



INFORME DE GESTIÓN

LINA MARÍA BARRERA RUEDA
NOV 29 2021 - MAR 7 2025



TABLA DE CONTENIDO:

Contenido

TABLA DE CONTENIDO:	2
1. CONSIDERACIONES INICIALES	15
2. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Régimen Legal	15
1.2 Domicilio	16
1.3 Objeto Social	16
3. HISTORIA DE ENTERRITORIO S.A.	19
3.1 Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE Y Empresa Industrial Y Comercial Del Estado	19
3.2 Sociedad de economía mixta	21
4. CAPITAL SOCIAL Y APORTES	22
5. RELACIONAMIENTO CON EL HOLDING GRUPO BICENTENARIO	23
5.1 Ingreso	23
5.2 Comités	23
Comité jurídico:	23
Comité de estrategia:	23
Otros comités:	23
5.3 Informes de partes y contrapartes	23
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
6.1 Estrategia empresarial	24
6.1.1 Plataforma Estratégica	25
6.1.2 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral	27
6.1.3 Resultados Plan de Acción Institucional 2022 -2024	29
6.1.4 Plan de Acción Institucional 2025	34
6.2 Gobierno corporativo:	35
6.2.1. Comités de la Junta Directiva	37
6.2.2 Logros, retos y pendientes	40
6.3 Ética y transparencia	41
6.3.1 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	44
6.3.2 Presentación de los Informes de Gestión, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo	49
6.4 Gestión del riesgo	49

6.4.1 Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR.....	50
6.4.2 Gestión de riesgos financieros	53
6.4.3 Gestión de riesgos operacionales	55
6.4.4 Gestión de riesgo de negocio / gestión de riesgo operacional	60
6.4.5 Gestión Plan de Continuidad del Negocio (PCN)	64
6.5 SARLAFT	67
6.6 Antisoborno	71
6.7 Gestión integral de procesos	72
6.7.1 Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	72
6.7.2 Medición del desempeño institucional – FURAG	73
6.7.3 Sistema Integrado de Gestión	74
6.8 Gestión de Tecnologías de la Información	76
6.8.1 Seguridad Informática	76
6.8.2 Sistemas y aplicaciones activas.....	79
6.8.3 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)	81
6.8.4 Portal Web	86
6.9 Gestión de comunicaciones	87
6.9.1 Creación de la Política de Comunicaciones	88
6.9.2 Imagen institucional.....	88
6.9.3 Banco de imágenes y creación del formato de autorización de uso de derechos de imagen.....	89
6.9.4 Comunicaciones internas	90
6.9.5 Canales y productos de comunicación interna	91
6.9.6 Impacto de la comunicación interna e indicadores de gestión	92
6.9.7 Actualización documental y optimización de procesos.....	94
6.9.8 Comunicaciones externas	95
6.9.9 Principales logros de la estrategia de comunicación externa en 2024 ..	96
6.9.10 Posicionamiento de marca	98
6.9.11 Redes Sociales.....	99
6.10 Relacionamiento con el Ciudadano.....	105
6.10.1 Política de relacionamiento con el ciudadano	106
6.10.2 Canales de Atención	106
6.10.3 Participación ciudadana	107
6.10.4 Transparencia y acceso a la información pública	108
6.11 Gestión del Talento Humano	108

6.11.1	Políticas del Talento Humano.....	108
6.11.2	Planta de Personal.....	111
6.11.3	Gastos de nómina.....	113
6.11.4	Ingreso y Retiro de Personal.....	117
6.11.5	Gestión Disciplinaria.....	117
6.11.5	Formulación y ejecución del Programa de bienestar e incentivos .	120
6.11.6	Plan de Capacitaciones	125
6.11.7	Seguridad y Salud en el Trabajo - SST.....	129
6.11.8	Seguimiento de Personal.....	133
7	PROCESOS MISIONALES	134
7.1	Líneas de negocios.....	134
7.1.1	Estructuración de Proyectos	134
7.1.2	Evaluación de Proyectos.....	135
7.1.3	Gerencia de Proyectos.....	135
7.1.4	Gestión de Proyectos	136
7.2	Gestión Comercial	137
7.3	Estructuración de Proyectos	140
7.3.1	Fondo Proyecta ENTerritorio	141
7.3.2	Asignación de Recursos Comisión Rectora Sistema General de Regalías – SGR	145
7.3.3	Obras por Impuestos.....	148
7.3.4	Proyectos estructurados 2021-2024.....	149
7.4	Evaluación de Proyectos.....	152
7.4.1	Contrato de interventoría a viviendas del Programa de Vivienda Gratuita II, PVG II 216169:.....	153
7.4.2	Contrato de interventoría vivienda nueva y mejoramiento de viviendas rural 221014.....	153
7.4.3	Contrato de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA	154
7.4.4	Asistencia técnica y administración para el desarrollo del proyecto con la construcción de viviendas urbanas en Mocoa-Putumayo, contrato 224011. .	162
7.4.5	Logros en la gestión de la línea de Evaluación de Proyectos	162
7.5	Gestión y Gerencia de proyectos.....	163
7.5.1	Proyectos adelantados por la línea de Gerencia Integral de Proyectos	164
7.5.2	Proyectos adelantados por la línea de Gestión Integral de Proyectos	177

7.5.3	Proyectos entregados entre noviembre de 2021 y 2025	185
7.5.4	Proyectos ejecutados por los diferentes grupos de trabajo de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos	189
7.6	Actualización de líneas existentes	190
7.6.1	Propuesta de nuevas líneas de negocio	190
8.	GESTIÓN FINANCIERA	199
8.1	Gestión Contable	199
8.1.1	Logros de la gestión contable	201
8.1.2	Indicadores contables y de gestión contable.....	203
8.1.3	Política contable.....	204
8.1.4	Administración de recursos.	215
8.1.5	Reportes y Cronograma Contaduría General de la Nación.....	218
8.1.6	Reportes al Ministerio de Hacienda.....	219
8.1.7	Revisoría Fiscal.....	223
8.1.8	Análisis y gestión del riesgo del proceso.....	224
8.1.9	Relacionamiento con la Superintendencia Financiera de Colombia....	228
8.1.10	Otras partes relacionadas	229
8.1.11	Recomendaciones y pendientes.....	229
8.2	Gestión Presupuestal.....	229
8.2.1	Logros de la gestión presupuestal.....	232
8.2.2	Indicadores del proceso.	233
8.2.3	Política Presupuestal.....	235
8.2.4	Análisis del Manejo Presupuestal	260
8.3	Gestión de Tesorería.....	262
8.3.1	Política de Inversiones	263
8.3.2	Optimización de la tesorería.....	267
8.3.3	Portafolio 2024.....	269
8.4	Planeación y Control Financiero	272
8.4.1	Indicadores del proceso	272
8.4.2	Procedimientos.....	273
8.5	Gestión de Pagaduría	274
8.5.1	Cupos en cuentas bancarias.....	276
8.5.2	Cuentas inactivas	277
8.5.3	Apertura y cierre de cuentas.....	278
8.5.4	Rendimientos financieros en cuentas de ahorros.....	279

8.5.5	Cumplimiento de desembolsos	280
8.5.6	Cumplimiento de las operaciones de inversión	281
9.	Gestión Administrativa.....	282
9.1	Bienes muebles	282
9.2	Bienes inmuebles	283
9.3	Gestión de inventarios	285
9.4	Suministro de tiquetes aéreos	286
9.5	Gestión del pago de servicios públicos, impuestos y demás gastos administrativos.....	289
9.6	Programa de seguros	290
9.7	Administración de la infraestructura física.....	292
9.8	Gestión para la administración de la caja menor	295
9.9	Gestión ambiental	296
10.	GESTIÓN DOCUMENTAL.....	298
10.1	Vigencia 2021	299
10.2	Vigencia 2022	299
10.3	Vigencia 2023	302
10.4	Vigencia 2024	302
10.5	Sistema de Gestión Documental Electrónico de Archivo	304
10.5.1	Periodo pospandemia	304
10.5.2	Vigencias 2023 – 2025.....	304
10.6	Aplicación de las Tablas de Retención Documental (TRD) y Tablas de Valoración Documental (TDV)	306
11.	GESTIÓN JURÍDICA.....	307
11.1	Gestión de la defensa judicial	308
11.1.1	FONADE.....	311
11.1.2	ENTerritorio.....	312
11.1.3	Política de Prevención de Daño Antijurídico (PDDA).....	314
11.1.4	Demandas presentadas por ENTerritorio S.A.....	318
11.2	Relacionamiento con organismos de control	319
11.2.1	Auditorías de la Contraloría General de la República – CGR.	319
11.2.2	DIARI, Compromiso Colombia y obras inconclusas.	321
11.3	Solicitud de conceptos y revisión de documentos con efectos legales	324
12.	GESTIÓN DE PROVEDORES	325
12.1	Planeación Contractual.....	326

12.1.1 Vigencia 2021.....	326
12.1.2 Vigencia 2022.....	327
12.1.3 Vigencia 2023.....	330
12.1.4 Vigencia 2024.....	334
12.1.5 Vigencia 2025.....	337
12.2 Procesos de Selección	339
12.2.1 Vigencia 2021.....	339
12.2.2 Vigencia 2022.....	340
12.2.3 Vigencia 2023.....	341
12.2.4 Vigencia 2024.....	341
12.2.5 Vigencia 2025.....	343
12.3 Gestión Contractual	343
12.3.1 Vigencia 2021.....	344
12.3.2 Vigencia 2022.....	344
12.3.3 Vigencia 2023.....	346
12.3.4 Vigencia 2024.....	348
12.3.5 Vigencia 2025.....	350
12.4 Gestión Postcontractual.....	350
12.4.1 Vigencia 2021.....	351
12.4.2 Vigencia 2022.....	352
12.4.3 Vigencia 2023.....	353
12.4.4 Vigencia 2024.....	354
12.4.5 Vigencia 2025.....	356
12.5 Manual de contratación y política de gestión de proveedores	356
12.5.1 Contratos celebrados, discriminados por modalidad de selección	357
12.5.2 Contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión.....	360
12.5.3 Solicitudes de incumplimiento y reclamaciones a las aseguradoras.	361
12.6 Plan anual de adquisiciones	362
12.6.1 Vigencia 2021.....	362
12.6.2 Vigencia 2022.....	363
12.6.3 Vigencia 2023.....	363
12.6.4 Vigencia 2024.....	364
12.6.5 Vigencia 2025.....	364
12.7 Plan de liquidaciones	365

12.7.1 Vigencia 2021.....	365
12.7.2 Vigencia 2022.....	366
12.7.3 Vigencia 2023.....	367
12.7.4 Vigencia 2024.....	368
12.7.5 Vigencia 2025.....	369
13 EVALUACIÓN DE PROCESOS Y AMBIENTE DE CONTROL.....	369
13.1 Implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI.	370
13.2 Seguimiento e implementación de la circular 008 2023 de la SFC.	377
13.3 Implementación de los ambientes de control y mapa de aseguramiento	378
13.3.1 Mapa de aseguramiento.....	379
13.3.2 Seguimiento constante y auditoría	380
13.4 Retos, alertas y pendientes ambiente de control y auditorías.....	382
14 FIRMA	383

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de las acciones de la sociedad.	22
Tabla 2. Resultados Plan de Acción Institucional 2022	30
Tabla 3. Resultados Plan de Acción Institucional 2023	31
Tabla 4. Resultados Plan de Acción Institucional 2024	32
Tabla 5. Sesiones de Asamblea General de Accionistas	35
Tabla 6. Integrantes de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A.	36
Tabla 7. Sesiones de Junta Directiva siendo empresa industrial y comercial del Estado.	36
Tabla 8. Sesiones de Junta Directiva como sociedad de economía mixta.	36
Tabla 9. Integrantes del Comité de Auditoría de la Junta Directiva.	37
Tabla 10. Sesiones de Comité de Auditoría de la Junta Directiva.	38
Tabla 11. Integrantes Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad.	38
Tabla 12. Sesiones del comité de Gobierno Corporativo 2021-2023.....	38
Tabla 13. Sesiones de Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad.	39
Tabla 14. Integrantes del Comité de Riesgos.	39
Tabla 15. Sesiones comité de auditoría y riesgos	39
Tabla 16. Sesiones del Comité de Riesgos de la Junta Directiva.....	39
Tabla 17. Balance declaratoria conflictos de interés Junta Directiva vigencia 2022.	42
Tabla 18. Fechas de presentación de informes de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo como empresa industrial y comercial del Estado.....	49
Tabla 19. Fechas de presentación de informes de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo como sociedad de economía mixta.	49
Tabla 20. Perfil de riesgo para cada proceso de la sociedad.	58
Tabla 21. Mapa de Riesgos SIAR – Gestión de Riesgo Operacional	59
Tabla 22. Mapa de riesgos de soborno, fraude y corrupción.	59
Tabla 23. Análisis de impacto redes sociales.	99
Tabla 24. Resumen anual de X (Twitter) (2022 – 2025)	101
Tabla 25. Resumen anual de YouTube (2022 – 2025).....	102
Tabla 26. Planta de personal empleados públicos de ENTerritorio S.A.	111
Tabla 27. Planta de personal trabajadores oficiales de ENTerritorio S.A.....	112
Tabla 28. Distribución planta de personal, febrero de 2025.	112
Tabla 29. Distribución de cargos de trabajadores oficiales, acuerdo de junta N° 112 de 2012	113
Tabla 30. Distribución planta de personal noviembre de 2021.	113
Tabla 31. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2022...114	
Tabla 32. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal.....	114
Tabla 33. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2023...115	
Tabla 34. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2023.....	115
Tabla 35. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2024...115	

Tabla 36. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2024.....	116
Tabla 37. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2025...116	116
Tabla 38. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2025.....	116
Tabla 39. Estados de los procesos disciplinarios 2018 a inicio del 2022.....	117
Tabla 40. Resumen de la gestión disciplinaria 2022-2025.	119
Tabla 41. Relación de cursos e-learning por vigencia y participantes.	128
Tabla 42. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	131
Tabla 43. Histórico de cumplimiento meta comercial por cada línea de negocio. 138	138
Tabla 44. Cumplimiento de ingresos de la meta comercial por cada línea de negocio, vigencias 2021 a 2024.	138
Tabla 45. Proyección de la meta comercial vigencia 2025.	139
Tabla 46. Negocios suscritos meta comercial 2025.....	139
Tabla 47. Recursos Resolución No. 1560 del 13 de junio de 2019	146
Tabla 48. Proyectos Resolución No. 1560 del 13 de junio de 2019.....	147
Tabla 49. Resumen convenio suscrito con ISAGEN.....	148
Tabla 50. Resumen de ejecución.	157
Tabla 51. Proyectos entregados vigencia 2022.	185
Tabla 52. Proyectos entregados vigencia 2023.	187
Tabla 53. Proyectos entregados vigencia 2024.....	189
Tabla 54. Proyectos ejecutados por grupo de trabajo.	189
Tabla 55. Relación de cumplimiento a cronograma Contaduría General de la Nación.	201
Tabla 56. Impuestos de renta vigencia 2021.	201
Tabla 57. Impuesto de renta 2022.	201
Tabla 58. Presentación de las declaraciones tributarias.....	202
Tabla 59. Presentación de la información exógena.	202
Tabla 60. Liquidación financiera de convenios por vigencia.	202
Tabla 61. Ficha técnica indicadora de calidad de la información registrada en Dynamics por el Grupo de Contabilidad.....	204
Tabla 62. Ficha técnica seguimiento de las cuentas por cobrar.	204
Tabla 63. Procedimientos actualizados gestión contable.	205
Tabla 64. Manuales actualizados gestión contable.	206
Tabla 65. Resoluciones emitidas gestión contable.....	206
Tabla 66. Circulares emitidas gestión contable.	207
Tabla 67. Acuerdos de Junta Directiva emitidos hacia la gestión contable.....	207
Tabla 68. Evolución del patrimonio.....	209
Tabla 69. Evolución de la estructura del gasto.	210
Tabla 70. Relación de recursos asignados por el SGR.	211
Tabla 71. Evolución del ingreso en las vigencias.	212
Tabla 72. Histórico del balance 2021 - 2024	214
Tabla 73. Relación de recursos entregados en administración	216
Tabla 74. Relación de recursos recibidos en administración.....	217
Tabla 75. Cronograma de cumplimiento a Contaduría General de la Nación.....	218
Tabla 76. Dictamen revisoría fiscal por vigencia.....	223
Tabla 77. Riesgos y controles del proceso de Gestión Contable.....	224
Tabla 78. Informes y reportes para presentar.....	233

