



FONADE

Proyectos que *transforman* vidas

Audiencia de
**RENDICIÓN
DE CUENTAS**
2013



**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



FONADE
Proyectos que *transforman* vidas



FONADE
Proyectos que *transforman* vidas

INFORME RENDICIÓN DE CUENTAS

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO – FONADE

NOVIEMBRE DEL 2013



PROYECTOS QUE TRANSFORMAN VIDAS
www.fonade.gov.co

FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO FONADE

CUADRO DIRECTIVO

JUNTA DIRECTIVA

Tatyana Orozco

Directora DNP

Paula Ximena Acosta Márquez

Subdirectora Territorial y de Inversión Pública DNP

Paola Buendía García

Delegada Presidente de la República

Fernando Jiménez Rodríguez

Delegado Presidente de la República

Paula Marcela Cardona Ruiz

Delegada Presidente de la República



DIRECTIVOS

Natalia Arias Echeverry
Gerente General

Luis Eduardo Laverde Mazabel
Subgerente Financiero

Juan Carlos Parada Jaiquel
Subgerente Técnico

María Patricia Troncoso Ayalde
Subgerente de Contratación

Mireya Benavides Tafur
Subgerente Administrativo

Olga Virginia María del Pilar Alzate Pérez
Asesora Jurídica

Luis Eberto Hernandez León
Asesor de Control Interno

EQUIPO TÉCNICO Y DE APOYO

Flor María Morales Guerra
Coordinadora Área de Contabilidad y Presupuesto
Gerente (E) Área Fondo de Ejecución de Proyectos

Liliam Amparo Cubillos Vargas
Coordinador Área de Gestión Contractual

Ramiro José Rodríguez Severiche
Coordinador Área de Negociación de Inversiones

Carmen Cecilia Henao Espinoza
Coordinadora Área de Organización y Métodos

José Manuel Melo Espejo
Coordinador Área de Pagaduría

Mary Yazmín Vergel Cardozo
Coordinadora Área de Planeación y Gestión de Riesgos

Paola Carolina Rey Carazo
Coordinador Área de Procesos de Selección

Ángela María Rico Posada
Coordinadora Área de Servicios Administrativos

Beatriz Amalia Sánchez Luque
Coordinadora Área de Talento Humano

Adriana Garcés Ruiz
Coordinadora Área de Tecnología de la Información

Lyda Milena Esquivel Roa
Coordinadora Área de Infraestructura Productiva

Carlos Alberto Acosta Narváez
Coordinador Área de Infraestructura Social

Olga Lucía Velasco Cruz
Coordinadora Desarrollo Económico y Social

Fanny Hernández Flórez
Coordinadora Área de Ciencia, Tecnología y Emprendimiento

Silvia de la Hoz Aristizábal
Coordinadora Área de Minas e Hidrocarburos

Claudia Lilibiana Jaramillo Alarcón
Coordinadora Área de Desarrollo Territorial

Francisco José Mesa Salamanca
Coordinador Área de Evaluación de Proyectos
Coordinador (E) Área de Estudios Previos

Juan Camilo Suárez Franco
Coordinador Banca de Inversión

Luz Stella Trillos Camargo
Coordinadora Área de Liquidaciones

ÍNDICE

Presentación	12
1. NUESTRA ENTIDAD	13
1.1. MARCO LEGAL	14
1.2. OBJETO SOCIAL	14
1.3. LÍNEAS DE NEGOCIO	14
1.3.1. Estructuración de proyectos	14
1.3.2. Evaluación de proyectos	15
1.3.3. Gerencia de proyectos	15
1.3.4. Gestión de proyectos	16
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.5. PLANTA DE PERSONAL DE LA ENTIDAD	18
1.5.1. Vinculación y evaluación meritocrática de gerentes públicos	20
2. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	21
2.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y LÍNEA BASE	22
2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD	24
2.3. PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	24
2.3.1. Objetivos estratégicos	24
2.3.2. Metas	26
2.3.3. Iniciativas y proyectos estratégicos	26
2.3.4. Avance del Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional	28

3. GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO	33
3.1. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO	35
3.2. PARTICIPACIÓN DE FONADE EN LOS SECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL	37
3.3. PARTICIPACIÓN DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	39
3.4. PROYECCIONES Y METAS PARA LA VIGENCIA EN MATERIA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS	41
3.5. ESTADO DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS	42
3.5.1. CONVENIO N° 211041 - DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL 1	43
3.5.2. CONVENIO N° 212017 - DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL 2	44
3.5.3. CONVENIO N° 212080- DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL 3	45
3.5.4. CONVENIO N° 211045 - Apoyo a la fiscalización de títulos mineros	46
3.5.5. CONVENIO N° 213004 - Acueductos rurales 2013	47
3.5.6. CONVENIO N° 212046 - Fonsecon II	48
3.5.7. CONVENIO N° 195073 – Infraestructura Penitenciaria y Carcelaria	49
3.5.8. CONVENIO N° 200925 - Corredores Viales la Prosperidad	50
3.5.9. CONVENIO N° 212042 - Consolidación II	51
3.5.10. CONVENIO N° 193048 - Fondo Emprender I	52
3.5.11. CONVENIO N° 211035 - Fondo Emprender II	53
3.5.12. CONVENIO N° 212039 - Puntos Vive Digital Fase 1	54

3.5.13. CONVENIO N° 212027 - Restauración de las casas de Santa Bárbara y construcción del edificio Archivo del MHCP	55
3.5.14. CONVENIO N° 212081 - Construcción de Centros de Desarrollo Infantil (CDI`s) en el territorio nacional	56
3.5.15. CONVENIO N° 195040 – Distrito de Riesgo del Triángulo del Tolima ..	57
3.5.16. CONVENIO N° 194081 - Enajenación de activos	58
3.5.17. CONVENIO N° 212020 - Federación Nacional de Departamentos	59
3.5.18. CONVENIO N° 213018- Circuito de los Embalses – Antioquia	60
3.5.19. CONVENIO N° 213011 - Sinergia territorial	61
3.5.20. CONVENIO N° 213008 – IDEA	62
4. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	64
4.1. GESTIÓN FINANCIERA	65
4.1.1. Desempeño de ingresos y gastos	67
4.1.2. Estructura del Balance General	70
4.1.3. Indicadores financieros	71
4.2. GESTIÓN PRESUPUESTAL	83
4.3. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	76
4.3.1. Evolución del portafolio de inversiones	77
5. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN Y ACCIONES PARA GARANTIZAR LA TRANSPARENCIA EN LA CONTRATACIÓN	81

6. ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	88
6.1. PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	89
6.1.1. Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República	89
6.1.2. Plan de mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera	92
6.2. ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MECI Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO	93
6.3. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	93
6.3.1. Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad –SGC	93
6.3.2. Resultados de auditorías internas y externas del SGC	94
6.3.3. Elaboración y actualización de manuales, procesos y procedimientos	94
6.4. MEJORAMIENTO DE TRÁMITES INSTITUCIONALES	94
6.5. ACCIONES PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	95
6.6. INFORME DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS	96
6.6.1. Quejas, reclamos y sugerencias	96
6.6.2. Derechos de petición	97
RELACIÓN DE GRÁFICOS	09
RELACIÓN DE TABLAS	11

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Organigrama FONADE	17
Gráfico N° 02: Distribución cargos empleados públicos	18
Gráfico N° 03: Distribución cargos trabajadores oficiales	18
Gráfico N°04: Objetivos estratégicos 2011-2014	25
Gráfico N° 05: Proyectos estratégicos	27
Gráfico N° 06: Avance Plan de Acción 2013 - Corte 30 septiembre	29
Gráfico N° 07: Número de convenios suscritos y valor	34
Gráfico N° 08: Valor de convenios suscritos y adiciones	35
Gráfico N° 09: Convenios suscritos y valor por línea de negocio en el periodo 2011 a 2013	36
Gráfico N° 10: Comparación de convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2013	36
Gráfico N° 11: Valor de convenios en ejecución en los sectores de la Administración Nacional	37
Gráfico N° 12: Convenios por objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (millones de pesos)	40
Gráfico N° 13: Valor de metas de compromisos presupuestales de proyectos (millones de pesos)	41
Gráfico N° 14: Valor de metas de pagos de proyectos (millones de pesos)	42
Gráfico N° 15: Evolución márgenes de rentabilidad 2011- 2012-2013	66
Gráfico N° 16: Evolución de ingresos 2011-2012- 2013 (millones de pesos) ...	67
Gráfico N° 17: Composición de ingresos operacionales a 30 de septiembre de 2013	68

Gráfico N° 18: Evolución de gastos 2011 – 2012 – Septiembre 2013 (millones de pesos)	69
Gráfico N° 19: Composición gastos operacionales a 30 de septiembre de 2013	70
Gráfico N° 20: Estructura del Balance a 30 de septiembre de 2013 (millones de pesos)	71
Gráfico N° 21: Evolución portafolio de inversiones (millones de pesos)	77
Gráfico N° 22: Comparativo por tipo de emisor	79
Gráfico N° 23: Detalle por plazo	80
Gráfico N° 24: Número de procesos de selección abiertos	83
Gráfico N° 25: Procesos de selección por modalidad – 2013	83
Gráfico N° 26: Procesos aceptados y fallidos	84
Gráfico N° 27: Valor procesos aceptados y ahorros generados (millones de pesos)	84
Gráfico N° 28: Número de contratos suscritos	85

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla N° 01: Relación servidores públicos y contratistas	19
Tabla N° 02: Metas estratégicas 2011- 2014	26
Tabla N° 03: Indicadores financieros de rentabilidad	72
Tabla N° 04: Indicadores financieros de apalancamiento	72
Tabla N° 05: Indicadores financieros de eficiencia	73
Tabla N° 06: Presupuesto de ingresos 2013 - 2012 - 2011 (millones de pesos)	74
Tabla N° 07: Presupuesto de gastos 2013 - 2012 - 2011 (millones de pesos)	75
Tabla N° 08: Portafolio Total (millones de pesos)	78
Tabla N° 09: Composición tipo de emisor (millones de pesos)	79
Tabla N° 08: Comparativo Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República 2011 – 2013	90
Tabla N° 09: Estado actual Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República 2013	91
Tabla N° 10: Plan de mejoramiento Superintendencia Financiera	92
Tabla N° 11: Clasificación de las peticiones por criterio de impacto	97



PRESENTACIÓN

En cumplimiento de la Ley 489 de 1998, además de las normas establecidas en Decretos como el 3622 de 2005, el 2482 y el 2641 de 2012; y en atención a la Circular 002 de 2010 de la Contraloría General de la República, FONADE se permite presentar ante la opinión pública su informe de rendición de cuentas 2013.

Este informe tiene como fin generar la transparencia que debe caracterizar a la gestión pública, permitiendo la participación ciudadana en el ejercicio del control social a la administración de las entidades del Estado.

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

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



1

**NUESTRA
ENTIDAD**



1.1. MARCO LEGAL

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

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

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

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

1.2. OBJETO SOCIAL

De acuerdo con lo establecido en los estatutos, el objeto de FONADE es “ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, a partir de

la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas”.

1.3. LÍNEAS DE NEGOCIO

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

1.3.1. Estructuración de proyectos

En esta línea de negocio, FONADE presta sus servicios de asesoría financiera, técnica y jurídica para apoyar a los clientes en las actividades de identificación, formulación, estructuración y promoción de sus proyectos. Para ello, participa en la realización de estudios en los que se planteen y analicen diferentes alternativas de solución a las necesidades identificadas, de manera que permitan un efectivo cierre financiero del proyecto, su desarrollo y operación.

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

Internacional, o de Fondos de capital privado, entre otros.

1.3.2. Evaluación de proyectos

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

1.3.3. Gerencia de proyectos

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

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

responsabilidad del resultado al garantizar la ejecución y entrega de los proyectos.

A través de esta línea, FONADE realiza:

- La revisión del alcance del proyecto.
- La definición y planeación de los procesos a realizar, al igual que se determinan las características de los proyectos y de los bienes y servicios a proveer; se revisa el presupuesto y se elabora el programa de trabajo.
- La selección de contratistas bajo los criterios previstos en el manual de contratación de FONADE, y demás principios que rigen la contratación pública.
- El seguimiento de las acciones de sus contratistas, para lo cual adelanta las gestiones de orden legal que sean necesarias. El objetivo es exigirles el cumplimiento de sus obligaciones y, de ser necesario, instaurar las reclamaciones ante las compañías aseguradoras durante la ejecución del contrato, y/o adelantar los procesos judiciales a que haya lugar.
- La elaboración de informes de gestión dirigidos a sus clientes, según las periodicidades acordadas, en los cuales incorpora aspectos técnicos, administrativos, legales y de asignación y aplicación de recursos.
- La liquidación de los contratos derivados de los convenios.



1.3.4. Gestión de proyectos

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

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

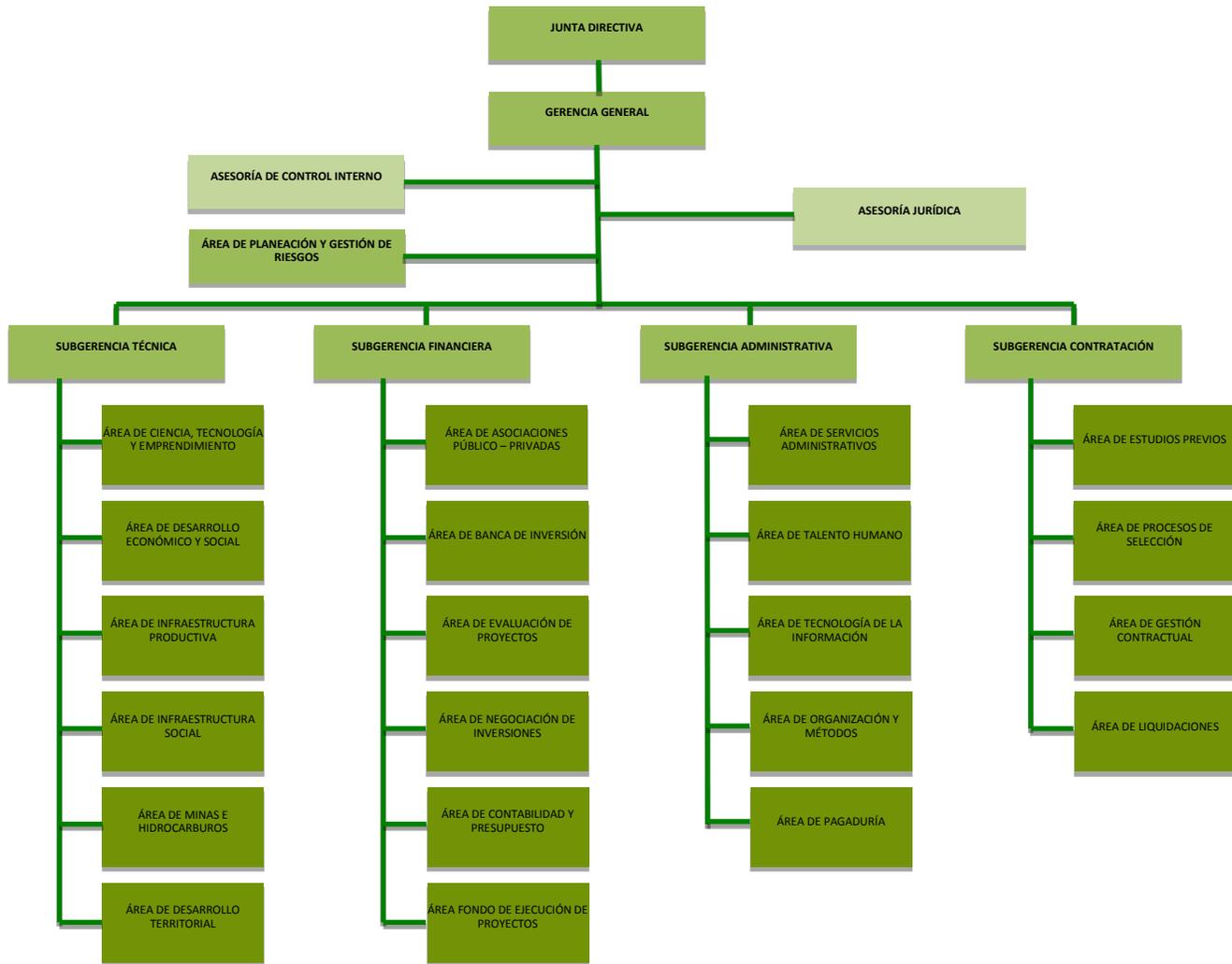
- **Junta directiva:** según lo establecido en el Decreto 2697 del 21 de diciembre de

2012 (que modificó el artículo 5º del Decreto 288 de 2004) la Junta directiva está conformada por el director del Departamento Nacional de Planeación - DNP-, o su delegado; el subdirector territorial y de inversión pública del DNP y tres (3) delegados del Presidente de la República.

- **Gerencia general:** es agente del Presidente de la República, y es de su libre nombramiento y remoción.
- **Cuatro (4) subgerencias:** técnica, administrativa, financiera y de contratación.

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

Gráfico N° 01: Organigrama de FONADE



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

- Infraestructura productiva: vías, distritos de riego, entre otros.
- Infraestructura social: construcción de instituciones educativas, viviendas y acueductos.

- Desarrollo económico y social: cambio climático, programas de atención integral a la primera infancia, por ejemplo.
- Ciencia, Tecnología y emprendimiento: Puntos Vive Digital, Intranet Gubernamental, Fondo Emprender, entre otros.
- Minas y energía: fiscalización de títulos mineros, salvamento minero, para señalar algunos.



- Desarrollo Territorial: Prosperidad Social.

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

1.5. PLANTA DE PERSONAL DE LA ENTIDAD

El Decreto 289 de enero de 2004 y el 2723 del 24 de julio de 2008, establecen que las funciones propias de FONADE son cumplidas por una planta de personal de siete (7) empleados públicos y sesenta y tres (63) trabajadores oficiales, como se muestra en la Tabla 01, para un total de setenta (70) cargos, los cuales están distribuidos según se expresa en el Gráfico 02 y Gráfico 03.

Gráfico N° 02 y 03: Distribución cargos empleados público

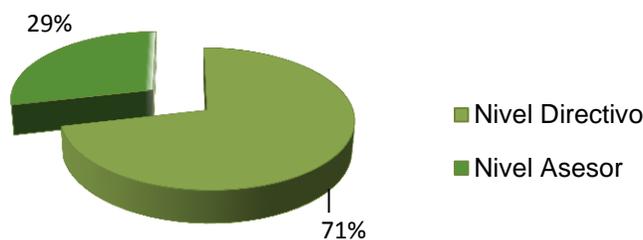
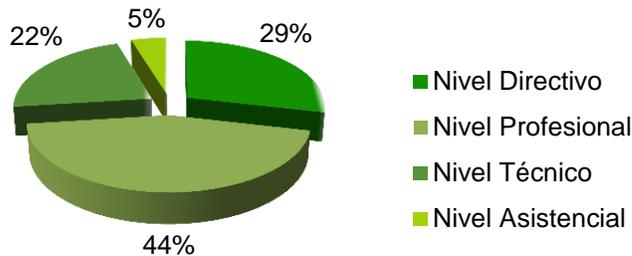


Tabla N° 01: Relación servidores públicos y contratistas

DENOMINACIÓN	31-Dic-11			31-Dic-12			30-Sep-13		
	N° TOTAL DE CARGOS	N° FUNCIONARIOS	N° CARGOS VACANTES	N° TOTAL DE CARGOS	N° FUNCIONARIOS	N° CARGOS VACANTES	N° TOTAL DE CARGOS	N° FUNCIONARIOS	N° CARGOS VACANTES
EMPLEADOS PÚBLICOS									
Nivel Directivo									
Gerente General	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Subgerente	4	4	0	4	4	0	4	4	0
Nivel Asesor									
Asesor	2	1	1	2	2	0	2	2	0
TRABAJADORES OFICIALES									
Gerente de Unidad	10	7	3	18	15	3	18	13	5
Nivel Profesional									
Gerente Máster	9	8	1	5	5	0	5	5	0
Gerente Sénior	10	10	0	7	6	1	7	3	4
Profesional Junior 1	7	7	0	6	6	0	6	6	0
Profesional Junior 2	10	10	0	10	8	2	10	9	1
Nivel Técnico									
Técnico Administrativo 1	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Técnico Administrativo 2	6	6	0	6	6	0	6	6	0
Técnico Administrativo 3	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Técnico Administrativo 4	4	4	0	4	4	0	4	4	0
Nivel Asistencial									
Ayudante de Oficina 1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
Ayudante de Oficina	2	2	0	2	2	0	2	2	0
Total Cargos	70	65	5	70	64	6	70	60	10

Al corte del 30 de septiembre de 2013 se encuentran vacantes diez (10) cargos.



1.5.1. Vinculación y evaluación meritocrática de gerentes públicos

Entre el 1 de septiembre de 2011 y el 30 de septiembre de 2013, FONADE, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 4567 del 1 de diciembre de 2011, de la Directiva Presidencial No. 03 del 4 de agosto de 2006 y de la Circular del 15 de agosto de 2006, realizó con el apoyo del Departamento Administrativo de la función Pública DAFP, los siguientes procesos de selección por mérito para proveer empleos de libre nombramiento y remoción, cuya vinculación es facultad del Gerente General de la Entidad:

- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia Financiera. A través del cual se realizó la evaluación de competencias laborales y vinculación del doctor Luis Eduardo Laverde Mazabel.
- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia Técnica. A través del cual se realizó la evaluación de competencias laborales y vinculación del ingeniero Juan Carlos Parada Jaiquel.
- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado

22 – Subgerencia de Contratación. Mediante el cual se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora Isabel de los Milagros Abello Albino.

- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia Administrativa. Mediante el cual se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora Mireya Benavides Tafur.
- Subgerente General de Entidad Descentralizada Código 0040 Grado 22 – Subgerencia de Contratación. A través del cual se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora María Patricia Troncoso Ayalde.
- Asesor Código 1020 Grado 16. Mediante el cual se realizó la evaluación de competencias laborales de la doctora Olga Virginia María del Pilar Alzate Pérez.
- Los procesos de selección para los empleos de Gerente General de Entidad Descentralizada Código 0015 Grado 24 y Asesor Código 1020 Grado 16 correspondiente a la asesoría de control interno, fueron adelantados por la Presidencia de la República, tratándose de empleos de elección y nombramiento del Presidente de la República.



2

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA
INSTITUCIONAL



2.1. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL LÍNEA BASE

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

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

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

Fortalezas¹

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

Debilidades²

- Los canales no están ajustados con la segmentación de clientes, no son conocidos y la sinergia entre ellos es baja.
- No se ha estructurado el desarrollo de negocios. Se falla en la adquisición y segmentación de clientes.
- La marca FONADE no es fuerte.

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

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

- Los precios fijados no capturan todo el potencial a cobrar.
- Los ingresos dependen de pocas fuentes.
- Los márgenes son bajos.
- Hay actividades clave que no son ejecutadas eficientemente (liquidación, estudios previos, por ejemplo).
- Se falla desplegando los recursos correctos, en el tiempo correcto.
- Los sistemas de información requieren optimización.
- La estructura organizacional no está ajustada al modelo de negocios.
- Los mecanismos de vinculación de personal generan riesgos.
- La estructura de costos y el modelo de negocios están desajustados.

Amenazas³

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

Oportunidades⁴

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

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

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



2.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

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

Visión

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

2.3. PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

2.3.1. Objetivos Estratégicos

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

Dentro de este ejercicio se establecieron cuatro grandes desafíos estratégicos (ver Gráfico N° 04), que señalan la labor misional de la entidad, en busca del objetivo de consolidar su modelo de negocios, adaptarse y expandir su capacidad de operación, teniendo en cuenta las oportunidades y fortalezas de que dispone, y las amenazas y debilidades que afectan o pueden afectar su desempeño.

Gráfico N° 04: Objetivos estratégicos 2011-2014



He aquí lo que se persigue con cada uno de los objetivos estratégicos de FONADE:

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

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

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

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

2.3.2. Metas

Las metas se formularon a partir de los indicadores propuestos, para medir los

objetivos que se presentan en la Tabla N° 02:

Tabla N°02: Metas Estratégicas 2011-2014

Crecimiento: Valor de nuevos convenios suscritos

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

Sostenibilidad: Margen Operacional

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

Satisfacción del cliente: Oportunidad en la ejecución de los proyectos

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

2.3.3. Iniciativas y proyectos estratégicos

Las iniciativas y proyectos que, en el marco del Plan Estratégico 2011- 2014 de la entidad, se priorizaron, fueron integrados al Plan de Acción para el año 2012 y al Plan de Acción 2013. Esto, con el objetivo de llegar a la optimización de los procesos y el desempeño del equipo de trabajo, la cualificación de los servicios y el posicionamiento estratégico. Ver gráfico N° 05.

Gráfico N° 05: Proyectos estratégicos



El Gráfico N° 05 muestra que los proyectos establecidos en 2012 buscaban potencializar el cumplimiento del objetivo de **Satisfacción del cliente**. El primero de estos proyectos es la implementación del área de servicios y soluciones (proyecto 4) y el segundo es el de fortalecimiento del proceso de liquidaciones (proyecto 5). Este último, justificado en la necesidad de adoptar acciones para subsanar la falta de oportunidad en ese proceso, lo que ha

conducido a un rezago en la liquidación de convenios y contratos.

En el 2013 se incluyeron dos nuevos proyectos, el primero corresponde a la optimización de la actividad de estudios previos (proyecto 12) y el segundo, a la implementación de un esquema de monitoreo y seguimiento a los proyectos (proyecto 13).



Dentro del objetivo de **Sostenibilidad operacional**, se plantearon inicialmente tres proyectos: Gestión de riesgos por proyecto, Eficiencia administrativa, e Implementación de un estado de pérdidas y ganancias (PyG) por convenios.

También en el 2013, las dos últimas iniciativas se fusionaron con otras que apuntan respectivamente al objetivo de desarrollo organizacional y estratégico de la entidad, y al crecimiento.

Es así que, el proyecto de eficiencia administrativa se integró a la iniciativa propuesta por la Junta directiva, de Optimización de la gestión documental, el cual surgió en el 2013. Entre tanto, el proyecto de Seguimiento a los estados de pérdidas y ganancias (PyG) por convenios, se asoció con el proyecto de Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la Estructuración y evaluación de proyectos.

Al anterior proyecto se unió también el de Renovación de la imagen corporativa, como estrategia para alcanzar el objetivo de **Crecimiento**.

Respecto al objetivo de **Desarrollo organizacional y estratégico**, el cual es transversal a los otros, se plantearon seis proyectos, 4 de los cuales fueron formulados en 2012 y dos más se complementaron en 2013. Esta es la descripción de los mismos:

- Implementación de normas internacionales de información financiera (proyecto 1). Apunta de forma transversal a toda la entidad, por el impacto que genera, no sólo a nivel contable sino a nivel del

recurso humano, tecnológico y de los procesos de FONADE.

- Optimización de la gestión documental (proyecto 2). Incorpora las actividades y mecanismos que permitan mejorar la gestión documental y cumplir la estrategia de “cero papel” en la entidad.
- Prevención del daño antijurídico (proyecto 8). Permite adoptar acciones preventivas frente al riesgo legal.
- Plan estratégico de tecnología (proyecto 9). Su meta es lograr la integración y actualización de la plataforma tecnológica, para atender el crecimiento proyectado de la entidad y lograr la implementación de nuevas herramientas para soportar la actividad misional de control y seguimiento de proyectos. Entre estas se enmarcan el aplicativo Zoom y el sistema ERP.
- Optimización de la estructura organizacional (proyecto 10). Busca reforzar la planta de personal, adecuándola al nuevo modelo de negocio de la entidad.
- Implementación de la infraestructura que soporta el plan de continuidad del negocio de la entidad (proyecto 11).

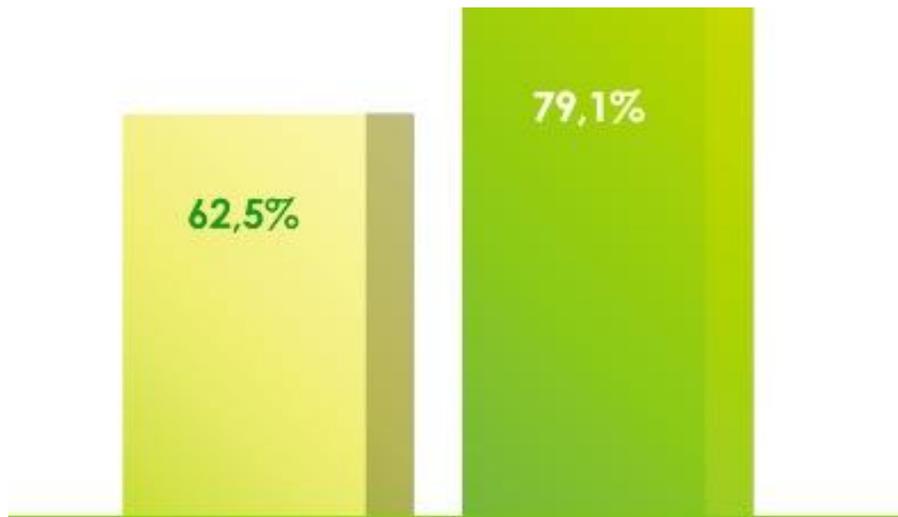
2.3.4 Avance del Plan estratégico y Plan de acción institucional

Al corte del 30 de septiembre, el Plan de acción 2013 está compuesto por 13 iniciativas que apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el 2011. A continuación se presenta el avance del mismo a este corte.

De manera global, el plan presenta un cumplimiento temporal del 79,1%. En cuanto al cumplimiento en hitos, es decir,

actividades a vencer en el corte, hay un avance del 62,5%, como lo muestra el Gráfico N° 06.

Gráfico N° 06: Avance Plan de acción 2013 - Corte 30 septiembre



El detalle del avance de cada proyecto puede verse a continuación:

Proyecto 1: Implementación Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Con este proyecto se han logrado avances satisfactorios. Una vez iniciado, se conformó el equipo encargado y se definió el cronograma para su ejecución.

Del mismo modo, se analizaron los estándares aplicables a la entidad y se divulgó el proyecto NIIF a las áreas involucradas. Actualmente, se está realizando la evaluación de los impactos que trae la implementación del proyecto

NIIF a nivel contable, financiero y tecnológico, y de procesos.

Proyecto 2: Optimización de la gestión documental

En este proyecto se adelantó la contratación de la herramienta de búsqueda unificada. También se adecuó el SGD (Orfeo) -Software de Gestión Documental- en los módulos de radicación y consulta. Actualmente, se está realizando la digitalización de los folios y planos, con el fin de optimizar la gestión documental de la entidad. Así mismo, se definieron las



estrategias de “cero papel”, las cuales están en ejecución.

Proyecto 3: Implementación de la gestión de riesgos del negocio

Al corte de septiembre, se ha logrado avanzar en la formulación del plan de capacitación, dirigido a gerentes de convenio y gestores de riesgo, sobre evaluación de riesgos de negocio.

Se formuló la propuesta de políticas de gestión de riesgo de negocio y de estructura, las cuales fueron aprobadas. Finalmente, se realizó la construcción de la base de conocimiento de riesgos y controles.

En la actualidad, se continúa realizando el análisis y documentación de los eventos de riesgo cubiertos a través del Fondo de contingencias que tiene implementado la Entidad, estableciendo el impacto económico de los mismos.

Proyecto 4: Implementación del área de servicios y soluciones

En este proyecto se ha logrado conformar el equipo de trabajo, definir los procedimientos para el área, identificar costos y asignar recursos para la contratación del personal.

Proyecto 5: Fortalecimiento del proceso de liquidaciones:

Se ha avanzado en la ejecución del cronograma de liquidaciones, según las metas planteadas al corte del 30 de septiembre.

A la fecha, se han liquidado 1.994 contratos de los 1.138 pendientes por

liquidar. Mes a mes se continúan realizando reuniones y mesas de trabajo de articulación con los gerentes de convenio, a fin de revisar todo lo que está pendiente por liquidar.

El módulo de liquidaciones fue adecuado, para lo cual, se actualizó el procedimiento de liquidaciones, de manera que, mensualmente, se está realizando seguimiento a los tiempos de entrega definidos en el procedimiento de liquidaciones.

Proyecto 6: Renovación de la imagen corporativa y posicionamiento

A partir del diagnóstico realizado, de percepción actual pre y post, se formuló la propuesta de renovación de la imagen corporativa, la cual fue validada por la Gerencia.

Igualmente, se adelantó la contratación de la firma para el rediseño de la página web de la entidad. En cuanto al uso de las redes sociales de FONADE, se publicó la guía de redes sociales y se está definiendo la estrategia de las mismas, que se aplicará en la Entidad.

Con respecto a la celebración del evento “45 años FONADE”, se avanzó en la contratación de la firma organizadora del evento y el escritor del libro.

Proyecto 7: Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la Estructuración y evaluación de proyectos

Dentro de este proyecto se ha logrado ajustar la metodología de evaluación de nuevos negocios. Además, se está trabajando en la plantilla para el costeo de

nuevos negocios. Del mismo modo, se ha trabajado en las actualizaciones de los procedimientos de negociación para las líneas misionales y novedades en la ejecución de convenios. Finalmente, se definió la metodología de seguimiento a PyGs por convenios.

Proyecto 8: Prevención del daño antijurídico

La realización de un diagnóstico sobre los conocimientos y buenas prácticas de los colaboradores de la entidad, en materia de prevención del daño antijurídico es uno de los resultados de este proyecto.

Posteriormente, se formuló el cronograma de sensibilización y capacitación correspondiente con base en los resultados obtenidos. La herramienta THEMIS, software que explora y erradica vocabularios inadecuados, con los que generalmente transmiten virus tecnológicos, quedó implementada en la Entidad.

Actualmente, se están identificando las causas que generan reclamaciones a FONADE en comité de conciliaciones. Quedaron formalizadas las guías para la reclamación de pólizas y la de lineamientos para las medidas correctivas y sancionatorias dentro del cumplimiento contractual.

Del mismo modo, se registró en la Superintendencia Financiera de Colombia el clausulado único para FONADE de la póliza.

Proyecto 9: Plan Estratégico Tecnológico

Se realizó la contratación de la implementación de esquema de comunicaciones unificadas, la cual ya está en proceso. En consecuencia, a la realización de la prueba piloto del sistema de información y control de proyectos, se definieron las especificaciones técnicas para las adecuaciones de la herramienta.

El WIFI segmentado para la entidad quedó implementado y está en proceso la implementación del esquema de comunicaciones unificadas, al igual que la estrategia de dotar dispositivos móviles e internet móvil para equipo directivo y gerentes de convenio, posterior a lo cual se adelantará el respectivo entrenamiento.

Proyecto 10: Optimización de la estructura organizacional y fortalecimiento del capital humano

Ante la Junta Directiva y la Consejería para el Buen Gobierno y la Eficiencia Administrativa fue presentado ya el estudio de reorganización institucional. Sin embargo, a la fecha de este informe, se está revisando y ajustando este documento, con el fin de incorporarle la propuesta del nuevo modelo de negocio de la Entidad, como fundamento a la estructura organizacional propuesta.

En el marco de este proyecto, también se formuló el programa de inducción y re-inducción a la Entidad.

Proyecto 11: Implementación de la infraestructura que soporta el Plan de continuidad del negocio de FONADE

En el desarrollo de este proyecto, se realizó la verificación de la infraestructura tecnológica existente en el Centro de

Cómputo Alternativo (CCA) y se definieron los requerimientos para implementar una solución llave en mano.

Se formuló el plan de sensibilización y capacitación sobre el Plan de continuidad de negocio, el cual se encuentra en ejecución.

Finalmente, se realizó el análisis de impacto del negocio, identificando los procesos críticos y el personal vital para la Entidad.

Proyecto 12: Optimización de la actividad estudios previos

Dentro de los avances de este proyecto, se conformó una base de datos con los precios de los 2000 ítems definidos como los más comunes y se conformaron las AIU. El aplicativo de estructuración de

estudios previos para proyectos de infraestructura, quedó implementado, y se realizó la contratación de los profesionales a fin de fortalecer el equipo.

Proyecto 13: Implementación de monitoreo y seguimiento de proyectos

Uno de los pasos seguidos en desarrollo de este proyecto es el de haber definido al responsable del sistema de monitoreo dentro de FONADE.

Las especificaciones técnicas fueron validadas para la contratación de una firma para el apoyo al monitoreo y seguimiento de proyectos. Al corte de septiembre, se realizó el proceso de contratación de las tres firmas de monitoreo, con las cuales se definió la metodología a seguir, de acuerdo con la tipología de cada proyecto.



3

GESTIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO



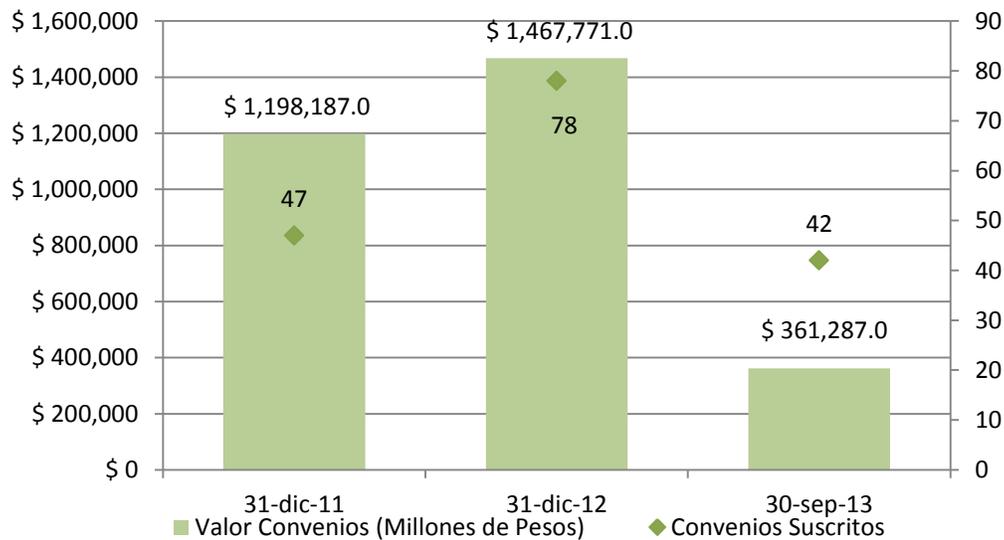
Del 2011 al 2013, este último año con corte a 30 de septiembre, FONADE ha incrementado su dinamismo en lo que tiene que ver con la firma de nuevos convenios. Se registra un total de 167 convenios suscritos, por un valor total de \$3.027.245 millones (más de \$3 billones).

El año más significativo fue el 2012, en el que la entidad suscribió 78 nuevos

negocios, equivalentes a \$1.467.771 millones (\$1,4 billones), es decir, el 48% de la gestión del trienio.

El Gráfico N°07 presenta el detalle de los convenios suscritos y su valor en el periodo 2011– 2013.

Gráfico N° 07: Número de convenios suscritos y su monto

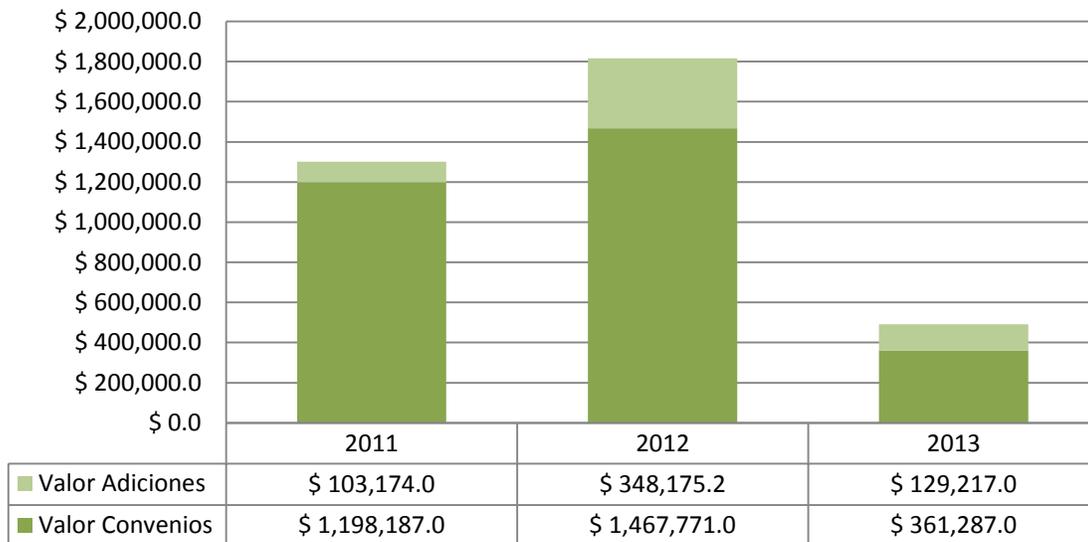


En el mismo periodo, FONADE acordó con los clientes realizar adiciones en valor sobre los convenios en ejecución, por un monto de \$580.566 millones, de los cuales el 60%, equivalente a \$348.175 millones, se realizaron en el 2012.

El Gráfico N° 08 muestra que, en el periodo que va de 2011 a 2013, las adiciones han representado, en promedio,

el 23% del monto de los negocios de FONADE. Esta cifra que ha disminuido, en comparación con los tres años inmediatamente anteriores (2008-2010), durante los cuales, las adiciones a convenios en ejecución representaban el 59% en promedio. Tal comportamiento refleja el esfuerzo realizado en pro de la diversificación y consecución de nuevos clientes.

Gráfico N° 08: Valor de convenios suscritos y adiciones



Si se consideran las adiciones a los convenios, el valor consolidado de negocios suscritos entre 2011 a 2013 corresponde a \$3.607.811 millones (\$3,6 billones).

El crecimiento obtenido en la cifra de nuevos negocios durante el año en curso representa la capacidad y posicionamiento que FONADE viene teniendo, esto considerando que las cifras acumuladas en el trienio corresponden al 70% del valor total de los negocios suscritos por FONADE desde el 2008.

3.1. SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS POR LÍNEA DE NEGOCIO

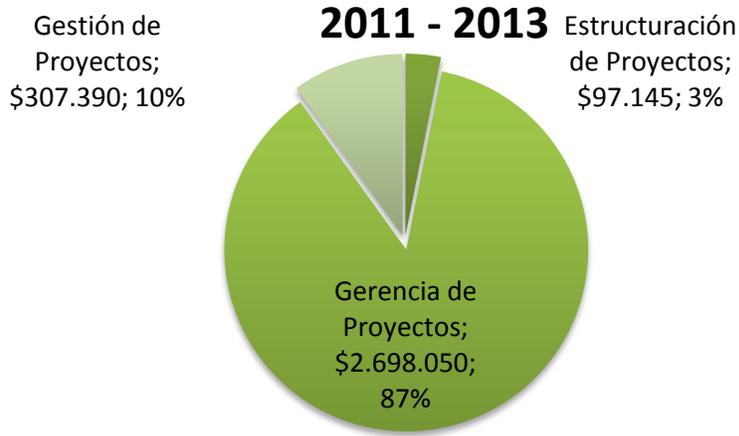
Con respecto a las líneas de negocio de FONADE, la suscripción de nuevos

convenios entre el 2011 y el 2013 presenta una tendencia marcada en la línea de negocios denominada Gerencia de Proyectos. Esta línea se caracteriza porque el cliente deposita su confianza, responsabilidad y autoridad en FONADE para la ejecución de las actividades objeto del convenio.

