
 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

<b>TABLA DE APROBACIÓN</b>
<b>REVISÓ Y APROBÓ CAMBIO MENOR</b>
<b>Argemiro Unibio Ávila</b> Gerente Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional LAQA


CONTROL DE MODIFICACIONES			
VERSIÓN	FECHA	CAMBIO REALIZADO	SOLICITADO POR
01	2022-04-30	Cambio menor masivo debido a la migración de los documentos del Sistema Integrado de Gestión al nuevo Software GRC adquirido por la Entidad, generando un nuevo código, versión y fecha. No se realizan modificaciones en el cuerpo del documento, únicamente cambia de código MMI001 versión 05 con ultima vigencia 2020-07-16 a MGG-02 versión 01.	Gerente Grupo de Desarrollo Organizacional
02	2023-09-29	Cambio menor masivo debido a la inclusión del espacio "clasificación" en el encabezado del documento, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual de políticas de seguridad de la información M-RI- 06 para el rotulado y etiquetado de la información y la clasificación de activos de información.	Gerente Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional

## **INDICE**

<b>1</b>	<b>OBJETO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>TERMINOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>5.1</b>	<b>LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA.....</b>	<b>6</b>
<b>5.2</b>	<b>OBJETIVOS DE UN PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>5.3</b>	<b>TIPOS DE PROYECTOS .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>LA GERENCIA DURANTE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL CICLO DE LOS PROYECTOS .....</b>	<b>7</b>
<b>6.1</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS .....</b>	<b>9</b>
<b>6.2</b>	<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>9</b>

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

<b>6.3</b>	<b>ALCANCE DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.....</b>	<b>10</b>
<b>6.4</b>	<b>PERFIL DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>11</b>
6.4.1	CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE DE ENTERRITORIO .....	11
<b>6.5</b>	<b>LOS RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>11</b>
<b>6.6</b>	<b>ACTORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROYECTOS .....</b>	<b>12</b>
<b>6.7</b>	<b>COMPONENTES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS .....</b>	<b>12</b>
6.7.1	OBJETIVO GENERAL .....	12
6.7.2	BIENES O SERVICIOS OFRECIDOS .....	13
6.7.3	VENTAJAS.....	13
<b>6.8</b>	<b>ESTRUCTURA DE ENTERRITORIO Y SU ROL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS.....</b>	<b>14</b>
6.8.1	GERENCIA GENERAL .....	14
6.8.2	SUBGERENCIA TÉCNICA O SUBGERENCIA FINANCIERA .....	14
6.8.3	SUBGERENCIA DE CONTRATACIÓN.....	17
6.8.4	PROCESOS DE APOYO .....	18
<b>6.9</b>	<b>INSTANCIAS APROBATORIAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS .....</b>	<b>18</b>
6.9.1	EL COMITÉ DE NEGOCIOS .....	18
6.9.2	EL COMITÉ DE GERENCIA.....	19
6.9.3	LA JUNTA DIRECTIVA.....	19
<b>6.10</b>	<b>MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....</b>	<b>20</b>
6.10.1	METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO DE CONVENIOS – SEMÁFORO .....	20
6.10.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y ALERTAS SOBRE VENCIMIENTO DE CONTRATOS Y VIGENCIA DE PÓLIZAS Y DESEMBOLSOS .....	23
6.10.3	MONITOREO DE PROYECTOS .....	23
6.10.4	METODOLOGIA DE AUDITORIAS VISIBLES .....	24
6.10.5	COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS.....	25
<b>6.11</b>	<b>LA GERENCIA DE PROYECTOS QUE OFRECE ENTERRITORIO .....</b>	<b>25</b>
6.11.1	OBJETIVOS .....	26
6.11.2	LA GERENCIA DE PROYECTOS CONTRIBUYE .....	26
6.11.3	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS .....	26
6.11.4	INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA GERENCIA DE PROYECTOS.....	26
<b>6.12</b>	<b>POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS EN GERENCIA DE PROYECTOS .....</b>	<b>28</b>
6.12.1	AUTONOMÍA DE ENTERRITORIO EN LA ACTIVIDAD CONTRACTUAL .....	28
6.12.2	ANTICIPOS Y PAGOS POR ANTICIPADO .....	29
<b>7</b>	<b>LA GERENCIA DE PROYECTOS EN ENTERRITORIO.....</b>	<b>29</b>
<b>7.1</b>	<b>FASES Y DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS .....</b>	<b>29</b>
7.1.1	NEGOCIACIÓN DE CONVENIOS.....	29
7.1.2	PLANEACIÓN DEL CONVENIO.....	31
7.1.3	EJECUCIÓN DE CONVENIOS Y PROYECTOS .....	31
7.1.4	LIQUIDACIÓN DE CONVENIOS Y CONTRATOS.....	32
<b>7.2</b>	<b>GESTIÓN Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE CONVENIO.....</b>	<b>34</b>
7.2.2	EL GERENTE DE CONVENIO EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN.....	47
7.2.3	EL GERENTE DE CONVENIO EN LA ETAPA DE LIQUIDACIÓN .....	60
<b>7.3</b>	<b>RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL GERENTE DE CONVENIO .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 1 OBJETO

El Manual de Gerencia Integral de Proyectos se ha elaborado con el propósito de contar con un documento teórico-conceptual para que los colaboradores de la Entidad (Gerentes de convenios o contratos interadministrativos y apoyos), clientes, contratistas, como la comunidad, conozcan los mecanismos mediante los cuales, La Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio como Agencia Estatal de Desarrollo, adelanta su gestión para la ejecución de proyectos.

El Manual de Gerencia de Proyectos será de conocimiento público, y de manera especial se sensibilizará al interior de la organización. Funcionarios y colaboradores de la Entidad, que participen en la línea de Gerencia de Proyectos.

Todos los procedimientos que forman parte del presente documento se ajustan a la Ley y a la normatividad financiera y de contratación. Cualquier modificación a la misma, podría llevar a efectuar cambios sustanciales al Manual de Gerencia de Proyectos. En estos casos, se hará la revisión y modificaciones necesarias que incorporen los cambios en la normatividad vigente del País.

## 2 ALCANCE

El Manual de Gerencia de Proyectos se constituye en un instrumento para el cumplimiento de los objetivos de ENTerritorio enfocados a la Gerencia de Proyectos.

El Manual constituye una herramienta que permite al lector reconocer un marco teórico general de lo que es la Gerencia de Proyectos, para después introducirlo en la forma como ENTerritorio usa sus recursos para realizar Gerencia de Proyectos y describe puntualmente las labores que debe hacer un Gerente de convenio.


El Manual cuenta con el aporte de varios documentos que se han construido y que definen metodologías, políticas y procedimientos para hacer Gerencia de Proyectos en ENTerritorio. Estos son: Los manuales, procedimientos, instructivos, guías y formatos del Sistema de Gestión de la Calidad necesarios para hacer Gerencia de Proyectos, y documentos internos de las áreas que definen puntualmente pasos específicos que se deben adelantar para apoyar o realizar la Gerencia de Proyectos.

## 3 TERMINOLOGÍA

**Acta:** documento donde se describe los aspectos tratados en una reunión, dejando constancia de los compromisos y tareas pactadas e indicando el responsable de cada una de ellas.

**Acta de Entrega y Recibo Final:** documento mediante el cual el contratista hace entrega y ENTerritorio recibe a satisfacción los bienes, las obras, o los servicios objeto del contrato suscrito, soportado en el Vo.Bo. Dado por el interventor y/o supervisor de cada contrato.

**Acta de liquidación:** documento donde se establece la culminación del convenio y/o contrato y se deja constancia de los ajustes, revisiones, reconocimientos, acuerdos, conciliaciones y transacciones a que llegaren las partes, para poner fin al mismo y así declararse a paz y salvo. Será suscrito por el funcionario competente o por la persona a quien este delegue o apodere.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

**Acta de entrega de bienes y servicios al cliente:** documento mediante el cual ENTerritorio hace entrega a satisfacción al cliente de los bienes, obras o servicios objeto del convenio suscrito.

**Adición:** es el proceso por el cual, se agregan o incluyen recursos al convenio y/o contrato con el fin lograr el cumplimiento de su objeto. Se fundamenta en el análisis de la viabilidad y conveniencia; así como en la generación de soportes técnicos debidamente elaborados por el Contratista, confirmados y presentados por el interventor y avalados por la Gerencia; igualmente en la existencia de disponibilidad presupuestal.

**Anticipo:** recurso financiero público entregado por ENTerritorio al contratista, quien se obliga a destinarlo en forma exclusiva a la ejecución del contrato, de acuerdo con el programa de inversión aprobado por el contratante, bajo su supervisión y vigilancia, y de la interventoría.

**Aseguramiento de la calidad:** conjunto de actividades sistemáticas para garantizar la calidad y confiabilidad de un producto. Es una metodología mediante la cual se busca que un producto elaborado cumpla con el uso y los propósitos inicialmente definidos, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos (especificaciones), de forma tal que se pueda satisfacer la necesidad del cliente.

**Aspecto ambiental:** elementos de las actividades, productos o servicios de una organización o proyecto que pueden interactuar con el medio ambiente.

**Calidad:** totalidad de características de un producto que lo hacen apto para su uso o propósito y a su vez provee la aptitud para satisfacer unas necesidades muy explícitas. Se dimensiona teniendo en cuenta factores como: desempeño, facilidad de uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, afectación al medio ambiente, economía, estética.

**Conformidad:** término que indica que la calidad de un producto terminado se ciñe o rige por una norma específica. El producto cumple con la especificación prevista.


**Consortio:** asociación de dos o más personas naturales o jurídicas, las cuales presentan en forma conjunta una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que la conforman.

**Consultor:** persona natural o jurídica, que ejecuta un contrato de consultoría, es decir está encargado del desarrollo de un estudio, diseño o proyecto o un servicio técnico especializado.

**Contratista:** persona natural o jurídica que se vincula con una entidad contratante mediante la celebración de un contrato, cuya obligación es cumplir y ejecutar el objeto del mismo, el cual puede consistir en estudios, proyectos, suministros u obras. En la práctica es la persona natural o jurídica a quien se le ha adjudicado una convocatoria o concurso y con quien se celebra el respectivo contrato. Los consorcios y uniones temporales también pueden actuar como contratistas en la celebración de un contrato

**Contrato:** acto jurídico generador de obligaciones, previsto en el derecho privado o en disposiciones especiales, derivado del ejercicio de la voluntad, celebrado entre dos o más partes, el cual produce efectos jurídicos y económicos entre estas, comprometiéndolas al cumplimiento de las obligaciones derivadas del mismo.

Para ENTerritorio es el acuerdo celebrado entre la Entidad y el oferente seleccionado en la adjudicación de una convocatoria, concurso de mérito, invitación pública, etc., en el cual se fijan el

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

objeto contractual, los valores, cláusulas contractuales que rigen la naturaleza de los trabajos, derechos y obligaciones de las partes y los plazos para su legalización, perfeccionamiento, ejecución y liquidación.

**Cuenta de anticipo:** cuenta corriente a nombre del contrato que se abre en un banco legalmente establecido, en Colombia u otro país según se establezca en el contrato, con el valor total del anticipo que entrega ENTerritorio. Será titulada “Cuenta de Anticipo del Contrato No. \_\_\_\_ de \_\_\_\_”. Será manejada por el contratista reportando periódicamente dicho manejo al interventor y este a la Gerencia del proyecto.

Esta cuenta será independiente de las cuentas personales del contratista o el interventor, quienes deberán llevar un registro que demuestre inequívocamente el saldo y las partidas que lo conforman. Dicho registro deberá presentarse mensualmente a la Gerencia del proyecto con el extracto y conciliación bancaria, comprobantes de egreso y sus facturas, de conformidad con las normas señaladas en el Estatuto Tributario vigente. Los dineros del anticipo solo serán invertidos en la obra de acuerdo con el programa de inversiones el cual será elaborado por el contratista y entregado a la interventoría para evaluación y aprobación. En el evento que la mencionada cuenta genere rendimientos financieros, el contratista deberá consignar a nombre de ENTerritorio dichos valores.

**Etapas precontractual:** período anterior al surgimiento de un contrato. Va desde los procesos de planeación hasta la selección, es decir, desde el estudio de conveniencia y oportunidad hasta la adjudicación del contrato.

**Etapas contractual:** período que comprende desde la formalización del contrato hasta su ejecución, es decir, desde la suscripción del contrato hasta su recibo final y liquidación.

**Etapas postcontractual:** período que comprende la vida útil del bien o servicio terminado y entregado. En términos prácticos va desde entrega formal del objeto terminado a su operador o usuario hasta la culminación de la vida útil del mismo.


**Factura:** documento presentado por el contratista y aprobado por el interventor y/o supervisor para el pago, por parte de ENTerritorio, de los bienes o servicios derivados de la ejecución de un contrato, de acuerdo con la forma de pago pactada en el contrato. Su soporte para el trámite respectivo serán las actas de recibo parcial de obra o acta de liquidación.

**Gerente de convenio:** es un funcionario o contratista de prestación de servicios designado por ENTerritorio para coordinar, dirigir y ejecutar labores de orden técnico, administrativo, financiero y legal que le permitan a la entidad cumplir con los compromisos adquiridos con el cliente, en el desarrollo de un convenio en el cual se ejecutan proyectos o programas a partir de la suscripción de contratos derivados.

**Gestionar:** poner todo su empeño para el logro de las metas propuestas, sin perder de vista la misión y visión, institucional y el resultado particular del proyecto.

**Interventoría:** se entiende por interventoría el servicio prestado por un profesional especializado o empresa calificada para la supervisión, control de la ejecución y liquidación de un estudio, proyecto o construcción.

El Interventor es el Representante de la entidad contratante durante el desarrollo del proyecto (interventoría de proyectos). También lo es durante la etapa previa a la construcción, en la ejecución de obras y en la liquidación del contrato correspondiente (interventoría de obras).

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

**Proyecto:** conjunto ordenado de información sistemáticamente procesada, con objetivos claros, delimitados y coherentes, orientados a la generación de bienes y servicios, que satisfagan necesidades o aprovechen oportunidades, sobre la base de la optimización de recursos.

#### 4 REFERENCIAS

- [www. ENTerritorio.gov.co](http://www.ENTerritorio.gov.co)
- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo-FONADE y Centro de Estudios Colombianos-CEC, “Guía para la Gestión de Proyectos”, Bogotá, 2001.
- Circulares de la Gerencia General y resoluciones vigentes.
- Manual de Contratación de ENTerritorio
- Manual de Interventoría.
- Manuales, procedimientos, instructivos, guías, formatos del SGC.

#### 5 GENERALIDADES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

##### 5.1 LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

La constitución y las leyes le dan al Estado la función de intervenir en materia económica y social para brindarle a los ciudadanos servicios que son de naturaleza indelegable, y para proveer, directa o indirectamente, los bienes o servicios en los cuales los inversionistas privados no están lo suficientemente interesados en invertir.

Dentro de este contexto, el Estado, a través de planes y programas, actúa en sectores estratégicos o ejecuta inversiones tendientes a proveer de infraestructura básica a las regiones para promover su desarrollo a través de la inversión productiva. Los proyectos de orden regional y local están orientados fundamentalmente a atender las necesidades de la población carentes de determinados bienes o servicios.


Podemos decir entonces que un proyecto es un “Conjunto ordenado de información sistemáticamente procesada, con objetivos claros, delimitados y coherentes, orientado a la generación de bienes y servicios, que satisfagan necesidades o aprovechen oportunidades, sobre la base de la optimización de los recursos”.

##### 5.2 OBJETIVOS DE UN PROYECTO

Los proyectos son ante todo instrumentos que permiten racionalizar y materializar la inversión, al tiempo que cumplen con los siguientes objetivos:

**Solución de problemas:** los proyectos de inversión pública, y en especial aquellos de carácter local y regional, están orientados a dar respuestas efectivas a la solución de los problemas que aquejan a las comunidades.

**Mecanismo de concertación e instrumento para la gestión de recursos:** mediante los proyectos es posible dar coherencia a la programación de inversiones y a su respectiva ejecución presupuestal por parte de la administración pública. De igual forma, el proceso de formulación y evaluación de los proyectos posibilita viabilizar el proyecto y garantizar la ejecución de aquellos que tengan factibilidad en su desarrollo. Una vez viabilizados los proyectos, se determinará la canalización de recursos para

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

su ejecución. Estos recursos pueden provenir del presupuesto nacional, de entidades privadas o de organizaciones comunitarias, principalmente.

**Mecanismo de gestión y control:** los proyectos permiten afianzar los procesos de planificación y ejecución del presupuesto, al igual que racionalizan la aplicación y consecución de recursos. Los proyectos exigen el establecimiento de los mecanismos de seguimiento y control por parte de la administración, con el fin de monitorear su ejecución y operación y verificar el cumplimiento de los objetivos.

**Medio para fortalecer la planificación y la integración de programas y proyectos.** A través de una correcta aplicación de las metodologías de identificación formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión es posible lograr la integración de los mismos y de estos con los diferentes programas o planes sectoriales, en una localidad una región, un departamento.

### 5.3 TIPOS DE PROYECTOS

La administración pública debe identificar, formular, evaluar, ejecutar y operar una variada serie de proyectos acorde con la situación específica de la región. Estos proyectos se pueden reunir en cuatro grandes grupos.

**Proyectos de infraestructura.** Aquellos que tienen como objetivo generar condiciones, facilitar o promover el desarrollo socioeconómico local y regional; es decir, están orientados a favorecer o propiciar actividades productivas, y por lo tanto, generar efectos sobre otros agentes económicos que induzcan a la inversión. Como ejemplo de este tipo de proyectos tenemos: Proyectos de vías, electrificación, telefonía, distritos de riego, entre otros.

**Proyectos productivos.** Tienen como finalidad crear o incrementar la capacidad de transformación de insumos y materias primas, con el objeto de producir bienes destinados al mercado local, regional, nacional o exterior. Como ejemplo podemos citar: Proyectos agropecuarios de producción básica, proyectos agroindustriales, proyectos manufactureros e industriales y proyectos mineros, entre otros.


**Proyectos sociales.** Aquellos proyectos orientados a satisfacer necesidades en una comunidad de usuarios, mediante el aprovechamiento inmediato de los bienes y servicios producidos. Como ejemplo de este tipo de proyectos podemos citar: Proyectos de salud, recreación, educación y saneamiento básico, entre otros.

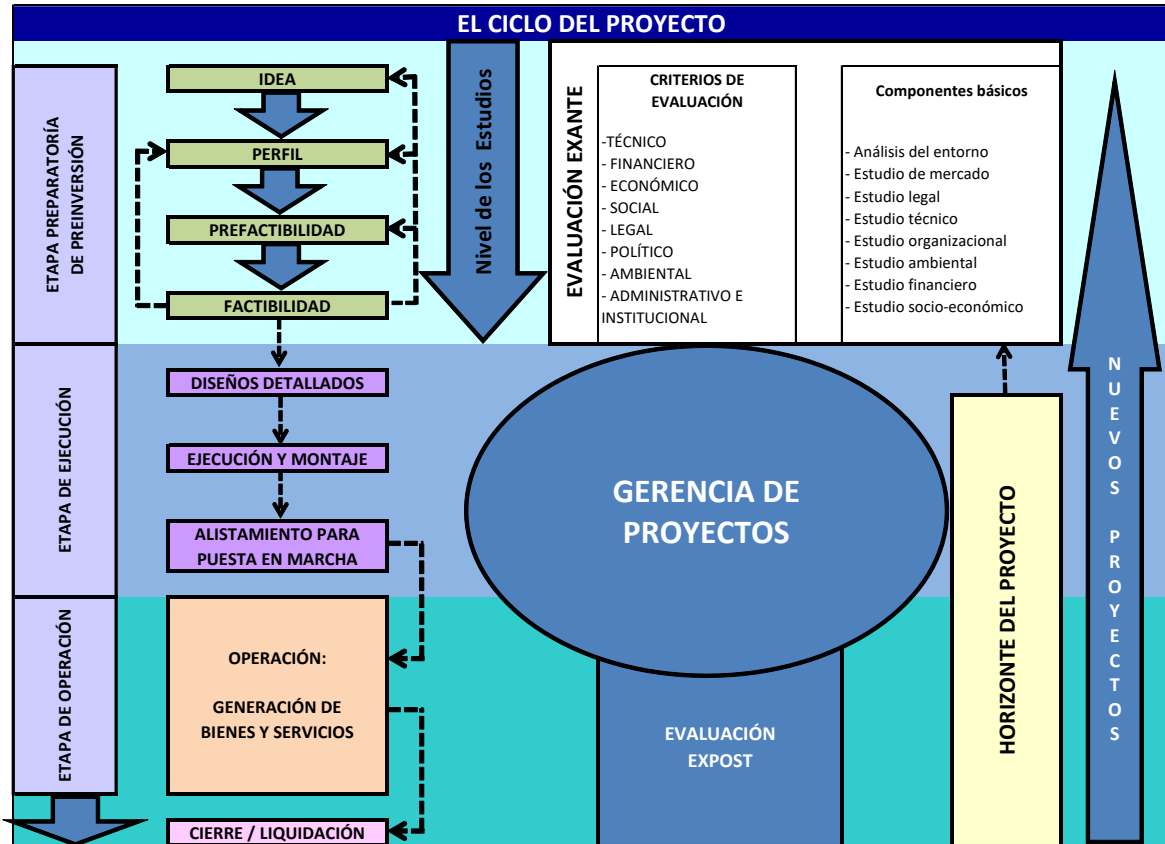
**Proyectos programa y estudios básicos.** Programas y estudios orientados a garantizar el apoyo requerido por los proyectos descritos anteriormente. Los proyectos programa tienden a fortalecer la capacidad para obtener beneficios para otros proyectos a través de acciones específicas como por ejemplo los procesos de capacitación, la alfabetización, educación ciudadana, entre otros.

La distinción de los proyectos aquí presentada es fundamental, por cuanto da elementos que permiten ofrecer un tratamiento diferencial en aspectos como la identificación y cuantificación de los beneficios, diferenciación de las etapas de ejecución y operación, y la aplicación de los distintos índices de evaluación para la toma de decisiones.