Tabla 79. Documentos del catálogo documental, proceso de gestión presupuestal.	235
Tabla 80. Ejecución del presupuesto de ingreso a diciembre de 2021	237
Tabla 81. Ejecución del presupuesto de ingresos año 2022	240
Tabla 82. Ejecución Ingresos vigencia 2023	242
Tabla 83. Ejecución Ingresos vigencia 2024	244
Tabla 84. Ejecución presupuestal del gasto vigencia 2021	246
Tabla 85. Presupuesto de gastos en funcionamiento 2021	247
Tabla 86. Ejecución presupuesto de gastos 2022	248
Tabla 87. Presupuesto de gastos por funcionamiento vigencia 2022	249
Tabla 88. Ejecución Gastos funcionamiento vigencia 2023	251
Tabla 89. Ejecución Gastos funcionamiento vigencia 2024	253
Tabla 90. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2021	255
Tabla 91. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2022	256
Tabla 92. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2023	256
Tabla 93. Detalle cuentas por pagar 2024	257
Tabla 94. Ingreso por cuotas y honorarios 2021-2024	258
Tabla 95. Presupuesto ingresos por de cuotas y honorarios 2025	259
Tabla 96. Presupuesto aportes y ejecución de obligaciones ENTerritorio 2021 – 2024	259
Tabla 97. Proyección presupuesto de aportes y ejecución de obligaciones ENTerritorio 2025	259
Tabla 98. Emisores a diciembre de 2024	270
Tabla.99 Cupos para la apertura de cuentas	276
Tabla.100 Cuentas inactivas al cierre de cada vigencia y por entidad bancaria..	277
Tabla.101 Apertura de cuentas por banco y vigencias	278
Tabla.102 Relación de cierre y cancelación de cuentas bancarias	279
Tabla.103 Rendimientos financieros obtenidos a través de las cuentas de ahorro	279
Tabla.104 Medición del indicador de efectividad en desembolsos	281
Tabla.105 Número de operaciones desde el back office	282
Tabla.106 Pólizas suscritas en el marco del contrato 2022614	291
Tabla.107 Pólizas vigencia 2023	291
Tabla.108 Pólizas vigencia 2024	292
Tabla.109 Recursos asignados mensualmente por vigencia para la caja menor	295
Tabla.110 Transferencias documentales primarias por vigencia	303
Tabla.111 Distribución por jurisdicción procesos activos	309
Tabla.112 Demandas más significativas contra la organización	310
Tabla.113 Pago de sentencias por vigencia	310
Tabla.114 Procesos litigiosos FONADE	311
Tabla.115 Distribución de los procesos de FONADE por jurisdicción	311
Tabla.116 Fallos favorables FONADE	311
Tabla.117 Procesos litigiosos ENTerritorio	312
Tabla.118 Distribución de los procesos de ENTerritorio por jurisdicción	312
Tabla.119 Fallos favorables en primera instancia	313
Tabla.120 Fallos favorables en segunda instancia	313
Tabla.121 Disminución de las provisiones contables 2023-2024	314

Tabla 122. Relación temática PPDA.....	317
Tabla.123 Relación de hallazgos auditorías CGR	319
Tabla.124 Relación planes de mejoramiento en el SIRECI	320
Tabla.125 Trámite de conceptos por vigencia	324
Tabla.126 Solicitudes gestionadas 2021 - Grupo Planeación Contractual nov y dic de 2021	326
Tabla.127 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2022	328
Tabla.128 Solicitudes gestionadas 2022 - Grupo Planeación Contractual	329
Tabla.129 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2023	331
Tabla.130 Solicitudes gestionadas 2023 - Grupo Planeación Contractual	332
Tabla.131 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2024	334
Tabla.132 Solicitudes gestionadas 2024 - Grupo Planeación Contractual	336
Tabla.133 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2025	338
Tabla.134 Solicitudes gestionadas 2025 - Grupo Planeación Contractual	338
Tabla.135 Número de contratos suscritos por fuente de los recursos y tipología contractual.....	347
Tabla.136 Contratos por fuente de los recursos y tipología contractual suscritos por mes	348
Tabla.137 Relación de convenios liquidados en el mes de noviembre y diciembre de 2021	351
Tabla.138 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021	351
Tabla.139 Relación de convenios y/o contratos interadministrativos liquidados en 2022	352
Tabla.140 Relación de adhesiones liquidadas en 2022.....	353
Tabla.141 Relación de convenios liquidados en la vigencia 2023	353
Tabla.142 Trámites de cierre suscritos por mes, vigencia 2024	354
Tabla.143 Tipología de mecanismos contractuales suscritos, vigencia 2024	354
Tabla.144 Otros trámites adelantados 2024	355
Tabla.145 Contratos 2021 por modalidad de selección	358
Tabla.146 Contratos 2022 por modalidad de selección	358
Tabla.147 Contratos 2023 por modalidad de selección	359
Tabla.148 Contratos 2024 por modalidad de selección	359
Tabla.149 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2021	360
Tabla.150 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2022	360
Tabla.151 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2023	361
Tabla.152 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2024	361
Tabla.153 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2025	361
Tabla.154 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021	365

Tabla.155 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021	365
Tabla.156 Tipología de mecanismos contractuales suscritos para convenios.....	366
Tabla.157 Mecanismos de cierre contratación derivada.....	366
Tabla.158 Tipología de mecanismos contractuales suscritos 2023	367
Tabla.159 Implementación del MECI.....	370
Tabla.160 Actividades distribuidas por numeral circular 008	377
Tabla.161 Resultados planes de auditoría 2021-2024	381
Tabla.162 Distribución de actividades Plan de Auditoría 2025	382

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Orientadores estratégicos de ENTerritorio S.A.	27
Imagen 2. Balanced Scorecard de ENTerritorio S.A.....	28
Imagen 3. Cumplimiento Plan de Acción 2023 por Foco Estratégico	32
Imagen 4. Estructura del Gobierno Corporativo de ENTerritorio S.A.....	35
Imagen 5. SIAR de ENTerritorio S.A.	51
Imagen 6. Actores del gobierno de riesgos del SIAR.	51
Imagen 7. Comparativo de resultados ENTerritorio S.A. en el Índice de Desempeño Institucional 2020-2023.	74
Imagen 8. Solicitudes al grupo de comunicaciones.....	92
Imagen 9. Satisfacción del cliente interno	93
Imagen 10. Tiempos de respuesta grupo de comunicaciones	93
Imagen 11. impacto del free press	97
Imagen 12. valor del free press	97
Imagen 13.Publicaciones de noticias 2024	98
Imagen 14. Estadísticas de ingreso y retiro de personal.	117
Imagen 15. Clasificación de los peligros identificados en la empresa.....	130
Imagen 16. Ejecución Plan Anual de Trabajo SST 2022.	133
Imagen 17. Cumplimiento de la meta comercial 2025.....	139
Imagen 18. Ejecución con respecto al valor de la apropiación aprobada para 2021	238
Imagen 19. Distribución de honorarios y comisiones 2021	239
Imagen 20. Distribución de ingresos vigencia 2022	241
Imagen 21. Distribución recaudo del rubro de Honorarios y Comisiones vigencia 2022	241
Imagen 22. Composición de Ingresos Rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones	243
Imagen 23. Composición de Ingresos Rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones 2024	245
Imagen 24. Relación de ejecución de pagos 2021	248
Imagen 25. Relación de ejecución de pagos 2022.....	250
Imagen 26. Relación ejecución del presupuesto 2022	251
Imagen 27. Ejecución por rubro inversiones 2023	253
Imagen 28. Evolución del portafolio de inversiones 2021-2023	264
Imagen 29. Volumen y número de operaciones de inversión 2021-2023.....	265
Imagen 30. Evolución composición Portafolio Total 2021-2023	266
Imagen 31. Rentabilidad 2021-2023	266

Imagen 32. Rendimientos Portafolio Inversión 2021-2023	267
Imagen 33. Evolución Portafolio de Inversiones 2024.....	269
Imagen 34. Evolución composición Portafolio Total 2024.....	269
Imagen 35. Estructura a plazos de vencimiento a 31 de diciembre 2024	271
Imagen 36. Rendimientos financieros Portafolio al 31 de diciembre 2024	271
Imagen 37. Portafolios Vs. Benchmark	272
Imagen 38. Niveles de puntuación del PREAD	297
Imagen 39. Instrumentos archivísticos.....	300
Imagen 40. Avance en la elaboración de programas específicos vigencia 2022.	301
Imagen 41. Proyectos DIARI y Compromiso Colombia. 2024	322
Imagen 42. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2021	327
Imagen 43. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2022	330
Imagen 44. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2023	333
Imagen 45. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2024	337
Imagen 46. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2025	339
Imagen 47. Novedades contractuales suscritas por mes vigencia 2023	347
Imagen 48. Novedades contractuales suscritas por mes vigencia 2024	349
Imagen 49. Liquidación contratación derivada	353
Imagen 50. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2021	362
Imagen 51. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2022	363
Imagen 52. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2023	363
Imagen 53. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2024	364
Imagen 54. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2025	364
Imagen 55. Cumplimiento meta liquidación contratación derivada 2022.....	367
Imagen 56. Cumplimiento meta de liquidación convenios 2023.....	368
Imagen 57. Cumplimiento meta de liquidación convenios 2024.....	368
Imagen 58. Cumplimiento meta de liquidación contratos	369
Imagen 59. Auditorías por año 2021 - 2024	381

1. CONSIDERACIONES INICIALES

Dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 951 de 2005, “Por la cual se crea el acta de informe de gestión”, específicamente lo establecido en sus artículos 5°, 6°, 7°, 9° y 10°, este documento presenta el informe de gestión de Lina María Barrera Rueda, quien fungió como presidente de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. – ENTerritorio S.A. en el periodo comprendido entre el 29 de noviembre de 2021¹ al 7 de marzo de 2025.

- ✓ NOMBRE DE LA FUNCIONARIA QUE ENTREGA: Lina María Barrera Rueda.
- ✓ CARGO: Presidente.
- ✓ EMPRESA: Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio S.A.
- ✓ FECHA DE INICIO: 29 de noviembre de 2021.
- ✓ CONDICIÓN DE LA PRESENTACIÓN: Retiro.
- ✓ FECHA DE RETIRO: 07 de marzo de 2025².
- ✓ CIUDAD DE PRESENTACIÓN: Bogotá D.C.
- ✓ FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME: 31 de marzo de 2025

El informe presenta las acciones realizadas durante el periodo anteriormente mencionado, estableciendo una línea cronológica por procesos, acorde con lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión (SIG). En concordancia con la normatividad vigente, se presenta un informe detallado por cada proceso, el estado inicial en el que se recibió, las acciones y gestiones más relevantes realizadas, los logros alcanzados y los retos pendientes. Igualmente, se detallan los documentos más relevantes que evidencian la gestión y los adelantos tecnológicos que soportaron la labor de la sociedad.

2. INTRODUCCIÓN

1.1 Régimen Legal

La Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. - ENTerritorio S.A. es una sociedad de economía mixta de la rama ejecutiva del orden nacional, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. ENTerritorio S.A. promueve la transparencia, afianza la confianza en la administración pública de recursos y lleva al país hacia un mejor futuro.

En el marco de lo ordenado mediante Decreto 1962 del 15 de noviembre de 2023, ENTerritorio S.A. ingresó como filial nacional al holding financiero del Conglomerado Financiero Grupo Bicentenario el 12 de febrero de 2025, tal como se establece en la Resolución No. 1481 del 25 de julio de 2024 expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia.

¹ Como consta en el acta de posesión 276 del 29 de noviembre de 2021.

² Acorde con el decreto 0269 del 07 de marzo del 2025.

1.2 Domicilio

De conformidad con lo establecido en el artículo tercero de los Estatutos Sociales de la empresa, el domicilio principal de ENTerritorio S.A. es Bogotá D.C., en la calle 26 #13-19.

1.3 Objeto Social

De acuerdo con lo señalado en el artículo 5 de los Estatutos de la empresa, el objeto social de ENTerritorio S.A. es el siguiente:

La sociedad tendrá como objeto social principal ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de inversión para el desarrollo, lo que implica participar en cualquiera de las etapas de preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo.

Adicionalmente, las siguientes actividades forman parte del objeto social de la sociedad:

1. Promover, estructurar, gerenciar, ejecutar, evaluar y gestionar proyectos de desarrollo financiados con recursos de fuentes nacionales o internacionales.
2. Prestar asesoría y asistencia técnica a empresas públicas y privadas en materias relacionadas con proyectos de desarrollo.
3. Estructurar, formular, evaluar y/o validar técnica, financiera y legalmente proyectos de inversión y/o de Asociación Público-Privada.
4. Brindar asistencia técnica, financiera y legal a las empresas estatales del orden nacional, territorial, privadas y/o multilaterales, respecto a la evaluación, estructuración de proyectos y vinculación de capital público y/o privado, para el desarrollo de proyectos de inversión o implementación de sus programas.
5. Acompañar a las empresas del orden nacional y/o territorial en las labores de financiación y/o promoción para la participación de capital público y/o privado en proyectos de inversión y/ o de Asociación Público-Privada, así como en procesos donde se requiera la selección de los inversionistas privados para su ejecución.
6. Adelantar la supervisión y/o la interventoría de los proyectos de inversión y/o de Asociación Público-Privada de iniciativa pública o privada que estructure la sociedad.
7. Apoyar el diseño y la implementación de la metodología para la evaluación de proyectos en el marco de la estructuración integral de los proyectos de inversión.
8. Celebrar contratos de financiamiento y descontar operaciones.
9. Realizar operaciones de crédito interno y externo, con sujeción a las normas pertinentes.
10. Captar ahorro interno mediante la emisión de bonos, celebrando los contratos de fideicomiso, garantía y agencia o pago a que hubiere lugar para estos efectos, en las condiciones que autoricen el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera de Colombia.

11. Para la ejecución y operación de proyectos de desarrollo, brindar servicios de administración financiera, plataforma central, operación logística, gestión operativa y similares, en ambientes digitales, electrónicos o análogos.
12. Diseñar, desarrollar, implementar y operar soluciones tecnológicas para la prestación de los servicios financieros que se requiera prestar para los proyectos de desarrollo que administre o ejecute.
13. Prestar servicios de asesoría, estructuración y reestructuración financiera y de banca de inversión.
14. Realizar las gestiones necesarias para garantizar la viabilidad financiera de la sociedad y la de los proyectos que administra o ejecuta.
15. Celebrar contratos de fiducia y encargo fiduciario para administrar recursos que transfieran terceros para financiar la ejecución de programas relacionados con su objeto social.
16. Otorgar avales y garantías para créditos destinados a la fase de preparación de proyectos y esquemas de gerencia de proyectos según prioridades y condiciones determinadas por la Junta Directiva.
17. Vender o negociar su cartera o efectuar titularización pasiva de la misma.
18. Realizar operaciones de financiamiento no reembolsable con recursos del presupuesto nacional o con utilidades líquidas asignadas a la empresa sin deteriorar su patrimonio en términos reales.
19. Realizar inversiones de portafolio con los recursos que reciba en desarrollo de su objeto social.
20. Manejar las cuentas en moneda nacional o extranjera necesarias para su operación o el desarrollo o la ejecución de proyectos que ejecute o administre.
21. Impulsar el desarrollo de las firmas consultoras nacionales en sectores críticos para el desarrollo económico según los mecanismos que determine la Junta Directiva.
22. Organizar, actualizar y divulgar el Registro Nacional de Consultores.
23. Celebrar los contratos de fomento de actividades científicas, tecnológicas y ambientales y los demás contratos necesarios dentro de los límites de su objeto.
24. Impulsar la consultoría nacional en sectores vinculados con el desarrollo.
25. Desempeñar las demás funciones señaladas en las normas y las disposiciones que determine la sociedad de acuerdo con la naturaleza de las funciones de esta.

Igualmente, se resalta que:

- *Parágrafo primero: Para los efectos del desarrollo del objeto principal de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A., el ciclo de proyectos de desarrollo comprenderá las etapas de formulación, estructuración, ejecución, operación y evaluación de proyectos de inversión. En desarrollo de su objeto podrá, en la fase de preparación (formulación y estructuración) de proyectos de desarrollo, adelantar actividades de financiación, administración y coordinación de estudios y diseños, mediante acciones técnicas, normativas, financieras y de*

inversión, para dar viabilidad a la implementación plena y eficaz de los proyectos de inversión de los que se encargue.

Así mismo, para atender la ejecución de proyectos de inversión, podrá desarrollar actividades de revisión de diseños y ajustes finales, asesorías técnicas, legales y financieras; interventorías, construcción de obras, y la dirección, control de calidad e ingeniería. También podrá encargarse de la operación del proyecto, que incluye el control, el seguimiento, la conservación y el mantenimiento, así como las asesorías necesarias.

Para la etapa de evaluación, realizará los análisis técnicos, financieros, ambientales, sociales y económicos posteriores a la ejecución, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los proyectos de desarrollo.

- *Parágrafo segundo: Los contratos de financiamiento que celebre la empresa tendrán como fuente su actual patrimonio, operaciones de crédito interno y externo y colocación de bonos. Cuando por disposición legal o reglamentaria o por solicitud del Gobierno Nacional, la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. deba realizar operaciones de crédito en condiciones de rentabilidad inferiores a las vigentes en el mercado o que no garanticen el equilibrio financiero para la empresa, esta las llevará a cabo únicamente cuando se le hayan transferido previamente las asignaciones presupuestales que garanticen, como mínimo, el cubrimiento del diferencial entre las tasas de colocación y los costos de captación de los recursos de fondeo de esos créditos.*
- *Parágrafo tercero: En desarrollo del principio de coordinación consagrado en el artículo 6° de la Ley 489 de 1998, y con la finalidad esencial de contribuir con su participación al desarrollo de un programa o proyecto de inversión a través de la celebración de convenios o cualquier otra forma de vinculación o asociación con empresas públicas y privadas, para desarrollar las facultades como agente de proyectos, ENTerritorio S.A. actúa en condición de agente promotor o ejecutor, así como también adelanta el manejo integral de programas y proyectos, y para tal efecto en los acuerdos de ejecución o gestión que desarrolle, conforme lo autoriza el artículo 107 de la misma Ley 489 de 1998, determinará las condiciones, obligaciones y calidades que asumen como agente.*
- *Parágrafo cuarto: La sociedad deberá cumplir con su objeto social de manera competitiva, atendiendo criterios de rentabilidad en consideración a las circunstancias del mercado y los riesgos propios del sector financiero.*

3 HISTORIA DE ENTERRITORIO S.A.

ENTerritorio S.A. ha experimentado transformaciones a lo largo de los años para adaptarse a las necesidades cambiantes del país y mejorar su eficiencia en la estructuración y ejecución de proyectos de desarrollo.

