

**FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

**FONADE**

**INFORME DE GESTIÓN 2009**

## Junta Directiva

Esteban Piedrahita Uribe

**Director**

**Departamento Nacional de Planeación**

Helena Bermúdez Arciniégas

**Delegada del Presidente de la República**

Juan Mauricio Ramírez Cortés

**Subdirector General**

**Departamento Nacional de Planeación**

Oscar Rueda García

**Viceministro de Turismo**

## Directivos

Luis Fernando Sanz González  
**Gerente General**

Omar Cardona Gutiérrez  
**Subgerente Administrativo**

Alberto Cardona Botero  
**Subgerente Técnico**

Diana Consuelo Blanco Garzón  
**Subgerente Financiera**

Claudia Beatriz Nieto Mora  
**Subgerente de Contratación**

Evelyn Julio Estrada  
**Asesora Jurídica**

Oscar Ignacio Mejia Toro  
**Asesor de Control Interno**

## Equipo Técnico y de Apoyo

Adriana del Pilar Correa Lara  
**Coordinadora Gerencia de Unidad  
Banca Multilateral**

Yolanda Astrid Rodríguez  
**Coordinadora Gerencia de Unidad  
Infraestructura de Vías y Urbanismo**

Jairo Martín Martínez Cabrera  
**Coordinador Gerencia de Unidad  
Social**

Carlos Alberto Acosta Narváez  
**Coordinador Gerencia de Unidad  
Infraestructura de Edificaciones**

Rodrigo Almeida Mora  
**Coordinador Área  
Estructuración y Evaluación de Proyectos**

Germán Alfonso Rodríguez Silva  
**Coordinador Área  
Estudios Previos**

Jairo Calderón Tique  
**Coordinador Área  
Evaluación**

Ivan Abelardo Sarmiento Galvis  
**Coordinador Área  
Contratación y Legalizaciones**

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

Ramiro José Rodríguez Severiche  
**Coordinador Área  
Negociación de Inversiones**

Flor María Morales Guerra  
**Coordinadora Área  
Contabilidad y Presupuesto**

José Manuel Melo Espejo  
**Coordinador Área  
Pagaduría**

Ydali Mogollón  
**Coordinadora Área  
Recursos Humanos**

Angela María Rico Posada  
**Coordinadora Área  
Servicios Administrativos e Infraestructura**

Yenny Edith Alarcón Quiroga  
**Coordinadora Área  
Procesos**

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

Mary Yazmín Vergel Cardozo  
**Coordinadora Área  
Gestión de Riesgos**

Catalina Nossa Ospina  
**Coordinadora Área  
Planeación**

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN DEL INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA .....	11
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.....	12
GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO .....	15
Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo .....	15
Proyectos financiados con recursos no reembolsables RNR.....	17
Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales.....	19
Estructuración de Proyectos .....	20
Evaluación de Proyectos .....	20
Gerencia de Proyectos con Recursos Nacionales .....	21
Principales proyectos ejecutados durante el año 2009 .....	21
– Sector Defensa y Justicia .....	21
– Sector Hidrocarburos, Minería y Servicios Públicos .....	22
– Sector Transporte y Comunicaciones.....	22
– Sector Educación y Cultura.....	22
– Sector Bienestar Social y Recreación .....	23
– Sector Agricultura, Ambiente y Vivienda .....	23
– Otros sectores destacables.....	23
GESTIÓN FINANCIERA .....	25
Balance general 2007 – 2009 .....	25
Estado de resultados 2007 – 2009.....	26
Resultados financieros operacionales .....	27
Gestión Presupuestal .....	38
Gestión de inversiones.....	43
Gestión de Cartera .....	46
GESTIÓN OPERATIVA .....	48
Gestión de Estudios Previos.....	48
Gestión de Evaluación .....	49
Gestión de contratación y legalizaciones .....	50
Gestión de Liquidación de Convenios y Contratos .....	51

Gestión Jurídica .....	52
Gestión de las Áreas Financieras .....	52
Gestión de Pagaduría .....	53
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	54
Gestión del Recurso Humano.....	54
Gestión de Calidad .....	55
Gestión de Tecnología de la Información .....	55
Gestión de Seguridad de la Información.....	56
Gestión Documental y de Infraestructura .....	57
Gestión de comunicaciones y Relaciones Corporativas .....	57
GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y RIESGOS.....	58
Gestión de Control Interno .....	58
Gestión de Riesgos .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Convenios por Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo .....	15
Tabla 2: Convenios Ejecutados 2009 por Gerencia de Unidad.....	16
Tabla 3: Gestión Proyectos Recursos No Reembolsables .....	17
Tabla 4: Valor Ejecutado Convenios Banca Multilateral 2009 (Millones COP).....	19
Tabla 5: Aportes a Convenios por Cliente 2009 (Millones COP) .....	30
Tabla 6: Valor de Depósitos y Exigibilidades por Cliente 2009 (Millones COP).....	35
Tabla 7: Indicadores Financieros 2005 - 2009 .....	37
Tabla 8: Presupuesto de Fuentes. Apropiación año 2009 – 2008 (Millones COP) .....	38
Tabla 9: Presupuesto de Fuentes. Ejecución año 2009 – 2008 (Millones COP) .....	39
Tabla 10: Presupuesto de Aplicaciones. Apropiación Año 2009 – 2008 (Millones COP).....	41
Tabla 11: Presupuesto de Aplicaciones. Ejecución Año 2009 – 2008 (Millones COP).....	41
Tabla 12: Composición Presupuestal Gastos Administrativos (Millones COP) .....	42
Tabla 13: Ahorro en Procesos de Selección 2006 – 2009 (Millones COP) .....	50
Tabla 14: Evolución VeR Diversificado en Operaciones de Tesorería (Millones COP).....	60
Tabla 15: Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de FONADE y de Proyectos..	61

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Valor de Convenios Suscritos - Subgerencia Técnica. Indicador Proyecto No 2.....	13
Gráfica 2: Cumplimiento del Plan Estratégico – BSC Indicadores proyectos No 3 y 5.....	13
Gráfica 3: Ejecución Presupuestal - Gestión Financiera. Indicador proyecto No 1 .....	13
Gráfica 4: Valor Convenios Suscritos y Adiciones 2002 - 2009.....	15
Gráfica 5: Valor Convenios Suscritos 2007 - 2009 Vs. Meta Plan Estratégico.....	15
Gráfica 6: Convenios por Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo.....	16
Gráfica 7: Convenios Ejecutados 2009 por Gerencia de Unidad .....	16
Gráfica 8: Evolución de Márgenes y Niveles de Rentabilidad .....	27
Gráfica 9: Evolución de Ingresos.....	28
Gráfica 10: Composición de Ingresos Acumulados.....	28
Gráfica 11: Comisiones y Honorarios 2005 - 2009 .....	29
Gráfica 12: Evolución y Estructura de Gastos.....	29
Gráfica 13: Composición de Gastos 2009 .....	30
Gráfica 14: Composición de Gastos de Funcionamiento Acumulados .....	31
Gráfica 15: Gastos de Funcionamiento 2005 – 2009 (Millones COP) .....	31
Gráfica 16: Estructura del Balance 2005 – 2009 (Millones COP).....	32
Gráfica 17: Evolución del Activo 2007 – 2009 (Millones COP) .....	33
Gráfica 18: Composición de los Activos 2009.....	33
Gráfica 19: Evolución Disponible en Bancos 2007 - 2009 .....	33
Gráfica 20: Composición de los Pasivos 2009 .....	35
Gráfica 21: Evolución del Pasivo 2007 – 2009 (Millones COP) .....	35
Gráfica 23: Evolución del Patrimonio 2007 – 2009 (Millones COP).....	37
Gráfica 22: Composición del Patrimonio 2009.....	37
Gráfica 24: Presupuesto de Fuentes 2009 (Ejecución) .....	39
Gráfica 25: Ejecución Presupuesto de Fuentes por Rubro 2009 .....	40
Gráfica 26: Recaudo Cuota de Gerencia por Línea de Negocio (Millones COP).....	40
Gráfica 27: Ejecución por Rubros Gastos Administrativos.....	42
Gráfica 28: Ejecución por Gastos de Inversión 2009 (Millones COP) .....	43
Gráfica 29: Valor de Mercado Portafolio de Inversiones (Millones COP) .....	44
Gráfica 30: Composición Portafolio de Inversiones FONADE.....	45
Gráfica 31: Composición Portafolio de Inversiones Proyectos .....	45
Gráfica 32: Duración del Portafolio Total.....	45
Gráfica 33: Rentabilidad Portafolio FONADE y Proyectos Vs. Carteras Colectivas Abiertas .....	46
Gráfica 34: Cartera Bruta 2002 – 2009 (Millones COP) .....	47
Gráfica 35: Número de Procesos de Selección por Tipo 2006 - 2009.....	48
Gráfica 36: Actividades Adicionales a Procesos de Selección 2006 - 2009.....	48
Gráfica 37: Procesos de Selección 2006 - 2009 .....	49
Gráfica 38: Número de Procesos y Propuestas 2006 - 2009.....	49
Gráfica 39: Número de Contratos Derivados 2006 – 2009 (Millones COP) .....	50



Gráfica 40: Tipo de Contratos Celebrados 2009.....	50
Gráfica 41: Convenios Liquidados por Año de Vencimiento.....	51
Gráfica 42: Contratos Derivados Liquidados por Gerencia de Unidad (Millones COP) .....	51
Gráfica 43: Volumen de Operaciones Fondo de Ejecución de Proyectos.....	52
Gráfica 44: Evolución VeR 2009.....	59
Gráfica 45: Evolución VeR Diversificado de Operaciones de Tesorería.....	60

## **PRESENTACIÓN DEL INFORME DEL REPRESENTANTE LEGAL A LA JUNTA DIRECTIVA**

Durante el tercer año de ejecución del Plan Estratégico 2007 - 2010, el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONADE continuó con su proceso de afianzamiento de las metas trazadas, donde el objetivo principal es “Consolidar a FONADE como la agencia estatal de desarrollo, socialmente responsable, rentable y competitiva en el ámbito nacional”.

Como Representante Legal presento a continuación el resultado de la gestión corporativa durante el ejercicio del año 2009, en cumplimiento de las normas legales y estatutarias y según lo dispuesto en el Código de Comercio, informando que la información sobre la situación económica y financiera con sus respectivos datos contables y estadísticos fue incluida en el presente informe de gestión.

Se informa además que en el 2009 FONADE dio cumplimiento a la Directiva Presidencial No. 02 de febrero 12 de 2002, sobre derechos de autor y derechos conexos, teniendo en cuenta la Ley 603 de 2002. Asimismo, FONADE cumplió las normas de derechos de autor sobre software e instruyó a los responsables y encargados de la adquisición de éste, para que los programas que se adquirieran estén siempre respaldados por la licencia o transferencia de propiedad.

  
LUIS FERNANDO SANZ GONZÁLEZ  
Gerente General

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Las estrategias corporativas formuladas en el Plan Estratégico 2007-2010 apuntan al cumplimiento de los objetivos relacionados en el Plan Nacional de Desarrollo:

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

Orientada directamente al logro del objetivo del Plan Nacional de Desarrollo denominado “Un mejor Estado al servicio de los Ciudadanos” que, en su numeral 6.2 (Los retos del Estado Comunitario - Programa para la consolidación de un Estado eficiente y transparente), pretende garantizar la permanencia en el tiempo de las instituciones públicas de todo orden. Para ello se requiere del diseño e implementación de estrategias operativas al interior de FONADE que le permitan mantenerse sosteniblemente en el tiempo.

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

Explícitamente apunta al logro del objetivo de “Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad” del Plan Nacional de Desarrollo, contribuyendo con la generación de empleo para familias en condición de vulnerabilidad en proyectos de construcción de obras de infraestructura.

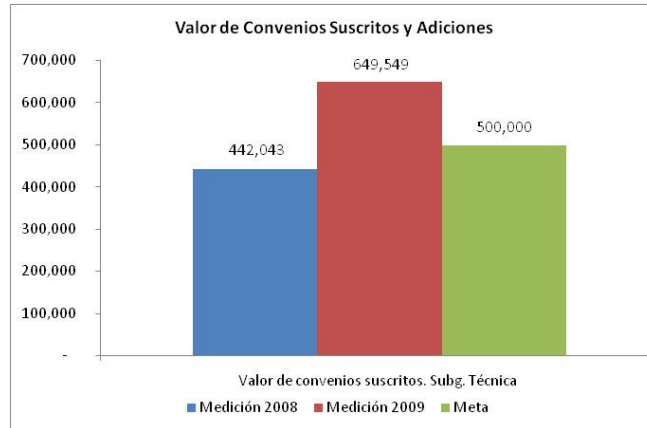
- Estrategias 3 y 4  
3. Definir e implementar una política de remuneración (comisiones y honorarios) acorde con la estructura de costos de los productos y servicios de la entidad.  
4. Robustecer y optimizar la capacidad operativa de la entidad.

Ambas están enfocadas a lograr el objetivo del PND - Un mejor Estado al servicio de los Ciudadanos – teniendo en cuenta que en éste se proponen como mecanismos la profesionalización del empleo público y el fortalecimiento de las herramientas de toma de decisiones de planeación y de asignación presupuestal.

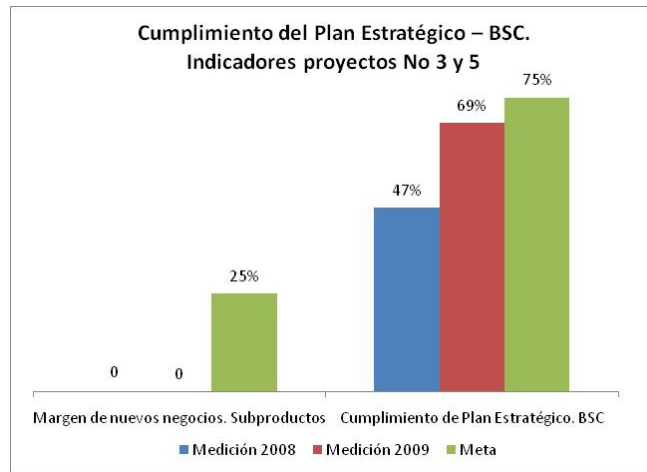
Estas estrategias corporativas están soportadas en el desarrollo de las estrategias operativas. Para garantizar su ejecución, se han definido planes de acción anuales con un conjunto de proyectos que se formulan e implementan durante este período, estos planes sirven como una herramienta de seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Todos los proyectos que componen el plan de acción, tienen indicadores que miden el alcance de las metas planteadas con base en los principios del sistema de gestión: Balanced ScoreCard - BSC o Cuadro de Mando Integral. La Entidad está buscando estructurar el BSC como herramienta de gestión para el seguimiento del plan estratégico, realizando el despliegue para involucrar a todas las áreas y a todos los empleados. Dentro de los objetivos del Cuadro de Mando Integral, está el monitorear resultados de desempeño y tomar decisiones basadas en información con impacto

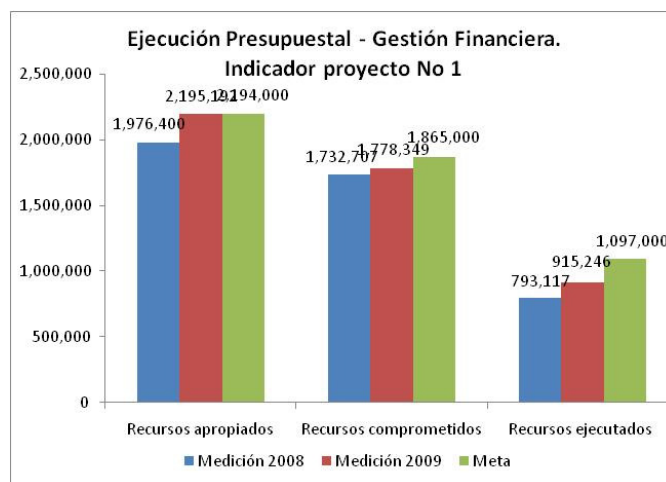
estratégico y operativo. Se relacionan algunos resultados de desempeño de los indicadores de la perspectiva Financiera:



Gráfica 1: Valor de Convenios Suscritos - Subgerencia Técnica. Indicador Proyecto No 2



Gráfica 2: Cumplimiento del Plan Estratégico – BSC Indicadores proyectos No 3 y 5



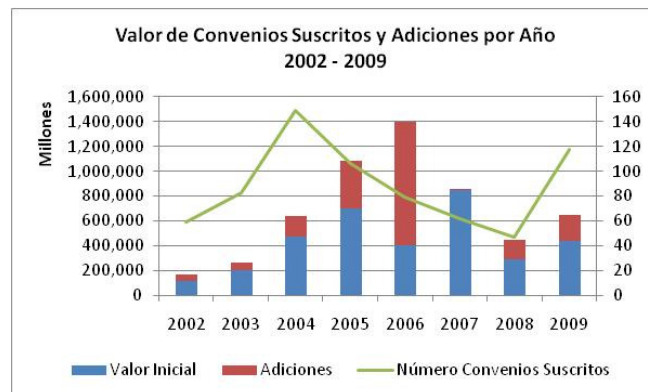
Gráfica 3: Ejecución Presupuestal - Gestión Financiera. Indicador proyecto No 1

Como información complementaria, para garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico, FONADE a través de la oficina de Planeación utiliza un conjunto de herramientas que incluyen: aplicativos informáticos, reuniones periódicas con los coordinadores de área responsables y reuniones con el grupo directivo para evaluar el cumplimiento a los acuerdos de gestión. Lo anterior permite realizar el seguimiento de las metas y objetivos propuestos, que se presentan trimestralmente a la alta dirección. El monitoreo del Plan Estratégico está a cargo del grupo de Planeación y los resultados se presentan trimestralmente a la Alta Dirección.

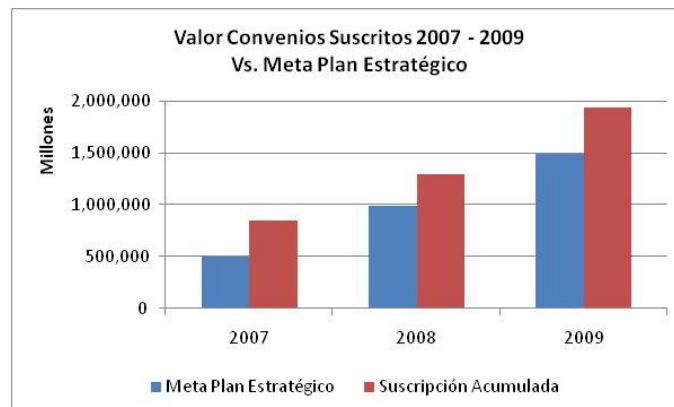
## GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

### Participación de FONADE en el Plan Nacional de Desarrollo

La gestión comercial de FONADE en el año 2009 se resume en la suscripción de 118 convenios por valor de COP 439,845 Millones y Adiciones por valor de COP 210,302 Millones, alcanzando el 130% de la meta trazada para cada año en el Plan de Desarrollo 2007-2010 (COP 500.000 Millones).