Durante el periodo indicado, el 87% de los nuevos negocios de FONADE se suscribieron bajo esta modalidad, lo que demuestra la confianza y posicionamiento de la Entidad, como socio estratégico de las instituciones del Estado, para la implementación de proyectos de desarrollo.



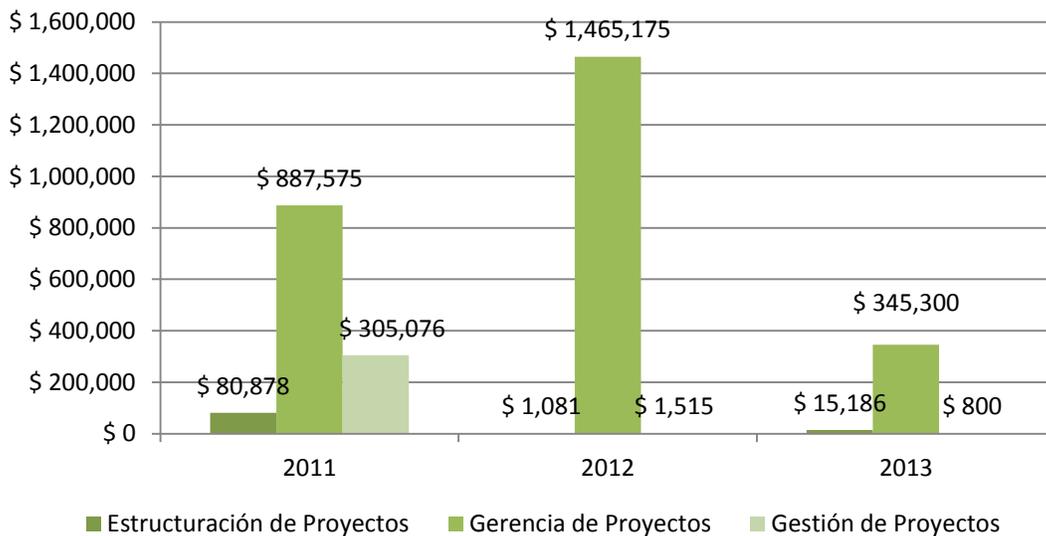
Gráfico N° 09: Convenios suscritos y valor por línea de negocio (millones de pesos)



Otro de los logros de FONADE, en el mismo periodo de análisis, es que ha mantenido y profundizado una tendencia en la suscripción de convenios bajo la modalidad de Gerencia de Proyectos.

De todos los convenios suscritos en el 2011, el 70% pertenecen a esta línea; lo mismo que el 99% de los del 2012 y, en lo corrido del 2013, el 96% de los convenios son de Gerencia de Proyectos. Este resultado refleja el liderazgo de FONADE en esta materia.

Gráfico N°10: Convenios suscritos por línea de negocio en el periodo 2011 a 2013 (millones de pesos)



Con las líneas de Gestión de proyectos y de Estructuración de proyectos, FONADE tuvo una participación entre el 1% y 6% del total de convenios suscritos. La mayor parte de ellos se produjeron en el 2011 y en lo corrido del 2013.

A través de la línea de Gestión de proyectos se presta un servicio especializado, tras el cual, FONADE hace acompañamiento en la gestión de las diferentes etapas de los proyectos. Sobre esta línea, el cliente reconoce la capacidad de la entidad en la ejecución de los servicios de apoyo para la gerencia efectiva de sus proyectos.

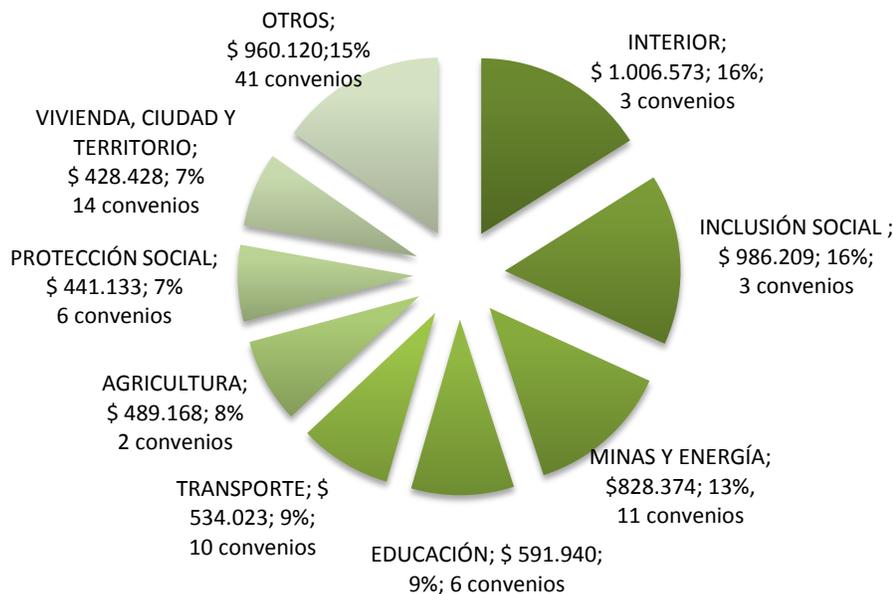
En la línea de Estructuración de proyectos se realiza un esquema especializado de gerencia integral, orientado a la

estructuración de proyectos. A partir de este modelo se desarrolla una contribución significativa en proyectos de gran impacto a nivel nacional, en el que prima la eficiencia, pues es bajo el valor de la inversión en esta etapa, pero relevante el aporte de apalancamiento a las altas inversiones.

3.2. PARTICIPACIÓN EN LOS SECTORES DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL

En la actualidad, FONADE tiene un portafolio de 96 convenios vigentes, por un valor de \$6,3 billones, que intervienen en los sectores de Interior (16%), Inclusión Social (16%), Minas y Energía (13%), Educación (6%), y Transporte (9%), entre otros

Gráfico N°11: Valor de convenios en ejecución en sectores de la Administración Nacional





La ejecución de estos convenios en todo el territorio nacional da cuenta de la gestión de FONADE y del rol definitivo que tiene la entidad en el éxito de las políticas públicas y del Plan Nacional de Desarrollo.

En el Gráfico N° 11 se puede apreciar la labor de apoyo de FONADE en la ejecución de diferentes proyectos de sectores importantes como el del Interior, los cuales totalizan \$1.006.573 millones (\$1 billón) y corresponden a dos convenios suscritos con ese Ministerio, para adelantar los procesos de consulta previa en materia de erradicación de cultivos ilícitos en territorios indígenas, y para desarrollar los proyectos financiados con recursos de Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana- FONSECON. De estos hacen parte, por ejemplo, la adquisición y puesta en funcionamiento de los circuitos cerrados de televisión para distintos municipios a nivel nacional.

Así mismo, se realiza la adquisición de la dotación de los planes cuadrantes para la Policía Nacional y la compra de vehículos y motocicletas para esta fuerza pública, al igual que la construcción de tres estaciones de policía en los municipios de Marinilla (Antioquia), Casabianca (Tolima) y Timaná (Huila).

De igual manera, FONADE apoya a la Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios, en la construcción y dotación de infraestructura penitenciaria y carcelaria del orden nacional.

La entidad también contribuye a la ejecución de alrededor de 700 proyectos por \$986.209 millones, mediante 3 convenios, que se enmarcan en el sector de Inclusión social, los cuales son liderados por el Departamento Administrativo para la Prosperidad - Fondo de Inversiones para la Paz.

Otro de los sectores con alto monto en convenios con FONADE es Minas y energía, que tiene en ejecución 11 convenios por la suma de \$828.374 millones.

Se destaca el convenio suscrito con la Agencia Nacional de Minería, cuya finalidad es realizar actividades de apoyo a la fiscalización integral de los títulos mineros, lo que comprende la revisión documental e inspecciones en campo para más de 9.000 títulos mineros.

También hace parte de este paquete el convenio suscrito con el Servicio Geológico Colombiano, para el fortalecimiento del sistema de salvamento minero, que tiene dentro de sus metas el mejoramiento de la competitividad del sector minero a nivel nacional.

Igualmente, FONADE ejecuta 5 convenios con la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), cuyo propósito es desarrollar actividades enfocadas al fortalecimiento y gestión del conocimiento geológico, geofísico, ambiental, captura de datos y fortalecimiento de comunidades indígenas

y afro descendientes en zonas de influencia del sector de hidrocarburos.

A través de su línea de Estructuración de proyectos, la Entidad apoya a los municipios y comunidades donde tienen operatividad empresas de los sectores minero y de hidrocarburos, para que adelanten la estructuración, formulación y ejecución de proyectos que promuevan su crecimiento, desarrollo y competitividad, permitiéndoles cumplir los requisitos para el acceso a recursos de inversión y/o financiación de ECOPETROL y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

Otros 10 convenios, por valor de \$534.023 millones, se ejecutan con el Sector Transporte. Se destacan cuatro convenios suscritos con la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), orientados a la estructuración de concesiones viales.

Así mismo, son relevantes convenios como el suscrito con el Ejército Nacional, para adelantar la gerencia integral de las actividades contempladas en el programa Plan de consolidación de las vigencias 2012, 2013 y 2014.

Con el sector de Educación, FONADE ejecuta seis convenios por \$591.940 millones para la implementación de proyectos liderados por el Ministerio del ramo. Entre estos, hay dos que se enmarcan en recursos de Ley 21 de 1982, los cuales se pueden destinar a proyectos de ampliación, adecuación, atención a emergencias y dotación de infraestructura en instituciones de educación básica y media, técnica y/o académica.

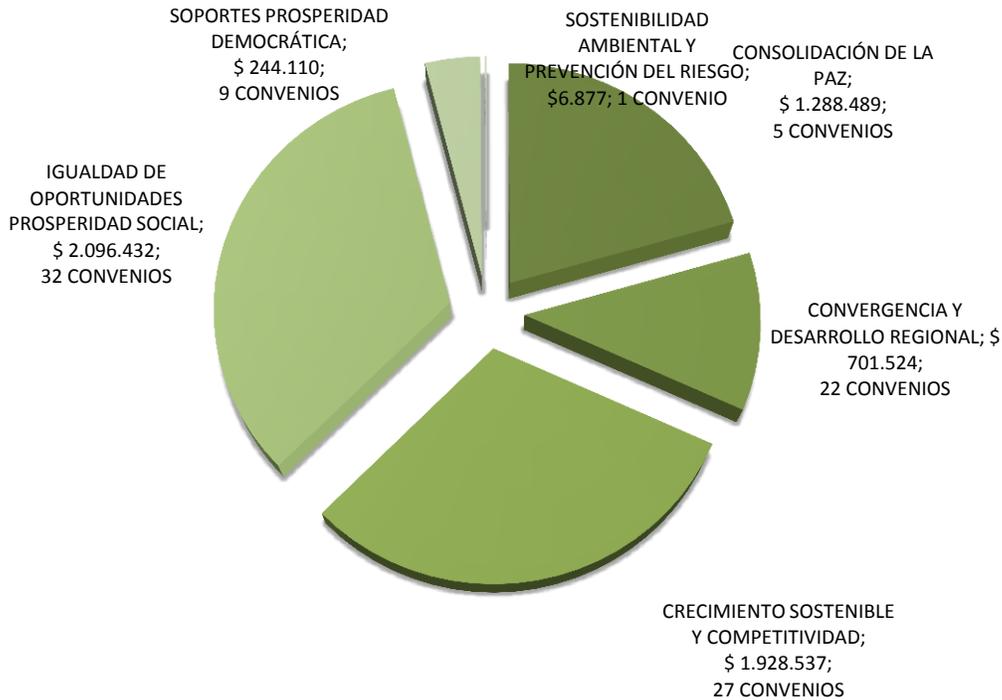
Así mismo, la entidad adelanta la construcción y dotación de 46 establecimientos educativos para ser entregados en concesión en zonas rurales y urbano marginales.

3.3. PARTICIPACIÓN DE FONADE EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Con base en la estrategia que ha planteado FONADE, de participar oportuna y eficientemente en las iniciativas de desarrollo del Gobierno Nacional, y como aliado estratégico de los entes territoriales, la entidad ha concentrado esfuerzos en consolidar un portafolio de proyectos que intervienen en la consecución de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND).



Gráfico N° 12: Convenios por objetivos del PND, cifras en millones de pesos



El Gráfico N° 12 describe que, el 33% del portafolio de FONADE está relacionado con el fortalecimiento de la igualdad de oportunidades para la prosperidad social, mediante convenios como el suscrito con el Departamento para la Prosperidad Social, a través del cual se busca la estructuración y ejecución de obras en el país. En este contexto también se enmarca el convenio establecido con el Ministerio de Educación, para la construcción y dotación de infraestructura física (Megacolegios) y la atención integral para la primera infancia.

El 31% del portafolio de convenios apoya el objetivo de crecimiento sostenible y la

competitividad. Ejemplo de ello es el de Fiscalización minera; Corredores viales para la prosperidad, y Fondo Emprender. Un 21% de los convenios aplican iniciativas que promueven la consolidación para la paz como el Plan Nacional de Seguridad Vial y el Programa de Consolidación Vial con el Ministerio de Defensa Nacional. Por último, un 11% y 4% promueven el objetivo de desarrollo regional y la prosperidad democrática a través de la operación de la intranet gubernamental y el fortalecimiento institucional de comunidades afrodescendientes entre otros.

3.4. PROYECCIONES Y METAS PARA LA VIGENCIA EN MATERIA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

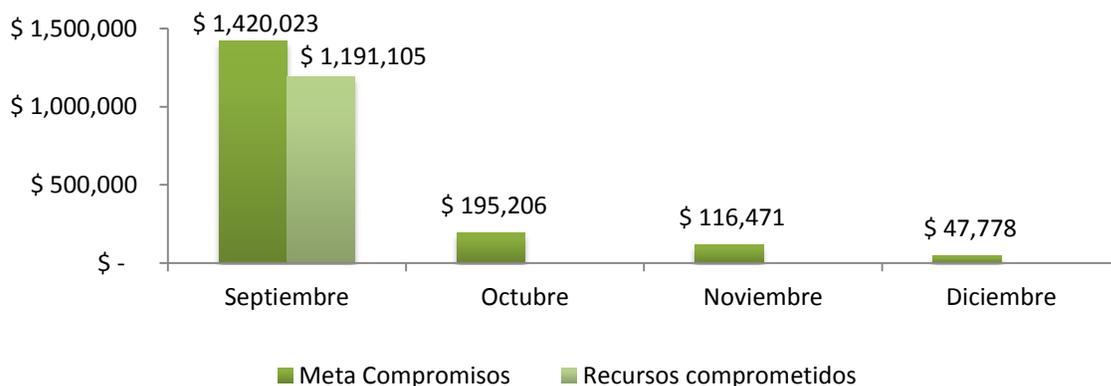
Al empezar la vigencia 2013, FONADE realizó la planeación de metas, en relación con los recursos por comprometer y por pagar, correspondientes a la ejecución de cada uno de los convenios. Esto, con el fin de hacer seguimiento periódico a dicha ejecución, y mejorar los niveles de oportunidad en la entrega de los bienes y servicios acordados con los clientes, lo que mejora la satisfacción de los mismos.

En este sentido, la entidad proyectó comprometer recursos, a septiembre de 2013, mediante la suscripción de contratos

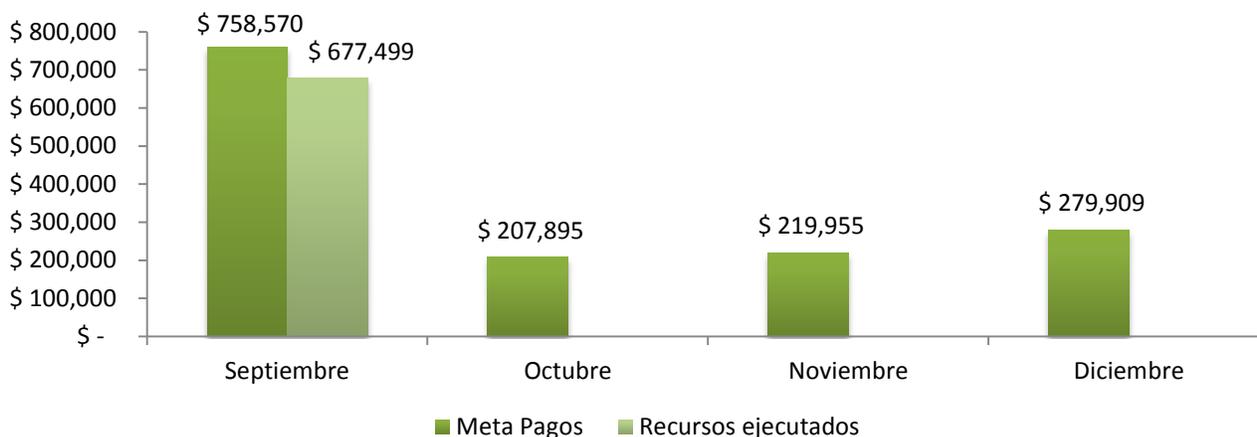
y sus correspondientes registros presupuestales, por \$1,4 billones. De estos recursos se comprometieron efectivamente \$ 1,2 billones, con un cumplimiento del 84%. Para el año completo, la entidad tiene una meta total de \$ 1,77 billones en compromisos. En relación con los pagos efectuados, la meta a 30 de septiembre de 2013 era de \$758.570 millones, de los cuales se ejecutaron \$677.499 millones, es decir, la ejecución presupuestal es del 89%.

La meta para todo el año es de \$ 1,46 billones en pagos.

Gráfico N° 13: Valor de metas de compromisos presupuestales de proyectos (cifras en millones de pesos)



GráficoN° 14: Valor de metas de pagos de Proyectos (cifras en millones de pesos)



3.5. ESTADO DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Dentro del portafolio de convenios que ejecuta FONADE, se muestran a continuación los 20 convenios que tienen mayor impacto a nivel nacional, ya sea por el monto de recursos asociados a su ejecución, por la cobertura geográfica que representan en el país, o por el impacto sobre el desarrollo social y económico del país.

Igualmente, estos convenios hacen parte de la estrategia Plan Padrino, implementada desde la Gerencia general, para lograr una adecuada y oportuna ejecución de los proyectos.

Con el fin de hacer un mayor seguimiento a la ejecución de los convenios de la Entidad, el equipo directivo actual, implementó la metodología de Semáforo, basada en la medición de cuatro indicadores fundamentales relacionados con las etapas del ciclo de proyectos que desarrolla FONADE.

En su orden los indicadores son: Contratos Derivados de los convenios (en cantidad y monto en pesos), Ejecución Física (medida de acuerdo con el fin último de cada convenio), Desembolsos o Pagos realizados (dentro de los cuales se incluyen las cuotas de gerencia recibidas por FONADE) y Liquidaciones de los Contratos Derivados (en cantidad y monto en pesos).

La medición empezó a realizarse en enero de 2013, a partir de ese momento mensualmente las áreas reportan la información para cada uno de los indicadores y semestralmente el Comité de Gerencia revisa los resultados exhaustivamente con el fin de determinar las dificultades en la ejecución para cada uno de los convenios.

De esta manera, en el informe que a continuación se presenta sobre estos 20 proyectos representativos se muestra el resultado indicador que consolida el cumplimiento de metas para cada proyecto.

3.5.1. CONVENIO N°211041 - DPS 1

Información general del convenio													
Cliente:	Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) – Fondo de Inversiones para la Paz.												
Descripción y objeto del convenio:	Adelantar la gerencia integral de los proyectos entregados por DPS, focalizados a población vulnerable que se encuentre en situación de desplazamiento.												
Fecha suscripción: 19/12/2011	Fecha de inicio: 28/12/2011 Fecha de finalización: 30/06/2014												
Valor total proyecto:	\$263.071 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: Nivel Nacional	Tipo de población beneficiada: Población infantil, juvenil, adultos y adulto mayor en zonas urbanas y rurales, incluyendo comunidades indígenas y campesinas.												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>FONADE: Se encarga de la estructuración, contratación, interventoría, gerencia y supervisión de desembolsos.</p> <p>DPS: Se encarga del financiamiento, focalización de los proyectos y supervisión del convenio.</p> <p>Presidencia: Se encarga del seguimiento de los proyectos fijados en los Acuerdos para la Prosperidad.</p> <p>Entes territoriales: Envían propuesta de los proyectos, contratan al contratista de obra y entregan la información necesaria para los proyectos.</p>													
<table border="1"> <caption>Datos del gráfico de barras</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>263.071</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>196.676</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>215.146</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>22.412</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor (Millones)	Valor total del convenio	263.071	Recursos desembolsados a Fonade	196.676	Recursos comprometidos por Fonade	215.146	Recursos pagados por Fonade	22.412	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">43%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	43%
Categoría	Valor (Millones)												
Valor total del convenio	263.071												
Recursos desembolsados a Fonade	196.676												
Recursos comprometidos por Fonade	215.146												
Recursos pagados por Fonade	22.412												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
43%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de la ruta operativa. 2. Puesta en marcha del manual operativo, el cual ha impactado en los resultados de estructuración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se definió la ruta de acción desde el principio. 2. Cambios en la operación del convenio. Algunos contratistas de diseños no entregaron productos solicitados. 3. Nuevo modelo operativo que requería una ruta de aprendizaje. 												