3.1 Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo- FONADE Y Empresa Industrial Y Comercial Del Estado

Mediante el Decreto 3068 de 1968 el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo - FONADE se constituyó como establecimiento público, adscrito al Departamento Nacional de Planeación que, según el artículo 1° de dicha norma, gozaba de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, y tenía la función de *financiar total o parcialmente a empresas de derecho público o privado* los estudios de prefactibilidad y factibilidad técnico económicos, de proyectos o programas específicos en determinados sectores.

Luego, con las reformas estructurales que trajo consigo la expedición de la Carta Política de 1991, el Gobierno Nacional expidió, entre otros, el Decreto 2168 de 1992, por cuya virtud FONADE cambió de naturaleza jurídica para convertirse en una *“Empresa industrial y comercial del Estado, de carácter financiero denominada Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo”*. Posteriormente, en el año 1993, fue expedido el Decreto 663, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero –EOSF– que en el Capítulo XII de la Parte X, titulado *“Empresas con regímenes especiales”* incluyó a FONADE (Hoy ENTerritorio S.A.) y, en el numeral 2° del artículo 286, señaló que su objeto correspondía al siguiente:

“El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo -FONADE- tiene por objeto principal ser agente en el ciclo de proyectos de desarrollo mediante la financiación y administración de estudios y la coordinación y financiación de la fase de preparación de proyectos de desarrollo”.

Asimismo, refuerza lo anterior el artículo 90 de la Ley 45 de 1990³, en el cual se definen como instituciones financieras aquellas sometidas a control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria (hoy Superintendencia Financiera). Así, conforme con lo dispuesto en el artículo 11 del Decreto 2168 de 1992, al estar FONADE sometida al control y vigilancia de dicha Superintendencia, se concluye que se trata de una institución financiera de carácter estatal, para todos sus efectos legales.

Por su parte, el artículo 2° del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, al describir las clases de establecimientos de crédito, reconoce la existencia de otras *“instituciones financieras reguladas por normas especiales”*, distintas a las enlistadas en su artículo 1°. Bajo esta línea, dicho estatuto destinó sendos capítulos normativos a empresas con regímenes especiales, entre ellas FONADE, lo que corrobora su carácter de empresa o institución financiera a la luz de la normatividad

³ “Artículo 90. Instituciones financieras. Para los efectos de la presente ley, se entiende por instituciones financieras las empresas sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, con excepción de los intermediarios de seguros, a quienes se aplicarán las reglas previstas en los artículos 23, 28, 73, 74 y 75 de esta ley”.

que le es aplicable, tal como lo advirtió el Consejo de Estado, al analizar el régimen aplicable de sus actos y contratos:

“(...) Para abundar en este sentido, el Decreto 2555 de 2010, “por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones”, confirma esta interpretación en su parte décima, denominada “empresas con regímenes especiales”, que dedica el libro VI a regular ciertas operaciones de FONADE. Adicionalmente, el artículo 1.2.1.6.6 del mismo decreto, que subrogó el artículo 77 del Decreto 4327 de 2005, señala que “para los efectos del presente título (se refiere a las funciones de la Superintendencia Financiera) son intermediarios financieros los bancos, las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento, las cooperativas financieras, las secciones de ahorro y crédito de las cajas de compensación, las oficinas de representación de empresas financieras del exterior y las empresas públicas de carácter especial como el Banco de la República, Finagro, Fogacoop, Fogafin, FONADE, Findeter...” (destaca la Sala), siendo pertinente recordar que los “intermediarios financieros” son una especie o clase de empresa o institución financiera⁴.

Para el año 2004, la estructura de FONADE fue modificada mediante el Decreto 288, siendo redefinido su objeto en los siguientes términos y alcance:

“Artículo 2°. Objeto. El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, tiene por objeto principal ser agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas”.

Igualmente, dicha norma estableció las funciones y actividades a cargo de FONADE para el desarrollo de su objeto, entre ellas se encuentran las siguientes:

“3.1 Promover, estructurar, gerenciar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo financiados con recursos de fuentes nacionales o internacionales”.

3.2 Realizar las gestiones necesarias para garantizar la viabilidad financiera del Fondo y la de los proyectos que administra o ejecuta.

3.3 Celebrar contratos de financiamiento y descontar operaciones para estudios y proyectos de desarrollo.

3.4 Realizar operaciones de crédito externo o interno con sujeción a las normas legales vigentes.

3.5 Captar ahorro interno mediante la emisión de bonos, celebrando los contratos garantía y agencia o pago a que hubiere lugar para estos efectos, en las condiciones que autorice el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Bancaria.

3.6 Celebrar contratos para administrar recursos destinados a la ejecución de proyectos y para el desarrollo de esquemas de gerencia de proyectos.

⁴ Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, concepto 2135 del 9 de abril de 2013.

- 3.7 Realizar operaciones de financiamiento no reembolsable con recursos del presupuesto nacional o con utilidades líquidas asignadas a la empresa sin deteriorar su patrimonio en términos reales (...)⁵.

A través del Decreto 495 del 2019, cambia su razón social a: Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio y se modifica su estructura organizacional, creando la Subgerencia de Estructuración de Proyectos y la Oficina Asesora Jurídica.

Por último, el Gobierno Nacional modificó la planta de personal de la Empresa mediante Decreto 496 de 2019.

3.2 Sociedad de economía mixta

Mediante el Decreto 1962 del 15 de noviembre de 2023, se transformó a ENTerritorio en una sociedad por acciones del tipo de las anónimas, en el siguiente sentido:

“ARTÍCULO 9. Homogeneización del régimen de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial. A partir de la expedición del presente Decreto, transfórmese la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial en una sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, cuya razón social será Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A., la cual formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C., de la Rama Ejecutiva del orden nacional”.

En consecuencia, se formalizó como sociedad del tipo de las anónimas mediante Escritura Pública No. 170 del 1 de marzo de 2024 de Notaría 46 de Bogotá D.C., inscrita en Cámara de Comercio el 11 de marzo de 2024, con el No. 03076312 del Libro IX, bajo el número de matrícula No. 03794541 con fecha de matrícula 11 de marzo de 2024 y de acuerdo con los siguientes datos:

- Dirección del domicilio principal: Calle 26 No. 13-19, piso 30.
- Dirección de notificación judicial: Calle 26 No. 13-19, piso 30.
- Término de duración de la empresa: hasta el 16 de diciembre de 2068.
- Actividad principal código CIIU: 6499
- Representante legal para efectos judiciales y extrajudiciales: Luis Ernesto Flórez Simanca (jefe de la Oficina Asesora Jurídica), de conformidad con el acta No 727 del 27 de marzo de 2024 de Junta Directiva inscrita en Cámara de Comercio el 13 de septiembre de 2024, con el número 03158688 del libro IX.
- Revisor fiscal: BDO AUDIT S.A.S BIC, con Nit. 860600063-9
Revisor fiscal principal: Zandra Janeth Guerrero Ruiz
Revisor fiscal suplente: Mary Luz Martínez Merchán
- Tamaño empresarial: microempresa

⁵ Ver artículo 3 del Decreto 288 de 2004.

En el marco de la homogeneización, ENTerritorio S.A. implementó normativamente lo siguiente:

- ESTATUTOS DE LA EMPRESA NACIONAL PROMOTORA DEL DESARROLLO TERRITORIAL S.A.
- Acuerdo No. 330 del 31 de mayo de 2024 expedido por la Junta Directiva: “POR EL CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE LOS COMITÉS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA NACIONAL PROMOTORA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A. – ENTERRITORIO S.A.”
- Acuerdo No. 331 del 31 de mayo de 2024 expedido por la Junta Directiva: “POR EL CUAL SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA NACIONAL PROMOTORA DEL DESARROLLO TERRITORIAL S.A. -ENTERRITORIO S. A”.

4 CAPITAL SOCIAL Y APORTES

De conformidad con lo señalado en el artículo 6 de los Estatutos de la Empresa, el capital social y aportes se discriminan así:

- Capital social autorizado: el capital social autorizado es de doscientos cincuenta mil millones de pesos moneda legal (\$250.000.000.000), dividido en doscientos cincuenta millones de acciones (250.000.000), con un valor nominal de mil pesos (\$1.000) cada una.
- Distribución de las acciones:

Tabla 1. Distribución de las acciones de la sociedad.

ACCIONISTA	NUMERO DE ACCIONES
Grupo Bicentenario S. A. S.	96.097.976
Financiera de Desarrollo Territorial S. A. -Findeter	5.068.623
Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S. A.	68.623
Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario S. A	68.623
Fiduciaria La Previsora S.A.	68.623

Respecto de la regulación de los aspectos el capital social y aportes, se precisa que se encuentran reglamentados en el capítulo II de los Estatutos de la Empresa.

Así mismo, en cuanto a la emisión desmaterializada de las acciones de la empresa, se informa que ENTerritorio S.A. y el Depósito Centralizado de Valores Colombia suscribieron el contrato No. 2024938, cuyo objeto es: “Deceval prestará el servicio de emisión desmaterializada básico de acciones, la custodia, administración y ejercerá todas las actividades necesarias para la prestación del servicio, asumiendo las responsabilidades de los servicios de depósito, emisión, administración de valores, según corresponda, en los términos establecidos en el reglamento de operaciones, los instructivos y manuales operativos respectivos, así como en la

normatividad aplicable para el efecto”, cuyo plazo de ejecución es de 12 meses, contados a partir del cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento del contrato, es decir, hasta el 31 de diciembre de 2025.

5 RELACIONAMIENTO CON EL HOLDING GRUPO BICENTENARIO.

5.1 Ingreso

En el marco de lo ordenado mediante Decreto 1962 del 15 de noviembre de 2023, ENTerritorio S.A. ingresó como filial nacional al holding del Conglomerado Financiero Grupo Bicentenario, tal como se establece en la Resolución No. 1481 del 25 de julio de 2024, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia (en adelante SFC).

5.2 Comités

Comité jurídico:

La empresa, a través de la Oficina Asesora Jurídica, asiste de manera mensual al Comité Jurídico convocado por el Grupo Bicentenario, donde participan los 13 miembros del holding empresarial, en el cual se revisan los temas jurídicos de cada una de las empresas y se brindan los lineamientos correspondientes para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa en cumplimiento del objetivo común.

Comité de estrategia:

La empresa, a través de un delegado de la Presidencia y de la gerente del Grupo de Gestión Comercial, asiste de manera mensual al comité de estrategia convocado y dirigido por el Grupo Bicentenario, el cual cuenta con la participación de los 13 integrantes del holding empresarial. En esta instancia se revisan y coordinan diferentes acciones comerciales, institucionales y operativas para fortalecer la coordinación de las 13 empresas y aumentar el aporte y participación del holding en el mercado, generando el cumplimiento a las macrometas del Gobierno Nacional.

Otros comités:

Ocasionalmente, el Grupo Bicentenario convoca a reuniones especiales o mesas de trabajo en asuntos específicos. Desde que ENTerritorio S.A. hace parte del holding se han convocado tres espacios de este tipo: mesas de trabajo en riesgos, mesa de análisis informes de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo y reunión de presidentes de las subordinadas.

5.3 Informes de partes y contrapartes

En el marco de las obligaciones que le asisten a ENTerritorio S.A. se hace el informe de partes y contrapartes como subordinada así:

- Cumplir con la periodicidad y los formatos de reporte definidos en la Circulares 12 del 29 de abril de 2024 y 15 del 20 de diciembre de 2024 emitidas por el Grupo Bicentenario, donde se establece la entrega trimestral de la información financiera consolidada en formato NIIF para efectos de análisis del holding.
- Informe de rentabilidad y sostenibilidad -diligenciamiento del Formato 239 Reporte de información de margen de solvencia y otros requerimientos de patrimonio de declaración del control de Ley Margen de Solvencia, en el cual se remite la ponderación del riesgo de cartera.
- Informe de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo: como parte del holding se está desarrollando la estandarización sobre el modelo GRI (Global Reporting Information) del informe. ENTerritorio S.A. viene aplicando el estándar GRI, dejando la información de las transacciones, alianzas y operaciones realizadas con el holding y sus 13 integrantes en acápite aparte.

6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico establece los lineamientos para la formulación, aprobación, seguimiento y evaluación de la planeación institucional, incluyendo los planes de acción técnicos y operativos que permitan el cumplimiento del propósito de ENTerritorio S.A. Este inicia con la realización del diagnóstico de la empresa y concluye con la evaluación y seguimiento de la gestión, identificación de los riesgos y la posterior formulación de acciones correctivas y de mejora.

A continuación, se desagregan cada uno de los procesos estratégicos que conforman el direccionamiento estratégico dentro del SIG de ENTerritorio S.A.

6.1 Estrategia empresarial

En el año 2021, ENTerritorio contaba con una estrategia empresarial concentrada en los siguientes enfoques: finalizar la conversión iniciada en el 2019 y lograr la continuidad de los clientes ya fidelizados. La empresa desarrolló una plataforma estratégica basada en cuatro pilares:

- ✓ Posicionamiento.
- ✓ Sostenibilidad financiera
- ✓ Transparencia
- ✓ Desempeño institucional.

Las acciones planteadas estaban alineadas al Plan de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. En este escenario, las gestiones que se propusieron como estratégicas fueron enfocadas en “la última milla”, es decir,

actividades estratégicas que buscaban lograr la conversión final de FONADE a ENTerritorio y lograr el cumplimiento de los negocios de la empresa, enfocados en la continuidad de los clientes, el afianzamiento de la imagen de la empresa y la consecución de mejores resultados financieros.

Entre las vigencias 2022 y 2023, ENTerritorio construyó el Plan Estratégico Institucional 2023-2026, bajo un nuevo modelo de planeación que se basó en una construcción del tipo *boton up* o de “abajo hacia arriba”. Este cambio significó que el nuevo modelo de planeación fuese construido de forma participativa, con el desarrollo de 5 talleres de planeación estratégica orientados por Óscar Armando Pardo⁶, director del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo de la Universidad de los Andes, profesor asociado de la misma universidad y consultor en temas de estrategia. En estos talleres de planeación se hizo un análisis de los retos y oportunidades para ENTerritorio en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2023 - 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.

Los espacios cocreativos contaron con la participación de todos los integrantes de Junta Directiva de las vigencias 2022 y 2023, logrando un ejercicio de formulación que gestara un planteamiento estratégico desde la organización, aprovechando los cambios de contexto, los recursos y capacidades identificadas en ENTerritorio. Además de todo el esquema directivo de la organización, para el ejercicio de planeación estratégica, se contó con aproximadamente 50 profesionales técnicos de todas las unidades de trabajo, que conocían la empresa, expertos en planeación que hacen parte de los diferentes procesos que conforman el SIG.

Partiendo del objetivo principal de la empresa, que en ese momento era “ser el aliado técnico de las regiones, entes territoriales, empresas del orden nacional, sector público y privado, para estructurar y ejecutar programas y proyectos de alto impacto, que mejoren y transformen la vida de los colombianos”, la organización tiene el reto de hacerse conocer más en el espectro público, presentándose como una organización responsable, confiable y diligente, experta en la gestión, gerencia y ejecución de proyectos de alto impacto, con su experiencia como carta de presentación y su talento humano como mejor activo. Por eso, se formuló el Plan Estratégico Institucional 2023-2026 bajo el modelo Balanced Scorecard (BSC), alineando la empresa en todos sus niveles bajo una sola doctrina estratégica, desde el nivel estratégico más alto hasta lo operativo.

6.1.1 Plataforma Estratégica

La intención estratégica de ENTerritorio S.A. contiene una visión clara, acompañada de una oferta de valor, propósito, valores y los orientadores estratégicos que le permiten ser el aliado técnico de las regiones y respaldar al Gobierno Nacional en

⁶Sus títulos profesionales son: ingeniero civil de la Universidad de los Andes, especialista en urbanismo de la Universidad Politécnica de Cataluña; magíster en Diplomacia y Relaciones Internacionales de la Universidad de Lancaster; magíster en Administración de Los Andes, y candidato doctoral Ph. D. in Management con énfasis en estrategia de la Universidad de Tulane, en New Orleans. Más Info disponible en: <https://academia.uniandes.edu.co/AcademyCv/opardo>

la construcción de un país justo, respetuoso de la vida y equitativo. Esta orientación estratégica permite trabajar de la mano con nuestros clientes y aliados estratégicos para llevar progreso y desarrollo a las diferentes regiones del país, sin perder de vista la sostenibilidad financiera, el adecuado desempeño del componente ambiental y un trabajo arduo y transparente que beneficie a todos nuestros grupos de valor. Esta intención se desagrega en los siguientes componentes:

6.1.1.1 Propósito Superior

Acompañamos a nuestros clientes para hacer realidad los sueños de las regiones, transformando vidas ENTerritorio.

6.1.1.2 Visión

Ser la empresa líder en estructuración y ejecución de programas y proyectos para los territorios colombianos.

6.1.1.3 Oferta de Valor

Somos los mejores aliados técnicos de nuestros clientes para el desarrollo de soluciones integrales, innovadoras y sostenibles, promoviendo capacidades en los territorios y sus comunidades.