Gráfica 4: Valor Convenios Suscritos y Adiciones 2002 - 2009

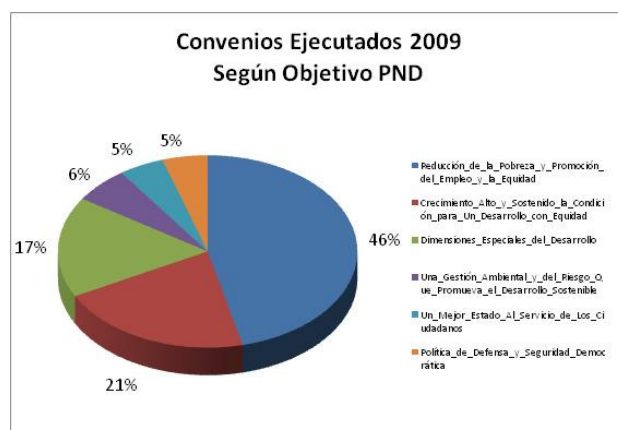


Gráfica 5: Valor Convenios Suscritos 2007 - 2009 Vs. Meta Plan Estratégico

Respecto a la ejecución de convenios, durante el año 2009 FONADE aportó al desarrollo del país con la ejecución de 266 convenios distribuidos en los 6 objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, por un valor de COP 4.3 Billones, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1: Convenios por Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo

Objetivo Plan Nacional de Desarrollo	Número de Convenios	Valor Total (Millones COP)
Reducción de la Pobreza y Promoción del Empleo y la Equidad	123	1,131,343
Crecimiento Alto y Sostenido la Condición para Un Desarrollo con Equidad	56	1,543,361
Dimensiones Especiales del Desarrollo	45	163,440
Una Gestión Ambiental y del Riesgo Que Promueva el Desarrollo Sostenible	16	433,509
Un Mejor Estado Al Servicio de Los Ciudadanos	13	90,315
Política de Defensa y Seguridad Democrática	13	959,484
<b>Total general</b>	<b>266</b>	<b>4,321,454</b>

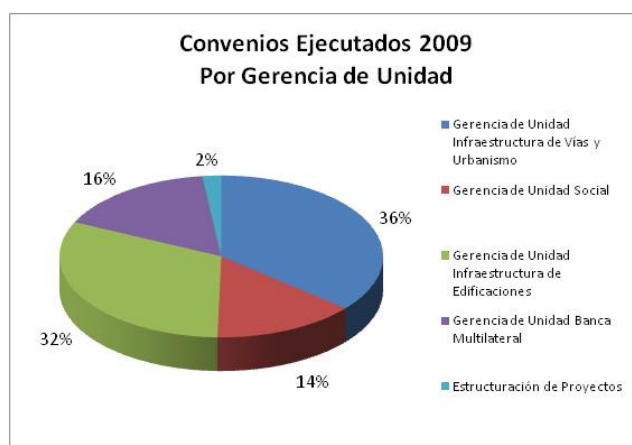


Gráfica 6: Convenios por Objetivo del Plan Nacional de Desarrollo

Al interior de la organización, los convenios se distribuyeron para su planeación y ejecución en 5 áreas encargadas de realizar el seguimiento pormenorizado a cada proyecto dependiendo del sector económico en que se encuentre, garantizando así el aprovechamiento de sinergias formadas en el equipo de colaboradores.

Tabla 2: Convenios Ejecutados 2009 por Gerencia de Unidad

Gerencia de Unidad	Número de Convenios	Valor Total (Millones COP)
Gerencia de Unidad Infraestructura de Vías y Urbanismo	96	2,024,705
Gerencia de Unidad Social	38	910,003
Gerencia de Unidad Infraestructura de Edificaciones	84	740,544
Gerencia de Unidad Banca Multilateral	43	617,838
Estructuración de Proyectos	5	28,363
<b>Total general</b>	<b>266</b>	<b>4,321,454</b>



Gráfica 7: Convenios Ejecutados 2009 por Gerencia de Unidad

## Proyectos financiados con recursos no reembolsables RNR

**Tabla 3: Gestión Proyectos Recursos No Reembolsables**

No Convenios RNR suscritos en 2009	30
Valor de los convenios RNR suscritos en 2009	Millones COP 9.074

Según acuerdo 001 de 2004, expedido por la Junta Directiva de FONADE, 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, por lo anterior a la Gerencia de Unidad Infraestructura de Vías y Urbanismo se le asignó la ejecución de los Convenios con Recursos No Reembolsable (RNR).

Durante 2009, se dio continuidad a los proyectos RNR de años anteriores, entre los cuales se pueden mencionar:

### **Agricultura, Ambiente y Vivienda**

En el sector ambiente se ejecutaron proyectos de estudios complementarios de recuperación de la Playa North End (Spratt Bight) por más de COP 122 millones y los estudios complementarios de recuperación de playas sector de San Luis-San Andrés" por más de COP 570 millones. Las playas de San Luís han sufrido un proceso de erosión, por factores entre los que se mencionan el ascenso del nivel del mar, el debilitamiento de la barrera coralina y los impactos del hombre sobre el litoral. También existe una preocupación por la sostenibilidad de las playas del Sector Norte de la Isla de San Andrés (Sprath Bight), debido a la existencia de espolones. Por lo tanto la ejecución de estos proyectos permite la continuidad de la industria turística en la zona.

En el Municipio de Guatapé - Antioquia, FONADE apoya la Adecuación ambiental y paisajística de la Depresión en el ingreso al Municipio - primera etapa por valor de COP 500 millones. Este proyecto fortalece el sector turístico y ambiental de esta población, beneficiando a una comunidad de aproximadamente 5.000 habitantes, son contar 30.000 visitantes que acuden a esta región los fines de semana.

### **Turismo**

Entre las islas de Providencia y Santa Catalina se está ejecutando el mejoramiento y recuperación del puente peatonal Malecón de los Enamorados con una inversión de FONADE por valor de COP 550 millones y un aporte del INVIAS de COP 600 millones. Este puente conecta las dos islas, por ende su adecuación y mejoramiento busca beneficiar a la población, en especial a las personas discapacitadas que transitan el puente, cuya longitud alcanza un total de 202,5 metros.

En el Corregimiento de Taganga – Magdalena, FONADE apoya la recuperación del espacio Público y Construcción del Malecón, con una inversión cercana a los COP 3.150 millones. Este proyecto beneficia a la comunidad aldaña al proveer nuevos kioscos que cumplen con las normas de sanidad, impulsando el desarrollo turístico del corregimiento al ofrecerle al turista unas zonas amplias peatonales y los servicios básicos. Durante 2009 se entregaron 19 kioscos.



En el Municipio de Ciénaga – Magdalena, FONADE apoya la recuperación del espacio público y construcción de un malecón con una inversión de FONADE por valor de COP 1.500 millones y un aporte del Municipio de COP 300 millones. Se busca fomentar el turismo en la región.

En el Municipio de San Marcos – Sucre, se realizan estudios, diseños e interventoría para la recuperación del espacio público y construcción de un Malecón con una inversión que supera los COP 220 millones (FONADE aportó el 91%). Este proyecto favorece a una población aproximada de 30.000 habitantes y busca fomentar el turismo en el Municipio, ejecutar obras de recuperación para espacio público y control de inundaciones.

En el Valle del Cauca, se realizó la recuperación del espacio público definidas como NODO 2 del corregimiento de Juanchito, municipio de Candelaria-Valle del Cauca con una inversión de FONADE por valor de COP 500 millones, un aporte del Departamento de COP 500 millones y un aporte del Municipio de COP 500 millones. Este corregimiento es de las zonas más turísticas en la región y se buscó con el proyecto ampliar el turismo. La población beneficiada es de aproximadamente 50.000 personas del municipio.

### **Educación y Cultura**

En el corregimiento El Hato del Municipio de San Carlos – Córdoba, se realizó la construcción de la institución educativa gracias a la inversión de cerca de COP 1.200 millones. Se benefició a la población infantil de esta institución educativa de aproximadamente 400 estudiantes.

En el Municipio de Ocaña - Norte de Santander, se apoya en la construcción de la placa polideportiva para el colegio Agustín Ferro. FONADE aportó COP 323.5 millones. Con este proyecto se busca proveer a la comunidad de un espacio para eventos culturales, deportivos y académicos.

En Honda, Putumayo, Montería, Canalete, Ocaña, Riohacha y Teorama se entregaron cerca de 2.000 bicicletas como estímulo para el transporte escolar por valor cercano a los COP 210 millones. Hay cuatro convenios más en curso para beneficiar en la Guajira. Se busca fomentar el uso de la bicicleta en la población rural que estudia en instituciones pertenecientes al casco urbano.

En conjunto con el Ministerio de Cultura, FONADE ejecuta la gerencia del proyecto de dotación de instrumentos de música tradicional, destinados al fortalecimiento de las escuelas municipales de música en el marco del Plan Nacional de Música para la Convivencia – PNMC de la vigencia 2009, con una inversión superior a COP 1.110 millones (45% financiado por FONADE). Los objetivos generales del PNMC son ampliar y fortalecer la práctica, el conocimiento y el disfrute de la música en el país mediante la consolidación y creación de escuelas no formales para la población infantil y juvenil; contribuir al desarrollo individual de los ciudadanos así como al desarrollo social de las comunidades, creando y fortaleciendo prácticas musicales; y promover vínculos de convivencia basados en el respeto a la diversidad, la valoración de la creación cultural y la participación social en condiciones de equidad.

### **Transporte y Comunicaciones**

En Risaralda, Municipio de Santa Rosa de Cabal, se realiza la construcción de la Vía Cortaderal - Villamaría (Caldas), cruce Laguna del Otún; en el que FONADE aportó COP 890 millones. La vía tiene 30 Km y servirá para facilitar el acceso a una de las áreas protegidas con mayor proyección económica en la región cafetera.

En el Municipio de Capitanejo Santander, se realizará la construcción de la primera etapa de la plaza de mercado, por un valor de COP 150 millones. Según los usuarios del servicio, la infraestructura actual es deficiente en cuanto al número de establecimientos disponibles y en consecuencia, muchos de los vendedores tienen que ubicarse fuera de ella. Por lo tanto, se espera que con esta intervención se alcancen unos mejores niveles de salubridad y comodidad para los comerciantes y los clientes, que diariamente acuden a sus instalaciones.

## Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales

Durante el año 2009 la Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales tuvo vigentes los siguientes 10 convenios con recursos internacionales:

1. **Departamento Nacional de Planeación (1):** para la Modernización en la Administración Financiera del Sector Público II.
2. **Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (3):**
  - Para el desarrollo de los proyectos de Agua Potable y Saneamiento Básico Ambiental (1).
  - Para el Desarrollo Institucional y Sectorial en el marco del Programa de Vivienda de Interés Social Urbana y Desarrollo Territorial (2).
3. **Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (4):**
  - Para el Fortalecimiento Institucional de la Capacidad Nacional Colombiana de Acción de Minas.
  - Para la Expansión de los fondos de microcréditos gestionados localmente para la mitigación de la pobreza rural.
  - Para desarrollar el Programa de Apoyo a las personas con discapacidad.
  - Para la adquisición de equipos contra minas personal.
4. **Ministerio de la Protección Social (2).**
  - Para desarrollar el Programa de Reorganización, Rediseño y Modernización de las Redes de Prestación de Servicios de Salud.
  - Para desarrollar el proyecto de Asistencia Técnica denominado Technical Assistance Loan - TAL (categoría 1 y 4) parte A.

Estos convenios suman en total un valor de COP 479.516.343.281 y un valor ejecutado en el año 2009 por COP 48.815.619.567.

**Tabla 4: Valor Ejecutado Convenios Banca Multilateral 2009 (Millones COP)**

CONVENIO	FUENTE EXTERNA	VALOR TOTAL	VALOR EJECUTADO ACUMULADO	VALOR EJECUTADO EN 2009
191113	CRÉDITO BIRF	21.975	20.989	4.641
194038	CRÉDITO BIRF – BID	3.641	2.908	-
194048	CRÉDITO BANCO MUNDIAL	389.383	102.088	17.903
196013	CRÉDITO BIRF – BID	1.747	1.236	20
197037	DONACIÓN UNIÓN EUROPEA	4.992	2.985	2.632
197052	CRÉDITO BID	53.900	32.719	20.834
200818	DONACIÓN BID	800	356	328
200819	DONACIÓN BID	935	400	328
200826	DONACIÓN EMBAJADA DE JAPÓN	1.785	1.785	1.785
200831	CRÉDITO BIRF	355	340	340
<b>TOTAL</b>		<b>479.516</b>	<b>165.811</b>	<b>48.815</b>

## Estructuración de Proyectos

FONADE continuó ejecutando sus obligaciones relacionadas con el programa de enajenación de activos de la Nación. Es así como el 27 de febrero de 2009, en sus instalaciones, se desarrolló la audiencia de presentación de ofertas en la que se vendió la participación de la Nación en las electrificadoras de Santander, Norte de Santander y Cundinamarca, ESSA, CENS y EEC, respectivamente, logrando en ese evento el ingreso de COP 764.6 miles de millones al Tesoro Nacional.

De igual manera continuó gestionando los procesos de enajenación en 13 Fondos Ganaderos, 5 Centrales de Abastos y 5 Empresas del Fondo Emprender, todos estos activos en donde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene participación. Así mismo continuó adelantando los procesos de enajenación de las acciones que la Nación tiene en ISAGEN, las electrificadoras de Caquetá, Huila y Nariño, así como en el Acueducto de Bucaramanga.

El convenio tuvo tres adiciones en valor por COP 5.086 millones en total, al igual que se sumaron a las obligaciones la gestión en Colombia Telecomunicaciones, EPSA, Electrificadora del Caribe, Llorede Grasas y Positiva Compañía de Seguros. Al final del año 2009 se habían publicado borradores de pliegos para contratar el asesor que acompañará al Gobierno Nacional en el proceso de Colombia Telecomunicaciones.

Durante el año 2009, FONADE asesoró al Ministerio de Comercio Industria y Turismo en la estructuración de la concesión de la construcción y operación del nuevo Hotel el Isleño y del Centro de Convenciones de San Andres, proyecto que generará inversiones superiores a COP 35.000 millones, proceso que se inició a finales del año de manera oficial. Por último, FONADE viene acompañando al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial en la estructuración del proceso que permita construir el Embalse del Quindío, ubicado en el municipio de Salento.

## Evaluación de Proyectos

Durante el periodo 2006 – 2009, la línea de Evaluación de Proyectos atendiendo los compromisos establecidos con el SENA para la gestión de los recursos del Fondo Emprender, ha realizado 5 convocatorias nacionales y 53 convocatorias regionales, con un presupuesto total de más de COP 103 mil millones.

Como resultado de estas convocatorias, fueron evaluados 9.689 planes de negocio, encontrando viables a 1.479 de ellos y asignándole recursos por COP 83.153 millones a los 241 planes que cumplieron los requisitos exigidos para otorgarles recursos.

Estadística	2006	2007	2008	2009	Total
No de convocatorias Nacionales	1	2	2	-	5
No de convocatorias Regionales	9	27	11	6	53
Total No convocatorias abiertas	10	29	13	6	58
Total planes de negocio presentados y evaluados	1.585	3.828	4.103	173	9.689
No. planes de negocio Viables	379	816	258	26	1.479
No. planes de negocio en ejecución	325	671	231	24	1.251
Total Presupuesto para convocatorias (Millones COP)	24.630	55.147	20.376	3.151	103.305
Total Presupuesto asignado (Millones COP)	22.892	44.035	14.749	1.475	83.153

## Gerencia de Proyectos con Recursos Nacionales

Durante el año 2009, los proyectos ejecutados tuvieron cobertura nacional, donde se destacan los siguientes: Construcción y dotación de Establecimientos Penitenciarios y Carcelarios, Construcción del Distrito de Riego del Triángulo del Tolima, Construcción de Escenarios Deportivos en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; Construcción de vías, Mejoramiento de vías rurales municipales en el Territorio Nacional, Proyectos Ambientales, Consultorías, Adquisiciones de Predios, Construcción de Bibliotecas, Casas de la Cultura, Centros Históricos del Ministerio de Cultura, entre otros.

La Gerencia de Unidad Infraestructura de Vías y Urbanismo, realizó actividades encaminadas al cumplimiento de los diferentes sistemas de gestión y control para asegurar que los resultados obtenidos cumplan con la normatividad vigente y los estándares de calidad implementados, generaran beneficios a las comunidades.

En el 2009, las actividades realizadas por la Gerencia de Unidad Social, estuvieron encaminadas a cumplir con los objetivos establecidos en cada uno de los convenios en la medida que se permita el cierre exitoso de los mismos en materia de entrega de bienes y servicios a los clientes, a las comunidades beneficiadas o a terceros.

La suscripción de nuevos convenios con clientes que históricamente han sido parte del crecimiento de FONADE tales como el Ministerio de Cultura (4), Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (1), Agencia Nacional de Hidrocarburos (1), demuestran la confianza en la institución para desarrollar nuevos proyectos por la experiencia del Fondo en materia de Ejecución de Proyectos Sociales.

De esta manera durante el 2009, de manera directa o indirecta llegamos a todo el país con proyectos de educación y Cultura como el Pla Nacional de Lectura y Bibliotecas y Plan de Música, proyectos en materia de comunicaciones y nuevas tecnologías de información y comunicación TIC's con el Programa COMPARTEL y Agenda de Conectividad, proyectos en materia de Bienestar social como el Proyecto SISBEN III y Proyecto de capacitación a través del programa Jóvenes en Acción.

Durante el año 2009, se desarrolló la gerencia de 37 convenios, atendiendo a 16 clientes. Adicionalmente, se atendieron 29 convenios interadministrativos con municipios, derivados de los convenios con el ICBF y el Ministerio de Educación Nacional – MEN. Como logros relevantes están el desarrollo y entrega a nuestros clientes de los siguientes proyectos:

### Principales proyectos ejecutados durante el año 2009

#### – Sector Defensa y Justicia

Cumpliendo con el objetivo de Política de Defensa y Seguridad Democrática del PND y fortaleciendo el sector de Defensa y Justicia, FONADE en convenio con el Ministerio del Interior y Justicia, continuó con la construcción de 11 establecimientos penitenciarios y carcelarios con una fecha de terminación para diciembre de 2010. El valor del convenio, asciende a COP 885.123 millones.

El proyecto contempla la construcción de establecimientos de alta, mediana y mínima seguridad en las ciudades de Acacias – Meta; Bogotá D.C; Cartagena D.T.C; Cúcuta - Norte de Santander; Florencia

– Caquetá; Guaduas – Cundinamarca; Ibagué – Tolima; Jamundí - Valle del Cauca; Medellín y Puerto Triunfo – Antioquia y Yopal – Casanare.

Durante 2009, se entregaron los proyectos EP Cúcuta - Norte de Santander y Yopal – Casanare.

A 31 de Diciembre de 2009 del convenio se han beneficiado aproximadamente 25.189 personas, se generaron en todo el convenio 57.600 empleos en el año, de los cuales 5.268 corresponden a población vulnerable.

