



DESARROLLO

que no se detiene



AGENCIA ESTATAL
DE DESARROLLO



INFORME DE GESTIÓN FONADE AÑO 2010

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO FONADE



CUADRO DIRECTIVO

JUNTA DIRECTIVA

Paola Margarita Buendía García
Delegada Presidencia de la República

Oscar Rueda García
Viceministro de Turismo

Juan Mauricio Ramírez Cortés
Subdirector del Departamento Nacional de Planeación

Alvaro Balcázar Acero
Delegado del Director del Departamento Nacional de Planeación

DIRECTIVOS

Alberto Cardona Botero
Gerente General (E)

Diana Consuelo Blanco Garzón
Subgerente Financiero

Claudia Beatriz Nieto Mora
Subgerente de Contratación

Evelyn Julio Estrada
Asesora Jurídica

Oscar Ignacio Mejía Toro
Asesor de Control Interno

Diana Consuelo Blanco Garzón
Subgerente Administrativo (E)

Claudia Beatriz Nieto Mora
Subgerente Técnico (E)

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Adriana del Pilar Correa Lara
Coordinadora Área de Ejecución y Liquidación

Carlos Alberto Acosta Narváez
Coordinador Área de Ejecución y Liquidación

Germán Alfonso Rodríguez Silva
Coordinador Área de Estudios Previos

Ivan Abelardo Sarmiento Galvis
Coordinador Área de Contratación y Legalización

Flor María Morales Guerra
Coordinadora Área de Contabilidad y Presupuesto

José Manuel Melo Espejo
Coordinador Área de Pagaduría

Angela María Rico Posada
Coordinadora Área de Servicios Administrativos

Milena del Pilar Sandoval Gómez
Coordinadora Área de Tecnología de la Información

Jairo Martín Martínez Cabrera
Coordinador Área de Ejecución y Liquidación

Rodrigo Almeida Mora
Coordinador Área de Estructuración y Evaluación de Proyectos

Jairo Calderón Tique
Coordinador Área de Evaluación

Didia Consuelo Guzmán Hernández
Coordinadora Área de Fondo de Ejecución de Proyectos

Ramiro José Rodríguez Severiche
Coordinador Área de Negociación de Inversiones

Ydali Mogollón
Coordinadora Área de Recursos Humanos

Yenny Edith Alarcón Quiroga
Coordinadora Área de Procesos

Mary Yazmin Vergel Cardozo
Coordinadora Área de Gestión de Riesgos

COMITÉ EDITORIAL

Diseño y Diagramación:
Área de Gestión de Riesgos

Compilación, análisis y redacción:

Mary Yazmin Vergel Cardozo
Coordinadora Área de Gestión de Riesgos

María Johanna Bellaizan Castillo
Prof. Área de Gestión de Riesgos

Marcela Salamanca Villamarin
Prof. Área de Gestión de Riesgos

Carlos Andrés Mora Sanchez
Prof. Área de Gestión de Riesgos

Liliam Murillo Cordoba
Prof. Área de Planeación

Fotografía:

Julián Enrique Durán Florez - Comunicaciones y Relaciones Corporativas
Grupo de Ejecución de Proyectos - FONADE

ÍNDICE

ÍNDICE	3
1 RELACIÓN DE TABLAS	5
2 RELACIÓN DE GRÁFICOS	6
3 INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA	9
4 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	12
4.1 SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	12
4.2 PARTICIPACION DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	13
4.3 PARTICIPACION DE FONADE EN LOS SECTORES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL	14
4.4 GESTION DE CONVENIOS DE GERENCIA DE PROYECTOS	14
4.4.1 SECTOR EDUCACION	14
4.4.2 CULTURA, RECREACION Y DEPORTE	15
4.4.3 COMUNICACIONES	16
4.4.4 PROTECCION SOCIAL	17
4.4.5 AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	17
4.4.6 AGROPECUARIO	19
4.4.7 MINAS Y ENERGIA	19
4.4.8 ACCION SOCIAL	20
4.4.9 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	21
4.4.10 VIAS Y URBANISMO	22
4.4.11 DEFENSA Y JUSTICIA	22
4.4.12 GESTION DE CONVENIOS DE ESTRUCTURACION DE PROYECTOS	23
4.5 GESTION DE CONVENIOS DE EVALUACION DE PROYECTOS	24
4.6 GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS NO REEMBOLSABLES, RNR	25
5 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	29
5.1 GESTIÓN FINANCIERA	31
5.1.1 DESEMPEÑO DE INGRESOS Y GASTOS	32
5.1.2 ESTRUCTURA DEL BALANCE	33
5.1.3 INDICADORES FINANCIEROS	36
5.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL	37
5.2.1 FUENTES	38
5.2.2 APLICACIONES	39
5.3 GESTIÓN DE INVERSIONES	42
5.3.1 EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	42
5.3.2 ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO	43
5.3.3 RENTABILIDAD DEL PORTAFOLIO	44

7	GESTIÓN DE OPERACIÓN	46
7.1	APERTURA DE PROCESOS DE SELECCIÓN	46
7.2	EVALUACIÓN DE PROCESOS DE SELECCION	47
7.3	CONTRATACIÓN	48
8	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSO HUMANO	50
8.1	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	50
8.2	GESTIÓN DE PAGOS	50
8.3	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	51
8.3.1	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	51
8.3.2	SALUD OCUPACIONAL	51
8.3.3	BIENESTAR SOCIAL	51
8.4	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	52
8.5	GESTIÓN DOCUMENTAL	52
8.6	PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS, PQR	52
8.7	GESTION TECNOLÓGICA	52
8.8	GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	53
8.8.1	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	53
8.9	GESTIÓN DE CONCILIACIÓN Y DEFENSA JUDICIAL	54
8.9.1	SOLICITUDES DE CONCILIACIÓN	54
8.9.2	ESTADO ACTUAL DE PROCESOS JUDICIALES	54
9	GESTIÓN DE CONTROL, RIESGOS Y PLANEACIÓN	56
9.1	MECI Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO - SCI	56
9.1.1	MECI	56
9.1.2	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	57
9.2	GOBIERNO CORPORATIVO	57
9.3	RESPONSABILIDAD SOCIAL	57
9.4	CONTROL INTERNO	58
9.4.1	EVALUACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO FONADE - CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	58
9.4.2	EVALUACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO PROYECTO PLAYA BLANCA BARÚ - CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	59
9.5	AUDITORIA INTERNA	59
9.6	GESTIÓN DE RIESGOS	59
9.6.1	RIESGO DE LIQUIDEZ	60
9.6.2	RIESGO DE MERCADO	61
9.6.3	RIESGO DE SOLVENCIA Y CONTRAPARTE	65
9.6.4	RIESGO OPERATIVO	65
9.6.5	PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	66
9.7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	67

INFORME DE GESTIÓN 2010

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO - FONADE

1 RELACIÓN DE TABLAS

	Página
Tabla No. 01 - VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS 2007 A 2010	12
Tabla No. 02 - CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	13
Tabla No. 03 - VALOR DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 DISTRIBUIDOS EN LOS OBJETIVOS DEL PND 2006-2010	13
Tabla No. 04 - VALOR DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 DISTRIBUIDOS POR SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL	14
Tabla No. 05 - ESTABELCIMIENTOS PENITENCIARIOS	23
Tabla No. 06 - CONVOCATORIAS NACIONALES Y REGIONALES FONDO EMPRENDER	25
Tabla No. 07 - RECURSOS NO REEMBOLSABLES APROBADOS EN 2010	27
Tabla No. 08 - VALOR DE DEPÓSITOS Y EXIGIBILIDADES POR CLIENTE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	35
Tabla No. 09 - INDICADORES FINANCIEROS	36
Tabla No. 10 - PRESUPUESTO DE FUENTES APROPIACIÓN AÑO 2009 - 2010	37
Tabla No. 11 - PRESUPUESTO DE APLICACIONES APROPIACIÓN AÑO 2009 – 2010	37
Tabla No. 12 - EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE FUENTES AÑOS 2009 Y 2010	38
Tabla No. 13 - EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE APLICACIONES AÑOS 2009 Y 2010	40
Tabla No. 14 - DETALLE GASTOS ADMINISTRATIVOS	40
Tabla No. 15 - VALOR DE REGISTROS PRESUPUESTALES	41
Tabla No. 16 - AHORROS POR DESARROLLO DE PROCESOS DE SELECCIÓN	47
Tabla No. 17 - TRÁMITE DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - 2010	50
Tabla No. 18 - DISTRIBUCION DEL VALOR DE PAGOS – 2010	50
Tabla No. 19 - SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL PARA EL PERSONAL DE PLANTA - 2010	51
Tabla No. 20 - EVENTOS DE INTEGRACIÓN Y CELEBRACIONES – 2010	52
Tabla No. 21 - EVENTOS DEPORTIVOS – 2010	52
Tabla No.22 - NÚMERO Y VALOR DE RECLAMACIONES SOMETIDAS AL COMITÉ DE CONCILIACIÓN Y DEFENSA JUDICIAL DURANTE LOS AÑOS 2009 Y 2010	54
Tabla No. 23 - NATURALEZA DE LOS PROCESOS JURÍDICOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	54
Tabla No. 24 - CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN - 2010	58
Tabla No. 25 - CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN, PROYECTO BARÚ - 2010	59
Tabla No. 26 - PROMEDIO MENSUAL DEL VaR Y VALOR DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	64
Tabla No.27 - CUMPLIMIENTO DE LÍMITES DE PÉRDIDAS MÁXIMAS DEL PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS Y DE PROYECTOS	64
Tabla No. 28 - NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2007 -2010	68

INFORME DE GESTIÓN 2010

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO – FONADE

2 RELACIÓN DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico No. 01 - NÚMERO DE CONVENIOS SUSCRITOS	12
Gráfico No. 02 - VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS	12
Gráfico No. 03 - CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	13
Gráfico No. 04 - PARTICIPACIÓN DE LOS CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 EN LOS OBJETIVOS DEL PND 2006-2010	13
Gráfico No. 05 - PARTICIPACIÓN DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 POR SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL	14
Gráfico No. 06 - EVOLUCIÓN DE MÁRGENES Y NIVELES DE RENTABILIDAD	31
Gráfico No. 07 - EVOLUCIÓN INGRESOS 2008 – 2010	32
Gráfico No. 08 - COMPOSICIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES – 31 DE DICIEMBRE DE 2010	32
Gráfico No. 09 - EVOLUCIÓN DE GASTOS 2008 – 2010	32
Gráfico No. 10 - COMPOSICIÓN DE GASTOS OPERACIONALES – DICIEMBRE DE 2010	33
Gráfico No. 11 - ESTRUCTURA DEL BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2010	33
Gráfico No. 12 - COMPOSICIÓN ACTIVOS TOTALES – 31 DE DICIEMBRE 2010	33
Gráfico No. 13 - COMPOSICIÓN PASIVO A 31 DE DICIEMBRE 2010	34
Gráfico No. 14 - COMPOSICIÓN PATRIMONIO A 31 DE DICIEMBRE 2010	36
Gráfico No. 15 - EJECUCIÓN DE INGRESOS POR RUBROS	38
Gráfico No. 16 - EJECUCIÓN RENDIMIENTOS FINANCIEROS	39
Gráfico No. 17 - CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN POR LÍNEAS DE NEGOCIO	39
Gráfico No. 18 - EJECUCIÓN POR RUBRO GASTOS ADMINISTRATIVOS	40
Gráfico No. 19 - EJECUCIÓN POR GASTOS DE INVERSIÓN	41
Gráfico No. 20 - EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE FONADE	42
Gráfico No. 21 - COMPOSICIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE FONADE	42
Gráfico No. 22 - EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS	42
Gráfico No. 23 - EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2008 A 2010 (MILLONES DE PESOS)	43
Gráfico No. 24 - ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	43
Gráfico No. 25 - COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2010	43
Gráfico No. 26 - COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS A 31 DICIEMBRE DE 2010 DE 2010	43
Gráfico No. 27 - COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO POR PLAZOS A 31 DICIEMBRE DE 2010	44
Gráfico No. 28 - TOTAL PROCESOS DE SELECCIÓN 2007 – 2010	46
Gráfico No. 29 - EVOLUCION DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR MODALIDAD DE 2007 A 2010	46
Gráfico No. 30 - ACTIVIDADES ADICIONALES 2007 -2010	47
Gráfico No. 31 - ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 2007 -2010	47
Gráfico No. 32 - PROCESOS DE SELECCIÓN EVALUADOS 2007 – 2010	47
Gráfico No. 33 - AHORROS ASOCIADOS A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 2007-2010	48
Gráfico No. 34 - PROPUESTAS EVALUADAS	48
Gráfico No. 35 - NÚMERO DE CONTRATOS SUSCRITOS 2007 - 2010	48
Gráfico No. 36 - VALOR DE CONTRATOS SUSCRITOS 2007 -2010	48
Gráfico No. 37 - DISTRIBUCION DEL VALOR DE PAGOS - 2010	50
Gráfico No. 38 - DISTRIBUCION DEL NÚMERO DE PAGOS – 2010	51
Gráfico No. 39 - COMPOSICIÓN DE LOS PROCESOS JURÍDICOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	54

	Página
Gráfico No. 40 - ACTIVIDADES DE LA ASESORIA DE CONTROL INTERNO - 2010	58
Gráfico No. 41 - EVOLUCIÓN INDICADOR DE RIESGO DE LIQUIDEZ – IRL ENE – DIC 2010	61
Gráfico No. 42 - EVOLUCIÓN VaR MÉTODO ESTANDAR ENE – DIC 2010	62
Gráfico No. 43 - EXPOSICIÓN RIESGO DE MERCADO POR BANDA – DICIEMBRE 2010	62
Gráfico No. 44 - EXPOSICIÓN AL RIESGO DE MERCADO POR ZONA Y ESCALERA	62
Gráfico No. 45 - EVOLUCIÓN VALOR EN RIESGO DIVERSIFICADO DE OPERACIONES DE TESORERÍA	63
Gráfico No. 46 - EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE REFERENCIA DE LOS TES 2010	63
Gráfico No. 47 - COMPOSICIÓN DEL VALOR EN RIESGO POR TIPO DE INSTRUMENTO FINANCIERO	65
Gráfico No. 48 - NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2007 -2010	68



Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



INFRAESTRUCTURA Y DOTACIÓN ESCOLAR
Dotación y mejoramiento aulas Manaure (Guajira)

INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

3 INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA

En el presente informe de gestión, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE condensa los principales logros de la entidad en pro del mejoramiento continuo de sus servicios, procesos y procedimientos para el beneplácito de nuestros clientes y el beneficio de las comunidades más necesitadas del país.

Gracias al trabajo conjunto entre el Equipo de FONADE, nuestros socios y aliados, se logró cerrar de manera sobresaliente con los retos y compromisos establecidos en el Plan Estratégico 2007 – 2010, en el proceso de consolidación de la entidad como Agencia Estatal de Desarrollo. En 2010, en medio de un comportamiento de los mercados que desaceleró la gestión y ejecución de proyectos de todas las entidades gubernamentales, en un entorno de elecciones presidenciales con restricciones para celebración de contratos con recursos públicos por más de cinco meses, cambios directivos y procesos de empalme, FONADE logró:

- Superar la meta de suscripción de convenios para el periodo 2007 – 2010, establecida en 2 billones de pesos, en un 19,3%.
- Suscribir en 2010, 77 nuevos convenios, por valor superior a los \$242.600 millones.
- Apoyar al Gobierno Nacional en el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 mediante la ejecución durante el 2010 de 151 convenios por valor de \$ 3,9 billones, los cuales contribuyen así: el 34,8% apoyan el objetivo de Crecimiento Alto y Sostenido la Condición para un Desarrollo con Equidad; 23,6% aportan al objetivo de Reducción de la Pobreza, Promoción del Empleo y la Equidad; 23,1% a la Política de Defensa y Seguridad Democrática y el 10,5% al objetivo de una Gestión Ambiental y del Riesgo que promueva el Desarrollo Sostenible.
- Cerrar 778 procesos de selección de contratistas para nuestros clientes con un presupuesto oficial de \$705.383 millones y suscribir 3.375 contratos por un valor de \$540.000 millones.
- Ratificar la vigencia de sus certificaciones en las normas técnicas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008 por tres años más (en cumplimiento de la Ley 872 de 2003 y de sus decretos reglamentarios) aspecto que evidencia la continua disposición de la entidad para fortalecer sus procesos misionales en pro de brindar mayores estándares de calidad y efectividad, como respuesta a las necesidades de sus clientes.

Así mismo, respondiendo a la Política de Inversión Social Responsable de FONADE, en 2010 se financiaron con recursos propios 32 proyectos por un valor superior a los \$5.750 millones. Así mismo, entregó otros 20 proyectos aprobados en vigencias anteriores, representados en obras de infraestructura turística, educativa, recreo-deportiva, cultural, de restauración de patrimonio histórico y transporte escolar.

Así pues, El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo presenta los logros obtenidos durante 2010 en su misión de materializar las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo gracias de la evaluación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos que llevan bienestar y calidad de vida a las regiones de 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 2010 y cumple con los principios de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valuación, presentación y revelación¹.

¹ 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 contenidas en este informe 2010 frente a las presentadas en informes en años anteriores.

Igualmente, en 2010 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial No. 02 de Febrero de 2002, sobre derecho de autor y los derechos conexos² y lo dispuesto en la Ley 603 de 2000 sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

(Original firmado por)

ALBERTO CARDONA BOTERO

Gerente General (E)

² 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.



Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



VÍAS Y URBANISMO

Puente Quebrada Blanca (Vía Bogotá – Villavicencio)

GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO 2010

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

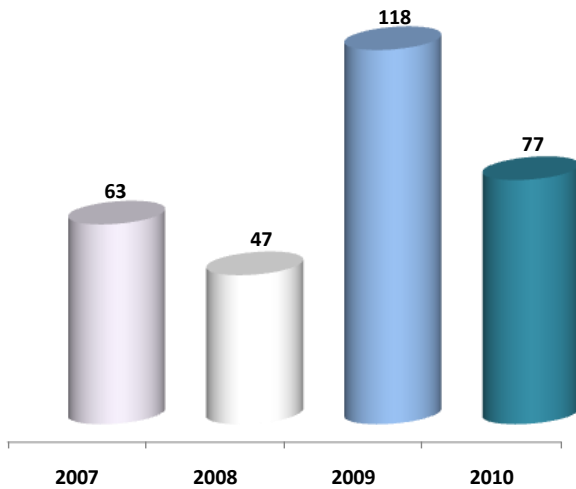
4 GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

En el año 2010 la gestión de las líneas de negocio se vio afectada por diferentes factores. En primer lugar, como resultado de la realización del proceso de elecciones presidenciales entró en aplicación en el primer semestre del año la Ley de Garantías Electorales, la cual imposibilitó la celebración de convenios interadministrativos para la ejecución de recursos públicos.

Por otra parte, surtido el proceso electoral se presentó un relevo en los cuadros directivos de las diferentes entidades y asimismo se presentó una desaceleración en la ejecución de proyectos de las entidades del Gobierno Central ante el proceso de formulación del Plan de Desarrollo 2011-2014.

De esta manera, en el último año se contrajo la suscripción de convenios para las diferentes líneas de negocio, registrando así 77 convenios suscritos frente a 118 en 2009.

GRÁFICO No. 01
NÚMERO DE CONVENIOS SUSCRITOS



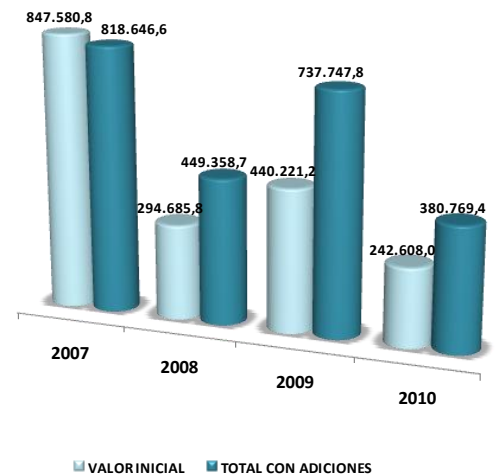
A su vez, en términos de valor, en el último año los convenios suscritos totalizaron \$242.608,0 millones respecto a \$440.221,1 millones en 2009. Además, en acuerdo con los clientes se adicionaron recursos a estos convenios con el objetivo de ampliar el alcance a los proyectos. Es así como se realizaron adiciones a los convenios suscritos en 2010 por \$5.624 millones y

adiciones a convenios de vigencias anteriores por \$132.537 millones.

Tabla No. 01
VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS 2007 A 2010

Año	Total suscritos sin adiciones (Millones de Pesos)	Total con adiciones (Millones de Pesos)
2007	\$847.580,8	\$818.647,6
2008	\$294.685,8	\$449.358,7
2009	\$440.221,2	\$737.747,8
2010	\$242.608,0	\$380.769,4
Total	\$1.825.095,8	\$2.386.522,5

GRÁFICO No. 02
VALOR DE CONVENIOS SUSCRITOS (MILLONES DE PESOS)



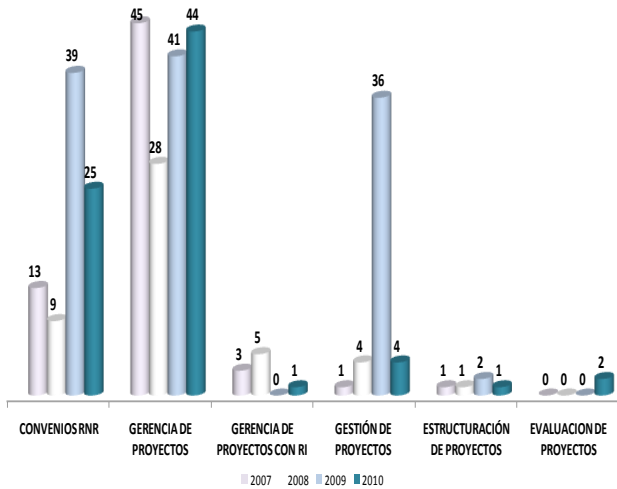
Con la gestión realizada en el 2010, FONADE totalizó negocios suscritos por \$2.3 billones, que equivalen al 119,3% del valor de las metas establecidas en el Plan Estratégico 2007-2010 de suscripción de convenios por valor de \$2 billones.

4.1 SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

En relación a la ejecución de convenios por las diferentes líneas de negocio, se suscribieron un total 305 convenios durante el cuatrienio 2007 a 2010, de los cuales el volumen más alto para el periodo acumulado fueron los suscritos bajo la Línea de Gerencia de Proyectos (158),

Gestión de Proyectos (45), Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales (9), Estructuración de Proyectos (5) y Evaluación de Proyectos (2). Se aclara que la Entidad en desarrollo de su política de Responsabilidad Social apoyó la ejecución de proyectos mediante el otorgamiento de Recursos No Reembolsables, RNR. De esta manera en el cuatrienio suscribió 86 convenios para este propósito.

GRÁFICO No. 03
CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO



Del total de convenios suscritos en el 2010, 44 se desarrollaron bajo la línea de gerencia de Proyectos, 4 bajo la línea de Gestión de Proyectos, 2 bajo la línea de Evaluación de Proyectos, 1 en la línea de Estructuración de Proyectos y 1 en la línea de Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales.

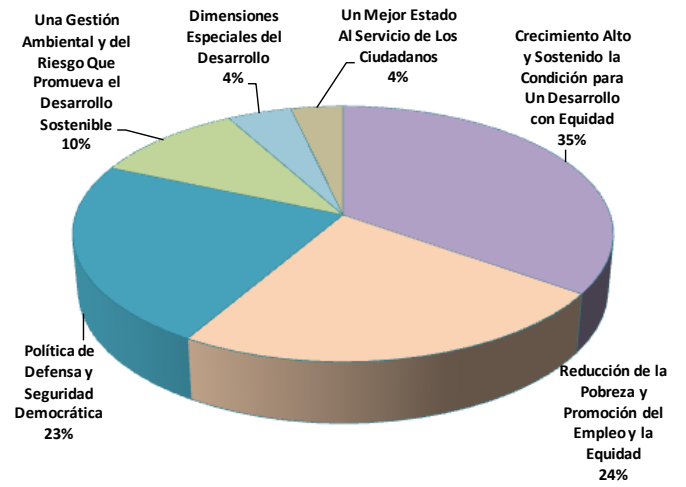
Tabla No. 02
CONVENIOS SUSCRITOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

Año	Convenios RNR	Gerencia de Proyectos	Gerencia de Proyectos con RI	Gestión de Proyectos	Estructuración de Proyectos	Evaluación de Proyectos	Total
2007	13	45	3	1	1	0	63
2008	9	28	5	4	1	0	47
2009	39	41	0	36	2	0	118
2010	25	44	1	4	1	2	77
Total	86	158	9	45	5	2	305

4.2 PARTICIPACION DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, en cumplimiento de sus lineamientos estratégicos ha participado activamente en la materialización de los objetivos y estrategias dispuestas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. En este sentido al cierre de 2010 se encontraban en ejecución 151 convenios los cuales fueron distribuidos teniendo en cuenta los 6 objetivos definidos en el Plan.

GRÁFICO No. 04
PARTICIPACIÓN DE LOS CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 EN LOS OBJETIVOS DEL PND 2006-2010



Como resultado de este análisis se encuentra que el 34,8% del valor de los convenios suscritos apoyan el objetivo de Crecimiento Alto y Sostenido la Condición para un Desarrollo con Equidad, un 23,6% aportan al objetivo de Reducción de la Pobreza y Promoción del Empleo y la Equidad, un 23,1% a la Política de Defensa y Seguridad Democrática y un 10,5% al objetivo de una Gestión Ambiental y del Riesgo que promueva el Desarrollo Sostenible.

Tabla No. 03
VALOR DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 DISTRIBUIDOS EN LOS OBJETIVOS DEL PND 2006-2010

Objetivo PND	Valor Total (Millones de pesos)	Número de Convenios
Crecimiento Alto y Sostenido la Condición para Un Desarrollo con Equidad	\$1.375.528,2	18

Objetivo PND	Valor Total (Millones de pesos)	Número de Convenios
Reducción de la Pobreza y Promoción del Empleo y la Equidad	\$932.793,1	4
Política de Defensa y Seguridad Democrática	\$910.421,7	66
Una Gestión Ambiental y del Riesgo Que Promueva el Desarrollo Sostenible	\$413.275,4	10
Dimensiones Especiales del Desarrollo	\$175.151,4	12
Un Mejor Estado Al Servicio de Los Ciudadanos	\$142.026,3	41
Total General	\$3.949.196,1	151

4.3 PARTICIPACION DE FONADE EN LOS SECTORES DE LA ADMINISTRACION NACIONAL

Para complementar el análisis de los aportes al Plan nacional de Desarrollo por parte de FONADE, se presenta a continuación la distribución de los convenios vigentes al 31 de Diciembre de 2010 vinculados a los diferentes Sectores de la administración nacional.