6.1.1.4 Valores Institucionales

Están alineados con el código de ética que estableció el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Estos reflejan la visión ética de la alta gerencia y el comportamiento esperado de cada una de las personas que conforman la comunidad institucional y son los siguientes:

Honestidad: Actuar siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo los deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general.

Respeto: Reconocimiento, valor y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia o cualquier otra condición.

Compromiso: Consciencia de la importancia del rol como servidor público y disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que se comparten las labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

Diligencia: Cumplimiento de los deberes, funciones y responsabilidades asignadas de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

Justicia: Actuar con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Confianza: Es la creencia, esperanza y fe persistentes que alguien tiene, referente a otra persona, empresa o grupo que serán idóneas para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada.

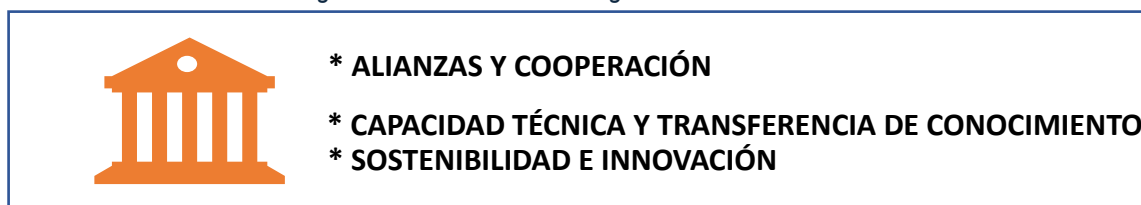
Integridad: Es la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, siempre bajo principios éticos universales que buscan la justicia, la equidad y la inclusión.

Transparencia: Acto de confianza que los gobiernos y sus instituciones ponen al servicio de la sociedad para que ejerzan su derecho a conocer y ser informados sobre los asuntos públicos.

6.1.1.5 Orientadores Estratégicos

Los orientadores estratégicos constituyen la columna vertebral de la estrategia, son su base.

Imagen 1. Orientadores estratégicos de ENTerritorio S.A.



Fuente: Plan Estratégico ENTerritorio S.A. 2023-2026.

6.1.2 Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard nos permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Como resultado del ejercicio de coconstrucción se tiene el mapa estratégico, el cual presenta de forma gráfica los objetivos estratégicos que se van a desarrollar en las diferentes perspectivas.

Las bases de nuestra estrategia se sustentan en los siguientes orientadores estratégicos:

- Alianzas y cooperación
- Capacidad técnica y transferencia de conocimiento
- Sostenibilidad e innovación

Estos orientadores estratégicos se organizan en cuatro perspectivas que evidencian las acciones y propósitos que ENTerritorio S.A. tiene al corto, mediano y largo plazo.

- ✓ **Perspectiva financiera:** nos focalizamos en la sostenibilidad financiera a través de una estructuración priorizada, con apalancamiento de nuevos recursos, clara eficiencia y con modelos financieros novedosos.

- ✓ **Perspectiva de cliente:** ofrecemos a nuestros aliados soluciones integrales, innovadoras y sostenibles que gesten confianza y relaciones de largo plazo.
- ✓ **Perspectiva de procesos:** nos apoyamos en un gobierno corporativo estratégico, con una estructura y procesos acordes con los servicios innovadores que queremos prestar. Con alianzas estratégicas, una comercialización y comunicación asertiva, metodologías y mecanismos de evaluación y seguimientos efectivos, soportamos nuestra oferta de valor.
- ✓ **Perspectiva de aprendizaje:** queremos contar con un talento humano líder, que trabaja en equipo, que fortalece sus capacidades, conocimiento y tecnología para impulsar los proyectos y programas desde ENTerritorio S.A.

La perspectiva superior es la más relevante, para el caso de ENTerritorio S.A. se definió la financiera. El resultado del ejercicio desde el año 2017 evidencia que tenemos una prioridad de corto y mediano plazo para consolidar nuestra sostenibilidad financiera. Dicha sostenibilidad surge con una propuesta de valor sustentada en objetivos que impactan las otras perspectivas. Para el caso de la perspectiva del cliente, se prioriza el aumento de la base de clientes potenciales y reales de ENTerritorio S.A., desde la oferta de valor. Para lograrla, se debe contar con una plataforma interna de objetivos que le den estructura y piso, para ello se proponen objetivos relevantes en la perspectiva de procesos. Todo este proceso da como resultado el siguiente cuadro de mando:

Imagen 2. Balanced Scorecard de ENTerritorio S.A.



Fuente: Plan Estratégico ENTerritorio S.A. 2023-2026.

El BSC 2023-2026 es la base sobre la cual se hace los ejercicios de planeación anual, que permiten a ENTerritorio S.A. evidenciar los avances en el cumplimiento de las metas estratégicas y generar las alertas necesarias para mejorar las gestiones empresariales.

6.1.3 Resultados Plan de Acción Institucional 2022 -2024

6.1.3.1 Resultados Plan de Acción Institucional 2022

El Plan de Acción Institucional se definió a través de cuatro pilares:

- I. **Posicionamiento:** Posicionar a ENTerritorio como la empresa estructuradora de proyecto de alta calidad y que apoya de manera eficiente a los territorios.
- II. **Sostenibilidad Financiera:** Adoptar las estrategias necesarias, que permitan a ENTerritorio ser autosostenible mediante la consecución de negocios rentables.
- III. **Transparencia:** Ejecutar nuestra función pública con transparencia, garantizando el cumplimiento de metas y la satisfacción de clientes y ciudadanía en general.
- IV. **Desempeño y Gestión Institucional:** Optimizar la gestión Institucional fortaleciendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al interior de la empresa, para lograr una adecuada gestión misional acompañada de las mejores prácticas en la administración pública.

En este modelo se determinaron las acciones del Plan Institucional Anual para el adecuado desempeño económico de la empresa, seccionadas por focos. Entre las acciones más relevantes realizadas está el desarrollo de las políticas como: Política Comercial, Política de Costeo y la Política de Gestión Riesgos, entre otros.

En el Plan de Acción Institucional 2022 contempló el foco estratégico “Modelo de Negocio”, definiendo los siguientes hitos:

- Seguimiento a la implementación del Modelo de Negocio
- Consolidación del Fondo de Estructuración de Proyectos: Proyecta ENTerritorio
- Seguimiento a la ejecución de ingresos
- Definición prima de riesgo

Asimismo, se incluyó el foco “Planeación, Seguimiento y Control”, con los siguientes hitos:

- Finalizar la implementación de la estrategia de planeación, seguimiento y control de los proyectos.
- Cierre integral de proyectos en liquidación.

En cuanto al foco “Procedimientos, Roles y Responsabilidades” se desarrollaron los siguientes hitos:

- Reingeniería procesos y procedimientos del SIG
- Evaluación de mecanismos de exigibilidad de procedimientos
- Implementación del módulo de ventas y marketing CRM

Para el foco de “Cultura y Talento” se definieron los siguientes hitos:

- Evaluación metodología de los compromisos laborales de trabajadores oficiales.
- Fortalecer y generar apropiación del modelo de transformación

- Implementar la estrategia de Gestión del Cambio Organizacional
- Implementar el Plan de Intervención de clima y cultura organizacional
- Fortalecer la estrategia de Liderazgo Colectivo al interior de la empresa
- Redefinir el relacionamiento con contratistas

Y en el foco de “Plan Institucional de Gestión y Desempeño” se priorizó el siguiente hito:

- Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (planes de acción de las 15 políticas de gestión que le aplican a la empresa)

Como resultado del ejercicio de co-observación realizado en el tercer trimestre de 2021, se definieron ajustes al Plan Estratégico, incluyendo un nuevo Foco Estratégico “Posicionamiento y visibilidad de los logros de la empresa”, que buscaba consolidar la reputación de ENTerritorio S.A. frente a los grupos de interés, a partir de sus logros y proyectos emblemáticos. También se realizó el seguimiento del desempeño económico a través del monitoreo de indicadores estratégicos, del Plan de Acción, convenios terminados y convenios vigentes.

A continuación, se resume el cumplimiento del Plan de Acción 2022:

Tabla 2. Resultados Plan de Acción Institucional 2022

Ítem	Foco Estratégico	Peso Foco	% de Cumplimiento	% Esperado
1	Modelo de Negocio	25%	100%	100%
2	Procedimientos, roles y responsabilidades	15%	100%	100%
3	Cultura y talento	10%	100%	100%
4	Planeación, seguimiento y control	10%	100%	100%
5	Plan Institucional de Gestión y Desempeño	20%	96%	100%
6	Posicionamiento y visibilidad de los logros de la empresa	20%	100%	100%
Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2022			99%	100%

Fuente: Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional.

6.1.3.2 Resultados Planeación Institucional 2023

Teniendo en cuenta que durante el primer semestre de 2023 el Plan Nacional de Desarrollo (PND) se encontraba en proceso de aprobación, ENTerritorio S.A. formuló el Plan de Acción Institucional (PAI) para la vigencia 2023 con unos pilares estratégicos aplicables únicamente a esta vigencia y alineados con grandes estrategias mencionadas en las bases del PND 2022 - 2026. El 4 de mayo en sesión de Junta Directiva se aprobó el PAI 2023, el cual estuvo conformado por cuatro (4) pilares estratégicos:

- I. **ENTerritorio impulsa territorios resilientes y sostenibles:** ENTerritorio, por medio de sus proyectos, genera desarrollo humano y social, que permite reducir las brechas de desigualdad, especialmente en los municipios categoría 4, 5 y 6.
- II. **ENTerritorio contribuye a la paz total:** ENTerritorio aporta al fortalecimiento de la economía territorial, por medio de proyectos que contribuyan a la consolidación de las economías populares, incluyentes y democráticas, en las zonas más afectadas por el conflicto y priorizadas por el Gobierno Nacional.
- III. **ENTerritorio fortalece la relación Estado - ciudadano:** por medio de la divulgación de información pública de calidad, el trato digno y cercano, el desarrollo de las instancias de participación y la prevención de cualquier delito contra el erario público.
- IV. **Sostenibilidad empresarial:** somos un aliado estratégico que genera valor público en las regiones, por eso desarrollamos una arquitectura institucional y operacional sostenible que nos permita cumplir nuestro propósito superior, transformando vidas. Para su formulación, se hizo énfasis en cadenas de valor en busca de resultados por procesos que permitan mejorar la misionalidad de la empresa.

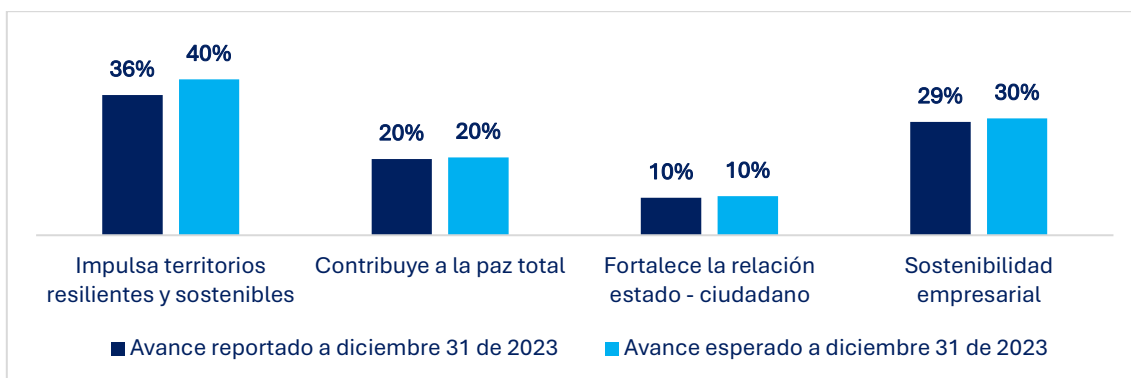
Al cierre del 31 de diciembre de 2023, el Plan de Acción Institucional registró una ejecución del 94%.

Tabla 3. Resultados Plan de Acción Institucional 2023

Pilares estratégicos	Peso por pilar estratégico de acción	Avance reportado a diciembre 31 de 2023	Avance esperado a diciembre 31 de 2023
Impulsa territorios resilientes y sostenibles	40%	36%	40%
Contribuye a la paz total	20%	20%	20%
Fortalece la relación Estado - ciudadano	10%	9%	10%
Misionalidad total	70%	65%	70%
Sostenibilidad empresarial	30%	29%	30%
Total Plan de Acción	100%	94	100%

Fuente: Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional.

Imagen 3. Cumplimiento Plan de Acción 2023 por Foco Estratégico



Fuente: Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional.

A través del Plan de Acción Institucional 2023 se dio continuidad a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), dando un cumplimiento al Plan Institucional de Gestión y Desempeño del 99.2%, mediante el cual se desarrollaron las actividades que permiten implementar los lineamientos establecidos para las distintas políticas de gestión y que son aplicables a la empresa. Las políticas de planeación institucional, talento humano, integridad, transparencia y acceso a la información pública, gestión documental, seguimiento y evaluación del desempeño institucional, control interno, defensa jurídica, fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, gobierno digital, participación ciudadana y servicio al ciudadano cumplieron de manera satisfactoria con las actividades formuladas, con un reporte de 100% en su ejecución.

El 6 de octubre de 2023, en sesión de Junta Directiva, fue aprobado el Plan Estratégico Institucional 2023 - 2026, el cual se construyó atendiendo a los cambios y las grandes apuestas inmersas en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 - 2026: "Colombia, potencia mundial de la vida". Este plan estratégico es nuestra carta de navegación para las vigencias 2024, 2025 y 2026.

6.1.3.3 Resultados Plan de Acción Institucional 2024

CONTEXTO Y ANTECEDENTES

Para la vigencia 2024 se priorizaron 20 programas estratégicos y el resultado de cumplimiento de esta implementación fue del 96,91%.

Tabla 4. Resultados Plan de Acción Institucional 2024

Perspectiva	Programa Estratégico	Peso	Avance a dic 31 de 2024	Avance general del programa	Cumplimiento
FINANCIERA	F.1.1. PROGRAMA ESTRUCTURACIONES SOSTENIBLES	5%	100%	5%	37,00%

Perspectiva	Programa Estratégico	Peso	Avance a dic 31 de 2024	Avance general del programa	Cumplimiento
	F.1.4. PROGRAMA FUNCIONAL DNP	5%	100%	5%	
	F.2.2. PROGRAMA TESORERÍA Y FIDUCIA	5%	100%	5%	
	F.2.3. PROGRAMA IMPULSA PROYECTA	7%	100%	7%	
	F.3.1. PROGRAMA COSTEO EFECTIVO	5%	100%	5%	
	F.3.2. PROGRAMA LIQUIDEMOS	5%	100%	5%	
	F.3.3. PROGRAMA PROYECTOS AL DÍA	5%	100%	5%	
CLIENTE	C.2.1. PROGRAMA MULTILATERAL	7%	100%	7%	28,00%
	C.2.2. PROGRAMA GOBERNACIONES Y ALCALDÍAS	5%	100%	5%	
	C.2.4. PROGRAMA NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIOS	5%	40%	2%	
	C.3.1. PROGRAMA ENTERRITORIO AL CLIENTE	3%	100%	3%	
	C.4.2. PROGRAMA CLIENTES PERMANENTES	7%	100%	7%	
	C.4.1. PROGRAMA IMAGEN CORPORATIVA	4%	100%	4%	
PROCESOS	P.1.1. PROGRAMA A ALIANZAS PRIORITARIAS	5%	100%	5%	14,94%
	P.2.1. PROGRAMA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA JUNTA DIRECTIVA Y EQUIPO	5%	100%	5%	
	P.2.2. PROGRAMA ALINEAMIENTO DE PROCESOS A LOS SERVICIOS INSTITUCIONALES	5%	99%	5%	
APRENDIZAJE	A.1.1. PROGRAMA CAPACIDADES ENTERRITORIO	3%	100%	3%	11,00%
	A.2.1. SISTEMATIZACIÓN INTEGRAL DE PROCESOS	4%	100%	4%	
	A.4.1. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	4%	100%	4%	

Perspectiva	Programa Estratégico	Peso	Avance a dic 31 de 2024	Avance general del programa	Cumplimiento
PROGRAMA IMPLEMENTACIÓN MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG	PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO 2024	3%	99%	3%	5,97%
	PLANES DECRETO 612 - 2024	3%	99,9%	3%	
CUMPLIMIENTO CONSOLIDADO A DICIEMBRE 31 DE 2024					96,91%

Fuente: Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional.

Las actividades faltantes se pasaron como rezago para la vigencia 2025. Entre estas actividades se incluye:

- Formalización de las nuevas líneas de negocio y la nueva guía de negocios.
- Actualización de documentos priorizados para racionalización de documentos.
- La presentación ante la Junta Directiva del nuevo Manual de Contratación y la guía nueva de negocios.