– Sector Hidrocarburos, Minería y Servicios Públicos

En el sector de Hidrocarburos y Minería, se suscribió con la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, un convenio por valor de COP 4.722 millones para la gerencia integral de los proyectos del Grupo de Comunidades y Medio Ambiente relacionado a continuación: 1 Fortalecimiento institucional a comunidades negras e indígenas, 2. Sistema de registro arqueológico, 3. Apoyo en la formulación de política pública, 4. Fortalecimiento institucional al desarrollo sostenible y 5. Fortalecimiento estratégico a la pesca.

En el sector de Servicios Públicos, se suscribieron dos convenios con el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial – MAVDT cuyo objeto principal es la Gerencia de la Interventoría Técnica, Administrativa y Financiera del Proyecto de Agua Potable y Saneamiento Básico Ambiental, por valor de COP 401.694 millones, cuya cobertura abarca los 279 municipios.

– Sector Transporte y Comunicaciones

En el sector de Comunicaciones, en convenio con el Fondo de Comunicaciones, FONADE se encuentra ejecutando convenios que tiene por objeto el desarrollo del plan de telefonía Social, programas de Internet Social, COMPARTEL y Telecomunicaciones Sociales. COMPARTEL es un programa de telecomunicaciones sociales creado por el Ministerio de Comunicaciones, cuyo objetivo es permitir que las zonas apartadas y los estratos menos favorecidos del País se beneficien con tecnologías como telefonía rural e internet. Por un valor de COP 602.610 millones.

– Sector Educación y Cultura

En convenios suscritos con el Ministerio de Educación Nacional - MEN para los colegios de concesión, se realizaron los estudios y diseños, la construcción y la dotación de una infraestructura educativa, “Potrero Grande” en Cali, por valor de COP 6.665.081.916 y se logró la terminación de estudios y diseños de dieciséis (16) infraestructuras educativas cada una en promedio de 6.000 m<sup>2</sup>, ubicadas en diferentes municipios del país, por valor de COP 6.108.506.120, las cuales se construirán en el transcurso de los años 2010 y 2011.

Igualmente, en desarrollo de convenios suscritos con el MEN, dentro del programa de mejoramiento y ampliación de infraestructura educativa se entregaron 16 proyectos de infraestructura y dotación escolar para diferentes instituciones, en 11 municipios y 6 departamentos del país, por valor total de COP 4.459.690.825, incluyendo los costos de interventoría; así mismo, en desarrollo del programa de reposición y adecuación de infraestructura educativa con recursos de ley 21 del MEN, donde se incluyen proyectos de atención a emergencias, se entregaron 25 proyectos de infraestructura y dotación escolar para más de 23 instituciones, en 19 municipios y 8 departamentos del país por valor total de COP 10.898.498.291, incluyendo los costos de interventoría. El valor de las obras entregadas para los programas de Mejoramiento y ley 21 en el 2009, fue de COP 15.358.189.116, para un total de 41 proyectos.

– Sector Bienestar Social y Recreación

En el sector Salud, la adecuación, ampliación y reforzamiento estructural de la primera etapa del Hospital de Engativá Sede Emaus, en la localidad de Fontibón – Bogotá D. C., por un valor total de COP 1.701 Millones; construcción del CAMI Hospital Vista Hermosa en Ciudad Bolívar – Bogotá D. C., por un valor de COP 12.956 Millones; adquisición y puesta en funcionamiento de equipos de dotación para los Hospitales de la Red adscrita a la Secretaria de Salud Distrital de Bogotá D.C.- por valor de COP 240.000.000. Cliente: Secretaria de Salud Distrital.

En proyectos de Bienestar Social, se entregaron nueve (9) reforzamientos estructurales de Jardines Infantiles para la Secretaria Distrital de Integración Social por valor de COP 6.815 Millones. En convenios suscritos con el ICBF, se construyeron 7 Hogares Múltiples por valor de COP 6.868 Millones; se realizaron obras de mantenimiento y adecuación a Hogares por valor de COP 902 Millones y finalmente diseños, estudios técnicos y construcciones de dos Sedes Regionales del ICBF por valor de COP 1.989 Millones.

Con el Departamento Nacional de Planeación - DNP se suscribió un convenio para el mejoramiento y actualización del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - SISBEN". Este proyecto, busca identificar a las familias más pobres y vulnerables, a través de una encuesta en la que se miden características asociadas a la calidad de vida del grupo familiar, sus condiciones socioeconómicas, de vivienda y salubridad. Actualmente se trabaja con 6.080.462 hogares (5.011.059 en cabeceras municipales y 1.069.403 en ruralidades). Por un valor de COP 44.728 millones.

– Sector Agricultura, Ambiente y Vivienda

En sector de Ambiente, suscribieron un convenio administrativo INCODER y FONADE para la Construcción del Proyecto Distrito de Riego Triángulo del Tolima, ubicado en los municipios de Coyaima, Natagaima y Purificación. El valor del convenio asciende a COP 388.350 millones, que se estima beneficiará 20.000 personas aproximadamente una vez finalice. Sin embargo, es importante mencionar su impacto en la región en la fase de ejecución, el cual en términos de empleo e ingresos ha sido significativo, pues se han generado más de 950 empleos/mes en la región.

Las principales obras y/o productos entregados durante 2009 fue el sector II sistema de conducción principal (k5+00 a embalse de zanja honda, 40% de la captación y 60% de la conducción) - sector I (k0+00 a k5+00).

En el sector de Vivienda de Interés Social, la construcción de 500 soluciones de viviendas y sus obras de urbanismo, en Bogotá D.C., por valor total de COP 12.126 Millones. Cliente: Caja de Vivienda Popular. De otro lado, en marco de los convenios con FONVIVIENDA, se supervisaron 34.400 Subsidios Familiares de Vivienda, por un valor cercano a los 152 mil millones de pesos, de los cuales se lograron expedir más de 13.700 certificados de existencia.

– Otros sectores destacables

FONADE efectúa la Gerencia del Proyecto para el manejo de los recursos del "Fondo Emprender", por un convenio suscrito con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, Este proyecto tiene un valor superior a COP 146.740 millones, con los que se han generado más de 5.600 empleos en los 1.892

proyectos productivos considerados viables por el equipo técnico de FONADE y que han recibido financiación proveniente de recursos del Convenio.

## GESTIÓN FINANCIERA

Balance general 2007 – 2009



### FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO

#### Estados Financieros - Balance General

Cifras en Millones COP

BALANCE GENERAL	Cierre			Variación Anual 2009 - 2008		Variación Anual 2009 - 2007	
	31-Dic-07	31-Dic-08	31-Dic-09	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
	<b>ACTIVO</b>	<b>1,380,848</b>	<b>1,148,907</b>	<b>1,156,471</b>	<b>7,565</b>	<b>0.66%</b>	<b>(224,376)</b>
<b>Disponible</b>	<b>443,883</b>	<b>277,776</b>	<b>320,128</b>	<b>42,352</b>	<b>15.25%</b>	<b>(123,755)</b>	<b>-27.88%</b>
Efectivo	0	0	4	4		4	
Bancos-Otras entidades Fin.	443,935	277,786	320,134	42,348	15.24%	(123,801)	-27.89%
Recursos Propios	126,550	8,606	73,056	64,450	748.90%	(53,494)	-42.27%
Proyectos	317,385	269,180	247,078	(22,102)	-8.21%	(70,307)	-22.15%
Provisión Sobre el Disponible	-52	-10	-10	0	0.00%	42	-80.77%
<b>Inversiones</b>	<b>908,650</b>	<b>790,140</b>	<b>760,395</b>	<b>(29,745)</b>	<b>-3.76%</b>	<b>(148,255)</b>	<b>-16.32%</b>
Recursos Propios	138,839	193,414	198,957	5,544	2.87%	60,118	43.30%
Proyectos	769,811	596,727	561,438	(35,289)	-5.91%	(208,373)	-27.07%
<b>Cartera de Créditos Neta</b>	<b>3,788</b>	<b>1,858</b>	<b>0</b>	<b>(1,858)</b>	<b>-100.00%</b>	<b>(3,788)</b>	<b>-100.00%</b>
Cartera Bruta	6,631	4,680	1,250	(3,429)	-73.28%	(5,380)	-81.14%
Comercial	6,629	4,678	1,250	(3,428)	-73.27%	(5,379)	-81.14%
Provisiones	-2,842	-2,821	-1,250	1,571	-55.69%	1,592	-56.01%
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>5,923</b>	<b>10,606</b>	<b>4,960</b>	<b>(5,646)</b>	<b>-53.23%</b>	<b>(962)</b>	<b>-16.25%</b>
Intereses de Cartera	44	-6	0	7	-103.15%	(44)	-99.55%
Comisiones	0	0	0	0		0	
Arrendamientos	45	49	110	60	122.63%	64	142.15%
Venta de Bienes y Servicios	1,433	7,535	1,089	(6,446)	-85.54%	(344)	-23.98%
Otras Cuentas por cobrar	5,121	4,465	6,722	2,257	50.56%	1,601	31.26%
Otras Provis Cuentas por Cobrar	-721	-1,437	-2,961	(1,524)	106.03%	(2,240)	310.69%
<b>Bienes Realiz. y Rec. en Pago</b>	<b>738</b>	<b>48,378</b>	<b>48,378</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>47,640</b>	<b>6455.56%</b>
<b>Propiedades y Equipos</b>	<b>4,854</b>	<b>6,292</b>	<b>6,762</b>	<b>470</b>	<b>7.47%</b>	<b>1,908</b>	<b>39.30%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>13,011</b>	<b>13,855</b>	<b>15,847</b>	<b>1,992</b>	<b>14.38%</b>	<b>2,836</b>	<b>21.80%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>1,280,909</b>	<b>1,044,493</b>	<b>1,051,611</b>	<b>7,118</b>	<b>0.68%</b>	<b>(229,298)</b>	<b>-17.90%</b>
Depósitos y Exigibilidades	1,159,860	858,158	921,239	63,081	7.35%	(238,621)	-20.57%
Cuentas por Pagar	109,758	175,255	113,853	(61,402)	-35.04%	4,095	3.73%
Otros Pasivos	6,149	4,050	5,776	1,726	42.63%	(373)	-6.07%
Pasivos Estimados y Provisiones	5,142	7,030	10,743	3,713	52.82%	5,601	108.91%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>99,939</b>	<b>104,413</b>	<b>104,860</b>	<b>446</b>	<b>0.43%</b>	<b>4,921</b>	<b>4.92%</b>
Capital Social	8,976	57,150	57,150	0	0.00%	48,175	536.72%
Reservas	11,197	16,878	21,579	4,700	27.85%	10,381	92.71%
Superávit	57,294	11,715	11,399	(316)	-2.70%	(45,895)	-80.10%
Resultados de Ejercic. Anteriores	10,678	0	0			(10,678)	-100.00%
Resultados del Ejercicio	<b>11,794</b>	<b>18,670</b>	<b>14,732</b>	<b>(3,938)</b>	<b>-21.09%</b>	<b>2,938</b>	<b>24.91%</b>



Estado de resultados 2007 – 2009



**FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

Estados Financieros – Estado de Resultados

Cifras en Millones COP

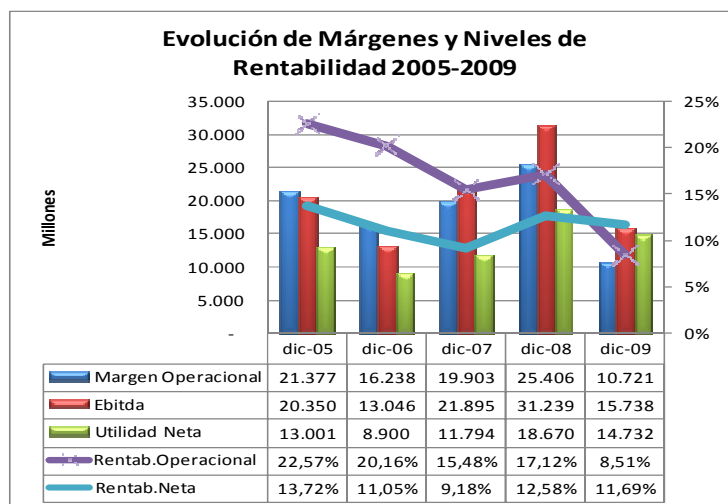
ESTADO DE RESULTADOS	Cierre			Variación Anual 2009 - 2008		Variación Anual 2009 - 2007	
	31-Dic-07	31-Dic-08	31-Dic-09	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>INGRESOS</b>	<b>128,542</b>	<b>148,395</b>	<b>126,016</b>	<b>(22,379)</b>	<b>-15.08%</b>	<b>(2,526)</b>	<b>-1.96%</b>
<b>Operacionales</b>	122,751	138,467	111,471	(26,996)	-19.50%	(11,280)	-9.19%
Intereses	86,037	100,146	85,600	(14,546)	-14.52%	(437)	-0.51%
Cartera	939	433	26	(407)	-94.06%	(913)	-97.26%
Portafolio	85,098	99,713	85,574	(14,139)	-14.18%	476	0.56%
Proyectos	75,123	79,860	63,921	(15,939)	-19.96%	(11,202)	-14.91%
FONADE	9,975	19,853	21,653	1,800	9.07%	11,679	117.08%
Comisiones y/o Honorarios	33,680	37,594	25,838	(11,756)	-31.27%	(7,842)	-23.29%
Otros Ingresos Operacionales	3,033	728	34	(694)	-95.39%	(3,000)	-98.89%
<b>GASTOS Y COSTOS</b>	<b>105,140</b>	<b>115,298</b>	<b>105,168</b>	<b>(10,130)</b>	<b>-8.79%</b>	<b>28</b>	<b>0.03%</b>
<b>Operacionales</b>	103,058	113,096	100,799	(12,297)	-10.87%	(2,259)	-2.19%
Gestión Comercial - Aporte a Convenios	71,985	74,416	59,537	(14,879)	-19.99%	(12,448)	-17.29%
Financieros	5	3	3	(0)	-8.22%	(2)	-37.76%
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>50,760</b>	<b>64,048</b>	<b>51,898</b>	<b>(12,150)</b>	<b>-18.97%</b>	<b>1,137</b>	<b>2.24%</b>
<b>Gastos Funcionamiento</b>	28,866	32,809	36,160	3,351	10.21%	7,294	25.27%
Gastos de Personal	4,931	5,504	6,437	933	16.95%	1,507	30.56%
Honorarios	13,290	15,457	19,102	3,646	23.59%	5,813	43.74%
Impuestos	3,369	3,251	3,039	(212)	-6.53%	(330)	-9.80%
Arrendamientos	537	404	157	(247)	-61.06%	(380)	-70.72%
Contribuciones y Afiliaciones	453	772	459	(312)	-40.48%	7	1.51%
Seguros	463	369	339	(30)	-8.12%	(124)	-26.74%
Mantenimiento y Reparaciones	322	179	203	24	13.60%	(119)	-37.01%
Adecuación de oficina	178	188	135	(54)	-28.54%	(44)	-24.43%
Diversos	5,323	6,685	5,987	(698)	-10.44%	664	12.46%
Servicios de Aseo y Vigilancia	156	254	301	47	18.50%	145	93.05%
Servicios Temporales	497	863	400	(463)	-53.62%	(97)	-19.54%
Publicidad y Propaganda	61	67	62	(5)	-6.86%	1	2.19%
Servicios Públicos	486	707	704	(3)	-0.43%	217	44.62%
Gastos de Viaje	109	0	0	0		(109)	-99.63%
Transporte	871	1,090	1,029	(62)	-5.68%	158	18.14%
Útiles de Papelería	137	100	62	(38)	-38.15%	(75)	-54.82%
Riesgo Operativo	0	260	0	(260)	-100%	0	
Otros	3,006	3,344	3,429	85	2.54%	423	14.07%
<b>Margen Operac. antes de Dep y Amortiz</b>	<b>21,895</b>	<b>31,239</b>	<b>15,738</b>	<b>(15,501)</b>	<b>-49.62%</b>	<b>(6,157)</b>	<b>-28.12%</b>
Provisiones, Depreciaciones y Amortizac.	1,991	5,833	5,017	(816)	-13.99%	3,026	151.95%
Provisiones Netas de Recuperación	-1,231	-4,433	-3,398	1,035	-23.34%	(2,167)	175.96%
Recuperaciones operacionales	211	36	49	14	38.80%	(161)	-76.58%
Provisiones	1,442	4,468	3,447	(1,021)	-22.85%	2,005	139.04%
Depreciaciones	582	1,072	1,091	19	1.78%	509	87.41%
Amortizaciones	177	327	527	200	61.02%	350	197.19%
<b>Margen Operacional</b>	<b>19,903</b>	<b>25,406</b>	<b>10,721</b>	<b>(14,685)</b>	<b>-57.80%</b>	<b>(9,182)</b>	<b>-46.13%</b>
				0			
Ingresos No Operacionales	5,580	9,892	14,496	4,604	46.54%	8,916	159.76%
Gastos No Operacionales	2,082	2,202	4,369	2,168	98.46%	2,287	109.86%
Ajustes por Inflación	0	0	0	0		0	
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>23,402</b>	<b>33,097</b>	<b>20,848</b>	<b>(12,249)</b>	<b>-37.01%</b>	<b>(2,554)</b>	<b>-10.91%</b>
Impuesto de Renta y Complementarios	11,608	14,427	6,116	(8,311)	-57.61%	(5,492)	-47.31%
<b>Ganancias (Excedentes) y Pérdidas</b>	<b>11,794</b>	<b>18,670</b>	<b>14,732</b>	<b>(3,938)</b>	<b>-21.09%</b>	<b>2,938</b>	<b>24.91%</b>

## Resultados financieros operacionales

Para el año 2009 el balance operacional de FONADE es un reflejo de la responsable gestión gerencial que enfatizó la política de austeridad de gasto para hacer frente a la crisis económica mundial. Esto permitió alcanzar utilidades netas por COP 14.732 millones, presentando una disminución del 21% frente a las obtenidas en el año 2008, explicada principalmente por la reducción en los ingresos por concepto de valoración de inversiones, afectadas por la contracción permanente en las tasas de interés.

### Márgenes y Niveles de Rentabilidad

En el año se alcanzaron utilidades operacionales por COP 10.721 millones, que indican un margen operacional del 8,5%, mostrando los rendimientos del portafolio como principal fuente de ingresos operacionales (76,8%). Sin embargo, la Utilidad Operacional resulta ser menor en un valor cercano a los COP 14.700 millones al compararlas con las registradas en el 2008.