## 6 LA GERENCIA DURANTE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL CICLO DE LOS PROYECTOS

Un proyecto de inversión posee etapas bien diferenciadas que constituyen el ciclo del proyecto. Estas etapas son: La preparatoria o de pre-inversión, la de ejecución y puesta en marcha y la de operación y evaluación como se ilustra en el siguiente gráfico del ciclo del proyecto.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>




Fuente: Guía para la gestión de proyectos, FONADE, Centro de Estudios Colombianos, Bogotá, 2001

Una vez tomada la decisión de realizar el proyecto, luego de haber cumplido la etapa preparatoria o de pre-inversión, primera etapa del ciclo del proyecto, en la cual se diseña, evalúa y verifica que el proyecto es una solución adecuada y eficiente, se da paso a la segunda etapa, de ejecución, durante la cual se hacen las inversiones necesarias para instalar la capacidad operativa del proyecto.

Para la realización de esta segunda etapa, la entidad o ejecutora del proyecto (ministerio, departamento administrativo, establecimientos públicos, entes territoriales, entre otros), debe elaborar un plan de trabajo, organizar y asignar los recursos y realizar los procesos de dirección y gestión, con el fin de garantizar que el proyecto esté listo para que entre en operación (tercera etapa del ciclo del proyecto). Para alcanzar este objetivo, se requiere de un mecanismo eficaz de dirección y control como la "Gerencia de Proyectos". Una adecuada gerencia de proyecto debe garantizar el logro de éste, dentro de las restricciones técnicas de tiempo y costo, mediante la utilización eficiente de los recursos.

La Gerencia de Proyectos es un modelo de administración orientado a hacer el mejor uso de los recursos disponibles, mediante una metodología de trabajo y un esquema particular de organización, cuyo sistema de planificación, dirección y control, permite alcanzar con éxito los objetivos, metas y soluciones específicas establecidas en los proyectos, en consecuencia, la gerencia del proyecto se mide por los resultados obtenidos.



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 6.1 DEFINICIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

La línea de Gerencia de Proyectos de ENTerritorio ofrece a los sectores público y privado un servicio idóneo y bajo principios orientados a hacer el mejor uso de los recursos disponibles, para alcanzar exitosamente la ejecución de sus proyectos y la entrega oportuna de los resultados esperados.

La línea de Gerencia de Proyectos de ENTerritorio es congruente con todos los esquemas de Gerencia de Proyectos que se conocen, Y es en sí, un esquema moderno con elementos adicionales que le proporcionan eficiencia, economía, seguridad, desarrollo, impacto y soporte a los proyectos que ejecuta.

## 6.2 ANTECEDENTES

A lo largo de su existencia empresarial, ENTerritorio ha asumido el compromiso de coadyuvar en la cristalización de los grandes proyectos que han impulsado el desarrollo económico y social del País.

Fue en el año de 1968 en el marco del proceso de descentralización, desconcentración y transformación de la administración pública, cuando nació la idea de crear una entidad que bajo la forma jurídica de un establecimiento público, tuviera la facultad legal de apalancar con los recursos que se apropiaran del presupuesto nacional, de recursos de empréstitos externos o de cooperación internacional, la financiación de estudios preparatorios (prefactibilidad, factibilidad y diseño), demandados por los grandes proyectos de desarrollo que acometiera el país; es así como fue posible adelantar diferentes proyectos hidroeléctricos, viales, acueductos y alcantarillados, entre otros, los cuales se materializaron mediante la utilización de este esquema.


Mediante el Decreto 2168 de 1992, siendo un establecimiento público, se transforma en empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, que tendría por objeto ser agente en todo el ciclo de proyectos mediante instrumentos como la financiación, la coordinación y la administración o Gerencia de Proyectos de desarrollo.

Paralelamente la empresa fue dotada de mecanismos en la esfera económica y jurídica para que pudiera desarrollar su objeto social y competir en igualdad de condiciones con los similares del sector privado, por ello, el legislador la dota de instrumentos en materia presupuestal y contractual.

ENTerritorio a partir de esta transformación empieza a incursionar en el mercado con dos líneas de servicios, la administración de proyectos y la financiación de la fase preparatoria, pre-inversión, de proyectos de desarrollo. No obstante, la administración de proyectos fue sufriendo una transformación en sus primeros años, al pasar de una simple administración financiera de recursos para convertirse en una verdadera gerencia de proyectos, mecanismo mediante el cual la entidad asume bajo su cuenta y riesgo un proyecto de desarrollo o parte de él, de acuerdo con el alcance definido en el acuerdo contractual que lo originó.

A partir de una labor mancomunada entre las diversas entidades con quienes interactúa ENTerritorio, organismos de vigilancia y control, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, junto con su equipo jurídico y técnico, se logra consolidar la línea de servicio de la gerencia de proyectos y se precisan sus alcances de índole jurídico y presupuestal, es decir, lo relacionado con la contratación, a través de la figura jurídica de contrato o convenio interadministrativo, sus implicaciones presupuestales y la asunción de obligaciones entre las partes suscriptoras.

La Entidad, a partir de la expedición de los Decretos 288 y 289 de enero de 2004 reestructuró sus funciones y su planta de personal. De esta forma, concentró su actividad en la promoción, estructuración, gerencia, ejecución y evaluación de proyectos.

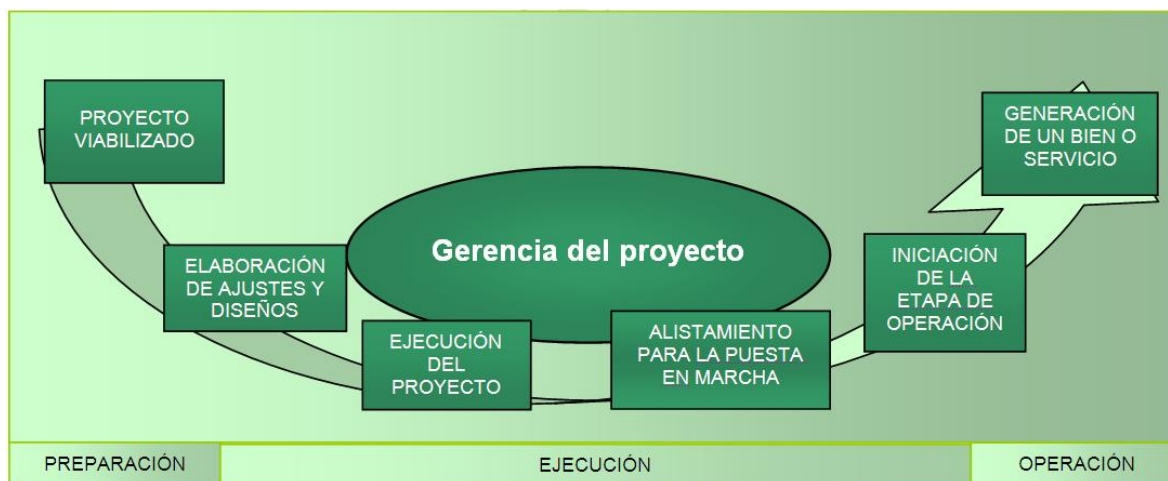
	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

En cumplimiento de las directrices del Gobierno Nacional, de racionalización de la banca de desarrollo, la Entidad suspendió las operaciones activas de crédito a partir de 2004. Es así como actualmente a través de sus líneas de Gerencia de Proyectos, Gerencia de Proyectos con Recursos Internacionales, Estructuración de Proyectos, Evaluación de Proyectos y Gestión de Proyectos ENTerritorio pone a disposición de entidades públicas y privadas su plataforma técnica, financiera, jurídica y administrativa para la materialización de las estrategias, objetivos y políticas sectoriales formulados por el Gobierno Nacional.

ENTerritorio se constituye en un Agente Estatal de Desarrollo, con una estructura adecuada para la ejecución de diferentes tipos de proyectos, los cuales son ejecutados eficientemente y de acuerdo con las necesidades propias de los mismos. De esta manera, ENTerritorio con el personal idóneo y su estructura organizacional, apoya la ejecución de recursos de las Entidades que demandan eficiencia y calidad en la ejecución de sus políticas.

### 6.3 ALCANCE DE LA GERENCIA DE PROYECTOS


Pese a que la Gerencia de Proyectos tiene un grado de participación mayor en la etapa de ejecución del mismo, en las etapas de preparación y liquidación también puede ejercerse la Gerencia de Proyectos. En el siguiente gráfico se aprecia que puede ejecutarse en cualquiera de sus etapas.



Fuente: Guía para la gestión de proyectos, FONADE, Centro de Estudios Colombianos, Bogotá, 2001

Para emprender una Gerencia de Proyectos completa, que comprende la preparación, ejecución y operación del proyecto, es necesario desarrollar las siguientes actividades principales:

1. Organizar, programar, coordinar y controlar los trabajos relacionados con el proyecto.
2. Realizar la actualización permanente del proyecto en los diseños, en las compras y en los ajustes que técnicamente se requieran.
3. Efectuar una adquisición oportuna de recursos y revisar los costos previstos para cada una de las actividades requeridas para la implementación y/o el montaje del proyecto.
4. Administrar y coordinar efectivamente el personal y actores vinculados a la implementación del proyecto.
5. Realizar los informes de avance y el informe de terminación de la ejecución del proyecto.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 6.4 PERFIL DE LOS CLIENTES

Todas las entidades que solicitan los servicios de ENTerritorio (clientes) para la ejecución de proyectos de desarrollo a través de la línea de Gerencia de Proyectos, están comprometidas con políticas que propenden por el desarrollo de proyectos de alto impacto social nacional o regional. Generalmente son entidades del orden nacional (ministerios o entidades descentralizadas del orden nacional) o entes territoriales (departamentos y municipios)<sup>1</sup>, que buscan en ENTerritorio un agente técnico especializado, y un soporte financiero y jurídico completo, para cumplir con los objetivos propuestos.

Las entidades deberán contar con los recursos para el cumplimiento de las políticas definidas individualmente o en conjunto con otras organizaciones. Estas políticas se verán reflejadas en proyectos de infraestructura, productivos, sociales o programas de apoyo a la comunidad.

### 6.4.1 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE DE ENTERRITORIO

El cliente que acude regularmente a ENTerritorio está representado en entidades públicas, del orden nacional, cuya actividad está comprometida en el desarrollo de las políticas y el plan de desarrollo del gobierno nacional. Estas entidades requieren la ejecución de recursos de inversión del presupuesto nacional y tienen la necesidad de ejecutar sus proyectos atendiendo las normas en materia presupuestal, o de acuerdo con la programación y aprobación de vigencias futuras.

Actualmente ENTerritorio puede cubrir necesidades, como las presentadas en los siguientes casos:


- Cuando se tiene un plan de inversiones ambicioso, pero no se quiere tener la carga operativa y administrativa de ejecutar una serie de proyectos, entonces se hace necesario encargar la definición de políticas públicas y las inversiones a través de una entidad que les garantice su ejecución en el tiempo previsto, con el presupuesto estimado y con los estándares de calidad acordados.
- No se cuenta al interior de la entidad, con la capacidad técnica para adelantar el proyecto y no están interesados en conformar un equipo temporal para ejecutar un proyecto.
- Si se requiere adelantar un proyecto que integra la ejecución de recursos de varias entidades.
- Porque tienen muchos proyectos y su capacidad de ejecución interna no da abasto y se apoyan temporalmente en otro ejecutor. Generalmente delegan los proyectos menos atractivos para ellos.
- Cuando el proyecto supone una gran cantidad de trabajo técnico u operativo y la entidad no está preparada para asumir esos picos de trabajo.
- Porque requieren de una entidad con la capacidad para planear, contratar y ejecutar con la suficiente experiencia y transparencia.

## 6.5 LOS RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Los recursos para la ejecución de los proyectos en los que ENTerritorio realiza la Gerencia de Proyectos, provienen de sus clientes, tales como entidades del orden nacional o territorial, interesadas en el desarrollo y ejecución de proyectos de inversión.<sup>2</sup> Existen también fuentes de recursos internacionales para la ejecución de proyectos, pero generalmente, estos se encuentran en cabeza de algún ministerio, responsable frente al organismo internacional.

<sup>1</sup> ENTerritorio puede incluso ejecutar recursos de organizaciones privadas, siempre y cuando tengan un componente social importante y generen impacto de desarrollo en la región.

<sup>2</sup> En algunos casos especiales, y por directrices dadas por el Gobierno Nacional, ENTerritorio ha participado en la financiación de proyectos con recursos de sus utilidades.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Los recursos que se reciben en virtud de la Gerencia de Proyectos se incorporan al presupuesto de ENTerritorio y se registran en los estados financieros como un aumento del activo con contrapartida en cuentas por pagar del pasivo. La principal razón por la que se realiza de esta manera es que ENTerritorio brinda un servicio de gerencia de proyectos ejecutando los recursos con responsabilidad de resultado y asumiendo el riesgo durante la ejecución del proyecto.

La diferencia fundamental entre la línea de negocio de Gerencia de Proyectos frente a otros esquemas como la Fiducia o la administración de recursos radica en la obligación de resultado que asume ENTerritorio con sus clientes, el manejo presupuestal y el valor agregado que imprime en la ejecución de los proyectos.

## 6.6 ACTORES QUE PARTICIPAN EN LOS PROYECTOS

Debe entenderse que la línea de servicio de Gerencia de Proyectos se cristaliza mediante la firma de convenios y que a su vez, un convenio es la formalización de un compromiso que contiene la ejecución de uno o varios proyectos.

Los proyectos a los que se hace referencia involucran diferentes actores que se pueden clasificar así:

**Actores directos:** son aquellos que están involucrados directamente mediante la suscripción de un convenio, es decir, el cliente; al igual que los interesados en la ejecución del proyecto (promotores), los que ponen a disposición los recursos para la ejecución del proyecto (financiadores), el responsable de la ejecución y gestión del proyecto (Gerente) y las entidades que apoyan técnicamente<sup>3</sup> por su naturaleza, el desarrollo de dicho proyecto (asesores técnicos).

**Actores proveedores:** una vez se establecen los compromisos para el desarrollo de un convenio, es necesario ejecutarlo con la participación de entidades privadas o públicas, especializadas en la ejecución de proyectos derivados del mismo. Los actores proveedores son entonces, las empresas contratadas por ENTerritorio para ejecutar los proyectos. Entre ellos se encuentran los que dan conceptos o realizan los estudios necesarios para la ejecución de los proyectos (consultores), los que trabajan directamente para entregar un bien o servicio (contratistas) y quienes ejercen labores de interventoría y/o supervisión para la obtención de los bienes y servicios que demanda la ejecución de un proyecto en particular.

**Actores facilitadores:** en desarrollo de los proyectos, es necesario recurrir a entidades de diferente índole, para la solicitud de permisos, licencias, aprobaciones o conceptos técnicos. Estas entidades se conocen como actores facilitadores y debe preverse su participación para la correcta ejecución de los proyectos.

**Usuarios:** son quienes reciben los bienes o servicios objeto de un proyecto.


## 6.7 COMPONENTES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

La Gerencia de Proyectos es la línea de servicio más especializada de ENTerritorio y se compone de diferentes elementos que se describen a continuación.

### 6.7.1 OBJETIVO GENERAL

La Gerencia de Proyectos de ENTerritorio contribuye a que las entidades dirijan sus mayores esfuerzos a la planeación y diseño de políticas propias de su función social, trasladando a

<sup>3</sup> Estas participan exclusivamente cuando el desarrollo del Convenio así lo requiere.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

ENTerritorio la gestión técnica, administrativa, jurídica y financiera para el desarrollo de sus programas y proyectos, garantizando el mejoramiento de sus indicadores de gestión.

ENTerritorio bajo el esquema de Gerencia de Proyectos puede canalizar recursos de diferentes fuentes, y manejar cada uno de estos con la independencia requerida. La Gerencia de Proyectos se puede aplicar a cualquiera de las fases del proyecto (preparatoria, de ejecución o de evaluación) o puede desarrollarse una actividad específica de alguna de ellas.

Es usual que los contratos de Gerencia de Proyectos que celebra ENTerritorio, se desarrollen a partir de la definición de subproyectos o gastos elegibles previamente definidos con el cliente. ENTerritorio orienta de esta manera sus esfuerzos ofreciendo una solución a la capacidad de gestión de los entes públicos.

### 6.7.2 BIENES O SERVICIOS OFRECIDOS

A continuación, se presenta una relación de los principales servicios ofrecidos por la Entidad:

- Revisión y ajuste de los proyectos
- Supervisión y seguimiento de contratos y proyectos.
- Acompañamiento técnico a los proyectos.
- Control y manejo de inversiones de recursos para el proyecto.
- Elaboración de reglas de participación, términos de referencia para los procesos de selección y contratación.
- Definición de criterios para preselección de proponentes.
- Logística y realización del proceso de selección.
- Evaluación jurídica, técnica y económica de ofertas.
- Selección y Adjudicación de ofertas.
- Celebración de Contratos.
- Seguimiento a la ejecución de contratos derivados.
- Tramite de Desembolsos.
- Presentación de informes de gestión
- Cierre y liquidación


### 6.7.3 VENTAJAS

Las principales ventajas que ofrece la Gerencia de Proyectos son:

1. Un equipo humano altamente calificado en aspectos técnicos, financieros y legales.
2. Optimización de los procedimientos de contratación, pagos y del flujo de caja del proyecto.
3. Seguimiento técnico a la ejecución del programa o proyecto.
4. Programación y ejecución adecuada de sus recursos.
5. Satisfacción frente a las expectativas y compromisos con la comunidad.
6. Articulación de recursos del sector público y el sector privado.

También es importante destacar que la Gerencia de Proyectos contribuye de manera directa al éxito de los proyectos porque:

1. Se conoce el proyecto antes de comenzar su implementación.
2. Identifica las responsabilidades y las asigna a quien mejor pueda atenderlas.
3. Programa y controla eficientemente el tiempo de ejecución del proyecto.
4. Persigue un menor costo del proyecto mediante la optimización de los recursos físicos, financieros y humanos, ajustándose al presupuesto inicial.
5. Permite identificar con suficiente anticipación los posibles problemas para la ejecución del proyecto, y, por lo tanto, diseñar e implementar la mejor forma de evitarlos y/o abordarlos.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

6. Permite planificar integralmente e interrelacionar diferentes proyectos, específicamente cuando se trata de proyectos derivados de la ejecución de un plan, programa, o subprograma, o proyectos de orden complementario.
7. Busca una mejor calidad técnica en los componentes del proyecto.

## **6.8 ESTRUCTURA DE ENTerritorio Y SU ROL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS**

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo ENTerritorio, cuenta con una estructura organizada que participa activamente en el ejercicio de la línea de servicio en Gerencia de Proyectos como se presenta a continuación.

### **6.8.1 GERENCIA GENERAL**

El Gerente General, es la autoridad encargada de “dirigir, vigilar, controlar y evaluar la ejecución y cumplimiento de los objetivos, funciones, políticas, planes y programas inherentes al objeto de la Empresa.”

Para cumplir con el normal desarrollo de la línea de Gerencia de Proyectos, la Gerencia General nombra, remueve y contrata a los servidores públicos de la Entidad, y dirige todas las políticas de administración de personal de conformidad con las normas vigentes. También crea y organiza, mediante acto administrativo, las áreas internas de trabajo, permanentes o transitorias, teniendo en cuenta la estructura, los planes y programas institucionales, encaminados al cumplimiento de los compromisos en Gerencia de Proyectos.

Es la Gerencia General, la responsable de “suscribir los actos, convenios y contratos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas, (...) y de dirigir y coordinar los procesos de contratación pública o privada para el desarrollo de su objeto social. La Gerencia General puede constituir apoderados para que representen al Fondo en asuntos judiciales o extrajudiciales.”

### **6.8.2 SUBGERENCIA TÉCNICA O SUBGERENCIA FINANCIERA**

La Subgerencia Técnica es la encargada del cumplimiento de la línea de servicio en Gerencia de Proyectos y propende por la eficacia de la gestión operativa en la administración y el control de los proyectos.


La subgerencia Financiera es la encargada de la Gerencia integral de los proyectos relacionados con la Estructuración y con la Evaluación de los proyectos.

Estas Subgerencias están encargadas del seguimiento técnico, administrativo, legal y financiero a la ejecución de los convenios y sus contratos derivados. Asimismo, debe realizar el proceso de liquidación de los contratos y convenios terminados. El seguimiento de la ejecución de los proyectos se realiza a través de mecanismos tales como: Informes de la interventoría que se contrate para los contratos derivados que requiere el proyecto, visitas de campo, comités técnicos, entre otros. Está conformada por un equipo de Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos. Cada uno de ellos está a cargo de diferentes actividades para la correcta ejecución y liquidación de los contratos y convenios.

#### **6.8.2.1 Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica**

Los Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica serán personas de amplia trayectoria en la ejecución de proyectos. Cumplirán las siguientes funciones generales:

1. Monitorear el proceso de planeación, ejecución y liquidación de los convenios.
2. Coordinar el grupo de Gerentes de convenios o contratos interadministrativos a su cargo.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

3. Verificar el cumplimiento de las metas establecidas en los convenios o contratos interadministrativos.
4. Efectuar seguimiento a la ejecución de los proyectos.
5. Dar asesoría y apoyo técnico a los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos.
6. Efectuar seguimiento para que ENTerritorio cumpla con los compromisos y obligaciones pactadas con sus clientes y proveedores.
7. Cuando se considere pertinente, hacer recomendaciones generales al Subgerente Técnico.
8. Asistir a los Comités Operativos o de seguimiento cuando así lo requiera el convenio.
9. Recomendar nuevos negocios a la Subgerencia Técnica, la Subgerencia financiera o Gerencia General.
10. .
11. Efectuar el acompañamiento necesario para las actividades y labores que demande el SGC, el SARO, el MECI y SCI.
12. Verificar que los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos efectúen el seguimiento y correcto procedimiento para la liquidación de los convenios a su cargo, y su respectiva contratación derivada.
13. Revisar que los convenios terminados ingresen oportunamente a la fase de liquidación.
14. Acompañar a los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos para adelantar el proceso de liquidación.
15. Asesorar a los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos en la comunicación con las demás instancias de la entidad para solucionar problemas asociados con la liquidación de contratos y convenios.
16. Coordinar con el Subgerente Técnico o con el Subgerente financiero los recursos y acciones para adelantar el proceso de liquidación.
17. Monitorear el proceso de cierre y cumplimiento de compromisos pos contractuales, con clientes y proveedores.


### **Gerente del convenio**

La Gerencia General designará a una persona como Gerente de uno o varios convenios o de la estructuración de un proyecto o negocio. La coordinación de los Gerentes convenios o contratos interadministrativos corresponderá a la Subgerencia Técnica o a la Subgerencia Financiera.