3.5.2. CONVENIO N° 212017 - DPS 2

Información general del convenio													
Cliente:	Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) – Fondo de Inversiones para la Paz.												
Descripción y objeto del convenio:	Adelantar la gerencia integral de los proyectos entregados por DPS, focalizados a población vulnerable que se encuentre en situación de desplazamiento.												
Fecha suscripción: 26/06/2012	Fecha de inicio: 27/06/2012 Fecha de finalización: 30/06/2014												
Valor total proyecto:	\$248.016 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: Nivel Nacional	Tipo de población beneficiada: Población infantil, juvenil, adultos y adulto mayor en zonas urbana y rurales, incluyendo comunidades indígenas y campesinas.												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>FONADE: Se encarga de la estructuración, contratación, interventoría, gerencia y supervisión de desembolsos.</p> <p>DPS: Se encarga del financiamiento, focalización de los proyectos y supervisión del convenio.</p> <p>Presidencia: Se encarga del seguimiento de los proyectos fijados en los Acuerdos para la Prosperidad.</p> <p>Entes territoriales: Envían propuesta de los proyectos, contratan al contratista de obra y entregan la información necesaria para los proyectos.</p>													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>248.016</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>200.888</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>186.545</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>21.857</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	248.016	Recursos desembolsados a Fonade	200.888	Recursos comprometidos por Fonade	186.545	Recursos pagados por Fonade	21.857	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> <p>36%</p> </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	<p>36%</p>
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	248.016												
Recursos desembolsados a Fonade	200.888												
Recursos comprometidos por Fonade	186.545												
Recursos pagados por Fonade	21.857												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
<p>36%</p>													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<ol style="list-style-type: none"> Estructuración y contratación del 70% de los proyectos que tienen el convenio. Puesta en marcha de manual operativo que ha impactado en los resultados de estructuración. 	<ol style="list-style-type: none"> Entrega de información y diseños por parte del Ente territorial. Demora en el proceso de adjudicación del contrato de obra por parte del Ente territorial. 												

3.5.3. CONVENIO N° 212080- DPS 3

Información General del Convenio													
Cliente:	Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) – Fondo de Inversiones para la Paz.												
Descripción y objeto del Convenio:	Adelantar la gerencia integral de los proyectos entregados por DPS, focalizados a población vulnerable que se encuentre en situación de desplazamiento.												
Fecha suscripción: 27/12/2012	Fecha de inicio: 28/12/2012 Fecha de finalización: 01/07/2014												
Valor total proyecto:	\$475.122 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: Nivel Nacional	Tipo de población beneficiada: Población infantil, juvenil, adultos y adulto mayor en zonas urbana y rurales, incluyendo comunidades indígenas y campesinas.												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>FONADE: Se encarga de la estructuración, contratación, interventoría, gerencia y supervisión de desembolsos.</p> <p>DPS: Se encarga del financiamiento, focalización de los proyectos y supervisión del convenio.</p> <p>Presidencia: Se encarga del seguimiento de los proyectos fijados en los Acuerdos para la Prosperidad.</p> <p>Entes territoriales: Envían propuesta de los proyectos, contratan al contratista de obra y entregan la información necesaria para los proyectos.</p>													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>475.122</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>264.896</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>178.960</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>11.379</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor (Millones)	Valor total del convenio	475.122	Recursos desembolsados a Fonade	264.896	Recursos comprometidos por Fonade	178.960	Recursos pagados por Fonade	11.379	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">93%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	93%
Categoría	Valor (Millones)												
Valor total del convenio	475.122												
Recursos desembolsados a Fonade	264.896												
Recursos comprometidos por Fonade	178.960												
Recursos pagados por Fonade	11.379												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
93%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. El 29% de los proyectos se encuentran en contratación, el 33% en ejecución y el 38% en estructuración.	1. Demoras en entrega de información por parte del Ente territorial.												



3.5.4. CONVENIO N° 211045 - Apoyo a la fiscalización de títulos mineros

Información general convenio													
Cliente:	Agencia Nacional de Minería – ANM												
Descripción y objeto del Convenio:	Desarrollar actividades de apoyo a la fiscalización minera, diseño e implementación del Sistema Integral de Gestión Minera.												
Fecha suscripción: 27/12/2011	Fecha de inicio: 27/12/2011 Fecha de finalización: 27/9/2014												
Valor total proyecto:	\$345.600 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: Nivel nacional	Tipo de población beneficiada: Comunidad en general												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
ANM: Cliente, financiador, quien brinda los lineamientos técnicos del proyecto, igualmente es el receptor final de los informes a partir de los cuales, determina las actuaciones necesarias ante el titular minero.													
FONADE: Gerente de los proyectos													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>345.600</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>226.004</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>315.165</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>61.756</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor (Millones)	Valor total del convenio	345.600	Recursos desembolsados a Fonade	226.004	Recursos comprometidos por Fonade	315.165	Recursos pagados por Fonade	61.756	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">79%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	79%
Categoría	Valor (Millones)												
Valor total del convenio	345.600												
Recursos desembolsados a Fonade	226.004												
Recursos comprometidos por Fonade	315.165												
Recursos pagados por Fonade	61.756												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
79%													
Logros con relación con las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Fiscalización de todos los títulos mineros en menos de 1 año, más de 10 mil inspecciones a la fecha.	1. Fase de implementación del proceso, no tiene antecedentes ni experiencia en Colombia (tardó 6 meses).												

3.5.5. CONVENIO N° 213004 - Acueductos rurales 2013

Información general convenio													
Cliente:	Ministerio de Vivienda y Desarrollo Territorial (MVCT)												
Descripción y objeto del convenio:	Ejecutar el programa acueducto y alcantarillado rural del MVCT (correspondiente al segundo aporte).												
Fecha suscripción: 31/01/2013	Fecha de inicio: 31/01/2013 Fecha de finalización: 31/07/2014												
Valor total proyecto:	\$57.000 millones												
Cobertura:	17 Departamentos												
Población beneficiada: 126.006 personas	Tipo de población beneficiada: Rural												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>FONADE: Ejecuta la gerencia integral del programa de sistemas de abastecimiento de agua potable y manejo de aguas residuales en zonas rurales, de conformidad con la priorización de las intervenciones a realizarse, correspondientes al segundo aporte del programa.</p> <p>MVCT: Prioriza, otorga recursos y viabiliza los proyectos.</p> <p>Municipio: Garantiza y entrega predios, permisos, licencias y efectúa el recibo de obras, productos o servicios que se generen en los proyectos.</p>													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>57.000</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>22.800</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>8.963</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>1.089</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	57.000	Recursos desembolsados a Fonade	22.800	Recursos comprometidos por Fonade	8.963	Recursos pagados por Fonade	1.089	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> <p>82%</p> </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	<p>82%</p>
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	57.000												
Recursos desembolsados a Fonade	22.800												
Recursos comprometidos por Fonade	8.963												
Recursos pagados por Fonade	1.089												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
<p>82%</p>													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<p>1. Contratación de obras y consultorías para la ejecución de los proyectos viabilizados y priorizados por el MVCT.</p>	<p>1. Adquisición de predios y permisos.</p> <p>2. Alcances técnicos para ajustes de fabricas de diseño.</p> <p>3. Orden público.</p>												



3.5.6. CONVENIO N° 212046 - Fonsecon II

Información general convenio													
Cliente:	Ministerio del Interior - Fondo de Seguridad y Convivencia Ciudadana FONSECON.												
Descripción y objeto del convenio:	Gerencia integral para el desarrollo de los proyectos financiados con recursos del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana - FONSECON, para el desarrollo de los proyectos para: el Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad - SIES, Subsistemas 123 y CCTV (Circuito Cerrado de Televisión), Fortalecimiento del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, Movilidad e Infraestructura.												
Fecha suscripción: 11/12/2012	Fecha de inicio: 12/12/2012 Fecha de finalización: 31/12/2013												
Valor total proyecto:	\$97.581 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: 11.276.757 personas	Tipo de población beneficiada: Comunidad en General												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
FONADE: Gerente de los proyectos. Ministerio del Interior-Fonsecon: Financiador. Municipio: Co financiador. Policia Nacional: Beneficiario.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>97.582</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>63.436</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>36.578</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>16.612</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	97.582	Recursos desembolsados a Fonade	63.436	Recursos comprometidos por Fonade	36.578	Recursos pagados por Fonade	16.612	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> <p>99%</p> </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	<p>99%</p>
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	97.582												
Recursos desembolsados a Fonade	63.436												
Recursos comprometidos por Fonade	36.578												
Recursos pagados por Fonade	16.612												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
<p>99%</p>													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<ol style="list-style-type: none"> Entrega de 465 vehículos para fortalecer la movilidad y reacción de la Policía Nacional, en 3 departamentos. Contratación de la implementación de 20 circuitos cerrados de televisión CCTV y número de emergencia para 7 departamentos. Adquisición y entrega de vehículos, contratación de dotación tecnológica para 4 comandos metropolitanos de policía. Contratación de los estudios, diseños y construcción de estaciones de policía y CAI fijos. 	<ol style="list-style-type: none"> Proyectos entregados por el cliente con un grado de maduración bajo, generando retrasos en el inicio de la etapa precontractual. Presupuestos destinados por el cliente insuficientes de acuerdo con estudios de mercado y el alcance solicitado para los proyectos, lo que generó la necesidad de realizar ajustes a los mismos. Dificultades en la elaboración de los estudios de precios de mercado, debido a la especificidad técnica de algunos de los componentes del proyecto y la baja respuesta del mercado especializado. 												

3.5.7. CONVENIO N° 195073 – Infraestructura Penitenciaria y Carcelaria

Información general convenio											
Cliente:	Unidad de Servicios Penitenciarios y Carcelarios - SPC										
Descripción y objeto del Convenio:	Construcción y dotación de infraestructura penitenciaria y carcelaria del orden nacional, de conformidad con lo establecido en el CONPES 3277 de 2004, revisado y ajustado mediante el documento CONPES 3412 DE 2006.										
Fecha suscripción: 23/12/2005	Fecha de inicio: 23/12/2005 Fecha de finalización: 23/06/2014										
Valor total proyecto:	\$ 908.157 millones										
Cobertura:	Antioquia, Cundinamarca, Casanare, Meta, Caquetá, Norte de Santander, Tolima, Valle del Cauca, Bolívar.										
Población beneficiada: 22.703 personas	Tipo de población beneficiada: Todos los reclusos adultos hombres y mujeres.										
Roles y responsabilidades de los actores del convenio											
<p>UNIDAD DE SERVICIOS PENITENCIARIOS Y CARCELARIOS: Supervisión del convenio. Apoya a FONADE en las relaciones interinstitucionales con entes gubernamentales y territoriales con respecto al objeto del convenio. Suministra la información de su competencia, de manera completa y oportuna. Entrega el estudio de estructuración financiera efectuada para el desarrollo del convenio.</p> <p>FONADE: Inversión de los aportes recibidos por el Ministerio. Ejecución y supervisión del convenio. Revisión técnica y presupuestal del convenio.</p>											
1. Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013											
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>908,157</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>908,157</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>888,632</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>843,023</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	908,157	Recursos desembolsados a Fonade	908,157	Recursos comprometidos por Fonade	888,632	Recursos pagados por Fonade	843,023	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>AVANCE DE EJECUCIÓN</p> <p>77%</p> </div>
Categoría	Valor										
Valor total del convenio	908,157										
Recursos desembolsados a Fonade	908,157										
Recursos comprometidos por Fonade	888,632										
Recursos pagados por Fonade	843,023										
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas										
<p>1. Construcción de 10 establecimientos penitenciarios y carcelarios que ayudaron a la disminución del hacinamiento del país.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de personal en las entidades obligadas a recibir los ERON. Adicionalmente, definición y aprobación de las obras por parte del cliente. 2. El cliente es la unidad SPC y quien recibe es el INPEC. 3. Incumplimiento de compromisos por el cliente. 4. Complejidad de realizar obras en cárceles y presentación de imprevistos. 5. Deficiencias en las interventorías. 6. Responsabilidad y compromiso de todas las áreas para agilizar y cumplir trámites internos 										



3.5.8. CONVENIO N° 200925 - Corredores Viales por la Prosperidad

Información general convenio													
Cliente:	Instituto Nacional de Vías (INVIAS) - Ministerio de Defensa Nacional - Ejército Nacional												
Descripción y objeto del convenio:	Gerenciar, promocionar, ejecutar y financiar los proyectos denominados CARRETERA DE LA SOBERANÍA y TRANSVERSAL DE LA MACARENA.												
Fecha suscripción: 23/04/2009	Fecha de inicio: 17/06/2009 Fecha finalización: 31/12/2013												
Valor total proyecto:	\$288.191 millones												
Cobertura:	Meta, Huila, Norte de Santander, Boyacá, Arauca.												
Población beneficiada: 102.129 personas	Tipo de población beneficiada: Comunidad en General												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
Ministerio del Transporte: Promotor. Instituto Nacional de Vías (INVIAS): Asesor técnico y financiero. Ministerio de Defensa Nacional-Ejército Nacional: Ejecutor de las obras. FONADE: Gerente de los proyectos.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>288.191</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>265.514</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>218.620</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>158.074</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	288.191	Recursos desembolsados a Fonade	265.514	Recursos comprometidos por Fonade	218.620	Recursos pagados por Fonade	158.074	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> 97% </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	 97%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	288.191												
Recursos desembolsados a Fonade	265.514												
Recursos comprometidos por Fonade	218.620												
Recursos pagados por Fonade	158.074												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
 97%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. A la fecha se han pavimentado 14 Km en el tramo San Juan de Arama - Mesetas (Meta), 10,2 km en el tramo Baraya - Colombia (Huila) y 4,7 Km en el tramo Cubará - La Lejía. (Boyacá-Nte Santander).	1. Inconvenientes en la negociación predial con los propietarios. 2. Dificultades en los trámites para adelantar los procesos de expropiación. 3. Redefinición de las metas del proyecto por cambio de concreto rígido a pavimento flexible. 4. Problemas geotécnicos y geológicos en la zona. 5. Presunta presencia de grupos al margen de la ley.												

3.5.9. CONVENIO N° 212042 - Consolidación II

Información general convenio											
Cliente:	Ejército Nacional - Jefatura de Ingenieros Militares.										
Descripción y objeto del convenio:	Adelantar la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera para la gerencia integral de las actividades contempladas en el programa Plan de consolidación vigencias 2012, 2013 y 2014, en el que se determina el mejoramiento y adecuación de vías existentes para elevar la capacidad de tránsito de las mismas en los departamentos de Caquetá, Tolima, Cauca; y el estudio de zonificación por riesgos de inundación en Norte de Santander.										
Fecha suscripción: 30/11/2012	Fecha de inicio: 03/12/2012 Fecha de finalización: 31/12/2014										
Valor total proyecto:	\$ 68.303 millones										
Cobertura:	Caquetá, Tolima, Cauca, Norte de Santander										
Población beneficiada: 138.900 personas	Tipo de población beneficiada: Indígenas y campesinos										
Roles y responsabilidades de los actores del convenio											
Ministerio De Defensa Nacional: Garantiza los recursos para la suscripción y desarrollo del convenio.											
Ejército Nacional: Realiza el pago de los recursos del convenio, ejerce la supervisión y acompañamiento del convenio y las comunidades.											
FONADE: Ejerce la gerencia de cada uno de los proyectos y proporciona el soporte y seguimiento en la ejecución de actividades administrativas, técnicas, jurídicas y financieras.											
Avance ejecución financiera y técnica: Corte 30-sep-2013											
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: Corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>68.303</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>51.695</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>10.250</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>2.402</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	68.303	Recursos desembolsados a Fonade	51.695	Recursos comprometidos por Fonade	10.250	Recursos pagados por Fonade	2.402	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>AVANCE DE EJECUCIÓN</p> <p>73%</p> </div>
Categoría	Valor										
Valor total del convenio	68.303										
Recursos desembolsados a Fonade	51.695										
Recursos comprometidos por Fonade	10.250										
Recursos pagados por Fonade	2.402										
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas										
<ol style="list-style-type: none"> Se realizó la compra de maquinaria de acuerdo con el alcance del convenio. Se tienen listos contratos de combustible con casas matrices. Se realizó la Instalación parcial de campamentos, que servirán como refugio para el desarrollo del convenio. 	<ol style="list-style-type: none"> Paro de agricultores. Inconformismo de la comunidad indígena con el alcance del convenio, lo cual dificulta el acuerdo para la ubicación del lote que servirá como campamento del convenio. (Cauca). Demora en la entrega de los estudios y diseños, así como la definición del alcance de las obras a ejecutar. 										



3.5.10. CONVENIO N° 193048 - Fondo Emprender I

Información general convenio													
Cliente:	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)												
Descripción y objeto del Convenio:	Apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores mediante un capital inicial.												
Fecha suscripción: 22/12/2003	Fecha de inicio: 22/12/2003 Fecha de finalización: 31/12/2013												
Valor total del convenio:	\$208.065 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: 256	Tipo de población beneficiada: Comunidad en general												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
SENA: Hace acompañamiento a los emprendedores en el desarrollo del proyecto, asigna recursos y establece la normatividad que enmarca el desarrollo de los proyectos.													
FONADE: Recibe, evalúa y aprueba los planes de negocios.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>208.065</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>207.312</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>181.971</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>151.776</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	208.065	Recursos desembolsados a Fonade	207.312	Recursos comprometidos por Fonade	181.971	Recursos pagados por Fonade	151.776	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> <p>76%</p> </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	<p>76%</p>
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	208.065												
Recursos desembolsados a Fonade	207.312												
Recursos comprometidos por Fonade	181.971												
Recursos pagados por Fonade	151.776												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
<p>76%</p>													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. El 70% de 2.595 proyectos han sido beneficiados con la condonación de la deuda, dado el cumplimiento de las obligaciones e indicadores.	1. Debilidades en el acompañamiento por parte de algunas unidades de emprendimiento durante la ejecución.												

3.5.11. CONVENIO N° 211035 - Fondo Emprender II

Información general convenio													
Cliente:	Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.												
Descripción y objeto del Convenio:	Apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores mediante un capital inicial.												
Fecha suscripción: 30/11/2011	Fecha de inicio: 01/12/2011 Fecha de finalización: 31/12/2016												
Valor total del convenio:	\$97.581 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: 819	Tipo de población beneficiada: Comunidad en general												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
SENA: Hace acompañamiento a los emprendedores en el desarrollo del proyecto, asigna recursos y establece la normatividad que enmarca el desarrollo de los proyectos.													
FONADE: Recibe, evalúa y aprueba los planes de negocios.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>132.877</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>132.789</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>74.979</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>22.942</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	132.877	Recursos desembolsados a Fonade	132.789	Recursos comprometidos por Fonade	74.979	Recursos pagados por Fonade	22.942	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">96%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	96%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	132.877												
Recursos desembolsados a Fonade	132.789												
Recursos comprometidos por Fonade	74.979												
Recursos pagados por Fonade	22.942												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
96%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Se han financiado 635 proyectos por un valor de \$46.986 millones, los cuales han generado 3.288 empleos directos en 218 municipios de 29 departamentos.	1. Alta rotación de los equipos que hacen seguimientos a los emprendedores.												



3.5.12. CONVENIO N° 212039 - Puntos Vive Digital-Fase 1

Información general convenio													
Cliente:	Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (FONTIC)												
Descripción y objeto del convenio:	Promover la creación de 341 Puntos Vive Digital (PVD) en cabeceras municipales y zonas de estratos 1, 2 y 3, en donde haya un manifiesto interés de actores regionales por participar y que además cuenten con conexión a redes de transporte terrestre de banda ancha.												
Fecha suscripción: 01/11/2012	Fecha de inicio: 01/11/2012 Fecha de finalización: 7/8/2014												
Valor total del convenio:	\$97.48 3 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: 73.864 personas	Tipo de población beneficiada: Comunidad en general												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>MINTIC: Suscribe un contrato interadministrativo con FONADE y aporta recursos mediante FONTIC.</p> <p>FONADE: Realiza la Gerencia integral y contrata a los operadores, quienes reciben los puntos por parte de los ejecutores / Entes territoriales o públicos que han sido aprobados por la interventoría para que realicen la implementación según la tipología. Luego se les entrega a los ejecutores para que empiece el funcionamiento. Al término del convenio se realiza un acto de donación al ente ejecutor.</p>													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>97.483</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>81.664</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>58.317</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>3.291</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	97.483	Recursos desembolsados a Fonade	81.664	Recursos comprometidos por Fonade	58.317	Recursos pagados por Fonade	3.291	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	97.483												
Recursos desembolsados a Fonade	81.664												
Recursos comprometidos por Fonade	58.317												
Recursos pagados por Fonade	3.291												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Debido al ahorro generado en la subasta para la instalación, se proponen 250 PVD adicionales a los 341 PVD iniciales.	1. Tardanza en la entrega de las adecuaciones en los puntos por parte de los Entes territoriales o públicos.												

3.5.13. CONVENIO N° 212027 - Restauración de las casas de Santa Bárbara y Construcción del edificio Archivo del MHCP

Información general convenio													
Cliente :	Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).												
Descripción y objeto del Convenio:	Gerencia del proyecto para la restauración de las casas de Santa Bárbara y construcción del edificio archivo del MHCP.												
Fecha suscripción: 14/09/2012	Fecha de inicio: 06/11/2012 Fecha de finalización: 31/7/2014												
Valor total de convenio:	\$81.033 millones												
Cobertura:	Bogotá D.C.												
Población beneficiada: 200	Tipo de población beneficiada: Población común												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
Ministerio de Hacienda: entregar los diseños actualizados y toda la información necesaria para iniciar la construcción.													
FONADE: Gerenciar el proyecto.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>81.033</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>39.398</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>63.489</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>15.330</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	81.033	Recursos desembolsados a Fonade	39.398	Recursos comprometidos por Fonade	63.489	Recursos pagados por Fonade	15.330	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">99%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	99%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	81.033												
Recursos desembolsados a Fonade	39.398												
Recursos comprometidos por Fonade	63.489												
Recursos pagados por Fonade	15.330												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
99%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Se han firmado con éxito las actas de inicio, tanto de obra como de interventoría, adicionalmente se ha alcanzado un 5% de avance en la construcción de la obra nueva.	1. Dificultades en cuanto a la imposibilidad de ejecutar los diseños presentados, dado que los métodos constructivos propuestos han sido imposibles de implementar. 2. Dificultades en definiciones por parte del diseñador, lo que ha generado retrasos en la programación obra e hitos de obra.												



