciones	76	177	327	150	84,6%	251	329,3%
<b>Margen Operacional</b>	<b>16.238</b>	<b>19.903</b>	<b>25.406</b>	<b>5.503</b>	<b>27,6%</b>	<b>9.168</b>	<b>56,5%</b>
<b>Ingresos No Operacionales</b>	<b>3.459</b>	<b>5.580</b>	<b>9.892</b>	<b>4.312</b>	<b>77,3%</b>	<b>6.433</b>	<b>185,0%</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>2.121</b>	<b>2.082</b>	<b>2.202</b>	<b>120</b>	<b>5,7%</b>	<b>81</b>	<b>3,8%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>17.576</b>	<b>23.402</b>	<b>33.097</b>	<b>9.695</b>	<b>41,4%</b>	<b>15.521</b>	<b>88,3%</b>
<b>Impuesto de Renta y Complementarios</b>	<b>8.676</b>	<b>11.608</b>	<b>14.427</b>	<b>2.819</b>	<b>24,3%</b>	<b>5.751</b>	<b>66,3%</b>
<b> Ganancias (Excedentes ) y Pérdidas</b>	<b>8.900</b>	<b>11.794</b>	<b>18.670</b>	<b>6.876</b>	<b>58,3%</b>	<b>9.770</b>	<b>109,8%</b>

# Informe de Gestión FONADE 2008



# Informe de Gestión FONADE 2008



COMUNICACIONES Y RELACIONES CORPORATIVAS FONADE 2008 – DERECHOS RESERVADOS

VIGILADO  
SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA

VIGILADO

AGENCIA ESTATAL DE DESARROLLO

Calle 26 # 13 - 19 PBX 5 94 64 07  
Línea Transparente: 01 8000 09 14 502  
Bogotá D.C. - Colombia

 [www.fonade.gov.co](http://www.fonade.gov.co) 