### **Perfil y requisitos**

Adicional a los requisitos básicos de contratación de personal, el Gerente de convenio deberá cumplir con el siguiente perfil y requisitos:

1. Tener conocimientos en materia de gestión y normatividad contractual.
2. Actitud de acatamiento respecto de las normas, reglamentos y procedimientos, sin perjuicio de las propuestas que pueda presentar sobre modificaciones o interpretaciones tendientes al mejoramiento continuo de los procesos.
3. Comportamiento innovador y creativo, compromiso, interdependencia constructiva para trabajar en equipo, comunicación efectiva, orientación hacia resultados,
4. Visión integral del proyecto y alto nivel de compromiso con sus metas y objetivos.
5. Seguridad en sí mismo, alta autoestima, madurez y control adecuado de sus emociones (alta inteligencia emocional).
6. Cultura de planeación, investigación y aplicación de nuevos conceptos y sistemas de administración y control y disposición hacia el cambio.
7. Excelentes valores y cualidades morales y éticas (líder, alta moral, altos niveles de energía y entusiasmo, analista, ecuánime, orientador, persuasivo, negociador, creativo, capacidad para resolver conflictos, capacidad de abstracción)

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Formación académica y experiencia profesional acorde con las labores y responsabilidades a desarrollar.

### Actividades Generales

Los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos cumplirán las siguientes actividades generales:

- Coordinar las actividades de las personas del equipo del o los convenios a su cargo para garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con clientes y proveedores.
- Atender los principales asuntos de los convenios y proyectos a su cargo en las etapas de planeación, ejecución y liquidación en la Gerencia de Proyectos.
- Atender los requerimientos de los Entes de Control y particulares
- Asistir a los comités de los cuales formen parte y efectuar las recomendaciones que permitan la oportuna ejecución de convenios y contratos.
- Informar a la Gerencia General sobre la ejecución de convenios y contratos.
- Asegurar el control presupuestal de los recursos de los convenios a su cargo.
- Velar por la correcta aplicación Manual de Supervisión e Interventoría.
- Desarrollar oportunamente la evaluación de proveedores.
- Desarrollar sus actividades acatando los procesos, procedimientos, registros e indicadores propios del SGC, SARO, MECI y SCI.
- Dar respuesta oportuna y efectiva a las quejas y reclamos asociados a los convenios, proyectos y contratos a su cargo.


La meta fundamental del Gerente de convenio es la de garantizar que, con su gestión, se logre el desarrollo del proyecto, dentro de los límites técnicos, el tiempo y los costos estimados, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles, y el cumplimiento de los demás compromisos y requisitos establecidos por el cliente y ENTerritorio.

### Actividades particulares

Las actividades particulares, que debe realizar el Gerente de convenio son:

- Ser el interlocutor permanente entre ENTerritorio, el cliente, los proveedores y partes interesadas en la ejecución de los proyectos, a través de comunicaciones, informes, guías y programación de visitas y demás medios requeridos.
- Ser el facilitador para la coordinación, acceso a la información, trámites, aprobaciones y demás gestiones que deba realizar el contratista y/o el interventor ante las entidades del estado, a nivel municipal, departamental, estatal o descentralizado, para el desarrollo de su objeto contractual.
- Conocer el proyecto o proyectos, en los aspectos presupuestal, técnico, administrativo, legal, ambiental, etc., antes del inicio de la ejecución, entendiendo claramente sus objetivos y alcance y estableciendo los ajustes que sean necesarios para lograr el mejor resultado.
- Conocer las fuentes de financiación y procedimientos y normas para la apropiación y giro de recursos.
- Hacer seguimiento permanente del desarrollo del proyecto o proyectos y de los contratos que lo ejecutan, desde la perspectiva técnica, financiera, administrativa, contractual, ambiental, etc.
- Evaluar permanentemente los recursos y costos de los proyectos para la toma de decisiones.
- Realizar informes de avance de los proyectos e informes de gestión del convenio.
- Estudiar y definir el equipo de trabajo para el desarrollo de los proyectos, de acuerdo con las condiciones del convenio.
- Elaborar el plan operativo inicial de los convenios, teniendo en cuenta el proyecto o conjunto de proyectos establecidos en el convenio. Posteriormente en el momento de tramitar las novedades



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

del convenio (prórrogas, adiciones, etc.) efectuará el balance de ejecución del plan operativo inicial y realizará el ajuste correspondiente frente a la situación derivada de la respectiva novedad contractual con el cliente.

10. El plan operativo inicial se deberá presentar, aprobar y suscribir en la primera reunión de comité operativo o de seguimiento; asimismo, los planes operativos ajustados por novedades al convenio deberán ser presentados, aprobados y suscritos en las reuniones de comité operativo o de seguimiento que corresponda.
11. Evaluar y actualizar permanente el proceso de gestión de la Gerencia en todos sus niveles e implementar los ajustes que técnicamente sean necesarios para garantizar el éxito de su gestión y de los proyectos.
12. Iniciar de manera oportuna el proceso de liquidación de los contratos derivados del convenio, de acuerdo con el procedimiento de liquidación de convenios las líneas misionales de ENTerritorio.
13. Iniciar de manera oportuna las tareas y acciones que permitan realizar la liquidación del convenio, de acuerdo con el procedimiento de liquidación de las líneas misionales de ENTerritorio.

En los estudios previos para la contratación del Gerente de Proyectos, se relacionan las acciones y actividades de este, en cada una de las Etapas de planeación, ejecución y liquidación de los convenios de Gerencia de Proyectos.

### **6.8.3 SUBGERENCIA DE CONTRATACIÓN**

Tiene a su cargo entre otras funciones, dirigir, coordinar y controlar la actividad precontractual que corresponda al giro ordinario de sus negocios y al funcionamiento de la entidad, cuenta con áreas de trabajo, que ejercen funciones independientes para llevar a cabo los procesos de selección y contratación de proyectos, así:


#### **Área de Estudios Previos**

En coordinación con el Gerente del convenio, realiza los trabajos previos propios de la etapa precontractual hasta la recepción de las ofertas y desarrolla entre otras las siguientes actividades:

- Revisión del Proyecto que se pretende ejecutar y formulación de las recomendaciones que correspondan.
- Recomendaciones para optimizar los recursos del convenio, procurando economías de escala al interior del proyecto y frente a las contrataciones requeridas para ejecutar los proyectos.
- Análisis de los riesgos de contrato. Entre otros se tendrán en la cuenta, factores climáticos, de orden público y diferencial cambiario. Será imperativo regular de manera expresa en las reglas de participación las soluciones para cada uno de estos riesgos, de forma que no se genere el pago de mayores valores por parte de los clientes de ENTerritorio.
- Análisis sobre la forma de pago y su correspondencia con el valor al que se pretende contratar.
- Verificación de la existencia y calidad de estudios, licencias y permisos.
- Revisión de las condiciones y precios del mercado. Para el efecto, se tendrá en cuenta los costos y valores existentes en el lugar del cumplimiento de la prestación y las condiciones de pago que propuestas a los oferentes.
- Elaboración de las reglas de participación con criterios claros, objetivos, justos y completos; emitir aclaraciones y/o adendas a los pliegos y recibir las propuestas.

#### **Área de Procesos de Selección**

Encargado de evaluar las propuestas presentadas por los participantes en los procesos de selección. Una vez se hace todo el proceso de evaluación de las propuestas, el Área recomienda a

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

la Gerencia General o a su delegado, suscribir el contrato de acuerdo con las condiciones señaladas en el pliego de condiciones.

La evaluación de las propuestas se realiza teniendo en la cuenta criterios de evaluación (técnica, jurídica, económica). En la evaluación jurídico-técnica, se verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos en las reglas de participación y de los parámetros y requerimientos establecidos para adelantar el proyecto; también la idoneidad del personal y la legalidad de la propuesta. El área de Procesos de Selección determina si los proponentes cumplen con todos los requisitos solicitados (elementos jurídicos y técnicos) y se procede a efectuar la evaluación económica de las propuestas, la cual se realiza el día programado mediante audiencia pública de apertura del sobre económico, en donde se establece, la aceptación de una propuesta mediante el esquema que se haya establecido en los respectivos pliegos acorde con esquema de selección del cual se trate.

#### **6.8.4 PROCESOS DE APOYO**

Por otra parte, la línea de Gerencia de Proyectos requiere de un soporte permanente de todas las áreas de la Entidad, quienes tienen un impacto directo sobre los tiempos de respuesta y organización para cumplir con los objetivos propuestos en cada uno de los proyectos. En general se cumplen dos tipos de funciones que acompañan la línea: las funciones de apoyo, que corresponden al soporte administrativo y financiero (insumos, personal, tecnología, pagaduría, desembolsos, contabilidad y trading) y las funciones misionales de soporte en las que la Subgerencia de Contratación juega un papel de acompañamiento permanente para la ejecución de los proyectos.

Cada convenio y proyecto en ENTerritorio, cuenta con la asesoría de un abogado que acompaña el convenio desde la legalización del mismo hasta su liquidación, pasando por la ejecución, mediante la participación y apoyo a la gestión de las áreas que intervienen. A su vez, acompaña al Gerente del convenio durante todo el desarrollo de este y de sus proyectos.

#### **6.9 INSTANCIAS APROBATORIAS EN LA GERENCIA DE PROYECTOS**


La Gerencia de Proyectos en su complejidad, requiere de instancias que definan el curso que deberán seguir los convenios, estableciendo parámetros para la ejecución de uno o varios proyectos que requieran de decisiones conjuntas en diferentes materias.

##### **6.9.1 EL COMITÉ DE NEGOCIOS**

El Comité de Negocios será el ente que apoyará a la Gerencia General, y recomendará la celebración de convenios para atender la línea de negocio de Gerencia de Proyectos.

El Comité de Negocios cumple entre otras las siguientes funciones:

1. Asesorar a la Gerencia General con relación a la celebración de convenios con entidades estatales, contratos con particulares para la celebración de contratos o convenios con sus clientes.
2. Efectuar un análisis de las obligaciones que podría asumir ENTerritorio frente a las entidades y personas contratantes. Con este fin la Subgerencia Técnica efectuará, con el apoyo de las demás áreas de la Entidad, una ponencia detallada ante el Comité de Negocios.
3. Hacer las recomendaciones que sean necesarias para lograr la mayor eficiencia técnica, administrativa, jurídica y financiera para la ejecución de los convenios y contratos.
4. Recibir información sobre la ejecución de los convenios, en particular cuando se requieran tramitar adiciones y/o prórrogas a los convenios.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Recomendar la incorporación de cláusulas en convenios y contratos que permitan ejecutar los proyectos en forma oportuna y adecuada. Entre otras estipulaciones se tendrá en cuenta el alcance de las obligaciones de los comités que se determinen en los convenios, la debida atención de los pagos, el establecimiento de reglamentos operativos y las formalidades para los pagos, entre otras.

El Comité de Negocios está conformado por el Gerente General y los cuatro subgerentes de la entidad y sus recomendaciones y conceptos se adoptarán y expedirán por consenso entre sus miembros, mediante la suscripción del acta respectiva.

La secretaría técnica del Comité de Negocios estará a cargo del servidor público designado por la Gerencia General.

### **6.9.2 EL COMITÉ DE GERENCIA**

Desde este Comité se proponen y dictan las políticas dirigidas a determinar la estructura u organización de la Entidad, que impacta de manera directa la gestión para la ejecución de los proyectos. El Comité de Gerencia siempre buscará la mejor solución para el buen desempeño de ENTerritorio en la Gerencia de Proyectos, y será decisión de sus miembros la que defina la posición a seguir.

El Comité de Gerencia estará conformado por el Gerente General, quien actuará como Presidente del Comité, el Subgerente Administrativo, quien actuará como Secretario del mismo, el Subgerente Técnico, el Subgerente Financiero, el Subgerente de Contratación, el Asesor de Control Interno y el Asesor Jurídico de la Entidad.

### **6.9.3 LA JUNTA DIRECTIVA**


La Junta Directiva del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo ENTerritorio, está integrada por cuatro (4) miembros: El Director del Departamento Nacional de Planeación; el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, quien podrá delegar en el Viceministro de Turismo; El Subdirector del Departamento Nacional de Planeación; un delegado del Presidente de la República. El Gerente General de ENTERRITORIO asiste con voz, pero sin voto.

Las sesiones de la Junta Directiva serán presididas por el Director del Departamento Nacional de Planeación o en ausencia de éste por el Subdirector. Actuará como Secretario de la Junta Directiva el Asesor Jurídico de ENTerritorio, o quien haga sus veces.

Las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva están determinadas en el artículo 5 del decreto 288 de 2004 además de las establecidas en el artículo 90 de la Ley 489 de 1998.

La Junta Directiva fija las políticas generales de la entidad, establece las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo y aprueba el presupuesto anual de la entidad. Estas funciones determinarán el marco general en el que ENTerritorio podrá suscribir convenios y participar de nuevos negocios en Gerencia de Proyectos. De la misma manera, y en los casos que se requiera, será la Junta Directiva la encargada de aprobar los proyectos que se adelanten con los recursos de las utilidades de la Entidad.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> EL CONPES podrá definir de manera especial, el destino de los recursos de las utilidades de la Entidad. Así, definirá si estos deben entregarse al Tesoro Nacional ó podrán utilizarse para la ejecución de nuevos proyectos de desarrollo.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 6.10 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

### 6.10.1 METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO DE CONVENIOS – SEMÁFORO

En el marco del Plan Estratégico Institucional 2011-2014, se concibió medir a la Entidad en la variable “Oportunidad”. El objetivo principal es mejorar el nivel de satisfacción del cliente a través de la oportunidad y calidad en la prestación del servicio. Para lograrlo se adoptó la metodología de Semáforo.


El principal antecedente para la implementación de esta metodología fue la Encuesta de Satisfacción del Cliente del año 2011, en la cual se evidenció un bajo nivel de oportunidad y tiempos de respuesta y una baja articulación entre las áreas para atender las necesidades del cliente.

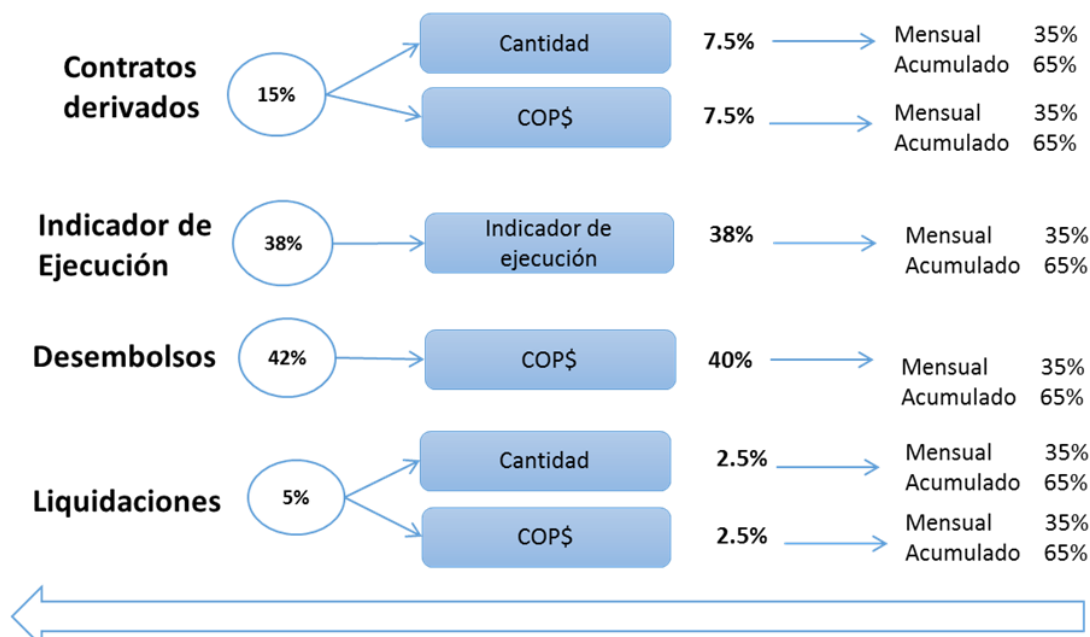
Con el fin de fortalecer el seguimiento de la ejecución de los proyectos en sus diferentes etapas, se definieron cuatro factores de evaluación y cada uno de ellos tiene un peso porcentual para poder obtener un indicador general de avance por convenio; los factores se definieron teniendo en cuenta el ciclo de vida de los proyectos en ENTerritorio. Con el fin de mejorar la articulación entre las Áreas, ellas serán las responsables de procurar por el cumplimiento de sus metas en el factor de evaluación respectivo y de reportar los resultados en las periodicidades establecidas.

Indicador	Porcentaje	Área que reporta
<b>Contratos Derivados</b>	15%	Subgerencia de Contratación Cantidad – Gestión Contractual COP\$ - Fondo de ejecución de proyectos
<b>Ejecución Física</b>	38%	Subgerencia Técnica y áreas misionales Subgerencia Financiera
<b>Desembolsos</b>	42%	Subgerencia financiera – Fondo de ejecución de proyectos
<b>Liquidaciones</b>	5%	Subgerencia de Contratación - Liquidaciones

**Tabla No. 01** Pesos Factores de Evaluación y Áreas responsables del reporte

Cada factor de evaluación se descompone en indicadores que se alimentan por una o dos formas de medición (cantidad y monto-COP\$) que corresponden con datos de cumplimiento mensual y acumulado.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>




**Gráfico No. 01** Composición de Factores de Evaluación y periodicidad de la evaluación

Al ponderar cada uno de los indicadores, resultará un indicador general que será el que muestre el avance total del convenio durante el mes evaluado. De esta manera un porcentaje igual o mayor al 80% tendrá un semáforo de color verde. Si el avance de cumplimiento reportado es igual o mayor al 60% y menor al 80% el semáforo será color amarillo. Finalmente, si el convenio tiene un cumplimiento inferior al 60% el semáforo será color rojo e indicará en dónde se están presentando las dificultades. Dado que en ENTerritorio no existía un antecedente de medición en la oportunidad de ejecución, en junio de 2012 se realizó un diagnóstico inicial para poder tener una línea de base con el fin de poder iniciar la medición; de esta forma cada gerente de convenio presentó al equipo directivo la información general, contratos, desembolsos, liquidaciones, dificultades, amenazas y necesidades de apoyo para cada uno de sus convenios. A partir de lo anterior, la metodología contempla tres fases: 1) Planeación, 2) Seguimiento y generación de alertas y 3) Toma de acciones.

#### 1) Planeación

Al inicio de cada año, los gerentes de convenio proyectan metas mensuales (teniendo en cuenta los datos acumulados del convenio, el plan operativo y los compromisos con el cliente) para cada uno de los indicadores durante la vigencia que corresponda y éstas son avaladas por los gerentes de unidad y aprobados por el Comité de Gerencia en el marco del ejercicio de planeación estratégica que realiza anualmente la Entidad. Los gerentes de convenio deben proyectar sus metas y éstas deben ser validadas con el gerente de unidad previo a la jornada de planeación estratégica, donde se presentarán las metas consolidadas y sólo se revisarán las metas detalladas de los convenios que el Equipo Directivo considere conveniente.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

En el caso en que un convenio no presente metas en alguno de los indicadores (como consecuencia del ciclo del proyecto en el que se encuentre), los indicadores en los que sí se haya proyectado meta se re-ponderarán proporcionalmente a los pesos inicialmente establecidos en la Tabla No. 1.

### 2) Seguimiento y generación de alertas

Con el fin de generar alertas tempranas el Fondo de ejecución de proyectos envía semanalmente un correo con los avances en los indicadores de contratos derivados COP y desembolsos de forma que los gerentes de unidad y de convenio tienen conocimiento sobre cómo va el cumplimiento de sus metas previo al cierre del mes.


Por otro lado, en aras del seguimiento al cumplimiento de las metas, cada una de las áreas responsables reporta mensualmente los resultados del indicador, desde la Gerencia General o la Subgerencia Técnica se envía correos mensuales con los resultados consolidados de todos los indicadores.

Adicionalmente, se realizan jornadas trimestrales en las cuales los gerentes de unidad y de convenio exponen los principales logros, dificultades, amenazas y necesidades de apoyo para el cumplimiento de las metas de sus convenios. Con el propósito de lograr una jornada más efectiva, la Gerencia General o la Subgerencia Técnica envían a los asistentes la metodología que se utilizará en la jornada, así como las plantillas que deben utilizar para las presentaciones. Al finalizar la jornada se tendrá un acta de Comité de Gerencia en la cual se relacionen las principales conclusiones y compromisos y de la jornada.

En la jornada de seguimiento semestral, de acuerdo con la dinámica de los proyectos, se podrá realizar un ajuste en las metas planeadas inicialmente. Para realizar el ajuste, los gerentes de convenio y de unidad deben radicar en la Subgerencia Técnica o Financiera (según la unidad que corresponda) un memorando en el formato *FAP322 Plantilla memorando* que incluya la justificación por la cual se solicita el ajuste y una tabla que contenga las metas iniciales y las metas ajustadas propuestas para aprobación del Subgerente correspondiente. El ajuste solicitado se debe presentar en la jornada de seguimiento semestral con el fin de analizar el impacto en las metas consolidadas para la Entidad. Una vez la solicitud de ajuste es aprobada, el Subgerente Técnico o Financiero le enviará un correo a la Gerencia General informando el ajuste con el fin de que se modifique la meta en el archivo. Es importante mencionar que las metas sólo se podrán ajustar hasta una vez en el año siempre que el Gerente General así lo apruebe.

### 3) Toma de acciones

Después de recibir el correo mensual con los resultados consolidados de todos los indicadores para cada uno de los convenios, el Subgerente Técnico o Financiero (según corresponda) citará a comité de seguimiento a los gerentes de los convenios con los cumplimientos acumulados más bajos y que se encuentran en estado crítico. De esta forma el gerente de convenio (acompañado por el gerente de unidad correspondiente) presentará ante el comité el estado de su convenio con base en el cumplimiento de las metas planeadas, el comité analizará la situación y conjuntamente definirán las acciones que se implementarán para lograr ponerse al día con las metas programadas.


	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Las acciones y los compromisos de este comité quedarán consignados en un acta de reunión interna en el formato *FAP300 Acta de reunión interna* y serán informados al profesional de seguimiento de la Gerencia General. El seguimiento de estas acciones y compromisos lo realizará el profesional de seguimiento de la subgerencia que corresponda (Técnica o Financiera) y de igual forma se le informará al profesional de seguimiento de la Gerencia General mediante correo electrónico.