TABLA No. 04
VALOR DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
DISTRIBUIDOS POR SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL

Sectores de la Administración Nacional	Valor Total (Millones de pesos)	Número de Convenios
Defensa y Justicia	\$930.700,2	5
Comunicaciones	\$719.049,2	1
Educación	\$636.930,2	3
Agropecuario	\$403.350,7	11
Hidrocarburos y Minería	\$348.498,5	10
Transporte	\$310.192,6	40
Otros	\$228.347,1	3
Protección Social	\$188.805,3	2
Cultura, deporte y recreación	\$64.167,2	4
Acción social	\$62.962,8	25
Ambiente, vivienda y desarrollo territorial	\$50.642,3	32
Turismo	\$5.550,0	15
Total General	\$3.949.196,1	151

4.4 GESTION DE CONVENIOS DE GERENCIA DE PROYECTOS

4.4.1 SECTOR EDUCACION

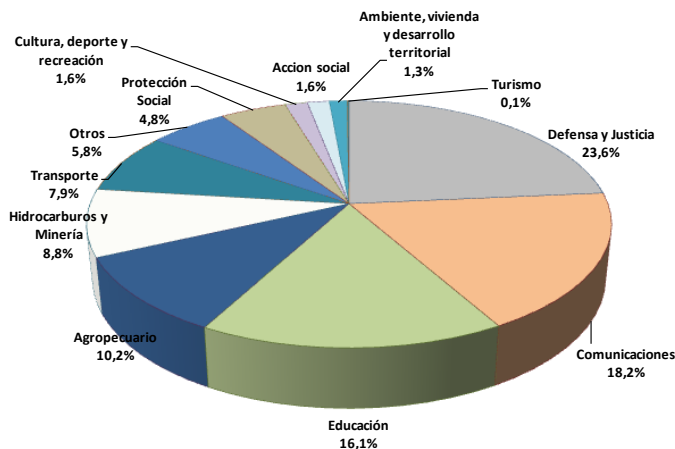


Infraestructura educativa "Potrerogrande", Cali (Valle)

FONADE apoya desde el año 2005 al Ministerio de Educación Nacional, MEN, en la ejecución de 230 **proyectos de construcción de infraestructura escolar oficial y dotación en 32 departamentos del país**, los cuales son financiados con recursos de mejoramiento y de ley 21 de 1982. Estos proyectos, de los cuales se han culminado 204, tienen por objetivo la ampliación de la cobertura escolar y la atención de instituciones afectadas

GRÁFICO No. 05

PARTICIPACIÓN DE CONVENIOS VIGENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 POR SECTOR DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL



De esta manera, se destaca la activa participación de FONADE en el desarrollo de los proyectos liderados por las entidades del Sector de Defensa y Justicia, 23,6%, seguido por el sector de Comunicaciones, 18,2% y el Sector de Educación, 16,1%.

por la violencia o por desastres naturales, beneficiando así a 50.800 alumnos mediante la construcción de 1.198 salones de clases y sus correspondientes servicios en un área total de 127.000 metros cuadrados.

En el marco de este mismo proyecto en el año 2010, FONADE suscribió con el MEN un nuevo convenio por valor de \$48.018 millones que beneficiará a cerca de 30.000 alumnos más y donde se proyecta construir cerca de 60 instituciones educativas que representan aproximadamente 50.000 metros cuadrados de nueva infraestructura educativa.

Entre los productos entregados en el año 2010 relacionados con este proyecto se destacan: 13 aulas construidas junto con sus baterías de baño en 3 instituciones educativas del municipio de Tumaco, Nariño, 3 aulas en el municipio de Novita, Chocó, 2 aulas en el Municipio de Achí, Bolívar, 18 aulas construidas en el municipio de San Marcos, Sucre, entre otros.

De otra parte, a través de dos convenios suscritos en el 2007 con el Ministerio de Educación Nacional, MEN, por valor superior a \$437.600 millones FONADE adelanta la construcción y dotación de nueva infraestructura educativa, para ser entregada en concesión en zonas rurales y en zonas urbano marginales. El proyecto comprende la construcción de 46 establecimientos educativos para los cuales se han adelantados las fases de: Búsqueda y viabilización de predios, concurso nacional de anteproyectos arquitectónicos, elaboración de diseños integrales y estudios técnicos, trámite de permisos y licencias, y Construcción, dotación y asesoría en la implementación de los procesos de concesión de la infraestructura educativa.

En el año 2010 FONADE entregó 4 de estas instituciones que beneficiarán a 17.280 estudiantes. Dos de estas infraestructuras educativas están ubicadas en la ciudad de Pereira³, uno en Cartagena⁴ y uno en Cali⁵.



Hogar Múltiple Semillas de Vida, Melgar (Tolima)

También en el marco de este mismo proyecto, se ejecutan quince obras de infraestructura y dotación, promovidas por el MEN y el ICBF, financiados con recursos del Conpes 115 para la Primera Infancia. En el 2010 se entregaron tres de estas obras⁶ y otros 8 Centros Infantiles se encontraban en construcción⁷, uno en fase de diseños y dos en proceso precontractual.

4.4.2 CULTURA, RECREACION Y DEPORTE



Biblioteca pública municipal de Aranzazu (Caldas).

A través de cuatro convenios suscritos con el Ministerio de Cultura en los años 2008 y 2009, FONADE adelanta acciones para la implementación y ejecución del **Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas, del Plan Audiovisual Nacional y para el fortalecimiento de la Biblioteca Nacional de Colombia.**

3 Infraestructura Educativa Ciudadela del Café e Infraestructura Educativa Tokio

4 Infraestructura Educativa Flor del Campo

5 Infraestructura Educativa Potrero Grande

6 En Guadalupe en Huila Agustín Codazzi en Cesar y Viterbo en Caldas

7 Solita-Caquetá, El Colegio – Cundinamarca, Aipe – Huila, El Banco – Magdalena, Guadalupe - Huila, Guapi – Cauca, Puerto Inirida – Guainía, Puerto Colombia – Atlántico, y Fonseca – Guajira)

En el marco de dos de estos convenios, 200841 y 200926, FONADE realizó la adquisición y entrega en Enero y Mayo de 2010 de 90 bibliotecas de cabeceras municipales y en Marzo de 2010 de 71 bibliotecas de proyectos especiales (cárceles, indígenas, afro-descendientes y rurales).

Asimismo, la Entidad adelanta acciones para dar cumplimiento a los convenios 2009116 y 2009118, que tienen el mismo objeto. Este último convenio, en el cual coopera el Banco de la República, tiene por objeto la adquisición de libros de la lista básica definida por el banco con destino a diferentes bibliotecas y material documental. Como resultado de la gestión realizada en Junio de 2010 fueron entregadas 40 bibliotecas de cabeceras municipales. Con la ejecución de estos proyectos se generaron 130 empleos directos, producto de la contratación de bibliotecarios.

Por otra parte, como resultado del convenio 2009120 suscrito también con el Ministerio de Cultura, FONADE adelantó la adquisición y entrega en Julio de 2010 de instrumentos de música tradicional a 40 municipios beneficiarios.

También, FONADE avanzó en la ejecución del convenio suscrito con la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte por valor de \$1.056,4 millones para la **Adquisición de Predios, Diseño, Construcción y Dotación de Equipamientos Culturales** en la ciudad de Bogotá. Para este fin, en el 2010, se efectuó el avalúo de predios en las localidades de Ciudad Bolívar y Usme.

Asimismo, en Diciembre de 2010, FONADE suscribió un nuevo convenio con esta misma Secretaria, por valor de \$777,6 millones para efectos de desarrollar la tercera fase del proyecto de **Adecuación, Fortalecimiento y Dotación de la Infraestructura Física, Técnica y Tecnológica del Planetario de Bogotá**, el cual será desarrollado en el 2011.

En materia de infraestructura deportiva, en Enero y Abril de 2010, FONADE realizó la entrega del estadio de softball y del estadio de Fútbol a la Gobernación de San Andres Islas, correspondiente al compromiso adquirido de adelantar el proyecto de **Construcción e Interventoría de Escenarios Deportivos en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina**, con ocasión de la realización de los XVIII juegos Deportivos Nacionales.

4.4.3 COMUNICACIONES



Municipio Digital.

En el 2010, FONADE continuó apoyando al Ministerio de Comunicaciones con la puesta en marcha de los diferentes proyectos del **Programa Agenda de Conectividad**: a) Gobierno en Línea, Intranet Gubernamental, y Contratación y Compras Electrónicas, b) Red de Gestores Sociales, c) Municipio Digital e) Red Universitaria de Alta Velocidad.

Entre las actividades desarrolladas en el 2010 se encuentran:

1. Servicio de acompañamiento y capacitación para la ejecución del ciclo de actualización y sostenibilidad en como apoyo para el cumplimiento de la fase de información y el avance en la fase de interacción de la estrategia de Gobierno en Línea en los entes territoriales para la zona 1 y para la zona 2. Mediante el cual se logró socializar a 11.258 personas en el tema de Gobierno en línea correspondientes a funcionarios, concejales, empresarios, estudiantes de últimos grados y comunidad en general de 738 municipios del país.
2. Desarrollo e implantación de una solución informática para el recaudo electrónico de obligaciones financieras de operadores del Fondo de Comunicaciones del Ministerio de Comunicaciones de Colombia.

4.4.4 PROTECCION SOCIAL

FONADE en convenio con el Instituto Colombiano del Bienestar Familiar adelanta diferentes **proyectos de infraestructura y dotación para la atención de primera infancia** en diferentes municipios del país, mediante los cuales se espera generar espacios de socialización para niños y niñas hasta de cinco años de edad, clasificados en niveles 1 y 2 de SISBÉN, con el fin de promover su desarrollo integral en cuanto a nutrición, salud, socialización y apostamiento pedagógico.

En el año 2010, como resultado de este proyecto se beneficiaron 960 niños y 144 madres comunitarias a través de la construcción y entrega de 8 hogares múltiples con su correspondiente dotación en los municipios de Sibundoy, San Miguel, Valle del Guamuez, Pacho, Pinillos, Chiquinquirá, Sahagún y La Plata y se encuentran en ejecución los de Santander de Quilichao, Corozal y Envigado.

Por otra parte, en el año 2010, FONADE continuó apoyando a la Secretaria Distrital de Integración Social, en la ejecución de **obras de remodelación, adecuación y reforzamiento estructural de los centros de desarrollo** y sedes de esta entidad. Entre los principales logros está la construcción del Centro de Servicios Minuto de Maria en Bogotá; así como las obras de reforzamiento estructural y remodelación de la infraestructura física de cuatro jardines infantiles por valor de \$3.101 millones y de la Casa del Archivo del distrito capital.

Así mismo, mediante convenio suscrito en el 2010 con el Fondo Mundial por valor de \$13.263,8 millones FONADE, a través de la línea de Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales, apoya la ejecución del proyecto de **“Uso de la inteligencia epidemiológica con participación social, para fortalecer la gestión del programa, mejorar el acceso al diagnóstico y tratamiento y ejecución de intervenciones eficaces para la prevención y control de la malaria”**. En desarrollo de este proyecto en el último año se adquirieron equipos de cómputo e insumos, se realizó la dotación de laboratorios y se efectuó la adecuación y remodelación de dos de las sedes del Instituto Nacional de Salud, INS, así como capacitaciones a microscopistas y técnicos y la correspondiente gestión de certificación de los mismos por parte del SENA.

Del mismo modo, en el marco del convenio suscrito con el Ministerio de Protección Social en 2007 por valor total de \$53.900 millones, FONADE desarrolla el **Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de las Redes de Prestación de Servicios de Salud**, para el cual se llevó a cabo en el 2010 la auditoría externa a la información financiera y operacional del mismo y se realizó la capacitación al recurso humano de las IPS y DTS determinadas por el Ministerio, relacionado con la aplicación de las metodologías priorizadas de la caja de herramientas del sistema único de acreditación.

También, FONADE contribuye al desarrollo de los proyectos del Departamento Nacional de Planeación. Es así como a través del convenio 200835 por valor de \$44.834,2 millones para el desarrollo del **proyecto de mejoramiento y actualización del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales –SISBEN** se adelanta el proceso de identificación de las familias más pobres y vulnerables, mediante una encuesta en la que se miden características asociadas a la calidad de vida del grupo familiar, sus condiciones socioeconómicas, de vivienda y salubridad. Al cierre de Diciembre de 2010 se han validado 6.531.494 hogares, de los cuales 5.225.119 están en cabeceras municipales y 1.306.375 en zonas rurales.

Cerrando los compromisos adquiridos con la Secretaria Distrital de Salud, en Octubre de 2010, FONADE hizo entrega de diferentes equipos y dotación del Hospital Vista Hermosa localizado en ciudad bolívar Bogotá D.C, cuya construcción estuvo a cargo de FONADE y se culminó en Agosto de 2009.

4.4.5 AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL

Dando cumplimiento a los compromisos adquiridos con el INURBE en Liquidación, FONADE realizó en el 2010 la entrega de los **Proyectos de construcción de 105 mejoramientos de vivienda** ubicadas en el municipio de Trujillo – Valle del Cauca, así como de 36 unidades de Vivienda Nueva en las manzanas C y D del proyecto urbanización La Paz II y/o El Refugio en el mismo municipio.

Así mismo, FONADE en el 2010 continuó realizando la Supervisión para verificar la correcta ejecución de los subsidios familiares **de Proyectos de Vivienda Interés**

Social y prioritario con recursos otorgados por el Fondo Nacional de Vivienda, FONVIVIENDA, para vivienda nueva en suelo urbano. Como resultado de la gestión del convenio 197065, realizó la supervisión y certificación de 6.985 viviendas.



Proyectos de Vivienda de Interés Social, Medellín (Antioquia).

A su vez, el marco de la ejecución del convenio 209117 suscrito igualmente con FONVIVIENDA, FONADE realizó en 2010 la supervisión y certificación de 5.803 viviendas que corresponden al **Programa de Mejoramiento para vivienda Saludable**.

También en desarrollo del convenio 210017 suscrito en Junio de 2010 con FONVIVIENDA, por \$5.127,9 millones, FONADE realizó la supervisión y certificación de 6.561 viviendas que se enmarcan en las modalidades de adquisición de vivienda nueva, construcción en sitio propio y mejoramiento de vivienda.

Por otra parte, en desarrollo de los convenios suscritos en el año 2008 y 2009 con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, para el desarrollo de los **Planes Departamentales de Agua (PDA)**, FONADE gestionó en el 2010 los proyectos de gerencia asesora de los PDA de Guaviare, Guainía, Vaupés y Vichada, ejecutó la consultoría para el desarrollo de lineamientos de política para el aprovechamiento y reciclaje y la auditoría externa a la evaluación de proyectos por ventanilla única. También adelantó la conceptualización e implementación de una estrategia de comunicación, difusión y promoción de los PDA y efectuó el seguimiento a los programas de Agua y Saneamiento. De la misma manera, se adelantaron labores de generación de material de

difusión de las campañas "lavado de manos conteo" e impresión de ejemplares de la serie del plan departamental para el manejo empresarial de los servicios de agua y saneamiento.

Igualmente en el año 2010, FONADE contrató y entregó las obras de adecuación de las instalaciones del Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico para lo cual contrato la realización de estudios y diseños así como la construcción y dotación. Adicionalmente, FONADE efectuó los estudios previos y pliegos de condiciones mediante los cuales realizó el concurso de méritos con el objeto de seleccionar la firma encargada de la interventoría técnica, administrativa y financiera de este proyecto, con la cual el ministerio suscribió contrato en Febrero de 2010.



Proyecto MAVDT. Aprovechamiento quebrada Las Piedras para el acueducto de Pasto (Nariño).

En desarrollo del convenio 197045 suscrito con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial para la ejecución del **Proyecto de Agua Potable y Saneamiento Básico**, en el año 2010 se llevaron a cabo las siguientes actividades: a) Interventoría técnica, administrativa y financiera a los proyectos de agua potable y saneamiento básico contratados por las entidades territoriales, b) Ejecución de la consultoría e interventoría a fortalecimiento institucional y creación de empresas prestadoras de servicios públicos, c) Consultoría para la estructuración jurídica, financiera e institucional del esquema de vinculación de capital privado para la elaboración del diseño, construcción y operación del embalse regional del Quindío, y d) Contratación de la interventoría y obra del proyecto presentado por el Municipio de Choachí. En total se entregaron 23 proyectos en 13 departamentos del país.

En la misma línea, FONADE en desarrollo del convenio suscrito con el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial para el seguimiento de los convenios de uso de recursos de agua potable y saneamiento, enmarcados en el programa de bolsa territorial, se efectuaron las interventorías técnicas, administrativas y financiera a los proyectos de agua potable y saneamiento básico contratadas por las entidades territoriales. Asimismo se efectuó el seguimiento a la ejecución de 7 proyectos.

En el 2010, FONADE, mediante el convenio 210010 por valor de \$1.000 millones, se comprometió con el Ministerio de Minas y Energía a ejecutar el **Proyecto de Diseño y Ejecución de la Estrategia para la Gestión Nacional e Internacional de la Agenda Ambiental del Sector Minero Energético Colombiano**. En cumplimiento de estos compromisos FONADE adelantó la contratación de la consultoría que apoyará al Ministerio en la realización de los estudios y logística necesarios para concertar las agendas ambientales nacionales e internacionales; asimismo, en el último año se apoyó la publicación del libro “El Mejor de los Negocios” del cual se imprimieron y entregaron 1.000 ejemplares.

4.4.6 AGROPECUARIO



Exclusor - Distrito de riesgo Triángulo del Tolima (Tolima)

Siguiendo con la ejecución del Proyecto de **Adecuación de Tierras Distrito de Riego Triangulo del Tolima** liderado por el INCODER, y el cual gerencia FONADE desde el 2005, en Junio de 2010 se entregó la obra de construcción de una nueva vía, a nivel de red terciaria, de aproximadamente 5 km en la vereda Totarco Dinde, la cual resultaba afectada con el futuro llenado del embalse Zanja Honda. Con la construcción de esta vía se benefician 19.995 personas dentro del área de influencia,

de las cuales 17.502 pertenecen a las comunidades indígenas establecidas en la zona, para quienes es de importancia estratégica la misma como medio de transporte para la comercialización de sus productos agropecuarios.

4.4.7 MINAS Y ENERGIA

Mediante el convenio 196040 por valor de \$142.906.8 millones, FONADE ejecuta los proyectos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, que se relacionan a continuación: a) Consultoría e interventoría para los estudios geológicos, cuenca Chocó área de Buenaventura y cuenca Sinú – San Jacinto. b) Consultoría e interventoría para los estudios geológicos, geoquímica de rocas y crudos cuenca Choco área de Buenaventura, evolución térmica de la cuenca Sinú – San Jacinto y modelamiento estructural de la cordillera oriental. c) Consultoría e interventoría de gestión de información, recuperación de información técnica que se encuentra en las oficinas y distrito de Ecopetrol y preservación de información documental cargada en la base de datos Panagón.



Capacitación en “Aplicación del proceso de evaluación Ambiental Estratégica (EAE) para las actividades de exploración y producción costa afuera (E&P).

En desarrollo de este proyecto, en Abril de 2010 se hizo entrega del sistema de información del sector de hidrocarburos SIGH como herramienta de soporte a la gestión de información y toma de decisiones aplicando tecnologías y estándares que garantizaran la interacción con diferentes sistemas y usuarios.

Asimismo, FONADE, en cumplimiento de las obligaciones establecidas en el convenio 200954 suscrito con la ANH

por valor de \$6.076,8 millones, apoyó y coordinó la realización del evento de capacitación en “Aplicación del Proceso de Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) para las actividades de exploración y producción costa afuera (E&P)” que se realizó en Mayo de 2010.

4.4.8 ACCION SOCIAL

En materia de acción social, en el 2010 FONADE apoyó a la Consejería de Programas Especiales en la ejecución del proyecto “**Expansión de los Fondos de Microcréditos Gestionados Localmente para la Mitigación de la Pobreza Rural**”. Para esto FONADE adelantó la contratación del diagnóstico actual de los fondos rotatorios del Programa de Promoción de Derechos y Redes Constructoras de Paz y una consultoría para revisar la metodología de capacitación LEOS. Así mismo, se contrataron los facilitadores para el desarrollo de los planes de acción de las Redes Sociales de Apoyo- RSA, mediante el acompañamiento y seguimiento al proceso de ejecución de las acciones propuestas con especial énfasis en la estrategia de generación de ingresos de los municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cesar, Chocó, Putumayo, Santander y Valle del Cauca.

De la misma manera, se adelantaron diferentes actividades en desarrollo del **Programa de Apoyo a Personas con Discapacidad**, entre las que se destacan la contratación de consultorías para las organizaciones de personas con discapacidad de diferentes municipios y servicios de apoyo logístico, de desarrollo de materiales y de interpretación del lenguaje colombiano de señas requeridos para la realización de talleres de capacitación. Con la ejecución de estos proyectos se benefició la población rural de 62 municipios de los departamentos de Antioquia, Casanare, Guainía, Guaviare, Magdalena, Meta, Putumayo, Quindío y Risaralda.



Inauguración de la ludoteca en Barrancas (La Guajira)

Fuente: <http://cppe.presidencia.gov.co/Paginas/AltaConsejeria.aspx>

Por otra parte, la Entidad contribuyó con el desarrollo del **Programa de Acción contra Minas Antipersonal**, para el cual en el 2010 se adelantó el estudio de investigación para la identificación de alternativas para impulsar la inclusión socioeconómica de las víctimas de Minas Antipersonal - MAP y Municiones Sin Explotar – MUSE y también se llevó a cabo el estudio del impacto social y económico por causa de estos artefactos a fin de identificar y clasificar las áreas del país afectadas y priorizar las intervenciones en acción integral contra minas.

En la misma línea, en el año 2010 se adelantaron diferentes gestiones del **Proyecto de Implantación del Programa Nacional de Prevención de Accidentes por Minas Antipersonales y Atención a Víctimas**, el cual apoya FONADE a través de los convenios 200904 y 210004 suscritos con el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. En este contexto se concentraron acciones para el desminado humanitario y la educación del riesgo por minas para que la comunidad AICMA en Colombia actúe conforme a un marco de acción común y se pueda reducir, efectivamente, el riesgo provocado por las MAP y MUSE a niveles que permiten a los colombianos vivir sin la restricciones impuestas por la contaminación de dichos artefactos y, a los sobrevivientes, disfrutar de la plena restitución de sus derechos fundamentales.



Elección de representantes ante el Comité Departamental de Derechos Humanos y DIH

Fuente: <http://santander.gov.co>

FONADE igualmente gestiona el proyecto de asistencia técnica al **Programa Presidencial para los Derechos Humanos** del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, para el cual en el año 2010 se

orientaron acciones a la difusión, conocimiento, comprensión e interiorización de los derechos fundamentales de los colombianos, así como del acato de fallos de la Corte Interamericana de Derecho Humanos.

También, colabora con la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y para la participación Ciudadana con la logística para la realización de espacios de interacción y diálogo permanente entre los ciudadanos de las entidades del orden territorial y el Gobierno Nacional a través de consejos comunales, acuerdos para la prosperidad y/o actos públicos organizados por la Alta Consejería.

Por último, se destaca el apoyo que brinda la Entidad al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República para el desarrollo del **Programa Presidencial Colombia Joven**, para el cual FONADE gestionó en el 2010 la contratación de consultores para fijar políticas, planes y programas que contribuyan a la promoción social, económica y política de juventud; así mismo se adelantaron acciones relacionadas con el Sistema Nacional de Juventud establecido en la Ley 375 de 1997, cuyo objeto es el desarrollo de capacidades en los jóvenes que les permita asumir la vida de manera responsable y autónoma en beneficio propio y de la sociedad.

4.4.9 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Proyecto organización de archivos del ICBF.

Mediante el convenio 197063 suscrito en el año 2007 con el Instituto Colombiano de bienestar Social, por valor de

\$9.178 millones, FONADE apoya la gestión de archivos de esa institución.

Como resultado de esta labor, en el año 2010 se culminaron 220 diagnósticos sobre gestión documental y conservación de archivos del ICBF a nivel nacional; así mismo se entregaron 1.311 metros lineales de fondos acumulados inventariados y realmacenados, 7.313,7 metros lineales de archivos de gestión organizados y 29 metros lineales almacenados de archivos con biodeterioro, correspondientes a las regionales Valle del Cauca, Santander y Magdalena.

Continuando con los compromisos adquiridos en el convenio 195054, suscrito con Telecom en Liquidación, mediante el cual FONADE ejecuta la gerencia de los proyectos para la realización y entrega del inventario físico detallado de los bienes afectos a la prestación del servicio de telecomunicaciones propiedad de Telecom y las Telesociadas, durante el 2010 FONADE entregó la base de datos de información preliminar sobre inventario y avalúo de bienes de propiedad de afectos de las regionales Norte, Occidente, Oriente, Centro, Sur, así como toda la documentación de los estudios de títulos y avalúos realizados y sus correspondientes soportes, y la documentación de verificación y visitas de fibra óptica entre otra.

Por otra parte, FONADE está a cargo del proyecto de implementación de acciones estratégicas para la identificación, investigación, sanción y disminución de casos de corrupción en la administración pública para la vigencias 2009 y 2010, liderado por el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, y del proyecto control social y fortalecimiento de las entidades que administran las regalías: " Sembrar Regalías para Cosechar Desarrollo".

De esta manera, en el 2010 FONADE brindó asistencia para fortalecer la veeduría cívica en los diferentes órdenes y así poder diseñar políticas gubernamentales destinadas a promover la lucha contra la corrupción.

4.4.10 VIAS Y URBANISMO



Carretera la Soberanía: Pavimentación Paso Nacional por Cubara

Mediante el convenio suscrito en el año 2009 con el Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías, el Ministerio de Defensa Nacional y el Ejército Nacional por valor de \$277.328 millones, FONADE adelanta la ejecución de los proyectos de **la Carretera de la Soberanía y Transversal de la Macarena**, los cuales comprenden respectivamente el tramo La Lejía–Saravena, y el tramo San Juan de Arama - La Uribe – Colombia – Baraya.

El alcance de los proyectos comprende la realización de estudios y diseños, la gestión social, predial, ambiental, y el mejoramiento y construcción de las vías. En desarrollo del Proyecto la Macarena en Septiembre de 2010 FONADE entregó los estudios y diseños de esta vía y dentro del Proyecto de la Carretera de la Soberanía en Julio de 2010 entregó a la Alcaldía de Cubará las obras de pavimentación del Paso Nacional por Cubara (700 ML).

Por otra parte, en cumplimiento de las obligaciones adquiridas con el Instituto Nacional de Vías, INVIAS, FONADE realizó la entrega en Septiembre de 2010 del **Puente Vehicular Quebrada Blanca Localizado en la vía Bogotá — Villavicencio** Ruta 4006, cuya construcción e interventoría fueron contratadas y supervisadas por FONADE. El proyecto tuvo un costo total de \$11.887,6 millones.

También, FONADE culminó y entregó en Noviembre de 2010 las obras de reconstrucción, pavimentación y/o repavimentación de las vías Puerto López – Puerto Gaitán (k49+000 a k73+000) y la reconstrucción de la subrasante existente en estas mismas vías, obras por valor de \$21.602,8 millones. Al cierre del año 2010 se encontraba en proceso la realización de las obras de señalización

horizontal y vertical de la vía Puerto Lopez - Puerto Gaitán a fin de suscribir el acta de entrega y recibo de la vía entre FONADE e INVIAS.

4.4.11 DEFENSA Y JUSTICIA



Establecimiento Penitenciario y Carcelario La Picota (Bogotá D.C)

Con gran éxito avanza la ejecución del proyecto de Construcción y Dotación de Infraestructura Penitenciaria y Carcelaria del Orden Nacional, el cual gerencia FONADE como resultado del convenio suscrito en Diciembre de 2005 con el Ministerio del interior y de Justicia.

La inversión estimada para la ejecución del proyecto es de \$1 billón, de los cuales FONADE gerencia \$908.156,6 millones que son utilizados en los componentes de obra, interventoría y dotación estructural. De este valor, FONADE ha aportado recursos correspondientes a rendimientos financieros por valor de \$20.192 millones, \$1.400 en el año 2009 y \$18.792 en el año 2010.

El proyecto comprende la realización de los siguientes 10 establecimientos penitenciarios y carcelarios, que corresponden a un área aproximada construida de 420.401 M² equivalente a 411 edificaciones:

1. Establecimiento Penitenciario de Mediana y Mínima Seguridad en Acacias - Meta.
2. Establecimiento Carcelario en Bogotá D.C. - La Picota.
3. Establecimiento Penitenciario de Mediana y Mínima Seguridad y Reclusión de Mujeres en Cúcuta - Norte de Santander.
4. Establecimiento Penitenciario de Mediana y Mínima Seguridad y Carcelario en Florencia – Caquetá.
5. Establecimiento Penitenciario de Alta, Mediana y Mínima Seguridad en Guaduas - Cundinamarca.

6. Complejo Penitenciario de Alta, Mediana y Mínima Seguridad, Carcelario y Reclusión de Mujeres en Ibagué - Tolima.
7. Complejo Penitenciario de Alta, Mediana y Mínima Seguridad, Carcelario y Reclusión de Mujeres en Jamundí - Valle del Cauca.
8. Establecimiento Penitenciario de Mínima Seguridad, Carcelario y Reclusión de Mujeres en Medellín - Antioquia.
9. Establecimiento Penitenciario de Alta, Mediana y Mínima Seguridad en Puerto Triunfo - Antioquia.
10. Establecimiento Penitenciario de Mediana y Mínima Seguridad y Carcelario en Yopal - Casanare.