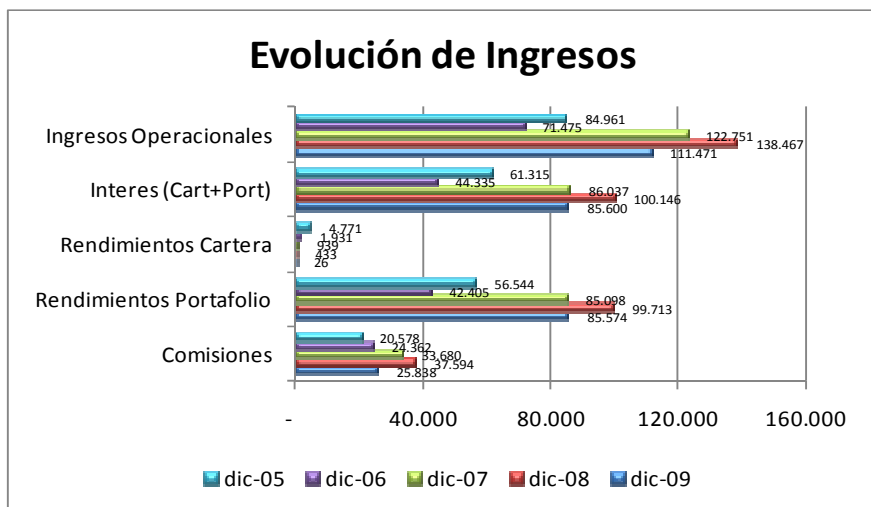


Gráfica 8: Evolución de Márgenes y Niveles de Rentabilidad

### Evolución y Estructura de Ingresos

Con respecto al 2008, los ingresos totales mostraron una disminución de COP 22.379 millones (15.1%), al registrarse COP 148.395 millones frente a COP 126.016 millones del año 2008. Este resultado tiene relación directa con la disminución de los ingresos por valoración del portafolio, COP 85.573 millones en 2009 frente a COP 99.712 millones registrados en el año anterior.

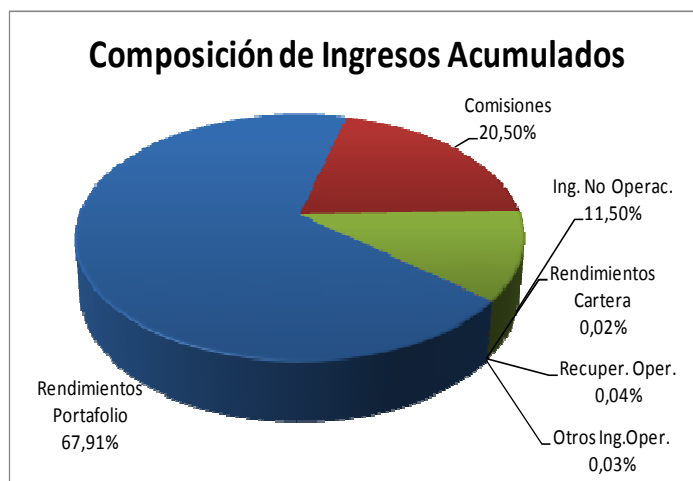
Los ingresos por comisiones y honorarios que corresponden a la remuneración por los servicios prestados por la Entidad y que alcanzaron los COP 25.837 millones, reflejaron una disminución frente al año anterior del 31,3%



Gráfica 9: Evolución de Ingresos

Así mismo, los ingresos por administración de cartera mostraron una disminución pasando de COP 433 millones en el 2008 a COP 25.7 millones en el 2009, esto como producto de la venta de la cartera el 30 de abril de 2009 mediante Convenio Interadministrativo de Compraventa de Cartera entre FONADE y Central de Inversiones S.A. CISA.

Finalmente, de acuerdo con el volumen de recursos administrados para la Gerencia de Proyectos, los rendimientos del portafolio pasaron a representar el 23,5% en el último año, frente al 67,9% en el 2008.



Gráfica 10: Composición de Ingresos Acumulados

Con respecto a los ingresos no operacionales, FONADE percibió COP 14.495 millones que corresponden principalmente a arrendamientos de inmuebles por COP 749 millones, reintegro de provisiones por COP 239,4 millones y ajustes derivados de Cuotas de administración, rendimientos financieros y aportes de rendimientos de períodos anteriores provenientes del efectivo proceso de liquidación de los convenios por COP 13.435 millones.

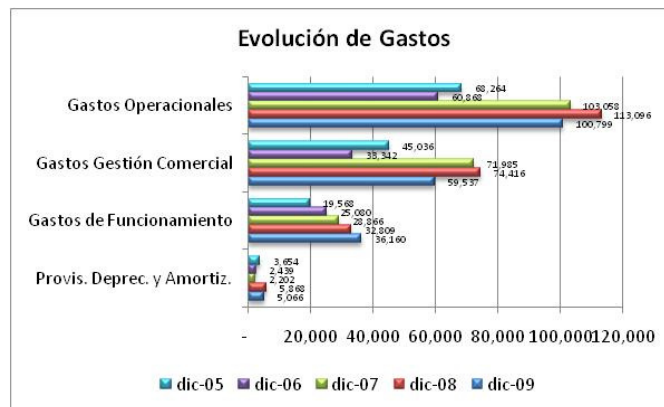
Adicionalmente, no se presentaron ingresos por venta de reglas de participación, esto se debió básicamente al cambio de régimen contractual de la Entidad dado en el 2008. Por este concepto de otros ingresos únicamente se percibieron COP 33,5 millones, con una disminución de COP 694 millones, es decir 94,4% respecto al 2008.

Finalmente, la participación de los ingresos por comisiones y honorarios en el total de ingresos disminuyó al pasar del 25,3% en el 2008, al 20.5% en el 2009.



Gráfica 11: Comisiones y Honorarios 2005 - 2009

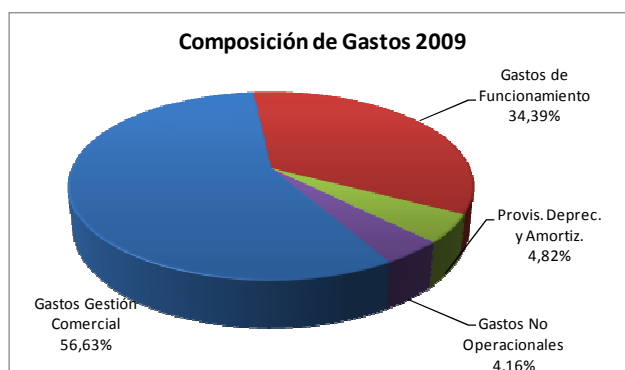
### Evolución y Estructura de Gastos



Gráfica 12: Evolución y Estructura de Gastos

En concordancia con la disminución de los ingresos, los gastos disminuyeron en un 8.8% de los gastos y costos totales, alcanzando los COP 105.168 millones frente a los a COP 115.297 millones registrados en el 2008.

Del total de gastos para la vigencia 2009, COP 100.799 millones corresponden a gastos operacionales, principalmente gastos de gestión comercial y gastos de funcionamiento, los cuales representan el 56,6% y el 34,3% respectivamente en la estructura de gastos de la Entidad.



**Gráfica 13: Composición de Gastos 2009**

Específicamente, los gastos de gestión comercial, corresponden a los aportes que realiza FONADE a los proyectos producto de los rendimientos financieros percibidos de la administración del portafolio de inversión, los cuales ascendieron a COP 59.537 millones en el 2009, presentado una disminución de 20% frente al año anterior asociada a la disminución de los rendimientos del portafolio.

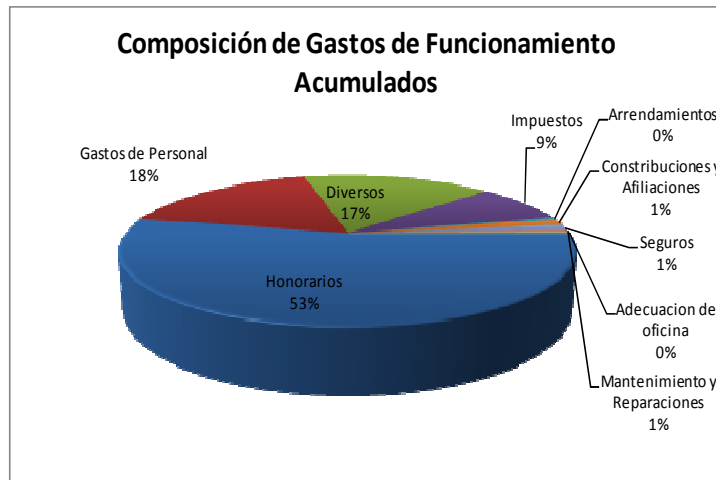
**Tabla 5: Aportes a Convenios por Cliente 2009 (Millones COP)**

CLIENTE	2009
Ministerio de Educación Nacional	17,356
Agencia Nacional De Hidrocarburos – ANH	9,903
Ministerio de Ambiente Vivienda Y Desarrollo Territorial	6,048
Bogotá Distrito Capital	5,782
Ministerio del Interior y de Justicia	3,846
Fondo de Comunicaciones	3,098
Instituto Colombiano De Desarrollo Rural	2,519
Empresa Nacional De Telecomunicaciones - TELECOM	2,236
Instituto Nacional De Vías – INVIAS	2,199
Instituto Colombiano De Bienestar Familiar – ICBF	1,404
Departamento Nacional De Planeación – DNP	895
Fuerzas Militares Ejercito Nacional	583
Ministerio de Cultura	560
Unidad Administrativa Especial – DIAN	411
Instituto Colombiano Del Deporte – COLDEPORTES	384
Ministerio de Hacienda y Crédito Publico	342
Presidencia de la República	337
Secretaria Distrital de Salud	247
Municipio de la Jagua de Ibirico	207
Caja de la Vivienda Popular	126
Distrito Turístico cultural e Histórico de Santa Marta	121
Gobernación del Magdalena	111
Sena servicio Nacional de Aprendizaje – SENA	100
Otros	722
<b>TOTAL</b>	<b>59,537</b>

El 99% de los aportes causados en el 2009 se concentran en los proyectos de 23 clientes, destacando entre ellos Ministerio de Educación Nacional, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, Ministerio de Vivienda y Desarrollo Territorial, DABS, Ministerio del Interior y Justicia, el Ministerio de Comunicaciones y Fondo de Comunicaciones, el Instituto colombiano de desarrollo rural, Telecom, Instituto Nacional de vías, ICBF, DNP, entre otros.

De acuerdo con la actividad registrada por FONADE durante el 2009 y la infraestructura requerida para el cumplimiento de las obligaciones con los clientes, los gastos de funcionamiento representan el 34,3% del total de los gastos los cuales suman COP 36.159 millones, con un crecimiento de 10.2%,

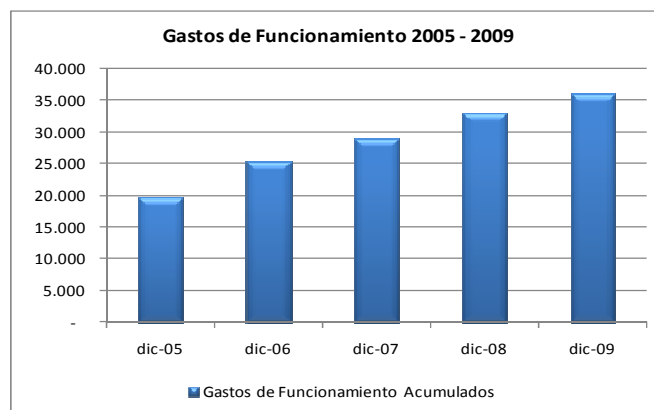
COP 3.351 millones más frente al año anterior. Los rubros más representativos son los gastos por honorarios, personal, diversos e impuestos con una participación de 53%, 18%, 17% y 9% respectivamente, como se observa en la gráfica.



Gráfica 14: Composición de Gastos de Funcionamiento Acumulados

Los gastos de personal, que alcanzaron COP 6.437 millones en el 2009, mostraron un incremento anual del 16.9%. Lo anterior, es consecuente con el ajuste salarial, la profesionalización de algunos cargos y las condiciones acordadas en el pacto colectivo que tiene vigente la entidad con sus funcionarios.

Los honorarios tuvieron un comportamiento creciente, explicado por la dinámica de la actividad de FONADE en materia de proyectos, que exigió un mayor soporte técnico para la ejecución y cumplimiento de los compromisos asociados a los mismos. De esta forma, en el 2009 los honorarios ascendieron a COP 19.102 millones mientras que en el 2008 totalizaron COP 15.456 millones.



Gráfica 15: Gastos de Funcionamiento 2005 – 2009 (Millones COP)

En este sentido, otros conceptos como arrendamientos, seguros, mantenimiento y adecuaciones de oficina, registran incrementos en razón a la expansión de las operaciones de la Entidad.

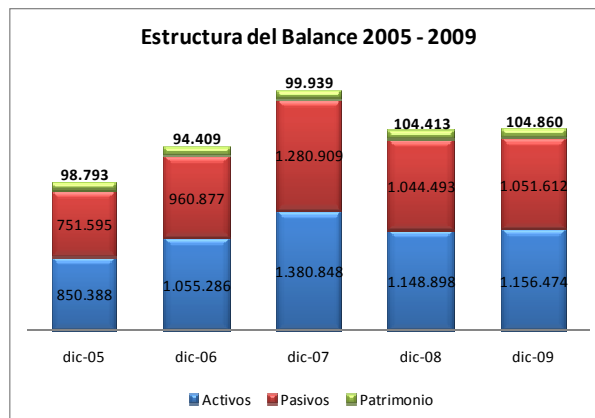
Por otro lado, durante el año 2009 se generó una importante carga impositiva, especialmente en los impuestos de industria y comercio, timbre y sobre tasas, que totalizaron COP 3.038 millones frente a COP 3.251 millones el 2008. Así mismo, de acuerdo con el crecimiento en el volumen de contratación se registraron gastos de COP 1.054 millones por el IVA generado en los servicios prestados por personas naturales del régimen simplificado.

Las depreciaciones llegaron a los COP 1.091 millones debido al registro del agotamiento por el uso de equipos de cómputo, muebles, enseres y a la baja de activos. Por su parte, las amortizaciones alcanzaron los COP 527 millones correspondiendo al registro de programas informáticos.

Finalmente, se registraron provisiones por COP 3.447 millones con una disminución del 22.8% respecto a las contabilizadas en el 2008. Estas provisiones corresponden básicamente a litigios a cargo de la Entidad, por COP 2.857 y a las provisiones para contingencias por Gerencia de Proyectos que ascienden a COP 1.902 millones.

#### Estructura del Balance

Al cierre del 2009, los activos de FONADE ascendieron a COP 1.156.471 millones, presentando un incremento de COP 7.565 millones (0.66%), respecto de los registrados en el 2008, explicado en gran parte por el mayor valor recibido de recursos para la ejecución de nuevos proyectos. Estos activos se encuentran equiparados en un 91% con pasivos por COP 1.051.612 millones y en un 9% con patrimonio por COP 104.860 millones.

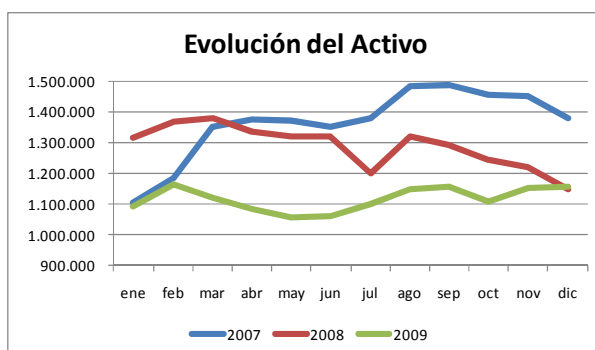


Gráfica 16: Estructura del Balance 2005 – 2009 (Millones COP)

Cabe destacar, que el 88% de los pasivos corresponden a los depósitos contractuales que los clientes realizan para la ejecución de proyectos y el 12% a cuentas por pagar derivadas de la ejecución de los mismos.

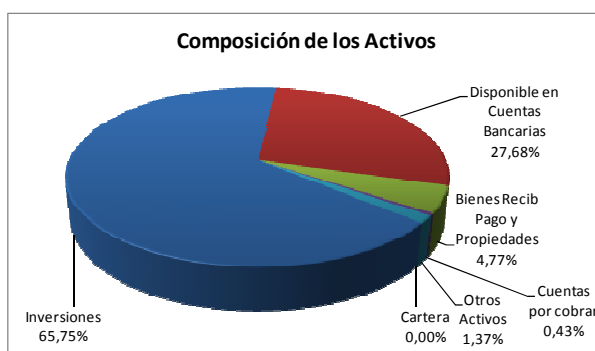
#### Evolución y Estructura del Activo

Al cierre de 2009, los activos de FONADE se concentran en inversiones y depósitos en cuentas bancarias las cuales, representan el 65.7% y el 27,7% respectivamente del total de activos.



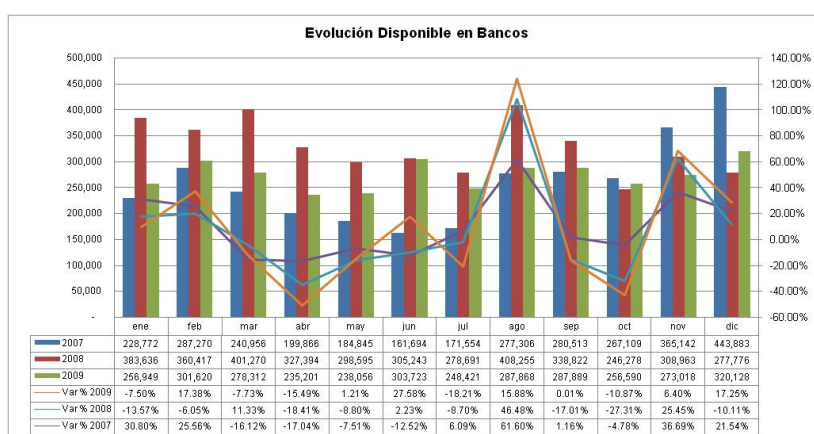
Gráfica 17: Evolución del Activo 2007 – 2009 (Millones COP)

Esta estructura muestra un incremento en el valor de los activos líquidos para el 2009, los cuales se ven reflejados en disponible en cuentas bancarias que pasaron del 24,2% al 27,7 y una disminución de la participación de la cartera del 0,2% al 0%.



Gráfica 18: Composición de los Activos 2009

A diciembre de 2009, los recursos en bancos ascendieron a COP 320.134 millones, de los cuales COP 73.056 millones (23%) son recursos propios y COP 247.078 millones (77%) son recursos destinados a la ejecución de proyectos.



Gráfica 19: Evolución Disponible en Bancos 2007 - 2009

Al cierre de 2009, el portafolio de inversiones registraba un descenso en el valor de mercado por COP 29.745 millones (3.8%) al pasar de COP 790.140 millones en el año 2008 a COP 760.395 millones.



Del total del portafolio, corresponden a recursos propios COP 198.957 millones, con un incremento de COP 5.544 millones (2.9%) con relación al mismo periodo del año anterior, cuando registró un valor de COP 193.414 millones. Como se explica en detalle en la sección de Gestión de Inversiones.

El incremento en el valor del portafolio propio se explica principalmente por la conformación de nuevas inversiones generadas por las buenas opciones de mercado y por el aporte de liquidez a los proyectos con el fin de atender las obligaciones contractuales.