### **6.10.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y ALERTAS SOBRE VENCIMIENTO DE CONTRATOS Y VIGENCIA DE PÓLIZAS Y DESEMBOLSOS**

#### **6.10.3 MONITOREO DE PROYECTOS**

- El esquema de monitoreo de proyectos es un esquema preventivo que tiene como propósito generar alertas tempranas que indiquen la necesidad de adoptar acciones que permitan a ENTerritorio dar cumplimiento a los objetivos del proyecto. En este sentido es una herramienta exclusivamente de uso interno, como parte de los mecanismos de autocontrol.
- El número de visitas a realizar a cada proyecto se debe determinar en consideración del estado y avance de los mismos, pudiéndose realizar incluso visitas en la etapa de liquidación de los contratos si las necesidades de la Entidad así ameritan. La programación y aprobación de visitas es responsabilidad del(os) supervisor(es) de monitoreo del área de Planeación y Gestión de Riesgos.
- Se debe establecer dentro del esquema, el visitar los proyectos que desarrolla ENTerritorio en cualquier sitio del territorio nacional, teniendo en cuenta los siguientes criterios:
  - Las visitas deben ser previamente notificadas y coordinadas con el gerente del convenio y el supervisor del proyecto y/o contrato; sin ser indispensable su asistencia a las mismas.
  - Para los proyectos cuya ejecución es responsabilidad del Ente Territorial deben coordinarse las visitas con dichas entidades y validar el cumplimiento por parte de las mismas, según las obligaciones previstas en los contratos y/o convenios suscritos con ENTerritorio.
- Es responsabilidad de los interventores y ejecutores (contratista o ente territorial) atender las visitas programadas de monitoreo, por ENTerritorio, y de los Supervisores de Proyecto y Gerentes de Convenio apoyar la programación y notificación de las visitas, emitir sus observaciones al informe preliminar si hubieran a lugar, dar respuesta a las informes finales y gestionar las acciones que correspondan en conjunto con el supervisor y ejecutor del proyecto para garantizar el cumplimiento del objeto del mismo.
- Es responsabilidad de los Gerentes de Convenio y/o Supervisores de Proyecto proporcionar la información necesaria para conformar las bases de datos de proyectos que permitan la priorización y programación de los ciclos de visitas de monitoreo, así mismo, debe disponer en forma oportuna y ordenada la documentación necesaria en los sistemas de información y de gestión documental implementados en ENTerritorio que permitan consolidar la información necesaria para su verificación previa a la ejecución de la visita por parte del Equipo Ejecutor de Monitoreo.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Las Gerencias de Áreas y de Convenio de la Subgerencia Técnica deben apoyar los procesos de difusión y notificación del esquema de monitoreo y de la programación de los ciclos de visita a sus equipos de trabajo, al supervisor, interventor y ejecutor del proyecto.
- Cuando por circunstancias excepcionales o de contingencia, atribuibles a la ejecución del proyecto, o por condiciones de acceso o seguridad no sea posible adelantar la visita en la fecha programada el Gerente de Convenio y/o Supervisor de Proyecto debe realizar la notificación correspondiente al(os) supervisor(es) de monitoreo del Área de Planeación y Gestión de Riesgos preferiblemente con un plazo no inferior a dos (2) días hábiles, exceptuando cuando las condiciones no lo permitan. Igualmente, en los casos que no sea posible ejecutar la visita por parte del Equipo Ejecutor de Monitoreo en la fecha programada, estas deben notificar la situación al supervisor(es) de Monitoreo del Área de Planeación y Gestión de Riesgos, y a los actores involucrados en la visita.
- Es responsabilidad de las Gerencias de Área de la Subgerencia Técnica efectuar seguimiento al cumplimiento por parte de los Gerentes de Convenio a las respuestas a los informes de visita y a la gestión de acciones que se requieran y su correspondiente cumplimiento, con el apoyo de sus gestores de calidad y/o de riesgos.
- La priorización de visitas se debe realizar teniendo en cuenta los resultados del tablero gerencial, el cual califica a los convenios según colorimetría (rojo, amarillo y verde) según el cumplimiento de las metas definidas para cada mes, igualmente se tendrá en cuenta el estado de ejecución del contrato, avance, calificación en visitas anteriores y según las necesidades o requerimientos de la entidad.
- Los informes en original suscritos por las firmas de monitoreo y seguimiento serán transferidos a la carpeta del contrato de la firma de monitoreo y seguimiento.


Consolidar la información de las alertas emitidas sobre los proyectos visitados.

#### 6.10.4 METODOLOGIA DE AUDITORIAS VISIBLES

Las Auditorias Visibles constituyen una herramienta de control social y participación ciudadana, que permite a la ciudadanía, el seguimiento a la ejecución de los proyectos en tiempo real, en tres momentos específicos, inicio, seguimiento y entrega.

- Durante la etapa de negociación ENTerritorio ofrecerá a su potencial cliente la posibilidad de incorporar a la ejecución de sus proyectos, la metodología de auditoria visible como mecanismo de control social. Para tal efecto el costeo incluirá los profesionales necesarios para el desarrollo de esta actividad.
- Durante la etapa de ejecución de los convenios o contratos de gerencia de proyectos se podrá incorporar la metodología de auditoria visible como mecanismo de control social entorno a los proyectos.
- La metodología está orientada al acompañamiento y seguimiento permanente de los proyectos a través de veedurías ciudadanas, a fin de lograr la satisfacción del cliente y de los beneficiarios finales.
- Esta metodología podrá ser utilizada por el gerente de convenio que así lo requiera, para lo cual deberá atender el procedimiento y formatos establecidos.



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

### 6.10.5 COMITÉ DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

- El Comité de implementación de proyectos tiene como objetivo de determinar acciones inmediatas de carácter preventivo o correctivo sobre proyectos/convenios, que por determinados criterios de selección se establezca que requieren de atención y solución a situaciones específicas que se detecten durante su ejecución, todo ello a través de una instancia de seguimiento y decisión, en la que se presente y analice su situación actual, sea crítica o destacable y genere líneas y políticas generales para la Entidad.

El Comité de Implementación, cumple entre otras las siguientes funciones:

- a) Identificar y analizar las causas que motivan la situación del convenio/proyecto que sea presentado a Comité de Implementación de Proyectos.
- b) Proponer oportunamente alternativas de solución a problemas críticos que presente el convenio/proyecto presentado a Comité de Implementación de Proyectos.
- c) Articular los representantes de las diferentes áreas misionales y de apoyo, de nivel directivo, para tomar decisiones conjuntas, generando el compromiso que le corresponda o le compete cada una, según sea la solución planteada para cada caso.
- d) Visualizar y analizar las alarmas que se presenten sobre situaciones de riesgo inminente en la ejecución de convenios/proyectos, buscando evitarlos o minimizarlos en el futuro inmediato.
- e) Mantener seguimiento constante a los proyectos estratégicos cuyos indicadores aportan alto porcentaje para los resultados esperados por la Entidad.
- f) Realizar gestión del conocimiento al destacar convenios/proyectos cuyo comportamiento aporten fortalezas y aprendizajes dados sus avances o resultados.


### 6.11 LA GERENCIA DE PROYECTOS QUE OFRECE ENTerritorio

Gerencia de proyectos: “La gerencia de proyectos es un modelo relativamente reciente, orientado a hacer el mejor uso de los recursos disponibles, mediante una metodología de trabajo y un esquema particular de organización, cuyo sistema de planificación, dirección y control, permite alcanzar con éxito los objetivos, metas y soluciones específicas de un proyecto”.

La naturaleza, el alcance, los diferentes tipos de proyectos y su grado de avance respecto del ciclo del proyectos, no hacen posible aplicar un modelo estándar e inflexible de gerencia de proyectos; en tal sentido si bien se cuenta con un modelo guía, este debe adaptarse sin que se desconfigure su alcance general, teniendo en cuenta entre otros los siguientes factores:

- El tipo de proyecto.
- La etapa del ciclo del proyecto
- El tamaño y la localización del proyecto.
- La tecnología asociada con el proyecto
- Los agentes que participan en su ejecución de forma directa e indirecta.
- La naturaleza y origen de su financiamiento
- La duración estimada de la ejecución del proyecto

Alcance de la Gerencia de Proyectos. La gerencia del proyecto varía en su alcance general respecto de la combinación y grado de esfuerzo para atender aspectos de orden técnico, administrativo, operativo, legal y presupuestal, que posibiliten planear y ejecutar tareas y actividades que permitan alcanzar los objetivos y metas de un proyecto. Lo anterior significa que la canasta de recursos

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

humanos, técnicos y logísticos requeridos para gerenciar un proyecto está en función del alcance que se haya definido.

En general el alcance de la gerencia está asociado con:

1. El tipo de proyecto y su etapa de desarrollo.
2. la revisión y estado de la socialización realizada o que sea necesaria para ejecutar el proyecto.
3. El balance de su estado y la necesidad de redefinir, actualizar o ajustar algunos de sus componentes.
4. El balance de las actividades y localización y complejidad del trabajo de campo que se requiera para ejecutar el proyecto.
5. Los objetivos del proyecto y el perfil del cliente.
6. La fuente recursos asociados con la naturaleza y tipo de proyecto.
7. Las instancias y actores que participaran el desarrollo y ejecución del proyecto.
8. El usuario, destinatario y/o beneficiario de los bienes y servicios derivados de la ejecución del proyecto.

#### **6.11.1 OBJETIVOS**

La línea de negocio de gerencia de proyectos persigue entre otros los siguientes objetivos:

- Lograr la calidad técnica del proyecto.
- Ejecutar el proyecto dentro del presupuesto definido.
- Ejecutar el proyecto dentro del plazo previsto.
- Coordinar con los agentes que participan de la ejecución.
- Asegurar la puesta en marcha y operación.

#### **6.11.2 LA GERENCIA DE PROYECTOS CONTRIBUYE**

La gerencia de proyectos es un modelo dinámico, que les permite a los gerentes, promotores y ejecutores de los proyectos:


- Identificar y asignar responsabilidades.
- Programar y controlar eficientemente el tiempo
- Optimizar el uso de los recursos.
- Planificar e interrelacionar diferentes proyectos.
- Mejorar la calidad técnica.
- Implementar esquemas de coordinación entre gerentes, inversionistas y operadores.

#### **6.11.3 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS**

El modelo de Gerencia de Proyectos se fundamenta en el abordaje y cumplimiento integral de 4 principios básicos:

- Lograr la cantidad de bienes y servicios previstos en el proyecto
- Alcanzar los mejores índices de calidad de los bienes y servicios.
- Generar y /o adquirir los bienes y servicios a un costo razonable en función del mercado.
- Que el cliente y/o los usuarios puedan disponer oportunamente de los bienes y servicios derivados del proyecto.


#### **6.11.4 INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA GERENCIA DE PROYECTOS**

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

El modelo general de gerencia de proyectos dispone de una serie de herramientas, que deben utilizarse de manera integral, orientadas a normalizar los procesos de planeación, ejecución y cierre o liquidación de los compromisos adquiridos con clientes y proveedores:

- La mesas de trabajo (ENTerritorio – cliente), las cuales deben disponer de sus respectivos registros y memorias.
- Plan operativo; para la ejecución del objeto del convenio, al igual que sus respectivas actualizaciones en función de las novedades formales del convenio (prórrogas, adiciones, suspensiones, adhesiones, entre otras)
- Actas de Comité Operativo o de seguimiento, debidamente suscritas por las partes.
- Actas de las reuniones de seguimiento. (ENTerritorio - cliente)
- Actas de los Comités Técnicos, derivados de la ejecución de contratos derivados.
- Informes de gestión para los clientes.
- Registros y soportes de entrega y/o de solicitud de información a clientes y proveedores.
- Fichas de control de cumplimiento de obligaciones contraídas por las partes.
- Convenio con sus respectivas novedades
- Trabajo de campo – memorias – registros fotográficos.
- Informes de visitas de campo.
- Informes de interventoría y/o supervisión de los contratos derivados.
- Actas de recibo de bienes y servicios de ENTerritorio a sus proveedores.
- Actas de entrega de bienes y servicios de ENTerritorio al cliente
- Formatos de evaluación de proveedores.
- Veeduría Ciudadana.
- Mecanismos y esquemas de coordinación interinstitucional.

Para atender la línea de negocio de gerencia de proyectos, según sea su alcance y tipo de proyectos, ENTERRITORIO conforma equipos de trabajo liderados por un Gerente de convenio especializado, y el personal de apoyo requerido.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 6.12 POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS EN GERENCIA DE PROYECTOS


### 6.12.1 AUTONOMÍA DE ENTERRITORIO EN LA ACTIVIDAD CONTRACTUAL

En desarrollo de los convenios de Gerencia de proyectos, para la celebración de los contratos requeridos para cumplir con su objeto, ENTerritorio actúa con plena autonomía, frente a sus clientes, y sus procesos de selección y contratación se fundamentan en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad contenidos en el artículo 209 de la Constitución Política y en las normas que rigen la contratación pública.

En desarrollo del principio de transparencia, ENTerritorio ha determinado:

1. Contar con áreas de trabajo como: Área de Estudios Previos, área de Procesos de Selección, área de Contratación y Legalización y área de Ejecución y Liquidación, las cuales cumplen sus funciones en forma independiente de las entidades que contratan a ENTerritorio.
2. La escogencia de los contratistas se efectuará siempre a través de procesos públicos (salvo en los casos señalados en las normas que rigen la contratación pública, respecto de las consideraciones para realizar contratación directa).
3. La elaboración de las reglas de participación para la selección de contratistas se basa en criterios claros, objetivos, justos y completos.
4. Celebración de audiencias públicas para la aclaración de las reglas de participación, y determinación del orden de legibilidad y audiencias de rendición de cuentas con la comunidad, en los proyectos de gran envergadura e impacto social.
5. Propiciar espacios para adelantar acciones en aras de permitir el control ciudadano en la ejecución de los proyectos.
6. Adopción de las causales de inhabilidad e incompatibilidad para contratar y para presentar ofertas en los procesos de selección que adelante la entidad, contempladas en la Constitución Política y en la Ley.
7. Con el propósito de cumplir con la estrategia de lucha contra la corrupción se ha venido desarrollando e implementando un modelo de declaración ética para los funcionarios y contratistas al servicio de la entidad, para fortalecer la integridad en los procesos de contratación, a través del cual los diferentes actores se comprometen a proceder con total transparencia, objetividad, equidad, honestidad y eficiencia.
8. El establecimiento en el proceso de selección objetiva, de dos fases de evaluación, una clasificatoria donde se califican los requisitos jurídicos y técnicos, y otra económica.
9. En ENTerritorio se siguen directrices de comportamiento frente al cumplimiento de la normatividad vigente, a la ocurrencia de conflictos de interés, a las relaciones con clientes y proveedores, al uso de información privilegiada y la implementación de controles conducentes a evitar que la Entidad sea utilizada para el ocultamiento, manejo, financiamiento o aprovechamiento de bienes o servicios procedentes de actividades delictivas, las cuales se ciñen no solo a los principios rectores consignados en la Constitución Política, sino a los principios de: ejemplo, lealtad, calidad, honestidad, responsabilidad social, productividad y competitividad.
10. Establecimiento de interventoría independiente de carácter administrativo, técnico, presupuestal y legal, todas ellas con la finalidad de verificar el cumplimiento del compromiso contractual y de las leyes, decretos y normas que le apliquen al contratista una vez suscribe el contrato con ENTerritorio.

Estas directrices incorporan principios éticos de general aceptación que orientan esta actuación como base fundamental de la imagen de empresa sólida y confiable, acorde con el compromiso en calidad de servidores públicos.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 6.12.2 ANTICIPOS Y PAGOS POR ANTICIPADO

Será responsabilidad de los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos y del área de Estudios Previos, adelantar los análisis que se requieran para establecer la conveniencia y/o necesidad de conceder anticipos y/o pagos anticipados en todos los contratos que celebre ENTerritorio, así como las condiciones de su manejo conjunto con el interventor. Tal estudio o justificación deberá constar por escrito y formar parte integral del estudio previo requerido para adelantar el proceso de selección y/o de contratación.

## 7 LA GERENCIA DE PROYECTOS EN ENTERRITORIO

### 7.1 FASES Y DESARROLLO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS


En ENTERRITORIO la Gerencia de un convenio se realiza en 4 fases fundamentales, a saber: negociación, planeación, ejecución y cierre y liquidación.

No.	FASE	DESCRIPCIÓN
1.	<b>Fase de Negociación</b>	<i>Se adelantan las acciones que permitan determinar la viabilidad y conveniencia del negocio, se surte el proceso de negociación establecido, y se culmina con la suscripción del acuerdo contractual y/o convenio.</i>
2.	<b>Fase de Planeación del negocio</b>	<i>Se revisan y acotan los requerimientos técnicos, logísticos, se establecen metas, se acotan los entregables, se revisa el rol de entidades participantes, acciones que concluyen con la elaboración y aprobación del plan operativo.</i>
3.	<b>Fase de Ejecución del convenio</b>	<i>Se adelantan los procesos de selección y contratación requeridos para dar cumplimiento al objeto del convenio, se efectúa seguimiento a la ejecución de los contratos, se entrega al cliente los diferentes bienes y servicios objeto del convenio, se monitorea el cumplimiento de los compromisos contractuales y al alcance contemplado en el plan operativo del convenio.</i>
4.	<b>Fase de Liquidación del convenio</b>	<i>Se adelanta el proceso de liquidación de la contratación derivada y finalmente se elabora el informe de termino que permita el cierre y la liquidación del convenio y/o contrato suscrito con el cliente.</i>

#### 7.1.1 NEGOCIACIÓN DE CONVENIOS

En la fase de negociación que adelanta ENTerritorio, se busca garantizar que la firma del convenio permita un resultado en el que ambas partes obtengan el mayor beneficio. Mediante el proceso de negociación, se busca promover en el mercado objetivo la importancia y conveniencia de optimizar los mecanismos de aplicación de las normas de contratación, utilizando para ello la capacidad técnica, administrativa, legal y operativa de ENTerritorio, minimizando con ello el grado de esfuerzo y gestión interno de cada uno de nuestros clientes.

En el proceso de negociación se adelantará la gestión que sea necesaria para disponer y analizar la información que aporte el cliente, que permita tener claridad sobre aspectos tales como:

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Localización geográfica del o los proyectos a ejecutar, y del alcance del trabajo de campo que debe realizar el equipo de base de ENTerritorio.
- Número y tipología de procesos de selección requeridos para seleccionar y contratar los proveedores de bienes y servicios.
- Número de contratos derivados a suscribir, ejecutar y liquidar.
- Número y tipología de proyectos a ejecutar en desarrollo del objeto del convenio.
- Volumen de pagos estimado durante la ejecución del convenio.
- Número (periodicidad) de informes de gestión que ENTerritorio debe presentarle al cliente.
- Plazo de ejecución del convenio.
- Tamaño y perfil del equipo de base que requiere ENTerritorio para ejecutar el objeto del convenio.
- Porcentaje de Imprevistos.
- Nivel de riesgo.
- Número, perfil y Rol de las entidades vinculadas de manera directa a la ejecución del o los proyectos.
- Fuente de los recursos para la ejecución del o los proyectos.

Con esta información se hace la presentación formal al Comité de Negocios para su aprobación y preparación de la propuesta, para entregarle al cliente, en la cual se acotan aspectos tales como:


- Objeto y alcance del convenio.
- Obligaciones de las partes involucradas.
- Actividades inherentes a la ejecución del convenio (pagos, contratos, personal necesario).
- Costo de la gerencia del convenio.
- Plazo de ejecución del convenio.
- Forma de pago.
- Periodicidad de los informes de gestión e informes adicionales.
- Estado actual de los proyectos.
- Borrador de minuta del convenio.
- Conformación del Comité Operativo o de seguimiento

Una vez dadas las condiciones de la negociación y precisadas las voluntades de las partes, se procede a la suscripción del convenio.

Para garantizar la suscripción de los convenios y/o contratos de la Gerencia de Proyectos, se debe tener en cuenta las siguientes instrucciones:

La elaboración de todo convenio a suscribirse por ENTerritorio con cualquier entidad del Estado o particular, debe solicitarse oficialmente por la Subgerencia Técnica a la Subgerencia de Contratación mediante documento que debe acompañarse con:

- Copia o certificación o extracto del acta del Comité de Negocios en la que conste la recomendación a la Gerencia General para la suscripción del convenio respectivo.
- Copia de la propuesta presentada por ENTerritorio.
- Copia de los documentos de existencia y representación legal de la(s) entidad(es) contratante(s).
- Original o copia del certificado de disponibilidad presupuestal que garantice los recursos para la suscripción del convenio y/o certificación de la autorización de vigencias Futuras.
- Documentos de soporte técnico.
- Documentos aportados por el cliente para la suscripción del convenio.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

### 7.1.2 PLANEACIÓN DEL CONVENIO

La planeación del convenio en la Gerencia de Proyectos es la fase previa a la ejecución del convenio y es el momento en el que se establecen los parámetros que permitan al Gerente de convenio adelantar su gestión.

Los pasos que se siguen para realizar la planeación del convenio o contrato interadministrativo son los siguientes:


1. El Gerente General y/o el Subgerente Técnico analizan el perfil de las personas requeridas para el equipo de trabajo necesario para la ejecución del convenio y sus respectivos proyectos.
2. La Gerencia General, la Subgerencia Técnica o la Gerencia de Unidad efectúa las delegaciones correspondientes para la representación de ENTerritorio ante los Comités Operativos o de seguimiento.
3. El profesional designado como Gerente, hace una presentación formal al Comité Operativo o de seguimiento con relación a los procedimientos que se seguirán para la Gerencia del convenio y los procedimientos en materia de procesos de selección, pagos, informes, desembolsos con cargo al convenio y el plan operativo inicial, con el fin de que sea aprobado y suscrito. Esta actividad deberá quedar registrada en el acta del comité operativo o de seguimiento y deberá conservar la metodología del reglamento estándar del Comité Operativo.
4. El coordinador del área de Ejecución y Liquidación, el Gerente de convenio y de requerirse con el apoyo del área de Estudios Previos verifican los prerrequisitos negociados con el cliente para el inicio contractual del convenio. Para ello, se deben consultar los documentos técnicos entre los que se encuentran los diseños, estudios, licencias, permisos y documentos jurídicos entre otros.
5. El cliente debe aportar la información requerida para que el Gerente de convenio elabore el plan operativo y lo lleve a consideración del Comité Operativo o de seguimiento para su revisión y aprobación, tanto el plan operativo inicial como el ajustado producto de las novedades del convenio

El Gerente para la elaboración del plan operativo inicial deberá tener en cuenta entre otros los siguientes aspectos:

1. Seguimiento y verificación del proceso de legalización del convenio.
2. Revisión de alcance del proyecto o los proyectos y soportes del convenio.
3. Labores de coordinación interinstitucional.
4. Elaboración de reglamento de Comité Operativo.
5. Suscripción del acta de inicio (cuando aplique)
6. Visitas de campo (cuando aplique).
7. Los cinco componentes establecidos en el plan operativo, diligenciamiento de ficha de documentos externos del convenio.
8. Distribución de los recursos del convenio en los rubros presupuestales (internos de ENTerritorio)
9. Una vez aprobado el plan operativo inicial por las partes intervinientes, el Gerente del convenio elaborará el respectivo plan de compras y realizará la gestión para el ingreso de recursos.