En Noviembre de 2010, como resultado del fallo de tutela, el Ministerio del Interior y de Justicia decidió desarrollar un nuevo proyecto que corresponde al Complejo Carcelario y Reclusión de Mujeres en Cartagena D.T.C.; de esta manera, el convenio suscrito con FONADE se amplió el plazo hasta Junio de 2012.

Con la ejecución de estos 11 proyectos de establecimientos penitenciarios se generarán 22.703 cupos. Al cierre de Diciembre de 2010 el avance en la ejecución de los proyectos se presenta en la Tabla No. 05.

TABLA No. 05
ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS

Proyecto	Cupos	Valor Convenio (Millones de Pesos)	Avance Proyecto	Fecha Entrega
Acacias	930	45.399	99.9%	Junio 2010
Bogotá	3.466	94.470	100%	Julio 2010
Cartagena	250	17.974	0,0%	No ha iniciado
Cúcuta	1.298	68.766	100,0%	Diciembre 2009
Florencia	1.469	77.344	99.8%	Diciembre 2010
Guaduas	2.984	90.016	94.2%	Esta en ejecución
Ibagué	2.974	141.523	100,0%	Agosto 2010
Jamundí	4.564	156.586	100,0%	Agosto 2010
Medellín	2.474	101.673	100,0%	Julio 2010
Puerto Triunfo	1.370	57.625	99,5%	Junio 2010
Yopal	924	56.781	100%	Diciembre 2010

Por otra parte, en Diciembre de 2010, FONADE suscribió convenio con FONSECON por valor de \$17.105,9 millones, con el objeto de gerenciar el proyecto de ejecución de obras adicionales y dotación de menaje para talleres, suministro de vehículos y la seguridad electrónica para los establecimientos de reclusión del orden nacional y la contratación de las correspondientes interventorías.

También en Diciembre de 2010 FONADE suscribió con la Superintendencia de Notariado y Registro, SNR, un nuevo convenio por valor de \$8.881,4 millones para adelantar diferentes proyectos de fortalecimiento institucional, entre estos la sistematización de los procesos administrativos y jurídicos de la SNR, la construcción de la nueva sede de la SNR en Bogotá D.C., la reposición y recuperación de la infraestructura registral del orden nacional, y el diseño e implementación del modelo tecnológico de gestión para la ventanilla única de registro a nivel nacional.

4.4.12 GESTION DE CONVENIOS DE ESTRUCTURACION DE PROYECTOS

FONADE dio cumplimiento en el año 2010 a los compromisos adquiridos desde el año 2009 con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, relacionados con la estructuración jurídica y financiera y puesta en marcha del esquema de vinculación de capital privado mediante concesión para la elaboración del diseño, **construcción y operación del Hotel El Isleño y del Centro de Convenciones de San Andrés Islas**. De esta manera, a partir de los estudios y análisis contratados con la firma Structure S.A Banca de Inversión se determinó el esquema más favorable, así mismo, FONADE adelantó los estudios previos y pliegos de condiciones y llevo a cabo el proceso de selección mediante licitación pública para la contratación del concesionario. Como resultado en Febrero de 2010, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo entregó a la Sociedad Hoteles Decamerón S.A. la concesión para la construcción, operación y mantenimiento del Hotel el Isleño y del Centro de Convenciones de San Andrés. Adicionalmente, FONADE efectuó los estudios previos y pliegos de condiciones mediante los cuales realizó el concurso de méritos con el objeto de seleccionar la firma encargada de la interventoría técnica, administrativa y financiera de este proyecto, con la cual el ministerio suscribió contrato en Febrero de 2010.

Por otra parte, en el 2010, FONADE desarrolló diferentes actividades para dinamizar los **procesos de enajenación de activos de la Nación** liderados por el Ministerio de Hacienda. En este sentido, se estructuró, con el apoyo de una firma de banca de inversión, un nuevo programa para la enajenación de la participación de la Nación en EBSA el cual fue aprobado en Mayo de 2010 mediante el Decreto 1515. Así mismo, se adelantó la gestión ante la

Superintendencia Financiera de Colombia para la inscripción de las acciones de esta compañía en el Registro Nacional de Valores y Emisores, como prerequisite para el inicio de la oferta de las acciones. También para el proceso de enajenación de la participación accionaria de la Nación en EPSA se contrató en Junio de 2010 mediante proceso público a la firma de banca de inversión, la cual realizó la debida diligencia y la correspondiente valoración de esta empresa. Una vez se presenten y evalúen los resultados de la valoración por parte del Consejo de Ministros se procederá a la emisión del Decreto de aprobación del programa de enajenación.

También, FONADE contrató en Diciembre de 2010 mediante proceso público de selección a la firma de banca de inversión que realizará la debida diligencia y valoración requerida para la **enajenación de las participaciones de la Nación en las empresas Gecelca S.A. ESP y Urrea S.A. ESP**. Al cierre de 2010 estas actividades estaban en proceso.

Con el objetivo de asesorar a la Nación en el diseño e implementación de la alternativa estratégica que permita optimizar el valor de la empresa **Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP**, FONADE contrató mediante proceso público a la firma de banca de inversión que realizó en Junio de 2010 el diagnóstico de la empresa, y cuyos resultados están siendo evaluados por la Nación.

4.5 GESTION DE CONVENIOS DE EVALUACION DE PROYECTOS

Con la evaluación de proyectos, FONADE brinda soporte técnico a las entidades públicas o privadas para agilizar la toma de decisiones sobre la viabilidad de los proyectos que les sean presentados para la consecución de recursos, generándoles ahorros a dichas entidades, reduciéndoles la carga operativa relacionada con la recepción de información, su revisión, clasificación, evaluación y aprobación, y garantizando de esta manera la asignación de los recursos para los proyectos viables.



Proyecto Fondo Emprender. FONADE – SENA.

Bajo esta línea, FONADE apoya desde el año 2003 al SENA en la gerencia del proyecto “Fondo Emprender”, que tiene por objeto financiar las iniciativas empresariales presentadas a través de los centros de formación del SENA y las instituciones de educación media y superior, públicas y privadas, reconocidas por el Estado. En este contexto en el 2010, la Entidad realizó la evaluación de las iniciativas o planes de negocio que se presentaron en las 8 convocatorias nacionales y las 10 convocatorias regionales cerradas en el 2010, y realizó el seguimiento de las empresas con asignación de recursos de las convocatorias nacionales sexta, séptima y octava.

Asimismo, realizó la apertura de 10 nuevas convocatorias, de las cuales 1 fue a nivel nacional con un presupuesto de \$15.000 millones y 9 convocatorias a nivel regional con un presupuesto de \$10.648 millones. En total, FONADE evaluó 1.492 planes de negocio, emitiendo concepto de viabilidad a 231 de ellos, a los cuales se asignaron recursos por \$ 13.817 millones.

De esta manera, desde el 2004 FONADE ha contribuido a la evaluación de 10.566 iniciativas de emprendimiento mediante la apertura de 77 convocatorias con un presupuesto total de \$163.579 millones y recursos asignados por \$134.097 millones.

TABLA No. 06
CONVOCATORIAS NACIONALES Y REGIONALES FONDO EMPRENDER

ITEM	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
CONVOCATORIAS NACIONALES								
Convocatorias Nacionales	2	1	-	2	2	2	1	10
Planes de negocio evaluados	981	1161		2406	1776	1377	1307	9.008
Planes de negocio Viables	439	338	-	647	366	260	204	2254
Planes de negocio en ejecución	439	338	-	647	183	171	204	1982
Presupuesto convocatoria (Millones \$)	\$ 30.135	\$ 21.040	\$ 0	\$ 34.377	\$ 10.500	\$ 0	\$ 15.000	\$ 111.052
Valor asignado (Millones \$)	\$ 26.276	\$ 21.040	\$ 0	\$ 34.278	\$ 10.431	\$ 9.994	\$ 13.395	\$ 115.414
CONVOCATORIAS REGIONALES								
Convocatorias Regionales	0	6	8	23	13	8	9	67
Planes de negocio evaluados	0	49	207	543	327	247	185	1558
Planes de negocio Viables	0	15	68	147	74	54	27	385
Planes de negocio en ejecución	0	15	53	144	77	54	6	349
Presupuesto convocatoria (Millones \$)	\$ 0	\$ 1.940	\$ 3.927	\$ 19.923	\$ 10.799	\$ 5.290	\$ 10.648	\$ 52.527
Valor asignado (Millones \$)	\$ 0	\$ 920	\$ 2.592	\$ 8.132	\$ 3.989	\$ 2.628	\$ 422	\$ 18.683
TOTAL								
Total Convocatorias	2	7	8	25	15	10	10	77
Planes de negocio evaluados	981	1210	207	2949	2103	1624	1492	10566
Planes de negocio Viables	439	353	68	794	440	314	231	2639
Planes de negocio en ejecución	439	353	53	791	260	225	210	2331
Presupuesto convocatoria (Millones \$)	\$ 30.135	\$ 22.980	\$ 3.927	\$ 54.300	\$ 21.299	\$ 5.290	\$ 25.648	\$ 163.579
Valor asignado (Millones \$)	\$ 26.276	\$ 21.960	\$ 2.592	\$ 42.411	\$ 14.420	\$ 12.622	\$ 13.817	\$ 134.097

4.6 GESTIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS CON RECURSOS NO REEMBOLSABLES, RNR



MALECÓN TURÍSTICO DE TAGANGA (MAGDALENA)

En cumplimiento de su política de Responsabilidad Social FONADE ha contribuido desde el año 2000 con la ejecución de proyectos de desarrollo prioritarios,

mediante la financiación de los mismos a través de sus excedentes financieros. La financiación con Recursos no Reembolsables está reglamentada en el Acuerdo No. 01 de 2004, expedido por la Junta Directiva de FONADE, el cual establece que el financiamiento No Reembolsable se destinará a impulsar proyectos en sectores tales como: cultura y deporte, transporte, agropecuario, medio ambiente y saneamiento básico, gestión comunitaria, asistencia alimentaria, vivienda, salud y educación y en los demás sectores señalados en el Plan Nacional de Desarrollo.

En el 2010, la Junta Directiva aprobó la financiación de 32 nuevos proyectos con recursos no reembolsables por valor de \$5.750,2 millones, los cuales se relacionan en la Tabla No. 07. Así mismo, en este año FONADE culminó y entregó 20 proyectos localizados en 12 departamentos del país, en los cuales aportó recursos no reembolsables por valor de \$ 6.141,8 millones de vigencias anteriores.

Entre estos proyectos se destaca las obras para la recuperación del espacio público y la construcción del **Malecón Turístico en el corregimiento de Taganga** en el Departamento de Magdalena, por valor de \$3.150 millones. En este proyecto se llevó a cabo la construcción de la vía principal adoquinada, el muro perimetral contra playa, 19 kioscos de comidas, 3 baterías sanitarias, 1 modulo administrativo.



Placa polideportiva San Antonio (Tolima)

En materia de **infraestructura deportiva**, en el 2010 la Entidad entregó 12 proyectos para los cuales aportó un total de \$2.326,9 millones; entre estos se encuentran la construcción de 10 placas polideportivas en los municipios de Ocaña, Roberto Payán, Magüi, Villa de Leyva, Usiacuri, Fredonia, Santo Tomas, Luruaco, y Guapi y también se culminaron las obras de 2 coliseos municipales, uno de los cuales fue construido directamente por el municipio beneficiario.

De la misma manera, FONADE invirtió \$663,5 millones en la ejecución de proyectos de infraestructura y dotación

educativa, mediante los cuales se beneficiarán los estudiantes de 7 instituciones. Entre las actividades desarrolladas para la culminación de estos proyectos se destacan la realización de los estudios, diseños técnicos y la construcción de las obras de adecuación y de acceso y circulación interna del Colegio Marceliano Polo en el Municipio de Cerete, por valor de \$150 millones, las cuales fueron entregadas en Diciembre de 2010. También, FONADE entregó en Octubre de 2010 2 aulas y 1 batería sanitaria en la Institución Educativa Francisco de Paula del Municipio de Chinchiná para lo cual adelantó los estudios, diseños y las obras correspondientes, por valor de \$300 millones.

Así mismo, FONADE aportó recursos por \$188,5 millones para la ejecución de 4 Proyectos de Transporte Escolar mediante estímulo al uso de la bicicleta, beneficiando a los estudiantes de los centros Etnoeducativos Maracari y la Sabana en el Municipio de Manaure, de los centros Etnoeducativo Kamuchasain y Guachaquero en el Municipio de Riohacha a los cuales la Entidad entregó a cada uno en Junio de 2010 229 kits de bicicletas.



Proyecto de transporte escolar "FONADE te acerca"

Tabla No. 07
RECURSOS NO REEMBOLSABLES APROBADOS EN 2010

Fecha	Proyecto	Valor (Millones de pesos)
ene-10	Ampliación baterías sanitarias institución educativa técnica agroindustrial Juan XXIII municipio de Coyaima, Tolima	\$2,5
ene-10	Actividades pertinentes para el gran concierto nacional del 20 de julio de 2010	\$450,0
feb-10	Terminal de transporte y parqueadero público, municipio de angostura	\$80,0
feb-10	Ampliación área peatonal parque caldas de Popayán	\$60,0
mar-10	Ampliación del área peatonal del parque de caldas centro histórico municipio de Popayán	\$550,0
jul-10	Construcción placa polideportiva en el municipio de Cereté, Córdoba	\$170,6
jul-10	Transporte escolar mediante el estímulo del uso de la bicicleta para el centro educativo rural media luna JAWOU MPIO URIBIA, Guajira	\$50,9
jul-10	Transporte escolar mediante el estímulo del uso de la bicicleta para la institución educativa la Salle, Ocaña	\$54,8
jul-10	Transporte escolar mediante estímulo del uso de la bicicleta para la institución departamental loma del bálsamo, municipio de Algarrobo, Magdalena	\$50,4
jul-10	Proyecto playa blanca Barú	\$481,0
jul-10	Transporte escolar mediante estímulo al uso de la bicicleta para las instituciones educativas Maria Emma Mendoza y Jose Eduardo Guerra	\$65,0
ago-10	Primera etapa de la adecuación del coliseo polideportivo en el municipio de Anserma, Caldas	\$125,5
ago-10	Estudios, diseño y construcción de la placa polideportiva, en el municipio de Girón, Santander	\$156,0
ago-10	Estudios, diseños y construcción de una cancha sintética y obras complementarias en el municipio de Belén de Umbría, Risaralda	\$182,0
ago-10	Estudios diseños y construcción de una placa polideportiva y obras complementarias en el municipio de San Carlos, Antioquia	\$168,0
ago-10	Estudios diseños y construcción de una placa polideportiva en el municipio de San Roque, Antioquia	\$156,0
ago-10	Estudios diseños y construcción de una placa polideportiva en el municipio de Viterbo, Caldas	\$160,0
ago-10	Transporte escolar mediante estímulo al uso de la bicicleta para el centro educativo indígenas rural nº 6 municipio de Maicao, Guajira	\$51,0
ago-10	Revisión y ajuste a los estudios y diseños técnicos y construcción de una cubierta y obras complementarias en el municipio de Girardot	\$200,0
ago-10	Revisión y ajuste de los estudios, diseños y la construcción de una placa polideportiva y obras complementarias para la primera etapa del coliseo en el municipio de Togui, Boyacá	\$160,0
ago-10	Estudios diseños y construcción de una placa polideportiva en el municipio de palestina, caldas	\$156,0
ago-10	Estudios, diseños y construcción de una placa polideportiva en el municipio de Montenegro, Quindío	\$151,0
ago-10	Aulas virtuales para la institución educativa diversificada distrital - CEDID San Pablo de la localidad de Bosa, Bogotá D.C.	\$49,5
ago-10	Construcción de una placa polideportiva en el parque principal del municipio de la vega, cauca	\$179,5
sep-10	Proyecto playa blanca Barú	\$614,8
oct-10	Construcción de la institución educativa Santiago Perez, municipio de Ataco, Tolima	\$232,9
oct-10	Adecuación de una placa polideportiva y cubierta en el municipio de Puerto Triunfo, Antioquia	\$140,0
oct-10	Programa de capacitación para el mejoramiento de vivienda en la isla Barú Cartagena, en las veredas de Alarca y Santa	\$120,0
oct-10	Implementación de un programa ingles para las oportunidades y la competitividad en la isla Barú 2010	\$100,0
oct-10	Ejecución de los estudios, diseños y construcción de la vía en el sector de Patan Beach en el municipio de Providencia, San Andrés	\$256,8
dic-10	Construcción de la 1ra etapa del cerramiento perimetral del coliseo municipal de pueblo rico, Risaralda	\$20,0
dic-10	Construcción de dos canchas polideportivas y obras complementarias en las piscinas nº3 y 6 de la vía perimetral de la ciénaga de la virgen, Cartagena D.T	\$356,0
TOTAL RNR APROBADOS EN AÑO 2010		\$5.750,2



Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



ESTABLECIMIENTOS PENITENCIARIOS

Complejo Penitenciario y Carcelario, Ibagué (Tolima)

GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL 2010

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

5 GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

BALANCE GENERAL DETALLADO

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO					
Estados Financieros - Balance General					
Cifras en Millones de Pesos					
	Cierre			Variación Anual	
	31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10	Absoluta	Relativa
Activo	1,148,906.7	1,156,471.4	997,927.64	-158,543.7	-13.7%
Disponible	277,776.4	320,128.1	334,630.6	14,502.6	4.5%
Caja	0.0	3.9	2.1	-1.9	-47.9%
Bancos-Otras entidades Fin.	277,786.4	320,134.1	334,628.6	14,494.5	4.5%
Recursos Propios	8,605.9	73,055.8	31,624.7	-41,431.1	-56.7%
Proyectos	269,180.5	247,078.3	303,003.8	55,925.6	22.6%
Provisión Sobre el Disponible	-10.0	-10.0	0.0	10.0	-100.0%
Inversiones	790,140.3	760,395.2	584,483.1	-175,912.1	-23.1%
Recursos Propios	193,413.8	198,957.4	185,627.9	-13,329.5	-6.7%
Proyectos	596,726.5	561,437.8	398,855.2	-162,582.6	-29.0%
Cartera de Créditos Neta	1,858.2	0.0	0.0	0.0	
Cartera Bruta	4,679.5	1,250.3	1,250.3	0.0	0.0%
Provisiones	-2,821.4	-1,250.3	-1,250.3	0.0	0.0%
Cuentas por Cobrar	10,606.0	4,960.4	5,353.5	393.2	7.9%
Intereses de Cartera	-6.4	0.2	0.3	0.1	47.3%
Comisiones	0.0	0.0	0.0	0.0	
Arrendamientos	49.3	109.8	0.0	-109.8	-100.0%
Venta de Bienes y Servicios	7,535.4	1,089.3	811.8	-277.5	-25.5%
Otras Cuentas por cobrar	4,465.0	6,722.3	6,529.3	-193.0	-2.9%
Otras Provisiones Cuentas por Cobrar	-1,437.2	-2,961.2	-1,987.8	973.4	-32.9%
Bienes Realiz. y Rec. en Pago	48,378.3	48,378.3	48,378.3	0.0	0.0%
Propiedades y Equipos	6,292.4	6,762.1	6,649.5	-112.6	-1.7%
Otros Activos	13,855.2	15,847.3	18,432.6	2,585.3	16.3%
Pasivos	1,044,493.2	1,051,611.5	895,733.4	-155,878.1	-14.8%
Depósitos y Exigibilidades	858,158.0	921,238.6	780,735.7	-140,502.8	-15.3%
Sobregiro Contable	0.0	0.0	0.0	0.0	
Cuentas por Pagar	175,255.3	113,853.1	91,362.7	-22,490.4	-19.8%
Otros Pasivos	4,049.7	5,776.6	3,040.5	-2,736.1	-47.4%
Pasivos Estimados y Provisiones	7,030.2	10,743.3	20,594.4	9,851.1	91.7%
Patrimonio	104,413.5	104,859.8	102,194.26	-2,665.6	-2.5%
Capital Social	57,150.4	57,150.4	57,150.4	0.0	0.0%
Reservas	16,878.2	21,578.5	31,734.9	10,156.4	47.1%
Superavit	11,714.7	11,398.9	11,000.0	-398.9	-3.5%
Resultados de Ejercicios Anteriores	0.0	0.0	0.0	0.0	
Resultados del Ejercicio	18,670.1	14,732.0	2,309.0	-12,423.0	-84.3%

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados	dic-2008	Cierre		Variación Anual 2010 - 2009	
		dic-2009	dic-2010	Absoluta	Relativa
Ingresos	148,395.0	126,016.1	97,546.4	-28,469.7	-22.6%
Operacionales	138,502.8	111,520.3	77,761.2	-33,759.1	-30.3%
Intereses	100,145.8	85,599.6	45,255.3	-40,344.3	-47.1%
Cartera	433.0	25.7	12.0	-13.8	-53.5%
Portafolio	99,712.8	85,573.9	45,243.3	-40,330.6	-47.1%
Proyectos	79,859.7	63,920.5	34,995.5	-28,925.0	-45.3%
Fonade	19,853.0	21,653.4	10,247.8	-11,405.6	-52.7%
Comisiones y/o Honorarios	37,593.6	25,837.7	32,489.4	6,651.8	25.7%
Otros Ingresos Operacionales	763.5	83.0	16.5	-66.5	-80.1%
Gastos y Costos	115,038.1	105,168.3	82,926.4	-22,242.0	-21.1%
Operacionales	112,836.5	100,799.0	71,414.13	-29,384.9	-29.2%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	74,416.1	59,537.5	32,959.3	-26,578.1	-44.6%
Financieros	3.3	337.0	39.8	-297.2	-88.2%
Pérdida en Valoración Inversiones Negociables e	0.0	0.0	27.6	27.6	
Pérdida en Valoración Inversiones Negociables e	0.0	32.8	10.3	-22.5	-68.7%
Comisiones	3.3	3.1	1.9	-1.1	-36.7%
Pérdida en Venta de Cartera	0.0	301.1	0.0	-301.1	-100.0%
Cambios	0.0	0.0	0.0	0.0	
Margen Financiero Bruto	64,083.4	51,645.9	44,762.1	-6,883.8	-13.3%
Gastos Funcionamiento	32,808.8	35,858.4	35,013.2	-845.2	-2.4%
Gastos de Personal	5,504.3	6,437.2	6,924.8	487.6	7.6%
Honorarios	15,456.5	19,102.3	19,006.0	-96.4	-0.5%
Impuestos	3,251.4	3,039.0	2,582.0	-457.0	-15.0%
Arrendamientos	404.2	157.4	34.8	-122.6	-77.9%
Contribuciones y Afiliaciones	771.8	459.4	373.9	-85.5	-18.6%
Seguros	368.8	338.8	622.4	283.6	83.7%
Mantenimiento y Reparaciones	178.6	202.8	213.6	10.8	5.3%
Adecuación de oficina	188.4	134.6	94.1	-40.6	-30.1%
Diversos	6,684.8	5,986.8	5,161.7	-825.1	-13.8%
Servicios de Aseo y Vigilancia	254.1	301.1	367.7	66.6	22.1%
Servicios Temporales	862.8	400.2	92.2	-307.9	-77.0%
Publicidad y Propaganda	66.8	62.2	113.4	51.2	82.3%
Servicios Públicos	706.6	703.5	661.8	-41.7	-5.9%
Gastos de Viaje	0.0	0.4	2.9	2.5	613.6%
Transporte	1,090.5	1,028.6	981.9	-46.6	-4.5%
Útiles de Papelería	100.0	61.8	108.4	46.6	75.3%
Otros	3,344.2	3,429.0	2,833.4	-595.6	-17.4%
	259.9	0.0	0.0	-259.9	-100.0%
Margen Operac. antes de Deprec. y Amortiza	31274.58951	15,787.4	9,748.9	-6,038.6	-38.2%
Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	5,868.2	5,066.2	3,401.8	-1,664.4	-32.9%
Provisiones Netas de Recuperación	4,468.4	3,447.4	1,342.4	-2,105.0	-61.1%
Provisiones	4,468.4	3,447.4	1,342.4	-2,105.0	-61.1%
Depreciaciones	1,072.4	1,091.5	1,392.3	300.8	27.6%
Amortizaciones	327.5	527.3	667.1	139.8	26.5%
Margen Operacional	25,406.4	10,721.3	6,347.1	-4,374.2	-40.8%
Ingresos No Operacionales	9,892.2	14,495.8	19,785.18	5,289.4	36.5%
Gastos No Operacionales	2,201.5	4,369.3	11,512.2	7,143.0	163.5%
Utilidad Antes de Impuestos	33,097.1	20,847.8	14,620.0	-6,227.8	-29.9%
Impuesto de Renta y Complementarios	14,426.9	6,115.8	12,311.0	6,195.2	101.3%
Ganancias (Excedentes) y Pérdidas	18,670.1	14,732.0	2,309.0	-12,423.0	-84.3%

5.1 GESTIÓN FINANCIERA

En el año 2010 el comportamiento de los mercados impactó desfavorablemente el desempeño de los portafolios de inversión afectando directamente los resultados de las entidades.

En efecto, el balance para los inversionistas del mercado Colombiano no fue satisfactorio, producto de la política monetaria expansionista implementada por el Banco de la República como estrategia para enfrentar la crisis financiera de finales del 2008. De esta manera, las tasas de interés se ubicaron en mínimos históricos. A su vez, el mercado cambiario enfrentó altas volatilidades ante la continua revaluación del peso frente al dólar y el mercado de deuda local se caracterizó por valorizaciones moderadas con respecto a las registradas en el 2009.

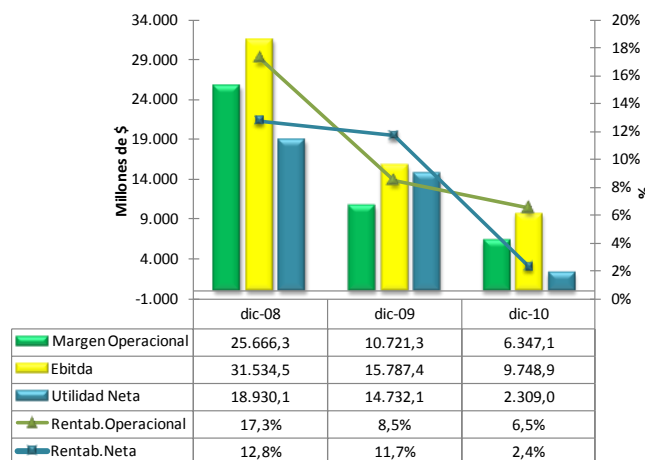
Cabe recordar que el 2009 fue un año atípico para las inversiones en los mercados de valores, en la medida que los precios de las acciones tuvieron valorizaciones con niveles récord en varios países del mundo; es así como a nivel local el Índice General de la Bolsa de Colombia (IGBC) alcanzó en ese año un crecimiento del 53,4% y los Títulos de Deuda Pública registraron valorizaciones cercanas al 20%.

De esta manera, tanto los depósitos a la vista como los demás activos de inversión tuvieron en 2010 rentabilidades inferiores a las obtenidas en 2009. Estos factores incidieron igualmente en los resultados de FONADE, y particularmente en la menor generación de ingresos por rendimientos financieros, a lo cual contribuyó también la disminución en el valor de las inversiones por efecto de la ejecución de recursos de los proyectos.

Es así como, la entidad registró al cierre de Diciembre de 2010 ingresos totales por \$97.546,4 millones, siendo inferiores en un 22,6% a los reportados en el 2009. Del total mencionado, el 58.2% corresponden a los rendimientos del portafolio de inversiones los cuales se redujeron el 47.1%. No obstante se destaca el buen comportamiento de los ingresos por Comisiones y/o Honorarios de la actividad misional, que se incrementaron en el 25,7% y disiparon el impacto de los resultados del portafolio. De esta manera al cierre del año 2010 las utilidades netas de la entidad se ubicaron en \$2.309,0 millones, cifra que presenta una disminución de \$12.423 millones frente a la del 2009.