6.1.4 Plan de Acción Institucional 2025

En virtud de lo anterior, el pasado 30 de enero de 2025, en sesión de Junta Directiva, fue aprobado el Plan de acción 2025, el cual contempla el desarrollo de 44 programas estratégicos del BSC, distribuidos así:

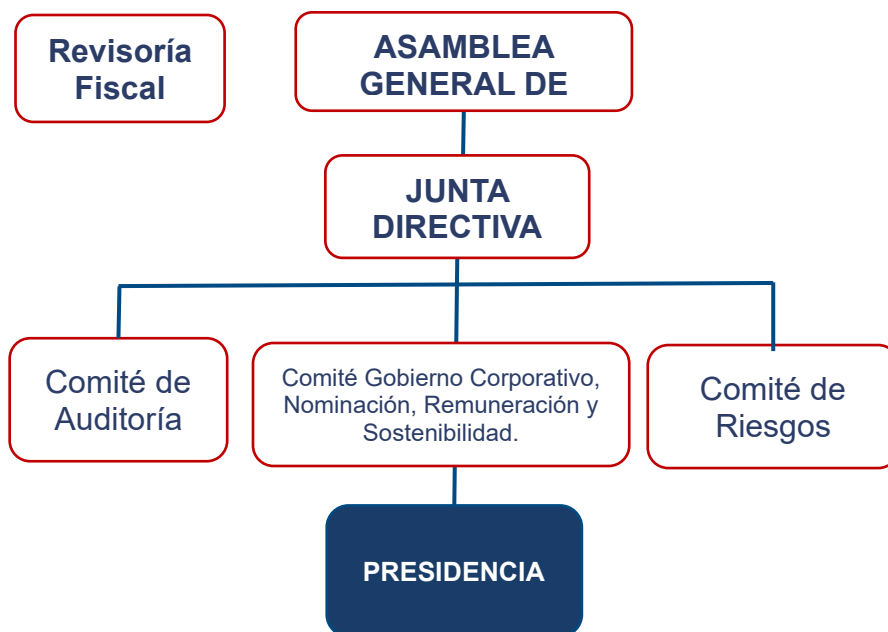
- ✓ PERSPECTIVA FINANCIERA: 11 programas estratégicos.
- ✓ PERSPECTIVA CLIENTE: 12 programas estratégicos.
- ✓ PERSPECTIVA PROCESOS: 11 programas estratégicos.
- ✓ PERSPECTIVA APRENDIZAJE: 10 programas estratégicos.

Dando cumplimiento a la normatividad vigente, el desagregado y seguimiento de nuestro Plan de Acción 2025 está disponible en nuestra página web en el vínculo: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/plan-de-accion>

6.2 Gobierno corporativo:

La estructura de Gobierno Corporativo de ENTerritorio S.A. es la siguiente:

Imagen 4. Estructura del Gobierno Corporativo de ENTerritorio S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Según lo establecido en los estatutos sociales, los órganos de dirección y administración de ENTerritorio S.A. son:

- a) Asamblea General de Accionistas
- b) Junta Directiva
- c) Presidente

La Asamblea sesiona de manera ordinaria, dentro de los tres (3) primeros meses de cada año, en el domicilio principal de la sociedad y podrán sesionar de manera extraordinaria por solicitud de un número plural de accionistas, que represente por lo menos el 10% del capital suscrito.

En este sentido, se informa que, desde la homogeneización de la empresa a la fecha, se han adelantado las siguientes sesiones:

Tabla 5. Sesiones de Asamblea General de Accionistas

SESIONES DE ASAMBLEA	
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 1 Sesiones extraordinarias: 6

La Junta Directiva, de acuerdo con lo señalado en el artículo 37 de los Estatutos, se encuentra conformada por 2 miembros patrimoniales, 2 miembros independientes y un empleado miembro de Junta Directiva de ENTerritorio S.A., así:

Tabla 6. Integrantes de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A.

No.	NOMBRE	ROL
1	HOLLMAN ADRIÁN CAMILO SÁNCHEZ NOVA	Miembro patrimonial (Presidente Junta Directiva)
2	MARTHA CECILIA GARCÍA BUITRAGO	Miembro patrimonial
3	MARTHA CECILIA CARDOZO BUITRAGO	Miembro independiente
4	SANDRA MILENA ZÁRATE SÁNCHEZ	Empleado miembro Junta Directiva ENTerritorio S.A.

Es de advertir que a la fecha se encuentra un cargo de miembro independiente de Junta Directiva vacante.

La secretaría técnica de Junta Directiva la ejerce el jefe de la Oficina Asesora Jurídica, quien informa que se llevaron a cabo las siguientes sesiones, en donde participó Lina María Barrera Rueda:

Tabla 7. Sesiones de Junta Directiva siendo empresa industrial y comercial del Estado.

SESIONES DE JUNTA DIRECTIVA COMO EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO	
Vigencia 2021	Sesiones ordinarias: 1 Sesiones extraordinarias: 1
Vigencia 2022	Sesiones ordinarias: 11 Sesiones extraordinarias: 7
Vigencia 2023	Sesiones ordinarias: 11 Sesiones extraordinarias: 8
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 1 Sesiones extraordinarias: 1

Tabla 8. Sesiones de Junta Directiva como sociedad de economía mixta.

SESIONES DE JUNTA DIRECTIVA COMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA	
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 10 Sesiones extraordinarias: 7
Vigencia 2025	Sesiones ordinarias: 2 Sesiones extraordinarias: 0

6.2.1. Comités de la Junta Directiva

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 45 de los Estatutos Sociales de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. ENTerritorio S.A. “la Junta Directiva podrá contar hasta con cuatro (4) comités institucionales con arreglo a la ley, o definidos por ella misma, integrados por hasta tres (3) miembros de la Junta Directiva, designados por la propia Junta.

1. Al menos uno (1) de los miembros de cada Comité deberá ser independiente, lo anterior, sin perjuicio del número mínimo de miembros independientes que por ley deben conformar el Comité de Auditoría.
2. Para su funcionamiento, además de lo dispuesto por las normas vigentes que le sean aplicables, los comités contarán con un reglamento interno que establece sus objetivos, funciones y responsabilidades.

Parágrafo: la Junta Directiva, como mínimo, deberá contar con los siguientes comités:

1. Comité de Auditoría
2. Comité Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad
3. Comité de Riesgos

6.2.1.1 Comité de Auditoría

Es un órgano de apoyo de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A., que tiene por objeto hacer seguimiento a la gestión financiera y desempeño de negocio y supervisar la efectividad de los distintos componentes de la arquitectura de control la empresa y evaluar las políticas contables.

Actualmente, el Comité de Auditoría se encuentra conformado así:

Tabla 9. Integrantes del Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

No.	NOMBRE	ROL
1	HOLLMAN ADRIÁN CAMILO SÁNCHEZ NOVA	Miembro patrimonial
2	MARTHA CECILIA GARCÍA BUITRAGO	Miembro patrimonial (presidente Comité)
3	MARTHA CECILIA CARDOZO BUITRAGO	Miembro independiente

El Comité se reúne de manera ordinaria trimestralmente, sin perjuicio de las sesiones extraordinarias que convoque cuando lo considere necesario. Desde la homogenización de ENTerritorio S.A., a la fecha se han adelantado las siguientes sesiones:

Tabla 10. Sesiones de Comité de Auditoría de la Junta Directiva.

SESIONES DE COMITÉ DE AUDITORÍA	
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 4 Sesiones extraordinarias: 1
Vigencia 2025	Sesiones ordinarias: 1 Sesiones extraordinarias: 0

6.2.1.2 Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad

Es una instancia asesora de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A., que tiene por objeto contribuir al desarrollo y fortalecimiento del marco estratégico de la empresa, de las líneas de negocio actuales y futuras y de las estrategias y herramientas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de buen gobierno y sostenibilidad.

Actualmente, el Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad se encuentra conformado así:

Tabla 11. Integrantes Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad.

No.	NOMBRE	ROL
1	HOLLMAN ADRIÁN CAMILO SÁNCHEZ NOVA	Miembro patrimonial (presidente Comité)
2	MARTHA CECILIA CARDOZO BUITRAGO	Miembro independiente
3	SANDRA MILENA ZÁRATE SÁNCHEZ	Empleado miembro Junta Directiva ENTerritorio S.A.

Las reuniones ordinarias del Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad se realizarán trimestralmente, sin perjuicio de la posibilidad de reunirse extraordinariamente.

Siendo empresa industrial y comercial del Estado, se hicieron se adelantaron las siguientes sesiones del comité de Gobierno Corporativo:

Tabla 12. Sesiones del comité de Gobierno Corporativo 2021-2023

SESIONES DE COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO	
Vigencia 2022	Sesiones ordinarias: 2 Sesiones extraordinarias: 0
Vigencia 2023	Sesiones ordinarias: 3 Sesiones extraordinarias: 0

Se informa que desde la homogenización de ENTerritorio S.A., a la fecha se han adelantado las siguientes sesiones:

Tabla 13. Sesiones de Comité de Gobierno Corporativo, Nominación, Remuneración y Sostenibilidad.

SESIONES DE COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO, NOMINACIÓN, REMUNERACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 4 Sesiones extraordinarias: 3
Vigencia 2025	Sesiones ordinarias: 2 Sesiones extraordinarias: 0

6.2.1.4 Comité de Riesgos

Es un órgano de apoyo de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A., que tiene por objeto definir y hacer seguimiento a las estrategias de gestión de riesgos a través del análisis de los resultados y nivel de riesgo asumido y la toma de decisiones que en este sentido puedan tener impacto estratégico y material para ENTerritorio S.A. Actualmente, el Comité de Riesgos se encuentra conformado así:

Tabla 14. Integrantes del Comité de Riesgos.

No.	NOMBRE	ROL
1	MARTHA CECILIA GARCÍA BUITRAGO	Miembro patrimonial
2	MARTHA CECILIA CARDOZO BUITRAGO	Miembro patrimonial (presidente)
3	SANDRA MILENA ZÁRATE SÁNCHEZ	Empleado

Las reuniones ordinarias del Comité de Riesgos se realizarán trimestralmente, sin perjuicio de la posibilidad de reunirse extraordinariamente cuando se considere necesario.

Como empresa industrial y comercial del Estado, existía el Comité de Auditoría y Riesgo, con las siguientes sesiones realizadas:

Tabla 15. Sesiones comité de auditoría y riesgos

SESIONES DE COMITÉ DE AUDITORÍA Y RIESGOS	
Vigencia 2022	Sesiones ordinarias: 3 Sesiones extraordinarias: 2
Vigencia 2023	Sesiones ordinarias: 3 Sesiones extraordinarias: 4

Se informa que desde la homogenización de ENTerritorio S.A., a la fecha se han adelantado las siguientes sesiones:

Tabla 16. Sesiones del Comité de Riesgos de la Junta Directiva.

SESIONES DE COMITÉ DE RIESGOS	
Vigencia 2024	Sesiones ordinarias: 2 Sesiones extraordinarias: 0

SESIONES DE COMITÉ DE RIESGOS

Vigencia 2025

Sesiones ordinarias: 1

Sesiones extraordinarias: 0

6.2.2 Logros, retos y pendientes

La gestión del gobierno corporativo de ENTerritorio S.A. se vio altamente fortalecida durante mi gestión. Como principales logros tenemos:

- ✓ Logramos la transformación de la empresa conforme a su nueva naturaleza jurídica (sociedad anónima por acciones), en las instancias de gobierno corporativo, normas que lo regulan y políticas para su buena marcha.
- ✓ Se implementó la política de evaluación interna y autoevaluación de la Junta Directiva, cumpliendo todos los estándares del Código País, el Ministerio de Hacienda y el Grupo Bicentenario.
- ✓ Se implementó la política de capacitación para miembros de Junta Directiva, la política de inducción de la Junta Directiva cumpliendo con lo establecido con los Estatutos.
- ✓ Se implementó la política y procedimiento de revelación de conflictos de interés, cumpliendo todos los estándares del Código País, el Ministerio de Hacienda, el DAFP, Presidencia de la República y el Grupo Bicentenario.
- ✓ Se implementó la política de evaluación y sucesión de la Junta Directiva, cumpliendo todos los estándares del Código País, el Ministerio de Hacienda y el Grupo Bicentenario.
- ✓ Los informes de Gestión, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo cumplen con los estándares GRI-16, GRI-20 y los informes de relacionamiento con los demás integrantes del holding empresarial Grupo Bicentenario.
- ✓ Se crearon mediante acuerdos de junta directiva los tres comités de apoyo, con sus respectivos reglamentos, manuales de funcionamiento y seguimientos de actividades.
- ✓ La política de Gobierno Corporativo está articulada con la política de Relacionamiento Ciudadano y la de Transparencia, fortaleciendo los ambientes de control de la empresa.

RETOS:

- Consolidar a la empresa, a través del Gobierno Corporativo, como referente dentro del Grupo Bicentenario en su calidad de agente de proyectos del Estado, aprovechando las sinergias dentro del Grupo.
- Crear un boletín jurídico que presente a la comunidad de ENTerritorio S.A. las novedades normativas de interés en la actividad de la empresa, que actualice a los colaboradores frente a las normas que regulan su actividad y que tenga un espacio de opinión sobre temas de relevancia e interés para el sector.
- Determinar el procedimiento para la sucesión de la presidencia de la empresa.
- Presentar los informes de los resultados del 2024, acorde con lo establecido en el plan de trabajo de la circular externa 008 de la SFC.

- Presentar el informe de la evaluación y autoevaluación de la Junta Directiva.

6.3 Ética y transparencia

Cada uno de los integrantes de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. es responsable de propender por una efectiva administración de los conflictos de interés en el evento de llegarse a presentar. Los miembros de la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. están sujetos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidos en la Ley y la regulación aplicable, y en particular, la Constitución Política, la Ley 489 de 1998, la Ley 80 de 1993, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, el Decreto 128 de 1976 y demás normas que los modifiquen o adicionen.

De acuerdo con lo establecido en la PARTE I – TÍTULO I – CAPÍTULO III de la CIRCULAR EXTERNA 003 DE 2018 de la SFC, la entidad vigilada deberá tener en cuenta al momento de revisar los perfiles lo siguiente:

1. Artículos 202 y 435 del Código de Comercio;
2. Parte I, Título I, Capítulo III de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia.
3. Impedimentos legales Artículo 75 al 78 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero.
4. Ley 964 de 2005 “Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones”.
5. Experiencia en cargos de dirección y manejo.

Igualmente, se informa que, durante la sesión extraordinaria del CIGD celebrada el 29 de enero de 2025, se analizó un posible caso de conflicto de interés relacionado con el arquitecto Juan Eduardo Quintero Luna, actual gerente de unidad del Grupo de Desarrollo de Proyectos 1. El funcionario reportó vínculos familiares con personas que participan en contratos actualmente en ejecución dentro del Convenio Interadministrativo suscrito con el DNP (Pactos Territoriales). En particular, se trata de su cuñado, contratado por el municipio de Chipaque, y su sobrino, suplente en un consorcio que ejecuta contratos en los municipios de Zipaquirá y Chipaque. Aunque dichos proyectos están bajo la responsabilidad del Grupo de Proyectos Especiales y el arquitecto Quintero Luna no ha tenido ninguna participación en ellos, el comité determinó que no se configura un conflicto de interés en este momento. No obstante, se recomendó tomar medidas preventivas, evitando su asignación futura a estos proyectos mientras persista la participación de sus familiares, con el fin de asegurar la transparencia y prevenir cualquier posible influencia en la toma de decisiones.

En ejercicio del poder disciplinario, no se adoptaron decisiones de fondo por hechos de corrupción atribuibles a servidores públicos de la empresa. No obstante, se adelantaron las actuaciones por hechos puestos en conocimiento que, por

competencia, fueron remitidos a la Procuraduría General de la Nación (PGN). Para la vigencia evaluada no se presentaron casos de corrupción confirmados.

Igualmente, entre noviembre y diciembre de 2021, no se presentaron casos jurídicos públicos relacionados con corrupción que hayan sido interpuestos contra ENTerritorio o alguno de sus funcionarios. Durante la vigencia fue aprobada la Estrategia para la gestión de conflicto de intereses por parte del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD), la cual cumple con los lineamientos establecidos por el DAFP.

En el año 2022, se declararon cuatro conflictos de interés por parte de los miembros de la Junta Directiva, que se presentan a continuación:

Tabla 17. Balance declaratoria conflictos de interés Junta Directiva vigencia 2022.

SESIÓN	DECLARATORIA DE CONFLICTO DE INTERESES
Acta N° 698 de 29 marzo 2022	Álvaro Balcázar presentó impedimento para votar el acta N° 688 por no asistir a la Junta Directiva.
Acta 693 de 27 mayo 2022	Lorena Garnica (delegada del DNP) informa que puede estar incurso en un conflicto de interés, ya que ella es la representante del DNP en la Junta y el negocio que se presenta fue suscrito con el DNP. (Novedad contrato interadministrativo N° 215082).
Acta 698 de 27 octubre 2022	José Alejandro Herrera, como subdirector del DNP, presentó la solicitud de no considerar su presencia en el punto 3 de la adición de recursos al contrato interadministrativo de mandato N° 221009 Fondo Regional para los Pactos Territoriales, sobre el cual los miembros negaron la solicitud de acuerdo con el Reglamento de la Junta Directiva en su artículo 12 Quórum y decisiones calificadas para reuniones presenciales.
Acta 700 de 21 noviembre 2022	José Alejandro Herrera, como subdirector del DNP, presentó la solicitud de no considerar su presencia en el punto 3 de la adición de recursos al contrato interadministrativo de mandato N° 221009 Fondo Regional para los Pactos Territoriales, sobre el cual los miembros negaron la solicitud por cuanto en el Reglamento de la Junta Directiva en su artículo 12 Quórum y decisiones calificadas para reuniones presenciales. Llegado el momento de la votación para el punto en mención el subdirector se encuentra presente, pero se abstiene de votar.