### 7.1.3 EJECUCIÓN DE CONVENIOS Y PROYECTOS

En esta etapa hay una constante participación de toda la organización y el Gerente de convenio o contrato interadministrativo se convierte en el interlocutor con: clientes, proveedores y áreas de la Entidad. El objetivo de la etapa de ejecución de convenios y proyectos es darle alcance a los compromisos pactados y planeados con el cliente, a través del equipo de trabajo destinado para ello. A continuación, se presentan algunas de las actividades, que desarrolla el Gerente en la etapa de ejecución.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

1. Examina el plan operativo del convenio e identifica las necesidades de contratación que permitan su Implementación.
2. Realiza el acopio y análisis de la información previa y realizará la revisión del alcance de los proyectos (interacción con el cliente) que se requiere para adelantar los procesos de selección y contratación, de conformidad con la naturaleza de los bienes y servicios que ENTerritorio deba proveer y atendiendo el estatuto de contratación pública.
3. Coordina con la Subgerencia de Contratación, todos los procesos precontractuales y realiza el seguimiento y monitoreo a los procesos de selección y contratación, que permitan la vinculación efectiva de los proveedores. Así mismo realiza el seguimiento al proceso de legalización de contratos derivados.
4. Adelanta con el apoyo de la interventoría o la supervisión, el seguimiento a cada uno de los contratos que suscriba ENTerritorio, con el objeto de verificar el cabal cumplimiento de los mismos. Gestión y trámite de procesos asociados con novedades del convenio y de los contratos derivados.
5. Ajusta el plan operativo (Novedades del convenio: prórrogas, adiciones, entre otras), en el caso de que la dinámica de ejecución del convenio lo requiera.
6. Realiza visitas de campo (Aplican en cualquier etapa de la ejecución y dependen de las características y complejidad de los proyectos a ejecutar).
7. Efectúa reuniones de Comité Operativo o de seguimiento con la periodicidad establecida en el convenio y elabora de manera oportuna la respectiva acta para que sea suscrita por las partes.
8. Elabora el informe de gestión con base en el seguimiento realizado y lo presenta al coordinador de Ejecución y Liquidación, antes de su remisión formal al cliente.
9. Realiza gestión y seguimiento a las obligaciones establecidas en el convenio para garantizar el cumplimiento de todos y cada uno de los contratos derivados (informes de supervisión, interventoría, revisión de informes, etc.).
10. Actualiza y controla la ejecución presupuestal del convenio, por proyecto, y/o por rubro. Desembolsos con cargo directo al convenio.
11. Asiste a reuniones con interventores y/o supervisores de contratos derivados, cuando se requiera.
12. Coordina la actualización de los aplicativos e instrumentos de seguimiento del convenio y de los contratos derivados, diseñados para tal fin.
13. Recibe formalmente a los proveedores y de acuerdo con los procedimientos establecidos por ENTERRITORIO, los bienes y/o servicios contratados.
14. Entrega formalmente al cliente y a terceros los bienes y servicios objeto del convenio.
15. Verifica el cumplimiento del objeto del convenio para proceder al cierre y liquidación del mismo.


#### **7.1.4 LIQUIDACIÓN DE CONVENIOS Y CONTRATOS**

El Gerente de convenio deberá asegurar que a medida que se terminen cada uno de los convenios y contratos derivados se adelanten las actividades que posibiliten la liquidación oportuna de los mismos de conformidad con los procedimientos establecidos para tal fin, atendiendo los términos legales y/o contractuales.

##### **Liquidación de la contratación derivada**

A continuación, se dan unas pautas generales de los requisitos y soportes más relevantes para realizar el proceso de cierre y liquidación de contratos derivados; al respecto será el tipo de contrato el que determine en particular la tipología de soportes y requisitos requeridos; así por ejemplo los soportes requeridos para liquidar un contrato de prestación de servicios profesionales distan de los requeridos para liquidar de un contrato de obra.



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Una vez finalizado el contrato se realizará una revisión general con el fin de verificar la existencia de documentos de soporte:

1. Ejecución presupuestal.
2. Soportes de legalización de prórrogas, adiciones, suspensiones.
3. Balance económico del contrato.
4. Soportes de carácter presupuestal y documentación cuando se presentan variaciones de productos a las inicialmente contratados.
5. Actas de recibo parcial de producto (Bienes y servicios).
6. Acta de recibo final de producto (Bienes y servicios).
7. Paz y salvos (cuando aplique)
8. Soportes de entrega de informes finales cuando aplique (por Ej.: documentos técnicos, planos, etc.).
9. Soporte de reintegro de rendimientos financieros del anticipo (consignación o carta del banco). Cuando aplique.
10. Verificación del cumplimiento de aportes al sistema de seguridad social.
11. Soporte de cierre cuenta bancaria donde se manejó el anticipo – Cuando Aplique
12. Documentación de soporte de entrega de Bienes por parte de ENTerritorio al cliente y eventualmente a un tercero.
13. Suscripción y/o modificación de garantías postcontractuales debidamente aprobadas por ENTerritorio.
14. Verificación de la información general del contrato contenida en el sistema de contratación, antes de iniciar formalmente el proceso de cierre y liquidación.
15. Para contratos suscritos con personas jurídicas verificar si se requiere actualizar información asociada con el representante legal que suscribirá el acta de liquidación.
16. Verificar dirección de correspondencia, teléfonos y correo electrónico del proveedor.


Durante el proceso de liquidación de la contratación derivada, el Gerente deberá adelantar gestiones con el área de Contabilidad y Presupuesto, y realizar el monitoreo y gestión del proceso hasta verificar y soportar el cumplimiento de obligaciones postcontractuales (pagos a proveedores, reintegro de recursos no ejecutados al convenio marco, entre otros) de cada uno de los contratos y una vez realizadas adelantar las gestiones de archivo y transferencia documental.

### **Liquidación del convenio marco**

Una vez finalizado el plazo de ejecución del convenio de Gerencia de Proyectos, el Gerente de convenio deberá asegurar que se adelanten las actividades que posibiliten la liquidación oportuna del mismo de conformidad con los procedimientos establecidos para tal fin, atendiendo los términos legales y/o contractuales.

El Gerente del convenio realizará una revisión general con el fin de verificar la existencia de documentos de soportes tales como:

1. Balance económico del convenio.
2. Conciliación contable del convenio (labor que deberá adelantarse con la suficiente anticipación al vencimiento del convenio, con el fin de garantizar mayor oportunidad en el cierre contable)
3. Cierre del portafolio de inversión
4. Soportes de entrega de bienes y servicios al cliente.
5. Destino del saldo no ejecutado, según las condiciones estipuladas en el convenio y el resultado de la ejecución del mismo.
6. Información básica para realizar los reintegros de saldos a que haya lugar (según fuente de origen).

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

7. Informe del supervisor del convenio (cuando aplique).
8. Informe consolidado de pagos con cargo directo al convenio especificando el concepto de los mismos (cuando aplique).
9. Informe General de ejecución de la contratación derivada (cuadro resumen con la información básica de la ejecución de los contratos derivados y soportes liquidación contratación derivada).
10. Verificación del cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones contractuales
11. Informe de término del convenio - ITC.
12. Verificación de la información general del convenio contenida en el sistema de contratación, antes de iniciar formalmente el proceso de cierre y liquidación.
13. Verificar si se requiere actualizar información asociada con el representante legal que suscribirá el acta de liquidación por parte del cliente.
14. Verificar dirección de correspondencia, teléfonos y correo electrónico del cliente.

Durante el proceso de liquidación del convenio, el Gerente deberá adelantar gestiones con el área de Contabilidad y Presupuesto, y realizar el monitoreo y gestión del proceso hasta verificar y soportar el cumplimiento de obligaciones postcontractuales tales como reintegro de recursos no ejecutados según fuente de origen (envío de soportes a los interesados), cierre de cuentas bancarias, verificación del cierre y archivo, entre otros.


## 7.2 GESTIÓN Y RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE CONVENIO

La Gerencia de Proyectos, implica la ejecución e interacción de acciones combinadas de carácter, técnico, administrativo, operativo, legal y financiero, cuyo alcance está en función de la etapa de ejecución del convenio y en particular de cada uno de los proyectos establecido en el plan operativo y sus respectivos contratos.


Para cumplir con este alcance, el Gerente de convenio deberá realizar una serie de actividades apoyándose en las diferentes áreas de trabajo. En algunos casos el Gerente de convenio deberá entregar los insumos para que las diferentes áreas procesen la información y en otros casos deberá ser el responsable de dicho proceso. En todos los casos siempre deberá hacer el acompañamiento a cada uno de los procesos que se adelanten al interior de cada área, de manera tal que tenga el suficiente conocimiento de los avances técnicos, financieros, y jurídicos del proyecto o proyectos a su cargo, en el ejercicio de la Gerencia de Proyectos y para suministrar la información que el cliente o un interesado solicite.

A continuación, se describen las actividades generales, que debe desarrollar un Gerente de convenio, relacionada en orden cronológico según la Etapa de Gerencia a la que corresponde esa actividad. También se presentan los insumos que se requieren para realizar la actividad y los actores que participan en cada una de ellas.


Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
<b>PLANEACIÓN</b>	Verificar el proceso de legalización, revisión del objeto y alcance del convenio junto con sus documentos de soporte, de	Convenio suscrito por las partes, propuesta presentada al cliente, certificado de Disponibilidad Presupuestal, documentos de soporte del	Sugerencia de Contratación, Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación y	Cliente	Claridad técnica, financiera, legal y presupuestal (obligaciones de las partes, y forma de cobro de la gerencia, periodicidad de los informes de gestión, productos finales),

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>


Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
	requerirse efectuar visitas previas o trabajos de campo.	convenio, garantías (cuando aplique) y registro presupuestal	Subgerente Técnico		participación de actores o entidades vinculadas al convenio, convenio legalizado, requisitos para suscribir el acta de inicio.
	Realizar reunión con el cliente para instalar el Comité Operativo o de seguimiento y presentación del reglamento.	Resultado revisión preliminar, propuesta del reglamento del Comité Operativo, lineamientos, políticas, manuales y procedimientos de ENTERRITORIO.	Abogado del convenio, coordinador de Ejecución y Liquidación, Subgerente Técnico y Gerente de convenios	Cliente	Reglamento ajustado y aprobado, insumos adicionales para la elaboración del plan operativo.
	Elaborar del plan operativo	Convenio, documentos Técnicos aportados por el cliente	Coordinador y/o Subgerente Técnico y Gerente de convenios	Cliente y Supervisor del convenio	Plan Operativo, elaborado (en todos sus componentes), aprobado por ENTERRITORIO y el cliente, con sus respectivos documentos de soporte.
	Elaborar el plan de adquisiciones.	Convenio, documentos técnicos, plan operativo	Subgerencia de Contratación, Gerente de convenios y Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación	N.A	Plan de compras del convenio
	Gestionar el ingreso de recursos	Convenio, cuenta de cobro, carta de envío del requerimiento al cliente	Gerente de convenio y áreas Contabilidad y Presupuesto, y Pagaduría.	Cliente	Verificación ingreso de recursos, mediante el soporte de consignación o transferencia efectuada por el cliente, Identificando cuantías y posibles retenciones efectuadas por el cliente.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>


Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
<b>EJECUCIÓN</b>	Priorizar los procesos de selección y contratación de acuerdo con el plan operativo y alcance del convenio.	Documentos técnicos aportados por el cliente, plan operativo, plan de compras, verificación de respaldo presupuestal	Áreas: Estudios Previos, Contabilidad y Presupuesto, Evaluación y Contratación y Legalización	Cliente	Estudio de precios de mercado, revisión de proyectos, reglas de participación, propuestas, Informes de Evaluación.
	Efectuar acopio, revisión integral y organización de soportes para realizar los procesos de selección y contratación, requeridos para el cumplimiento del objeto del convenio	Fichas técnicas, licencias, permisos, presupuestos, diseños, resultados de visitas de campo, y demás documentos de soporte.	Gerente de convenios.	Cliente e interesados en el proyecto	Soportes completos para realizar estudios de precios de mercado requeridos, y borradores de reglas de participación
	Monitorear al proceso de selección y contratación	reglas de participación, audiencias, observaciones de los oferentes a los pliegos, informes de evaluación, documentos de adjudicación, minutas de contratos, legalización de los contratos.	Subgerencia de Contratación.	Oferentes.	Propender por el cumplimiento de los requisitos técnicos, de los cronogramas, y obligaciones adquiridas con el cliente y contratos debidamente Legalizados
	Realizar seguimiento a la ejecución del objeto de los contratos.	Pliego de condiciones, Contratos con sus respectivas novedades, garantías, actas de inicio, resultado del trabajo de campo, informes de la interventoría, informes del contratista, manual de interventoría,	Subgerencia de Contratación, Subgerente Técnico, Gerente de convenios y Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación.	Contratistas, interventor y otras entidades vinculadas al proyecto	Avales de los informes, actas de recibo parcial de productos, actas de recibo final de productos finales, novedades de los contratos, soportes de ejecución de las obligaciones del contratista.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>


Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
		Guía de aplicación de criterios de diseño, desarrollo y control de equipos de seguimiento y medición.			
	Efectuar gestión presupuestal de los convenios	Convenio, plan operativo, plan de compras, distribución interna de rubros presupuestales, conciliaciones preliminares de los convenios.	Área Contabilidad y Presupuesto, Subgerente Técnico y Subgerencia de Contratación.	Cliente y supervisor de los convenios.	Reportes saldos por comprometer, nivel de compromiso recursos, existencia de recursos en la caja, desembolsos, cuentas por cobrar a clientes, cuentas por pagar a proveedores, conciliaciones definitivas de los convenios.
	Elaborar Informes de gestión Internos.	Convenio, contratos derivados, resultado del trabajo de campo, informes de la interventoría, informes de los contratistas, reuniones, informes de gestión entregados a los clientes.	Gerente de convenios, Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación y/o Subgerente Técnico.	Cliente y supervisor de los convenios.	Informes para aprobación del supervisor, Coordinador de Ejecución y/o Liquidación y/o Subgerente Técnico.
	Hacer visitas de campo para efectuar el seguimiento y verificar ejecución parcial y final de objeto de los contratos.	Contratos, cronograma de trabajo, informes de interventoría y/o supervisión.	Gerente de convenios, Subgerente Técnico y Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación.	Contratistas, Interventor y otras entidades vinculadas al proyecto	Informes de visita, recepción parcial de bienes y servicios por parte de ENTERRITORIO a sus proveedores, novedades de ejecución de contratos derivados.
	Elaborar informes de gestión externos.	Resultado y estado de los procesos de selección,	Áreas: Contabilidad y Presupuesto, Estudios	Cliente y supervisor del convenio.	Informe de gestión elaborado revisado y remitido

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
		contratación, ejecución y liquidación de contratos, convenio, Contratos derivados, resultado del trabajo de campo, informes de la interventoría, informes de los contratistas, reuniones, informes de gestión entregados a los clientes.	Previos, Evaluación y Contratación y Legalización.		oportunamente al Cliente
	Coordinar y participar en reuniones periódicas de Comités Operativos o de seguimiento.	Plan operativo, informes de gestión, anteriores y/o del período, actas de Comité Operativo o de seguimiento, novedades en la ejecución de los proyectos, estado actual de los proyectos.	Coordinador y/o Subgerente Técnico y Abogados Subgerencia de Contratación.	Cliente, supervisor del convenio e invitados especiales.	Actas de comité suscritas por las partes
	Hacer seguimiento y ejecución de novedades relativas al convenio marco.	Plan operativo, actas de comité, requerimientos del cliente, cumplimiento de obligaciones expresas, recomendaciones Subgerencia Técnica o Gerencia General.	Gerencia General, Subgerencia de Contratación, Subgerencia Técnica y área Contabilidad y Presupuesto.	Cliente	Adiciones y/o modificaciones, debidamente legalizadas.
	Realizar seguimiento y ejecución de novedades de contratos derivados.	Informes de interventoría, supervisión, soportes que dan origen a la novedad, gestión y trámites para	Abogado del convenio, Gerente de convenios, coordinador de Ejecución y Liquidación	Contratistas, interventores y/o supervisores	Novedades debidamente legalizadas, y reportes de su ejecución.


 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
		suspender, reiniciar, prorrogar o modificar contratos derivados.	y Subgerente Técnico.		
	Efectuar ajustes al plan operativo.	Plan operativo inicial, novedad del convenio marco (adición, prórroga, aclaración, suspensión); resultados parciales y/o finales de la ejecución de los proyectos, vinculación de terceros,	Gerente General, Subgerente Técnico, coordinador de Ejecución y Liquidación y área Contabilidad y Presupuesto.	Cliente y terceros	Plan operativo ajustado y aprobado
	Realizar seguimiento y trámite de pagos con cargo directo al convenio.	Plan operativo.	Gerente de Proyectos.	Cliente y proveedores de bienes y servicios.	Soportes de adquisición y entrega efectiva de bienes y servicios
	Coordinar la ejecución y seguimiento de pagos a contratistas.	Contratos derivados e informes de interventoría y/o supervisión	Áreas: Contabilidad y Presupuesto, y Pagaduría y Subgerencia Administrativa	Contratista e interventor	Control y registro de pagos a proveedores
	Recibir de los proveedores los productos y servicios, de ENTERRITORIO y entregar estos a los clientes y/o beneficiarios de ENTERRITORIO.	Actas de recibo parcial, informes de avance, actas de entrega y recibo a satisfacción de parte de los contratistas a la interventoría y ENTERRITORIO; acta de entrega del bien o servicio	Gerente de convenios.	Cliente, interventor, contratista y beneficiario.	Garantías postcontractuales (estabilidad de la obra, calidad de los bienes o servicios, u otra garantía dependiendo del tipo de servicio o producto), actas debidamente suscritas que evidencien la entrega de bienes y servicios


 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
		al cliente y/o beneficiario			de parte de los proveedores a ENTERRITORIO; actas debidamente suscritas que evidencien la entrega de bienes y servicios por parte de ENTERRITORIO al cliente y/o a los beneficiarios.
<b>LIQUIDACIÓN</b>	Revisar y hacer cierre de contratos derivados de los convenios.	Contratos y sus respectivas modificaciones, informes de interventoría y supervisión, informes de visitas de campo, verificar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones estipuladas en los contratos.	Gerente de convenios y área Contabilidad y Presupuesto.	Interventor, contratistas y beneficiarios .	Aporte y verificación documental requerida para efectuar el cierre y la liquidación de los contratos.
	Tramitar de manera oportuna la liquidación de la contratación derivada de los convenios.	Artículo 11 de la ley 1150 y sus decretos reglamentarios, Circulares de Gerencia asociadas, contratos, informes de interventoría y supervisión, soportes de entrega de Bienes y servicios y de cumplimiento de aspectos contractuales y legales	Gerente de convenios, área Contabilidad y Presupuesto, Subgerencia de contratación y Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación.	Cliente (Sí ejerce alguna labor de supervisión de contratos derivados), interventor y contratistas.	Documentos que den cuenta de la liquidación de los contratos.




 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
	Realizar Seguimiento al proceso de liquidación de la contratación derivada.	Relación de contratos terminados y en proceso de liquidación.	Gerente de convenios, Gerentes de Unidad de las áreas de la Subgerencia Técnica y Liquidación de la Subgerencia Técnica.	Interventor, supervisor y contratistas.	Informe de avance de la liquidación de contratos derivados por convenio, Indicadores de liquidación.
	Cumplir obligaciones postcontractuales (contratos derivados)	Contratos, actas de liquidación	Gerente de convenios, área Contabilidad y Presupuesto, Subgerencia de Contratación y área Ejecución y Liquidación.	Interventor y contratistas	Soportes de cumplimiento de obligaciones postcontractuales.
	Efectuar conciliaciones contables de los convenios.	Ejecución y aplicación de recursos del convenio, soportes de ejecución de contratos derivados.	Gerente de convenios y área Contabilidad y de Presupuesto.	Cliente y supervisor del convenio.	Conciliación contable del convenio, como soporte para su liquidación.
	Elaborar informes de término de cada convenio (ITC).	Conciliación contable del convenio, informes de gestión, informes de supervisión, memoria de ejecución del convenio y de sus respectivos proyectos y contratos, consolidado de aplicación de recursos con cargo directo al convenio, soportes de la	Gerente de convenio y área Contabilidad y Presupuesto.	Cliente y supervisor del convenio.	Elaboración oportuna del Informe de término del convenio, con sus respectivos soportes y anexos, como soporte para liquidar el convenio.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Etapa	Actividad	Insumos	Actores		Resultados
			Internos	Externos	
		entrega realizada por ENTERRITORIO al cliente de los Bienes y servicios objeto del convenio.			
	Gestionar de manera formal y oportuna la liquidación de los convenios.	Artículo 11 de la ley 1150 y sus decretos reglamentarios, convenio y sus novedades, Circulares de Gerencia asociadas, soportes de entrega de Bienes y servicios y de cumplimiento de aspectos contractuales y legales, informes de supervisión de los convenios, actas de Comité Operativo o de seguimiento, conciliación definitiva del convenio, Informe de término del convenio.	Gerente de convenios, área Contabilidad y Presupuesto, Subgerencia de Contratación y área Ejecución y Liquidación.	Cliente, supervisor del convenio y otras entidades vinculadas al convenio.	Acta de liquidación del convenio.
	Cumplir obligaciones postcontractuales derivadas de la liquidación de los convenios.	Actas de liquidación de los convenios, y sus respectivos documentos de soporte.	Gerente de convenios, área Contabilidad y Presupuesto, Subgerencia de Contratación y área Ejecución y Liquidación.	Cliente, supervisor del convenio y otras entidades vinculadas al convenio.	Soportes de cumplimiento de obligaciones postcontractuales.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## EL GERENTE DE CONVENIO EN LA ETAPA DE PLANEACIÓN

En la etapa de planeación de la Gerencia de Proyectos, el Gerente tiene que desarrollar varias actividades en una interacción permanente con el cliente y demás entidades vinculadas y/o interesadas en el o los proyectos a ejecutar. Las principales actividades que se identifican en esta etapa son:

1. Revisión preliminar del alcance del proyecto (información de soporte y del alcance del proyecto, realizar las visitas de campo que se requieran y verificación de destinación de excedentes).
2. Instalación del Comité Operativo o de seguimiento.
3. Elaboración del plan operativo inicial.
4. Gestión para el ingreso efectivo de los recursos al convenio.