Por otra parte, se alcanzaron utilidades operacionales por \$6.347,1 millones, que indican un margen operacional del 6,4% y un EBITDA de \$9.748,9 millones.

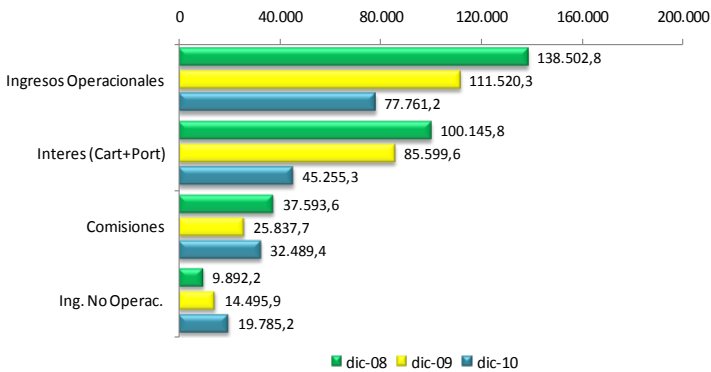
GRÁFICO No. 06
EVOLUCIÓN DE MÁRGENES Y NIVELES DE RENTABILIDAD



5.1.1 DESEMPEÑO DE INGRESOS Y GASTOS

Evolución y Estructura de Ingresos

GRÁFICO No. 07
EVOLUCIÓN INGRESOS 2008 – 2010

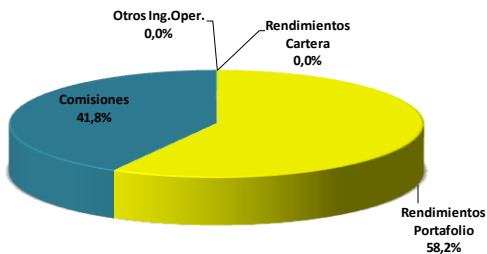


Los **Ingresos Operacionales**, que constituyen el 79,7% del total de ingresos percibidos a Diciembre de 2010, ascendieron a \$77.761,2 millones. La reducción del 30,3% que reportan frente a los registrados en Diciembre de 2009 se explica principalmente por la disminución de los rendimientos del portafolio.

La composición de los ingresos operacionales presentó algunas variaciones durante el último año. Es así como se observa una mayor participación de los honorarios y/o comisiones, los cuales contribuyeron el 41,8% en Diciembre de 2010 frente al 23,2% en Diciembre de 2009. Mientras que los intereses sobre las inversiones redujeron su participación del 76,7% en el cierre de 2009 al 58,2% en el cierre de 2010, sin embargo continúan siendo el rubro de mayor preponderancia en los ingresos.

GRÁFICO No. 08

COMPOSICIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES – 31 DE DICIEMBRE DE 2010

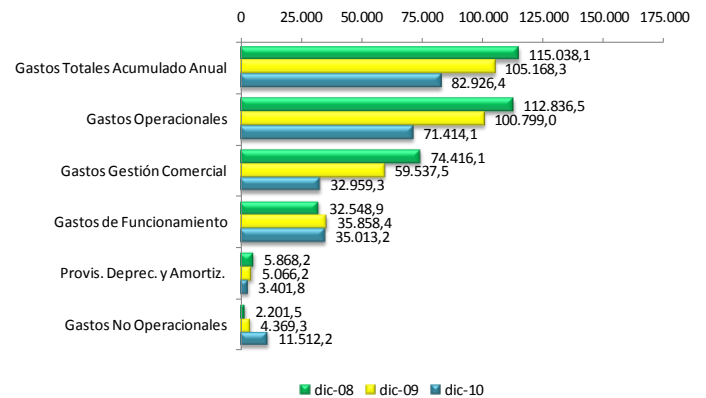


Con respecto a los **Ingresos no Operacionales**, FONADE percibió en el 2010 \$19.785,2 millones, superiores en un 36,5% a los del 2009. Estos corresponden en su mayoría a ingresos diversos por \$ 15.026,0 millones por aportes de rendimientos de períodos anteriores y por la devolución de recursos no ejecutados de convenios consecuente del efectivo proceso de liquidación de los mismos. Asimismo, dentro de los ingresos no operacionales se destacan las Recuperaciones, que totalizaron \$4.471,5 millones y que provienen de los reintegros de provisiones de cuentas por cobrar y de procesos judiciales, y los arrendamientos de inmuebles por \$272,1 millones.

Evolución y Estructura de Gastos

Los **Gastos Totales** de la entidad al finalizar Diciembre del 2010 alcanzaron \$82.926,4 millones, presentando una disminución del 21,1% respecto al mismo periodo del 2009 donde los egresos reportados fueron de \$105.168,3 millones. Dicho movimiento se explica principalmente por los menores aportes realizados a convenios consistentes con la disminución en los rendimientos financieros.

GRÁFICO No. 09
EVOLUCIÓN DE GASTOS 2008 – 2010

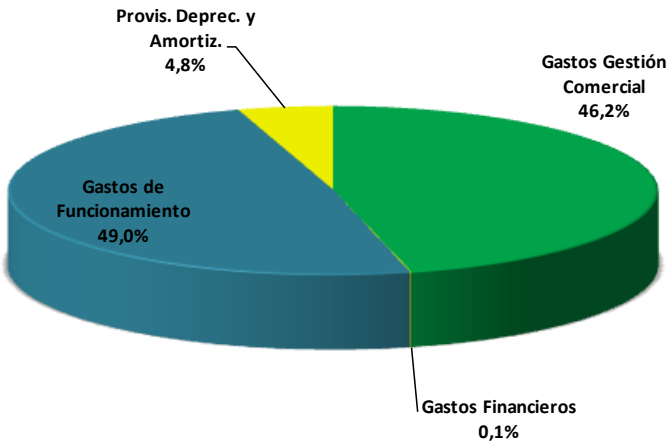


Los **Gastos Operacionales** constituyen el 86,1% de los gastos totales, y los Gastos no operacionales el 13,9% restante. Por su parte los gastos operacionales se encuentran conformados por Gastos de Gestión Comercial, Gastos de funcionamiento y las Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones.

Al cierre de 2010 se presentó una disminución de la participación de los Gastos de Gestión Comercial al 46,2%

frente al 59,1% observada al cierre del 2009 por efecto de la disminución de \$26.578,1 millones en los aportes de rendimientos financieros efectuados para la ejecución de proyectos, los cuales totalizaron en el ejercicio \$32.959,3 millones. Mientras que la participación de los gastos de funcionamiento se incrementó al 49,0% al cierre del 2010 frente al 35,6% reportada en Diciembre de 2009 a pesar de la disminución del 2,4% que registraron los mismos en este periodo.

GRÁFICO No. 10
COMPOSICIÓN DE GASTOS OPERACIONALES – DICIEMBRE DE 2010



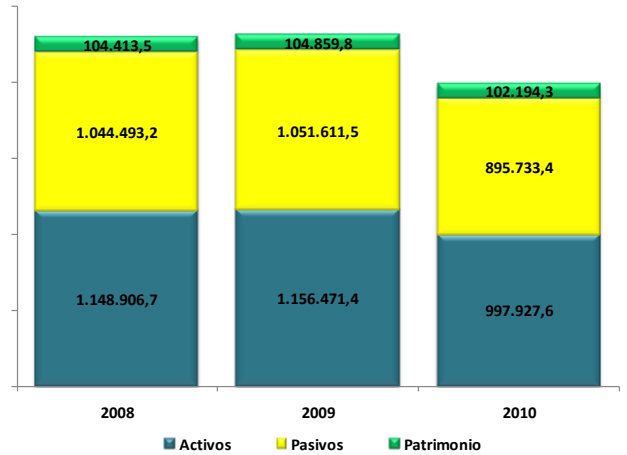
Esta disminución de los gastos de funcionamiento es resultado los menores pagos efectuados por concepto de impuestos, honorarios, arrendamientos, y gastos diversos.

Por su parte los gastos de personal alcanzaron \$ 6.924,8 millones con un incremento anual del 7.6%; consecuente con el ajuste salarial y las condiciones acordadas en el pacto colectivo que tiene vigente la entidad con sus funcionarios; así como el fortalecimiento en la estructura de cargos para responder a las necesidades del negocio.

5.1.2 ESTRUCTURA DEL BALANCE

Al cierre del 2010, los activos de FONADE ascendieron a \$997.927,6 millones; estos activos se encuentran respaldados en un 89,8% con pasivos por \$895.733,4 millones y un 10,2% con el patrimonio por \$102.194,3 millones.

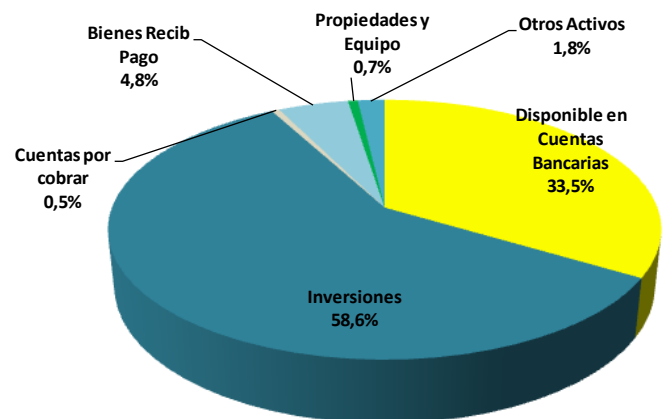
GRÁFICO No. 11
ESTRUCTURA DEL BALANCE A 31 DE DICIEMBRE DE 2010



Evolución y Estructura del Activo

La entidad alcanzó **Activos Totales** por \$997.927,6 millones de pesos al cierre de Diciembre de 2010, las inversiones y derivados constituyen el principal rubro del activo, con una participación del 58,6%, seguido por la cuenta del disponible que contribuye con el 33,5%, los bienes realizables y recibidos en dación de pago con el 4,8%, otros activos que aportan el 1,8% y propiedades y equipos con un 0,7%.

GRÁFICO No. 12
COMPOSICIÓN ACTIVOS TOTALES – 31 DE DICIEMBRE 2010



En el 2010 se presentó una disminución en el valor de los activos líquidos⁸ del 14,9%, producto de la reducción del 23.1% en el valor de las inversiones ante la menor

⁸ Corresponde a la sumatoria del Disponible y las Inversiones

colocación de recursos en inversiones negociables de renta fija.

Las **Inversiones** totalizaron al 31 de Diciembre de 2010 \$584.483,1 millones, de las cuales \$185.627,9 millones corresponden a recursos propios (31,8%) y \$398.855,2 millones a recursos de proyectos (68,2%). La disminución de \$13.329,5 millones (-6,7%) que muestra el portafolio de recursos propios, frente al valor de \$198.957,4 millones reportado al cierre del 2009, se explica por las menores posibilidades de inversión que se dieron al cierre de año, ante el comportamiento cauteloso de los operadores frente a la tendencia alcista que reportaron las tasas de interés y las expectativas de incremento en los niveles de inflación.

En cuanto al portafolio de convenios, se observó un descenso de \$162.582,6 millones (-29,0%) al pasar de \$561.437,8 millones a \$398.855,2 millones. Esta variación se explica principalmente por la disminución de recursos para la conformación de portafolios de los convenios los cuales fueron destinados a cumplir compromisos de pagos, destacándose los egresos realizados para siguientes convenios: Convenio 200834 ANH por valor de \$223.901,5 millones, Convenio 197060 Min. Educación por valor de \$219.881,2 millones, Convenio 195040 Incoder por valor de \$147.759,7 millones, Convenio 195073 Min. Interior y Justicia por valor de \$142.808,9 millones, Convenio 193048 SENA por valor de \$131.230,5 millones, Convenio 200925 Inviás por valor de \$131.186,1 millones, Convenio 194048 Min. Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial por valor de \$64.315,7 millones, Convenio 197032 Fondo de Comunicaciones por valor de \$60.642,9 millones.

El **Disponible** ascendió a \$334.630,6 millones, de los cuales \$31.624,7 millones (9,5%) corresponden a recursos propios de la entidad y \$303.003,8 millones (90,5%) a recursos destinados a la ejecución de proyectos.

La **Cartera de Créditos** bruta de FONADE totalizó \$1.250,0 millones al finalizar el 2010, sin mostrar ninguna variación respecto a la registrada al cierre de 2009. El valor de esta cuenta corresponde a la obligación de Empas – Municipio de Sincelejo, la cual se encuentra vencida con más de 24 meses de mora, razón por la cual dicha obligación se encuentra totalmente provisionada. Es importante mencionar que FONADE adelanta actuaciones para lograr la cancelación de dichos recursos.

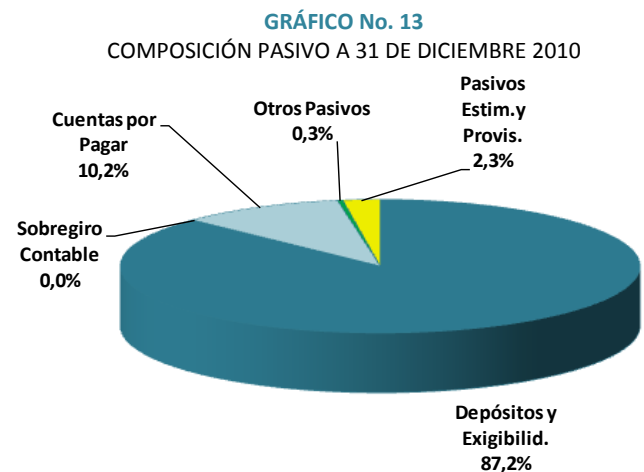
Los **Bienes Realizables y Recibidos en Pago** por valor de \$48.378,3 millones están representados principalmente en 18 lotes para el desarrollo proyecto Playa Blanca Barú.

Las **Propiedades y Equipos** que totalizaron \$6.649,5 millones presentaron en el año una disminución de \$112,6 millones; comportamiento que se explica por la baja de equipo de cómputo obsoleto. Por otra parte los **Otros Activos** que comprenden cargos diferidos, impuestos, activos diversos y valorizaciones, presentaron un incremento de \$2.585,3 millones movimiento generado principalmente por el registro de anticipo de impuesto de renta y la adquisición de cargos diferidos.

Evolución y Estructura del Pasivo

Los **Pasivos Totales** alcanzaron \$895.733,4 millones al cierre de Diciembre de 2010, registrando una reducción del 14,8% respecto al mismo periodo de 2009, explicada en la disminución de los depósitos y exigibilidades (-5.3%) y las cuentas por pagar (-19,8%).

Tal como se muestra en el grafico No. 13, la cuenta depósitos y exigibilidades representa el 87,2% del pasivo total, las cuentas por pagar el 10,2%, los pasivos estimados y provisiones y los otros pasivos representan el 2,3% y el 0,3% respectivamente.



La cuenta de **Depósitos y Exigibilidades** por valor de \$780.735,7 millones representa el valor de los depósitos recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos. Al cierre del año 2010 se observa una disminución de \$140.502,8 millones (15,3%) en esta cuenta por efecto de la ejecución importante de proyectos.

TABLA No. 08

VALOR DE DEPÓSITOS Y EXIGIBILIDADES POR CLIENTE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 (MILLONES DE PESOS)

Cliente	Saldo 2010
Agencia Nacional de Hidrocarburos	237,683.0
Ministerio de Educación Nacional	172,124.6
Instituto Nacional de Vías	76,510.5
Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial	62,834.4
Bogotá Distrito Capital	44,404.4
Ministerio del Interior y de Justicia	33,378.8
Sena Servicio Nacional de Aprendizaje	32,010.1
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	26,147.4
Fondo de Comunicaciones	18,479.6
Fuerzas Militares Ejercito Nacional	11,409.4
Departamento Nacional de Planeación	8,538.0
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar I.C.B.F	7,446.2
Instituto Colombiano del Deporte - Col deportes	5,333.6
Presidencia de La Republica	5,185.7
Ministerio de Protección Social	4,811.6
Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa	2,784.4
Instituto de Desarrollo Urbano	2,405.6
Ministerio de Cultura	2,327.2
Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones	2,115.4
Otros	24,805.8
TOTAL	780,735.7

Las **Cuentas por Pagar** se ubicaron en \$91.362,7 millones con una disminución de \$22.490,4 millones (-19,8%) frente al año anterior; en razón al pago de obligaciones con proveedores y beneficiarios de rendimientos financieros generados sobre los recursos recibidos para la ejecución de proyectos y pagos de recursos no reembolsables asignados a los proyectos.

Del total mencionado, \$47.640,3 millones corresponden a los lotes para el proyecto Playa Blanca Barú, \$21.542,1 millones. El saldo corresponde 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 \$ 5.776,6 millones en el 2009 a \$3.040,5 millones en el 2010, presentado una caída del 47,4%, producto principalmente de los menores honorarios recibidos por gerencia de proyectos que se contabilizan como un ingreso anticipado.

Los **Pasivos Estimados y Provisiones** presentaron un incremento de \$9.851,1 millones pasando de \$10.743,3 millones en el 2009 a \$20.594,4 millones en 2010, por efecto de la constitución de provisiones para

contingencias por Gerencia de Proyectos y litigios a cargo de la Entidad.

Evolución y Estructura del Patrimonio

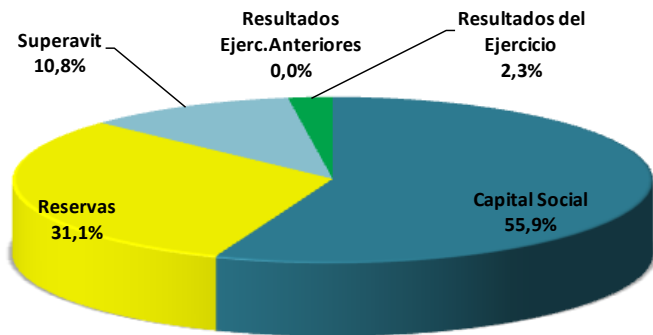
Al finalizar el 2010, FONADE registró un **Patrimonio** de \$102.194,3 millones, el cual, con respecto al 2009 muestra una disminución de \$2.665,6 millones explicada principalmente por la asignación de reservas de utilidades de ejercicios anteriores y los menores resultados del ejercicio observados durante 2010.

Dentro del total del patrimonio, el 55.9% corresponde al capital social, seguido de las reservas constituidas que contribuyen en un 31.1%, el superávit de capital que participa con un 10,8% y los resultados del ejercicio con el 2,3%.

Las **Reservas** totalizaron \$31.734,9 millones al cierre de 2010, mostrando un incremento de \$10.156,4 millones, producto principalmente del fortalecimiento del 680.5% en las reservas ocasionales realizadas para dar cumplimiento a lo establecido en el decreto 2336 de 1995.

GRÁFICO No. 14

COMPOSICIÓN PATRIMONIO A 31 DE DICIEMBRE 2010



Según el Documento CONPES 3646 del 15 de Marzo de 2010 y el Acuerdo 059 del 1 de Abril de 2010, las utilidades correspondientes al año 2009 por valor de \$14.732 millones fueron distribuidas de la siguiente manera: \$2.954,6 millones para financiamiento no reembolsable, \$10.304,1 millones para la reserva ocasional y \$ 1.473 millones para reserva legal.

Con cargo a estos recursos y a las reservas constituidas en años anteriores, en el 2010 se realizó la asignación de recursos por \$5.750 millones para el financiamiento de proyectos, contribuyendo de esta manera con la realización de proyectos prioritarios de alto impacto socioeconómico.

5.1.3 INDICADORES FINANCIEROS

TABLA No. 09

INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores de Rentabilidad		31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	1.6%	1.3%	0.2%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	18.1%	14.0%	2.3%
Rendimiento de las Inversiones	Ing. Fin. Dif. A cartera / Port. Inversiones Bruto	12.6%	11.3%	7.7%
Indicadores de Riesgo		31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10
Nivel de Activos Improductivos	Activos Improductivos / Activo	0.3%	0.3%	0.4%
Indicadores de Eficiencia		31-dic-08	31-dic-09	31-dic-10
Indice Dupont	Utilidad / Ingreso Financiero	13.7%	13.2%	3.0%
Gto de Funcionamiento / Margen Fin. Bruto	Gt de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	59.9%	79.2%	85.8%
Gto de Funcionamiento / Ing. Fin.	Gto de Funcionamiento / Ingresos Financieros	27.7%	36.7%	49.4%
Gto de Funcionamiento / Activo Total	Gt de Funcionamiento / Activo Total	3.3%	3.5%	3.8%

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad reflejaron el bajo desempeño en los resultados del ejercicio durante el último año; es así como las rentabilidades del activo y el patrimonio descendieron al 2.3% y 0.2% respectivamente frente al 14% y 1,3% observados en 2009.

Un comportamiento similar presentó el rendimiento sobre las inversiones que pasó del 11,3% en el 2009 al 7,7% en el 2010 producto del bajo desempeño en los rendimientos de las inversiones por efecto del bajo nivel de tasas de interés observado en los mercados durante 2010 producto de la política monetaria expansionista fijada por el Banco de la República.

Indicadores de Apalancamiento

El nivel de endeudamiento total descendió al 89,8% frente al 90.9% observado el año anterior; el mayor volumen de recursos ejecutados de los proyectos incidió en la disminución de las obligaciones de la entidad y permitió un mejor desempeño en los niveles de apalancamiento.

Indicadores de Eficiencia

Consistente con los menores ingresos financieros registrados en 2010 y el bajo desempeño de las utilidades, el Índice Dupont disminuyó al 3%. Con relación a los gastos de funcionamiento se observa que su participación dentro de los ingresos financieros y los activos totales aumentó en el último año al ascender al 49,4% y 3,8% respectivamente.

5.2 GESTIÓN PRESUPUESTAL

En la sesión de Junta Directiva del mes de Diciembre de 2009 se revisó y aprobó el presupuesto para la vigencia 2010 que se detalla a continuación:

TABLA No. 10
PRESUPUESTO DE FUENTES
APROPIACIÓN AÑO 2009 – 2010

Descripción	Presupuesto Definitivo 2009	Presupuesto Definitivo 2010	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL FUENTES	2,195,192.4	2,070,087.7	-125,104.7	-5.7%
DISPONIBILIDAD INICIAL	199,714.2	271,909.6	72,195.4	36.1%
FUENTES OPERACIONALES	1,993,463.5	1,796,346.8	-197,116.7	-9.9%
Servicios	26,701.9	31,264.7	4,562.8	17.1%
Honorarios y Comisiones	26,701.9	31,264.7	4,562.8	17.1%
Recursos de Capital	106,955.5	67,298.7	-39,656.9	-37.1%
Cartera	1,615.2	168.2	-1,447.0	-89.6%
Rendimientos Financieros	105,340.4	67,130.5	-38,209.9	-36.3%
Fondo de Ejecución de Proyectos	1,859,782.6	1,695,155.9	-164,626.6	-8.9%
Otras Fuentes Operacionales	23.5	2,627.5	2,604.0	11080.9%
FUENTES NO OPERACIONALES	2,014.6	1,831.2	-183.4	-9.1%
Arrendamientos	773.2	363.7	-409.4	-53.0%
Venta de Activos No Operacionales	71.5	-	-71.5	-100.0%
Otras Fuentes No Operacionales	1,170.0	1,467.5	297.5	25.4%

Cifras en millones de Pesos

TABLA No. 11
PRESUPUESTO DE APLICACIONES
APROPIACIÓN AÑO 2009 – 2010

Descripción	Presupuesto Definitivo 2009	Presupuesto Definitivo 2010	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL APLICACIONES	2,195,192.4	2,070,087.7	-125,104.7	-5.7%
APLICACIONES OPERACIONALES	2,001,897.2	1,815,632.8	-186,264.4	-9.3%
Gastos Administrativos	59,781.5	55,541.6	-4,239.9	-7.1%
Personal	7,594.0	8,625.4	1,031.4	13.6%
Prestación de Servicios	20,646.5	22,275.8	1,629.3	7.9%
Impuestos	21,254.4	15,358.0	-5,896.3	-27.7%
Arrendamientos	269.2	301.4	32.3	12.0%
Contribuciones y Afiliaciones	580.0	788.6	208.6	36.0%
Seguros	863.4	627.5	-235.9	-27.3%
Mantenimiento y Reparaciones	950.5	1,345.9	395.4	41.6%
Adecuaciones e Instalaciones	347.3	172.0	-175.3	-50.5%
Gastos Diversos	7,276.3	6,046.9	-1,229.5	-16.9%
Inversión	74,233.1	62,140.3	-12,092.8	-16.3%
Gestión de Resultados Proyectos	200.0	57.0	-143.0	-71.5%
Contingencias	5,000.0	2,000.0	-3,000.0	-60.0%
Fondo de Gerencia de Proyectos	1,859,782.6	1,695,155.9	-164,626.6	-8.9%
Sentencias y Conciliaciones	2,900.0	738.0	-2,162.0	-74.6%
DISPONIBILIDAD FINAL	193,295.2	254,454.9	61,159.7	31.6%

Cifras en millones de Pesos

5.2.1 FUENTES

Tal como se muestra en la Tabla No. 12, las fuentes de recursos acumulados a diciembre de 2010 sumaron \$2,01 billones, presentando una disminución del 10,8% con respecto a los recaudados en el año 2009 por \$2.2 billones. Esta disminución es consecuencia principalmente de la reducción en el rubro denominado Fondo de Ejecución de Proyectos que cayó en un 15,1% y que corresponde a los recursos recibidos por FONADE de los clientes como pagos provenientes de los convenios de Gerencia de Proyectos.

De igual manera, los rubros de Recursos de Capital y Arrendamientos reportaron una tendencia decreciente al disminuir en un 29,1%, y 56,1% respectivamente durante el periodo analizado. Con relación a los arrendamientos se destaca que durante el 2010 las cuotas de administración de todos bienes arrendados fueron canceladas directamente por los arrendatarios.

Por su parte se presentaron incrementos en las otras fuentes operacionales al pasar de \$24,7 millones en el 2009 a \$2.357,0 millones en el 2010, provenientes principalmente del reintegro de rendimientos no ejecutados aportados a convenios. Así mismo se observó un crecimiento en las fuentes no operacionales del 39,1% producto de los ingresos por Indemnizaciones y reclamaciones realizadas por FONADE por efecto de los incumplimientos contractuales y las Recuperaciones y/o devoluciones.

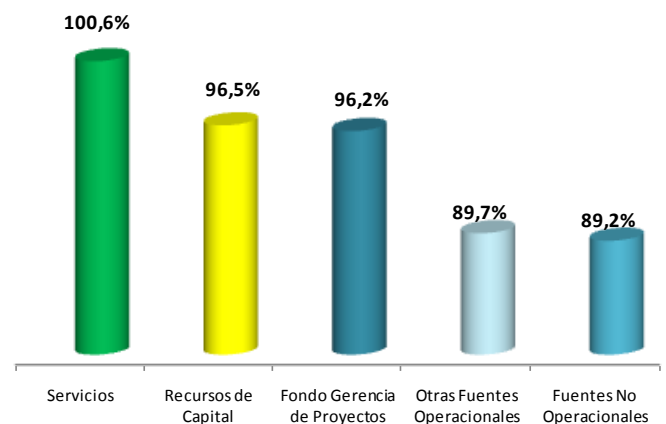
TABLA No. 12
EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE FUENTES AÑOS 2009 Y 2010

Descripción	Ingresos Acumulados 2009	Ingresos Acumulados 2010	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL FUENTES	2,244,316.3	2,002,829.0	-241,487.3	-10.8%
DISPONIBILIDAD INICIAL	199,714.2	271,909.6	72,195.4	36.1%
FUENTES OPERACIONALES	2,043,427.8	1,729,285.4	-314,142.3	-15.4%
Servicios	31,902.7	31,456.7	-446.0	-1.4%
Honorarios y Comisiones	31,902.7	31,456.7	-446.0	-1.4%
Recursos de Capital	91,700.9	64,975.5	-26,725.4	-29.1%
Cartera	1,615.2	217.3	-1,397.8	-86.5%
Rendimientos Financieros	90,085.8	64,758.2	-25,327.6	-28.1%
Fondo de Ejecución de Proyectos	1,919,799.4	1,630,496.2	-289,303.2	-15.1%
Otras Fuentes Operacionales	24.7	2,357.0	2,332.3	9438.2%
FUENTES NO OPERACIONALES	1,174.3	1,633.9	459.6	39.1%
Arrendamientos	829.4	363.7	-465.7	-56.1%
Venta de Activos No Operacionales	0.0	0.0	0.0	
Otras Fuentes No Operacionales	344.9	1,270.2	925.3	268.3%

Cifras en millones de Pesos

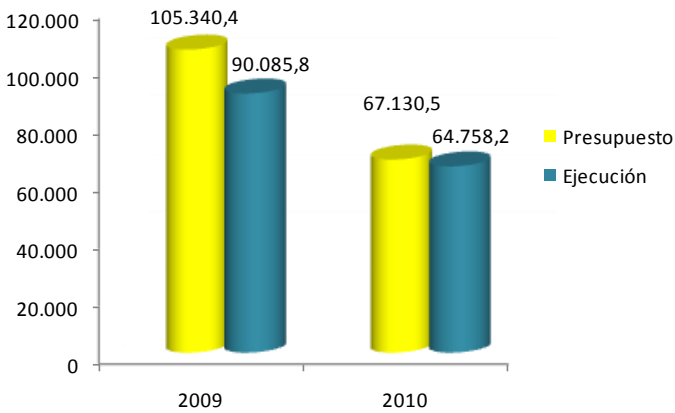
Las **Fuentes Operacionales** totalizaron \$ 1,7 billones al cierre del año 2010, con una disminución de \$314.142,3 millones frente a los observados en 2009. El nivel de ejecución de estos ingresos fue del 96,3% frente al valor presupuestado; cabe anotar que el 94.3% del total ejecutado corresponde a la línea misional de la gerencia de proyectos, mientras que el 5.7% está relacionado con el funcionamiento propio de la entidad (Servicios, Recursos de Capital y Otras Fuentes Operacionales).