Así mismo, en la gestión contractual se adelantan verificaciones del aplicativo de declaración de bienes y renta y conflictos de interés, del DAFP, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley 2013 de 2019. Esta verificación se hizo para los futuros contratistas que pretendan suscribir contratos de prestación de servicios profesionales o apoyo a la gestión, identificando posibles conflictos de interés, que permitan establecer si cumplen o no con los requisitos mínimos para continuar con la contratación. Igualmente, desde el Grupo de Talento Humano se hizo seguimiento al registro de la información por parte de los funcionarios de la empresa, bien sea por ingreso, registro anual exigido o por retiro. Lo anterior, con el fin de garantizar que los procesos que adelanta la empresa se desarrollen en el marco de los principios de integridad y transparencia. Conforme con lo anterior, se indica que para el período del informe y de conformidad con las validaciones realizadas, no se evidenciaron registros de conflictos de interés, en el proceso contractual de la empresa.

En conclusión, no se registraron conflictos de interés a nivel equipo Alta Gerencia. A nivel de los trabajadores oficiales, el caso presentado no configuró conflicto de interés y se dio tratamiento con medidas preventivas.

Por otro lado, en las sesiones de la Junta Directiva realizadas en el año 2023 no se presentaron declaratorias de conflicto de intereses. Sin embargo, José Luis Acero, miembro de Junta Directiva, se abstuvo de votar en el punto 3.1. de aprobación de la sesión de Junta Directiva de fecha 10 de julio de 2023, correspondiente al nuevo negocio a suscribir con el Ministerio de Vivienda.

Durante la vigencia 2023 se cumplieron con todas las actividades propuestas en la estrategia de Código de Integridad, las cuales incluyeron difusión Código de Integridad a través de capacitaciones virtuales y presenciales dirigidas a funcionarios y contratistas, concursos, curso E-Learning y encuesta de conocimiento y percepción de Código de Ética e Integridad. En lo que respecta a conflicto de intereses, se estableció el procedimiento de Conflicto de Intereses P-TH-19, versión 3.

En la vigencia 2023 no se reportaron casos de conflicto de intereses por parte de funcionarios ni contratistas de la empresa y se continuó con la gestión de verificación del aplicativo del DAFP para el reporte de la declaración de bienes y renta y conflictos de interés.

Para el año 2024 no se presentaron declaratorias de conflicto de interés por parte de los integrantes de la Junta Directiva. De acuerdo con la información suministrada por la Subgerencia de Operaciones, la Secretaría Técnica del CIGD y Talento Humano, durante la vigencia 2024 no se presentaron denuncias por casos de conflicto de interés. En lo que respecta al procedimiento, se actualiza el procedimiento de Gestión de Conflictos de Intereses P-TH-19, versión 4.

6.3.1 Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

Como parte de los compromisos asumidos por ENTerritorio S.A. y en concordancia con la normatividad vigente, cada vigencia se emite el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano. La Gestión Anticorrupción permite prevenir y mitigar las posibles acciones en materia de fraude y corrupción, cuyo impacto en caso de materializarse implica pérdidas económicas de manera directa e indirecta para ENTerritorio S.A. Adicionalmente, su impacto social y reputacional puede verse severamente afectado, repercutiendo de manera negativa la consecución de clientes y nuevos proyectos, lo cual no permitiría el cumplimiento del objetivo misional y, por tanto, afecta el funcionamiento de la organización y el desarrollo del país.

La gestión anticorrupción en ENTerritorio S.A. se efectúa bajo el marco del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano a través de los siguientes componentes:

1. **La gestión del riesgo de corrupción:** A través de la actualización permanente y participativa del Mapa de Riesgos de Corrupción, permitiendo:
 - Analizar denuncias para retroalimentar el perfil de riesgo de corrupción de la empresa, cuyo soporte son las PQRDF que ingresan a la organización.
 - Implementar la metodología actualizada y aprobada del SARO, la cual incluye el riesgo de fraude y corrupción, riesgo legal y operacional.
 - Actualizar del Mapa de Riesgos de Corrupción asociando nuevos controles transversales, para ello el Grupo de Planeación y Gestión de Riesgos actualiza los perfiles de Riesgos de Fraude y Corrupción de los 16 procesos.
 - Elaboración de informes de planes de tratamiento de relacionados con los perfiles de riesgo operacional, fraude y corrupción, autoevaluación de riesgos de los controles y los eventos reiterativos de cada vigencia.
2. **Rendición de Cuentas:** A través del diálogo que busca la adopción de un proceso permanente de interacción entre los servidores públicos, los ciudadanos y grupos de interés, se desarrollan:
 - Informes de Gestión, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de cada vigencia, en este se destacan los hechos más relevantes sobre la gestión de la vigencia desde las dimensiones económicas, sociales y ambientales, publicados en la página web de la empresa⁷.
 - Al finalizar cada trimestre, se publica el monitoreo y seguimiento a la ejecución del Plan de Acción Institucional⁸.
 - Se difunde información estadística y de datos abiertos, de acuerdo con las necesidades identificadas en los grupos de valor, publicando el resultado de los informes consolidados de las evaluaciones de calidad

⁷ Los informes se encuentran disponibles en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/informes-de-gestion-evaluacion-y-auditoria/informes-de-gestion>

⁸ El seguimiento está disponible en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/plan-de-accion/seguimiento-plan-de-accion-institucional>

de datos y la actualización de los activos de información de ENTerritorio S.A.⁹.

3. **Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano:** Con el propósito de mejorar la atención a nuestros aliados, a los clientes de la ENTerritorio S.A. y a la ciudadanía en general, se desarrollaron las siguientes acciones:
 - Actualización permanente de los procesos y procedimientos que corresponden a la interacción de la empresa con sus grupos de interés y la ciudadanía en general.
 - Diseño e implementación de la encuesta de satisfacción frente a la atención y disposición de los canales para la atención de las PQRDF.
4. **Mecanismos para la transparencia y acceso a la información:** Corresponde a los mecanismos y esfuerzos para garantizar a los ciudadanos, en todo el territorio nacional, el acceso a la información pública institucional¹⁰.
5. **Iniciativas adicionales del PAAC:** En este componente se tienen en cuenta las acciones o estrategias particulares de la empresa, que contribuyen a combatir y prevenir la corrupción. ENTerritorio S.A. definió actividades para fortalecer la estrategia y lucha contra la corrupción, mediante mecanismos que faciliten su prevención, control y seguimiento, vigencia a vigencia, según el contexto externo y las necesidades y oportunidades que vigencia a vigencia se determina.

Para la vigencia 2021 se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ El Grupo de Planeación y Gestión de Riesgos actualizó los perfiles de Riesgos de Fraude y Corrupción de los 16 procesos.
- ✓ Se elaboraron cinco informes de planes de tratamiento de relacionados con los perfiles de riesgo operacional, fraude y corrupción, autoevaluación de riesgos de los controles 2021 y eventos reiterativos del 2020.
- ✓ Bajo el liderazgo del Grupo de Comunicaciones, se estableció la estrategia de comunicaciones para publicación proactiva de la gestión institucional, mediante la campaña interna Enfoque ENTerritorio y la estrategia de comunicación externa "ReactiVAMOS" Regiones.
- ✓ Se difundió información estadística y de datos abiertos, de acuerdo con las necesidades identificadas en los grupos de valor, publicando el resultado de tres informes consolidados de evaluaciones de calidad de datos para los periodos de abril, agosto y diciembre y la actualización de los activos de información de ENTerritorio.
- ✓ Durante el II semestre del año se realizaron cuatro espacios de diálogo y participación ciudadano, dos de ellos presenciales y dos virtuales, enfocados

⁹ El seguimiento está disponible en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/datos-abiertos/instrumentos-de-gestion-de-informacion-publica/registro-de-activos-de-la-informacion>

¹⁰ La información pública institucional de este tipo se encuentra disponible en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica>

en la participación ciudadana y el control social de los proyectos gerenciados por ENTerritorio¹¹.

- ✓ Instalación de la señalética en el Centro de Atención al Ciudadano, en la cual se puede evidenciar pictogramas y lenguaje braille en algunas de ellas para la atención y comprensión de la población que ingrese al punto de atención.
- ✓ Actualización de la caracterización de usuarios y grupos de interés en diciembre de 2021.
- ✓ Diseño e implementación de nueva encuesta de satisfacción frente a la atención y disposición de los canales para la atención de las PQRDF, en donde el 87% de los encuestados calificaron sobre 4 la percepción de satisfacción en el servicio. En cuanto a la percepción acerca del servicio en nuestros canales de comunicación, el 57% de los encuestados manifestó que es excelente.
- ✓ ENTerritorio definió actividades para fortalecer la estrategia y lucha contra la corrupción, mediante mecanismos que faciliten su prevención, control y seguimiento, las cuales son lanzamiento y socialización del Código de Ética de ENTerritorio en sesión en vivo el 17 de diciembre del 2021, con la participación de 54 personas de manera presencial y 140 en streaming.
- ✓ También se habilitó en la herramienta E-Learning el curso virtual sobre el Código de Ética y de Integridad, obteniendo una participación de 109 colaboradores.
- ✓ Se promovió la realización del curso virtual de Integridad, transparencia y lucha contra la corrupción ofertado por el DAFP, donde al corte de la vigencia 2021 se reportó que 41 funcionarios de planta y 156 contratistas realizaron el curso.
- ✓ Se estableció la línea segura para hacer las denuncias por hechos de corrupción.
- ✓ Se elaboró un nuevo procedimiento para la atención de peticiones, en el cual se incluyó el rol del oficial de Transparencia en el manejo de las denuncias por temas relacionados con corrupción, garantizando la transparencia frente a la denuncia.

Para la vigencia 2022 se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Revisión, actualización y validación de los riesgos de corrupción 2022 identificados.
- ✓ Publicación de la versión definitiva y aprobada de la Matriz de riesgo de fraude y corrupción 2021 en la página web el 4 de marzo de 2022.
- ✓ Elaboración de informes cuatrimestrales sobre los Planes de Tratamientos 2022.
- ✓ Tres publicaciones cuatrimestrales de información estadística y datos abiertos en el portal web: Boletín Estadístico marzo 30 de 2022, junio 30 de 2022 y 30 de septiembre de 2022.
- ✓ Evaluación de calidad de datos del primer trimestre 2022, segundo y tercer trimestre, informe consolidado de Calidad de datos primer trimestre 2022, segundo trimestre 2022.
- ✓ Actualización y publicación en la web del Manual de Participación Ciudadana.

¹¹ Los informes están disponibles en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/espacios-de-dialogo-informes>

- ✓ Desarrollo de seis (6) espacios de diálogo de rendición y publicación en el portal web institucional de los respectivos informes.
- ✓ Chat temático Proyecta ENTerritorio – Juntos avanzamos. Se desarrolló el 24 de noviembre de 2022 vía streaming, en donde se presentó información acerca de qué es el mecanismo Proyecta ENTerritorio, cuáles son los requisitos para acceder a este instrumento y balance general de la gestión realizada desde su creación. En este escenario de encuentro entre los representantes de ENTerritorio y los interesados se crean condiciones para que estos puedan preguntar, escuchar y hablar sobre la información institucional.
- ✓ Innovación abierta: Se participó en el OPEN HACIENDA 2022 el 22 de noviembre con la presentación por parte del gerente del Grupo de Planeación y Gestión de Riesgos de la iniciativa denominada ENTerritorio, una gestión social, diversa e incluyente que transforma vidas e impulsa el progreso de las regiones, en donde se presentó la ejecución del proyecto de Ampliación de la respuesta nacional al VIH con enfoque de vulnerabilidad en Colombia.
- ✓ Se participó con nuestro stand en la feria de servicios del sector Hacienda y Crédito Público. Se brindó información sobre nuestro propósito superior, sobre las líneas de negocio y se amplió la información presentada en la iniciativa.
- ✓ Para efectos del plan de rendición de cuentas, se registró la auditoría visible de inicio del proyecto de Terminación de la construcción del puente vehicular sobre el río Amoyá en Chaparral, Tolima, el martes 12 de julio de 2022 en la obra, el cual tuvo por objetivo presentar el alcance del proyecto, conformar la veeduría ciudadana e informar a la comunidad beneficiaria los aspectos relevantes de la obra.
- ✓ Se conformaron más de 48 veedurías ciudadanas, con el objeto de hacer seguimiento a los proyectos ejecutados por ENTerritorio, en pro del beneficio de los habitantes y la inversión de los recursos.
- ✓ Se publicó en el minisitio de rendición de cuentas dos socializaciones a los grupos de valor sobre el resultado del plan de rendición de cuentas en donde se destacaron las acciones de diálogo realizadas, con los datos más relevantes de la participación de los grupos de valor de ENTerritorio.
- ✓ Se diseñó e implementó el curso de E-Learning sobre Gestión de PQRDSF, con la participación de 402 colaboradores.
- ✓ Se creó el Proceso de Renacimiento Estado - ciudadano, el cual se formalizó en el Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Se actualizaron los Registros de Activos de Información y del Registro del Índice de Información Clasificada y Reservada, los cuales se encuentran publicados en el botón de Transparencia del portal web institucional.
- ✓ **Se obtuvo un nivel de cumplimiento de 98 puntos en el Índice de Transparencia y Acceso a la Información (ITA), dando cumplimiento a la Ley 1712 del 2014.**
- ✓ Se formuló el Plan de apertura, mejora y uso de datos abiertos, con el objetivo de la identificación, análisis, priorización, estructuración, promoción y

monitoreo de los datos abiertos que dispone ENTerritorio S.A. para los ciudadanos y demás grupos de interés, fomentando la transparencia y el gobierno abierto.

- ✓ Se implementó el Plan de Acción propuesto para obtener la certificación en el Sistema de Gestión Antisoborno, con resultados satisfactorios.
- ✓ El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2022 (PAAC) presentó un cumplimiento del 99.5%.

Para la vigencia 2023 se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Se llevó a cabo la estructuración e implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública en cumplimiento del artículo 31 de la Ley 2195 de 2022, el cual contenía los componentes del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.
- ✓ Se desarrollaron diferentes actividades que dieron cumplimiento al Plan de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas, al 100%¹².
- ✓ Se realizaron mesas de diálogo, auditorías visibles de los proyectos, mejorando la accesibilidad de información de la empresa, mediante la implementación de la campaña de comunicaciones tanto en redes sociales como en página web, monitoreo de riesgos anticorrupción, informe de la debida diligencia, prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y antisoborno.

Para la vigencia 2024 se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ En cumplimiento con el artículo 31 de la Ley 2195 de 2022, se procedió con la estructuración del Programa de Transparencia y Ética Pública, el cual se implementó durante el periodo 2024.
- ✓ Los avances y seguimientos cuatrimestrales de este programa fueron publicados en la página web de la empresa.
- ✓ Se estructuraron 24 actividades relacionadas con el Plan de Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas, de las cuales 21 se ejecutaron completamente. Entre las actividades destacadas se encuentran: la elaboración de boletines trimestrales con estadísticas sobre la ejecución de proyectos, auditorías visibles, mesas de diálogo, etc.
- ✓ Se publicaron las bases de datos en Datos.gov.co sobre convenios vigentes y convenios en liquidación, el Informe de Cumplimiento ITA y la publicación de la caracterización de usuarios.
- ✓ Se hace la ejecución y documentación de la buena práctica de rendición de cuentas en las regiones, bajo el proyecto “ENTerritorio S.A., quiero saber”. Este esfuerzo reafirma y fortalece el compromiso de ENTerritorio S.A. con la transparencia y el control social, en aras de involucrar a todos los grupos de interés.
- ✓ El programa obtuvo un cumplimiento del 97.4%. Las actividades pendientes se relacionan con el documento de buenas prácticas en materia de diálogo para la rendición de cuentas, el registrar el informe del segundo semestre con resultado de auditorías visibles y publicar este informe en la página web, el cual queda para la

¹² Todos los planes están disponibles en el vínculo: <https://www.enterritorio.gov.co/web/rendicion-de-cuentas>

vigencia 2025. También, se presentará en comité institucional de gestión y desempeño el seguimiento del segundo semestre del plan de participación ciudadana.

6.3.2 Presentación de los Informes de Gestión, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

Los Informes de Gestión, Sostenibilidad y Gobierno Corporativo cumplen con los estándares GRI (Global Reporting Information) en cuanto a la divulgación de:

- ✓ Información general de la empresa
- ✓ Enfoques de gestión y actividades por vigencia
- ✓ Índice de desempeño económico, acorde con los estándares 2016
- ✓ Planes, actividades y enfoque anticorrupción, acorde con los estándares 2016
- ✓ Enfoque social ambiental, desde el relacionamiento e impacto comunitario y social de la empresa por medio de sus actividades.

Dando cumplimiento a los lineamientos de Gobierno Corporativo establecidos como empresa industrial y comercial del Estado, se aprobaron y publicaron los informes así:

Tabla 18. Fechas de presentación de informes de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo como empresa industrial y comercial del Estado.

Vigencia	Fecha de presentación a Junta Directiva
2021	Marzo 29 de 2022
2022	Abril 28 de 2023

Así mismo, conforme a los lineamientos de Gobierno Corporativo establecidos como sociedad de economía mixta, se aprobaron y publicaron los informes así:

Tabla 19. Fechas de presentación de informes de gestión, sostenibilidad y gobierno corporativo como sociedad de economía mixta.