### Revisión Preliminar del Alcance del Proyecto

Suscrito y legalizado el convenio, el Gerente de convenio debe realizar una labor de revisión técnica de los documentos soporte suministrados por el cliente para contar con la información que le permita elaborar el plan operativo e iniciar el análisis preliminar del alcance técnico de los proyectos. También se debe identificar la estructura presupuestal y el marco legal para poder iniciar la elaboración de las reglas de participación para realizar los procesos de selección a que haya lugar, suscribiendo los contratos requeridos para la ejecución de los proyectos.


Los principales documentos que se deben revisar son:

1. Convenio: El Gerente de convenio debe verificar en el convenio las obligaciones de las partes entre las cuales se debe dar especial atención a la periodicidad de los pagos, forma de cobro de la Gerencia, periodicidad de los informes de gestión, cláusula de manejo de los rendimientos financieros y productos finales a entregar.
2. Costo de la gerencia: El Gerente de convenio debe verificar que el valor cobrado al cliente por los servicios de Gerencia corresponda al valor registrado en el convenio. El Gerente de convenio debe hacer un seguimiento a la ejecución de los costos y debe verificar que la cantidad y calidad del producto realizado corresponde con el que ENTerritorio se comprometió a hacer.
3. Registro Presupuestal: Antes de comenzar a ejecutar el convenio, el Gerente de convenio debe verificar la existencia de los recursos a través del respectivo registro presupuestal de acuerdo con la fuente de recursos establecida en el convenio.
4. Garantías: Cuando se requiera se debe verificar que todas las garantías están constituidas y que además correspondan al objeto del contrato y por los valores previstos para ello. El Gerente de convenio debe hacer seguimiento al vencimiento de las fechas de las garantías.

### Trabajo de campo en la etapa precontractual

Además de revisar que los documentos y la información sean congruentes con los compromisos pactados en el convenio, el Gerente de convenio, si así el convenio lo requiere, debe hacer una visita o trabajo de campo. En los convenios en los que se deban realizar proyectos de obra, se hará una visita de campo sin excepción. Es importante mencionar que el trabajo de campo para la ejecución de un proyecto puede requerirse tanto en la etapa precontractual, como en las etapas contractual y postcontractual.

La visita de campo en la etapa precontractual hace parte de la revisión preliminar del alcance del proyecto. Allí, el Gerente de convenio debe verificar en campo las condiciones espaciales del lugar donde se desea implementar, montar y operar un proyecto y por lo tanto es indispensable efectuar un análisis de los factores locacionales entre los que se encuentran los estrictamente técnicos

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

(condiciones topográficas, suelos, corrientes de aire, facilidades de drenaje natural, etc.); los de condiciones de dotación de infraestructura básica (vías de acceso, fluido eléctrico y demás servicios públicos); y los del marco legal (ubicación respecto del POT, estudio de títulos, expedición de licencias y permisos, etc.). En todos los casos, el Gerente de convenio deberá verificar que las condiciones locacionales están conforme con los documentos aportados por el cliente.

Como producto del trabajo de campo, se deberá presentar un informe de visita al coordinador de Ejecución y Liquidación donde se refleje el alcance de la misma y de las implicaciones frente a la ejecución del respectivo proyecto.

### **Rendimientos financieros**

Cada Gerente de convenio tendrá bajo su responsabilidad verificar la destinación de los rendimientos en las condiciones establecidas en el respectivo convenio. En consecuencia, cada vez que se requiera aportar tales recursos, será necesario que el responsable del convenio en coordinación con la Subgerencia Técnica, establezcan los términos bajo los cuales se viabilice el trámite de la novedad del convenio para materializar dicho aporte.

En el evento en el que en los convenios no se haya definido expresamente la destinación de los rendimientos financieros que se generen por la Gerencia del convenio, el Gerente deberá solicitar a la Subgerencia de Contratación, incorporar al convenio claridad sobre el tema.


En un convenio de Gerencia de Proyectos, se puede establecer que ENTerritorio aportará al convenio los rendimientos financieros que produzcan los recursos de éste, previo descuento de todos los costos, gastos, impuestos, tasas y contribuciones que dicho aporte llegue a generar, previa suscripción de la respectiva adición al convenio. El aporte de rendimientos financieros por parte de ENTERRITORIO se hará previa definición de la destinación de los recursos al proyecto; para que los aportes de rendimientos puedan ejecutarse dentro del plazo de ejecución del convenio. De igual forma se debe tener claridad que cuando por cualquier circunstancia, no sea posible o no se requiera aportar al convenio los rendimientos financieros, estos serán de ENTerritorio.

El Gerente de convenio deberá velar por la correcta aplicación de los rendimientos financieros conforme al acuerdo establecido en el convenio.

### **Comités Operativos o de seguimiento y reglamento**

Una vez revisados todos los soportes técnicos y documentación general del convenio y se haya hecho el trabajo de campo en su fase precontractual y la verificación del ingreso de los recursos con las respectivas retenciones, el Gerente de convenio deberá convocar una reunión, para instalar el primer Comité Operativo o de seguimiento y presentar el Reglamento de Comité Operativo y el plan operativo inicial. El Gerente de convenio deberá cumplir y explicar al cliente los lineamientos y políticas de la Entidad y la aplicabilidad de los manuales internos. En algunos casos pueden realizarse reuniones anteriores a la instalación del Comité Operativo o de seguimiento para revisar los antecedentes del proyecto y tener claridad del alcance del mismo.

El Comité Operativo o de seguimiento constituye una instancia en la cual se revisa y aprueba el plan operativo inicial que le permite al Gerente de convenio iniciar la etapa precontractual para ejecutar los proyectos allí establecidos; de igual forma en él se pueden abordar temas que permitan acotar el alcance técnico de los proyectos con el fin de contar con claridad sobre las actividades a ejecutar, plazo de ejecución, costo y entregables. Para darle un mayor alcance al objeto del Comité Operativo o de seguimiento, se ha elaborado un Reglamento de Comité Operativo estándar que define las

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

funciones, integrantes, periodicidad de las reuniones y quórum requerido, coordinador y responsabilidades.

Al final del primer Comité Operativo o de seguimiento se debe contar con el reglamento y el plan operativo inicial ajustado, aprobado y suscrito.

En cada reunión de comité operativo o de seguimiento se deberá incluir, como punto obligatorio, en el orden del día, la presentación, aprobación y suscripción del acta anterior.

### Planes operativos


El plan operativo es la herramienta de planeación y control de gestión para la ejecución de un convenio y sus respectivos proyectos, por lo tanto, es necesario que el plan se elabore y sea aprobado por el Comité Operativo, para iniciar la ejecución del convenio.

Para su elaboración se utiliza la información aportada por el cliente en la etapa de negociación del convenio, junto con la información de campo (cuando se requiera) y la información complementaria que se le solicite posteriormente al cliente, relacionada con aspectos técnicos, presupuestales y legales entre otros.

Los Planes Operativos se constituyen en la principal herramienta para el seguimiento a la ejecución de los convenios, y es indispensable elaborarlos de la manera más completa y precisa, para la ejecución de cada uno de los convenios suscritos por ENTerritorio. Para contar con esta información, se deben escribir cartas a las entidades (clientes) solicitándoles toda la información necesaria, para la elaboración de los Planes Operativos. Esta actividad es responsabilidad de cada uno de los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos, con la supervisión de su coordinador correspondiente.

### Componentes del plan operativo

1. Informe ejecutivo de los proyectos identificando nombre completo de cada uno de los proyectos, entidades que participaran en sus diferentes etapas, objetivo general y objetivos específicos, fuentes de financiamiento para su ejecución, metas y productos, y macro actividades a desarrollar para su ejecución.
2. Flujo de caja del convenio de conformidad con la estructura, periodicidad y fuente de ingresos y proyección de aplicación de los recursos por proyecto. Es importante aclarar que este instrumento no está orientado a hacer una relación de contratación derivada.
3. Cronograma de ejecución del convenio y sus respectivos proyectos. El cronograma, debe desarrollarse por macro actividades: Etapa de planeación del convenio, etapa precontractual de la contratación derivada, etapa de ejecución de los contratos derivados, etapa de liquidación de contratación derivada y de liquidación del convenio marco, y fase de cierre y cumplimiento de obligaciones postcontractuales del convenio marco.
4. Presupuesto del convenio. El presupuesto del convenio, toma como referencia el valor inicial del convenio, para a partir de esta cifra realizar las deducciones que se requieran por concepto de costo de la gerencia del convenio, reserva para cubrir el GMF-gravamen a los movimientos financieros, reserva para cubrir el IVA del régimen simplificado cuando se requiera, otras reservas según el caso, para poder establecer la cuantía de recursos con los cuales se financiarán los proyectos, sus respectivos contratos y de requerirse cuantificar y reservar una suma de recursos para realizar desembolsos con cargo directo al convenio. El presupuesto deberá estar identificado de acuerdo con los rubros presupuestales y la fuente de origen. El presupuesto del convenio deberá reflejar las vigencias presupuestales, con las cuales se financiará la ejecución de los proyectos, esta condición se podrá mostrar elaborando un cuadro complementario cuando se requiera.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Plan de contratación. Tiene por objeto determinar el tipo de procesos de selección requeridos para la ejecución de uno o más proyectos contemplados en un convenio, la duración de la etapa precontractual, de suscripción y legalización de los contratos derivados. Para lograr este propósito, la elaboración del plan de contratación y en particular la estimación de tiempos deber tener en cuenta entre otros los siguientes aspectos: labores de revisión técnica de documentos por parte del Gerente de convenio, procesos de selección (reglas de participación) hasta la entrega de propuestas, proceso de evaluación de propuestas y actividades relacionadas con la elaboración de contratos, y legalización de los mismos.

#### **7.2.1.1.a Ajustes al plan operativo**

El plan operativo debe ser ajustado, aprobado y suscrito en el Comité Operativo o de seguimiento de acuerdo con la dinámica misma de la ejecución del convenio, en particular en los siguientes casos:

- Cuando se modifiquen las condiciones contractuales, iniciales del convenio, por aportes del cliente, por aportes de ENTerritorio u otras fuentes, con el fin de establecer su aplicación a proyectos concretos.
- Cuando el convenio sea prorrogado o suspendido, en la medida que esto afecta la cronología de ejecución de los proyectos, las condiciones económicas del convenio y los compromisos de ENTerritorio frente al cliente.
- En aquellos casos en los cuales alguno(s) proyecto(s) no se puedan ejecutar o se modifique su alcance, aspecto reflejado en una novedad del convenio marco.


Cuando se deba realizar el ajuste, el primer paso será realizar un balance de ejecución del plan operativo, con corte a la fecha en la que se efectúa la novedad, en particular se deberá generar el resultado acumulado del comportamiento del flujo de caja y del cronograma de trabajo para que de acuerdo con el resultado podamos reprogramar estos componentes en el plazo que resta para la ejecución del objeto del convenio. De igual forma se deberá efectuar el ajuste en los restantes tres componentes del plan de acuerdo con el tipo de novedad que se haya tramitado.

#### **Gestión de ingresos y retenciones de los pagos efectuados por los clientes**

Es necesario que ENTerritorio cuente con los soportes de los recursos consignados por los clientes en desarrollo de los convenios, para realizar un oportuno y adecuado registro contable de los ingresos recibidos. Así, se podrá identificar si los clientes efectuaron descuentos y/o retenciones al momento de hacer las consignaciones.

Para cumplir con lo anterior, se requiere que los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos entreguen una copia del comprobante de consignación y/o transferencia electrónica y una copia del comprobante de egreso o de pago (emitido por el cliente), en donde se detalle el valor bruto y los descuentos aplicados.

Los soportes deben ser remitidos directamente a las áreas de Contabilidad y Presupuesto, y Pagaduría. Este procedimiento es imprescindible para que ENTerritorio pueda deducir de sus declaraciones de impuestos, las retenciones de que ha sido objeto. De lo contrario, la entidad incurriría en costos por este concepto, que no son recuperables.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

## 7.2.2 EL GERENTE DE CONVENIO EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN


La etapa de ejecución del convenio y sus respectivos proyectos comienza desde el momento en el que se revisan los documentos de estudios previos y se elaboran las reglas de participación necesarios para la ejecución de los contratos requeridos para el desarrollo de los proyectos, hasta la entrega del producto o servicio terminado al cliente.

Durante la etapa de ejecución el Gerente de convenio, deberá encargarse de las siguientes actividades, entre otras:

1. Priorización de los procesos de selección y contratación de acuerdo con el plan operativo y participación activa en los procesos de selección y contratación que adelante ENTERRITORIO, mediante el suministro oportuno y adecuado de información para la elaboración de los pliegos, posteriormente revisando estos documentos sugerir posibles ajustes, estando atento sobre las observaciones que realicen los interesados en los pliegos, efectuando las aclaraciones a que haya lugar.
2. Seguimiento al proceso de legalización y ejecución de los contratos derivados.
3. Gestión financiera y presupuestal.
4. Trámite oportuno de respuesta a requerimientos efectuados por el cliente, por los proveedores o partes interesadas en la ejecución de los proyectos.
5. Alimentación y monitoreo de la información contenida en los diferentes aplicativos con los que cuenta ENTERRITORIO para realizar la Gerencia de los Proyectos.
6. Visitas de campo para hacerle seguimiento a la ejecución de los contratos.
7. Elaboración de los informes.
8. Coordinación y participación en reuniones periódicas de Comités Operativos o de seguimiento y Comités Técnicos
9. Interacción continua y oportuna con el cliente.
10. Seguimiento y ejecución de novedades relativas al convenio.
11. Seguimiento y ejecución de novedades relativas a los contratos derivados.
12. Verificación y seguimiento de las obligaciones por parte de las interventorías contratadas, que incluirá conceptos o requerimientos para que estos cumplan a cabalidad con las obligaciones pactadas contractualmente.
13. Suministro de información para el cálculo de indicadores establecidos en el SGC para la Gerencia de Proyectos.
14. Seguimiento y control de pagos por contratación derivada y eventualmente con cargo directo al convenio.
15. Recepción de bienes y servicios a los proveedores, verificando la calidad y especificaciones técnicas para posterior entrega al cliente y/o beneficiarios.
16. Gestión de activos y pasivos.
17. Cuando el proyecto lo requiera, el gerente deberá adelantar la gestión que permita verificar el cumplimiento de la “guía de Aplicación de criterios de diseño, desarrollo y control de equipos de seguimiento y medición”.

### **Priorización de los Procesos de Selección y Contratación.**

El Gerente de convenio debe priorizar los procesos de selección y contratación que se requieran según el plan operativo programado, y en ese momento podrá solicitar al área de Estudios Previos la elaboración de las reglas de participación. Para tal fin, el Gerente de convenio debe aportar toda la información de acuerdo con las listas de chequeo previstas para procesos de selección. Con este propósito debió adelantar previamente con el apoyo de estudios previos, los estudios de mercado para poder solicitar la elaboración del respectivo Certificado de disponibilidad presupuestal CDP, de

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

acuerdo con la distribución presupuestal interna (interior de ENTerritorio) de los recursos del convenio.

Una vez el área de Estudios Previos cuenta con toda la información entregada por el Gerente de convenio, deberá preparar los pliegos con el apoyo permanente del mismo.

#### **Seguimiento al proceso de legalización y ejecución de los contratos derivados.**

Una vez suscrito el contrato, el Gerente del convenio debe verificar que se cumpla con todos los requisitos de perfeccionamiento y legalización para que se pueda dar inicio a la etapa de ejecución de los mismos.

Para realizar un completo seguimiento a la ejecución de los contratos derivados, es necesario que el Gerente de convenio esté en permanente contacto con los contratistas y con los supervisores e interventores, si los hubiere. También es necesario que informen de la ejecución de los proyectos a la Subgerencia de Contratación, al Subgerente Técnico y al coordinador de Ejecución y Liquidación, responsable. De esta manera se podrán atender los asuntos de los contratos desde los aspectos técnicos y legales.

Con lo anterior, es necesario que el Gerente de convenio conozca con profundidad los compromisos pactados en el contrato; se realicen los trabajos de campo para constatar los trabajos ejecutados por el contratista con los compromisos pactados y se observen con detenimiento los informes del contratista y el interventor y/o supervisor. Como resultado del seguimiento realizado se darán los avales a los informes y en algunos casos entregas parciales, totales y posibles novedades de los contratos.

El seguimiento de la ejecución del objeto de los contratos tendrá diferentes responsables según el caso al que se haga referencia. Tanto el Gerente de convenio como el supervisor y el interventor, deberán realizar seguimiento a la ejecución de los contratos en diferentes aspectos así:

##### **7.2.2.1.a Seguimiento Técnico**


El seguimiento técnico que realiza el Gerente de convenio está enmarcado dentro de las siguientes actividades:

1. Visitas o trabajo de campo
2. Seguimiento a la contratación derivada de manera que esté acorde con los requerimientos del proyecto y las especificaciones técnicas contenidas en los pliegos y/o contrato.
3. Revisión de los informes que presentan los contratistas, que cumplan con el cronograma previsto y con las especificaciones requeridas. Además, deberán entregarse en la periodicidad pactada o de acuerdo con lo estipulado en el contrato.
4. Verificación del cumplimiento de los compromisos de los contratistas, consultores e interventores de los proyectos.
5. Revisión de la correspondencia entrante, dando respuestas de carácter técnico a las mismas.
6. Emisión de conceptos de carácter técnico sobre las novedades de los contratos.
7. Emisión de conceptos sobre las especificaciones técnicas de los proyectos.

##### **7.2.2.1.b Seguimientos vigencia pólizas y cobertura de riesgos**

Es importante que los responsables del control de ejecución de los contratos (Supervisores y/o interventores), informen a ENTerritorio, el vencimiento de cada amparo contenido en las pólizas, por lo menos un mes antes a su ocurrencia, a efectos de adelantar los requerimientos y acciones que la situación amerite.



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

Los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos deben efectuar el seguimiento permanente de las vigencias de las pólizas de los contratos derivados del convenio que gerencia, de manera que de encontrar el

vencimiento próximo de las mismas se adelanten las gestiones necesarias para lograr su ampliación.

Por otra parte, de manera previa a la iniciación de un proceso de selección, será responsabilidad del área de Estudios Previos en coordinación con el abogado asignado para cada convenio, estudiar los posibles riesgos que se deriven de la ejecución del contrato a celebrar, a efectos de establecer los amparos que deban solicitarse en la garantía de cada contrato.

### **7.2.2.1.c Seguimiento al cumplimiento de plazos y obligaciones contractuales**

Atendiendo los lineamientos de la Gerencia General, así como las disposiciones contenidas en el Estatuto de Contratación Pública, es muy importante dar estricto cumplimiento a las cláusulas pactadas en todos los contratos suscritos por ENTerritorio y especialmente aquellas relacionadas con el control de ejecución, plazos de entrega, cantidad y calidad de producto, oportunidad en el cumplimiento de obligaciones, entre otras.

Por lo anterior, es importante que los responsables del control de ejecución de los contratos informen a la Subgerencia de Contratación de manera inmediata la ocurrencia de todo acontecimiento que pueda generar un posible incumplimiento contractual, a efectos de adelantar los requerimientos y acciones que la situación amerite.

En consecuencia, los responsables del control de ejecución de los contratos (supervisores y/o interventores) no cuentan con autorización de la Gerencia General para concertar prórrogas o solucionar directamente posibles hechos que generen situaciones de incumplimiento.


Además, se dictan las siguientes directrices en materia de seguimiento contractual:

- Es responsabilidad de los supervisores, interventores y Gerentes de convenios o contratos interadministrativos, verificar el respectivo seguimiento y control del cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones del contratista y de ENTerritorio.
- De acuerdo con lo anterior, frente a cualquier tipo de incumplimiento, deberán cursarse los requerimientos del caso en los que de ser necesario eventualmente se podrá otorgar un plazo adicional para el cumplimiento de la obligación tardía, así como la explicación de las causas que motivan tal retardo o incumplimiento; aspecto que deberá estar reflejado en una novedad al contrato.
- De todo requerimiento que se realice al contratista se deberá enviar copia a la Compañía de Seguros que expidió la garantía que ampara el respectivo contrato.

### **Gestión financiera y presupuestal**

Para una buena gestión financiera y presupuestal el Gerente de convenio debe tener una permanente coordinación con las áreas Contabilidad y Presupuesto, Fondo de Ejecución de Proyectos, Pagaduría y Negociación de Inversiones. Estas áreas suministran al Gerente de convenio toda la información que se requiera en esta materia. Esta información es fundamental para responder a clientes y proveedores y en particular para elaborar los informes de gestión.

Para conocer bien el funcionamiento presupuestal y financiero es necesario que el Gerente consulte el Manual de Presupuesto de ENTerritorio.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

#### **7.2.2.1.d Ejecución presupuestal del convenio**

La ejecución presupuestal del convenio cuenta con requisitos básicos que se relacionan a continuación:

1. Creación del convenio: Antes de iniciar la ejecución presupuestal de un convenio se requiere que una vez se encuentre legalizado el convenio, sea remitido a las áreas de Contabilidad y Presupuesto, y Fondo de Ejecución de Proyectos, a efectos de registrarlo en el sistema de información. Dicho convenio debe especificar el valor total, las fuentes de recursos y el valor de los costos de gerencia pactados con su modalidad de cobro.
2. Una vez efectuada la distribución presupuestal a nivel interno, estarán dadas las condiciones para solicitar los CDP's que respalden la apertura de procesos de selección o las contrataciones directas.

#### **7.2.2.1.e Ingresos y recursos de los convenios**

Son considerados como pagos efectuados por los clientes y deben corresponder a los montos por los cuales se suscribieron los convenios. Estos recursos son consignados por los clientes en la cuenta bancaria que ha sido abierta por ENTerritorio para tal fin.

Es necesario que el Gerente de convenio entregue al área de Contabilidad y Presupuesto una copia del comprobante de consignación, y/o transferencia electrónica y una copia del comprobante de egreso o de pago emitido por el cliente, en donde se detalle el valor bruto y los descuentos efectuados. Toda vez que se requiere conocer el concepto de las retenciones aplicadas a efectos de evaluar si son descontables de la apropiación presupuestal correspondiente la cuota de gerencia, los valores por dicho concepto.