GRÁFICO No. 15
EJECUCIÓN DE INGRESOS POR RUBROS



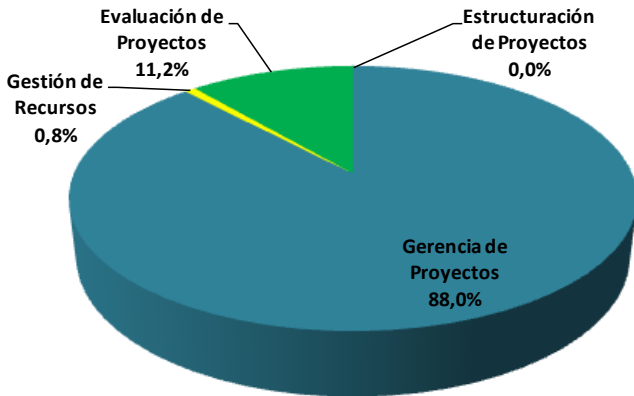
Del total de fuentes operacionales el 3,8 % provienen de los Recursos de Capital obtenidos en esta vigencia principalmente por concepto de rendimientos financieros, los cuales totalizaron en el 2010 \$64.758,2 millones, con un nivel de cumplimiento del 96,5% con respecto al valor presupuestado \$67.130,5 millones, presentando una disminución del 28,1% con respecto al año 2009.

GRÁFICO No. 16
EJECUCIÓN RENDIMIENTOS FINANCIEROS



Con respecto a las Cuotas de Administración y Honorarios, que totalizaron \$31.456,7 millones, se sobrepasó la proyección de presupuesto esperada con un nivel de ejecución del 100,6%. Del rubro total de cuotas de administración y honorarios, \$27.686,5 millones provienen de la Gerencia de Proyectos, \$239 millones de la Gestión de proyectos y \$3.532,2 millones del convenio de Evaluación de Proyectos.

GRÁFICO No. 17
CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN POR LÍNEAS DE NEGOCIO



En cuanto a las **Otras Fuentes Operacionales** en el 2010 se recaudaron \$2.357 millones cifra que se vio considerablemente incrementada frente al año 2009 que fue de \$24,7 millones, dicho movimiento se presenta principalmente por el reintegro de rendimientos financieros no ejecutados aportados a convenios.

Finalmente, las fuentes no operacionales totalizaron en \$1.633,9 millones en el 2010, representando una ejecución del 89,2% respecto a lo presupuestado, el valor recaudado por concepto ingresos por Indemnizaciones y reclamaciones realizadas por FONADE como efecto de los incumplimientos contractuales y por Recuperaciones y/o devoluciones son los más representativos para este rubro.

Los ingresos por el rubro Gerencia de Proyectos totalizaron \$ 1,6 billones en el año 2010, lo que equivale al 96,2% del valor apropiado. Con respecto al año anterior, este rubro presentó una disminución del 8,9% equivalente a \$164.626,6 millones.

5.2.2 APLICACIONES

Bajo el principio de equilibrio presupuestal, las aplicaciones totalizaron \$2.01 billones, con una disminución de \$241.487,3 millones por efecto de la menor ejecución observada en el rubro de fondo de ejecución de proyectos, el cual pasó de \$1.9 billones en el 2009 a \$1.6 en el 2010, con una reducción de \$289.303,2 millones. Es importante mencionar que el total de las aplicaciones incluye la disponibilidad final tanto de los recursos propios, \$288.252,6 millones como de la Ejecución de Proyectos, \$900.432,1 millones que participan en un 14.4% y 45,0% respectivamente.

TABLA No. 13
EJECUCIÓN PRESUPUESTO DE APLICACIONES AÑOS 2009 Y 2010

Descripción	Ejecución 2009	Ejecución 2010	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL APLICACIONES	2,244,316.3	2,002,829.0	-241,487.3	-10.8%
APLICACIONES OPERACIONALES	1,997,938.5	1,714,576.4	-283,362.1	-14.2%
Gastos Administrativos	43,139.3	36,601.3	-6,538.0	-15.2%
Personal	6,497.0	7,366.6	869.5	13.4%
Prestación de Servicios	13,178.2	16,320.2	3,142.0	23.8%
Impuestos	18,607.0	8,250.8	-10,356.2	-55.7%
Arrendamientos	149.6	107.6	-42.0	-28.1%
Contribuciones y Afiliaciones	442.3	788.6	346.3	78.3%
Seguros	379.2	574.1	194.9	51.4%
Mantenimiento y Reparaciones	201.5	888.0	686.5	340.6%
Adecuaciones e Instalaciones	75.7	145.0	69.3	91.6%
Gastos Diversos	3,608.7	2,160.3	-1,448.4	-40.1%
Inversión	33,401.5	46,334.5	12,933.0	38.7%
Gestión de Resultados Proyectos	118.6	0.0	-118.6	-100.0%
Contingencias	1,342.2	1,038.8	-303.4	-22.6%
Fondo de Ejecución de Proyectos	1,919,799.4	1,630,496.2	-289,303.2	-15.1%
Sentencias y Conciliaciones	137.5	105.6	-31.9	-23.2%
DISPONIBILIDAD FINAL	246,377.8	288,252.6	41,874.8	17.0%

Cifras en millones de Pesos

Presupuesto de Aplicaciones de Funcionamiento

Las Aplicaciones Operacionales relacionadas con el funcionamiento de la entidad ascendieron a \$84.080,1 millones, lo que constituye una ejecución del 69,8% frente al valor presupuestado.

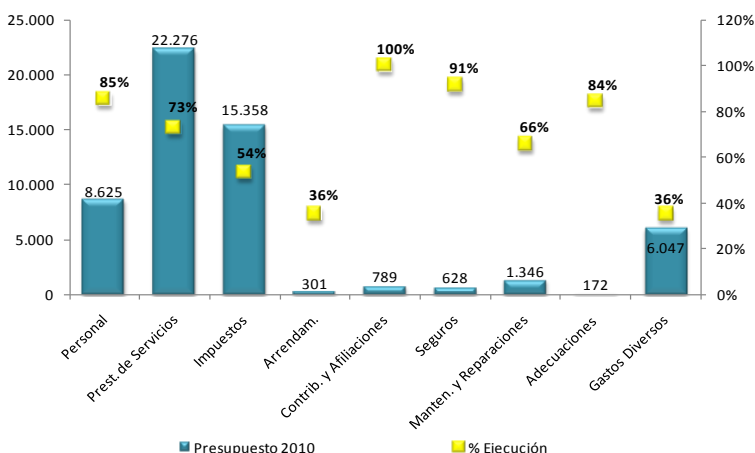
Del total mencionado, el 55,1% corresponde a Gastos de Inversión, 43,5% a los Gastos Administrativos y el 1,2% y 0,1% restante a los rubros de contingencias, y sentencias y conciliaciones, respectivamente.

Los Gastos Administrativos que totalizaron \$36.601,3 millones en el 2010, están conformados como se muestra en la Tabla No. 14.

TABLA No. 14
DETALLE GASTOS ADMINISTRATIVOS (MILLONES DE PESOS)

Descripción	Presupuesto 2010	Ejecución 2010	% Ejecución
Gastos Administrativos	55,541.6	36,601.3	65.9%
Personal	8,625.4	7,366.6	85.4%
Prest. de Servicios	22,275.8	16,320.2	73.3%
Impuestos	15,358.0	8,250.8	53.7%
Arrendam.	301.4	107.6	35.7%
Contrib. y Afiliaciones	788.6	788.6	100.0%
Seguros	627.5	574.1	91.5%
Manten. y Reparaciones	1,345.9	888.0	66.0%
Adecuaciones	172.0	145.0	84.3%
Gastos Diversos	6,046.9	2,160.3	35.7%

GRÁFICO No. 18
EJECUCIÓN POR RUBRO GASTOS ADMINISTRATIVOS



El rubro gastos de personal contempla todos los costos de la planta de personal, los cuales representan el 20,1% sobre el total de gastos de administrativos, este rubro presentó una ejecución de pagos por \$7.366,6 millones en el 2010 correspondiente al 85,4% de ejecución frente al valor apropiado. Entre otros gastos administrativos más representativos se encuentran: la Prestación de Servicios con un 44,6%; Impuestos 22,5%, Gastos Diversos 5,9% y Mantenimiento y Reparaciones con el 2,4%.

En el año 2010 los Gastos de Inversión ascendieron a \$46.334,5 millones, lo que representa un cumplimiento del 74,6% frente al valor presupuestado. Estos corresponden en un 85,6% a los Rendimientos Financieros aportados por FONADE a los proyectos, los cuales totalizaron \$39.657,6 millones y cuyo nivel de ejecución fue del 81,5% frente al valor de la apropiación.

En el 2010 la ejecución de Recursos No Reembolsables alcanzó el 48,1% de ejecución con \$6.083,0 millones efectivamente pagados con respecto a la proyección realizada.

Presupuesto Aplicaciones Fondo Ejecución de Proyectos

Con respecto al Fondo de Ejecución de Proyectos, se registró una apropiación por \$1,7 billones y una ejecución de \$1.630.496 millones, de los cuales el 44,8% corresponden a la ejecución de egresos y el 55,2% restante a la disponibilidad final.

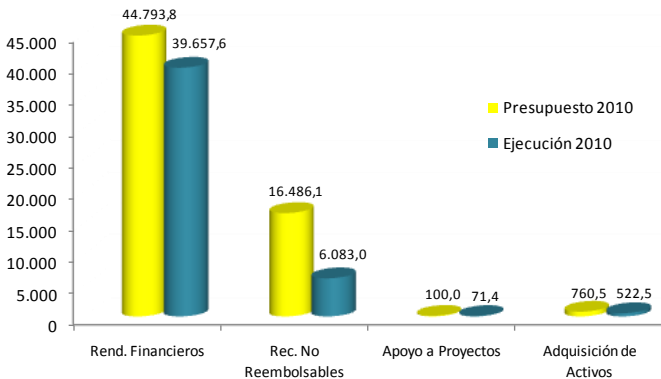
En materia de ejecución de egresos del Fondo de Ejecución de Proyectos en el año 2010 totalizó \$730.064,2 millones, mostrando una reducción del 20,2% frente a la del 2009 explicada principalmente por los menores pagos tramitados para los convenios con el Ministerio de Justicia e Incoder correspondientes a los Proyectos de Infraestructura Penitenciaria y Carcelaria y Distrito de Riego del Triángulo del Tolima, en los cuales los pagos disminuyeron respectivamente en \$195.251,4 millones y \$ 20.747,1 millones, esto en razón que la ejecución de obras se llevo cabo principalmente durante el año 2009.

Para efectos de desarrollar el objeto de los convenios en el año 2010 se expidieron 7.298 certificados de disponibilidad presupuestal (CDP's) por la suma de \$937,034 millones.

Así mismo, se expidieron 12.062 registros presupuestales. Aunque en volumen se presenta una reducción del 22% frente a los expedidos en vigencia 2009, el monto comprometido durante la vigencia 2010 superó en un 2% del año anterior, ascendiendo a la suma de \$734,069 millones. El 76,9% de estos recursos del 2010 se destinaron a los siguientes rubros presupuestales:

GRÁFICO No. 19

EJECUCIÓN POR GASTOS DE INVERSIÓN (MILLONES DE PESOS)



La adquisición de activos en el 2010 ascendió a \$522,5 millones donde se destaca la adquisición de software y hardware por \$457,1 millones y \$65,4 millones en muebles y enseres de oficina. En total la ejecución de este rubro fue del 113,5%

TABLA No. 15

VALOR DE REGISTROS PRESUPUESTALES (MILLONES DE PESOS)

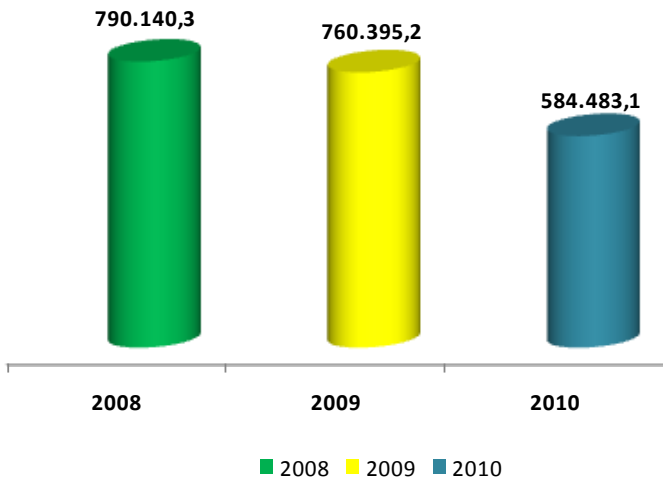
Obra	385,569.0
Consultoría	95,074.4
Honorarios	56,274.1
Adquisición de Equipos Especiales	27,718.1
TOTAL	564,635.5

5.3 GESTIÓN DE INVERSIONES

5.3.1 EVOLUCIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES

Al cierre de diciembre de 2010, el valor a mercado del portafolio de inversiones registró un descenso de \$175.912,1 millones (-23,1%) al pasar de \$760.395,2 millones en el año 2009 a \$584.483,1 millones en 2010.

GRÁFICO No. 20
EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE FONADE (MILLONES DE PESOS)



Del total del portafolio, corresponden al portafolio de recursos propios la suma de \$185.627,9 millones (31,8%) con una disminución de \$13.329,2 millones (-6,7%) con relación al mismo periodo del año anterior, cuando registró un valor de \$198.857,4 millones.

GRÁFICO No. 21
COMPOSICIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE FONADE

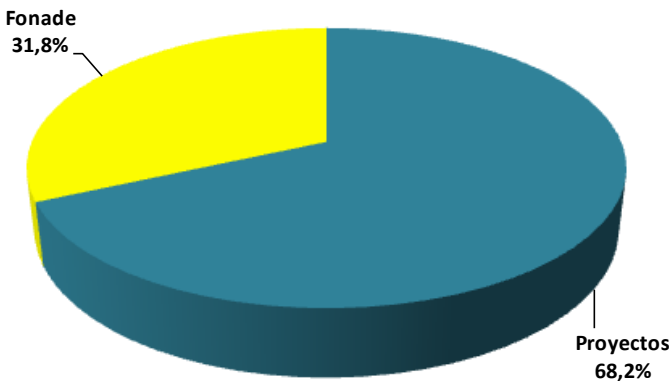
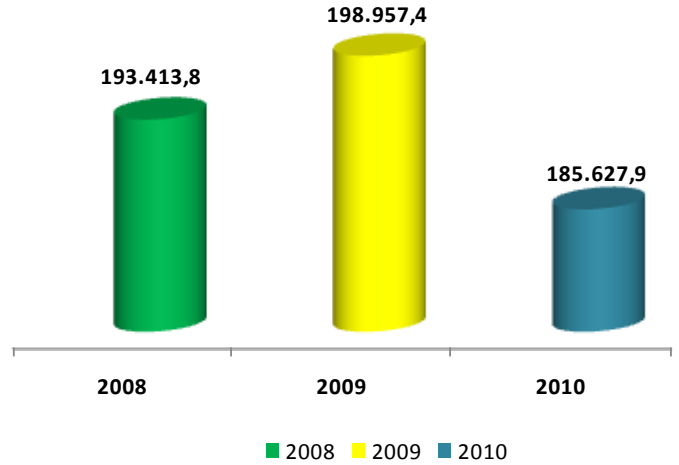


GRÁFICO No. 22
EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS (MILLONES DE PESOS)

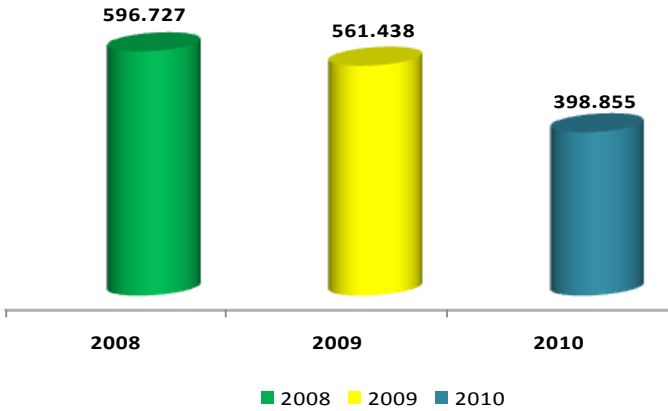


La reducción en el valor del portafolio de recursos propios de la entidad se explica principalmente en la estrategia conservadora en la administración de las inversiones, ante las altas volatilidades observadas en los mercados locales y los bajos rendimientos de los activos, principalmente en el último trimestre del 2010.

En cuanto al portafolio de proyectos, en el último año se registró un descenso de \$162.582,6 millones (-29,0%) al pasar de \$561.437,8 millones a \$398.855,1 millones; dichos recursos fueron destinados a cumplir compromisos adquiridos en los proyectos destacándose: Desembolsos por \$15.465,5 millones realizados entre Noviembre y Diciembre para la Agencia Nacional de Hidrocarburos; \$27.653,2 millones al Ministerio de Educación Nacional (\$23.284,2 millones Convenio No. 197060 - \$4.369,0 millones Convenio No. 197013); \$14.991,4 millones al Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje - Sena y \$6.719,1 al Ejército Nacional - Invías.

GRÁFICO No. 23

EVOLUCIÓN PORTAFOLIO DE PROYECTOS 2008 A 2010 (MILLONES DE PESOS)



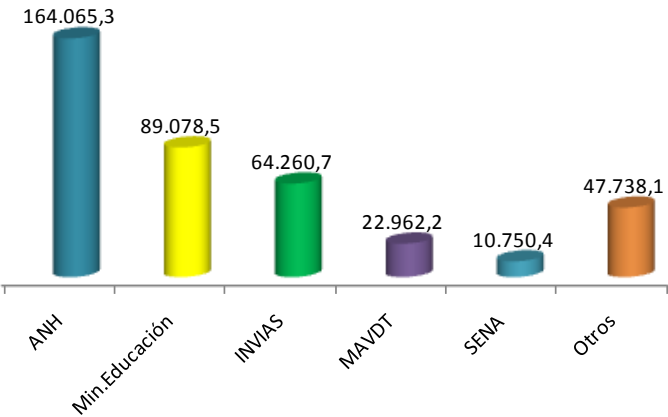
5.3.2 ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO

Estructura por Cliente

Del total de recursos del portafolio al cierre de la vigencia, el 37.5% (\$131.665,0 millones) corresponden a recursos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, el 21,2% (\$74.531,0 millones) corresponden a los portafolios del Ministerio de Educación Nacional y el 18,3% (\$64.260, millones) pertenecen a los recursos propios de la entidad.

GRÁFICO No. 24

ESTRUCTURA DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES



Estructura por Tipo de Emisor

Por tipo de entidad, la mayor concentración se registra en títulos emitidos por la Nación con el 52,5%, seguido por los emitidos por los Bancos con el 40,6% y las corporaciones financieras con el 5,2%.

Estructura por Emisor

En cuanto a los emisores, se tienen inversiones constituidas con 18 entidades a las cuales FONADE les ha asignado un cupo de inversión siguiendo las políticas y metodologías aprobadas por la Junta Directiva. En este aspecto se destacan los papeles emitidos por el Ministerio de Hacienda que participan en un 52,5%, seguido por activos de Bancoldex que contribuyen en un 7.3% y títulos del Helm Bank y Corficolombiana que aportan un 6.01% y 5.2% respectivamente, entre otros.

Estructura por Tipo de Título

Sobre la estructura del portafolio total por tipo de título, la mayor participación del portafolio corresponde a TES Tasa Fija con el 52,1%, seguido por los CDT tasa fija con el 29,1%, Bonos Ordinarios DTF con el 10,6%, CDT Tasa Variable con el 2,7%, Bonos Ordinarios TF con el 2,7% y Bonos sector real con el 1,68%. TES UVR con el 0.36%

GRÁFICO No. 25

COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2010

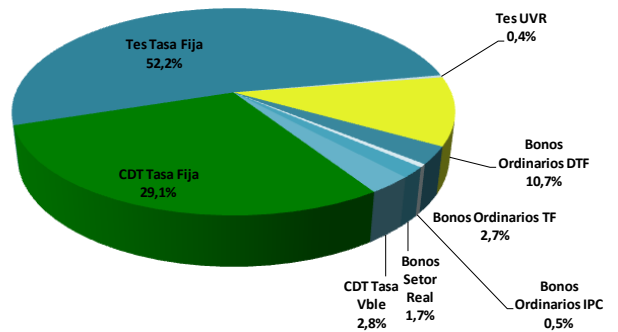
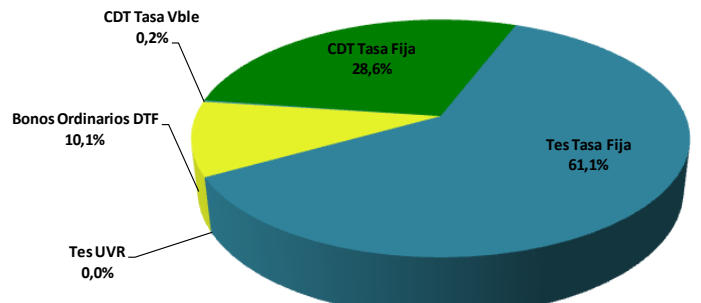


GRÁFICO No. 26

COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS A 31 DICIEMBRE DE 2010 DE 2010

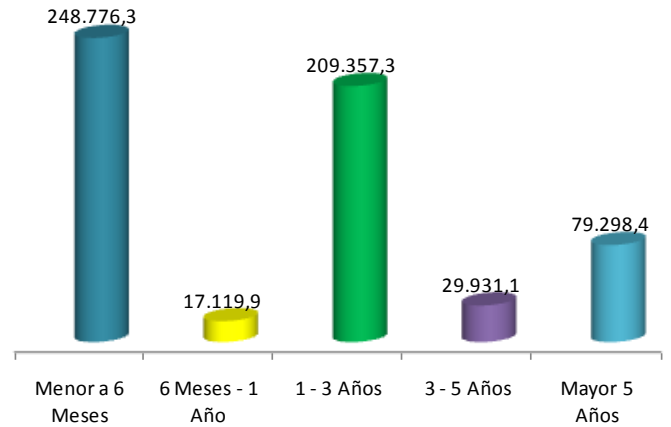


Estructura de Plazos

En cuanto a la estructura de plazos del portafolio se observa que a 31 de Diciembre de 2011, el 42,6% de las posiciones se concentran en títulos con vencimiento máximo en 6 meses donde se destaca la participación de CDT's Tasa Fija emitidos por establecimientos financieros por \$\$160.020,2 millones y TES con vencimiento en Mayo de 2011, por \$45.107,5 millones.

Dentro del rango de 1 a 3 años concentra el 35,8% del total de posiciones donde %167.334,2 millones corresponden a TES tasa fija con vencimiento en Agosto de 2012 y Noviembre de 2013 y TES UVR de Marzo de 2013.

GRÁFICO No. 27
COMPOSICIÓN DEL PORTAFOLIO POR PLAZOS A 31 DICIEMBRE DE 2010



5.3.3 RENTABILIDAD DEL PORTAFOLIO

La rentabilidad del portafolio de recursos propios a diciembre de 2010 fue del 6,5% EA, superior al de las Carteras Colectivas Abiertas tomadas como referencia que alcanzaron rendimientos de 3,98% EA. Por su parte en el caso del portafolio de proyectos, la rentabilidad registrada ascendió al 7,53% EA superando las Carteras Colectivas Abiertas de referencia que rentaron el 3,70% EA.



Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



AGRICULTURA

Distrito de riego Triángulo del Tolima (Tolima)

GESTIÓN DE OPERACIÓN 2010

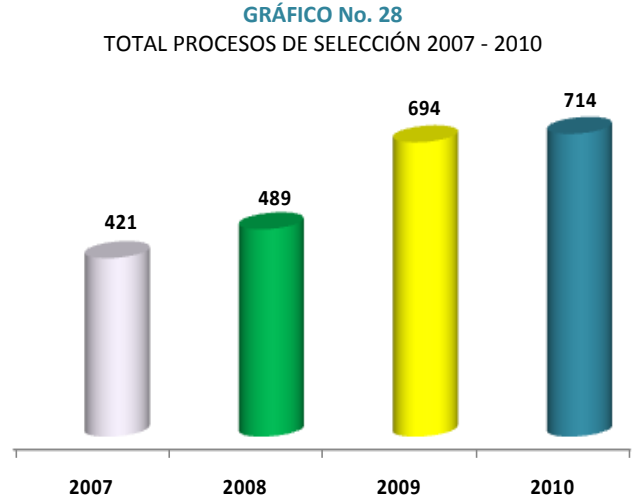
www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

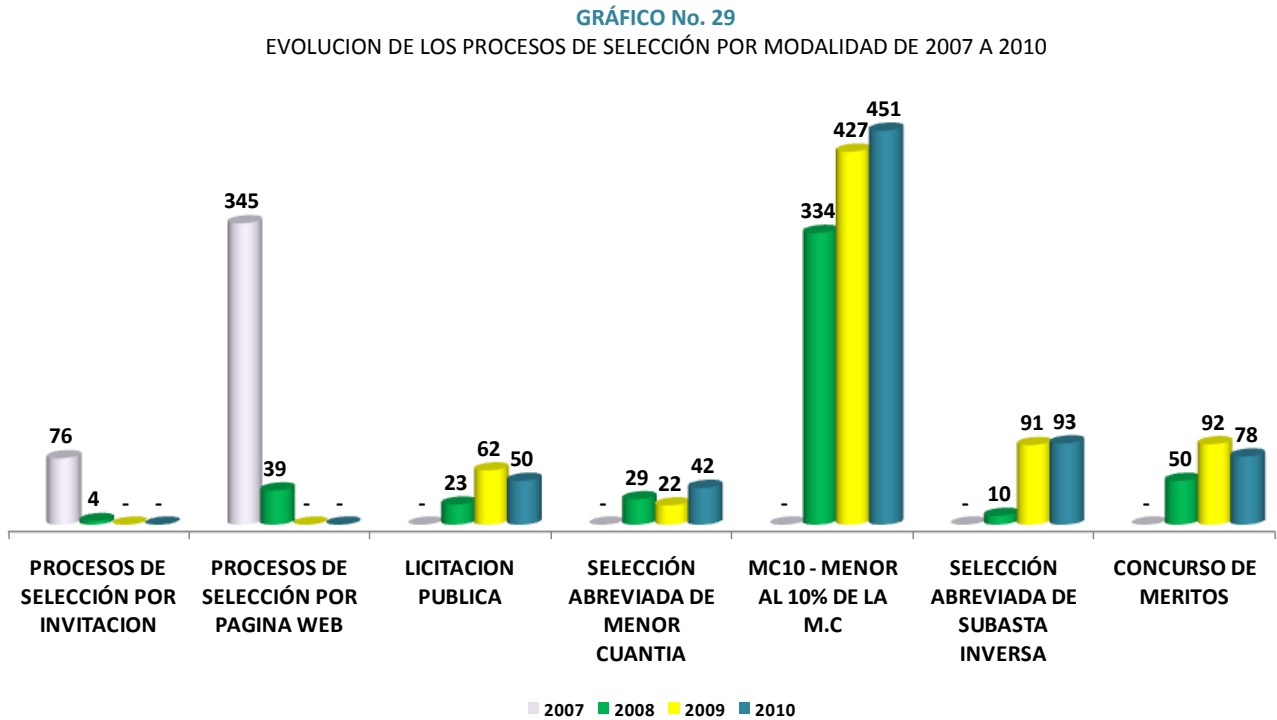
7 GESTIÓN DE OPERACIÓN

7.1 APERTURA DE PROCESOS DE SELECCIÓN

En desarrollo de las actividades de Contratación, se realizó en el 2010 una importante labor en FONADE en materia de procesos de selección. Es así como en este año, el área de Estudios Previos realizó la apertura de 714 procesos, superior en un 2.80% frente a los procesos abiertos en el 2009, en el cual totalizaron 694. En el gráfico No. 29 se evidencia un incremento de los procesos de selección por valores inferiores al 10% de la menor cuantía representando el 63,17% (451) de los procesos totales, seguido de los procesos de subasta inversa con el 13,07% (93) y de los concursos de méritos con 10,92% (78).