563.5.14. CONVENIO N° 212081 - Construcción de Centros de Desarrollo Infantil (CDI's) en el territorio nacional

Información general convenio		
Cliente:	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Sede Nacional	
Descripción y objeto del convenio:	Construir dos (2) centros de desarrollo infantil por cada departamento del territorio Colombiano	
Fecha suscripción: 28/12/2012	Fecha de inicio: 31/12/2012 Fecha de finalización: 30/5/2014	
Valor total proyecto:	\$73.200 millones	
Cobertura:	Nacional	
Población beneficiada: 5.890 personas	Tipo de población beneficiada: Primera Infancia	
Roles y responsabilidades de los actores del convenio		
<p>FND: Aporta recursos, apoya la gestión y la interlocución con Entes territoriales; facilita y coordina procesos administrativos.</p> <p>ICBF: Entrega los recursos para la ejecución del convenio. Entrega los lineamientos y las especificaciones técnicas, da el visto bueno a las implantaciones y suministra información necesaria.</p> <p>FONADE: Desarrolla las actividades administrativas, técnicas, jurídicas y financieras para el desarrollo del contrato. Contrata los diseños arquitectónicos prototipo de los CDI's, de acuerdo con los lineamientos del ICBF. Realizar las entregas de las obras al ICBF.</p>		
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013		
<table border="1"> <caption>AVANCE DE EJECUCIÓN</caption> <tr> <td>91%</td> </tr> </table>		91%
91%		
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas	
<ol style="list-style-type: none"> A la fecha se han suscrito 29 minutas, de las cuales, 14 ya están por legalizar con pólizas, y 9 contratos con las gobernaciones ya tienen actas de inicio. Fueron entregados los diseños prototipo a las gobernaciones, con sus respectivos presupuestos, especificaciones y análisis de precios unitarios. Se está a la espera de la publicación de los procesos de selección, para la contratación de las obras. 	<ol style="list-style-type: none"> Dificultades en la coordinación con los diferentes Entes territoriales. Titularidad de predios. Demora en la entrega, por parte de las gobernaciones, de la documentación requerida por FONADE para la legalización de los contratos. Demora en la entrega de los diseños prototipo y presupuesto por parte de FONADE a las gobernaciones. 	

3.5.15. CONVENIO N° 195040 - Distrito de Riesgo del Triángulo de Tolima

Información general convenio													
Cliente:	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)												
Descripción y objeto del convenio:	Gerencia integral Distrito de Riego Triángulo del Tolima, a través de la construcción de canales principales revestidos.												
Fecha suscripción: 18/10/2005	Fecha de inicio: 1/11/2005 Fecha de finalización: 1/1/2014												
Valor total proyecto:	\$479.368 millones												
Cobertura:	Tolima												
Población beneficiada: 48.000 personas	Tipo de población beneficiada: Indígenas y campesinos												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
INCODER: Entregar la información técnica necesaria para la ejecución del convenio, así como los materiales, diseños e información que se consideren útiles para la evolución del mismo.													
FONADE: Gerenciar el convenio.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>479.368</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>479.368</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>455.361</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>429.538</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	479.368	Recursos desembolsados a Fonade	479.368	Recursos comprometidos por Fonade	455.361	Recursos pagados por Fonade	429.538	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">99%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	99%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	479.368												
Recursos desembolsados a Fonade	479.368												
Recursos comprometidos por Fonade	455.361												
Recursos pagados por Fonade	429.538												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
99%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Construcción Fase I: obras de captación.	<ol style="list-style-type: none"> Deficiencia técnica y presupuestal en estructuración inicial del proyecto. Presencia de grupos al margen de la ley en el proyecto. Entorno social del proyecto (comunidades indígenas). Dificultad en la gestión predial, que es la ruta crítica del proyecto, ante el entorno cultural, tenencia de la tierra y minifundios. 												



3.5.16. CONVENIO N° 194081 - Enajenación de activos de la Nación

Información general convenio													
Cliente:	Ministerio de Hacienda y Crédito Público												
Descripción y objeto del convenio:	Enajenar las participaciones accionarias de la Nación en empresas públicas, mixtas y privadas.												
Fecha suscripción: 12/10/2004	Fecha de inicio: 12/10/2004 Fecha de finalización: 12/31/2013												
Valor total convenio:	\$26.571 millones												
Cobertura:	Nacional												
Población beneficiada: 47.700.000 personas	Tipo de población beneficiada: Cobertura nacional												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
<p>El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y el Ministerio de Minas y Energía, determinan cuales de las participaciones accionarias de las empresas en las que tienen participación, son susceptibles de ventas; son miembros del Comité de Aprovechamiento de Activos Públicos del Comité de Aprovechamiento de Activos Públicos (CAAP), órgano que aprueba las acciones de las participaciones a enajenar; aportan los recursos necesarios para la enajenación de las participaciones.</p> <p>FONADE ejerce la gerencia de los programas de enajenación de activos y la secretaría técnica del CAAP.</p>													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>26.571</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>25.305</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>25.045</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>20.766</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	26.571	Recursos desembolsados a Fonade	25.305	Recursos comprometidos por Fonade	25.045	Recursos pagados por Fonade	20.766	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">90</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	90
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	26.571												
Recursos desembolsados a Fonade	25.305												
Recursos comprometidos por Fonade	25.045												
Recursos pagados por Fonade	20.766												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
90													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<p>1. Realización de la gerencia en los procesos técnicos conducentes a la enajenación de las participaciones accionarias en 12 procesos: Acueducto Metropolitano de Bucaramanga, Banco Popular, CHEQ y EDEQ, Cinco Electrificadoras, Centrales de Abastos, Empresas del Fondo Emprender, Fondos Ganaderos, Isagén, Coltel, Tres Electrificadoras, EPSA</p>	<p>1. Decisiones del Gobierno nacional, en cuanto a suspensiones de la venta de las participaciones accionarias en cada uno de los procesos adelantados.</p>												

3.5.17. CONVENIO N° 212020 - Federación Nacional de Departamentos

Información general convenio													
Cliente:	Federación Nacional de Departamentos												
Descripción y objeto del convenio:	Estructuración de 7 proyectos presentados ante el Sistema General de Regalías (SGR)												
Fecha suscripción: 7/19/2013	Fecha de inicio: 7/18/2013 Fecha de finalización: 12/31/2013												
Valor total convenio:	\$2.451 millones												
Cobertura:	San Andrés, Atlántico, Santander, Nariño, Putumayo, Vichada, Caquetá.												
Población beneficiada: 689.462 personas	Tipo de población beneficiada: Niños, jóvenes en edad escolar, primera infancia, habitantes de los departamentos beneficiados; pequeños y medianos productores de leche y carne.												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
Departamento Nacional de Planeación: tiene el rol de apoyar, desde el punto de vista técnico, la implementación de los proyectos, capacitación y responsables de proporcionar la información necesaria del SGR													
Federación Nacional de Departamentos: sirve de interlocutor entre las regiones y el orden nacional, apoya la identificación de proyectos y apoya actividades técnicas y de capacitación del SGR.													
FONADE: aporta recursos, evalúa iniciativas e identifica y formula proyectos.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>1.815</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>1.815</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>1.815</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>1.815</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	1.815	Recursos desembolsados a Fonade	1.815	Recursos comprometidos por Fonade	1.815	Recursos pagados por Fonade	1.815	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">68%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	68%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	1.815												
Recursos desembolsados a Fonade	1.815												
Recursos comprometidos por Fonade	1.815												
Recursos pagados por Fonade	1.815												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
68%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
<ol style="list-style-type: none"> La meta se cumplió porque se realizó el giro de los recursos a la Federación Nacional de Departamentos. A su vez, la FND realizó el pago de los compromisos asumidos, de conformidad con los contratos y cronogramas acordados. 	<ol style="list-style-type: none"> Incumplimiento, por parte de los consultores, con los cronogramas de entrega de los estudios. 												



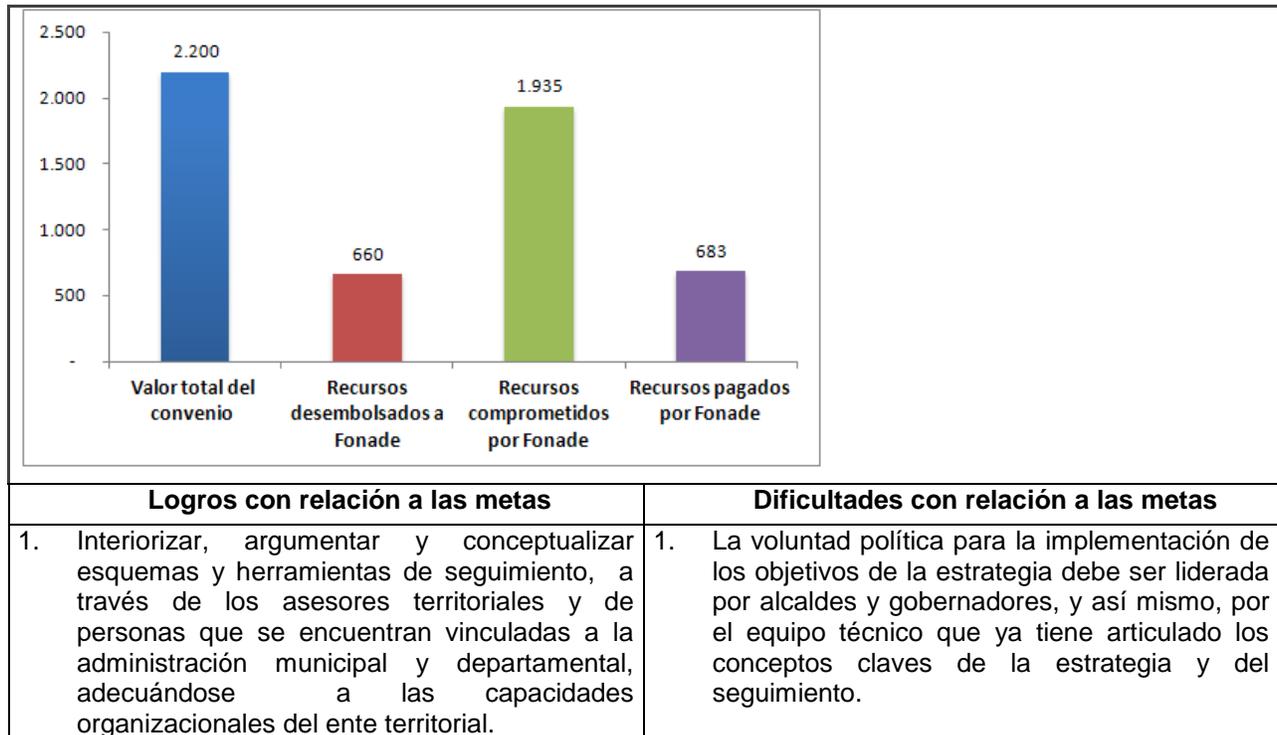
3.5.18. CONVENIO N° 213018- Circuito de los embalses - Antioquia

Información general convenio													
Cliente:	Departamento de Antioquia												
Descripción y objeto del convenio:	Circuito integrador de 10 cabeceras municipales, que comprende 224 kilómetros de vías. El proyecto impacta 100.000 hectáreas en las que viven más de 73.000 personas, y genera conectividad entre las subregiones de Oriente, Nordeste, Norte y Valle de Aburrá.												
Fecha suscripción: 6/27/2013	Fecha de inicio: 6/27/2013 Fecha de finalización: 10/8/2014												
Valor total convenio:	\$6.346 millones												
Cobertura:	Antioquia												
Población beneficiada: 73.000 personas	Tipo de población beneficiada: Habitantes de los municipios de Alejandría, Barbosa, Concepción, El Guarne, Rionegro, Guatapé, El Peñol, Santuario, Marinilla.												
Roles y responsabilidades de los actores del convenio													
Departamento de Antioquia - Secretaría de Infraestructura Física del Departamento de Antioquia: Entregar documentos y estudios previos de diseño y demás que se tengan, para ejecutar el objeto del contrato dentro de los plazos establecidos que se fijan para cada actividad.													
FONADE: Prestar asesoría y asistencia para la ejecución del convenio.													
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013													
<table border="1"> <caption>Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>6.346</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>686</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Valor total del convenio	6.346	Recursos desembolsados a Fonade	0	Recursos comprometidos por Fonade	686	Recursos pagados por Fonade	0	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	100%
Categoría	Valor												
Valor total del convenio	6.346												
Recursos desembolsados a Fonade	0												
Recursos comprometidos por Fonade	686												
Recursos pagados por Fonade	0												
AVANCE DE EJECUCIÓN													
100%													
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas												
1. Apertura de procesos de selección para la consultoría especializada y la interventoría.	1. Se presentó una discusión respecto al entendimiento jurídico, financiero y tributario de las condiciones contractuales del convenio por parte de la Gobernación, lo que generó un retraso en el desarrollo del plan operativo												

3.5.19. CONVENIO N° 213011 - Sinergia territorial

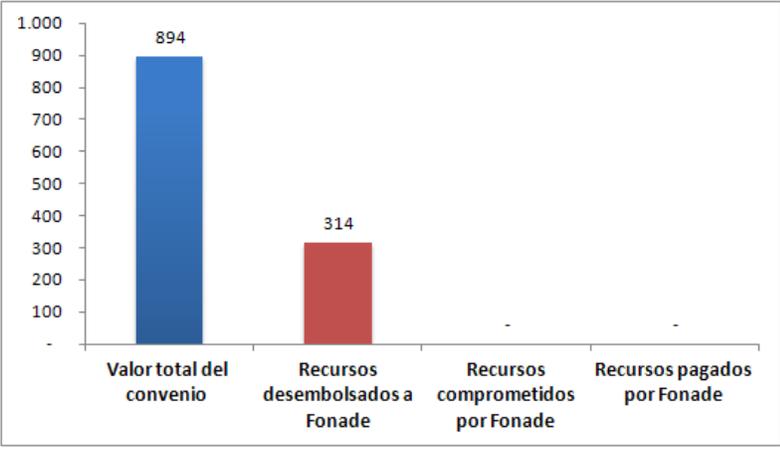
Información general convenio	
Cliente:	Departamento Nacional de Planeación (DNP)
Descripción y objeto del convenio:	Implementar esquemas y herramientas de seguimiento al Plan de desarrollo del ente territorial, realizando una identificación a través de los asesores en territorio, para 83 municipios de 16 zonas del país y 16 gobernaciones (9 zonas de fase de consolidación y 6 zonas de expansión). Esto, a través de una construcción en conjunto, de la cadena de valor que enmarca el Plan de desarrollo, identificación de metas producto y metas de resultado, y acompañamiento en los ajustes de tableros de control y verificaciones de planes de acción.
Fecha suscripción: 5/2/2013	Fecha de inicio: 5/2/2013 Fecha de finalización: 12/31/2013
Valor total convenio:	\$2.200 millones
Cobertura:	Quindío, Santander, Atlántico, Bogotá D.C., Valle del Cauca, Bolívar, Tolima, Caldas, Antioquia, Córdoba, Huila, Risaralda, San Andrés, Nariño, Boyacá, Meta.
Población beneficiada: 25.515.962 personas	Tipo de población beneficiada: Gobernaciones
Roles y responsabilidades de los actores del convenio	
<p>DNP: conceptua y construye la estrategia de Sinergia territorial y da línea técnica a los asesores territoriales, en la identificación del proceso de seguimiento al Plan de desarrollo del ente territorial, verifica la estructuración de la cadena de valor y da instrucciones acerca de los componentes que deben identificarse, medirse y ser aplicables al ente.</p> <p>Alcaldías, secretarías de planeación, secretarías de hacienda y de control interno de los entes territoriales: deben buscar los mecanismos de articulación de las herramientas que se consoliden e implementen, para el logro del seguimiento de las metas del Plan de desarrollo, el logro de la gobernabilidad, y los mecanismos de la planeación del gobernante.</p> <p>FONADE: brinda capacidad en la conceptualización de la formulación y estructuración de proyectos de inversión, a fin de contextualizar la importancia que deben asumir los entes territoriales en el seguimiento de su actividades derivadas de proyectos, y que apunten a las metas fijadas en su plan de desarrollo</p>	

Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013			
	<table border="1"> <tr> <th>AVANCE DE EJECUCIÓN</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  <p>72%</p> </td> </tr> </table>	AVANCE DE EJECUCIÓN	 <p>72%</p>
AVANCE DE EJECUCIÓN			
 <p>72%</p>			



3.5.20. CONVENIO N° 213008 - IDEA

Información general convenio	
Cliente:	Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA)
Descripción y objeto del convenio:	Valoración de tres empresas y acompañamiento al IDEA en su proceso de enajenación (prestación del servicio de FONADE)
Fecha suscripción: 4/4/2013	Fecha de inicio: 4/4/2013 Fecha de finalización: 12/31/2013
Valor total convenio:	\$894 millones
Cobertura:	Antioquia
Población beneficiada: 6.299.990 habitantes	Tipo de población beneficiada: habitantes del Departamento de Antioquia
Roles y responsabilidades de los actores del convenio	
IDEA: Cliente.	
Fondo de Garantías (FGA), Financiera Dann Regional y Fogansa: empresas a valorar y, que deben presentarle a FONADE toda la información para que ésta pueda realizar las debidas diligencias legal, financiera y operativa, al igual que los documentos requeridos por la Superintendencia Financiera.	
FONADE: valora, estructura y acompaña al IDEA en el proceso de enajenación.	
Avance ejecución financiera y técnica: corte 30-sep-2013	

AVANCE DE EJECUCIÓN  43%											
 <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Valor total del convenio</td> <td>894</td> </tr> <tr> <td>Recursos desembolsados a Fonade</td> <td>314</td> </tr> <tr> <td>Recursos comprometidos por Fonade</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Recursos pagados por Fonade</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Valor	Valor total del convenio	894	Recursos desembolsados a Fonade	314	Recursos comprometidos por Fonade	-	Recursos pagados por Fonade	-
Categoría	Valor										
Valor total del convenio	894										
Recursos desembolsados a Fonade	314										
Recursos comprometidos por Fonade	-										
Recursos pagados por Fonade	-										
Logros con relación a las metas	Dificultades con relación a las metas										
<p>1. Se han realizado las diligencias financieras, legales, la valoración de las tres empresas y la documentación requerida por la Superintendencia, para empezar el proceso de enajenación.</p>	<p>1. Revisión de documentos, lo cual prolonga los tiempos del proceso, por parte de distintas entidades como la BVC, IDEA, Procuraduría General de la Nación, la empresas valoradas, Defensoría del Pueblo, SuperIntendencia Financiera, entre otros.</p>										



4

GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

4.1. GESTIÓN FINANCIERA

En general, la gestión financiera de FONADE en los últimos tres años muestra un balance favorable. A partir de una adecuada gestión comercial, financiera y administrativa, reflejada en la materialización de nuevos negocios, se ha logrado mejorar la rentabilidad y la posición financiera de FONADE en los últimos años. De esta manera, al cierre del 2012, la utilidad neta de la Entidad alcanzó los \$18.056 millones, cifra que superó en un 272% los resultados observados el año anterior y se consolidó como la más alta registrada desde el año 2008.

Buena parte de este comportamiento se explica a partir del desempeño de los ingresos operacionales, entre los que sobresalen los recursos por

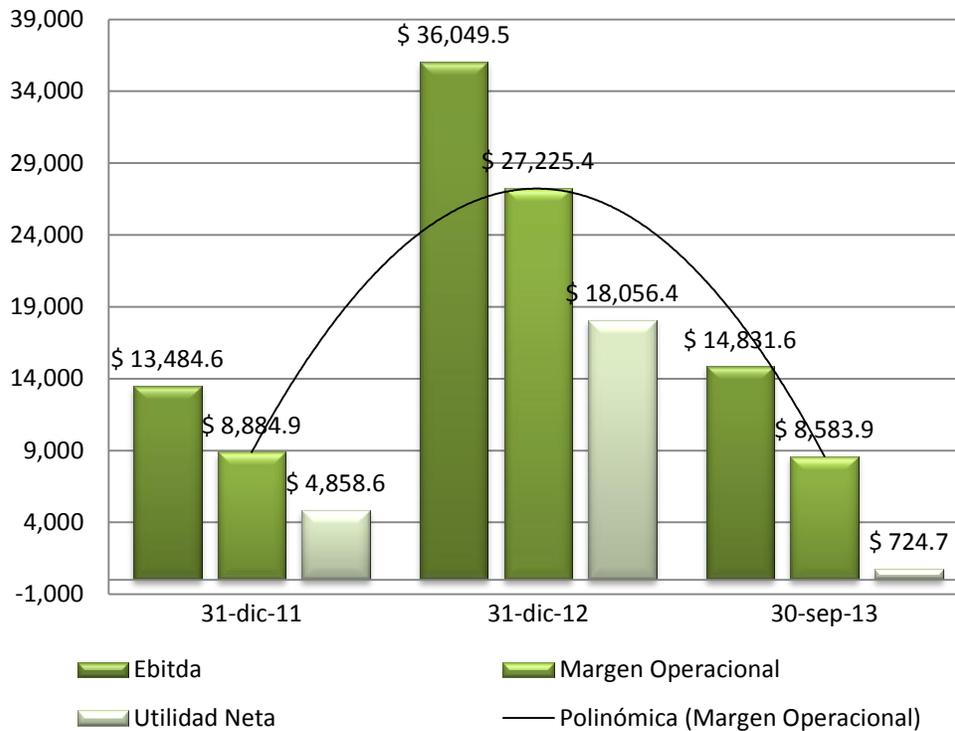
concepto de comisiones y honorarios, y los derivados del portafolio de inversiones que, en conjunto, representan cerca del 90% del total de los ingresos.