#### **7.2.2.1.f Reintegros**


Se presentan reintegros cuando el proveedor del bien o servicio no agotó en su totalidad los recursos entregados en calidad de anticipo por parte de ENTerritorio para el desarrollo del objeto del contrato. En este caso el Gerente del convenio con apoyo de la interventoría allegarán los soportes que permitan registrar este ingreso. Se diferencian de un Ingreso, porque no incrementan el valor total de los recursos del convenio. Así mismo a medida que se adelanta el proceso de liquidación de la contratación derivada, el Gerente deberá efectuar el reintegro de recursos no ejecutados al convenio o convenios que dieron origen a los contratos objeto de liquidación.

#### **7.2.2.1.g Cobro de los costos de gerencia**

El Gerente del convenio debe estar atento a efectuar el trámite interno a que haya lugar con el fin de efectuar el cobro de los costos de gerencia de acuerdo con lo pactado en cada convenio.

#### **7.2.2.1.h Cobro Monitoreo a la liquidez del convenio para atender compromisos con terceros**

El Gerente del convenio debe estar en permanente contacto con el área de Negociación de Inversiones, con el fin de verificar que el manejo del portafolio se ajuste a los requerimientos de liquidez que demanden los compromisos adquiridos por ENTerritorio con terceros.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

### 7.2.2.1.i Aspectos fiscales y tributarios de ENTERRITORIO

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – ENTerritorio, es una empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero.

ENTerritorio en su calidad de agente retenedor de impuestos nacionales y distritales tiene la obligación de efectuar las retenciones correspondientes en cada pago, de acuerdo con las normas legales vigentes:

- Es calificado por la DIAN como Gran Contribuyente.<sup>5</sup>
- Es Agente de Retención en la Fuente, IVA, ICA e Impuesto de Timbre.
- Su actividad principal no está gravada con Impuesto a las Ventas (IVA).
- Es responsable del ICA para la actividad 402 del CIU 6215.

En los contratos suscritos, ENTerritorio aplica y practica las retenciones teniendo en cuenta las características de la persona natural o jurídica contratada, así:

#### **Retención en la Fuente de Renta**

Los pagos a contratistas por la compra de bienes o por la prestación de servicios están sujetos a Retención en la Fuente de Renta siempre que sean actividades generadoras de impuesto de Renta.

#### **Retención en la Fuente de IVA**

Los pagos a contratistas pertenecientes al régimen común por la compra de productos o por la prestación de servicios están sujetos a Retención en la Fuente de IVA siempre que sean actividades gravadas con el impuesto a las ventas, y en los responsables de régimen simplificado se asume por la compra de productos o por la prestación de servicios por actividades gravadas.

#### **Retención en la Fuente de ICA**

Los pagos por la adquisición de productos o por la prestación de servicios están sujetos a Retención en la Fuente de ICA siempre que el objeto del contrato sea desarrollado en el Distrito Capital.

En consecuencia, los contratistas, bien sean personas naturales o jurídicas, están sujetos al cumplimiento de las normas tributarias vigentes.


### 7.2.2.1.j Dificultades y reclamaciones en los trámites contractuales

Los servidores públicos responsables de la contratación deberán informar a la Asesoría Jurídica, la totalidad de dificultades que se presenten en el desarrollo de los trámites contractuales, tales como, reclamaciones de posibles oferentes, contratistas, etc. Sobre ellas la Asesoría Jurídica remitirá a la Gerencia General un informe detallado de la situación y las recomendaciones conducentes y pertinentes, así como de las acciones adelantadas para su solución.

#### **Trámite oportuno de respuesta a requerimientos efectuados por el cliente, por los proveedores o partes interesadas en la ejecución de los proyectos**

El Gerente de convenio deberá atender oportunamente de acuerdo con los plazos establecidos en el Manual de Interventoría, el procedimiento “Recepción, registro y solución de quejas, reclamos y sugerencias” y la normatividad legal los requerimientos y/o solicitudes que adelanten clientes, proveedores, partes interesadas, y organismos de control. El Gerente deberá disponer de todos los

<sup>5</sup> Resolución 7714 de 16 de diciembre de 1996

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

soportes a que haya lugar, coordinará con las instancias correspondientes y proyectará las respuestas para la firma del responsable según corresponda.

Una vez realizado la entrega de la respuesta deberá adelantar el trámite para asegurar que el documento se incorpore a la base documental correspondiente.

### **Alimentar y monitorear la información contenida en los diferentes aplicativos con los que cuenta ENTERRITORIO para realizar la gerencia de los proyectos**

El Gerente adelantará el registro y/o actualización de la información en las herramientas de software, con las que cuenta la entidad. Deberá asegurar que la información contenida corresponda con la realidad de cada convenio y/o contrato derivado, para evitar la generación de reportes con información inconsistentes y facilitar los trámites asociados con: cobros de costos de gerencia, novedades de los convenios y contratos, liquidación de convenios y contratos, entre otros.

### **Visitas de campo para hacer seguimiento a la ejecución de los contratos**

En la fase contractual cobra particular importancia las visitas de seguimiento técnico, que permiten verificar el cumplimiento de los cronogramas de trabajo, las especificaciones técnicas pactadas y efectuar el balance de avance físico para medir el cumplimiento de entregas parciales y de las obligaciones pactadas en el contrato.

En estas visitas de campo deben estar presentes los contratistas, el interventor del proyecto y agentes externos que estén vinculados en la ejecución del mismo. De esta manera se podrá exigir el cumplimiento de cronogramas y se podrá tener mayor conocimiento de las dificultades del proyecto.

Como resultado de las visitas de campo durante la ejecución de los proyectos, el Gerente de convenio debe entregar un informe de visita e informar de las novedades de ejecución de los contratos. Este informe, es el resultado de verificar el cumplimiento de los contratos, de revisar el cumplimiento del cronograma de trabajo y de conocer las observaciones presentadas en los informes de interventoría y supervisión. Las visitas de campo permitirán evidenciar el cumplimiento de las obligaciones pactadas, aspecto que se reflejará en los informes que se presenten de acuerdo con el Manual de Interventoría de ENTerritorio.


### **Elaboración de informes**

Con el objeto de dar cumplimiento a los compromisos adquiridos por ENTerritorio en desarrollo de los convenios de Gerencia de Proyectos, al igual que para lograr el fortalecimiento y consolidación de esta línea de servicio; es necesario implementar modelos que permitan contar con lineamientos orientados a la estandarización de documentos como los informes de gestión para los clientes, y los informes mensuales de carácter interno que deben presentar los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos.

#### **7.2.2.1.k Informes de gestión internos**

Los Gerentes de convenio deben presentar una serie de informes que reflejen su gestión y el cumplimiento de las obligaciones establecidas en cada uno de los convenios a su cargo.

Para tal fin se dispone de una plantilla guía de informe de actividades de Gerentes de convenios o contratos interadministrativos, en la cual se relacionan los aspectos básicos que debe contener. Así mismo se deberán generar reportes de avance asociados con: Procesos de selección en curso,

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

balances de ejecución de contratación derivada, informe de recursos de ingresos por convenio, informe de avance en materia de liquidación de convenios y contratos, entre otros. Dichos informes deben ser presentados por los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos a las instancias correspondientes y que lo requieran.

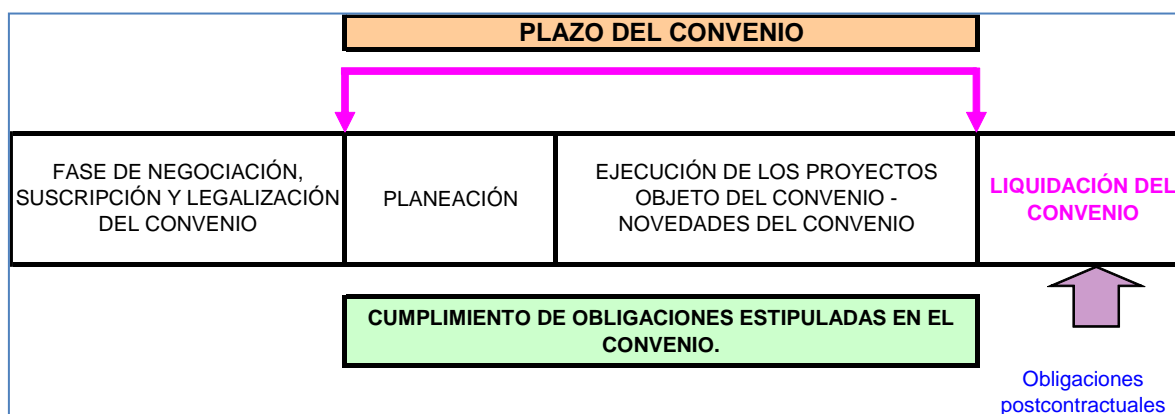
### 7.2.2.1.I Informes de gestión para los clientes externos

Para dar cumplimiento a esta obligación contractual, ENTerritorio dispone de una guía de contenido la cual ha sido elaborada teniendo en cuenta los requisitos y soportes definidos en el Sistema de Gestión de Calidad. Si bien la estructura está diseñada para convenios en ejecución, es viable utilizarla en la elaboración de informes de convenios que se encuentren en la fase inicial, o en fase de liquidación.

Los informes de gestión deberán ser elaborados y remitidos a los clientes de acuerdo con la periodicidad establecida en cada uno de los convenios. La política de la entidad es presentar informes completos y dentro del tiempo establecido. Estos informes son responsabilidad directa de los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos deben ser revisados por el respectivo coordinador antes de su remisión.

Dos de los principios básicos que la gerencia del convenio debe garantizar son la continuidad y la coherencia entre cada uno de los informes, de tal manera que se asegure la relación entre uno y otro informe, y su lectura permita evidenciar el cumplimiento de las actividades y compromisos adquiridos por **ENTERRITORIO** en desarrollo de un convenio.


El contenido general de los informes de gestión debe orientarse a evidenciar el trabajo de **ENTerritorio** en cada una de las etapas del convenio y sus respectivos proyectos, al igual que el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones pactadas en el convenio, y mostrará los logros alcanzados frente al plan operativo del respectivo convenio.



### 7.2.2.1.m Registro fotográfico de ejecución de los proyectos

Con el propósito de contar con una base documental de tipo gráfico de la ejecución de los proyectos se considera necesario revisar, mejorar, actualizar y mantener los archivos fotográficos de cada uno de los proyectos que ejecuta ENTerritorio en desarrollo de los convenios de Gerencia de Proyectos.

El archivo fotográfico debe estructurarse teniendo en cuenta la naturaleza y tipología de los proyectos, por ejemplo, en proyectos de infraestructura, como los asociados con construcción de

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

vías, remodelación de edificaciones, construcción nueva, entre otros, el registro fotográfico, debe reflejar la evolución del proyecto (en sus diferentes etapas), en forma cronológica, mostrando los avances del proyecto hasta su culminación; teniendo en cuenta dentro lo posible que las fotos se tomen desde el mismo punto. En otros casos como en los proyectos de capacitación, el archivo fotográfico reflejará la ejecución de actividades puntuales de los respectivos proyectos.

Los archivos fotográficos por proyecto y/o programa (preferiblemente en formato digital) deben organizarse de tal manera que se encuentren disponibles para que la Subgerencia Técnica y la Gerencia General, entre otros, dispongan de ellos cuando se requiera como soporte para la elaboración de informes internos o externos y/o para elaborar presentaciones puntuales de carácter institucional. El registro fotográfico debe elaborarse teniendo en cuenta el formato de registro fotográfico dispuesto en el Manual de Interventoría.

Es necesario que estos archivos formen parte integral de la memoria de ejecución de los convenios y sus respectivos proyectos, para el control que durante su ejecución o finalización se realice a los mismos. Esta información es de gran utilidad para soportar el informe de término del convenio para efectos de liquidación del mismo.

### **Coordinación y participación en reuniones periódicas de Comités Operativos o de seguimiento y Comités Técnicos**

Para las reuniones y comités que se realizan en virtud del seguimiento a la ejecución de los convenios (Comités Operativos o de seguimiento), es necesario que el Gerente de convenio garantice la elaboración de las actas con la firma de cada una de las partes involucradas en el desarrollo del convenio de acuerdo con lo pactado en esta materia. También se debe dejar constancia en los casos que el comité no pueda efectuarse, informando sobre las causas que impidieron su realización, que sirvan de soporte en los casos en los que sea necesario realizar aclaraciones con los clientes, de presentarse algún contratiempo.


En todas las reuniones que se realicen, es importante dejar claridad sobre el alcance de las obligaciones de ENTerritorio, quién estrictamente cumplirá con lo establecido en los convenios y contratos que suscriba. Los Planes Operativos se deben ejecutar de acuerdo con el marco previsto en sus obligaciones y con base en la programación de ejecución definida previamente. Los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos no están autorizados para definir la ampliación del plazo o valor de los convenios, ni de obras adicionales no previstas; en caso de ser necesario, deben presentar una propuesta a la Subgerencia Técnica para su estudio y aprobación.

A las reuniones del comité además de los miembros establecidos en el convenio, podrán asistir personas de ENTerritorio o del cliente a título de invitados, de acuerdo con los temas que se vayan a tratar en cada reunión; de igual forma podrá asistir en calidad de invitado el supervisor del convenio.

Cuando el comité se pronuncie sobre asuntos relacionados con la ejecución del convenio y/o sobre los proyectos objeto del convenio, tendrá el carácter de recomendación a ENTerritorio, quien como contratante tendrá la responsabilidad de adoptar esta recomendación u otra diferente, siempre redundando en beneficio del convenio. Es de aclarar que el Comité Operativo o de seguimiento no está facultado para aprobar prórrogas o modificaciones al convenio marco, o novedades de los contratos derivados.

#### **7.2.2.1.n Comités Técnicos**

A diferencia del Comité Operativo o de seguimiento que es obligatorio para cada convenio, el Comité Técnico será conformado de acuerdo con la complejidad y alcance de los contratos que ENTerritorio

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

suscriba para desarrollar los proyectos. Aspecto que amerita la conformación de este tipo de comité en donde participará ENTerritorio el contratista de base, el interventor y de requerirse el cliente. De las mesas de trabajo o reuniones se suscribirán actas y/o memorias de ayuda, que permitan contar con los soportes de ejecución y herramienta para toma de decisiones por parte de ENTerritorio como entidad contratante.

La frecuencia y alcance de los comités técnicos puede quedar expresa en los contratos, en caso contrario se realizarán de acuerdo con la complejidad y etapa de ejecución del contrato.

### **Interacción continua y oportuna con el cliente**

Con el fin de coordinar y evaluar los factores que alteren los compromisos contractuales, el Gerente de convenio adelantará periódicamente las mesas de trabajo a que haya lugar y elaborará las comunicaciones formales que las situaciones ameriten con el fin de mantener informado al cliente y junto con él, explorar alternativas que permitan superar las dificultades que se presenten, con el fin de evitar alteraciones en los plazos de entrega de los bienes y servicios y demás obligaciones adquiridas por ENTerritorio.

### **Seguimiento y ejecución de novedades relativas al convenio**


En algunas ocasiones la ejecución de los convenios requiere de modificaciones, adiciones, prórrogas, suspensiones, adhesiones o aclaraciones. Estas novedades se generan, por cambios en la ejecución de los proyectos de carácter imprevisible. De esta manera al momento de presentarse alguna novedad, deberá contar con los respectivos soportes. Una vez recolectada el soporte documental, y evaluada la conveniencia y pertinencia de la respectiva novedad, el Gerente gestionará el trámite interno de la novedad hasta verificar su suscripción y legalización y paralelamente deberá elaborar la nueva versión del plan operativo.

### **Seguimiento y ejecución de novedades relativas a los contratos derivados**

- Las novedades de los contratos derivados, tales como prórrogas, suspensiones, adiciones, entre otras, sólo procederán cuando se cuente con los referentes, soportes y consideraciones previamente revisadas por la interventoría y/o la supervisión de contrato respectivo. En cualquier caso la novedad debe ser evaluada técnica, legal y económicamente frente a las condiciones contractuales pactadas sin dejar de lado los compromisos adquiridos por ENTerritorio frente a sus clientes.
- Es pre-requisito de prórroga en todos los contratos, que el Gerente de convenio, con fundamento en los informes de interventoría y/o supervisión manifieste en la solicitud, que el contratista está cumpliendo a satisfacción el contrato, de manera que las causas que motivan la prórroga no son imputables al contratista y en consecuencia ajenas a su voluntad.
- En el evento que la condición anterior no se presente se deberá dejar constancia de tal circunstancia por parte del Gerente de convenio, de manera que la prórroga se suscriba sin perjuicio de la aplicación de las acciones legales que correspondan.

### **Verificación y seguimiento de las obligaciones por parte de las interventorías contratadas**

Atendiendo lo establecido en el Manual de Interventoría de ENTerritorio, el Gerente de convenio deberá realizar el seguimiento a cada uno de los contratos de interventoría, el cual se evidenciará mediante la elaboración de conceptos o requerimientos a los interventores con el fin de lograr que estos cumplan a cabalidad con las obligaciones pactadas contractualmente y se generen las alertas tempranas que permitan actuar de manera oportuna para salvar situaciones que afecten el normal desarrollo de los contratos.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

### **Suministro de información para el cálculo de indicadores establecidos en el SGC para la gerencia de proyectos**

De acuerdo con lo establecido en el SGC, el Gerente de convenio deberá proporcionar con la oportunidad establecida por ENTerritorio, la información que se requiera para el cálculo de los diferentes indicadores asociados con la ejecución y liquidación de los convenios y contratos, y con fundamento en el resultado de los indicadores participar en la ejecución de actividades y tareas derivadas de los planes de acción que se implementen.

### **Seguimiento y control de pagos por contratación derivada y eventualmente con cargo directo al convenio**

Con fundamento en los términos que se hayan establecido los contratos derivados la gerencia del convenio deberá asegurarse que los compromisos adquiridos por los contratistas como requisitos para los pagos se cumplan y a su vez que ENTerritorio efectúe los trámites correspondientes para asegurarle a los proveedores el pago oportuno de tal forma que no se altere la ejecución contractual en materia económica. El Gerente deberá asegurar que se cargue en los diferentes aplicativos esta información, con el fin de que, al momento de efectuar el cierre contractual, no se presenten inconsistencias para la expedición del Balance económico del contrato.

En los contratos en los que se haya pactado anticipos, el Gerente de convenio deberá verificar que sus titulares abran la cuenta correspondiente para el manejo de los fondos del anticipo, de acuerdo con los términos estipulados en cada contrato, que en general ordenan al contratista abrir una cuenta independiente de sus cuentas personales, a nombre del contrato suscrito y con destino específico al manejo de los fondos de anticipo. Así mismo con el apoyo de la interventoría revisará los extractos y conciliaciones bancarias, así como también las facturas que soportan los gastos del anticipo; a su vez, hará un seguimiento del flujo proyectado para gastos del anticipo.


La verificación del manejo de los anticipos del contratista será efectuada previamente por el interventor, quien elaborará un informe para cada contrato denominado control de anticipos, tanto para su anticipo como para el del contratista. Para ello, el contratista está obligado a entregar al interventor un informe del manejo de los anticipos, anexando los extractos y movimientos bancarios, junto con la relación de cheques, actas de compras, comprobantes de egreso y todo el manejo contable relacionado que requiera el interventor. Igualmente brindará todo su apoyo técnico y logístico al interventor y a la Gerencia del Proyecto para que puedan realizar su función. En todo caso, la aprobación por parte del interventor o de la Gerencia del Proyecto al manejo de los anticipos que haga el contratista, así como los informes de control de anticipos elaborado por el interventor, será prerrequisito para la autorización de pagos al contratista y/o al interventor.

Cuando la cuenta de anticipo genere rendimientos financieros, el contratista deberá consignar dichos rendimientos en la cuenta que previamente le indicará ENTerritorio.

El Gerente de convenio deberá asegurar que la amortización del anticipo se haga en cada uno de los pagos efectuados al contratista, de tal manera que al finalizar el contrato se haya cumplido con esta obligación.

De manera excepcional en algunos convenios se hace necesario efectuar algunos pagos a terceros no asociados con contratos tal es el caso de desembolsos por conceptos como: Compra de predios; Servicios públicos; Suscripciones; Constitución de pólizas; Afiliaciones/matrículas; Pagos a Curadurías Urbanas; Gastos notariales; Impuestos; Sentencias y conciliaciones extrajudiciales; Apoyo a desastres; Ayudas educativas; Ayudas Humanitarias, entre otros. El Gerente del convenio



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

deberá hacer previamente los trámites de orden presupuestal que permitan cumplir con este tipo de obligaciones.

#### **7.2.2.1.o Aspectos generales a tener en cuenta para los desembolsos**

El Gerente de convenio, debe monitorear y controlar permanentemente el cumplimiento de obligaciones con terceros, asociadas con la ejecución de los proyectos objeto de los convenios a su cargo. En este sentido, ENTerritorio debe pagar fundamentalmente dos tipos de obligaciones: Las asociadas con los compromisos contractuales formales, y las obligaciones complementarias asociadas con pagos de gastos de viaje, servicios públicos u otros conceptos que se requieran para la ejecución de los proyectos.

Para el trámite de las obligaciones con terceros, el Gerente deberá atender los procedimientos establecidos por ENTerritorio para tal fin y verificar el cumplimiento de los requisitos contractuales y legales, que las personas naturales o jurídicas deban cumplir.

Cobra especial importancia, el que se cumpla con el principio de oportunidad en la revisión de los soportes y requisitos para efectuar los pagos, en este sentido la gerencia del convenio deberá, verificar que la interventoría o la supervisión hayan expedido los conceptos de aprobación y/o su Vo.Bo. Para el caso de proveedores con régimen común, es de vital importancia revisar las facturas para verificar su consistencia y en caso contrario deberán ser devueltas al proveedor especificando las razones que no permiten su trámite.

En el informe de gestión que se ha pactado con el cliente, se deberá abordar el tema presupuestal, utilizando como formato de registro el diseñado para tal fin en el Sistema de Gestión de Calidad.

Todas las solicitudes de desembolsos deben radicarse con el estricto cumplimiento de los requisitos establecidos por ENTerritorio y es imprescindible que se presente la factura, documento equivalente o Cuenta de Cobro (para los casos en que aplique) y Certificación del cumplimiento de requisitos para el pago a contratistas o cargos directos al convenio.