Es importante aclarar que consecuente con la entrada en vigencia de la Ley 1150 de 2007, en el cual establece que FONADE se regirá por las normas del Estatuto General de Contratación de la Administración, no se registran para los años 2009 y 2010 la realización de procesos de selección bajo las modalidades por invitación y por Página Web.



Adicionalmente, para soportar las actividades misionales y particularmente la realización de procesos de contratación se realizaron en el 2010 un importante número de estudios de precios de mercado, análisis de

precios unitarios y revisión de especificaciones técnicas. Es así como en el último año se presentó un incremento general del 15,88% en la realización de las mismas, destacando principalmente la elaboración de los estudios

de precios de mercado con el 78,02% de las actividades del año 2010 (1.150), con un incremento de 15,94% respecto al año 2009; en segundo lugar se ubica el análisis de precios unitarios con 21,85%, los cuales totalizaron 322 en el 2010, 0,61% más que los realizados en 2009.

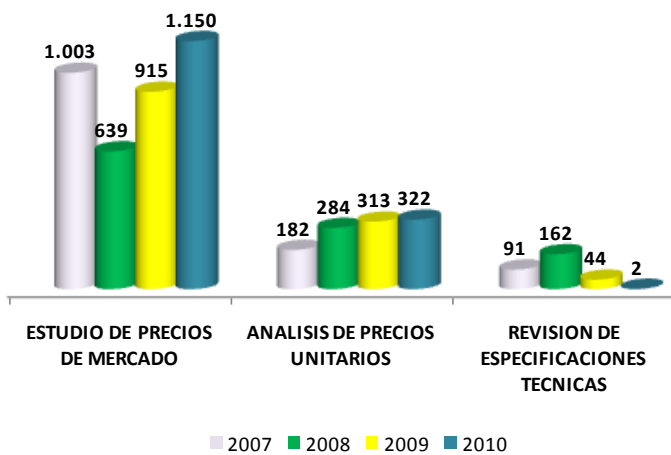
Con relación a la revisión de especificaciones técnicas, se presentó una reducción significativa del 94,45% en estas actividades, pasando de 44 actividades en 2009 a 2 actividades en 2010.

Particularmente en el último año se presentó una reducción del número de observaciones presentadas en los procesos de selección, las cuales totalizaron 1.315 frente a las 4.005 observaciones registradas en 2009, año en el cual todavía los proponentes estaban asimilando y clasificando los lineamientos y requisitos establecidos en la Ley 1150 de 2007.

7.2 EVALUACIÓN DE PROCESOS DE SELECCION

Durante el año 2010 hubo un incremento en el número de procesos de selección evaluados del 104,74% respecto al año 2009. De esta manera, en el 2010 se efectuaron 778 procesos con un presupuesto oficial de \$705.383,8 millones frente a 380 procesos realizados en 2009 con un presupuesto de \$500.446,4 millones.

GRÁFICO No. 30
ACTIVIDADES ADICIONALES 2007 - 2010



Respecto a las actividades complementarias asociadas a los procesos de selección, tales como actos públicos de cierre, audiencias públicas de aclaración y observaciones recibidas en los procesos de selección, se observa una reducción respecto al año anterior de 56,33%.

GRÁFICO No. 31
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 2007 -2010

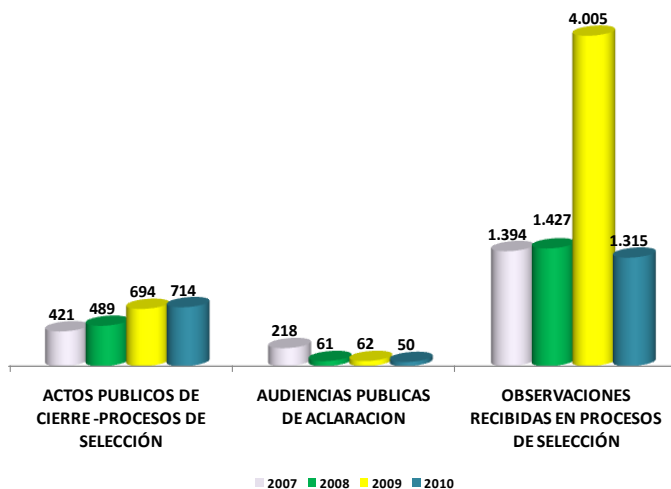
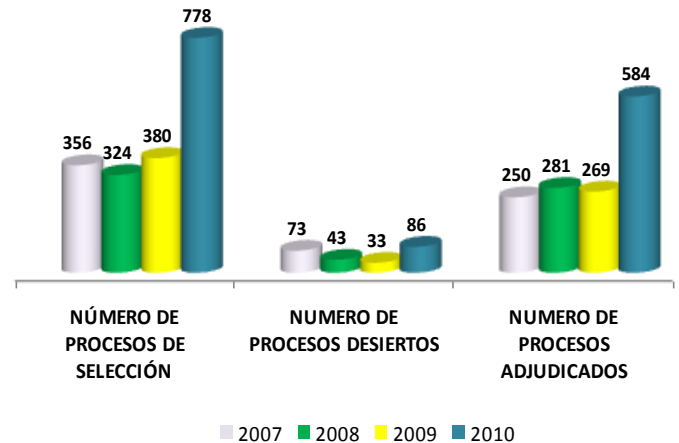


GRÁFICO No. 32
PROCESOS DE SELECCIÓN EVALUADOS 2007 – 2010



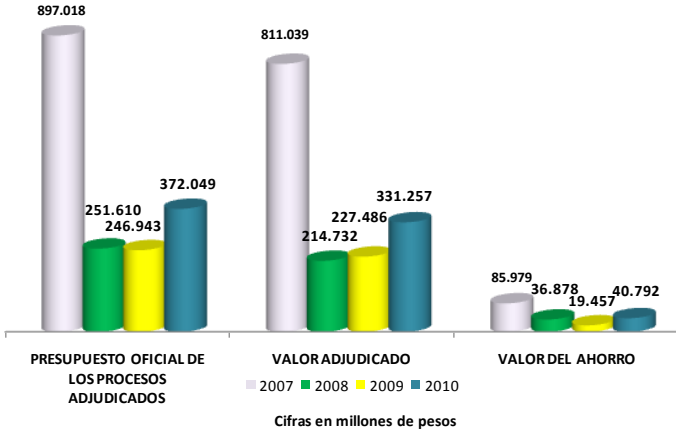
En el último año se adjudicaron 584 de estos procesos, lo que representa el 75,0% del total de procesos evaluados. El valor de los procesos adjudicados totalizó \$331.256,7 millones, lo que generó un ahorro a los convenios de \$40.792,4 millones frente al presupuesto establecido para los procesos (10,96%).

Tabla No. 16
AHORROS POR DESARROLLO DE PROCESOS DE SELECCIÓN

Año	Presupuesto oficial procesos adjudicados	Valor adjudicado	Valor del ahorro
2007	\$897.018,4	\$811.039,2	\$85.979,1
2008	\$251.610,2	\$214.732,4	\$36.877,7
2009	\$ 246.943,3	\$227.485,8	\$19.457,4
2010	\$372.049,2	\$331.256,7	\$40.792,4
Total	\$1.767.621,2	\$1.584.514,3	\$183.106,8

GRÁFICO No. 33

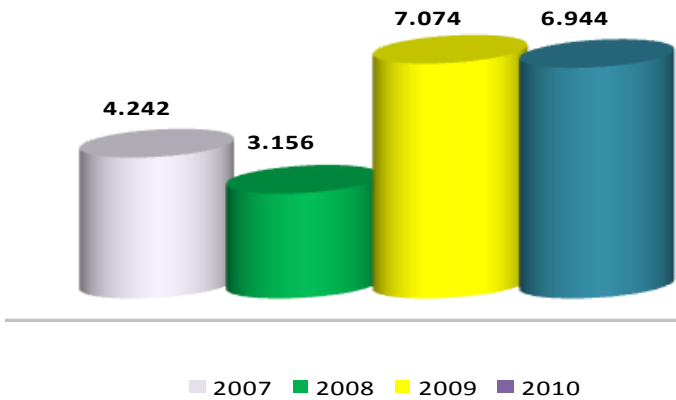
AHORROS ASOCIADOS A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN 2007-2010



A pesar del incremento en los procesos de selección, en el año 2010 se evaluaron 1.8% menos propuestas que en el 2009. Es así como en el último año se evaluaron 6.944 propuestas frente a 7.074 en el año 2009. Esta cifra del 2010 equivale a un promedio de 10,3 propuestas presentadas y evaluadas por proceso, lo cual evidencia la pluralidad de oferentes en los procesos de selección que realiza FONADE.

GRÁFICO No. 34

PROPUESTAS EVALUADAS



suscritos en el 2009, donde se realizaron 3.321 contratos por valor de \$437.818,3 millones.

GRÁFICO No. 35

NÚMERO DE CONTRATOS SUSCRITOS 2007 - 2010

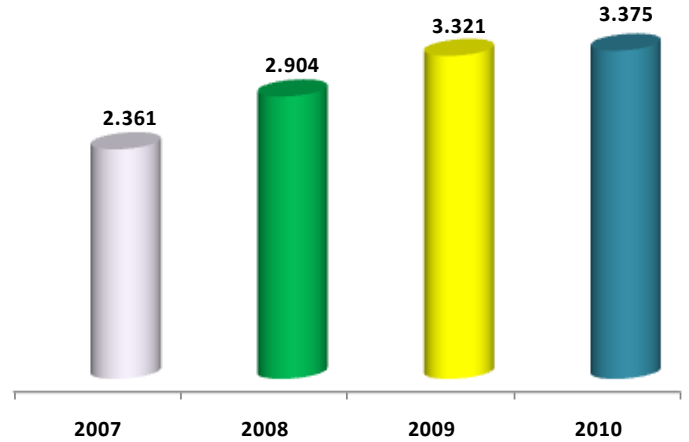
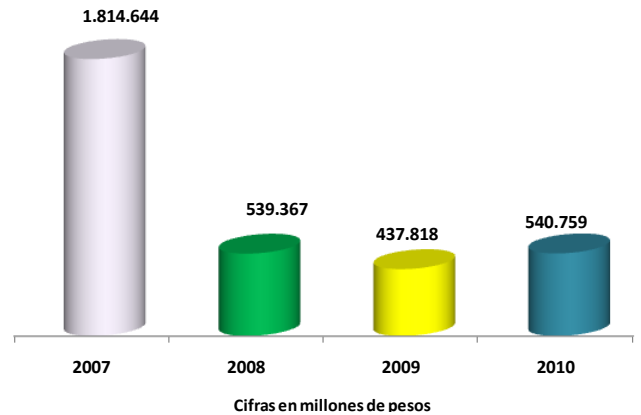


GRÁFICO No. 36

VALOR DE CONTRATOS SUSCRITOS 2007 -2010



Con relación a la contratación de funcionamiento, la suscripción de contratos para el año 2010 fue del orden de 857 contratos por valor de \$25.653,4 millones, que representa el 25,3% del número total de contratos realizados en el 2010 y el 4,74% del valor total de las contrataciones.

7.3 CONTRATACIÓN

Durante el año 2010, FONADE suscribió 3.375 contratos por valor de \$540.759,08 millones. De esta manera, se presentó un crecimiento del 1,63% y 23,51% respectivamente frente al número y valor de contratos



Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



INFRAESTRUCTURA POLIDEPORTIVA

Placa polideportiva Colegio Agustina Ferro Ocaña (Norte de Santander)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSO HUMANO

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

8 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSO HUMANO

8.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El equipo Directivo se encuentra comprometido con el mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, SGC, implementado, lo cual ha facilitado su implementación, mantenimiento y evaluación independiente.

Durante la gestión del año 2010, luego de un trabajo encaminado hacia la mejora continua y satisfacción de sus clientes internos y externos, FONADE ratificó la vigencia de sus certificaciones en las normas técnicas de calidad **NTCGP 1000:2004** e **ISO 9001:2008**, avaladas por el ente certificador SGS Colombia en las visitas de seguimiento que realizó en los meses de Mayo y Septiembre de 2010, mediante las cuales verificó el cumplimiento de los requisitos establecidos en dichas normas.

En materia de documentación y estandarización de procedimientos, se destaca un aumento del 132.4% en el número de documentos actualizados de éste sistema, respecto al año anterior, pasando de 111 documentos ajustados en el 2009 a 258 en el 2010; Así mismo, se elaboraron y/o actualizaron 61 documentos de los procesos de dirección (19.9%), 17 de los procesos misionales (5.6%), 227 documentos del proceso de apoyo (74.2%) y 1 del proceso de Auditoría y Control.

Tabla No. 17

TRÁMITE DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - 2010

Tipo de proceso	No. de documentos (Solicitudes)				
	AR	EA	P	D	Total
Procesos de Dirección	55	5	0	1	61
Procesos Misionales	11	6	0	0	17
Procesos de Apoyo	191	22	1	13	227
Procesos de Auditoría y Control	1	0	0	0	1
Total	258	33	1	14	306

AR: Aprobados con resolución/Publicados **P:** Pendientes
EA: Elaborados/Ajustados por aprobar **D:** Solicitudes devueltas

8.2 GESTIÓN DE PAGOS

A través de la gestión de pagos que realiza la entidad se evidencia la capacidad que tiene para gestionar importantes volúmenes de operaciones que soportan el desarrollo del objeto misional. En el año 2010 FONADE efectuó pagos por valor de \$ 1,7 billones, de los cuales el 51,5% se originan por las operaciones de inversión, el 42,0% corresponden a desembolsos de convenios y el 6.4% a desembolsos de funcionamiento.

GRÁFICO No. 37

DISTRIBUCION DEL VALOR DE PAGOS - 2010

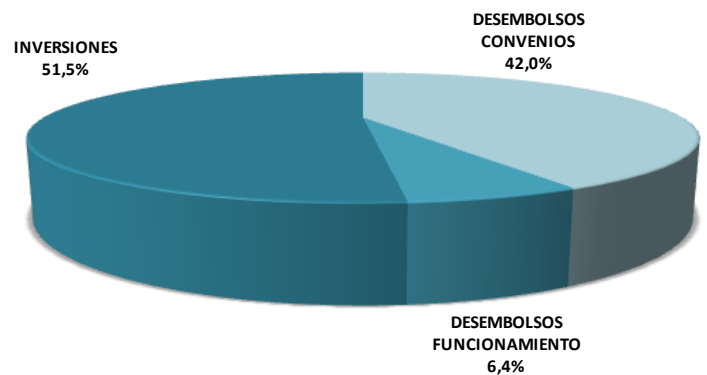


Tabla No. 18

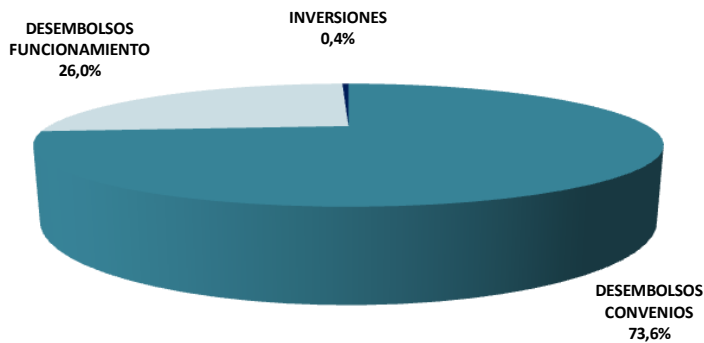
VALOR DE LOS PAGOS EFECTUADOS - 2010 (Millones de Pesos)

DESEMBOLSOS CONVENIOS	DESEMBOLSOS FUNCIONAMIENTO	INVERSIONES
\$ 725.809,48	\$ 111.367,70	\$ 890.718,53

A nivel de transacciones, la mayor gestión de pagos está enmarcada en el cumplimiento en el pago de compromisos asociados a la contratación derivada. En este sentido en el 2010 de los 33.145 pagos realizados, 24.394 transacciones corresponden al pago de desembolsos de contratos asociados a los convenios, seguido de los pagos de funcionamiento con 8.628 transacciones, y por último las transacciones de inversiones con un total de 123 operaciones.

GRÁFICO No. 38

DISTRIBUCION DEL NÚMERO DE PAGOS - 2010



8.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FONADE considera a su capital humano como uno de sus recursos más importantes para el logro de sus objetivos misionales y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes; es por ello, que su gestión sobre los colaboradores estuvo orientada en el fortalecimiento de las actividades de formación y capacitación, salud ocupacional, y el programa de bienestar.

8.3.1 INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Durante el año se ejecutó una Jornada de Inducción presencial, a la cual participaron los nuevos colaboradores de la entidad. Así mismo, con el fin facilitar los procesos de inducción de los nuevos colaboradores y garantizar la oportunidad de estas sesiones, se desarrolló un aplicativo en multimedia el cual se empezó a aplicar en la entidad y el cual integra y apoya el proceso de evaluación de la eficacia de dicha inducción.

Respecto a las jornadas de capacitación, en el año 2010 se realizaron un total de 15 sesiones para todos los colaboradores y 33 capacitaciones puntuales para los funcionarios.

8.3.2 SALUD OCUPACIONAL

Dentro de las actividades de la gestión de salud ocupacional realizadas se destacan la prestación del servicio de salud ocupacional para los funcionarios a través de la Cruz Roja Colombiana, y el mantenimiento de equipos para la atención de emergencias, específicamente extintores (Mayo de 2010) y dotación de elementos para los botiquines y la brigada de

emergencias (Junio de 2010). Adicionalmente, se realizaron capacitaciones de sensibilización, primeros auxilios, manejo y control de incendios y evacuaciones dirigidas a los Brigadistas de FONADE (Abril – Junio 2010). Igualmente se ejecutaron jornadas de inducción en salud ocupacional (Noviembre de 2010), para los colaboradores de la Entidad.

Tabla No. 19

SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL PARA EL PERSONAL DE PLANTA - 2010

Actividad	Mes de Realización
Pausas Activas	Febrero, Junio
Capacitaciones Brigada	Marzo – Abril
Extintores	Abril
Visometrías	Mayo
Exámenes médicos ocupacionales	Julio - Noviembre
Detección de cáncer femenino y masculino.	Agosto
Vacuna antigripal	Agosto
Exámenes de Laboratorio	Agosto - Noviembre
Lectura de Exámenes	Septiembre

Por otra parte, durante el 2010 se hizo el levantamiento de la información para conocer en cada uno de los puestos de trabajo de la planta de personal, el Riesgo Psicosocial al cual se encuentran expuestos.

8.3.3 BIENESTAR SOCIAL



Evento Novena Navideña, Diciembre 2010.

La Entidad promovió durante el año 2010 la realización de actividades que generen el bienestar e integración de sus colaboradores, es así como realizó 6 actividades en el marco de la celebración de fechas especiales (Día de la Mujer, día de la Secretaria, día de la Familia, día de Amor y Amistad, Novena Navideña Institucional y Celebración

de Fin de Año) y una actividad en bienestar de los hijos de los colaboradores de la Entidad (Vacaciones recreativas).

Tabla No. 20
EVENTOS DE INTEGRACIÓN Y CELEBRACIONES - 2010

Actividad	No.de participantes (Funcionarios y Contratistas)
Día de la Mujer	278
Día de la Secretaria	30
Día de la Familia	230
Vacaciones Recreativas *	13
Día de Amor y Amistad	700
Novena Navideña Institucional	150
Celebración de Fin de Año	278

De la misma forma, FONADE fomentó el desarrollo actividades deportivas de integración internas, a través de los torneos internos de baloncesto, microfútbol, rana y voleibol mixto y apoyó a los equipos institucionales en la participación de torneos inter-empresas de baloncesto y voleibol mixto

Tabla No. 21
EVENTOS DEPORTIVOS – 2010

Actividad	Mes de Realización
Torneo Interno de Baloncesto Mixto	Febrero
Torneo Interempresas de Baloncesto Femenino	Abril
Torneo Interempresas de Fútbol	Marzo
Torneo Interno de Microfútbol	Abril
Torneo Sector Planeación - Tenis de Mesa	Mayo
Torneos Sector planeación - Rana	Julio
Torneo Interempresas Colsubsidio	Agosto
Torneo interno de Rana	Septiembre
Torneo Interno de Voleibol Mixto	Octubre

8.4 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Continuando con el objetivo del manejo de la temperatura, diseños amplios y limpios, construcción de alta durabilidad, puestos de trabajo ergonómicos y funcionales, se terminó la remodelación de los pisos 19, 21, 22, 25, 30 y 37 del Edificio de FONADE. Esto permitió un diseño uniforme de redes eléctricas, de voz, de datos, cuartos de rack, colores, mobiliario, señalización y se cumplió el objetivo propuesto de disminución de temperatura o confort térmico según los registros de temperatura registrados en el en el plan de gestión

ambiental. Esta última etapa tuvo un costo de \$1.740,2 millones.

8.5 GESTIÓN DOCUMENTAL

Dentro de la gestión documental, la actividad de mayor impacto es la inserción documental de los folios recibidos en el archivo para la actualización de los expedientes; durante el año 2010 se procesaron e insertaron 3.940.523 folios. Esta ardua labor conllevó a finalizar el año con el indicador de gestión “Oportunidad en la gestión documental” en nivel satisfactorio. Igualmente, se digitalizaron 4.472.591 imágenes entre la correspondencia recibida, enviada, propuestas de procesos de selección y las transferencias recibidas en el archivo.

Dentro de las actividades de correspondencia en la Entidad se radicó de entrada 74.894 documentos incluyendo desembolsos y se entregaron al Courier 31.666 radicados para la entrega a nivel local y nacional.

Adicionalmente, se realizó la revisión y actualización de las Tablas de Retención Documental de cada área de la Entidad, las cuales fueron aprobadas por el Comité de Archivo en el mes de Diciembre de 2010.

8.6 PETICIONES, QUEJAS Y RECLAMOS, PQR

Durante el año 2010 en la Entidad se recibieron 213 peticiones clasificadas por quejas y reclamos de partes interesadas; la distribución por canal de recepción fue la siguiente: el 17.8% correspondencia, el 79.8% página web y el 2.3% línea transparente. Siguiendo los criterios de clasificación por tipología establecidos en la entidad se tiene que principalmente en el 2010 las PQR se originaron por causas externas (29.1%), donde se clasificaron las solicitudes de pagos del SISBEN y las del Fondo Emprender, incumplimiento de las obligaciones de contratistas con terceros 17.8% y otros 16.0%.

Adicionalmente, se recibieron 519 solicitudes de información: 80.3% por página web y 19.7% por la línea transparente.

8.7 GESTIÓN TECNOLÓGICA

En el 2010, dando cumplimiento a lo establecido en la Circular Externa 038, así como otras directrices internas,

se adelantaron diferentes actividades de documentación para fortalecer el Gobierno de Tecnología de la Información. En este sentido se publicó el Manual de Gestión de la Tecnología de la información y las Comunicaciones, MAP452, y se elaboraron y/o actualizaron 16 procedimientos, 15 formatos y 18 instructivos, además de los documentos elaborados en conjunto con el área de Seguridad de la Información.

Asimismo, se reforzó la composición del Comité de Tecnología, el cual tuvo un papel activo en el seguimiento de la gestión tecnológica y en la formulación de controles y tratamientos.

En materia de infraestructura tecnológica se realizaron diferentes ajustes a la plataforma, destacándose los siguientes:

- Implementación de un esquema de alta disponibilidad con balanceador de cargas F5, un nodo en capa de infraestructura y dos nodos en capa media para el Portal Corporativo y sistemas de información
- Adquisición, instalación y configuración del nuevo firewall.
- Implementación del FileServer sobre plataforma Web usando la herramienta Microsoft Sharepoint.
- Actualización, unificación y configuración en Cluster de dos nodos para el servicio de correo electrónico usando Microsoft Exchange.
- Mejoramiento en la velocidad de conexión a Internet e implementación de internet inalámbrico WiFi en auditorios y sala de juntas del piso 30.
- Actualización a nueva versión del software Aranda Service Desk.
- Adquisición del software para la ampliación de la unidad de almacenamiento EVA.
- Adquisición de una licencia adicional para un segundo nodo en capa de infraestructura para el Portal Corporativo y sistemas de información.

Por otra parte, en el 2010 se migró el sitio web de FONADE a la misma plataforma tecnológica del Portal Corporativo y se inició un proyecto de desarrollo de un nuevo sitio, el cual estará en producción en abril de 2011.

Continuando con la estrategia de Gobierno en Línea - GEL, en el 2010 se desarrollaron varios proyectos: a) Sitio WAP (acceso desde móviles), b) Servicio de Mensajes de Texto SMS, usado para notificar el pago de desembolsos,

c) Contratación de un Web Master, que apoya en tareas de diseño y publicación, d) Migración del sitio web y e) Proyecto PQR que termina en 2011. Acorde con la estimación de FONADE al cierre del 2010 el avance del GEL alcanza el 94%.

Respecto a la actividad de desarrollo, en el 2010 el área de Tecnología de la información gestionó 345 solicitudes formuladas por las áreas, de las cuales el 49.8% corresponden a modificaciones en desarrollos existentes. Se destaca en este año la puesta en producción del nuevo sistema contable Limay, y de la etapa II del Portal Corporativo. También se realizaron diferentes desarrollos sobre el aplicativo ORFEO para soportar la gestión documental y los procesos internos, entre estos están la migración del módulo de seguimiento de desembolsos, la migración de las imágenes digitalizadas antes de 2008, el desarrollo de firmas digitales, operaciones masivas, peticiones, quejas y reclamos, entre otros.

También, el área de Tecnología de la información atendió 2.705 solicitudes de soporte sobre los desarrollos y 8.380 solicitudes de soportes sobre la infraestructura, lo cual representa respectivamente un 18,8% y 17.1% menos que las registradas en el 2009. Lo anterior evidencia la mayor estabilidad de los sistemas de información y la plataforma tecnológica de FONADE.

8.8 GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

8.8.1 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

FONADE ha implementado políticas de seguridad con el fin de establecer objetivos para la Entidad en lo que respecta a la protección de sus activos de información. El Estado colombiano ha dado sus lineamientos en esta materia a través del Manual de Gobierno en Línea del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia, teniendo en cuenta el entorno normativo internacional en seguridad de la información y la continuidad del negocio. Esto ha traído como resultado la necesidad de desarrollar el Manual de Gestión de Seguridad de la Información con el fin de definir las políticas y mejores prácticas en la gestión de los activos de información de FONADE, integrándolo

con el Sistema de Gestión de Riesgo Operativo y el Plan de Continuidad del Negocio.