En cuanto al portafolio de los convenios, este registró un descenso durante el periodo comprendido entre 2008 y 2009 de COP 35.288 millones (5.9%) al pasar de COP 596.726 millones a COP 561.437 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. Entre estas operaciones, pueden destacarse el desembolso por COP 24.997 millones realizado en el mes de diciembre al INCODER, COP 16.929 millones al Ministerio de Educación Nacional (COP 10.895 millones Convenio No. 197060 – COP 6.034 millones Convenio No. 197013), COP 5.242 millones al Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y COP 4.849 al Ministerio de la Protección Social. Cabe anotar que las inversiones se realizan de acuerdo con las políticas de riesgo y administración de portafolios aprobadas por la Junta Directiva.

Las cuentas por cobrar, que constituyen el 0,4% de los activos de la Entidad y presentan un saldo de COP 4.960 millones al cierre del 2009, se disminuyeron en COP 5.646 millones principalmente por la venta de bienes y servicios, y los pagos por cuentas de clientes, producto de la ejecución de los proyectos.

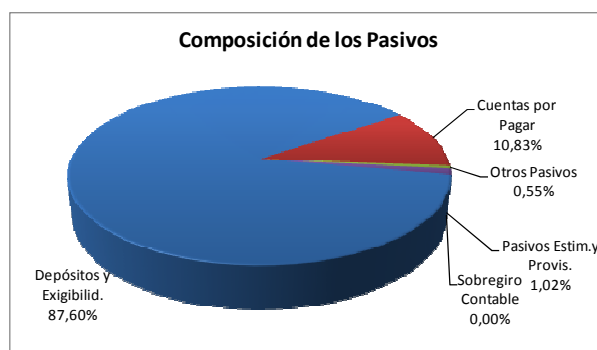
Con respecto a los bienes realizables y recibidos en pago, que presentan un saldo de COP 48.378 millones, corresponden principalmente 18 lotes para el proyecto Playa Blanca Barú.

Las propiedades y equipos presentaron un incremento de COP 470 millones al registrarse a finales del 2009 por COP 6.762 millones, frente a COP 6.292 millones en el 2008. Este comportamiento se explica por la adecuación de los pisos 22, 30 y 29 del Edificio FONADE y la adquisición de equipos de cómputo. El registro de la depreciación para el 2009 ascendió a los COP 1.091 millones.

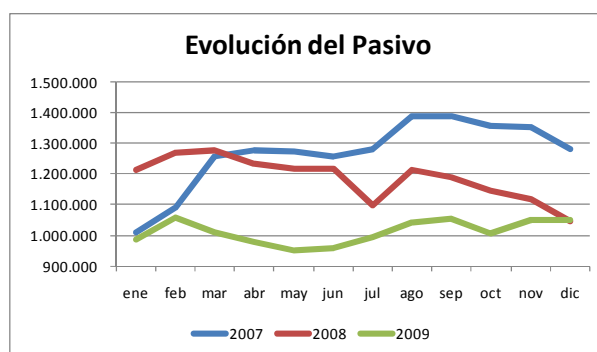
Los otros activos que comprenden cargos diferidos, impuestos, activos diversos y valorizaciones, presentaron un incremento de COP 1.992 millones principalmente el registro de anticipo de impuesto de renta y por la adquisición de cargos diferidos.

#### **Evolución y Estructura del Pasivo**

El pasivo totalizó COP 1.051.611 millones al cierre de 2009, con un incremento de COP 7.118 millones frente al 2008, explicado principalmente por un mayor ingreso de recursos para ejecución de los proyectos, lo cual se reflejó no sólo en el incremento de los depósitos y exigibilidades, sino también en los activos.



Gráfica 20: Composición de los Pasivos 2009



Gráfica 21: Evolución del Pasivo 2007 - 2009 (Millones COP)

La cuenta de depósitos y exigibilidades, que constituye el 88% del pasivo de la Entidad, registra los depósitos recibidos de los clientes para la ejecución de los proyectos. Durante el año 2009 se ejecutó un volumen importante de recursos de los proyectos, e ingresaron recursos para la ejecución de otros nuevos, de tal forma que al cierre del año 2009 se evidencia un crecimiento del 7.4% en esta partida frente al 2008, equivalente a COP 63.081 millones, culminando el año con un saldo de COP 921.239 millones.

Tabla 6: Valor de Depósitos y Exigibilidades por Cliente 2009 (Millones COP)

CLIENTE	2009
Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH	230,238
Ministerio de Educación Nacional	208,605
Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial	93,208
Ministerio del Interior y de Justicia	75,966
Bogotá Distrito Capital	63,771
Instituto Nacional de Vías	44,167
Fondo de Comunicaciones	33,372
Sena Servicio Nacional de Aprendizaje	32,294
Fuerzas Militares Ejercito Nacional	17,900
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural	17,513
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF	12,889
Departamento Nacional de Planeación	12,761
Ministerio de Protección Social	10,816
Empresa Nacional de Telecomunicaciones - Telecom	9,541
Presidencia de la República	5,901
Instituto Colombiano del Deporte - COLDEPORTES	5,403
Unidad Administrativa Especial - DIAN	5,228
Ministerio de Cultura	4,359
Ministerio de Hacienda y Crédito Publico	3,846
Dirección Nacional de Estupefacientes	3,191
Instituto de Desarrollo Urbano	2,406

CLIENTE	2009
Municipio de Pereira	1,819
Municipio de Buenaventura	1,781
Secretaría Distrital de Salud	1,653
CVS - Corporación Autónoma Regional de Los Valles del Sinú	1,623
Municipio de Ciénaga	1,544
Caja de La Vivienda Popular	1,464
Gobernación Del Magdalena	1,166
Comisión Nacional de Regalías	1,134
Colombia Telecomunicaciones S.A. - ESP	1,061
Municipio de La Jagua de Ibirico	1,007
Departamento del Huila	882
Departamento Archipiélago de San Andres, Providencia y Santa Coralina	706
Instituto Colombiano de Antropología E Historia	644
Municipio de Ocaña	643
Municipio de Angostura	564
Superintendencia de Notariado y Registro	501
Inst. Nal. Vivienda De Interés Social Y Reforma Urbano - INURBE	491
Municipio de Pamplona	436
Banco de La República	395
Otros	361
<b>TOTAL</b>	<b>7,989</b>
	<b>921,239</b>

Las cuentas por pagar por COP 113.853 millones disminuyeron en COP 61.402 millones, es decir un 35% frente al año anterior. Del total mencionado, COP 47.640 millones corresponden a los lotes para el proyecto Playa Blanca Barú, COP 66.213 millones a obligaciones con proveedores que se atribuyen principalmente a los gastos y compromisos adquiridos en virtud de la ejecución de proyectos, impuestos y otras cuentas por pagar.

Los otros pasivos pasaron de COP 4.050 millones en el 2008 a COP 5.776 millones en el 2009 en razón, principalmente, al mayor valor de honorarios recibidos por la Gerencia de Proyectos y contabilizado en el 2009 como un ingreso anticipado.

Los pasivos estimados y provisiones presentaron una variación de COP 3.713 millones pasando de COP 7.030 millones en el 2008 a COP 10.743 millones para el 2009, debido a la constitución de la provisión para contingencias por Gerencia de Proyectos y la provisión de litigios a cargo de la Entidad.

#### Evolución y Estructura del Patrimonio

Al finalizar el 2009, FONADE registró un patrimonio de COP 104.860 millones, equivalente al 9% de los activos, el cual, con respecto al 2008, muestra un incremento de COP 446 millones, explicado primordialmente por la asignación de reservas de utilidades de ejercicios anteriores y utilidad del resultado del ejercicio 2009.

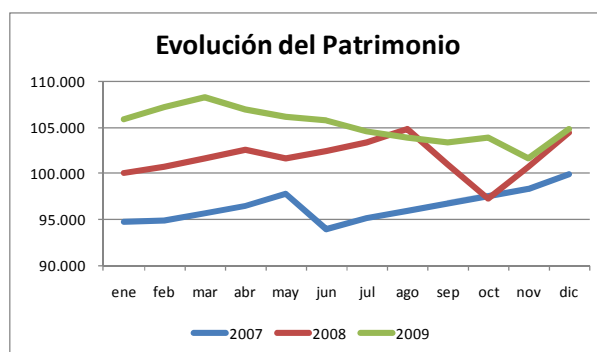


Gráfica 22: Composición del Patrimonio 2009

El patrimonio de FONADE está compuesto en un 55% en capital social, 21% por reservas, 14% por resultados del ejercicio, y 11% superávit.

Según el Documento CONPES 3592 del 31/03/2008 y Acuerdo 035 del 01/06/2009, las utilidades correspondientes al año 2008 por valor de COP 18.670 se distribuyeron así: COP 16.803 millones para financiamiento no reembolsable y COP 1.867 para reserva legal.

Con cargo a estos recursos y las reservas constituidas en años anteriores, en el 2009 se realizó la asignación de recursos por COP 13.970 millones para el financiamiento de proyectos, contribuyendo de esta manera con la ejecución de obras prioritarias para el Gobierno Nacional y que son de alto impacto socioeconómico.



Gráfica 23: Evolución del Patrimonio 2007 - 2009 (Millones COP)

#### Evolución de Indicadores Financieros

La rentabilidad del patrimonio - ROE, se disminuyó de 17,9% a 14,0% debido a la liberación de reservas por efecto de asignación de utilidades para la financiación de proyectos.

En razón a la venta de la cartera, la rentabilidad de la cartera se disminuyó del 9,3% en el 2008 a 2,1% al cierre del 2009.

Tabla 7: Indicadores Financieros 2005 - 2009

Indicadores de Rentabilidad	Definición	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09
Rentabilidad del Activo (ROA)	Utilidad / Activo	1.53%	0.8%	0.9%	1.6%	1.3%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad / Patrimonio	13.16%	9.4%	11.8%	17.9%	14.0%
Rendimiento de la Cartera	Ingresos Cartera / Cartera Bruta	19.9%	11.2%	14.2%	9.3%	2.1%

Indicadores de Rentabilidad		Definición	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09
Rendimiento de las Inversiones		Ingresos Financieros Dif. A cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	8.7%	5.0%	9.4%	12.6%	11.3%
Indicadores de Apalancamiento		Definición	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09
Nivel de Endeudamiento Total		Pasivo / Activo	88.4%	91.1%	92.8%	90.9%	90.9%
Apalancamiento Total		Pasivo / Patrimonio	7.6	10.2	12.8	10.0	10.0
Activos / Patrimonio		Activos / Patrimonio	8.6	11.2	13.8	11.0	11.0
Quebranto Patrimonial		Patrimonio / Capital Social	11.0	10.5	11.1	1.8	1.8
Indicadores de Eficiencia		Definición	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09
Índice Dupont		Utilidad / Ingreso Financiero	15.3%	12.5%	9.6%	13.5%	13.2%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto		Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	58.2%	72.2%	61.2%	60.4%	79.4%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros		Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	27.3%	38.5%	25.3%	27.9%	37.0%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total		Gastos de Funcionamiento / Activo Total	2.7%	2.6%	2.2%	3.4%	3.6%

El mayor volumen ejecutado de recursos de los proyectos se reflejó en la disminución del pasivo de FONADE, igualmente ingresó un volumen importante de recursos para la ejecución de nuevos proyectos, en consecuencia, el nivel de endeudamiento se mantuvo en el 90,9% en el 2009. Es importante resaltar, que los pasivos se encuentran apalancados con los recursos concentrados en bancos y portafolio de inversiones.

La disminución en los ingresos financieros de COP 138.467 millones en el 2008 a COP 111.470 millones en el 2009, explica el crecimiento del índice de Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros, del 27,9% al 37% en el 2009.

## Gestión Presupuestal

### Fuentes

Las fuentes de recursos acumuladas a Diciembre de 2009 sumaron COP 2.244.316 millones, presentando un incremento del 13.6% con respecto a los recaudos del año 2008 por COP 1.976.399 millones. Este aumento es consecuencia del aumento en el rubro denominado fondo de ejecución de proyectos, que se incrementó en un 15.6%.

El rubro de Recursos de Capital reflejó una disminución del 25.6% y se presentaron incrementos en las otras fuentes no operacionales, pasando de COP 770,8 millones en el 2008 a COP 1.174 en el 2009. Este incremento fue dado básicamente por los ingresos por concepto de indemnizaciones y reclamaciones realizadas por FONADE como efecto de los incumplimientos contractuales.

Adicionalmente, no se presentaron ingresos por venta de reglas de participación como consecuencia del cambio de régimen contractual de la Entidad.

**Tabla 8: Presupuesto de Fuentes. Apropriación año 2009 – 2008 (Millones COP)**

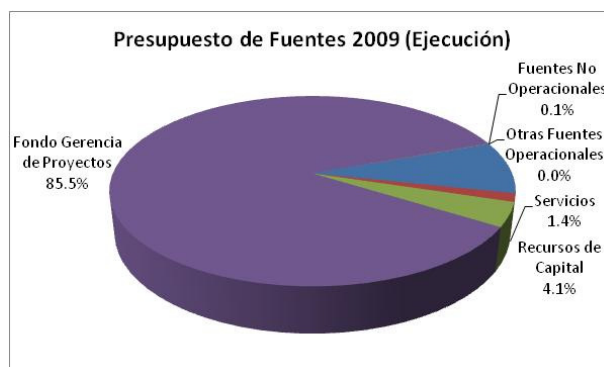
Concepto	Presupuesto Definitivo 2009	Presupuesto Definitivo 2008	Variación Absoluta	Variación %
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>2,195,192</b>	<b>2,228,009.4</b>	<b>-32,817</b>	<b>-1.5%</b>
DISPONIBILIDAD INICIAL	199,714	164,501.9	35,212	21%
<b>FUENTES OPERACIONALES</b>	<b>1,993,463</b>	<b>2,062,715</b>	<b>-69,251</b>	<b>-3%</b>
Servicios	26,701	29,500	-2,798	-9%
Honorarios y Comisiones	26,701	29,500	-2,798	-99%

Concepto	Presupuesto Definitivo 2009	Presupuesto Definitivo 2008	Variación Absoluta	Variación %
<b>Recursos de Capital</b>	<b>106,955</b>	<b>120,924</b>	<b>-13,968</b>	<b>-11%</b>
Cartera	1,615	2,849	-1,234	-43.32%
Rendimientos Financieros	105,340	118,074	-12,734	-108%
Gerencia de Proyectos	85,408	101,494	-16,085	-15%
Fondo Gerencia de Proyectos	<b>1,859,782</b>	<b>1,911,574</b>	<b>-51,791</b>	<b>-2%</b>
Otras Fuentes Operacionales	23	717	-693	-96%
<b>FUENTES NO OPERACIONALES</b>	<b>2,014</b>	<b>7926</b>	<b>1,222</b>	<b>154.2%</b>
Arrendamientos	773	722	50	7.00%
Venta de Activos No Operacionales	71	50.0	21	420%
Otras Fuentes No Operacionales	5	20.0	-15.0	-75.0%
Indemnizaciones y Reclamaciones	500	-	500.0	100.0%
Recuperaciones y/o Devoluciones	665	-	665.0	100.0%

Tabla 9: Presupuesto de Fuentes. Ejecución año 2009 – 2008 (Millones COP)

Concepto	Ingresos Acumulados 2009	Ingresos Acumulados 2008	Variación Absoluta	Variación %
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>2,244,316</b>	<b>1,976,399</b>	<b>267,916</b>	<b>13%</b>
DISPONIBILIDAD INICIAL	199,714	164,501	35,212	21%
<b>FUENTES OPERACIONALES</b>	<b>2,043,427</b>	<b>1,811,126</b>	<b>232,300</b>	<b>12%</b>
Servicios	<b>31,902</b>	<b>25,875</b>	<b>6,027</b>	<b>23.3%</b>
Honorarios y Comisiones	31,902	25,875	6,027	23.3%
<b>Recursos de Capital</b>	<b>91,700</b>	<b>123,281</b>	<b>-31,580</b>	<b>-25%</b>
Cartera	1,615	2,514	-899	-35%
Rendimientos Financieros	90,085	120,766	-30,680	-25%
Gerencia de Proyectos	70,854	104,271	-33,416	-32.0%
<b>Fondo Gerencia de Proyectos</b>	<b>1,919,799</b>	<b>1,661,233</b>	<b>258,565</b>	<b>15%</b>
Otras Fuentes Operacionales	24	736	-712	-96%
<b>FUENTES NO OPERACIONALES</b>	<b>1,174</b>	<b>770</b>	<b>403</b>	<b>52.3%</b>
Arrendamientos	829	769	59	7%
Venta de Activos No Operacionales	-	-	-	0.0%
Otras Fuentes No Operacionales	1	1	0	59.2%
Indemnizaciones y Reclamaciones	337	-	337	0.0%
Recuperaciones y/o Devoluciones	6	-	6	-100.0%

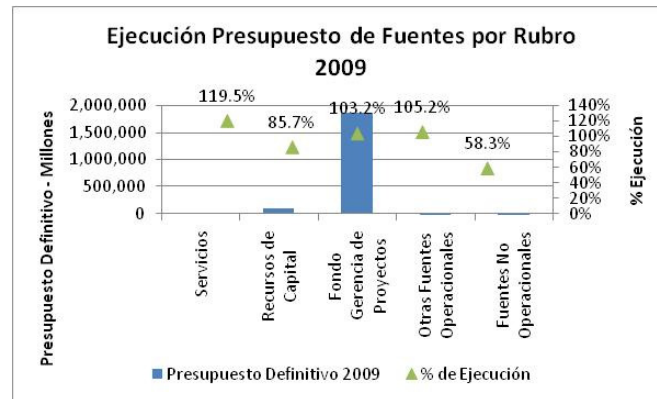
Los Ingresos Operacionales para el 2009 totalizaron COP 2.244.316 millones, COP 26716 millones más que en el 2008. El nivel de ejecución de estos ingresos fue del 102.24% frente al valor presupuestado, los rubros de Servicios y Fondo de ejecución de proyectos sobrepasaron la proyección de presupuesto esperada, ejecutándose el 1198% y 103.23% respectivamente, en relación con el rubro de fuentes no Operacionales que llegó a nivel de cumplimiento del 58.2%.



Gráfica 24: Presupuesto de Fuentes 2009 (Ejecución)

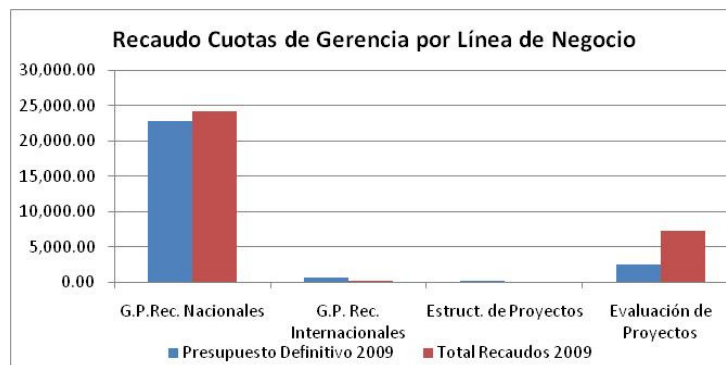
Del total de ingresos operacionales el 4.1% provienen de los Recursos de Capital obtenidos en esta vigencia. La venta de la Cartera realizada el 30 de abril de 2009 a la empresa CISA generó ingresos por COP 115 millones, esta modificación fue aprobada por la junta directiva el 27 de octubre de 2009.