Para el 2013 se ha observado una corrección en dicho comportamiento. No obstante, las altas volatilidades presentadas en los mercados de valores golpearon fuertemente los portafolios de inversión, situación que se reflejó en rentabilidades inferiores a las obtenidas en años anteriores.

Con corte a septiembre de 2013, la utilidad neta de la entidad alcanzó los \$725 millones, inferior en un 96% en comparación con los resultados observados en el año anterior. Esto se traduce, principalmente, en una disminución anual del 16% en el total de ingresos, producto de los menores recursos derivados del portafolio de inversiones, con una disminución del 31% frente a los reportados en 2012.



Gráfico N° 15: Evolución márgenes de rentabilidad 2011 – 2012 – Septiembre 2013 (millones de pesos)



Aún así, es importante destacar el buen dinamismo de las comisiones y honorarios, las cuales alcanzaron los \$66.944 millones, con un incremento del 8,4% frente a los reportados al cierre del 2012. En cuanto a los indicadores de rentabilidad, tanto el margen operacional como el EBITDA (utilidad operacional antes de depreciaciones, amortizaciones e impuestos), evidencian la expansión alcanzada en el 2012, con una corrección en lo corrido del 2013, en línea con la menor rentabilidad del portafolio.

4.1.1. Desempeño de ingresos y gastos

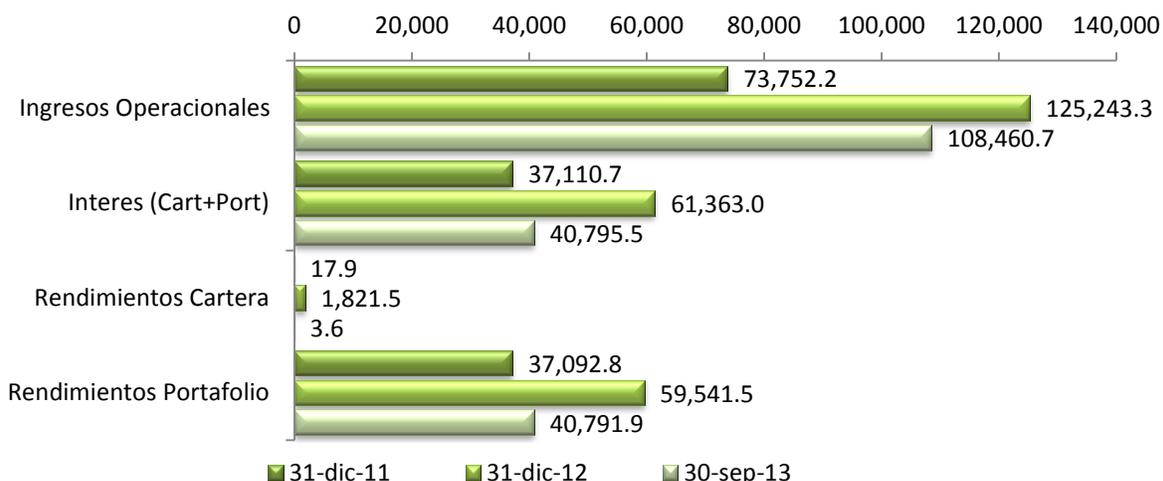
Evolución y estructura de ingresos

Los ingresos totales mostraron una tendencia similar: incremento

significativo durante el 2012, como consecuencia de la expansión en las líneas misionales, y un menor ritmo en el 2013.

Al corte de septiembre del año en curso, los ingresos totales alcanzaron los \$116.727 millones, de los cuales, el 93% corresponde a ingresos generados en la operación, y totalizaron \$108.461 millones, lo que representa una disminución del 13% en relación con los registrados en el año anterior.

**Gráfico N° 16: Evolución de ingresos 2011 – 2012 – Septiembre 2013
 (millones de pesos)**



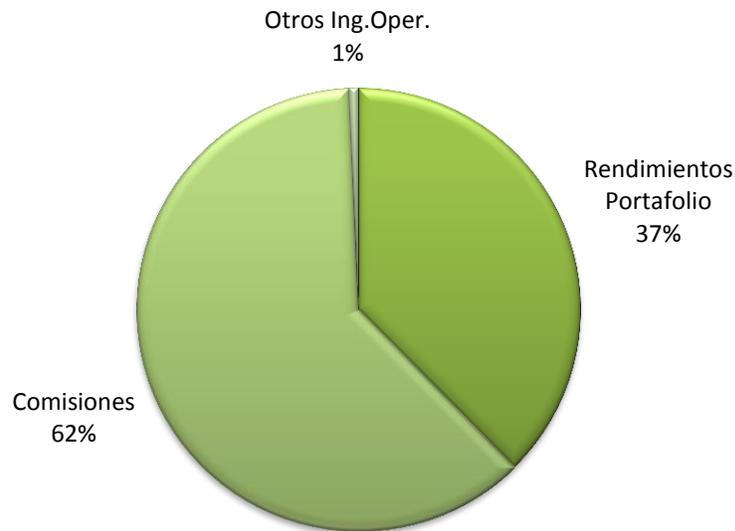
Las comisiones y honorarios, que contribuyen con un 57,3% de los ingresos, se incrementaron en 8,4%, equivalente a \$5.212 millones frente a las generadas el año anterior.

Por su parte, el portafolio de inversiones, con una participación del

35%, aportó rendimientos financieros por \$40.792 millones, con una disminución del 31,5% en comparación con los registrados en diciembre de 2012.



Gráfico N° 17: Composición de ingresos operacionales (30 de sep. de 2013)



En la vigencia 2013, los ingresos no operacionales equivalen al 7,1% del total de los ingresos generados, lo que representa \$8.266 millones, de los cuales, el 82% corresponde a los ingresos diversos, principalmente a la reversión de aportes sobre rendimientos por \$5.950 millones; reintegro de provisiones de procesos judiciales, y cuentas por cobrar equivalentes a \$1.084 millones. También se incluyen los ingresos producto de las cláusulas de apremio, que provienen de la penalización por incumplimientos en la ejecución de contratos, por valor de \$684 millones. Cabe anotar que, en los últimos tres años, se ha mantenido una composición de ingresos sin mayores variaciones.

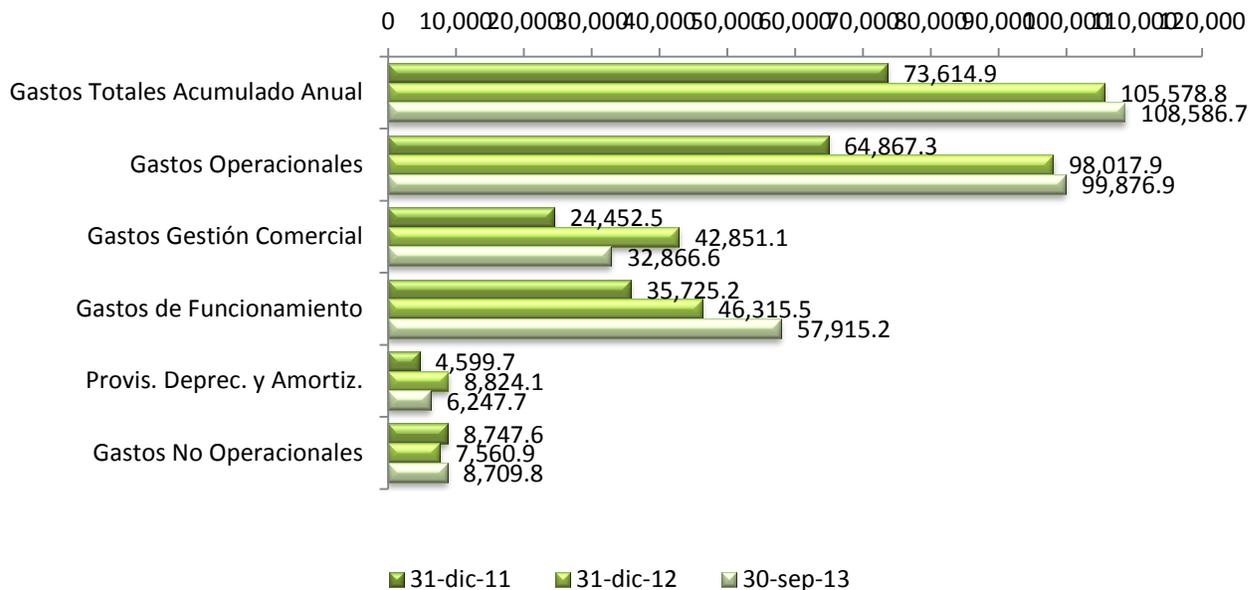
Evolución y Estructura de gastos

En cuanto a la estructura de gastos, se observa un comportamiento creciente en los últimos años, consistente con la reactivación del negocio, lo que requirió un incremento proporcional en el gasto operativo. En este contexto, los rubros de funcionamiento y de gestión comercial reportaron los mayores incrementos.

A septiembre de 2013, los gastos operativos generados fueron de \$99.877 millones, con un incremento del 1,9% frente a 2012. Estos representan el 92% de los gastos totales, y se encuentran constituidos, en su mayoría, por gastos de funcionamiento (59%); gestión comercial (34%), y provisiones, depreciaciones y amortizaciones (7%).

Gráfico N° 18: Evolución de gastos 2011 – 2012 – Septiembre 2013

(Millones de pesos)

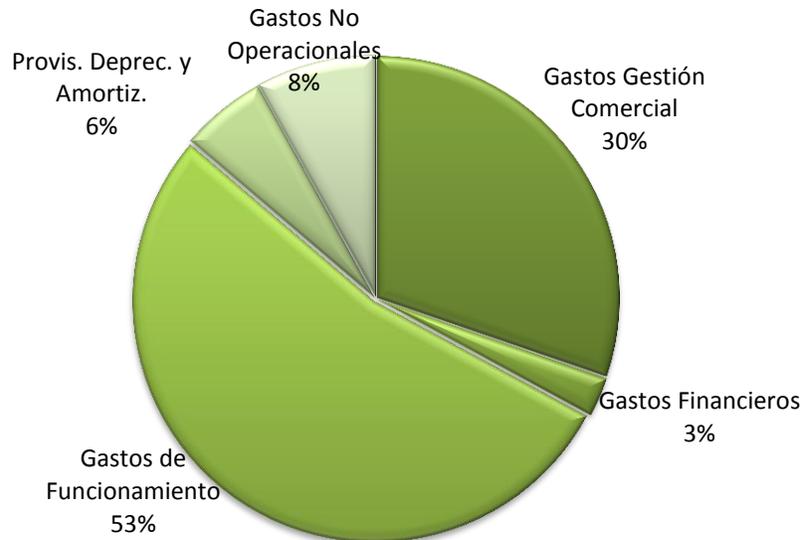


Hasta la fecha de corte de este informe, se observó una disminución equivalente a \$9.985 millones en los aportes de rendimientos financieros efectuados para la ejecución de proyectos, razón por la cual los gastos de gestión comercial disminuyeron en un 23%.

Con respecto a los gastos de funcionamiento, se constituyen en su mayoría por honorarios de prestación de servicios y costos diversos (donde se concentran los relacionados con la desvalorización del portafolio).



Gráfico N° 19: Composición gastos operacionales – 30 de septiembre de 2013



La tendencia creciente observada en los últimos años se explica en la necesidad de contratación de recurso humano para cumplir con la operación de los nuevos negocios, así como en la desvalorización del portafolio de inversiones, particularmente en el segundo trimestre del año 2013.

A septiembre de 2013 los costos de funcionamiento totalizaron \$57.915 millones, con un incremento del 25% frente al cierre anual de 2012.

4.1.2. Estructura del Balance General

Los activos totales, con corte a septiembre de 2013, ascendieron a \$2.201.620 millones, lo que representó un incremento del 46% con respecto al año 2012. Estos activos se encontraban respaldados, en un 95%, con pasivos por \$2.086.138 millones y un 5% con el patrimonio (\$115.483 millones).

Gráfico N° 20: Estructura del Balance a 30 de septiembre de 2013 (cifras en millones de pesos)

4.1.3 Indicadores Financieros

a) Indicadores de rentabilidad

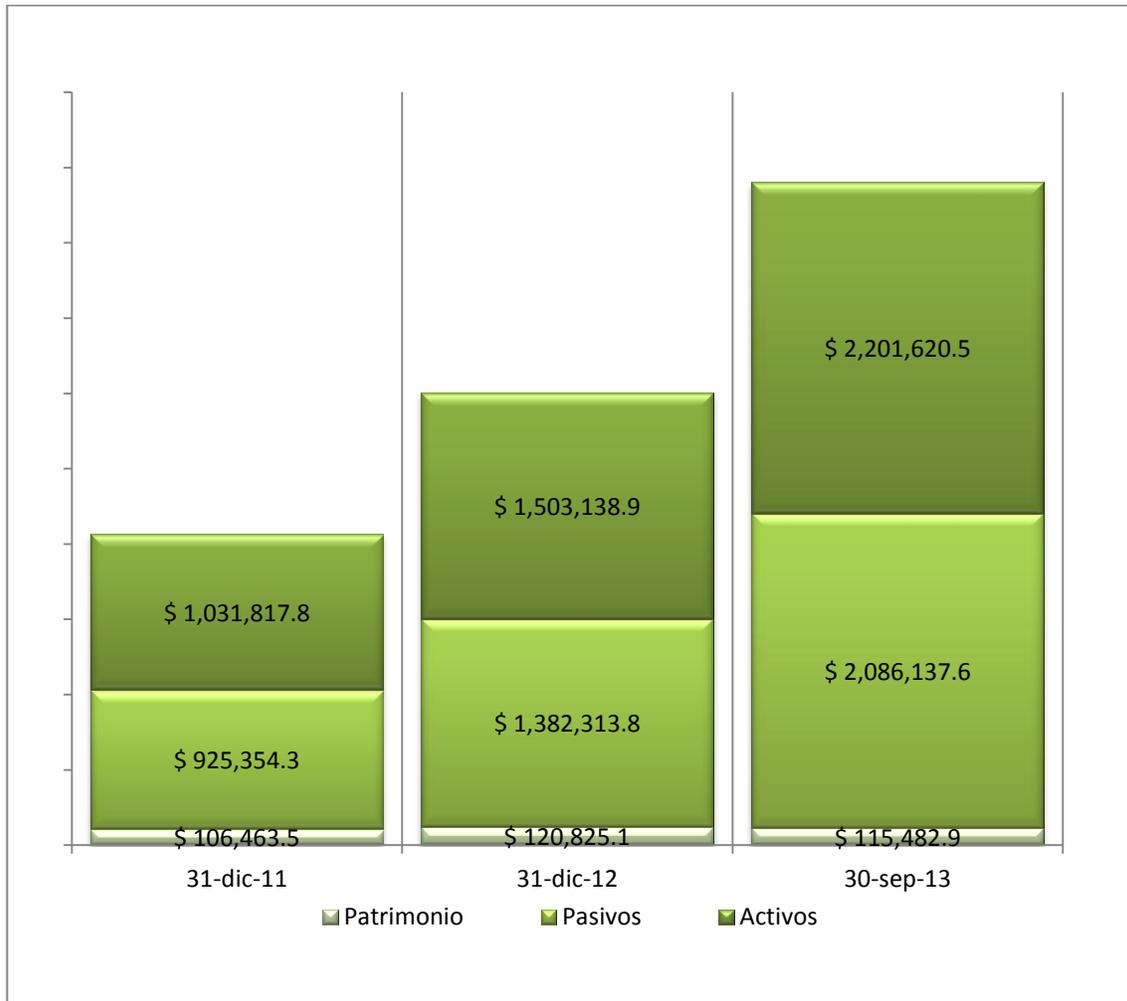




Tabla N° 03: Indicadores financieros de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	de	Definición	31-dic-11	31-dic-12	30-sep-13
Rentabilidad del Activo (ROA)		Utilidad / Activo	0,5%	1,2%	0,0%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)		Utilidad / Patrimonio	4,6%	14,9%	0,8%
Rendimiento de las Inversiones		Ingresos Financieros diferentes a cartera / Portafolio de Inversiones Bruto	6,3%	6,5%	4,1%

Como lo muestra la Tabla N° 3, los indicadores de rentabilidad reflejaron el desempeño en los resultados del ejercicio observado en los últimos años; tanto las rentabilidades del activo como las de patrimonio, mostraron su fortalecimiento en el 2012, aunque este comportamiento se redujo a septiembre de 2013, debido principalmente a la desvalorización de las inversiones.

b) Indicadores de apalancamiento

Tabla N° 04: Indicadores financieros de apalancamiento

Indicadores de riesgo	de	Definición	31-dic-11	31-dic-12	30-sep-13
Nivel de endeudamiento		Pasivo Total / Activo Total	89,7%	92,0%	94,8%
Apalancamiento total		Pasivo / Patrimonio	869,2%	1144,1%	1805,4%

La firma de nuevos negocios, constituidos por la entidad durante el 2013, incidió en el incremento de las obligaciones adquiridas (50%). No obstante, el buen desempeño de los activos, en especial, los del fortalecimiento del disponible y el portafolio de inversiones, permitieron que el nivel de endeudamiento no registrara variaciones significativas: se ubicó en el 94,8% frente al 92,0% del 2012, sin reportar mayores variaciones en los últimos años.

Cabe destacar que, del total del pasivo, el 93% corresponde a obligaciones contractuales derivadas de la gerencia integral de proyectos, las cuales no generan ningún costo de endeudamiento y, en su totalidad, están cubiertos por el activo.

c) Indicadores de eficiencia

Debido al desempeño de las utilidades registradas durante el 2013, el índice Dupont se disminuyó al 0,7% frente al 14,4% del año anterior, lo que ocasionó la desvalorización del portafolio de convenios.

Con relación a los gastos de funcionamiento, se observa que su participación dentro de los ingresos financieros y los activos totales, aumentó en el último año, al pasar del 44,0% al 59,2%. Y con respecto al activo total, presenta una disminución, al pasar de 3,7% a 2,9%

Tabla N° 05: Indicadores financieros de eficiencia

Indicadores Eficiencia	Definición	31-dic-11	31-dic-12	30-sep-13
Índice Dupont	Utilidad / Ingreso Financiero	6,6%	14,4%	0,7%
Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	Gastos de Funcionamiento / Margen Financiero Bruto	81,9%	66,9%	88,2%
Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	Gastos de Funcionamiento / Ingresos Financieros	54,7%	44,0%	59,2%
Gastos de Funcionamiento / Activo Total	Gastos de Funcionamiento / Activo Total	3,9%	3,7%	2,9%

4.2. GESTIÓN PRESUPUESTAL

El 28 de diciembre de 2012, en la sesión de la Junta directiva, se aprobó el Presupuesto de ingresos y gastos para la vigencia 2013, el cual

estaba aforado en \$2.981.335 millones. Esta cifra, en comparación con el aprobado en la vigencia 2012, presentó un incremento del 17% es decir, \$431.576 millones



Tabla N° 06. Presupuesto de Ingresos 2013 - 2012 – 2011 (millones de pesos)

Descripción	Presupuesto 2013	Presupuesto 2012	Presupuesto 2011	Var. \$ 2013/2012	Var% 2013/2012	Valor Ejecutado Ingresos 2013	% Eje. 2013
Total Ingresos	2.981.335	2.549.759	1.847.611	431.576	17%	2.705.514	91%
Disponibilidad Inicial	201.574	180.786	209.593	20.788	11%	201.573	100%
Ingresos Operacionales	2.726.828	2.354.304	1.634.686	372.524	16%	2.501.020	92%
Servicios	186.276	70.779	41.471	115.497	163%	66.143	36%
Honorarios y Comisiones	186.276	70.779	41.471	115.497	163%	66.143	36%
Recursos de Capital	72.317	94.301	58.735	-21.984	-23%	49.432	68%
Cartera	1.901	2.156	3.764	-255	-12%	67	4%
Rendimientos Financieros	68.284	92.145	54.037	-23.861	-26%	49.365	72%
Venta de Activos Operacionales	2.132	0	934	2.132	0%	0	0%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.456.706	2.187.524	1.532.118	269.182	12%	2.384.596	97%
Otros Ingresos Operacionales	11.529	1.700	2.362	9.829	578%	848	7%
Ingresos no operacionales	7.413	4.798	3.332	2.615	55%	2.921	39%
Arrendamientos	485	396	398	89	22%	347	72%
Venta de activos no operacionales	60	1.035	0	-975	-94%	0	0%
Otros Ingresos no operacionales	6.868	3.367	2.934	3.501	104%	2.574	37%
Recursos del Sistema General de Regalías	45.520	9.871	0	35.649	361%	0	0%

Con corte a 30 de septiembre habían ingresado recursos por \$2.705.514 millones, de los cuales \$2.384.596 millones corresponde a la ejecución de proyectos, \$66.143 millones al ingreso generado por cuotas de gerencia y \$49.365 millones a los rendimientos financieros generados por el portafolio de inversiones.

El nivel de ejecución de ingresos es del 90,7%, incluida la disponibilidad

inicial frente al valor apropiado para la vigencia 2013.