Estado de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

En el año 2010 se elaboró el Manual de Gestión de Seguridad de la Información, siguiendo los lineamientos del estándar ISO/IEC 27001:2005, el cual fue aprobado en Mayo de 2010 por la Junta Directiva. Adicionalmente, se llevó a cabo la respectiva divulgación y socialización a través de campañas de comunicaciones y capacitaciones masivas hacia los colaboradores de la Entidad.

Durante el año se definieron las políticas y normas que garantizan el acceso a la información, la adecuada gestión de la infraestructura tecnológica, la continuidad del negocio y la responsabilidad de los usuarios. Se trabajó conjuntamente con las áreas de Procesos, y Tecnología de la Información en la elaboración de los procedimientos del manual documentando la elaboración y restauración de copias de respaldo, el mantenimiento de software, la administración de usuarios con acceso a la red de datos, el manejo de incidentes en seguridad de la información y el control de cambios en la infraestructura tecnológica.

Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información

Igualmente, siguiendo las metodologías establecidas en el Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO se implementó en el 2010 un Sistema de Administración de Riesgos en Seguridad de la Información, SARSI.

Como resultado se generaron los perfiles de riesgo absoluto y residual de seguridad de la información, los cuales fueron debidamente aprobados por el Comité de Tecnología. Sobre estos se formularon tratamientos para mitigar los riesgos de mayor severidad, los cuales se encontraban en ejecución al cierre de 2010.

8.9 GESTIÓN DE CONCILIACIÓN Y DEFENSA JUDICIAL

8.9.1 SOLICITUDES DE CONCILIACIÓN

En el año 2010, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial de FONADE evaluó 75 reclamaciones de contratistas con un valor de pretensiones de \$13.328,2

millones, de las cuales autorizó la conciliación de 8 solicitudes por valor de \$205,2 millones.

Tabla No. 22

NÚMERO Y VALOR DE RECLAMACIONES SOMETIDAS AL COMITÉ DE CONCILIACIÓN Y DEFENSA JUDICIAL DURANTE LOS AÑOS 2009 Y 2010

Descripción	2009	2010
Número de Reclamaciones	57	75
Número de Reclamaciones Conciliadas	12	8
Número de Reclamaciones NO Conciliadas	45	67
Valor Pretendido (Millones \$)	\$26.697,3	\$13.328,2
Valor Autorizado (Millones \$)	\$606,6	\$205,2

8.9.2 ESTADO ACTUAL DE PROCESOS JUDICIALES

Al cierre de Diciembre de 2010, FONADE tiene 74 procesos judiciales, de los cuales en 15 procesos la Entidad es parte demandante y en 59 parte demandada. Durante el año 2010, terminaron 13 procesos judiciales.

El 62,2% de los procesos corresponden a acciones contractuales y 18,9% a procesos laborales, tal como se muestra en la Tabla 23 y el gráfico No. 39.

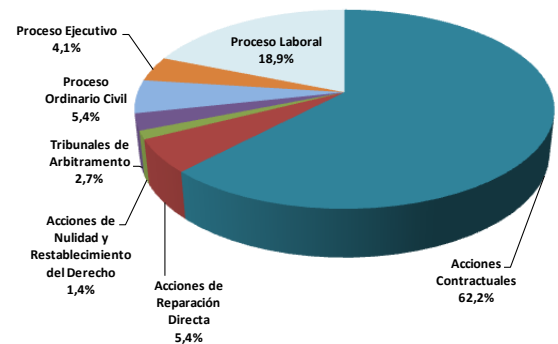
Tabla No. 23

NATURALEZA DE LOS PROCESOS JURÍDICOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Naturaleza del Proceso	Número de Procesos
Acciones Contractuales	46
Acciones de Reparación Directa	4
Acciones de Nulidad y Restablecimiento del Derecho	1
Tribunales de Arbitramento	2
Proceso Ordinario Civil	4
Proceso Ejecutivo	3
Proceso Laboral	14
Total	74

Gráfico No. 39

COMPOSICIÓN DE LOS PROCESOS JURÍDICOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010





Libertad y Orden

DESARROLLO

que no se detiene



EDIFICACIONES

Supervisión proyectos de Vivienda de Interés Social, Medellín (Antioquia).

GESTIÓN DE CONTROL, RIESGOS Y PLANEACIÓN 2010

www.fonade.gov.co

www.fonade.gov.co

9 GESTIÓN DE CONTROL, RIESGOS Y PLANEACIÓN

9.1 MECI Y SISTEMA DE CONTROL INTERNO - SCI

9.1.1 MECI

Durante el año 2010, la Entidad realizó actividades encaminadas a mantener actualizado los subsistemas, elementos y componentes del MECI, dando cumplimiento a los requisitos establecidos en los decretos 1599 de 2005 y 2913 de 2007:

Subsistema Control Estratégico:

Componente Ambiente de Control:

- Se efectuó la actualización del Código de Buen Gobierno, Código de Ética y divulgación de Valores Éticos; ajuste del Manual de Funciones de empleados públicos, los procedimientos de Selección de trabajadores oficiales, y de contratistas mediante contratación directa, Inducción, Capacitación, Evaluación de competencias y Evaluación del desempeño.

Componente Direccionamiento Estratégico:

- Se realizó la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del Plan de Acción 2010, actualización de la caracterización de procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la expedición de la resolución 222 del 19 de Octubre de 2010 mediante la cual se organizaron las áreas de trabajo y se derogaron las resoluciones anteriores relacionadas.

Administración de Riesgos:

- Se actualizó la documentación de riesgos y controles, valoración y generación de perfiles de riesgo absoluto y residual; así mismo, se realizó el diseño e implementación de Indicadores descriptivos de riesgo.

Subsistema Control de Gestión:

Componente Actividades de Control:

- Se efectuó la actualización del Manual de Calidad, seguimiento mensual a medición, análisis y resultados de los indicadores de procesos/subprocesos y generación de reporte sobre los mismos; igualmente,

se realizó un ajuste en los indicadores de los procesos misionales y de apoyo.

- La Entidad realizó la identificación, documentación y valoración de la efectividad y eficacia de los controles por proceso e inclusión de controles específicos en cada procedimiento, instructivo y guía del SGC.

Componente Información:

- Respuesta, seguimiento y generación de informe sobre quejas y reclamos.
- Ajuste de las Tablas de Retención Documental.
- Ejecución del plan tecnológico cuatrienal, en lo específico para el año 2010.
- Levantamiento y/o ajuste de procedimientos relacionados con la aplicación de las Circulares 014 y 038 de 2009.

Componente Comunicación Pública:

- Actualización del Manual de Comunicaciones y expedición de los procedimientos relacionados con comunicaciones y relaciones corporativas.

Subsistema Control de Evaluación:

Componente Autoevaluación:

- Se efectuó la identificación, documentación y valoración de la efectividad y eficiencia de los controles por proceso; así mismo, se hizo seguimiento mensual a la medición, análisis y resultados de los indicadores de procesos y generación de reportes sobre ellos.

Componente Evaluación Independiente:

- Presentación de informe ejecutivo anual vigencia 2009 y ejecución del plan anual de auditorías.

Componente Planes de Mejoramiento:

- Ejecución y seguimiento del Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.
- Formulación, aprobación y auditoría de planes de acciones correctivas y de mejora del SGC.
- Formulación, ejecución y seguimiento de acuerdos de gestión para la vigencia 2010.

9.1.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Entidad certificó a la Superintendencia Financiera de Colombia el cumplimiento de los siguientes requisitos establecidos en las circulares 014 y 038:

- Adecuación de la composición y funcionamiento de los órganos de administración y control (Abril de 2010).
- Elementos Información y comunicación, Actividades de control, Control interno de la gestión contable y Control interno de la gestión de tecnología (Junio de 2010)
- Elemento Monitoreo del Sistema de Control del Sistema de Control Interno –SCI (Septiembre de 2010)
- Los requisitos Auditoría Independiente y Revisoría Fiscal pertenecientes al elemento Evaluación Independiente del Sistema de Control Interno –SCI (Diciembre de 2010).

Con la implementación de los subsistemas y componentes del MECI, FONADE da cumplimiento también a los elementos del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Gestión de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo y Evaluación Independiente.

9.2 GOBIERNO CORPORATIVO

Durante el año 2010, se ajustaron los Código de Ética y de Buen Gobierno a las disposiciones establecidas en las Circulares 014 y 038 de 2009; en el caso del Código de Ética se incluyeron las consecuencias de inobservancia de los principios, valores y directrices para la gestión ética, la inclusión de los principios de los auditores internos de las auditorías internas de control interno y las reglas de conducta de los auditores internos de las auditorías internas de control interno. Con respecto al Código de Buen Gobierno las principales modificaciones se relacionan con la inclusión las políticas en caso de incumplimiento de los sistemas de administración de riesgos, respectivamente.

9.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el año 2010 FONADE continuó con la ejecución del Proyecto de Política Social, el cual se inició en el 2008 y se

enmarca en el cumplimiento de la estrategia corporativa establecida en el Plan Estratégico 2007-2010 de definir e implementar una política social para beneficiar los sectores más vulnerables.



Supervisión de proyectos de vivienda de interés social Colombiatón (Cartagena).

En el marco de esta política se plantean como objetivos principales la vinculación de población vulnerable a los proyectos, y la implementación de un programa de acompañamiento social dirigido a las comunidades de las zonas de influencia de los proyectos a ejecutar por FONADE y que se involucran y/o se podrían ver afectadas por la ejecución de determinado Proyecto.

De esta manera, en Febrero de 2010 la Junta Directiva aprobó la Política Social de la Entidad. En este documento se identifican las acciones que contemplan el Plan Nacional de Desarrollo, así como el objetivo, principios, estrategias e indicadores a implementarse en FONADE.

Así mismo, para garantizar su implementación durante el 2010 se inició un plan de sensibilización a través de capacitaciones con el personal interno y externo de la entidad para la inserción de la política social en los proyectos ejecutados por FONADE.

En el segundo semestre del año 2010 se reformuló e integró el Proyecto de Política social en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial RSE que vincula los temas de Política Social, Política Ambiental e Inversión Social a través de Recursos No Reembolsables.

Para este nuevo lineamiento se estructuró una serie de acciones encaminadas primero a la definición y establecimiento de la intención global y orientación de la Entidad a definir la Política de Responsabilidad Social Empresarial, a continuar con la divulgación, socialización

y evaluación a todo nivel en la organización, a definir las metodologías, estrategias e indicadores que serán aplicados en desarrollo de los convenios de Gerencias de Proyectos que suscriba la entidad.

Para este propósito se realizaron actividades de socialización en la Gerencia General, y el equipo de la Subgerencia de Contratación y la Subgerencia Técnica. Así mismo se avanzó en la documentación de fichas técnicas de los convenios en donde documentarán los aportes en materia de RSE. Así mismo se realizó la identificación de 15 convenios los cuales mediante la ejecución de 40 proyectos participarán en la implementación del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

Al cierre de 2010 se encontraba en revisión y ajustes el documento de políticas y lineamientos en materia de RSE que será presentado posteriormente al Comité de Gerencia y Junta Directiva para su aprobación

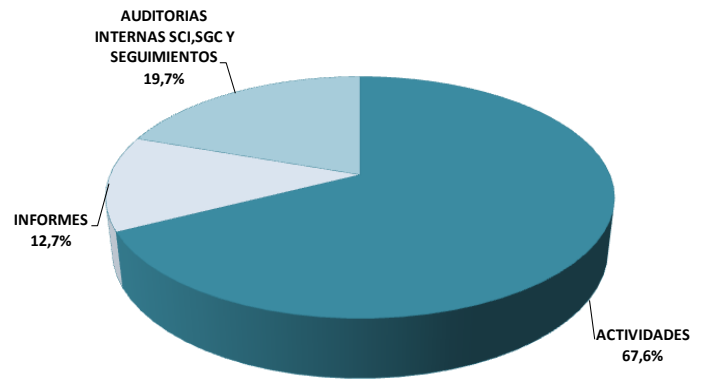
Respecto a los resultados de la aplicación de la política de social se tiene que en el año 2010 se generaron aproximadamente 5.000 empleos en los cuales se vinculó a población vulnerable (condición de desplazamiento, reinsertada y mujeres cabezas de hogar) a través de más de 60 convenios ejecutados en ese año y se beneficiaron aproximadamente 21.000 personas a través de la ejecución de proyectos financiados por FONADE con RNR.

9.4 CONTROL INTERNO

Con fundamento en el objeto social y el funcionamiento interno de la Entidad así como en los diferentes requisitos legales, internos y/o requerimientos de los entes de control, el equipo auditor de la Asesoría de Control Interno estructuró el Programa Anual de Actividades 2010, compuesto por actividades, informes y auditorías de control interno y de calidad, el cual tuvo como objetivo general dar cubrimiento a los procedimientos, actuaciones y/o aspectos considerados de mayor trascendencia o impacto, mediante la verificación y evaluación de soportes y evidencia recopilada durante las visitas y entrevistas realizadas a los responsables de los procesos y/o áreas auditadas.

Con base en los criterios mencionados anteriormente, el avance y cumplimiento general del Programa Anual de Actividades al cierre de la vigencia 2010 es el siguiente:

GRÁFICO No. 40
ACTIVIDADES DE LA ASESORIA DE CONTROL INTERNO - 2010



9.4.1 EVALUACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO FONADE - CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Entidad presentó los informes semestrales y trimestrales relacionados con el cumplimiento de las metas propuestas, con base en las observaciones del seguimiento permanente al avance de las acciones y de conformidad con lo establecido en la Resolución Orgánica No. 5872 del 26 de julio de 2007⁹; en términos generales el cumplimiento por periodo evaluado estuvo en promedio en el 91,95%, destacando principalmente la gestión del último trimestre de 2009 y el primero de 2010 donde el porcentaje de cumplimiento estuvo sobre el 93%.

Tabla No. 24
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN - 2010

Fecha	Corte de la evaluación	% Metas cumplidas periodo evaluado	% General de cumplimiento
Enero	31 de diciembre de 2009	93,00%	62,39%
Abril	31 de marzo de 2010	93,49%	78,85%
Julio	30 de Junio de 2010	90,98%	77,75%
Octubre	30 de Septiembre de 2010	90,32%	51,34%

⁹ "Por la cual se reglamenta la metodología de los Planes de Mejoramiento que presentan los sujetos de control a la Contraloría General de la República", y la "Directiva Presidencial del 2003".

Al cierre de éste informe se encontraba en proceso la evaluación del cumplimiento de dicho plan al corte del 31 Diciembre de 2010, el cual acorde con los términos previstos por la Contraloría General debe ser presentado a más tardar el 23 de Enero de 2011.

9.4.2 EVALUACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO PROYECTO PLAYA BLANCA BARÚ - CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Respecto al proyecto de Playa Blanca – Barú, el cumplimiento por parte la Entidad de las actividades fue muy satisfactorio durante todo el año, demostrando así su gestión eficiente y eficaz frente a las metas propuestas.

Tabla No. 25

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN, PROYECTO BARÚ - 2010

Fecha	Corte de la evaluación	% Metas cumplidas periodo evaluado	% General de cumplimiento
Enero	31 de Diciembre de 2009	*	*
Abril	31 de Marzo de 2010	100,00%	80,59%
Julio	30 de Junio de 2010	100,00%	98,40%
Octubre	30 de Septiembre de 2010	100,00%	100,00%
Enero 2011	31 de diciembre de 2010	100,00%	100,00%

*Nota: La evaluación con corte Diciembre de 2009 estuvo a cargo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

9.5 AUDITORIA INTERNA

En cumplimiento de los requisitos establecidos la circular 038 de 2009 el Asesor de Control Interno, presentó al Representante Legal de la entidad el Informe de gestión de las actividades de auditoría y de evaluación sobre la eficacia del Sistema de Control Interno, en el cual se destaca que:

- Las auditorías realizadas durante el año 2010, se caracterizaron por el acceso a la información de manera ágil y oportuna
- Las pruebas realizadas y las conclusiones estuvieron fuera de un contexto de conflictos de interés que pudiesen haber afectado los objetivos trazados en las mismas.

- Las evidencias obtenidas fueron tomadas en las áreas donde se realizaron, destacando que el 80% fueron copias de los registros de los procedimientos y el 20% corresponden a información extraída de los aplicativos y de entrevistas a los dueños de los procesos.

Así mismo, en este se manifiesta que durante la vigencia 2010 la Entidad enfocó sus procesos de auditoría sobre cuatro líneas esenciales para el cumplimiento de su misión, siendo estas:

- **El Sistema de Gestión de Calidad** sobre el cual se verificó la efectividad y eficacia de dicho sistema
- **Los Sistemas de administración de Riesgos** encontrando que dichos sistemas son robustos, eficientes y eficaces.
- **Control Interno Contable:** en el cual se efectuó la evaluación del sistema de Control Interno Contable, siguiendo los lineamientos de la Resolución 357 de 2007, de la Contaduría General de la Nación; su balance fue satisfactorio, lo cual garantiza la eficiencia, eficacia y confiabilidad del Control Interno Contable, así como el reflejo de la situación real de la Entidad.
- **Evaluación a la implementación de las circulares 014 y 038:** Se evaluó, verifico y certifico la implementación de las circulares 014 y 038 mediante auditorias de seguimiento, destacando el cumplimiento de las actividades y tiempos establecidos en las circulares.

9.6 GESTIÓN DE RIESGOS

Durante el año 2010, dentro del proceso de la administración de riesgos en FONADE, se ejecutaron diferentes actividades para cumplir con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos. Dentro de los avances alcanzados se destacan:

- Validaciones periódicas a las metodología de cálculo de exposición al riesgo de mercado – método interno y método estándar.
- Ejecución de Pruebas de Back y Stress Testing al Modelo de Riesgo de Mercado
- Revisión y monitoreo a los límites de pérdidas máximas establecidos

- Actualización y seguimiento de los cupos de inversión y contraparte.
- Seguimiento periódico a las entidades financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado.
- Seguimiento periódico de las condiciones de mercado y las alternativas de inversión.
- Monitoreo a la valoración de inversiones y a los títulos en custodia.
- Implementación del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez.
- Actualización del Manual de Gestión de Riesgos Financieros
- Actualización del Manual de Gestión de Riesgos Operativos
- Expedición del Manual de Continuidad del Negocio

9.6.1 RIESGO DE LIQUIDEZ

Con la expedición de la Circular Externa 042 en Noviembre de 2009, donde la Superintendencia Financiera de Colombia, SFC, incluyó dentro del ámbito de aplicación del Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez – SARL a las Instituciones Oficiales Especiales; FONADE inició el proceso de implementación de éste sistema, así como el diseño de un modelo interno para la medición del riesgo de liquidez. En este sentido durante el año 2010 se realizaron diferentes actividades donde se destaca:

- Análisis de la estructura activa y pasiva y contextualización de la situación de liquidez de la Entidad.
- Identificación de fuentes de información y generación y análisis de series de datos para la medición del riesgo de liquidez.
- Diseño del modelo interno para la medición de riesgo de liquidez.
- Medición de la exposición al riesgo de liquidez.
- Definición de políticas, límites e indicadores de alerta temprana.
- Definición del procedimiento para la gestión del riesgo de liquidez.

Lo anterior, con el apoyo de una consultoría externa contratada para soportar a la Entidad en el diseño del modelo interno y en la implementación de los demás elementos del sistema SARL.

De esta manera, el Comité Integral de Riesgos en las sesiones de Junio y Julio de 2010 revisó y avaló las propuestas presentadas por el área de Gestión de Riesgos de medir la exposición al riesgo de liquidez mediante la estimación del máximo pago que realizará la Entidad en un horizonte de tiempo semanal, el cual se evaluará frente a los activos líquidos con el fin de determinar las necesidades de financiación, ejercicio que se efectuará en forma independiente para la actividad misional y para la actividad de funcionamiento.

Lo anterior, mediante la aplicación de modelo de Simulación Histórica, fundamentado en la distribución empírica de la serie de datos de pagos y saldos de exigibilidades.

Teniendo en cuenta esta recomendación del Comité Integral de Riesgos, la Junta Directiva en las sesiones del 29 de Junio y 27 de Julio de 2010, aprobó el modelo de medición del Riesgo de Liquidez, así como las políticas y límites de exposición al riesgo de liquidez e indicadores de alerta temprana.

El 3 de Agosto de 2010 FONADE presentó a la Superintendencia Financiera de Colombia el modelo de medición propuesto así como los demás elementos del sistema, sobre los cuales recibió por parte de esta Superintendencia mediante comunicado del 24 de agosto de 2010, el pronunciamiento de no objeción.

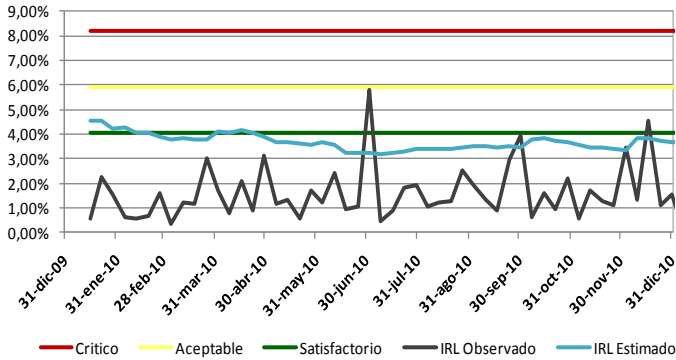
Durante los meses de Agosto a Noviembre de 2010 se trabajó en la automatización de las consultas e información necesaria para la medición. De esta manera, en el Comité Integral de Riesgos de Noviembre de 2010, se revisaron los resultados del modelo y a partir de la fecha se ha realizado la medición y seguimiento a la exposición al riesgo de liquidez, así como el monitoreo a los indicadores de alerta temprana con una periodicidad semanal. De igual manera mensualmente se reportado al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva.

Con respecto a las mediciones realizadas en el 2010, se observó una alta variabilidad en el indicador de riesgo de liquidez IRL (Ver gráfico No. 41); en efecto del 0.59% observado al inicio del año, se incrementó al 5.8% en el mes de julio (siendo el valor más alto presentado en 2010); no obstante al cierre del año descendió al 1.55%. Las variaciones en el IRL se han presentado como consecuencia de la volatilidad en los pagos realizados

para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con los clientes. Así mismo, la recomposición del portafolio de inversiones y las variaciones en los saldos de cuentas bancarias contribuyeron a que la exposición al riesgo de liquidez registrara este comportamiento.

Gráfico No. 41

EVOLUCIÓN INDICADOR DE RIESGO DE LIQUIDEZ – IRL ENE – DIC 2010



Es importante aclarar que aunque se evidencia un deterioro en la medición del indicador, la Entidad dispone de activos líquidos suficientes para el cumplimiento de sus compromisos.

9.6.2 RIESGO DE MERCADO

En la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE continúa utilizando dos metodologías: el modelo estándar y el modelo interno. El primero de ellos aplica 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**¹⁰ para las operaciones de tesorería cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la SFC.

Medición de Riesgo de Mercado mediante el Método Estándar

En el modelo estándar de cálculo de exposición al riesgo de mercado se aplica el concepto de duración y se emplea un sistema de bandas y zonas de tiempo que permite asumir cambios no paralelos en la estructura de término de las tasas de interés. Adicionalmente en este modelo se

clasifican las posiciones en las escaleras: moneda legal, extranjera o UVR.

Con la expedición de la Circular Externa 042 en Noviembre de 2010, la Superintendencia Financiera de Colombia, SFC, actualizó los parámetros del modelo estándar para la medición de riesgo de mercado; específicamente las modificaciones se realizaron a la tabla de sensibilidad del modelo.

Durante el año 2010 se realizó la medición y transmisión diaria y mensual a la Superintendencia Financiera del cálculo de riesgo de mercado de las posiciones del libro de tesorería; observando una importante disminución en la exposición al riesgo de mercado principalmente en el segundo y tercer trimestre del año generada en su mayoría por la recomposición del portafolio de inversiones.

Durante los primeros meses del año se presentaron variaciones continuas en la exposición al riesgo de mercado; es así como en los meses de Enero a Abril, la medición se caracterizó por reportar una clara tendencia alcista que obedeció en su mayoría al fortalecimiento de posiciones en TES de mayor duración dentro del portafolio de inversiones. Sin embargo en los meses siguientes se observó una importante corrección en las mediciones de VaR producto de la liquidación de posiciones en estos títulos para realizar utilidades aprovechando así las importantes valorizaciones observadas en el mercado de deuda pública durante este periodo.

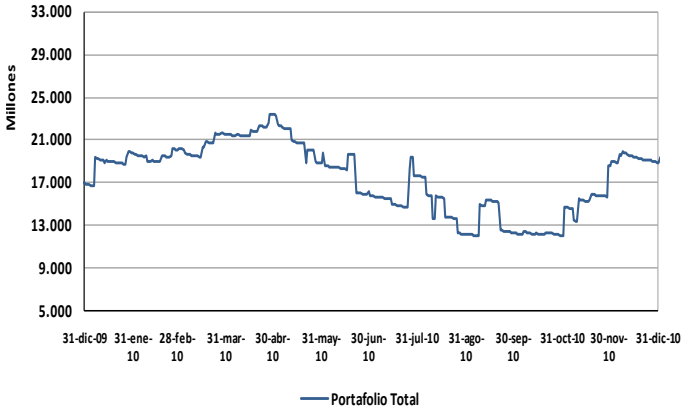
No obstante, a partir del mes de Octubre y hasta finales del mes de Noviembre se observó un importante crecimiento en la exposición al riesgo de mercado ante la adquisición de nuevas inversiones en CDT's emitidos por establecimientos de crédito así como el fortalecimiento de posiciones en TES con vencimiento en Junio de 2016 y en mayor medida por los ajustes realizados por la Superintendencia Financiera al modelo bajo la expedición de la Circular 042 de Noviembre de 2010; que en conjunto incrementaron la duración del portafolio. Por su parte, durante el mes de Diciembre se presentaron importantes desvalorizaciones en el mercado de deuda pública y bajos niveles de volatilidad, situación que generó una baja rotación en las posiciones del portafolio de FONADE. Al cierre del 31 de Diciembre de 2010 el VaR

¹⁰ El VaR, por sus siglas en Inglés, "Value at Risk", 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)

medido a través del método estándar se ubicó en \$18.902,4 millones.

Gráfico No. 42

EVOLUCIÓN VaR MÉTODO ESTANDAR ENE – DIC 2010

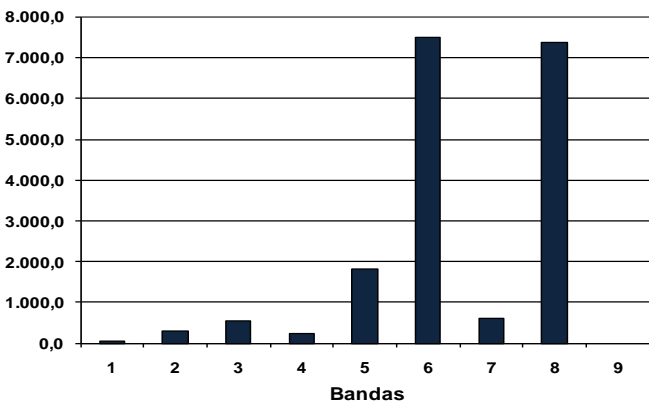


Del total de valor en riesgo registrado a 31 de Diciembre de 2010 el 99,92% corresponde a la exposición al factor tasa de interés y el 0,08% restante corresponde a las variaciones de los precios de las acciones.

El 47% del valor en riesgo (VaR) registrado en Diciembre se concentra en las primeras 4 bandas de tiempo¹¹, entre las bandas 5 y 7 se concentra el 38%, mientras en las bandas 8 y 9 el 15% restante lo cual evidencia la alta composición del portafolio de inversiones en posiciones de corto y mediano plazo.