De otro lado los rendimientos financieros totalizaron en el 2009 COP 90.085 millones con un nivel de cumplimiento del 852% con respecto al valor presupuestado COP 118.074, presentando una disminución de COP 3080 millones menos con respecto al año anterior.



Gráfica 25: Ejecución Presupuesto de Fuentes por Rubro 2009

Con respecto a las Cuotas de Administración y Honorarios, que totalizaron COP 3102 millones, se sobrepasó la proyección de presupuesto esperada con un nivel de ejecución del 1198%. Del rubro total de cuotas de administración y honorarios, COP 2372 millones provienen de la Gerencia de Proyectos, COP 528 millones de la Gestión de proyectos y COP 702 millones del convenio de Evaluación y Estructuración de Proyectos.



Gráfica 26: Recaudo Cuota de Gerencia por Línea de Negocio (Millones COP)

En cuanto a los ingresos por Otras Fuentes Operacionales, en el 2009 se recaudaron COP 24 millones, cifra que se vio considerablemente disminuida frente al año 2008 que fue de COP 736,8 millones. Lo anterior se explica por la entrada en vigencia de la Ley 1150, la cual cambió el régimen contractual de la Entidad y disminuyó los ingresos por venta de reglas de participación.

Finalmente, los Ingresos No Operacionales totalizaron COP 1.174 millones en el 2009, el valor recaudado por concepto de arrendamientos de los pisos del 1 al 18 al DNP, garajes y dos locales es el más representativo para este rubro por valor de COP 829 millones.

Los ingresos por el rubro Gerencia de Proyectos totalizaron COP 11999 millones en el año 2009, lo que equivale al 103.23% del valor apropiado. Con respecto al año anterior, este rubro presentó un incremento del 15% equivalente a COP 25865 millones.

### Aplicaciones

Bajo el principio de equilibrio presupuestal, las aplicaciones totalizaron COP 2.244.316 millones, cifra que incluye la disponibilidad final tanto de los recursos propios, COP 246.377 millones como de la Ejecución de Proyectos, COP 135.120 millones. Es importante destacar el mayor nivel de recursos ejecutados correspondientes al rubro fondo de ejecución de proyectos, el cual pasó de COP 161.233 en el 2008 a COP 11.999 para el 2009, mostrando un incremento de ejecución de COP 25.865 millones.

**Tabla 10: Presupuesto de Aplicaciones. Apropiación Año 2009 – 2008 (Millones COP)**

Descripción	Presupuesto Definitivo 2009	Presupuesto Definitivo 2008	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL APLICACIONES	2,195,192	2,228,009	-32,817	-1%
APLICACIONES OPERACIONALES	2,001,897	2,023,092	-21,195	-1.0%
Gastos Administrativos	59,781	52,479	7,301	13%
Personal	7,594	6,857	736	10%
Prestación de Servicios	20,646	20,575	71	0.3%
Impuestos	21,254	15,029	6,224	41%
Arrendamientos	269.2	404	-135	-33%
Contribuciones y Afiliaciones	580.0	774	-194	-25.1%
Seguros	863	323	539	166%
Mantenimiento y Reparaciones	950	405	544	134.2%
Adecuaciones e Instalaciones	347	1,542	-1,195	-77%
Gastos Diversos	7,276	6,566	709	10%
Inversión	74,233	57,837	16,395	28.3%
Gestión de Resultados Proyectos	200	200	0	0.0%
Contingencias	5,000	1,000	4,000	400.0%
Fondo Gerencia de Proyectos	1,859,782	1,911,574	-51,791	-2%
Sentencias y Conciliaciones	2,900.0	1.1	2,898	254388%
DISPONIBILIDAD FINAL	193,295.2	204,916	-11,621	-5%

**Tabla 11: Presupuesto de Aplicaciones. Ejecución Año 2009 – 2008 (Millones COP)**

Descripción	Ejecución 2009	Ejecución 2008	Variación Absoluta	Variación %
TOTAL APLICACIONES	2,244,316	1,976,399	267,916	13%
APLICACIONES OPERACIONALES	1,997,938	1,732,707	265,230	15.3%
Gastos Administrativos	43,139	38,447	4,691	12.2%
Personal	6,497	6,163	333	5%
Prestación de Servicios	13,178	12,549	628	5.0%
Impuestos	18,607	14,198	4,408	31.1%
Arrendamientos	149	304	-155	-50%
Contribuciones y Afiliaciones	442	774.3	-331	-42%
Seguros	379	284	940	33.3%
Mantenimiento y Reparaciones	201	148	53	35%
Adecuaciones e Instalaciones	75	197.3	-121	-61%
Gastos Diversos	3,608	3,826	-217	-5%
Inversión	33,401	32,544	856	2%
Gestión de Resultados Proyectos	118	46.0	727	157%
Contingencias	1,342	434	907	208%
Fondo Gerencia de Proyectos	1,919,799	1,661,233	258,565	15%
Sentencias y Conciliaciones	137	1	136	11965.1%



Descripción	Ejecución 2009	Ejecución 2008	Variación Absoluta	Variación %
DISPONIBILIDAD FINAL	246,377	243,691	2,686	1.1%

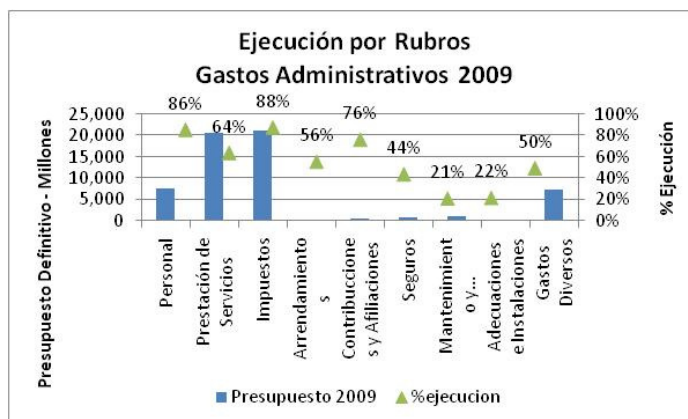
Las Aplicaciones Operacionales de la entidad ascendieron a COP 78.139 millones, lo que constituye una ejecución del 55.0% frente al valor proyectado.

Del total mencionado, el 55.2% corresponde a Gastos Administrativos y 42% a Gastos de Inversión.

Los Gastos Administrativos que totalizaron COP 43.139.3 millones se encuentran conformados como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Composición Presupuestal Gastos Administrativos (Millones COP)**

Concepto	Presupuesto 2009	Ejecución 2009	Ejecución Absoluta	% Ejecución
Gastos Administrativos	59,781	43,139	16,642	38%
Personal	7,594	6,497	1,097	16%
Prestación de Servicios	20,646	13,178	7,468	56%
Impuestos	21,254	18,607	2,647	14.2%
Arrendamientos	269	149	119	79%
Contribuciones y Afiliaciones	580	442	137	31.1%
Seguros	863	379	484	127%
Mantenimiento y Reparaciones	950	201	748	371%
Adecuaciones e Instalaciones	347	75	271	358%
<b>Gastos Diversos</b>	<b>7,276</b>	<b>3,608</b>	<b>3,667</b>	<b>101%</b>

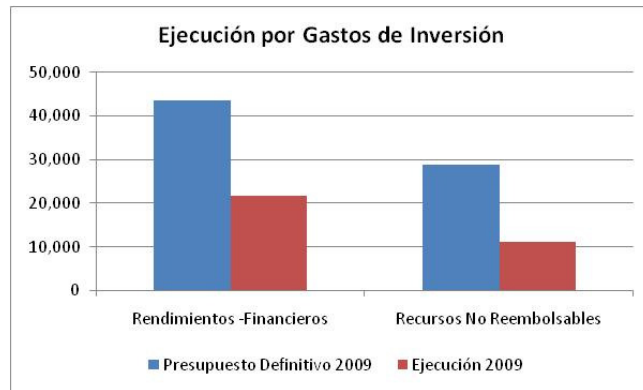


**Gráfica 27: Ejecución por Rubros Gastos Administrativos**

El rubro gastos de personal contempla todos los costos de la planta de personal los cuales representan el 15.1% sobre el total de gastos de administración, este rubro presentó ejecución de pagos por COP 697 millones en el 2009, acorde con la apropiación del presupuesto. Entre los gastos administrativos más representativos se encuentran: la Prestación de Servicios con un 30,6%; Impuestos 43.1%; Gastos Diversos 8% y Contribuciones y Afiliaciones con el 1%.

En el año 2009 los Gastos de Inversión ascendieron a COP 3301 millones, lo que representa un cumplimiento del 45.0% frente al valor presupuestado. El rubro de Rendimientos Financieros de COP 2179 millones llegó a un nivel de cumplimiento del 49%, frente al valor de la apropiación y representa el 64% de la ejecución total de los gastos de inversión.

La Ejecución de Recursos No Reembolsables alcanzo el 38% de ejecución con COP 11.190 millones efectivamente pagados con respecto a la proyección realizada.



Gráfica 28: Ejecución por Gastos de Inversión 2009 (Millones COP)

Con respecto a la Gerencia de Proyectos, se registró una apropiación por COP 15982 Millones, con una ejecución del 103.2% sobre el valor presupuestado, equivalente a COP 11999 Millones.

### Gestión de inversiones

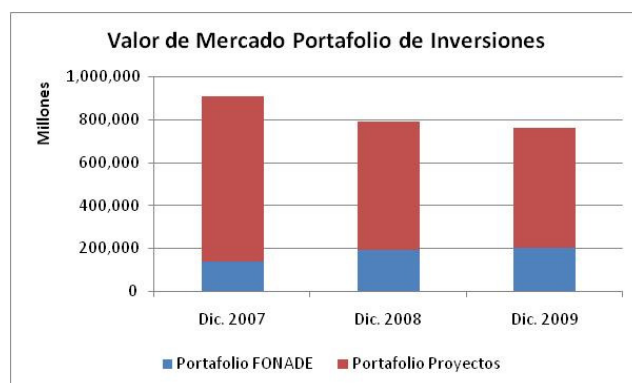
Según el más reciente informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL en el 2009 Colombia salió bien librada de la crisis. Sin duda éste comportamiento se dio, entre otras, gracias al crecimiento levemente positivo trimestre a trimestre que permite esperar hacia futuro una recuperación moderada en 2010, la Inversión extranjera directa, cuya disminución no fue tan grande como se esperaba, gracias al atractivo persistente del sector minero – energético.

Adicionalmente, la Inflación, contrario a lo que sucedió en 2008, tuvo en el primer semestre un descenso sistemático y, adicionalmente, respecto a las Tasas de Interés, el anclaje de las expectativas le dieron espacio al Banco de la República para emprender recortes en las mismas.

Para el 2010, las expectativas pueden dividirse en dos partes cuyos panoramas pueden ser totalmente distintos. Para el primer semestre, se espera contar con síntomas claros de recuperación económica, una amplia liquidez del mercado y podría presentarse continuidad de la dinámica de emisiones (curva larga), sumado estabilidad a las tasas de interés del Banco de la República. Para el segundo semestre, el repunte de la inflación y la contracción gradual de liquidez generarán ampliación de los márgenes de deuda corporativa.

Al cierre de diciembre de 2009, el valor a mercado de las inversiones del portafolio registró un descenso de COP 2912 millones (-3%) al pasar de COP 790.004 millones en el año 2008 a COP 760.291 millones.

Del total del portafolio, corresponden al portafolio con recursos propio la suma de COP 19853 millones con un incremento de COP 576 millones (2%) con relación al mismo periodo del año anterior, cuando registró un valor de COP 193.277 millones.



Gráfica 29: Valor de Mercado Portafolio de Inversiones (Millones COP)

El incremento en el valor del portafolio propio fue ocasionado principalmente por la conformación de nuevas inversiones generadas por las buenas opciones de mercado y por el aporte de liquidez a los proyectos con el fin de atender las obligaciones contractuales.

En cuanto al portafolio de los convenios, estos registraron un descenso durante el periodo comprendido entre dic. 2008 – dic. 2009 de COP 35.288 millones (-5%) al pasar de COP 59626 millones a COP 56137 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.

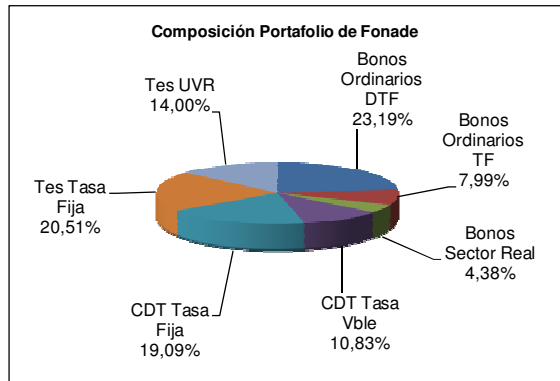
### Estructura

Del total de recursos del portafolio al cierre de la vigencia, el 14.3% (COP 10846 Millones) corresponden a recursos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, el 11.3% (COP 86.126 millones) corresponden a los portafolios del Ministerio de Educación Nacional y el 26.1% (COP 19853 millones) pertenecen a los recursos propios de FONADE.

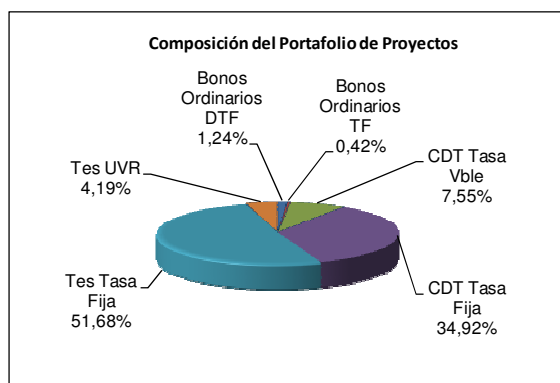
Por tipo de entidad, la mayor concentración se registra en títulos emitidos por la Nación con el 50.28%, seguido por los emitidos por los bancos con el 44.12% y las corporaciones financieras con el 46%.

Al analizar la composición por grupo económico, la mayor concentración la registran las inversiones realizadas en títulos emitidos por la Nación con el 58.28%, seguido por los Bancos Nacionales con el 32.28%, los Bancos extranjeros con el 88% y los bancos estatales con el 71%.

Sobre la estructura del portafolio total por tipo de título, se tiene que la mayor participación del portafolio corresponde a TES Tasa Fija con el 43%, seguido por los CDT tasa fija con el 30%, CDT Tasa Variable con el 8%, Bonos Ordinarios DTF con el 6%, TES UVR con el 6%, Bonos Ordinarios TF con el 2% y Bonos sector real con el 1.15%.



Gráfica 30: Composición Portafolio de Inversiones FONADE

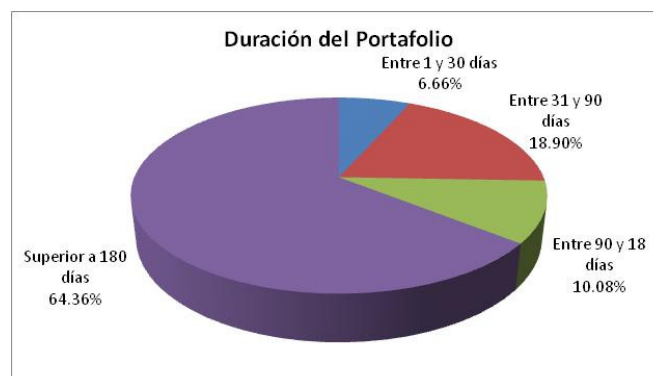


Gráfica 31: Composición Portafolio de Inversiones Proyectos

### Estructura de Plazos

La estructura de plazos del portafolio se modificó durante el último trimestre del año como consecuencia de la mayor inversión en TES con vencimientos en los años 2012 y 2013. .

Como consecuencia del incremento en el plazo de de los títulos, se aumentaron tanto el plazo promedio de los días al vencimiento de los papeles a la fecha de corte, así como de la duración del portafolio.



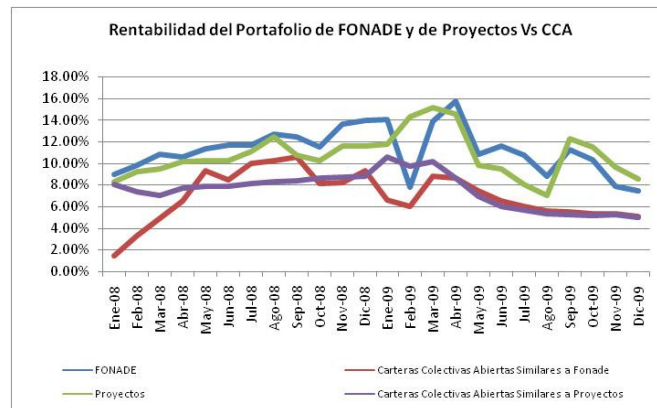
Gráfica 32: Duración del Portafolio Total

Una vez presentado una visión general del panorama económico reciente, es importante analizar el impacto que este ha tenido sobre el portafolio de inversiones de FONADE.

El comportamiento de los rendimientos Financieros del Portafolio y los rendimientos por Cuentas de Ahorros generaron COP 90.085 millones a diciembre de 2009.

De este total, corresponden al portafolio propio la suma de COP 19.231 millones y COP 7054 millones a los portafolios de los convenios administrados.

Es importante mencionar que en el 2009, el comportamiento del mercado bursátil afectó de manera positiva al portafolio total de FONADE, lo cual se vio reflejado en los rendimientos.



**Gráfica 33: Rentabilidad Portafolio FONADE y Proyectos Vs. Carteras Colectivas Abiertas**

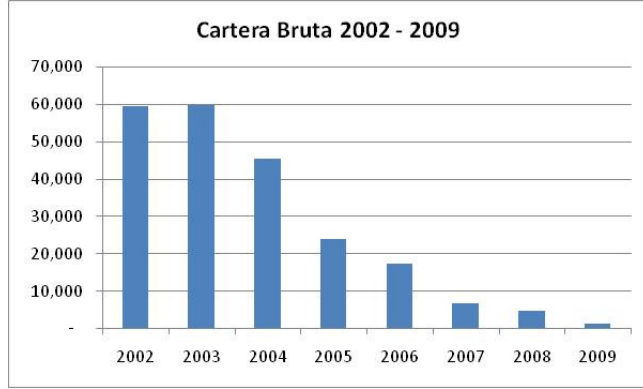
La rentabilidad del portafolio de recursos propios a diciembre de 2009 fue del 7%, superior al de las Carteras Colectivas Abiertas Similares a FONADE que registraron un 5.11%. En relación con el portafolio de proyectos, la rentabilidad registrada correspondió al 86% muy superior a las Carteras Colectivas Abiertas Similares a Proyectos que registraron el 48%, aunque tienen regímenes de inversión distintos, sirven de referencia dada la estructura de plazos que tiene el portafolio de la Entidad.