Los ingresos operacionales alcanzaron \$2.501.019,5 millones, con un nivel de ejecución del 91,7% frente al valor presupuestado. Cabe anotar que el 78,2% del total ejecutado por servicios, corresponde a la línea misional de Gerencia de proyectos, mientras que el 2,0% está relacionado con el funcionamiento propio de la entidad (recursos de capital y otros ingresos operacionales).

Tabla N° 07: Presupuesto de gastos 2013 - 2012 – 2011 (millones de pesos)

Descripción	Presup. 2013	Presup. 2012	Presup. 2011	Var. \$ 2013/2012	Var % 2013/2012	Compromiso 2013	Valor Ejec. Pagos 2013	% Ejec. pagos 2013
Total Gastos	2.981.335	2.549.759	1.745.644	431.576	17%	2.183.694	678.169	23%
Gastos Operacionales	2.759.101	2.354.373	1.847.611	404.728	0%	2.173.680	671.159	24%
Gastos Administrativos	126.904	86.722	56.891	40.182	0%	89.775	61.458	48%
Personal	19.304	9.476	8.728	9.828	104%	6.061	5.866	30%
Prestación de Servicios	63.298	39.436	23.631	23.862	61%	50.128	25.922	41%
Impuestos	26.281	23.209	18.166	3.072	13%	19.939	19.918	76%
Arrendamientos	5.310	1.625	177	3.685	227%	3.684	2.703	51%
Contribuciones y Pagos de excedentes financieros	4.101	534	581	3.567	668%	3.943	3.943	96%
Seguros	1.593	2.503	741	-910	-36%	935	935	59%
Mantenimiento y Reparaciones	675	1.528	1.044	-853	-56%	448	216	32%
Adecuaciones e Instalaciones	894	913	95	-19	-2%	840	107	12%
Gastos Diversos	5.448	7.498	3.728	-2.050	-27%	3.798	1.848	34%
Inversión	53.752	46.034	101.967	7.718	17%	7.431	2.654	5%
Proyectos de Inversión	43.937	44.448	54.813	-511	-1%	5.113	882	2%
Adquisición de Activos	9.815	1.586	47.154	8.229	519%	2.318	1.772	18%
Contingencias	18.611	13.732	10.383	4.879	36%	6.905	1.961	11%
Recursos Gerencia de Proyectos	2.456.706	2.187.524	1.532.118	269.182	12%	1.987.406	601.254	24%
Sentencias y Conciliaciones	17.900	18.887	13.672	-987	-5%	1.379	1.379	8%
Otros Gastos Operacionales	85.228	1.474	0	83.754	5682%	80.783	2.453	3%
Gastos no operacionales	0	0	9.218	0	0%	0	0	0%
Recursos del Sistema General de Regalías	45.520	9.871	0	35.649	361%	10.014	7.010	15%
Disponibilidad Final	176.714	185.515	123.362	-8.801,00	-5%	0	0	0%



La ejecución de los gastos totalizó \$678.169 millones, equivalentes al 23% de ejecución sobre pagos.

Del total de los gastos ejecutados \$601.254 millones corresponden a recursos de Gerencia de proyectos y \$76.914 millones a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Entidad. Así mismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$2.183.694 millones, de los cuales, \$1.987.405 millones corresponden a los compromisos de los recursos de Gerencia de Proyectos y \$196.288 millones a los compromisos de funcionamiento de FONADE.

En cuanto a los gastos operacionales relacionados con el funcionamiento de la Entidad, la cifra es de \$302.395 millones, de los cuales, se han ejecutado \$69.605, es decir, el 23% frente al valor presupuestado.

Del total mencionado, el 88% corresponde a gastos administrativos, el 4% a gastos de inversión, el 3% a contingencias, y el 2% a sentencias y conciliaciones. El restante 4% está catalogado como otros gastos operacionales.

En lo corrido del 2013 los gastos de inversión ascendieron a \$2.654 millones, lo que representa un cumplimiento del 5% frente al valor presupuestado. De estos gastos, el 82% son destinados a la financiación de proyectos de inversión, y el

restante 18% a la adquisición de activos.

Con respecto a los recursos de gerencia de proyectos, se registró una apropiación de \$2.456.706 millones y una ejecución de \$601.254 millones.

4.3. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE INVERSIONES

FONADE aplica una política de inversiones que se basa en la administración, el control, el análisis y la cuantificación del riesgo. Esto permite que en el proceso de toma de decisiones de inversión incluya las variables más relevantes del mercado, de acuerdo con los lineamientos generales definidos por la administración y aprobados por la Junta directiva.

Las inversiones realizadas en títulos valores tienen el objeto de optimizar los excedentes de liquidez, buscando una satisfactoria rentabilidad y minimizando los riesgos por movimientos del mercado.

El portafolio total de inversiones está conformado por el portafolio de proyectos y el portafolio de recursos propios y se ha estructurado con TES (título de deuda del Gobierno colombiano), Bonos, y CDTs tasa fija y tasa variable. Esto permite diversificar el portafolio, con el fin de reducir los riesgos ante las

volatilidades del mercado, asociados a los cambios que se presentan en el corto plazo y mediano plazo.

Con el fin de garantizar la mayor transparencia en todo el proceso de negociación, se tienen en consideración todos los lineamientos y políticas en la negociación, dejando claras las condiciones del negocio, registro y constancia de las condiciones.

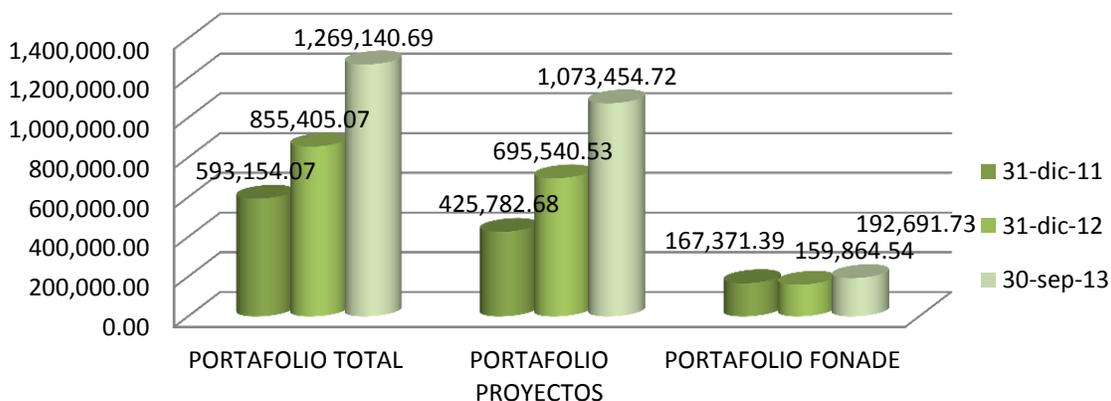
4.3.1 Evolución del portafolio de inversiones

Con respecto a los años anteriores, el portafolio total ha tenido un

incremento determinado, impulsado por el crecimiento que se dio en el portafolio de proyectos. Dicho crecimiento se explica por el aumento de ingresos de recursos de convenios y los giros de rendimientos generados.

El portafolio de proyectos registró un ascenso, entre diciembre de 2011 y diciembre de 2012, de \$269.759 millones (63,4%), al pasar de \$425.783 millones a \$695.540 millones. Para septiembre de 2013 tuvo un ascenso de \$377.914 millones, es decir del 54,3%, tal como se muestra en el gráfico N° 21.

Gráfico N° 21: Evolución portafolio de inversiones (millones de pesos)



Las operaciones de venta de inversiones que se realizaron con el propósito de generar liquidez a FONADE, aprovechando las mejores

condiciones del mercado, explican la disminución del 4,56% en el valor del portafolio de recursos propios que totalizó para diciembre de 2012 en



\$159.864 millones. Esto es equivalente a un 4,5% menos con relación a diciembre del año 2011; sin embargo, para septiembre de 2013, este portafolio de inversiones aumentó y se registró un valor de \$192.691 millones, por encima de las cifras del 2011 y 2012.

Estructura del portafolio de inversiones⁵

Estructura por tipo de título

La composición del portafolio de inversión obedece al perfil conservador del portafolio. La Tabla N° 08 muestra la composición por portafolio de diciembre 2011, diciembre 2012 y septiembre 2013, donde se evidencia el aumento en posiciones TES tasa fija y CDT tasa variable, lo mismo que una disminución en los CDT tasa fija.

**Tabla N° 08: Portafolio total
(millones de peso)**

Tipo de Inversión	31-dic-11		31-dic-12		30-sep-13	
	Valor Mercado	Participación	Valor Mercado	Participación	Valor Mercado	Participación
Bonos Ordinarios DTF	20.671,6	3,4%	5.051,9	0,5%	5.065,9	0,4%
Bonos Ordinarios TF	15.558,8	2,6%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Bonos Ordinarios IPC	2.858,1	0,4%	0,00	0,0%	7.124,9	0,6%
Bonos Ordinarios IBR	18.765,4	3,1%	24.815,0	2,9%	17.242,5	1,4%
Bonos Sector Real	5.891,2	0,9%	5.930,3	0,6%	0	0,0%
CDT Tasa Vble	87.271,6	14,7%	88.003,0	10,2%	228.333,6	18,0%
CDT Tasa Fija	327.130,9	55,1%	646.170,7	75,5%	746.390,5	58,8%
Tes Tasa Fija	110.940,5	18,7%	83.302,6	9,7%	264.983,0	20,9%
Tes UVR	2.135,9	0,3%	2.131,2	0,2%	0	0,0%
Tidis	1.929,6	0,3%	0,0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	593.154,0		855.405,0		1.269.140,6	

⁵ Las cifras para los años referidos no incluyen las inversiones disponibles para la venta en títulos participativos (Acciones Playa Blanca Barú). Estos títulos ascendían, para el 2011, a \$137,7 millones, y para el 2012 y 2013, a \$58.696 millones.

Estructura por emisor

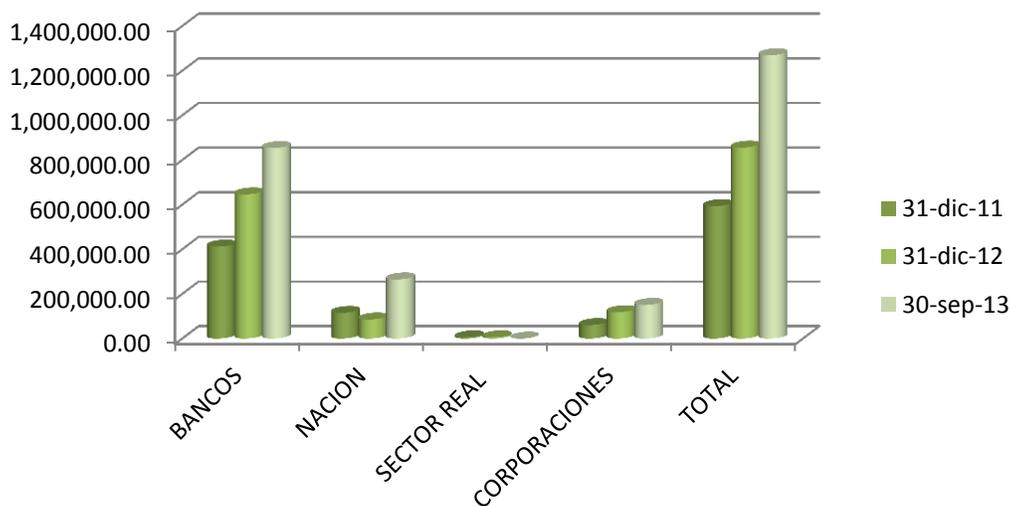
La composición del portafolio de inversiones varió en términos de emisor por efecto del aprovechamiento de alternativas de

inversión de algunas entidades financieras. En la siguiente tabla se presenta la composición por emisor para diciembre de 2011, diciembre de 2012 y septiembre de 2013:

Tabla N° 09: Composición tipo de emisor (millones de pesos)

Tipo de Emisor	31-dic-11	31-dic-12	30-sep-13
Bancos	412.004,5	645.847,3	853.407,5
Nación	115.006,1	85.433,9	264.983,0
Sector real	5.891,2	5.930,3	0,0
Corporaciones financieras	60.252,0	118.193,4	150.750,0
TOTAL	593.154,0	855.405,0	1.269.140,6

Gráfico N°22: Valor del Portafolio de inversiones por emisor



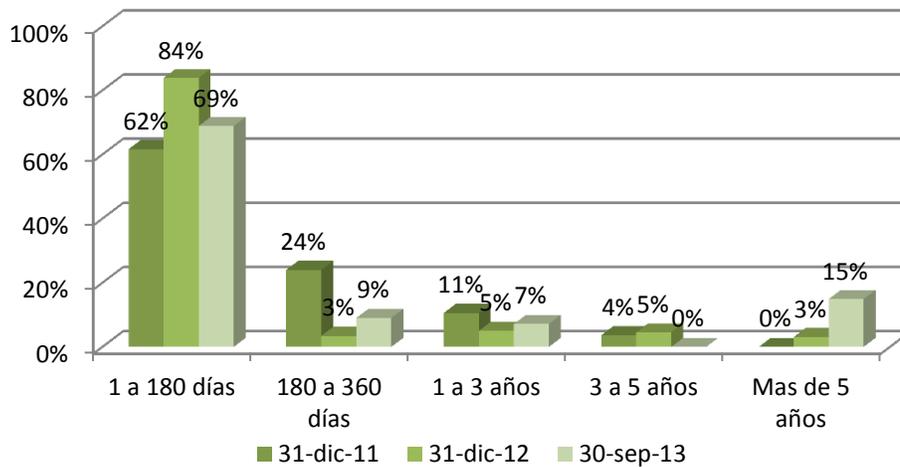


Al cierre de septiembre de 2013 se encontraban constituidas inversiones en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), y en las 17 entidades financieras, a las cuales FONADE asignó cupos de inversión con base en las políticas y metodologías de riesgo de emisor y

contraparte aprobadas por la Junta directiva. Entre estas, se destaca la participación en 2013 de: Bancolombia (12,7%), Corficolombiana (11,9%), Banco de Bogotá (11,0%) y Davivienda (10,6%).

Estructura de plazos

Gráfico N° 23: Distribucion del Portafolio de Inversiones por plazo



A la fecha de corte de este informe, la estructura a plazos del portafolio de inversiones se distribuyó de la siguiente manera: el 69% de las posiciones se encontraba en títulos con vencimiento igual o inferior a 6 meses. Esto, en comparación con el 2012, tuvo una participación menor en este plazo.

El 9% de las inversiones entre 6 meses y 1 año superó al 3% que se tenía en 2012, pero la cifra fue muy

inferior al 24% que representaba para el 2011. Las posiciones del portafolio con un plazo entre 1 y 3 años no varían significativamente.

Por su parte, el plazo de 3 a 5 años ya no se encuentra dentro del portafolio, mientras que se han venido aumentando, de manera significativa, las posiciones para más de 5 años. En septiembre de 2013 representa el 15% del portafolio total.



5

GESTIÓN DE CONTRATACIÓN
Y ACCIONES PARA GARANTIZAR
LA TRANSPARENCIA EN LA
CONTRATACIÓN



A partir del 16 de junio de 2011 FONADE está sujeto al régimen privado de contratación, en cumplimiento a la Ley 1450 de 2011, mediante la cual se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo y se derogó el artículo 26 de la Ley 1150 de 2007, que sujetaba a la entidad al Estatuto de contratación para la administración pública.

Desde esa perspectiva, a continuación se presenta la gestión adelantada por la Subgerencia de Contratación, en desarrollo de las funciones a su cargo. Particularmente, se describen los procesos de selección y demás actividades inherentes a la contratación de proyectos de diferentes características. Estas actividades contribuyen al cumplimiento del objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tarea que hace parte de los procesos misionales de la entidad.

- **Área Estudios previos:** se encarga de la estructuración de los estudios y documentos previos.

- **Área Procesos de selección:** tiene a su cargo todas las funciones propias de los procesos de selección, es decir, se le asignan las actividades desde la elaboración de las reglas de participación, hasta la recomendación de la aceptación de la oferta.
- **Área Gestión contractual:** es la encargada de la elaboración del

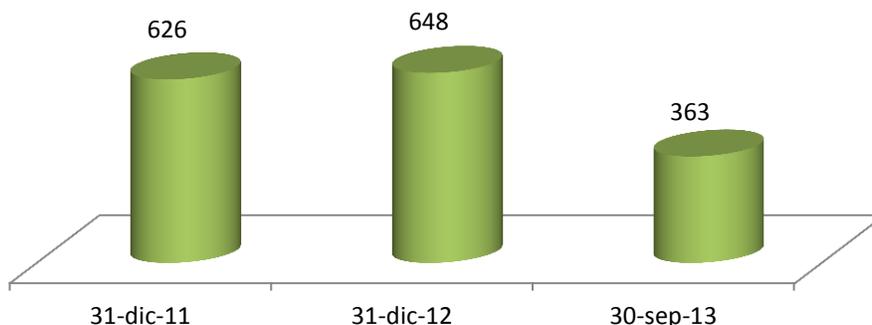
contrato y sus novedades, hasta la legalización de las mismas.

En el 2013, el área de Estudios previos apoyó la gestión de procesos de contratación, mediante la realización de 1.949 estudios. De este total, el 6,6% corresponde a estudios para adición de contratos de consultoría o interventoría; el 12,9% a informes de ajustes o alcances de respuestas a estudios de precios de mercado; el 5,6% a análisis de actividades no previstas, el 19,6% a estudios de costeos, estudios y documentos previos; el 48,5% a estudios de precios de mercado, y el 6,5% a estudio de documentos previos.

De la misma manera, a 30 de septiembre de 2013, el área de Procesos de selección apertura 363 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$840.716 millones, los cuales fueron adelantados con base en los lineamientos y directrices del Manual de contratación de derecho privado de la entidad.

En el 2012 se abrieron 648 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$1.096.249 millones, lo que equivale a un aumento del 3,67% en el número de procesos de selección abiertos con respecto al número de procesos de selección abiertos (626) durante el año 2011. Ver Gráfico N° 24

Gráfico N° 24: Número de procesos de selección abiertos

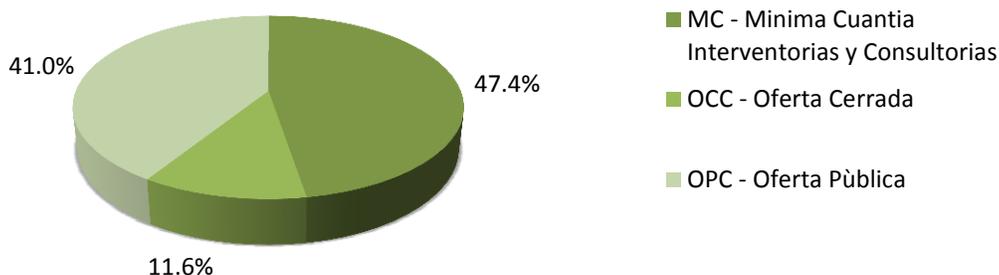


úmero de procesos de selección abiertos

Los procesos de selección abiertos durante este periodo se desarrollaron bajo las siguientes modalidades de selección: Mínima cuantía, con un total de 172 procesos (47,4%), Oferta pública de contrato, con un total de

149 procesos (41%) y Oferta cerrada de contrato, con un total de 42 procesos (11,6%). En desarrollo de las labores propias de evaluación, el área evaluó 1.214 ofertas. Ver gráfico 25.