Gráfico No. 43

EXPOSICIÓN RIESGO DE MERCADO POR BANDA – DICIEMBRE 2010



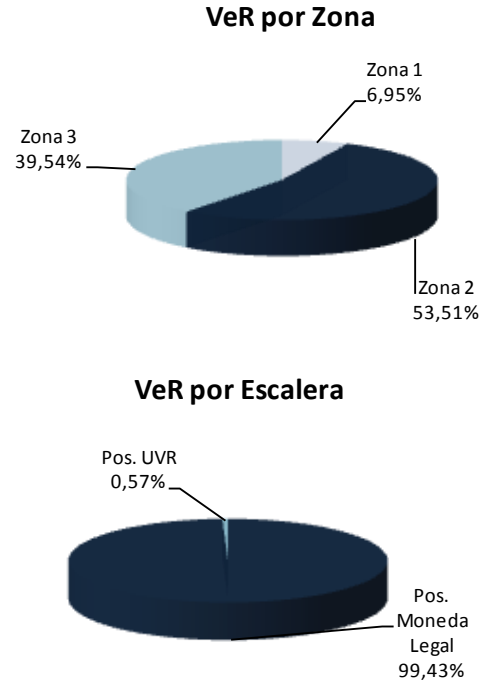
De esta manera, en la zona 2 que comprende las bandas 5 a 7 se concentraron las posiciones más riesgosas del portafolio. Así mismo, las posiciones denominadas en

¹¹ Corresponde a instrumentos con duración de hasta 1 año.

Moneda Legal explicaron el 99,43% de la exposición y las posiciones en UVR el 0,57% restante.

Gráfico No. 44

EXPOSICIÓN AL RIESGO DE MERCADO POR ZONA Y ESCALERA



Medición de Riesgo de Mercado de las Operaciones de Tesorería

En la medición del riesgo de mercado de las operaciones de tesorería se emplea un modelo de Simulación Histórica, mediante el cual se determina el Valor en Riesgo, VaR, equivalente al percentil de la serie histórica de retornos absolutos de los títulos del portafolio de inversiones correspondiente al nivel de confianza definido.

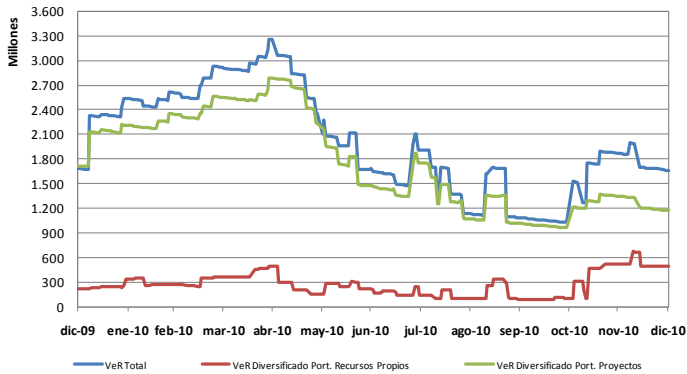
La medición del riesgo de mercado se realiza independiente para el portafolio de recursos propios y para el portafolio de convenios, la cual se agrega para obtener el VaR diversificado de la Entidad. También se hace medición y seguimiento del nivel de riesgo por tipo de emisor, tipo de título, plazo y sector.

En lo corrido del año 2010 se han realizado mediciones diarias a la exposición al riesgo de mercado, así como un seguimiento al cumplimiento de los límites de pérdidas aprobados por la Junta Directiva. Adicionalmente se han remitido informes diarios dirigidos a la Alta Gerencia y al

Área de Negociación de Inversiones y mensuales dirigidos al Comité Integral de Riesgos y a la Junta Directiva. Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró variaciones importantes en a lo largo del 2010, como se presenta en el gráfico No. 45.

Gráfico No. 45

EVOLUCIÓN VALOR EN RIESGO DIVERSIFICADO DE OPERACIONES DE TESORERÍA
VeR Diversificado



Durante los cuatro primeros meses del año, se observaron mayores niveles de volatilidad en los mercados financieros locales impulsados principalmente por la incertidumbre en materia fiscal, la alta liquidez en el mercado generada por los vencimientos de TES de Feb-10, los ajustes a la política monetaria efectuados por el Banco de la República y la coyuntura externa ante la crisis fiscal de la Eurozona.

Dichas situaciones unidas al importante fortalecimiento de TES de largo plazo en el portafolio de inversiones incidieron en el comportamiento del VaR el cual alcanzó niveles máximos de \$3.255.8 millones en el mes de Abril. No obstante este movimiento se corrigió en los meses siguientes luego de registrarse la venta de títulos de deuda pública y la estabilización de los mercados locales ante la publicación del nuevo marco fiscal y el buen panorama interno donde se destacan bajos niveles de inflación y crecimiento económico.

El inicio del segundo semestre del 2010 se caracterizó por una clara tendencia bajista en las mediciones de VaR; no obstante se observaron algunas correcciones específicas en los meses de: 1) **Julio** donde se fortalecieron las posiciones en TES tasa fija con vencimiento en Mayo de 2014 y se registraron altas volatilidades en los mercados locales tras las nuevas tensiones políticas con Venezuela. 2) **Septiembre** donde se efectuó la compra de TES UVR de Marzo de 2013, adicionalmente la publicación de un dato

de inflación superior al esperado por el mercado generó que las mediciones de VaR se ubicaran en niveles cercanos a los \$1.700 millones. 3) Durante el mes de **Noviembre** y la primera quincena de **Diciembre** los niveles de VaR registraron un nuevo repunte; en esta ocasión la incertidumbre en torno al crecimiento de la inflación tras el alza en los precios de los alimentos producto de la fuerte ola invernal que azotó al país unido a los temores externos por el bajo desempeño de algunas economías europeas incorporaron volatilidades a los mercados locales e incrementaron los niveles de exposición al riesgo del portafolio. Así mismo se registró la adquisición de una referencia de largo plazo (TES con vencimiento en junio de 2016), referencia que reporta altos niveles de volatilidad.

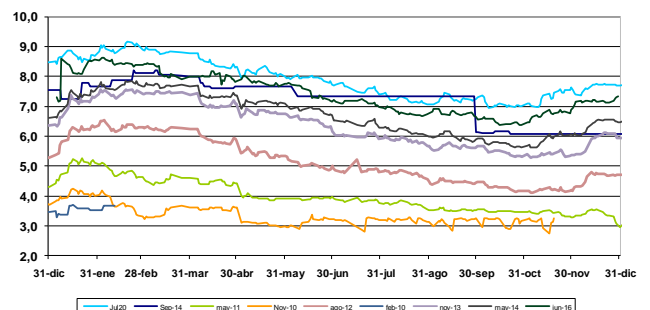
Con relación a las mediciones efectuadas por portafolio, se observa que la exposición al riesgo de mercado del portafolio de recursos propios mantiene un comportamiento más estable a lo largo del periodo analizado, dicho comportamiento se explica en la baja concentración de TES en este portafolio, las cuales en promedio ascendieron a 24.17% durante el periodo de análisis.

Como se presenta en el Gráfico No. 46, al analizar el desempeño en las tasas de rentabilidad de los TES, se observa un comportamiento similar a las mediciones de VaR; las tasas iniciaron el 2010 con una tendencia alcista que se corrigió a partir de mayo y se hizo más evidente en las referencias de mayor duración. Al finalizar el primer semestre de 2010 las tasas se ubicaron en niveles similares a los registrados al inicio del año.

Posteriormente se observó una tendencia bajista en las tasas soportada en el buen desempeño macroeconómico del país y el incremento en los niveles de confianza que apuntan a una mejora en calificación externa de riesgo del país.

Gráfico No. 46

EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE REFERENCIA DE LOS TES 2010



El último trimestre del año golpeó nuevamente la deuda pública local; anuncios de modificaciones a la política fiscal tras los costos que dejó el invierno en el país y el crecimiento del IPC generaron desvalorizaciones en los TES.

Al cierre de diciembre de 2010, el VaR Total Diversificado se ubicó en \$1.659,1 millones.

Como se observa en la Tabla No. 26, durante los meses de Enero a Abril el VaR promedio reportó los mayores niveles; situación que se corrigió en los meses posteriores. La máxima exposición al riesgo de mercado se presentó en Abril donde en promedio el VaR alcanzó los \$2.998,93 millones. Por su parte los niveles más bajos de VaR se observaron en el mes de octubre donde en promedio las mediciones descendieron a \$1.078 millones.

Tabla No. 26

PROMEDIO MENSUAL DEL VaR Y VALOR DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES (MILLONES DE PESOS)

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	Valor Mercado promedio del Portafolio	VeR / Patrimonio	VeR / Valor Mercado Portafolio Total
Ene-10	\$ 2.324,87	\$ 794.609,10	2,22%	0,29%
Feb-10	\$ 2.508,63	\$ 785.212,40	2,40%	0,32%
Mar-10	\$ 2.705,51	\$ 773.586,10	2,58%	0,35%
Abr-10	\$ 2.998,93	\$ 791.523,40	2,84%	0,38%
May-10	\$ 2.799,73	\$ 775.718,70	2,63%	0,36%
Jun-10	\$ 1.985,66	\$ 658.801,50	1,86%	0,30%
Jul-10	\$ 1.674,72	\$ 655.517,80	1,58%	0,26%
Ago-10	\$ 1.506,38	\$ 650.095,30	1,48%	0,23%
Sep-10	\$ 1.347,12	\$ 652.572,60	1,31%	0,21%
Oct-10	\$ 1.078,00	\$ 631.772,90	1,03%	0,17%
Nov-10	\$ 1.751,54	\$ 667.422,70	1,67%	0,26%
Dic-10	\$ 1.755,03	\$ 586.824,70	1,72%	0,30%

Al analizar el comportamiento del VaR Relativo (VaR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios (Ver Tabla No. 27), claramente se observa la misma tendencia en la exposición al riesgo de mercado; es decir, un comportamiento alcista durante los primeros meses del año, que reporta una corrección en los meses siguientes y nuevos repuntes al finalizar el año.

Específicamente, en el portafolio de recursos propios se observan movimientos importantes en los niveles de riesgo impulsados principalmente por la compra y venta de TES. De esta manera los niveles de riesgo

descendieron al 0.060% en octubre frente al máximo observado de 0.322% en el mes de Diciembre (Mes donde se fortalecieron las posiciones en TES de Jun-16).

De igual manera el VaR relativo del portafolio de Proyectos registró un comportamiento descendente a partir del quinto mes del año consistente con la estrategia de inversión implementada por el Área de Negociación de Inversiones.

Es importante anotar que a pesar del incremento sustancial en la exposición al riesgo de mercado en algunos meses del año, no se evidenciaron incumplimientos de los límites establecidos. Así mismo cabe mencionar que en Junio de 2010, se realizó la revisión de los límites de pérdidas máximas establecidos, manteniéndolos en el 1.1% y 1.2% para el portafolio de recursos propios y proyectos respectivamente.

Tabla No. 27

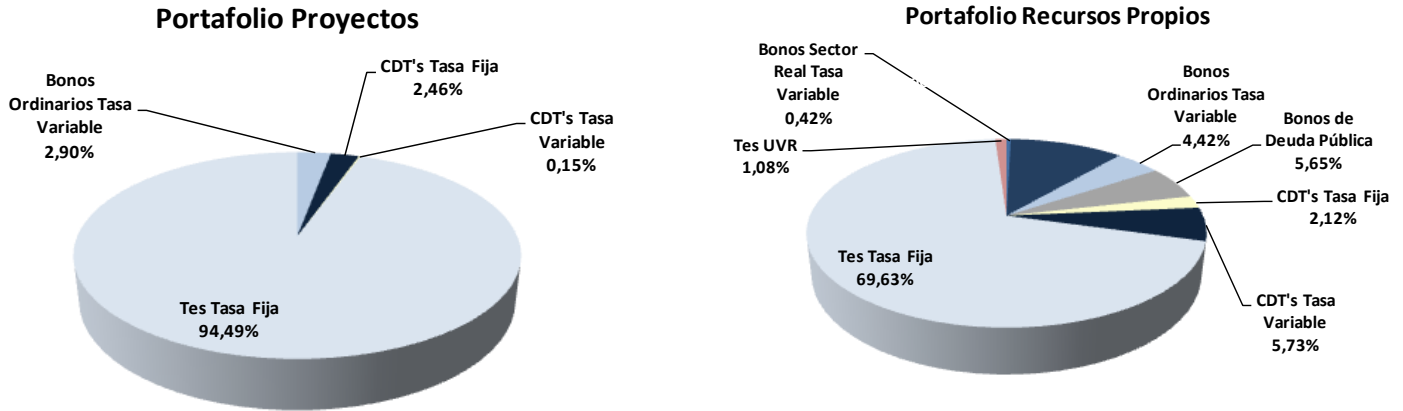
CUMPLIMIENTO DE LÍMITES DE PÉRDIDAS MÁXIMAS DEL PORTAFOLIO DE RECURSOS PROPIOS Y DE PROYECTOS

Fecha de Corte	VeR Portafolio Recursos Propios / Vir Mdo	VeR Portafolio Proyectos / Vir Mdo	Límite RP	Cumplimiento de límites RP	Cumplimiento de límites Proyectos
Ene-10	0,14%	0,34%	1,10%	12,80%	28,00%
Feb-10	0,17%	0,36%	1,10%	15,50%	30,00%
Mar-10	0,18%	0,40%	1,10%	16,70%	32,90%
Abr-10	0,23%	0,42%	1,10%	21,30%	35,10%
May-10	0,14%	0,42%	1,10%	12,50%	34,90%
Jun-10	0,16%	0,35%	1,10%	14,10%	29,10%
Jul-10	0,10%	0,31%	1,10%	9,30%	25,90%
Ago-10	0,08%	0,29%	1,10%	6,80%	23,70%
Sep-10	0,11%	0,24%	1,10%	10,10%	19,90%
Oct-10	0,06%	0,21%	1,10%	5,50%	17,30%
Nov-10	0,23%	0,27%	1,10%	20,80%	22,90%
Dic-10	0,32%	0,29%	1,10%	29,30%	24,20%

En el Gráfico No. 47 se presenta la composición del valor en riesgo por tipo de instrumento financiero al cierre de Noviembre de 2010. Cabe destacar que en el último año el portafolio de inversiones de Proyectos registró una importante recomposición donde se destaca la disminución de posiciones en CDT's y Bonos, las cuales han sido remplazadas por Títulos de Deuda Pública, los cuales reportan los mayores niveles de riesgo; por su parte en el portafolio de recursos propios, aunque se mantiene una mayor diversificación, los TES continúan teniendo la mayor participación.

Gráfico No. 47

COMPOSICIÓN DEL VALOR EN RIESGO POR TIPO DE INSTRUMENTO FINANCIERO



9.6.3 RIESGO DE SOLVENCIA Y CONTRAPARTE

Siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los riesgos de solvencia y contraparte, en Abril, Junio y Noviembre de 2010 el área de Gestión de Riesgos efectuó el seguimiento al desempeño financiero de los emisores y contrapartes a los que se han asignado cupos para la realización de operaciones de inversión, las recomendaciones se remitieron a la Subgerencia Financiera y Área de negociación de inversiones y se presentaron el Comité Integral de Riesgos.

Así mismo, la Junta Directiva en las sesiones de Abril y Septiembre de 2010 aprobó la actualización de los cupos de inversión y contraparte propuestos a partir de los estados financieros oficialmente publicados en Diciembre de 2009 y Junio de 2010 respectivamente.

El área de gestión de riesgos ha efectuado el seguimiento a la utilización de estos cupos sin que se hayan detectado incumplimientos en los mismos por parte del área de Negociación de Inversiones.

9.6.4 RIESGO OPERATIVO

La Entidad ha realizado un esfuerzo significativo en la implementación y mantenimiento del Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO y en la generación de una cultura en gestión de riesgos operativos, haciendo partícipe a todo el personal de los procesos y proporcionando el recurso humano, económico y tecnológico requerido para el mejoramiento del sistema.

Teniendo en cuenta que durante el año 2009 se evidenciaron importantes cambios en el contexto de la Entidad, entre estos en la estructura organizacional, de procesos, así como en la normatividad aplicable fundamentalmente en el marco contractual, se inició en Noviembre de 2009 un segundo ciclo de gestión de riesgo operativo. De esta manera, apoyados en la solución tecnológica *Enterprise Risk Assesor* - ERA, se inició un proceso de actualización del perfil de riesgos institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante el año 2010 se desarrollaron las siguientes etapas:

1. Identificación de riesgos operativos (Enero 2010).
2. Valoración Absoluta de riesgos operativos (Febrero 2010).
3. Documentación de controles (Abril 2010).
4. Determinación del perfil absoluto por proceso e institucional (Mayo 2010).
5. Asociación de controles a riesgos y valoración de la eficacia de los controles (Mayo 2010).
6. Determinación del perfil residual por proceso e institucional (Junio – Julio 2010).
7. Formulación de tratamientos de riesgo e implementación de planes de manejo de riesgos. (Agosto – Actual).

Como resultado de este ejercicio se obtuvo un total de 313 riesgos operativos identificados y valorados, y 407 controles implementados y documentados.

Así mismo, siguiendo los lineamientos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo, en Febrero de 2010

inició el proyecto de **Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información**. De esta manera, en el primer semestre del 2010 se desarrollaron las etapas de identificación y valoración de riesgos y controles utilizando como insumos la información provista por la consultoría externa contratada por la Entidad con la ETB para el análisis de la seguridad de información; así como con el soporte tecnológico del aplicativo ERA, dentro de la cual está construido el modelo y se administra la información. Como resultado de estas actividades, se obtuvo un total de 34 riesgos identificados y valorados, y 30 controles implementados y documentados.

Con base en la información de los perfiles de riesgo residuales del Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO y del Sistema de Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información - SARSI, durante los meses de Agosto a Diciembre de 2010 se adelantó la etapa de formulación de tratamientos de riesgo, con el fin de establecer medidas sobre aquellos riesgos que de acuerdo con su calificación de probabilidad e impacto residual, se encuentra en niveles no aceptables para la Entidad y por tanto deben ser mitigados. Actualmente, los planes de manejo de riesgos se encuentran en proceso de implementación quedando pendiente la verificación del avance de las actividades propuestas.

Adicionalmente, durante el año 2010, dentro de las actividades de monitoreo y seguimiento del SARO, se implementaron indicadores descriptivos de riesgo para los procesos de la Entidad (mecanismos que proporcionan alertas tempranas sobre la posible materialización de riesgos o situaciones que generan eventos de riesgo); tecnológicamente, su medición se realiza en el aplicativo del sistema de gestión de calidad en un módulo específico y con base en la información reportada, se realizan informes periódicos.

Respecto a la capacitación y divulgación del SARO, en Febrero de 2010 se realizaron las sesiones de capacitación en Gestión de Riesgo Operativo a personal vinculado a la Entidad mediante modalidad de *outsourcing*. Los resultados obtenidos de estas sesiones fueron satisfactorios. Así mismo, se efectuó en Marzo y Septiembre de 2010 una jornada de inducción en donde se instruyó a los nuevos colaboradores en el tema de Gestión de Riesgo Operativo.

Por otra parte, en el mes de mayo de 2010, con el lanzamiento de la sección de noticias del nuevo portal corporativo se abrió un espacio para la publicación de información sobre gestión de riesgos.

9.6.5 PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Con el fin de implementar la estrategia de continuidad del negocio (Centro Alterno de Operación – CAO y Centro de Cómputo Alterno – CCA), en Febrero de 2010 la Entidad inició los estudios para determinar la ubicación ideal del inmueble, a través de una consultoría externa. Dicha firma consultora se encargó de realizar la búsqueda de inmuebles y el análisis de los mismos a través de diferentes criterios de riesgo, vulnerabilidad y otras condiciones de accesibilidad y disponibilidad de servicios. De esta forma, entre los meses de Febrero y Marzo de 2010 la consultoría realizó la revisión de las diferentes zonas geográficas de Bogotá y sus alrededores y la evaluación en cada una de ellas bajo los criterios definidos por FONADE.

A mediados de Abril de 2010 la firma consultora concluyó la investigación y visitas de verificación de los diferentes inmuebles en las zonas geográficas de Bogotá preseleccionadas previamente y presentó una lista de doce inmuebles. El Comité de Gerencia seleccionó entre estos, cuatro inmuebles para evaluar su nivel de riesgo y sus condiciones funcionales y económicas.

Al cierre de Junio de 2010, la firma consultora presentó a FONADE el informe con la evaluación del nivel de riesgos naturales y antrópicos, así como de los factores económicos y funcionales de cada inmueble y recomendó la adquisición de un inmueble que registró la mejor relación entre funcionalidad, riesgo y costo.

Acogiendo esta recomendación, el Comité de Gerencia contrató en Julio de 2010 la realización del avalúo comercial sobre este inmueble como prerrequisito establecido para efectos de adelantar su negociación directa. Entre los meses de Agosto y Octubre de 2010 se adelantó el proceso de negociación del inmueble; sin embargo a pesar de la disposición de FONADE para efectuar los trámites legales para su adquisición, la negociación no pudo concretarse en el año 2010 por el desistimiento por parte de su propietario.

Por otra parte, en este mismo mes se inicio al estudio de precios de mercado para contratar una asesoría para el levantamiento de especificaciones e interventoría de la construcción del CCA y el CAO.

Teniendo en cuenta las dificultades para la negociación del inmueble preseleccionado; así como limitaciones presupuestales de la Entidad para el año 2011, en Octubre de 2010, el Comité de Gerencia decidió replantear el alcance de la estrategia de continuidad, dados los altos costos asociados a la implementación de la misma bajo la opción compra y adecuación del inmueble. De esta forma, acordó implementar una solución más acotada, con el siguiente alcance:

- 1) Adquisición de un área libre para la construcción del CCA de aproximadamente 50 M².
- 2) Construcción de un Centro de Cómputo Alterno, CCA, y montaje de 5 puestos de trabajo comunes y 2 dedicados para el personal de administración de infraestructura tecnológica.
- 3) Búsqueda del inmueble en las edificaciones con análisis de riesgos naturales y antrópicos previamente realizados a fin de evitar realizar estudios adicionales.
- 4) Adquisición y colocación de 6 servidores que albergan las aplicaciones y bases de datos de los procesos críticos de la Entidad.
- 5) Utilización de equipos de cómputo y licencias asociadas que se tienen en stock actualmente en la Entidad.

A partir del 25 de Octubre y hasta el 15 de Noviembre de 2010, se realizó la búsqueda de oficinas del área y presupuesto definido en los inmuebles ya evaluados, sin encontrar disponibilidad. En consecuencia, se evaluaron otras alternativas tales como servicios de colocación y cloud computing, mediante las cuales FONADE puede disponer de la infraestructura tecnológica requerida para soportar y restaurar las aplicaciones de la Entidad, sin necesidad de implementar por cuenta propia un CCA. Para ello se efectuaron contactos con proveedores especializados y se efectuó un sondeo de mercado a fin de comparar esta opción con la de montaje propio acotada al nuevo alcance.

De esta forma, el Comité de Gerencia en Noviembre de 2010 evaluó estos resultados determinando suspender la implementación del montaje del centro de cómputo alternativo y del centro alternativo de operaciones y solicitó

efectuar un estudio de mercado formal para la alternativa de colocación a ser realizado por el área de Estudios Previos.

Al cierre de Diciembre de 2010 se encontraba en proceso la revisión por parte de diferentes proveedores de las especificaciones técnicas definidas por FONADE y la elaboración de las correspondientes propuestas, información que será consolidada por el área de Estudios Previos y presentada en el mes de Enero de 2011 al Comité de Gerencia a fin que este decida la conveniencia de iniciar el proceso de contratación de servicios bajo la modalidad de colocación por un período de un año.

De igual forma, en el tercer trimestre de 2010 se culminó la publicación de toda la documentación relacionada con la primera versión del Manual de Continuidad del Negocio en el Catálogo documental de la Entidad, resultado del trabajo de diferentes áreas.

9.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Estratégico definido para el periodo comprendido entre los años 2007 a 2010 estuvo direccionado a través de la implementación de 4 Retos estratégicos que a continuación se enuncian:

- I. Definir e implementar una política de remuneración (comisiones y honorarios) acorde con la estructura de costos de los productos y servicios de la entidad.
- II. Definir e implementar una política social para beneficiar los sectores más vulnerables, de acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- III. Diversificar los negocios de FONADE y ampliar la base de clientes de la entidad
- IV. Robustecer y optimizar la capacidad operativa de la entidad.

Para la implementación de estos retos estratégicos en FONADE, se identificaron y formularon Planes de Acción (PA) anuales integrados por diferentes proyectos asignados a áreas de la Organización a través de la Gerencia General y las Subgerencias.

A continuación se presenta el comportamiento estadístico anual para el cumplimiento del cuatrienio a través de la ejecución de los Planes de Acción (Ver tabla No. 28). En este modelo se asignaron porcentajes de

participación por año a los planes de acción, para llegar al cumplimiento del Plan Estratégico.

Tabla No. 28

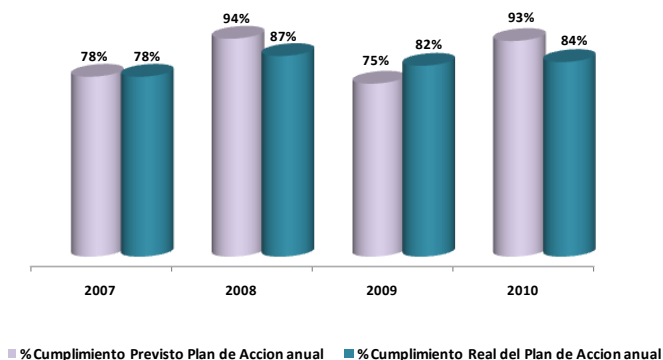
NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2007 -2010

Año	% Cumplimiento Real del Plan Acción Institucional	Metas anuales del Plan Estratégico	% Cumplimiento Real de la meta anual del Plan Estratégico
2007	78%	25%	19,4%
2008	94%	30%	28,2%
2009	75%	30%	22,4%
2010	93%	15%	14,0%
TOTAL ACUMULADO CUATRIENIO			84,0%

Cómo se observa en el Gráfico No. 48, en el año 2010 se dio un cumplimiento del 93% del Plan de Acción Institucional y al cierre de Diciembre de 2010 se logró un cumplimiento del 84% del Plan Estratégico cuatrienal.

Gráfico No. 48

NIVEL DE CUMPLIMIENTO ANUAL DEL PLAN ESTRATEGICO 2007 -2010



Entre las razones que explican que no se hubiese alcanzado el 100% del Plan de acción Anual 2010, se encuentran las siguientes relacionadas con los proyectos de:

1. Proyecto Balanced Scorecard. Alcanzó el 65% de ejecución, debido que en la etapa de desarrollo de la metodología Balanced Scorecard definida para la medición de la gestión de la Entidad, se consideró necesario agregar algunas funcionalidades en la

herramienta tecnológica para soportar el seguimiento del nuevo Plan Estratégico 2011-2014 y de otras herramientas adicionales para el desarrollo del Área de Tecnología de la Información, que apoyaran el seguimiento a la Gestión Institucional.

2. Proyecto Política Social. Alcanzó un 95% de cumplimiento, quedando pendiente la fase de aprobación, socialización e implementación del lineamiento de Responsabilidad Social Empresarial en la Entidad, las cuales estaban previstas realizarse en el primer semestre de 2011.

3. Proyecto Implementación del Plan de Continuidad del Negocio. Alcanzó una ejecución del 67%, debido que en el año 2010 no se pudo llevar a cabo la implementación del Centro Alterno de Cómputo por las razones explicadas en el numeral 9.6.5. Por lo anterior el Proyecto se incluirá en el Plan Estratégico 2011-2014.

4. Proyecto Plan Tecnológico Cuatrienal. Alcanzó un 97% de ejecución, debido que no se logró ejecutar la actividad de optimización del Sistema de Copias de Respaldo debido a restricciones presupuestales. Sin embargo, Para el año 2011 están presupuestos los recursos para la realización de esta actividad.

5. Proyecto Política de Autoevaluación de la Gestión. Alcanzó un 92,5% de ejecución, donde las actividades pendientes en lo referente a presentar soporte de los procedimientos de evaluación de desempeño ajustado y los talleres dirigidos a los funcionarios de planta sobre la nueva herramienta de desempeño implementada, para el mes de enero del 2011 fueron recibidas y verificadas permitiendo de esta forma el cierre del Proyecto a un 100% de implementación.