### Gestión de Cartera

El 30 de abril de 2009 se suscribió el Convenio Interadministrativo de Compraventa de Cartera entre FONADE y Central de Inversiones S.A. CISA, mediante el cual se vendió la cartera de créditos que FONADE administraba por un valor de COP 115 millones. La operación permitió contar en forma inmediata con recursos líquidos, que estaban comprometidos en operaciones de crédito con plazos hasta el año 2014, así como recuperar la cartera que se encontraba en mora.

De igual manera, la operación le permitió a FONADE sanear contablemente el activo productivo, al revertir las provisiones que afectaban los estados financieros, por efectos de la calidad de la cartera administrada.

Al cierre del año 2009, FONADE solo conserva una operación de crédito cuyo deudor es el Municipio de Sincelejo, cuyo valor nominal es de COP 1.250 millones, calificada en E y sobre la que se adelanta un proceso jurídico y existen recursos embargados a favor de la FONADE por más de COP 100 millones, con lo que se espera recuperar la obligación.



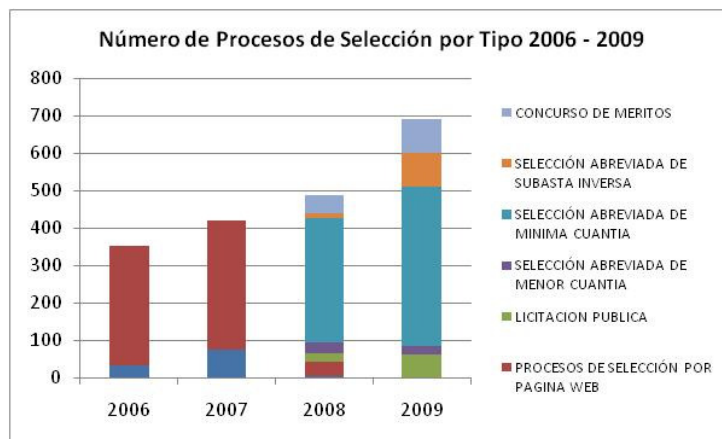
Gráfica 34: Cartera Bruta 2002 – 2009 (Millones COP)

## GESTIÓN OPERATIVA

Dando soporte a las líneas de negocio, FONADE cuenta con áreas operativas que contribuyen al cumplimiento de las obligaciones en materia de contratación y administración de recursos. Para ello, FONADE ha dividido su proceso contractual en tres etapas que asumen el compromiso establecido con los clientes.

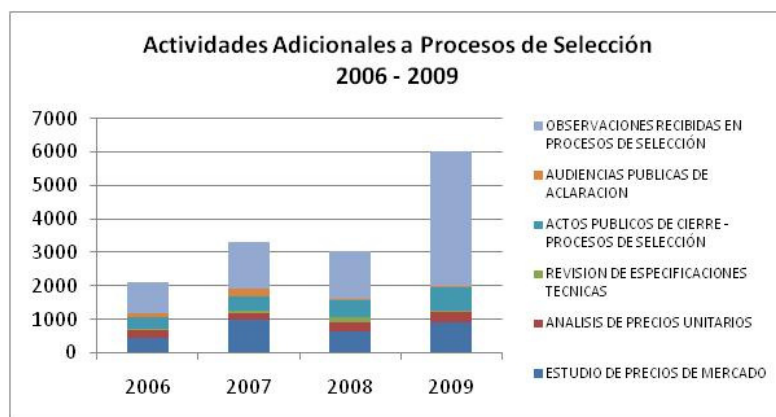
### Gestión de Estudios Previos

El área realizó durante el año 2009 un total de 694 procesos de selección, equivalentes en número al 142% de los realizados durante el 2008 y un 97% superior a los realizados en el 2006 y 2007 antes de la entrada en vigencia de la Ley 1150 de 2008.



Gráfica 35: Número de Procesos de Selección por Tipo 2006 - 2009

Adicionalmente, los procesos de selección implicaron la realización de más de 6.000 actividades complementarias, representadas principalmente por la contestación a observaciones recibidas en los procesos y estudios de precios de mercado. Esta cifra representa el 97% más de actividades frente al año 2008 y es casi 3 veces el número presentado antes de la entrada en vigencia de la Ley 1150.

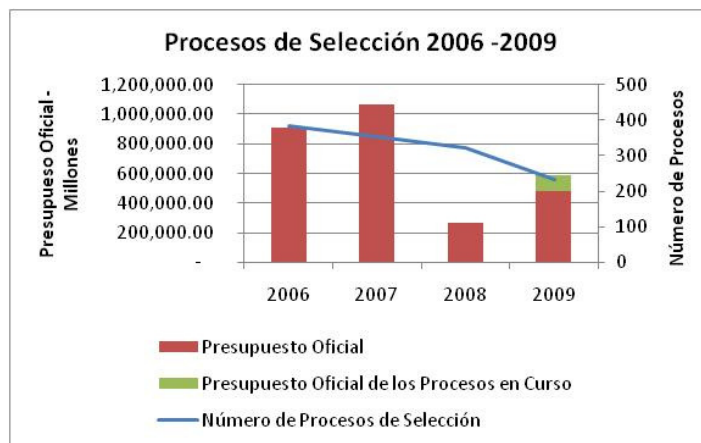


Gráfica 36: Actividades Adicionales a Procesos de Selección 2006 - 2009

## Gestión de Evaluación

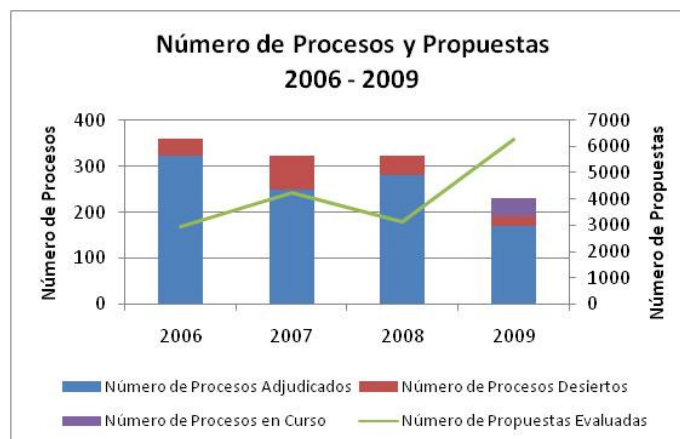
Paralelamente, el área de evaluación, realizó 234 evaluaciones a procesos de selección durante el año 2009 por un valor superior a COP 488.118 Millones, encontrándose además, 39 procesos en curso por valor de COP 10201 millones.

De los procesos evaluados, fueron adjudicados 170 por un valor total de COP 22785 millones, generando para los clientes un ahorro del 61% frente al presupuesto oficial destinado para financiar los proyectos.



Gráfica 37: Procesos de Selección 2006 - 2009

El total de procesos que surtieron la etapa de evaluación, representó un volumen de 6.261 propuestas calificadas, cifra 98% superior a la presentada durante el año 2008 en el cual entró en vigencia la Ley 1150.



Gráfica 38: Número de Procesos y Propuestas 2006 - 2009

En el agregado de los últimos 4 años de gestión, FONADE ha generado un ahorro del 8.17% frente al presupuesto oficial de las adjudicaciones, equivalente a más de COP 176.193 millones.



**Tabla 13: Ahorro en Procesos de Selección 2006 – 2009 (Millones COP)**

AÑO	Presupuesto oficial de los procesos adjudicados	Valor adjudicado	Porcentaje de ahorro
2006	761,103	724,091	46%
2007	897,018	811,039	98%
2008	251,610	214,732	146%
2009	246,943	227,485	61%
<b>TOTAL</b>	<b>2,156,675</b>	<b>1,977,349</b>	<b>8.17%</b>

### Gestión de contratación y legalizaciones

Finalmente, el área de contratación suscribió 3.399 contratos derivados de convenios durante el año 2009, por un valor de COP 400.117 millones. Cifra 23% superior en número a la presentada en 2008.



**Gráfica 39: Número de Contratos Derivados 2006 – 2009 (Millones COP)**

Con respecto a los tipos de contratos, 31% están representados por Contratos de Prestación de Servicios Profesionales.

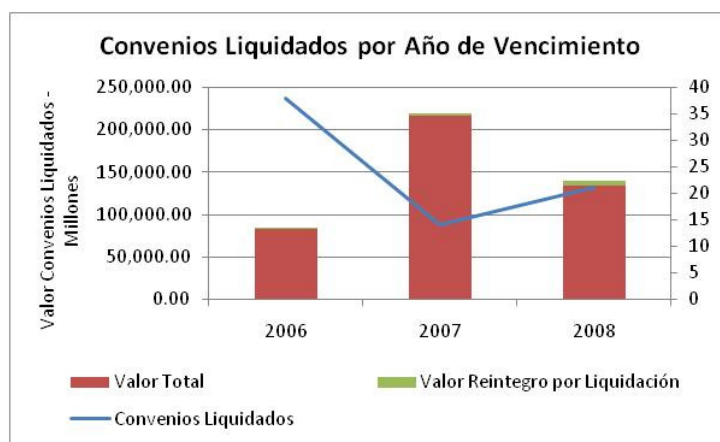


**Gráfica 40: Tipo de Contratos Celebrados 2009**

Adicional a la Contratación Derivada, la Subgerencia de Contratación tiene a su cargo adelantar los procesos de selección así como la contratación correspondiente necesaria para el funcionamiento de la Entidad, en tal sentido en el Año 2009 y por dicho concepto la Subgerencia elaboró 695 Contratos por un valor de COP 1413 millones.

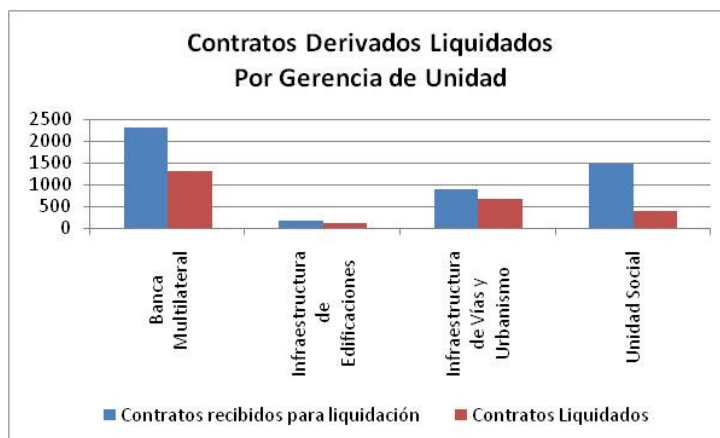
### Gestión de Liquidación de Convenios y Contratos

Para FONADE, tan importante como la suscripción de nuevos convenios es la liquidación de aquellos terminados; para ello cuenta con un equipo de colaboradores que logró liquidar 73 convenios durante el año 2009, equivalentes a COP 43212 millones.



Gráfica 41: Convenios Liquidados por Año de Vencimiento

Paralelamente, fueron liquidados 273 contratos derivados de convenios y que pertenecen a las gerencias de unidad de acuerdo con la siguiente distribución:



Gráfica 42: Contratos Derivados Liquidados por Gerencia de Unidad (Millones COP)

## Gestión Jurídica

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

En el transcurso del año 2009, el Comité de Conciliación y Defensa Judicial sesionó en veintitrés (23) ocasiones, de los cuales, el Comité accedió a conciliar en doce (12) solicitudes, cuyo monto asciende a la suma de COP 600 millones<sup>1</sup>, de COP 2697 millones pretendidos. Sobre el monto que el comité autorizó, en el año 2009 solo se desembolsó el valor de COP 358273 por concepto de conciliaciones.<sup>2</sup> El balance es positivo pues el valor desembolsado por conciliaciones es bajo respecto al año 2008 (COP 176 millones de COP 7.023 millones pretendidos).

### **Multas impuestas.**

Por concepto de multas, en el año 2009, con cargo a los rubros de la asesoría jurídica FONADE pago el valor de COP 1 millones que corresponde a una sanción impuesta a la Entidad, por el Juzgado Segundo Civil Circuito de San Andres, como consecuencia de un incidente sancionatorio en un proceso ejecutivo en contra de un contratista de FONADE, en el que el juzgado no tuvo en cuenta una cesión de derechos que existió en el proceso de manera previa, razón que impedía a FONADE hacer efectiva una medida de embargo.

## Gestión de las Áreas Financieras

El alto volumen de información procesada en la entidad, se refleja con la estadística de desembolsos, donde en el año 2009 fueron tramitados más de 23.000 órdenes de pago, por un valor de COP 915.246 millones que contribuyeron de manera importante al desarrollo de la política Anticíclica del Gobierno Nacional.



Gráfica 43: Volumen de Operaciones Fondo de Ejecución de Proyectos

<sup>1</sup> El valor total es el monto autorizado a conciliar por el comité en la anualidad, sin que ello implique la existencia de un desembolso efectivo de esos recursos, pues tal hecho depende de otros factores como la aprobación del juez administrativo y de la aceptación de la contraparte.

<sup>2</sup> Durante el año 2009, se pagó por concepto de conciliaciones el valor de 35.682.673, pues los casos restantes se encuentran pendientes de aprobación por el juez administrativo o, en otros casos, la contraparte no aceptó en la audiencia de conciliación ante la Procuraduría, el valor autorizado por el Comité de Conciliación de FONADE.

## Gestión de Pagaduría

### **Ingresos**

Durante el año 2009 se generaron un total de 11.399 comprobantes de ingreso por valor de COP 47 Billones, constituidos por los conceptos como Cuotas de administración, rendimientos financieros, Recaudo de Cartera y certificaciones, entre otros.

Para el año 2009 se presentó una reducción del 148%, en el volumen de comprobantes generados, esto debido básicamente a que a partir del mes de enero de 2008 y luego de la entrada en vigencia de la ley 1150, no se generaron registros de ingreso por concepto de venta de pliegos. En cuanto al monto registrado, hubo un aumento del 946% debido principalmente a un mayor número de operaciones tanto de venta de inversiones, como en la compraventa interna para dar disponibilidad de recursos a los convenios.

Paralelamente, durante el año 2009 se registraron un total de 4421 comprobantes de egreso por valor de COP 44 Billones para dar cumplimiento a compromisos de pago de desembolsos para convenios y funcionamiento de FONADE.

Por otro lado, y a pesar de no tener un movimiento representativo en cuanto a volumen de pagos pero sí en cuanto a recursos movilizados, FONADE realiza algunos pagos a través de Operaciones sebra para las operaciones de inversión, giro de cheques para el pago de impuestos y algunas operaciones de compra de títulos y el giro electrónico en oficina para algunos convenios y casos especiales que requieran realizar pagos a través de este medio, las retransmisiones ACH, lógicamente representan pago a través de este medio, pero se registran de manera independiente, precisamente para evaluar el nivel de rechazos que se presentan por este medio.

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### **Control y Prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT)**

En el año 2009 se realizaron actualizaciones al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, con el objetivo de actualizar el alcance de los controles y prevenciones. Se cuenta con un manual de control y una metodología para el control del riesgo, ambos documentos son aplicados desde las áreas en las cuales se definieron los procedimientos y controles con los cuales se previenen los delitos LA/FT en FONADE.

Durante la vigencia 2009, se programaron dos jornadas de capacitación, la primera en asocio con la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero - UIAF, y cuyo objetivo era la presentación de las tipologías típicas de la Administración Pública; la segunda jornada se dictó involucrando el contexto legal, normativo, además de las diferentes formas de materialización del riesgo. Se cuenta con una herramienta para las verificaciones de los proponentes de los procesos de selección, apropiada para el objeto social de FONADE y el cumplimiento de las normas, considerando que la entidad aplica la Ley de Contratación Pública para el desarrollo de sus líneas de negocio.

Finalmente, se informa que los reportes requeridos por los órganos competentes se han generado de acuerdo con lo establecido.

### **Código De Buen Gobierno**

El Código fue actualizado en el 2009, acorde a las disposiciones establecidas por la Superintendencia Financiera de Colombia en sus circulares 014 y 038 de 2009. Se fortalecieron aspectos relacionados con la circulación y divulgación de la información, prevención y conflictos de intereses, en la política sobre riesgos.

El desarrollo del Código de Buen Gobierno es de cobertura a toda la entidad y su desarrollo y cumplimiento corresponde a todas las personas vinculadas con FONADE, buscando la observancia del mismo de acuerdo con lo establecido en el sistema de gestión de calidad como en las normas aplicables al desarrollo de los procesos.

### [Gestión del Recurso Humano](#)

#### **Bienestar Social**

Dentro de las actividades de Bienestar Social que se ejecutaron en el 2009, se destacaron aquellas que promovieron espacios de integración como los eventos deportivos, de recreación y celebración de fechas especiales, en estas actividades participaron más de 450 personas.

#### **Programa de Salud Ocupacional**

El programa de Salud Ocupacional tuvo como eje fundamental fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico y ocupacional de los trabajadores a través de exámenes de exigencia visual, espirometrías, visiometrías, vacunaciones, exámenes de laboratorio, entre otros; en las cuales asistieron más de 500 colaboradores y funcionarios

### **Convenios de Pasantía y Contratos de Aprendizaje**

En del año 2009 se prorrogó el convenio de pasantía suscrito entre FONADE y la Universidad Nacional de Colombia hasta el año 2014, a través del cual se vinculó un profesional de la facultad de Ingeniería Civil, quien apoya actualmente al área de Ejecución y Liquidación. Adicionalmente se suscribió un convenio de pasantía con la Universidad del Rosario y un contrato de Aprendizaje con el SENA, el cual corresponde al patrocinio de un estudiante de la especialidad Gestión Contable y Financiera.

### Gestión de Calidad

Como parte del proceso de modernización institucional y de fortalecimiento, FONADE recibió exitosamente la auditoría de re-certificación por parte de SGS Colombia para el Sistema de Gestión de Calidad en las Normas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008. Para esto se revisó el 100% de su estructura, los parámetros generales de funcionamiento y los procedimientos obligatorios que exigen estas normas.

Durante el año 2009 se elaboraron y/o actualizaron 35 documentos del proceso de dirección (23%), 30 misionales (20%) y 82 documentos del proceso de apoyo (55%); igualmente se menciona la devolución<sup>3</sup> del 6% de solicitudes.

Con el ánimo de asegurar la oportuna implementación de los elementos de control previstos en las circulares externas 014 y 038 de 2009, FONADE estableció la acción de mejora No. 29 articulada en el Sistema de Gestión de Calidad -SGC.

De acuerdo con lo anterior y en cumplimiento de los plazos definidos en éstas circulares, el plan previsto para el elemento Ambiente de Control del Sistema de Control Interno –SCI se ejecutó en un 100%, lo cual fue corroborado en auditoría interna realizada por la Asesoría de Control Interno.

Igualmente, se señala que para lograr la difusión a todos los grupos de interés, se creó un nuevo vínculo en la página web de la Entidad, en el cual se incluyeron los documentos relacionados con Gobierno Corporativo, específicamente se publicaron los Códigos de Ética y de Buen Gobierno; paralelamente, se diseñó el Catalogo Documental correspondiente a este sistema de mejoramiento y control.