Gráfico N° 25: Procesos de selección por modalidad - 2013

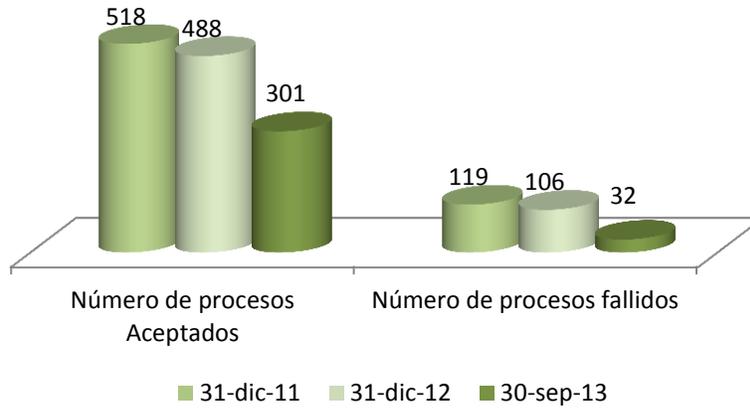


Con corte a 30 de septiembre de 2013 se aceptaron 301 procesos de selección, cuyo presupuesto oficial fue de 643.665 millones. En relación con los procesos abiertos y

evaluados, el nivel de aceptación fue del 70%. El porcentaje de procesos fallidos fue del 9%, inferior al registrado en 2012, cuando la cifra fue del 11%. Ver Gráfico N° 26



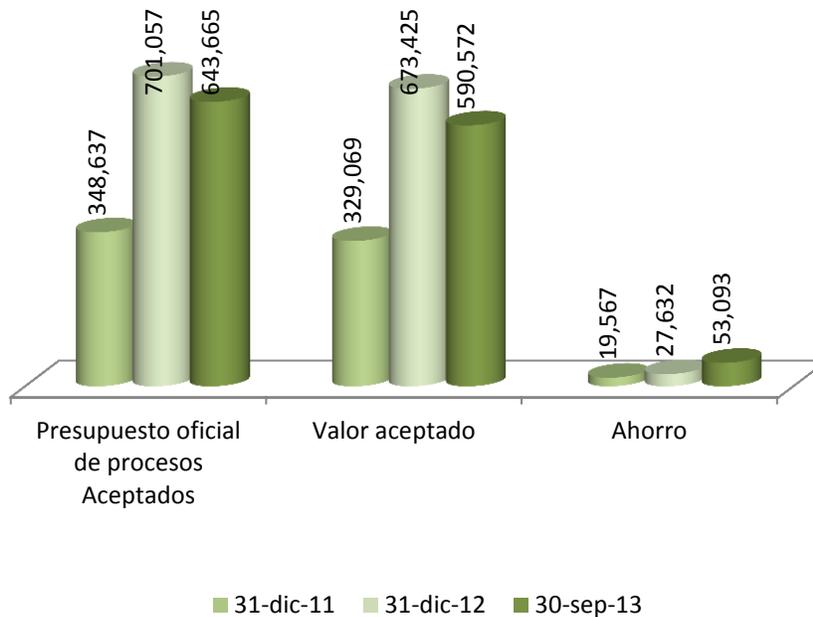
Gráfico N° 26: Numero de procesos aceptados y fallidos



Se aceptaron procesos por \$590.572 millones, equivalentes al 92% del presupuesto oficial de los mismos. Esto generó un ahorro para los

clientes de \$53.093 millones, monto que representa el 8% del presupuesto establecido para los procesos. Ver Gráfico N° 27

Gráfico N° 27: Valor procesos aceptados y ahorros generados (millones de pesos)



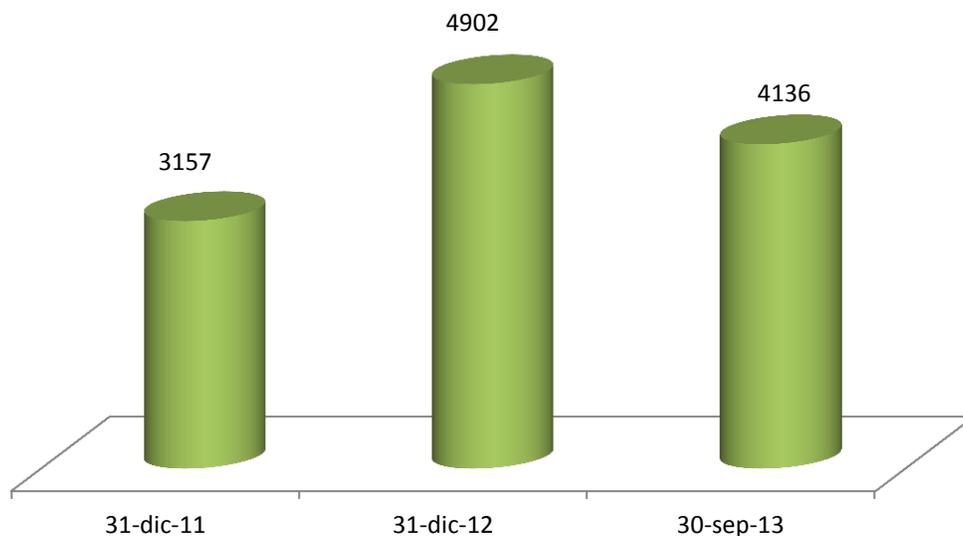
A la fecha, se encuentran en curso 22 procesos de selección, con un presupuesto oficial de \$54.791 millones.

FONADE suscribió 4.902 contratos durante la vigencia 2012, por un valor de \$1.303.244 millones (\$1,3 billones), y al corte del 30 de septiembre de 2013 ha suscrito 4.136

contratos, por valor de \$1.070.806 millones (\$1 billón). Ver Gráfica N° 28

Frente a las obligaciones asignadas, FONADE suscribió 1.503 contratos de prestación de servicios – funcionamiento, de los cuales, se encuentran vigentes 898, para un total de 898 contratistas.

Gráfico N° 28: Número de contratos suscritos



FONADE, con el fin de asegurar la transparencia en el desarrollo de las actividades involucradas en los procesos de selección y de dar cumplimiento a la Ley 1474, que reglamenta el Estatuto Anticorrupción (en el que se dictan normas

orientadas a fortalecer los mecanismos para la prevención, investigación y sanción de actos de corrupción; y para la efectividad del control de la gestión pública), estableció mecanismos de control así:



Publicidad de información de procesos de selección

- Los procesos de selección que se adelantan son publicados en el sitio web de la entidad y en diarios de amplia circulación nacional, así como en los regionales, dependiendo del lugar de ejecución del proyecto.

Realización de Audiencias de procesos de selección

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

Anticipos a través de fiducias

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

Rechazo y reporte de ofertas inconsistentes, con presuntas falsedades

- Si se llegaran a evidenciar inconsistencias o información contradictoria en la documentación presentada dentro de las ofertas, se reporta esta situación a la oficina jurídica de la entidad para que realice las denuncias respectivas y se informe a la aseguradora.

- Así mismo, se rechaza la oferta.

Rechazo de ofertas por inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de interés

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

Publicidad de información en materia de contratos sometidos al Estatuto de contratación administrativa

- Los contratos sometidos al Estatuto de contratación administrativa son publicados en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), así como las actuaciones que se deriven de estos durante la ejecución.

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

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

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

defensa, en virtud de presuntos incumplimientos.

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

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

FONADE, a partir del 01 de agosto de 2013, incorporó en los procesos de

contratación la Nueva póliza de cumplimiento, especialmente diseñada para las necesidades de gerencia de proyectos. Esta nueva garantía es la Póliza de cumplimiento ante entidades públicas con Régimen privado de contratación, que actualmente es expedida por las principales aseguradoras del ramo de cumplimiento en el país, entre las cuales se encuentran Mundial de seguros, Seguros del Estado, Suramericana de seguros, Seguros Confianza y Seguros Colpatria.



6

ACCIONES
PARA EL MEJORAMIENTO
INSTITUCIONAL

6.1. PLANES DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

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

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

A su vez, la Superintendencia Financiera, en razón del carácter financiero que tiene FONADE, ejerce la supervisión sobre las actividades

de la Entidad. En este sentido, no solo ha sido puesta en conocimiento

por parte de la CGR sobre los resultados de las auditorías, sino que –directamente– ha realizado verificación mediante visitas de inspección y requerimientos periódicos de información acerca del avance de los planes de mejoramiento suscritos.

A continuación, se exponen los resultados en forma consolidada.

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

Para la fecha de visita de auditoría de la Contraloría General de la República (CGR), en enero y en julio de 2013, el Plan de Mejoramiento de FONADE incluía actividades propuestas frente a hallazgos generados en diversas auditorías adelantadas por este ente de control, tanto de carácter regular como especial y/o de proyectos específicos, discriminadas de la siguiente manera:



Tabla N° 08: Comparativo Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República 2011 – 2013 (30-sep-13)

Vigencia	Número de hallazgos Notificados en Auditorías	Número de hallazgos vigentes	Número de metas	Metas cumplidas el 100%	Metas cumplidas parcialmente	Metas sin cumplir vencimiento de término	Metas sin vencimiento de término	% de cumplimiento metas evaluadas en el periodo
31-dic-11	186	75	92	28	10	0	54	100,00%
31- dic-12	308	197	300	253	39	0	8	99,42%
30-sep-13	157	25	59	23	14	0	22	100,00%

La Tabla N° 08 muestra que, de la auditoría realizada a la vigencia 2011, fueron notificados 186 hallazgos, de los cuales, se encuentran vigentes 75 con 92 metas al corte del 31 de diciembre de 2011.

El cumplimiento de las mismas en esa vigencia fue del 100%. A su vez, en la auditoría realizada en 2012 fueron notificados 308 hallazgos, de los cuales estaban vigentes 197 con 300 metas. Al 31 de diciembre de 2012, el cumplimiento fue del 99,42%.

Con base en los datos descritos anteriormente, la Contraloría General de la República, tras evaluar el Plan de Mejoramiento -con corte a 30 de abril de 2013-procedió al cierre de 179 hallazgos y 282 metas, las cuales consideró cumplidas en un 100%.

Durante la auditoría adelantada en el 2013, el ente de control fiscal, con base en la evaluación realizada sobre la gestión y resultados vigencias 2011 y 2012, generó 18 nuevos hallazgos, sobre los cuales se formularon 40 metas. Además, se generaron 6 metas adicionales que corresponden al hallazgo N° 22 de la auditoría regular 2009. También se generó 1 meta que corresponde al hallazgo N° 25 de la auditoría regular 2010.

De esta manera, el Plan de Mejoramiento institucional quedó integrado **por 25 hallazgos y 74 metas**. Sin embargo, considerando que para 16 hallazgos se formuló la misma acción correctiva, para efectos del plan se cuenta por una sola vez, es decir, como una meta. En consecuencia, a la fecha, el Plan de Mejoramiento consta de 25 hallazgos y 59 metas.

Tabla N° 09: Estado actual Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República 2013

AUDITORÍAS	Número de Hallazgos Notificados en Auditoría	Número de Hallazgo vigentes	Número de metas	Metas cumplidas 100%	Metas cumplidas parcialmente	Metas sin cumplir Vencido el término	Metas sin vencimiento el término	% Participación por auditoría en el Plan de Mejoramiento
Auditoría con enfoque integral modalidad especial-gerencia departamental de San Andrés 2008-2009	25	1	1	1	0	0	0	4%
Auditoría con enfoque integral modalidad regular - cuenta fiscal (a diciembre 31 de 2009)	22	1	7	0	0	0	7	4%
Auditoría con enfoque integral modalidad especial ii semestre 2009 y i semestre 2010	22	2	6	1	1	0	4	8%
Auditoría proyecto cárceles a 30 de junio de 2011	63	1	1	1	0	0	0	4%
Auditoría intersectorial Mega colegios 2012	6	1	1	1	0	0	0	4%
Auditoría intersectorial seguridad programa seguridad vial	1	1	3	3	0	0	0	4%
Auditoría de gestión y resultados vigencias 2011 y 2012	18	18	40	16	13	0	11	72%
Totales	157	25	59	23	14	0	22	100%
Nota: Las metas parcialmente cumplidas están dentro del término								



6.1.2. Plan de Mejoramiento suscrito con la Superintendencia Financiera

Entre el 28 de mayo y el 5 de junio del año 2012 tuvo lugar una visita de inspección a FONADE, realizada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), con el objetivo de verificar aspectos institucionales, fundamentalmente sobre la ejecución de los proyectos, y fundamentado en la revisión de informes de Contraloría

General. Fue así que se requirió de la entidad, la formulación de un Plan de Mejoramiento, para mitigar el riesgo legal y reputacional derivado de las deficiencias identificadas en la ejecución de los proyectos. En octubre de 2013, se realiza visita de seguimiento por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia encontrando que la entidad ha dado cumplimiento al plan definido.

Tabla N° 10: Plan de Mejoramiento Superintendencia Financiera

Objetivo	Id iniciativa	Iniciativa	Avance real 31-ago-13	Avance esperado 31-ago-13	Nivel de cumplimiento 31-ago-13
Fortalecer la supervisión e interventoría de los proyectos que ejecuta FONADE para sus clientes generando alertas tempranas sobre el avance y cumplimiento de obligaciones por parte de los contratistas	1	Ajuste de procedimientos de planeación y ejecución de gerencia de proyectos	100%	100%	100%
	2	Monitoreo y seguimiento independiente de la ejecución de los proyectos	70%	70%	100%
	3	Sistema de información para el seguimiento, control y supervisión de los proyectos	57%	50%	114%
	4	Ajuste del manual de interventoría	100%	100%	100%
	5	Fortalecimiento y reorganización del equipo de la subgerencia técnica	100%	100%	100%
Fortalecer la capacidad técnica institucional orientada a brindar soluciones a situaciones que afecten la ejecución de los proyectos.	6	Diseño e implementación de una dependencia de servicios y soluciones	43%	65%	65%
	7	Esquema de fábricas de estudios y diseños	100%	100%	100%
Fortalecer la planeación y preparación de convenios	8	Diseño e implementación de una estructura para la gestión comercial de negocios y la estructuración y de evaluación de proyectos	50%	100%	50,0%

Fortalecer la Gestión de reclamaciones frente a incumplimiento contractual, y las herramientas para el seguimiento de los procesos judiciales	9	Fortalecimiento de la gestión de reclamaciones y medidas legales frente a incumplimiento contractual	100%	100%	100%
	10	Póliza de cumplimiento exclusiva para FONADE	100%	100%	100%
	11	Prevención del daño antijurídico en la entidad	100%	100%	100%
AVANCE CONSOLIDADO PLAN DE MEJORAMIENTO SFC AL CORTE			84%	90%	93,4%

6.2. ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MECI Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO

El Sistema de Control Interno de FONADE se considera adecuado, con base en los resultados de la aplicación de la metodología de evaluación del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y, con respecto a los informes periódicos generados frente a la Ley 1474 de 2011, presenta un desarrollo óptimo, soportado en la existencia, implementación y operatividad de los componentes y elementos de los subsistemas de control estratégico, de gestión y de evaluación, generando actividades que aseguran su sostenimiento a largo plazo.

6.3. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.3.1. Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad - SGC

FONADE cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad implementado bajo el estándar internacional ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009. El alcance de la certificación otorgada por el ente certificador SGS, recertificada en el año 2012, incluye las líneas de negocio: estructuración, evaluación y gerencia de proyectos, con recursos nacionales e internacionales.

La última auditoría externa, realizada por la firma SGS Colombia, en diciembre de 2012, encontró que el sistema de calidad de FONADE cumple los requisitos de las normas referidas y demuestra tener capacidad para mejorar continuamente la calidad, cantidad y oportunidad de los productos y



servicios que la empresa ofrece a sus clientes y partes interesadas.

De igual forma, dejó constancia de la existencia de opciones de mejora, en relación con el control de registros y control de documentos, así como la necesidad de ajustar el sistema en función de los cambios que resulten de la reforma administrativa que la Entidad se encuentra adelantando.

6.3.2. Resultados de auditorías internas y externas del SGC

Durante el ciclo de auditoría interna al SGC de FONADE, se determinó que este se ha mantenido en todos los procesos y áreas de la organización, y se soporta en herramientas tecnológicas, procedimientos y metodologías de análisis que permiten detectar las desviaciones con respecto a la prestación del servicio. Sin embargo, se identificaron no conformidades reales y potenciales frente a las cuales, los responsables del proceso generaron las correspondientes acciones preventivas, correctivas y de mejora, las cuales, a la fecha se encuentran en estado de implementación.

6.3.3. Elaboración y actualización de manuales, procesos y procedimientos

En lo relacionado con la actualización de documentación durante el año 2013, se han realizado 28 publicaciones de los documentos que

han surtido todos los trámites de aprobación, distribuidos así: 4 manuales, 7 procedimientos, 4 guías, 13 formatos.

6.4. MEJORAMIENTO DE TRÁMITES INSTITUCIONALES

En el marco de la implementación de la Estrategia anti trámites, en FONADE se han desarrollado las siguientes actividades, las cuales están contenidas en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano:

a) Identificación, aprobación e inclusión de trámites y servicios de FONADE en el SUIT.

A partir del 30 de junio del presente año, la Entidad cuenta con el trámite “Formalización de nuevos negocios”, y el servicio “Solicitud de desarrollo de nuevo negocio”, aprobado y disponible en el Portal del Estado Colombiano. El trámite y servicio se identificó a partir de la metodología definida por el DAFP, con la participación de las áreas misionales de la Entidad. Posteriormente, se adelantó la etapa de aprobación a través del Comité de Tecnología de la Información, Gobierno en Línea y Anti trámites de FONADE, lo mismo que ante el DAFP.

b) Estructuración y desarrollo del mecanismo informático para la

implementación de un formato único para la vinculación de terceros en la Entidad (Fase 1).

Desde el 2012, se vienen realizando ajustes y modificaciones que permitan mejorar el formato único para la vinculación de terceros en FONADE.

Actualmente, la actualización de este formato se encuentra en proceso de aprobación por parte del Comité de riesgos y la Junta directiva de la Entidad, para continuar con la etapa de desarrollo informático por parte del Área de Tecnología de la Información.

c) Identificación y desarrollo del módulo para la publicación en el sitio web, de los formatos que requieren los clientes para acceder a los trámites y servicios de FONADE.

Con la entrada en vigencia de los trámites y servicios identificados en la Entidad, se realizó la publicación en el sitio web, de los formatos necesarios para acceder a los mismos. Estos documentos se encuentran disponibles desde el 30 de junio de 2013.

d) Formulación del plan de acción que defina la estrategia para la racionalización de los trámites internos, de acuerdo con su priorización.

Con el fin de optimizar los trámites y servicios enfocados al cliente interno y externo de FONADE, se formuló un plan de racionalización de trámites, el cual pretende intervenir aquellos procesos y procedimientos que puedan estar generando re-procesos, e impidiendo una gestión eficiente en la Entidad. El plan se encuentra en proceso de implementación.

6.5. ACCIONES PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional en las entidades del Estado debe garantizar prácticas de interacción que estén enfocadas en la construcción de lo público y la generación de confianza, lo que necesariamente conduzca al establecimiento de políticas de comunicación y a la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información.

Durante el 2013, FONADE ha implementado prácticas comunicativas de relacionamiento al interior de la organización y de estrategias de información tendientes a dar a conocer los resultados de su labor misional. Para ello, se propuso gestionar un cambio de imagen corporativa que permita proyectar el carácter técnico, moderno y el compromiso con la gente que tiene la Entidad. En este mismo objetivo es



clave también mostrar la manera como se han agilizado los procesos en FONADE.

Igualmente, se estructuró una estrategia de comunicación para las regiones, que permitiera dar a conocer los avances y estado de cada uno de los convenios gerenciados por la Entidad. Desde esa perspectiva, ha sido prioritaria la estructuración de un proyecto que permita tener contacto directo con sus diferentes públicos.

Es así que, se diseñó como una herramienta clave, la estrategia de Redes Sociales, con la cual se espera tener un contacto mayor con la comunidad y conocer en tiempo real la percepción y el nivel de posicionamiento que tiene de la Entidad, tanto entre sus clientes internos y externos, como en el público en general.

Las herramientas electrónicas, los contenidos virtuales y la información en línea han permitido que FONADE difunda su actividad de forma amplia,

al tiempo que se obtiene una retroalimentación en torno a las líneas de negocio que se manejan.

Toda esta gestión de comunicación ha sido enmarcada dentro de un manual, diseñado con el objetivo de entregar líneas comunicacionales institucionales que puedan ser conocidas y aplicadas por todo FONADE.

6.6. INFORME DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

6.6.1. Quejas, reclamos y sugerencias

Como parte integrante del Sistema de Gestión de la Calidad está el procedimiento de recepción, registro y solución de quejas, reclamos y sugerencias, en el que se establece que los canales para la recepción de las peticiones en la entidad son: la correspondencia radicada en el archivo de la Entidad, la página web, la línea transparente, y buzones de sugerencias.

Tabla N° 11: Clasificación de las peticiones por criterio de impacto

Criterio	Impacto	2011	2012	2013*	Total	Porcentaje
Afectación a terceros	Bajo	2	2	2	6	2%
Causas externas	Bajo	3	3	0	6	2%
Demoras en liquidaciones de contratos y convenios	Medio			1	1	0%
Desconocimiento de las actividades de FONADE	Bajo	28	26	6	60	18%
Falta de información oportuna	Bajo	23	20	3	46	14%
Falta de seguimiento a ejecución	Medio	9	9	6	24	7%
Inconformidad de terceros con los pliegos de condiciones	Bajo	6	6	4	16	5%
Incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros	Medio	33	33	8	74	22%
Otros	bajo	26	26	4	56	17%
Servicio post-venta	Medio	8	8	1	17	5%
Tramite de pagos	Medio	12	11	2	25	8%
* Corte al 30-sep-13		150	144	37	331	

El mayor porcentaje de las quejas, reclamos y sugerencias está relacionado con el incumplimiento de las obligaciones del contratista con terceros, por el no pago de sueldos o prestaciones sociales en los proyectos de obra. Estas peticiones son resueltas a través de los interventores de obra. Así mismo, los ciudadanos solicitan información sobre: apoyo financiero por parte de FONADE, para proyectos empresariales; opciones laborales con la Entidad, y solicitudes de copias de contratos, convenios y certificados de contratos.

A fin de prestar un mejor servicio y de dar cumplimiento a los requerimientos

del Sistema de Atención al Ciudadano, la Entidad dio apertura, el 11 de junio de 2013, al centro de atención al ciudadano, a través del cual se prestan servicios de radicación de correspondencia, desembolsos y firma de contratos.

En promedio, cada mes se han atendido 6.500 usuarios de los cuales, el 40% realiza radicación de correspondencia y el 54%, desembolsos.



6.6.2. Derechos de petición

Entre enero de 2012 y septiembre de 2013, la Entidad recibió un total de 1.173 peticiones. Estas solicitudes llegan a FONADE a través de la página web, correo electrónico o correspondencia.

El 75% de las peticiones están relacionados con las funciones de la Subgerencia técnica, lo que incluye estado de ejecución de proyectos y solicitud de documentos relacionados con los mismos.

A partir del cambio de administración y, atendiendo a las políticas de la Gerencia, para el mejoramiento del servicio del cliente interno y el externo, se han establecido acciones y compromisos frente al tratamiento de las solicitudes del ciudadano que accede a los servicios de la administración pública. También se ha dispuesto el cumplimiento de las políticas de publicidad y fortalecimiento de los canales de comunicación.

Es así que, atendiendo lo dispuesto en la Circular 002 de octubre de 2011, del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), se diseñó e implementó en la página web de la Entidad el registro de los derechos de petición, mediante el link “Consulte el estado de su PQR”. Esta herramienta se encuentra

en funcionamiento y permite consultar el estado de las peticiones, con base en el número de radicación.

De otra parte, con el propósito de hacer operativo el trámite de los derechos de petición en la Entidad, la Gerencia general expidió la Resolución 138 de 2012, por medio de la cual reglamentó el trámite interno de los derechos de petición en FONADE.