Cuando se suscriba un contrato con ENTerritorio cuando se tramite un pago, deberá darse cumplimiento estricto a las normas legales vigentes, tanto a las circulares, resoluciones de carácter interno como a las demás disposiciones legales de carácter general.

La información asociada con la “Información general y tributaria de terceros” debe hacerse en forma individual para cada contrato que se suscriba, teniendo en cuenta el objeto del mismo y debe corresponder con la clasificación y características fiscales propias del contratista que ha suscrito el contrato con ENTerritorio o del beneficiario del pago. Ésta debe ser igual al Registro Único Tributario – RUT, expedido por la DIAN. Tanto la “Información general y tributaria de terceros”, el RUT y la certificación bancaria son requisitos indispensables para la contratación y los pagos.

En el caso en que la información suministrada en la “Información general y tributaria de terceros no haya sido diligenciada correctamente, en su totalidad y corresponda al objeto del contrato se procederá a la devolución de la cuenta.

Cualquier cambio que el contratista o beneficiario presente como contribuyente, bien sea de orden nacional o local, debe informarlo a ENTerritorio diligenciando un nuevo formato de creación de terceros e indicando que ha habido una modificación, marcando en la respectiva casilla.

Es importante que se reporte en la “Información general y tributaria de terceros”, el número de una cuenta bancaria cuyo titular sea quien suscribió el contrato, con el nombre de la entidad bancaria,

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

sucursal y tipo de cuenta (de ahorros o corriente), por cuanto únicamente a ésta se harán las transferencias.

Cuando se trate de desembolsos por concepto de anticipo, la cuenta bancaria debe estar a nombre del Contratista y del interventor o supervisor según sea el caso.

Para evitar la devolución de las cuentas es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Revisar aritméticamente el formato de desembolso, la factura, cuenta de cobro o documento equivalente y sus soportes.
- Verificar la congruencia entre el formato de desembolso, la factura, cuenta de cobro o documento equivalente y la información anexa.
- Comprobar que la descripción corresponda con el bien o servicio contratado por ENTerritorio.
- Confirmar que la factura o cuenta por cobrar cumpla con los requisitos legales de factura de acuerdo con las normas tributarias vigentes y que su fecha corresponda al mes en curso.
- Verificar que el valor del anticipo se amortiza de acuerdo con lo establecido en el contrato.
- Verificar que el mes de radicación del desembolso y sus soportes coincide con el mes de expedición de la factura o cuenta de cobro, de tal forma que sea incorporada en la información contable del período al que pertenece.
- Revisar que no se presenten tachones o enmendaduras,
- Se debe verificar que el contrato esté debidamente legalizado para presentar ante ENTerritorio la solicitud de desembolso.
- No radicar un desembolso sin el lleno de los requisitos y sin la firma del Supervisor, para los casos en que aplique.

Si se ha presentado alguna causal de devolución de la cuenta, ésta se le dará a conocer directamente al beneficiario, al Supervisor del Contrato o al Gerente de convenio, a efectos de que sea corregida la inconsistencia y reportada nuevamente a la Entidad.


### **Recepción a los proveedores de bienes y servicios**

De conformidad con las características de los bienes y servicios contratados la Gerencia del convenio recibirá de manera formal los productos de manera parcial o total, previa verificación por parte de la interventoría y/o supervisión de la calidad, cantidad y oportunidad. Para efectos se suscribirán las actas establecidas para tal fin en el SGC. Al momento de la liquidación del contrato se deberá disponer del acta o actas que permitan evidenciar la entrega de la totalidad de los productos contratados.

Tratándose de convenios de Gerencia de Proyectos los productos recibidos a los proveedores deberán de manera simultánea o posterior ser entregados formalmente por parte de ENTerritorio al cliente y/o a quien este haya dispuesto, para tal fin se suscribirá el acta establecida para tal fin en el SGC. Para efectos de liquidación del convenio se deberá disponer del acta o actas que permitan evidenciar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por ENTerritorio, respecto de los bienes y servicios asociados con cada uno de los proyectos.

### **Gestión de activos y pasivos – GAP**

ENTerritorio, al ser una entidad de carácter financiero, vigilada por la Superintendencia Financiera, implementó un aplicativo que facilita la medición de los riesgos de liquidez y mercado y definió los procedimientos internos para la obtención de la información y su procesamiento.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

#### **7.2.2.1.p Definición y objetivos**

La Gestión de Activos y Pasivos (GAP), es una metodología que tiene por objetivo estimar y controlar el grado de exposición de las entidades financieras a los principales riesgos de liquidez y mercado, con el fin de protegerse ante eventuales pérdidas por variaciones en el valor de factores económicos en los estados financieros.

#### **7.2.2.1.q Herramientas para la gestión de activos y pasivos y la medición de riesgos de liquidez y de mercado**

En el módulo de GAP y Proyecciones, los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos, encuentran registrados los convenios a su cargo y las condiciones de los mismos como fechas de firma y terminación, plazos, valor del convenio, y objeto. Así mismo, podrán acceder a información con corte mensual del balance contable del convenio y del portafolio de inversiones constituido con los recursos para la ejecución de los proyectos.

#### **7.2.2.1.r Responsabilidades de los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos en materia de gestión de activos y pasivos**

Debido a que los recursos recibidos del cliente, para la ejecución de proyectos, se convierten en el principal pasivo de la Entidad, es de fundamental importancia contar con una adecuada proyección de estos compromisos. En consecuencia, será responsabilidad del Gerente de convenio:

- Elaborar la proyección de egresos en forma consistente con el plan operativo de los proyectos, el plan de contratación y la forma de pago de los contratos derivados.
- Dar cumplimiento oportuno a la proyección del flujo de pagos del convenio.
- Capturar la información en el Módulo de GAP y Proyecciones.
- Notificar las novedades de los convenios que impliquen actualización de la base de datos.
- Conservar los soportes de las proyecciones.
- Delegar el cumplimiento, de esta actividad en el personal de apoyo, en el plazo previsto, en caso de ausencia.
- Justificar los desfases en las proyecciones cuando se requiera.


#### **7.2.2.1.s Flujo de caja y programación de inversiones**

El portafolio de inversiones de los proyectos tiene como objeto la inversión de los excedentes de liquidez de los recursos de los convenios mientras se destinan al desarrollo de las actividades propias de la ejecución de los proyectos objeto de los convenios suscritos con nuestros clientes.

Para ENTerritorio la política principal para el manejo de los recursos es la seguridad, sin sacrificar la liquidez y bajo unos parámetros de rentabilidad admisibles en función del mercado.

Debe haber una interacción permanente entre los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos y el área de Negociación de Inversiones mediante reuniones periódicas, donde se intercambie información sobre los movimientos de recursos de los proyectos que permitan estructurar flujos de caja consistentes y ajustados a las necesidades de cada convenio. Así, se podrán estructurar portafolios de inversión que garanticen el mayor retorno a los recursos de cada convenio, garantizando la seguridad y la liquidez que estos requieren.

Con el fin de garantizar la destinación y optimización de los recursos de la entidad generados por la ejecución de las actividades propias del giro ordinario de sus negocios, y en especial, de la suscripción y ejecución de los convenios de Gerencia de Proyectos. Para el efecto la Subgerencia Financiera – área de Contabilidad y Presupuesto, debe reportar trimestralmente a cada Gerente de

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

convenio, el monto de los recursos que se generen a título de rendimientos financieros en cada uno de los convenios de Gerencia de Proyectos.

#### **7.2.2.1.t Estado de ejecución presupuestal de los convenios**

El Gerente de convenio, debe conocer en todo momento el estado de la ejecución presupuestal de los convenios y debe revisar las operaciones que se efectúen con los fondos del mismo.

Se debe informar periódicamente al Comité Operativo o de seguimiento, el estado de ejecución de cada uno de los proyectos, indicando el presupuesto asignado al proyecto, el monto ejecutado y eventualmente los saldos libres de compromiso contractual.

### **7.2.3 EL GERENTE DE CONVENIO EN LA ETAPA DE LIQUIDACIÓN**

El proceso de liquidación de convenios y contratos se realizará mediante un trabajo en equipo entre el Gerente de convenio, su equipo de apoyo, el personal de la Subgerencia Técnica, Subgerencia de Contratación y el área Contabilidad y Presupuesto.

La liquidación de contratos derivados y de convenios de Gerencia de Proyectos, deberá realizarse de manera oportuna, atendiendo los términos legales y/o contractuales pactados para tal fin.


Para la liquidación de los contratos derivados y la liquidación de los convenios marco, el Gerente de convenio y su grupo de apoyo revisarán y generarán los soportes que permitan disponer de la base documental, para efectos de elaboración del respectivo proyecto de liquidación de los contratos para remisión a los proveedores y/o de los convenios a los clientes.

De igual forma, el Gerente de convenio debe adelantar las actividades y gestiones que correspondan con el propósito de dar cumplimiento a los compromisos que se deriven del contenido de las actas de liquidación de contratos y convenios. A título de ejemplo de estos compromisos se pueden citar los siguientes:

- Pagos a los contratistas de acuerdo con el alcance de las actas de liquidación.
- Reintegros que los contratistas deban efectuar al convenio.
- Liberación de recursos del convenio asociados con reintegros efectuados por los contratistas o menores valores pagados por ENTerritorio a los inicialmente establecidos en los contratos.
- Compromisos derivados de alcance de pólizas suscritas por los contratistas, principalmente en contratos de obra, de compraventa o de suministro, entre otros.
- Remisión de copias de actas de liquidación debidamente suscritas por las partes, a los contratistas y eventualmente al cliente.
- Reintegros que ENTerritorio deba efectuar al cliente, a la Dirección Nacional de Crédito Público y del Tesoro Nacional, o a otra entidad, según la particularidad del origen de los recursos del convenio, y remisión de los respectivos soportes al cliente.
- Cierre de las cuentas bancarias de los convenios liquidados.


#### **Trabajo de campo en la fase de cierre y liquidación de los contratos derivados**

Estas visitas le permiten al Gerente de convenio determinar el cumplimiento de las obligaciones contractuales, la verificación de la cantidad, calidad y oportunidad de entrega de los productos, con el fin de establecer si están dadas las condiciones técnicas, presupuestales y legales para suscribir las actas de recibo al contratista, y posteriormente suscribir las actas de entrega al cliente o al tercero que se haya estipulado en el convenio y/o en el contrato, como soporte para la liquidación de los mismos.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

El Gerente de convenio debe garantizar que en la carpeta del convenio y/o de los contratos se archiven los informes de visita según corresponda y debe realizar el seguimiento que se requiere para adelantar la gestión técnica, administrativa, financiera o legal que de ellos se derive.

Para efectos de liquidación de contratación derivada y de convenios de Gerencia de Proyectos, ENTerritorio en desarrollo de su SGC, dispone los procedimientos específicos donde se detallan las acciones, tareas y soportes que evidencian la trazabilidad del proceso.

 <small>Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial</small>	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

### Informe de término de un convenio – ITC

Terminada la ejecución del convenio y por ende de sus respectivos proyectos, se debe generar un documento (Informe de término) en el cual se refleje el resultado específico de su ejecución. El informe de término del convenio debe ser de carácter integral, es decir, el documento debe permitirle a quien lo revise, contar con una visión general de la forma como se ejecutó el convenio y los resultados obtenidos.

#### 7.2.3.1.a El documento ITC debe elaborarse con el propósito de:

1. Generar un documento que le permita al cliente y demás usuarios enterarse de manera rápida de la forma como se ejecutó el convenio y sus respectivos proyectos y los resultados obtenidos.
2. Contar con algunas recomendaciones y acciones concretas que le permitan mejorar la formulación y ejecución de proyectos similares o afines a los ejecutados.
3. Identificar y caracterizar variables y factores que propiciaron el éxito, o dificultaron la ejecución del convenio.
4. Aportar los soportes que servirán de insumo para el cierre contractual y tramitar la liquidación del convenio.

#### 7.2.3.1.b Bondades del ITC

- Constituye un instrumento para comprobar si las inversiones han solucionado los problemas; es decir, si los proyectos en realidad han representado una respuesta efectiva a los problemas que les dieron origen.
- Permite aprender de la experiencia y generar modificaciones al diseño conceptual de la Gerencia de Proyectos.

Se convierte en un insumo de la entidad para evidenciar el cumplimiento de las obligaciones y por ende las bondades de su gestión.

#### 7.2.3.1.c Requerimientos para elaborar el ITC


Para elaborar el ITC es necesario que el Gerente de convenio disponga de la siguiente información básica:

- Los estudios técnicos sobre los cuales se sustentó la ejecución del proyecto, de los proyectos, o del programa.
- Memoria técnica de ejecución del proyecto, de los proyectos, o del programa.
- Plan operativo inicial del convenio, y los ajustes al plan operativo asociados a las novedades del mismo (prórrogas, adiciones, adhesiones, suspensiones, entre otras).
- Conciliación contable del convenio y balance económico del convenio.
- Convenio marco con sus respectivas adiciones y modificaciones.
- Concepto, Vo.Bo. o informes de supervisión del convenio.
- Correspondencia cruzada entre ENTerritorio y el cliente.
- Actas de los Comités Operativos o de seguimiento del convenio.

#### 7.2.3.1.d Metodología

Para elaborar y ajustar el ITC, se sugiere:

- Examinar los estudios técnicos de viabilización sobre los cuales se sustentó la ejecución del proyecto, de los proyectos o del programa.
- Examinar el alcance de la minuta del convenio y sus respectivas adiciones y modificaciones.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Revisar el contenido de las actas de Comité Operativo o de seguimiento del convenio.
- Examinar los alcances de la correspondencia cruzada entre ENTerritorio y el cliente.
- Revisar los informes de supervisión del convenio.
- Revisar la memoria técnica de ejecución del proyecto, de los proyectos o del programa.
- Analizar el programa de trabajo (cronograma) aplicado a la ejecución del convenio.
- Revisar el componente financiero, y evaluar el componente operativo y el modelo organizacional aplicado a la ejecución del convenio y sus respectivos proyectos.
- Identificar, recolectar, organizar y procesar información, que permita establecer y medir los logros alcanzados.
- Elaborar conclusiones y establecer el estado en cual quedan los proyectos o programas asociados con la ejecución del convenio.
- Relacionar documentos anexos, que soporten el ITC.

El ITC, debe ser un documento corto, muy ejecutivo, acompañado de los anexos (cuadros, tablas, gráficas, fotografías y demás documentos), que se consideren pertinentes, para complementar el contenido del informe.

Los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos deben tener en cuenta la oportunidad en la liquidación de los contratos derivados cuando estos van llegando a su finalización. Además, es indispensable que los Gerentes de convenios o contratos interadministrativos preparen y actualicen periódicamente un informe histórico de la ejecución de los contratos a su cargo y sus respectivas liquidaciones, para ser entregado al coordinador de Ejecución y Liquidación.

Para efectos de elaboración del informe de término, ENTerritorio en desarrollo de su SGC, dispone un modelo donde se detallan la estructura y alcance del documento.

### **Compromisos postcontractuales de la liquidación**


Una vez suscritas las actas de liquidación de contratos derivados, al igual que las de un convenio marco, ENTerritorio a través del Gerente de convenio debe realizar las gestiones y trámites para garantizar el cumplimiento de los compromisos allí establecidos.

En contratos derivados:

- Liberar recursos efectuando reintegros al convenio de recursos no ejecutados en los contratos, de acuerdo con lo establecido en las actas de liquidación.
- De requerirse realizar las gestiones necesarias para que se efectúen los reintegros que los contratistas deban efectuar al convenio.
- Remitir copias de actas de liquidación debidamente suscritas por las partes, a los contratistas o eventualmente, según corresponda.
- En contratos como los de obra, compraventa, suministro, entre otros, se debe remitir al cliente o a quien corresponda los documentos asociados con garantías post-contractuales, indicando los procedimientos a seguir para efectos de trámite de garantías, servicios postventa o reclamaciones.

En los convenios:

- Realizar el trámite para efectuar de manera oportuna la devolución de los recursos de capital no ejecutados, y entregar de manera formal al cliente los respectivos soportes; para el efecto se deberá tener en cuenta la fuente de origen de los recursos del convenio.
- Realizar las gestiones para que se cierren las cuentas bancarias de los convenios liquidados.

	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>


### 7.3 RECOMENDACIONES GENERALES PARA EL GERENTE DE CONVENIO

En desarrollo de la Gerencia de Proyectos, confluyen una serie de factores internos y externos que de alguna manera pueden retrasar las actividades, dificultan los procesos, y finalmente afectan los cronogramas de trabajo. De igual forma la dinámica de los proyectos y las relaciones con los clientes pueden conducir a que se aceleren los procesos, o bien para tratar de equilibrar los cronogramas o para responder compromisos externos y /o de entidades o actores vinculados al proyecto.

Lo anterior puede conducir a que durante la ejecución de un convenio y sus respectivos proyectos, se presenten situaciones que inducen a error. Por ello se considera pertinente referenciar algunas acciones que el Gerente de convenio “no debe hacer”:

- Iniciar la ejecución de un convenio sin tener definido y aprobado el plan operativo en cada una de sus componentes, y sin haber efectuado al interior de ENTerritorio el respectivo plan de compras.
- Iniciar los trámites para realizar procesos de selección, sin el rigor técnico suficiente que soporte los estudios previos que se requieran acorde con la complejidad del proyecto, y el tipo de proceso de selección.
- Iniciar procesos de selección y/o contratación sin que se cuente con el respectivo certificado de disponibilidad presupuestal.
- Suscribir contratos sin tener definido el mecanismo o contrato que permita realizar la interventoría o supervisión requerida según el caso.
- Iniciar la ejecución de un contrato sin que se haya expedido el respectivo registro presupuestal.
- Adquirir compromisos de trámite de pago a terceros en ausencia de los respectivos registros presupuestales.
- Dejar de hacer seguimiento a los contratos derivados, para luego aprobar informes y tramitar desembolsos una vez estos se encuentran vencidos.
- Descuidar el seguimiento: Que el contratista incumpla, o el contrato se venza y no se pueda tomar ninguna acción para lograr el objeto del contrato y por supuesto para declarar el incumplimiento contractual.
- Que la interventoría, o el Gerente de convenio acuerden con el contratista de manera verbal o escrita plazos adicionales a los previstos en el contrato.
- Tramitar desembolsos finales sin verificar el cumplimiento de cada uno de los compromisos contractuales (por ejemplo: suscripción y aprobación de garantías postcontractuales, reintegro de rendimientos de anticipos).
- Aprobar a un contratista obras no previstas, u obras adicionales sin que se sigan los procedimientos básicos como revisión técnica, revisión de la interventoría, solicitud del CDP, modificación del contrato y su respectivo registro presupuestal.
- No realizar los Comités Operativos o de seguimiento del convenio, con la periodicidad pactada, y dejar de elaborar y suscribir oportunamente las actas.
- Incumplir con los compromisos adquiridos en las actas de Comité Operativo o de seguimiento.
- No remitir al cliente los informes de gestión con la periodicidad prevista en el convenio.
- No realizar la gestión para cumplir con el compromiso de efectuar los aportes de ENTerritorio pactados en el convenio.
- Comprometerse con el cliente a realizar contrataciones sin el cumplimiento de los procedimientos internos y el cumplimiento de la normatividad en materia de contratación pública.
- Dejar transcurrir el tiempo una vez terminado o vencido un contrato y no iniciar las gestiones y trámites para su respectivo cierre y liquidación.
- Dejar de cumplir oportunamente los compromisos postcontractuales establecidos en las actas de liquidación de contratos derivados o convenios marco.
- Mantener desactualizadas las herramientas de software que ha dispuesto ENTerritorio, para registro, control y seguimiento a los convenios de Gerencia de Proyectos.



	<b>MANUAL DE GERENCIA DE PROYECTOS</b>	CÓDIGO:	<b>M-GG-01</b>
		VERSIÓN:	<b>02</b>
		VIGENCIA:	<b>2023-09-29</b>
	<b>GERENCIA Y GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	CLASIFICACIÓN:	<b>IP</b>

- Tramitar prórrogas o modificaciones de contratos y convenios, una vez estos se encuentren vencidos.
- Solicitar o tramitar la suscripción de contratos derivados que superen el plazo de ejecución del convenio marco.
- Tramitar desembolsos con cargo directo al convenio con posterioridad a su ejecución.
- No responder la correspondencia recibida con la oportunidad requerida.
- Mantener desactualizada la ejecución presupuestal del convenio.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
- Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo y Centro de Estudios Colombianos-CEC, Guía para la Gestión de Proyectos, Bogotá, 2001.
- Decreto de reestructuración de FONADE. Decreto 288 de enero de 2004.
- Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios.
- Ley 80 de 1993.
- Manual de Interventoría de ENTerritorio.
- Manual de Presupuesto de ENTerritorio.
- Manual de Gestión de Calidad de ENTerritorio.
- Manual de Gestión de Riesgos Operativos de ENTerritorio.
- Guía de aplicación de criterios de diseño, desarrollo y control de equipos de seguimiento y medición de ENTerritorio.
- Catálogo documental Sistema de Gestión de la Calidad – SGC de ENTerritorio.
- Como brindar un servicio integral al cliente. Patricia Wellintong. Mcgraw – Hill 1998.
- Administración y dirección de proyectos. Pedro Briseño. Mcgraw – hill. 1995.
- Sistemas de gestión medioambiental. David Hunt. Mcgraw – Hill. 1998.
- Manual metodológico general para la identificación, preparación y evaluación de programas o proyectos madre versión oficial Raul Castro Murillo. Bogotá, D.C., enero 2005, Departamento Nacional de Planeación.
- Manual de valoración y cuantificación de beneficios Bogotá, D.C., diciembre de 2006. Dirección de inversiones y finanzas públicas DNP.
- Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales Ernesto cohen - Rodrigo Martínez. División de desarrollo social – CEPAL.
- Metodología de evaluación expost de programas y proyectos de inversión versión oficial DNP. Bogotá, D.C., noviembre 2004.
- Métodos y procesos multicriterio para la evaluación social de las políticas públicas Giuseppe Munda. Universitat autónoma de Barcelona - Munda, g. 2004. Revista iberoamericana de economía ecológica vol. 1: 31-45.
- Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (metaevaluación - mesoevaluación) -Héctor Sanín Ángel. Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES dirección de proyectos y programación de inversiones Santiago de Chile, agosto de 1999.
- Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Juan francisco pacheco - Eduardo Contreras. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, julio de 2008.
- DNP - metodología de seguimiento de programas y proyectos de inversión - versión oficial - Bogotá, D.C., noviembre 2004.