### Gestión de Tecnología de la Información

Durante el año 2009 con el objetivo de optimizar la razón de cobertura de la información estratégica en la Entidad, se continuó con el Plan Tecnológico Cuatrienal. A la fecha, FONADE cuenta con 20 sistemas integrados de información: 8 sistemas en el manejo de la información financiera (Contable, Presupuestal, Pagaduría, Convenios y Contratos, Causación de Desembolsos, Facturación y Recaudo, Seguimiento a Desembolsos y Costeo), 1 Sistema de Contratación para el manejo de la información legal de convenios y contratos derivados, 5 sistemas para apoyar la gestión administrativa (Nómina, Inventarios y Activos Fijos, Gestión Documental–ORFEO, Calidad, CIC), 4 sistemas para la gestión gerencial (Seguimiento al Plan de Acción, Generación de Encuestas, Información Gerencial y generador dinámico de reportes) y el Sistema de Gerencia de Proyectos para el manejo de la información misional de la Entidad.

---

<sup>3</sup> La devolución fue reglamentada en el procedimiento Elaboración y control de documentos.

Con la implementación del Sistema de Gestión Documental ORFEO, se fortaleció el proceso de gestión documental y para el 2010 se espera finalizar el proceso de migración de la información del sistema de archivo. Esto con el fin de eliminar este último, y establecer a Orfeo como un único sistema integrado para el manejo de la documentación en FONADE.

También en el año 2009, FONADE consolidó el plan de contar con un único punto de entrada a todos los sistemas de información, tanto al interior como desde fuera de la entidad a través de Internet, en un esquema de arquitectura orientada a servicios.

**Sistema Contable – LIMAY** A finales de 2009, se aprobó la primera versión del nuevo sistema contable, efectuando un gran aporte a la integración de los diferentes sistemas de información. Este permite crear una única base de datos integrada de información financiera, en donde las interfaces y la generación de reportes son automáticas.

**Sistema de Gerencia de Proyectos** En el 2009 se desarrollaron nuevos requerimientos efectuados por la Subgerencia Técnica para mejorar este sistema con el fin de reducir significativamente los tiempos de respuesta a los clientes dentro de los que se encuentran:

- **Estadísticas de uso del Portal Corporativo.** Se habilitó la herramienta de generación de estadísticas de acceso al Portal Corporativo, en la que todos los colaboradores de la Entidad y Entes de Control tuvieron acceso:
- **Ajustes sobre la página web de FONADE.** Se efectuó la migración de la página Web de la Entidad, alojada en el proveedor externo de Hosting hacia un servidor ubicado en el centro de cómputo de FONADE, mejorando los tiempos de acceso y evitando costos de alquiler.
- **Servicios atendidos por la mesa de ayuda.** Se atendieron más de 10 mil servicios solicitados.
- **Mantenimiento bases de datos.** Se atendieron 479 solicitudes de usuario para la modificación de información en la base de datos, recibidas de las diferentes áreas de la Entidad para los diferentes sistemas de información.

### Gestión de Seguridad de la Información

Con el fin de dar cumplimiento a los estándares internacionales en materia de seguridad de la información y la continuidad del negocio, prevista por la Superintendencia Financiera de la Circular Externa 048 de 2006, se creó el área de Gestión de Seguridad de la información a través de la Resolución 073 del 28 de abril de 2009. Adicionalmente se evidenció en la Circular Externa 014 y 038 de 2009 emitida por la Superintendencia Financiera, la necesidad de tener un Sistema de Control Interno que está basado, entre otras normas, en el estándar internacional ISO – 27000 y el modelo COBIT, que tratan del sistema de gestión de seguridad de la información y los objetivos de control en las tecnologías de la información.

Esto trajo como resultado la necesidad de la creación del Manual de Seguridad de la Información con el fin de dar los lineamientos y mejores prácticas en la gestión de la infraestructura tecnológica de FONADE, integrándolo con el plan de continuidad del negocio y el sistema de gestión de riesgos. Actualmente se adelanta el proceso de planeación en el cuál se han definido las políticas y normas que garantizan el acceso a la información y su confidencialidad, la adecuada gestión de la

infraestructura tecnológica, la continuidad del negocio y la responsabilidad de los usuarios. También se inició la elaboración de los procedimientos del manual que cubre la producción y restauración de copias de respaldo, el mantenimiento de software, la administración de usuarios privilegiados, el manejo de incidentes en seguridad de la información y el control de cambios.

Por último, es importante mencionar se invirtieron más de COP 44 millones en un contrato interadministrativo con la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), con el objeto de prestar un servicio integral de telecomunicaciones que comprende entre otros la gestión de tecnología de la información, consultorías profesionales, aplicaciones y servicios tecnológicos. Así mismo, se desarrollará como estrategia un plan de seguridad que demuestre el valor agregado para FONADE.

### Gestión Documental y de Infraestructura

**Infraestructura Física** En FONADE se ha generado un crecimiento organizacional significativo debido al alto volumen de trabajo en la Entidad, por lo que ha sido necesario remodelar áreas, adecuando los espacios a requerimientos de iluminación y ergonomía para nuestros colaboradores. Se han remodelado 9 pisos, con una inversión cercana a COP 3.000 millones.

**Quejas y Reclamos** Se recibieron las peticiones, quejas y reclamos a través de los canales destinados (Correspondencia, Página Web y Línea transparente), las cuales en su mayoría fueron por incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros y desconocimiento de las actividades de FONADE. En consecuencia, se estableció una mesa de trabajo con las áreas misionales, para buscar mecanismos que proporcionen soluciones oportunas.

### Gestión de comunicaciones y Relaciones Corporativas

Durante el año 2009, se realizaron importantes gestiones en las comunicaciones corporativas de la Entidad. Se emitieron 83 boletines Corporativos de FONADE, como compendio noticioso de consulta de registros sobre FONADE en los medios de comunicación. Se estructuró el Portal Corporativo Interno, se emitieron informes para Presidencia de la República: resúmenes de proyectos por Departamentos para Consejos Comunales, de Seguridad, Sociales, eventos de la Alta Consejería para las Regiones y otros.

Se desarrolló la Página Web Infantil FONADE. Se invirtió más de COP 64 millones en pauta para medios. Se generaron noticias y aclaraciones de prensa: investigación, redacción, publicación en página Web FONADE y envío a medios masivos de boletines de prensa referentes a los proyectos que desarrolla la Entidad. Se realizó mensualmente monitoreo de Medios FONADE y Análisis de Incidencia mensual: clasificación de las noticias en neutras, positivas o de seguimiento especial a nivel nacional. El Índice de percepción basados en registros de prensa, radio, televisión e internet para 2009: Notas neutras y positivas: 94%.

FONADE invirtió más de COP 34 millones en organización general, coorganización, coordinación con *partners*, convocatoria a invitados y medios de comunicación, cubrimiento de eventos. Así mismo se invirtió aproximadamente COP 47 millones en la contratación y supervisión de participación promocional de FONADE en eventos del sector.



## GESTIÓN DE CONTROL INTERNO Y RIESGOS

### Gestión de Control Interno

En la vigencia 2009 la Asesoría de Control Interno realizó varias actividades encaminadas al sostenimiento del sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo de la Entidad, se atendieron algunos entes de control como la Fiscalía, Procuraduría y Contraloría; se programaron dos ciclos de Auditorías Internas de Calidad, se inició acompañamiento y evaluación a la implementación del Control Interno plasmado en la circular 014 de la Superintendencia Financiera. Además, se realizaron auditorías de Control Interno, algunas de carácter especial para procesos que presentaban dificultades operativas. Así mismo, se realizó el seguimiento de las alarmas del Sistema de Información para la vigilancia de la Contratación Estatal – SICE.

La vigencia 2009 fue históricamente para FONADE la más auditada por la Contraloría General de la República, con una Auditoría Regular y cuatro Auditorías Especiales, donde se obtuvieron los siguientes resultados: un total de 103 hallazgos (76 de tipo administrativo, 4 fiscales, 0 penal y 23 de tipo disciplinario).

Bajo los lineamientos de la metodología de Audite 3.0 FONADE obtendría la calificación 74.3 en el 2008 que la ubica en D<sub>21</sub>, mejorando respecto de la calificación de la vigencia 2007, al pasar del cuadrante D<sub>22</sub> al D<sub>21</sub>.

### Gestión de Riesgos

Con el propósito de fortalecer la gestión de riesgos en la entidad y de cumplir con los requerimientos normativos vigentes, en el año 2009 se ejecutaron actividades de actualización de políticas, procedimientos y metodologías de identificación, medición y control de riesgos financieros y operativos. Adicionalmente, para dar cumplimiento a los requerimientos de la circular 042 de la Superintendencia Financiera de Colombia, respecto a la obligatoriedad de implementar el Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), se definió un cronograma de actividades, se evaluaron y establecieron los requerimientos y fuentes de información para la medición.

Respecto al Sistema de Administración del Riesgo Operativo, FONADE culminó el ciclo de gestión con la formulación y seguimiento a los tratamientos de riesgo y se inició una actualización del perfil de riesgo institucional, considerando los cambios que se presentaron en el contexto de la entidad; adicionalmente se obtuvieron importantes avances en el diseño y formulación del Plan de Continuidad del Negocio.

#### **Riesgo de Liquidez**

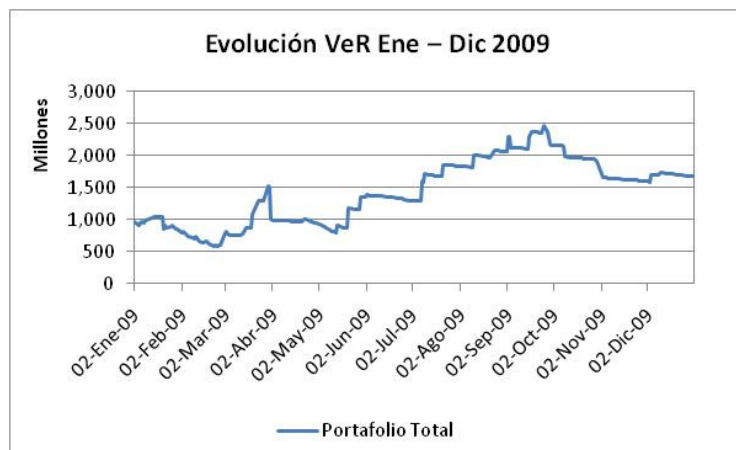
El Área de Gestión de Riesgos, en conjunto con la Gerencia General, realizó un análisis de las implicaciones que tiene para la entidad la expedición de la Circular Externa 042 por parte de la Superintendencia Financiera, definiendo un cronograma de actividades que permita dar cumplimiento a los lineamientos establecidos para la implementación del SARL en los plazos definidos.

## Riesgo de Mercado

Para la medición de la exposición al riesgo de mercado FONADE continúa utilizando dos metodologías: modelo estándar y 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<sup>4</sup> para las operaciones de tesorería cumpliendo con los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos establecidos por la Superintendencia.

A partir de los análisis efectuados con base en los resultados arrojados por las pruebas de desempeño (Back Testing) aplicadas a cada una de las modelos, en el mes de Marzo de 2009 la Junta Directiva aprobó las modificaciones a la metodología de cálculo de exposición al riesgo de mercado y definió como método interno el modelo de simulación histórica.

Al cierre del 31 de Diciembre de 2009 el VaR medido a través del método estándar se ubicó en COP 1632,8 millones.



Gráfica 44: Evolución VeR 2009

## Evolución VeR Ene – Dic 2009

Del total de valor en riesgo registrado a 31 de Diciembre de 2009 el 99,91% corresponde a la exposición al factor tasa de interés y el 0.09% restante corresponde a las variaciones en los precios de las acciones.

<sup>4</sup> 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)



Gráfica 45: Evolución VeR Diversificado de Operaciones de Tesorería

### Evolución Valor en Riesgo Diversificado de Operaciones de Tesorería

Con respecto a las mediciones realizadas se observa que el valor en riesgo registró importantes variaciones a lo largo del 2009. Adicionalmente el cambio de metodología de estimación del riesgo de mercado a partir del primero de abril explica la menor exposición al riesgo de mercado.

Tabla 14: Evolución VeR Diversificado en Operaciones de Tesorería (Millones COP)

Fecha de Corte	VeR Promedio Operaciones Tesorería	Patrimonio al cierre	VeR / Patrimonio	VeR / Valor Mercado Portafolio Total
1-2009	955.36	105,861.24	002%	0.124%
2-2009	6874	107,2432	041%	0.091%
3-2009	9797	108,224.10	005%	0.132%
4-2009	1,1235	107,0017	1.050%	0.155%
5-2009	1,129.08	106,160.04	1.064%	0.161%
6-2009	1,4061	105,691.11	1.331%	0.212%
7-2009	1,7400	104,6048	164%	0.251%
8-2009	2,230.00	103,8964	2.146%	0.295%
9-2009	2,3790	103,3978	2.301%	0.307%
10-2009	2,1187	103,8719	2.040%	0.286%
11-2009	2,010.18	101,6845	177%	0.269%
12-2009	1,965.08	104,8593	174%	0.257%

### Promedio Mensual del VeR y Valor del Portafolio de Inversiones (Millones de Pesos)

Como se observa en la Tabla No. 14, al analizar el comportamiento del VaR Relativo (VaR/Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios, se observa claramente la misma tendencia en la exposición al riesgo de mercado. Una leve tendencia bajista al inicio del año, que reporta una corrección en los meses siguientes y que se hace crítica a lo largo del tercer trimestre.

Específicamente, en el portafolio de recursos propios se observa un incremento significativo en los niveles de riesgo impulsado principalmente por la adquisición de TES que reportan mayor riesgo en el mercado. La relación paso del 0.121% al cierre del mes de Enero a 0.234% en Agosto consistente con la recomposición del portafolio.

De igual manera el VaR relativo del portafolio de proyectos registró un comportamiento creciente durante el año, consistente con el comportamiento de la exposición al riesgo de mercado durante el periodo analizado.

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 Diciembre de 2009, la Junta Directiva de la entidad revisó y actualizó los límites de pérdidas máximas establecidos, fijándolos en el 1.1% y 1.2%<sup>5</sup> para los portafolios de recursos Propios y Proyectos respectivamente.

### Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de FONADE y de Proyectos

Tabla 15: Cumplimiento de límites de Pérdidas Máximas del Portafolio de FONADE y de Proyectos

Fecha de Corte	VeR Portafolio Recursos Propios / Vlr Mdo	VeR Portafolio Proyectos / Vlr Mdo	Cumplimiento de límites RP	Cumplimiento de límites Proyectos
1-2009	0.121%	0.125%	17.3%	12%
2-2009	0.091%	0.091%	13.0%	9.1%
3-2009	0.122%	0.135%	17%	13%
4-2009	0.221%	0.136%	31%	13%
5-2009	0.224%	0.142%	32.1%	14.2%
6-2009	0.230%	0.206%	32%	29%
7-2009	0.206%	0.267%	29%	38.1%
8-2009	0.234%	0.315%	33%	45.0%
9-2009	0.207%	0.338%	29%	48.3%
10-2009	0.168%	0.323%	24.0%	46.2%
11-2009	0.139%	0.312%	19%	44%
12-2009	0.130%	0.297%	18%	42%

### Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO

La Superintendencia Financiera estableció a las entidades vigiladas la obligación de desarrollar, establecer, implementar y mantener el Sistema de Administración de Riesgo Operativo - SARO. El área de Gestión de Riesgos quien asumió las funciones de la URO<sup>6</sup>, dando cumplimiento al capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera, siendo responsable del acompañamiento a los coordinadores de área de la formulación, documentación e implementación de tratamientos para 84 riesgos operativos que se encuentran en estado Inaceptable e Importante.

Finalmente, como resultado del Monitoreo del SARO, el Comité Integral de Riesgos, evaluó entre los aspectos relacionados con el Registro de eventos de riesgo operativo y los Cambios en el contexto de la entidad, entre otros. Como resultado de esto, se generaron diferentes recomendaciones para la implementación de controles y mejoras a los procesos. Así mismo, se propusieron ajustes a la metodología de valoración de riesgos operativos, los cuales fueron aprobados por la Junta Directiva.

### Plan de Continuidad del Negocio

Para dar cumplimiento a las circulares 048 y 049 de 2006 de la Superintendencia Financiera de Colombia, FONADE inició un proyecto en el mes de enero de 2008 y durante ese año se desarrollaron las etapas I, II y III correspondientes a la identificación y levantamiento de información, al análisis de riesgos e impacto en el negocio y a la identificación y evaluación de alternativas y planteamiento de estrategias para la continuidad, respectivamente.

A mediados de diciembre de 2008 se dio inicio a la etapa IV, relacionada con la construcción y documentación del plan de continuidad, siendo ésta desarrollada hasta el mes de abril de 2009 y teniendo como producto final el Manual de Continuidad del Negocio, conformado por los planes y

<sup>5</sup> En términos de VaR relativo.

<sup>6</sup> Unidad de Riesgo Operativo

procedimientos relacionados con la prevención, atención de emergencias, reanudación y recuperación y restauración y retorno frente a la ocurrencia de un evento contingente.

A partir de abril y hasta mayo de 2009 se desarrollaron las etapas V y VI del proyecto, de forma simultánea, llevando a cabo las pruebas de escritorio iniciales del plan de continuidad y el mantenimiento o ajustes resultantes de las mismas sobre la documentación adelantada. De esa forma, se realizó una verificación de los procedimientos con los responsables de ejecutarlos, de manera que se comprobara su aplicabilidad para la situación y ambiente tecnológico de la Entidad.

Se inició la labor conjunta entre las áreas de Gestión de Riesgos, Tecnología de Información y Estudios previos, para la revisión y estudios de mercado de la implementación de la estrategia de continuidad que consiste en contar con un Centro Alterno de Operación (CAO) y un Centro de Cómputo Alterno (CCA).

Se plantearon entonces tres alternativas para las que se desarrollaron los requerimientos técnicos detallados y se realizaron estudios de mercado. De esta forma, se consolidó la información, siendo presentada al Comité de Gerencia en el mes de Octubre de 2009.

Con base en el análisis de costo-beneficio realizado, el Comité de Gerencia tomó la decisión de implementar de forma autónoma por parte de la Entidad, tanto el Centro Alterno de Operación, como el Centro de Cómputo Alterno. Lo anterior, le permitirá a la Entidad no sólo cubrir situaciones de contingencia menores y mayores sino también contar con un ambiente de pruebas para el ambiente tecnológico y con espacios de trabajo utilizables en condiciones normales.

Al cierre de año 2009 se adelanta la planeación de las actividades a realizar en el periodo 2010-2012 para la implantación de las diferentes soluciones tecnológicas y logísticas relacionadas con la estrategia seleccionada, la revisión, aprobación y publicación del Manual de Continuidad del Negocio, la ejecución de pruebas funcionales del plan con la participación de los usuarios de los procesos y la realización de sensibilizaciones en cuanto al tema.