Vigencia	Fecha de presentación a Junta Directiva	Fecha de presentación a la Asamblea
2023	Marzo 13 de 2024	Marzo 14 de 2024
2024	Febrero 25 de 2025	Se tiene programada para la asamblea del 20 de marzo del 2025

6.4 Gestión del riesgo

La Gestión del Riesgo de ENTerritorio S.A. tiene como objetivo identificar, medir y analizar los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa, fijar límites y establecer controles adecuados para monitorearlos y mitigarlos. Las políticas de administración de riesgo son revisadas periódicamente con el fin de incorporar cambios en las condiciones del negocio que puedan afectar el desempeño de la sociedad y garantizar la existencia de controles y mecanismos que contribuyan con la mitigación de los riesgos a los que ENTerritorio S.A. se encuentra expuesta. Por otro lado, la SFC emitió la Circular Externa 018 de 2021 en la cual se estableció la obligatoriedad de implementar en las empresas vigiladas un Sistema Integral de

Administración de Riesgos (SIAR); esta circular contiene los lineamientos y parámetros mínimos que sus destinatarios deben observar para una gestión adecuada e integral de los riesgos inherentes al desarrollo del negocio, a través de una metodología convergente de los sistemas de administración de riesgos.

En este sentido, ENTerritorio S.A., en el mes de diciembre de 2021, presentó a la SFC un plan de trabajo de implementación SIAR 2022 – 2023. Para el mes de junio del 2022 la SFC emitió la Circular Externa 014 de 2022 *“Por medio de la cual se adoptan en forma permanente algunas instrucciones transitorias emitidas durante la emergencia sanitaria con ocasión de la pandemia del COVID-19”*, estos lineamientos se sincronizaron con nuestro plan de trabajo. La información del plan de trabajo y los soportes de la gestión de riesgos fueron presentados al Comité Interno de Riesgos, Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva¹³, para dar alcance y aprobación por parte de la Junta Directiva.

Para el mes de septiembre de la vigencia 2023, la SFC emitió una comunicación en la cual manifiesta que dadas las instrucciones del capítulo XXXI de la Circular Básica Contable y Financiera (CBCF) sobre el Sistema SIAR, la Dirección de Intermediarios Financieros da por finalizado el trámite en razón a que en adelante se hará seguimiento al desarrollo de dicha implementación mediante otros procesos de supervisión.

6.4.1 Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR

Desde el Grupo de Gestión de Riesgos se diseñó, implementó y se mantiene el SIAR. Este sistema es un conjunto de políticas, estrategias, prácticas, procedimientos, metodologías, controles y umbrales y/o límites que, de manera integrada y coordinada, le permiten a la sociedad estar acorde con el perfil y apetito de riesgo, el plan de negocio, la naturaleza, el tamaño, la complejidad y diversidad de las actividades que desarrolle la empresa, así como con los entornos económicos y de los mercados de la organización. A continuación, los pilares de riesgos que conforman el SIAR:

¹³ Cuando ENTerritorio era empresa industrial y comercial del Estado, la Junta Directiva únicamente tenía dos comités de apoyo: el de Gobierno y el de Auditoría y Riesgo. La escisión del Comité de Auditoría y Riesgos se dio como parte de la transformación institucional al volverse sociedad de economía mixta, como se explica en el capítulo 5.2 Gobierno Corporativo del presente informe.

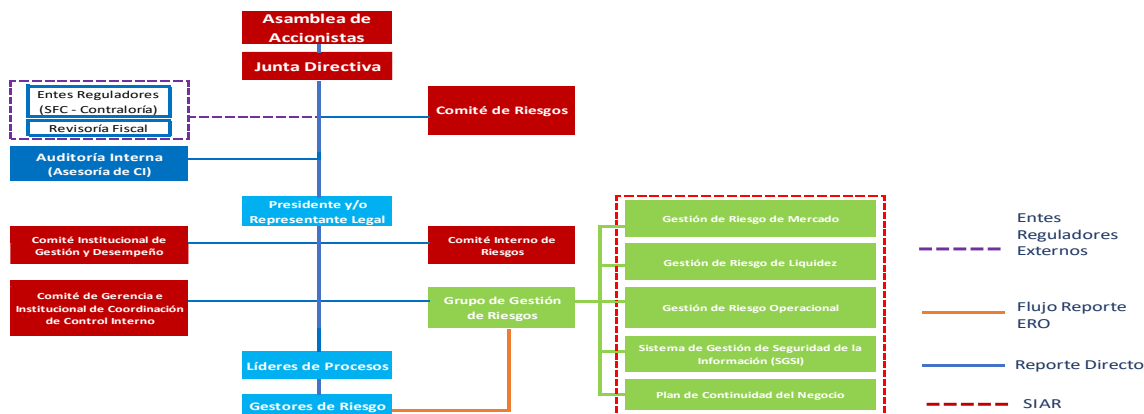
Imagen 5. SIAR de ENTerritorio S.A.



Para efectos del SIAR, en ENTerritorio S.A. se gestionan los riesgos tanto a nivel individual como consolidado. Como explica la SFC, cada una de las subordinadas debe implementar un SIAR, el cual incluya los lineamientos definidos para una acorde identificación, medición, control y monitoreo sobre la gestión de riesgos. Por ello, referente al Decreto 1962 de 2023, se actualizó el M-RI-08 Manual del sistema integral de administración de riesgos (SIAR), alineado con los estatutos que rigen ENTerritorio S.A. Para la ejecución del plan de trabajo, se definieron las partes interesadas que harán parte del Gobierno de Riesgos, los cuales participan en las actividades de ejecución, evaluación y monitoreo.

La sociedad implementó una estructura organizacional apropiada para la gestión de los riesgos, en cumplimiento de la normatividad vigente, la cual está acorde con los negocios y riesgos a los que está expuesta. Esta estructura cuenta con funciones, responsabilidades y procedimientos que le permiten la toma de decisiones informadas, la gestión de los riesgos, el diseño y seguimiento del SIAR y el reporte y rendición de cuentas periódico, así como procedimientos para evaluar el desempeño. Adicional, ENTerritorio S.A. tiene definidos acuerdos y resoluciones en las cuales se detallan los roles de las partes interesadas, se informan las restricciones de acceso a la información y se relacionan los mecanismos de coordinación de los espacios para reportar la información asociada con la gestión de riesgos. A continuación, se detallan los actores del gobierno de riesgos del SIAR:

Imagen 6. Actores del gobierno de riesgos del SIAR.



Aunado a lo anterior, la Presidencia de la República de Colombia emitió el Decreto 1962 de 2023 el pasado 15 de noviembre *“Por el cual se homogenizan las disposiciones que regulan la gobernanza y los regímenes de las empresas públicas de servicios financieros”* en la cual establece, en el *“Artículo 9. La homogeneización del régimen de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial. A partir de la expedición del presente Decreto, transfórmese la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial en una sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, cuya razón social será Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A., la cual formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C., de la Rama Ejecutiva del orden nacional”*. Referente a esta normativa, previo a la aprobación de los Estatutos sociales, se evaluó el ambiente control establecido en el documento, concluyendo que están acordes con la documentación y objetivo de la sociedad.

Además, se han articulado las primeras mesas de trabajo con el Grupo Bicentenario, para integrar la visión de gestión de riesgos del holding en la gestión del riesgo de ENTerritorio S.A.

Durante la vigencia 2024, la Alta Gerencia y la Junta Directiva evaluaron y monitorearon las propuestas de metodologías y procedimientos para la medición de los riesgos. Paralelamente, se continuó con el seguimiento periódico a los niveles de exposición. Como parte del ambiente de control, cada año, en el mes de septiembre, ENTerritorio S.A. celebra la Semana de Gestión de Riesgos, un evento importante para reforzar nuestro compromiso con la prevención y manejo de riesgos en todos los niveles de la organización. El objetivo de esta semana es promover una cultura sólida de gestión de riesgos, para que todos los colaboradores comprendan la importancia de identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera proactiva. Esto contribuye a crear un entorno de trabajo seguro y confiable, alineado con nuestros valores y objetivos.

Para el segundo semestre del 2024, la Oficina Asesora de Control Interno emitió dos informes detallando el resultado de la evaluación del cumplimiento de las etapas y elementos del sistema. Este informes tenían como propósito realizar la evaluación del Sistema Integral de Administración de Riesgos implementado en ENTerritorio S.A., con el fin de determinar las deficiencias y sus posibles soluciones, tomando como referencia los requisitos normativos establecidos por la SFC en la Circular Externa 018 de 2021 Capítulo XXXI - Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) de la Circular Básica Contable y Financiera - CBCF 100 de 1995 y las disposiciones contenidas en los manuales, procedimientos, circulares, guías e instructivos internos. Los documentos registran el resultado de la evaluación del Sistema Integral de Administración de Riesgos durante el período de abril a

diciembre del 2024¹⁴ y se informa al gerente del Grupo de Gestión de Riesgos para que sea comunicado a la Junta Directiva de ENTerritorio S.A., evidenciando el fortalecimiento en el sistema SIAR.

En relación con la ejecución de sus operaciones y los riesgos procedentes de los instrumentos financieros, desde el Grupo de Gestión de Riesgos se dio cumplimiento a las directrices y normativas aplicables al sistema de administración y gestión de riesgos relacionados a continuación:

- Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)
- Gestión de Riesgos Financieros
- Gestión de Riesgo Operacional
- Gestión Plan de Continuidad del Negocio (PCN)
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGS)

A continuación, se presenta información respecto a la exposición de ENTerritorio S.A. a cada uno de los riesgos mencionados, así como los objetivos, las políticas y los procedimientos para medir y administrar el riesgo por parte de la sociedad.

6.4.2 Gestión de riesgos financieros

En el año 2021, en el marco del proceso de gestión del riesgo implementado, se ejecutaron diferentes actividades para cumplir con los requerimientos normativos vigentes y fortalecer la gestión de los riesgos financieros, aplicando así lo establecido en los capítulos VI y XXI de la Circular Básica Contable y Financiera, en lo relacionado con las reglas relativas a los Sistemas de Administración de Riesgos de Liquidez y de Mercado vigentes a esa fecha. Se destacan las siguientes acciones:

- ✓ Medición, transmisión y seguimiento diario a la exposición al riesgo de mercado bajo el método estándar (regulatorio) y el método interno.
- ✓ Validación de las metodologías aplicadas para el cálculo de exposición al riesgo de mercado.
- ✓ Ejecución de Pruebas de *Back Testing* al Modelo Interno de Riesgo de Mercado y al Modelo Interno de Riesgo de Liquidez.
- ✓ Medición y seguimiento semanal a la exposición al riesgo de liquidez.
- ✓ Ejecución de Pruebas de *Stress Testing* y actualización de límites del Indicador de Riesgo de Liquidez y de Mercado.
- ✓ Actualización de los cupos de emisor, contraparte y de cuentas bancarias, y seguimiento a la utilización de estos.
- ✓ Seguimiento al desempeño de las empresas financieras con cupo de emisor y/o contraparte asignado y generación de alertas sobre suspensión o supresión de cupos.
- ✓ Seguimiento al comportamiento de los mercados.

¹⁴ Temas a evaluar Parte 2 y 3: Verificación del cumplimiento de la reglamentación vigente externa e interna, frente al desarrollo específico a los componentes y elementos del SIAR.

- ✓ Monitoreo a la valoración de inversiones y a la custodia de títulos valores.
- ✓ Validación al formato de transmisión 351 – Composición del Portafolio de Inversiones.
- ✓ Monitoreo de operaciones de inversión a condiciones de mercado.

Por otra parte, para la vigencia 2021, en el pacto colectivo vigente con los trabajadores oficiales, se establecía como beneficio una línea de crédito de libre inversión para los empleados. En virtud de la aplicación del marco normativo en la Información Financiera de Normas Internacionales de Contabilidad (NIIF) y teniendo en cuenta el plan de cuentas establecido por la SFC para el manejo de la información contable, entre el 2022 y el 2023 fue necesario realizar la reclasificación de los saldos de préstamos a empleados del grupo de otros activos, al grupo de cartera de créditos y operaciones de leasing financiero.

De acuerdo con lo anterior, con el ánimo de dar cumplimiento a la recomendación recibida por la SFC en visita realizada a ENTerritorio S.A., se hizo necesario adoptar un Sistema de Administración de Riesgo Crediticio de los créditos otorgados a los trabajadores oficiales, en virtud de lo establecido en el pacto colectivo suscrito. En este sentido, ENTerritorio S.A. en el 2022, actualizó el Manual de seguimiento a la cartera de créditos de trabajadores oficiales, que incorporó políticas y directrices, así como metodologías para la administración de este riesgo.

A partir del 1 de junio del 2023, ENTerritorio S.A. implementó el capítulo XXXI (Sistema Integral de Administración de Riesgos) de la circular básica contable y financiera, el cual fue expedido por la SFC. Dando cumplimiento a lo allí estipulado, se acogieron las recomendaciones emitidas por la Oficina de Control Interno, la Revisoría Fiscal y la misma SFC frente a la pertinencia del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio de Trabajadores Oficiales, teniendo en cuenta el alcance de este sistema en la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, esta gestión de riesgo crediticio se modificó para ser un seguimiento a la cartera de trabajadores oficiales, siendo excluido del Sistema Integral de Administración de Riesgos.

Derivada de la gestión de riesgo de mercado frente a las mediciones efectuadas, se destacó el comportamiento al alza del valor en riesgo estándar (VaR) en el 2021 especialmente en el mes de diciembre, con un promedio de \$16.260 millones, explicado por la inclusión de la exposición a carteras colectivas como consecuencia de la inclusión en el portafolio de inversiones de dos encargos fiduciarios constituidos en los meses de febrero y agosto de 2021 por un valor total nominal de \$96.280 millones. En cuanto al comportamiento del indicador de VaR Relativo interno (VaR / Valor de Mercado) de cada uno de los portafolios, en el año 2021 se dio cumplimiento a las políticas de límites. Esta fue revisada y actualizada en diciembre de 2021, manteniendo los límites en 0.21% y 0.20% para los portafolios de recursos propios y proyectos, respectivamente.

Asimismo, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los riesgos de emisor y contraparte, en el mes de junio de 2021 se realizó la revisión

y actualización de la metodología CAMEL¹⁵ para la asignación de cupos de inversión y contraparte por parte de la Junta Directiva de la empresa. A su vez, en diciembre se definieron y aprobaron como nuevos límites de riesgo de mercado para el portafolio de inversiones los límites por tipo de activo, por operador y duración total del portafolio.

Para la vigencia 2022, frente a la gestión de riesgo de liquidez, se derogó el indicador de alertas tempranas definido mediante el cálculo de las exigibilidades de recursos comprometidos y se reemplazó mediante el indicador de gastos proyectados (para el componente misional y de funcionamiento) sobre activos líquidos disponibles. Por otro lado, a partir de noviembre del 2022 se utiliza la herramienta ofimática Power BI para la presentación del informe diario de administración de riesgos de mercado.

Finalmente, para el segundo trimestre del 2024, la Junta Directiva aprobó cupos de contraparte a cuatro (4) sociedades comisionistas de bolsa de valores (SCB).

Teniendo en cuenta que ENTerritorio S.A. hace parte del Grupo Bicentenario, se espera que nos fortalezcamos ofreciendo nuevos servicios financieros. Uno de los grandes retos es la posible implementación de una gestión de riesgo crediticio enfocado en las exposiciones, dada la cartera que se constituiría por la naturaleza de esos negocios. Asimismo, se deben acatar e implementar las distintas normativas asociadas con este riesgo.

6.4.3 Gestión de riesgos operacionales

De acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Financiera y Contable (Circular Externa 018 de 2021) de la SFC, en el capítulo XXXI, ENTerritorio S.A. debe desarrollar, establecer, implementar y mantener una gestión de riesgos Operacionales, con el fin de identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente los riesgos asociados con el sistema SIAR.

Para la vigencia 2021, la empresa desarrolló, estableció, implementó y realizó mantenimiento a la gestión del riesgo operacional, acorde con su importancia por tamaño e interconectividad en el sistema financiero y los entornos económicos y de los mercados, así como con el perfil y marco de apetito de riesgo, plan de negocio, naturaleza, estructura, tamaño, complejidad, diversidad de las actividades que desarrolla y actividades de apoyo, permitiendo identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo. Para llevar a cabo dicha gestión, se establecieron políticas, procedimientos, controles, metodologías, modelos y sistemas de información:

- ✓ Políticas: Política de Gestión de Riesgo Operacional, Política Institucional de Seguridad de la Información.

¹⁵ Capital adecuado (C), calidad del activo (A), capacidad de la gerencia (M), rentabilidad (E) y situación de liquidez (L).

- ✓ Procedimientos: medición y seguimiento de riesgo de mercado por el método interno y verificación del cumplimiento de límites de riesgo de mercado, medición y transmisión diaria de riesgo de mercado por el método estándar, gestión del riesgo de emisor y contraparte. Se tiene un procedimiento para el seguimiento diario a la utilización de cupos, monitoreo a la valoración de portafolios de inversión, monitoreo a las inversiones en custodia, gestión del riesgo, monitoreo a la n de reportes de composición del portafolio de inversiones, gestión de riesgo de liquidez, monitoreo a la implementación, mantenimiento y pruebas del Plan de Continuidad del Negocio, mantenimiento y revisión por la dirección del Plan de Continuidad del Negocio, gestión de incidentes en seguridad de la información y creación y administración de roles y privilegios de los usuarios de los servicios tecnológicos.
- ✓ Controles: robustecimiento de la metodología de la prima de riesgo.
- ✓ Metodologías: metodología para la asignación de cupos de inversión y metodología de gestión de riesgo operacional.
- ✓ Sistemas de información: robustecimiento de la metodología de gestión de riesgos en el aplicativo GRC.

Como parte del plan de trabajo remitido a la SFC, desde la vigencia 2022 se realizó el robustecimiento de la documentación asociada a la gestión de riesgo operacional, en particular la Guía para el Diligenciamiento del Registro de Eventos de Riesgo Operacional G-RI-03, Guía metodológica de gestión de riesgos G-RI-04, el Manual de gestión de riesgos operacionales M-RI-03 y Procedimiento de Gestión del Riesgo P-RI-10.

Estos lineamientos permitieron a ENTerritorio S.A. no estar expuesta a los posibles impactos fiscales, legales, operacionales, reputacionales y económicos que pueden causar un menoscabo, disminución, perjuicio, reprocesos, detrimento, pérdida o deterioro de los bienes o recursos públicos. Estos riesgos pueden ser causados por una variedad de factores como soborno, fraude y corrupción, la falta de competencia de los funcionarios o contratistas, entre otros. Esta gestión de los riesgos está vinculada al análisis general en cada proceso para analizarlos e identificarlos, de acuerdo con sus actividades, contexto y particularidades.

Con el propósito que el proceso de gestión del riesgo se encontrara alineado con la estructura, la misionalidad, la estrategia y la cultura organizacional, fue necesario identificar los aspectos relevantes frente a los procesos, convenios y/o contratos interadministrativos. Para esto, fue importante conocer el ambiente interno donde la organización busca alcanzar los objetivos a través de la validación de insumos que permiten tener una visión holística de los riesgos:

- Validación de los objetivos estratégicos y las metas institucionales establecidas.
- Análisis de las estrategias corporativas y operativas y los planes y proyectos definidos para alcanzarlas.
- Verificar los sistemas de información y los flujos de procesos.

- Evaluación de los terceros sobre las relaciones contractuales establecidas en el proceso.
- Análisis del modelo de operación.
- Validación de la estructura organizacional, roles y responsabilidades.
- Verificar de los estudios o encuestas de percepción de *stakeholders* internos.

Con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos y normativa establecida por la SFC, se ha realizado el seguimiento a la actualización del Perfil de Riesgo Operacional. En particular, se resalta que desde la vigencia 2022 se efectuó el alcance de los riesgos de soborno, fraude y corrupción desde el Grupo de Gestión de Riesgos, el cual informa el alcance de monitoreo, seguimiento y mantenimiento para los procesos que deben actualizar el perfil de riesgos, acorde con lo establecido en el SIAR. Se adelantaron sesiones de trabajo que contemplaron los siguientes aspectos:

- Mesas de trabajo para análisis del contexto del proceso.
- Visión holística de los riesgos en el proceso de gestión de riesgos.
- Revisión de la caracterización del proceso alineado al Sistema Integral de Gestión: objetivo, alcance y actividades frente a los riesgos.
- Entendimiento de la forma de operación del proceso, el cual se evaluó con los líderes funcionales, gestores de riesgo y líderes de proceso. En esta se identificaron los cambios del proceso, en la documentación, tecnología, eventos de riesgo recurrentes, indicadores, observaciones de entes de control al proceso (según informes de Sistema Integrado de Gestión), planes de tratamiento, estrategias contingentes y eficacia de los controles.
- Mesas de trabajo para la identificación y valoración de riesgos, controles y planes de tratamiento.
- Entendimiento de los riesgos documentados y se realizaron ajustes en la redacción o actualización según cambios en la forma de operación del proceso o sus *stakeholders*.
- Cambio en la valoración de los riesgos, acorde con los resultados e insumos de Sistema Integrado de Gestión y registro de eventos de riesgo operativo.
- Valoración de los riesgos por las variables de probabilidad e impacto, aplicando las tablas de valoración vigentes.
- Revisión integral de los riesgos y controles de gestión de riesgos operacionales, seguridad de la información, Plan de Continuidad del negocio y riesgos financieros.
- Validación de estrategias contingentes del proceso.
- Evaluación de los servicios, terceros y recursos críticos.

Para la vigencia 2023, se realizaron solicitudes técnicas al grupo de Tecnologías de la Información, relacionadas con el perfil de riesgo y eventos de riesgo operacional en el aplicativo que utilizamos para, entre otros temas, administrar los riesgos en ENTerritorio S.A., denominado GRC. Gracias a ello, se robusteció el sistema, fortaleciendo los controles y actividades frente a los eventos de riesgo operacional, planes de tratamiento, indicadores de riesgo y los informes de seguimiento. También, sobre esta base, se fortaleció el programa de capacitación en el marco del SIAR.

Para la vigencia 2024, se actualizaron los 17 perfiles de riesgo de cada uno de los procesos. El perfil de riesgo de la sociedad a corte 31 de diciembre 2024 es moderado.

A continuación, el perfil de riesgo para cada uno de los procesos de la sociedad.

Tabla 20. Perfil de riesgo para cada proceso de la sociedad.

No.	PROCESO	RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL
1	Gestión de Riesgos	MODERADO	MODERADO
2	Gestión Integral de Procesos	MODERADO	MODERADO
3	Gestión de Comunicaciones	MODERADO	BAJO
4	Estructuración de Proyectos	MODERADO	MODERADO
5	Direccionamiento Estratégico	CONSIDERABLE	BAJO
6	Auditoría Interna	CONSIDERABLE	BAJO
7	Gerencia y Gestión de Proyectos	MODERADO	MODERADO
8	Evaluación de Proyectos	MODERADO	MODERADO
9	Gestión Administrativa	MODERADO	BAJO
10	Gestión Tec. Información	CONSIDERABLE	MODERADO
11	Gestión Financiera	CONSIDERABLE	MODERADO
12	Gestión de Proveedores	CONSIDERABLE	MODERADO
13	Gestión Comercial	CONSIDERABLE	MODERADO
14	Gestión del Talento Humano	MODERADO	BAJO
15	Gestión Documental	MODERADO	MODERADO
16	Relacionamiento Ciudadano	CONSIDERABLE	MODERADO
17	Gestión Jurídica	MODERADO	MODERADO

Con corte 31 de diciembre del 2024, identificamos 261 riesgos y establecimos 424 controles para los 17 procesos. A continuación, el mapa de riesgos o mapa de calor de ENTerritorio S.A.:

Tabla 21. Mapa de Riesgos SIAR – Gestión de Riesgo Operacional

MAPA INHERENTE						MAPA RESIDUAL								
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Casi Cierta						PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Casi Cierta						
	Probable		1	14	11			Probable				1		
	Posible		8	40	23	1		Posible		6	2	3		
	Poco Probable		32	65	21			Poco Probable	4	93	31	2		
	Raro	1	11	19	14			Raro	23	90	6			
		Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico			Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
IMPACTO						IMPACTO								

Frente al Sistema de Gestión Antisoborno, se actualizó el perfil de riesgos de soborno, fraude y corrupción. A continuación, el perfil de riesgo.

Tabla 22. Mapa de riesgos de soborno, fraude y corrupción.

MAPA INHERENTE						MAPA RESIDUAL								
PROBABILIDAD DE OCURENCIA	Casi Cierta						PROBABILIDAD DE OCURENCIA	Casi Cierta						
	Probable			5	1			Probable						
	Posible			6	9			Posible		1				
	Poco Probable			12	15			Poco Probable		16	11			
	Raro		4	2	12			Raro	3	32	3			
		Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico			Mínimo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
IMPACTO						IMPACTO								

La matriz de riesgos de la gestión Antisoborno y Anticorrupción cuenta con 66 riesgos y 175 controles, la cual cuenta con un perfil de riesgo residual *moderado*.

Para la vigencia 2025, estimamos alinear el perfil de riesgos institucional y metodología de gestión de riesgos de la sociedad frente a los lineamientos a establecer por parte del Grupo Bicentenario para identificar y definir el grado de exposición de ENTerritorio S.A. desde la visión del holding.

Frente a la gestión de riesgos en la empresa, el reto es seguir fortaleciendo la metodología con el enfoque a los riesgos de soborno, fraude y corrupción, legal, fiscal e incluidos los riesgos en contratos y/o convenios interadministrativos. Adicionalmente, seguir cumpliendo con las certificaciones de la ISO 90001:2015, ISO 37001:2016, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 y transición a la ISO 27001:2022.

6.4.4 Gestión de riesgo de negocio / gestión de riesgo operacional

Durante el 2022, la empresa se concentró en apostarle al proceso de mejora continua en la gestión de riesgos. Durante este año, se evaluaron 12 solicitudes de nuevos negocios y se gestionaron 49 novedades contractuales, lo que representó un aumento significativo en comparación con el año anterior. Entre los clientes destacados se encuentran el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Fondo Mundial y el municipio de Cúcuta, lo que refleja la diversificación del portafolio de proyectos y la capacidad para trabajar con una amplia gama de actores que incluyen tanto el nivel nacional como territorial.

Para esta misma vigencia se actualizaron el 92.9% de los perfiles de riesgo planificados, superando las expectativas y demostrando un alto nivel de compromiso con la gestión preventiva. Este proceso incluyó la identificación de riesgos inherentes y residuales, así como la implementación de controles para reducir la exposición al riesgo. Como resultado, la mayoría de los contratos se mantuvieron en la zona moderada de riesgo, con controles efectivos que permitieron reducir la exposición a niveles bajos.

Otro aspecto positivo, fue la implementación de mejoras en los reportes de eventos de riesgo, lo que permitió un análisis prospectivo y una mayor transparencia en la gestión. Estos avances incluyeron la estandarización de formatos y la capacitación del personal en la identificación y reporte de riesgos, lo que contribuyó a fortalecer la cultura de gestión de riesgos en toda la empresa, permitiéndole anticiparse a posibles contingencias y tomar medidas preventivas de manera oportuna.

Adicionalmente, se implementó el Modelo de Cálculo de la Prima de Riesgo, metodología que tiene como objeto establecer una cantidad de dinero a fin de mitigar los posibles pasivos contingentes que puedan materializarse en la ejecución del proyecto. Esta es una herramienta desarrollada por ACTactuarios, con el acompañamiento del Grupo de Gestión de Riesgos de ENTerritorio S.A., que analiza y valora información interna y externa de las siguientes variables: convenio, cliente, localización y perfil de riesgo. Adicionalmente, el modelo de prima por riesgo se le aplicará a toda nueva solicitud de servicio radicada ante la Secretaría Técnica del Comité de Negocios. Se le calcula la prima por riesgo a toda novedad contractual que implique para la empresa un cambio de las condiciones inicialmente pactadas con el cliente.

En ningún caso, el modelo de prima por riesgo estimará el valor requerido para concluir las actividades propias del objeto del contrato y/o convenio, originadas, por incumplimientos a las obligaciones contractuales por alguna de las partes involucradas. Igualmente, no se puede suministrar al cliente un valor de cuota de gerencia, gestión u honorarios sin previa elaboración del cálculo de prima por riesgo. El cálculo de la prima por riesgo es responsabilidad del Grupo de Gestión de Riesgos de la empresa, que se encargará de enviarlo al Grupo de Planeación y Control Financiero para que sea incluido dentro del costeo del nuevo negocio y/o modificación contractual.

Cabe destacar que durante el año 2023 se lograron avances significativos en la gestión de riesgos, con la evaluación de 12 solicitudes de nuevos negocios con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL), con el Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda), Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, con la Alcaldía de Anapoima, Ministerio del Deporte, con el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS), ISAGEN, Ministerio de Agricultura, FONDOPAZ y la UNP y la gestión de 24 novedades contractuales.

En cuanto a la actualización de los perfiles de riesgo de los contratos y/o convenios interadministrativos, se cumplió con el cronograma de trabajo establecido para la vigencia. En lo corrido del 2023 se terminaron cuatro (4) contratos interadministrativos, tres de Gerencia de Proyectos y uno de Estructuración de Proyectos. Se suscribieron 4 contratos nuevos: 1 por la línea de Evaluación de Proyectos, 2 por la línea de Gestión de Proyectos y 1 por Gerencia. Así las cosas, al cierre del año 2023 contábamos con 23 contratos interadministrativos distribuidos así: 11 contratos de Gerencia (47.8%), 8 de Gestión (34.8%), 2 de Evaluación (8.7%) y 2 de Estructuración de Proyectos (8.7%). Esta distribución o concentración del portafolio de servicios por la línea de Gerencia hace que la exposición al riesgo sea más alta, ya que en los contratos de Gerencia los compromisos que acepta ENTerritorio S.A. como contratista están enmarcados desde el punto de vista jurídico en obligaciones de resultado.

En el año 2023, para el caso de la actualización del perfil de riesgos del proceso de Gerencia y Gestión de proyectos, se observó un aumento sustancial en los riesgos identificados que afectan al proceso en comparación con el año anterior. En 2022, se identificaron un total de 28 riesgos, pero para el año 2023 ascendió a 42 riesgos. Este incremento se debe a la inclusión de nuevos riesgos, específicamente los relacionados con fraude, corrupción y soborno; estos riesgos operacionales se han incorporado debido a la creciente complejidad en la ejecución de proyectos y las mejoras metodológicas incluidas en las labores de identificación de riesgos. Es importante destacar que la distribución de estos riesgos se encuentra mayoritariamente en la zona moderada, después de la aplicación de controles que fueron testeados en su eficacia. Sin embargo, existen negocios particulares que requieren una supervisión más detallada debido a sus implicaciones económicas, además, se encuentran bajo la constante observación de los organismos de control.

En el 2024, se logró un cumplimiento del 100% del cronograma de actualización de perfiles de riesgo. Durante este año, se terminaron 5 contratos y se suscribieron 10 nuevos, lo que refleja un crecimiento significativo en la diversificación del portafolio. Uno de los logros más destacados fue la suscripción del contrato con el Ministerio de Salud y Protección Social, que integró actividades de gerencia y estructuración de proyectos, generando sinergias y eficiencias operativas significativas. Además, se identificaron y gestionaron 42 riesgos en el proceso de gerencia y gestión de proyectos, incluyendo riesgos de fraude, corrupción y soborno. Este enfoque proactivo en la mitigación de riesgos operacionales fue clave para fortalecer la integridad y reputación de la empresa.

La línea de Evaluación de Proyectos tuvo un impacto positivo en la reducción de la exposición al riesgo, gracias a la flexibilidad de los contratos de consultoría. Este enfoque permitió a la empresa adaptarse a las necesidades técnicas y operativas de cada proyecto, lo que fue fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los clientes. En esta vigencia fue relevante la diversificación de los negocios en diferentes líneas, lo que redujo la dependencia de una única fuente de ingresos y disminuyó la concentración del riesgo. Este enfoque permitió a la empresa mantener un equilibrio saludable en su portafolio de proyectos, lo que fue fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera y operativa. En este sentido, la participación de los miembros en 33 comités de negocios y la emisión de memorandos clave para la prevención de fraudes y la gestión oportuna de novedades contractuales fueron aspectos destacados que contribuyeron a fortalecer la cultura de gestión de riesgos en toda la organización.

En términos generales, desde 2021 hasta 2024, la gestión de riesgos en contratos y convenios interadministrativos ha mostrado un crecimiento constante y una evolución hacia un enfoque más preventivo y proactivo. Los logros incluyen la evaluación exitosa de numerosas solicitudes de nuevos negocios, la gestión eficiente de novedades contractuales, la actualización oportuna de perfiles de riesgo, el reporte de los eventos de riesgos materializados y la diversificación del portafolio de proyectos. La participación constante en los comités de negocios y la implementación de planes de tratamiento han sido clave para mitigar riesgos y garantizar la toma de decisiones informadas.

De acuerdo con lo anterior, para 2025 se espera continuar con la mejora de los procesos de gestión de riesgos y consolidar a ENTerritorio S.A. como líder en la gestión, gerencia, estructuración y evaluación de proyectos de alta calidad. Esto incluye la optimización de las estrategias comerciales y la expansión de la línea de Estructuración de Proyectos. Además, se debe buscar fortalecer la cultura de gestión de riesgos en toda la organización, promoviendo la participación de todos los colaboradores en la identificación y reporte de riesgos. En resumen, la gestión de riesgos en ENTerritorio S.A. ha demostrado ser un pilar fundamental para el éxito de los proyectos y la sostenibilidad de la empresa. Con un enfoque en la innovación, la adaptabilidad y la mejora continua, ENTerritorio S.A. está bien posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y mantener su liderazgo en el sector.

Entre las principales recomendaciones y apuestas a futuro se encuentran:

- ✓ La actualización de la metodología utilizada para revisar las matrices de riesgos, teniendo en cuenta que las particularidades de los clientes y las condiciones específicas de los proyectos influyen directamente en el perfil de riesgo de los convenios. Este ajuste es crucial, ya que existe la posibilidad que, durante la ejecución de los proyectos, la empresa enfrente situaciones o eventos que no solo podrían impactar el cumplimiento de los compromisos contractuales, sino también afectar la estabilidad financiera de ENTerritorio S.A. Por lo tanto, es fundamental contar con una metodología robusta y

actualizada que permita identificar, evaluar y mitigar estos riesgos de manera efectiva, enmarcada en ciclos de mejora continua.

- ✓ Diversificación de la cartera de clientes: se sugiere continuar con la implementación de la estrategia para diversificar la cartera de clientes, explorando nuevos mercados y sectores. Una apuesta clave para el futuro es la diversificación geográfica y sectorial, esto incluye explorar oportunidades en regiones con menor presencia y en sectores como energías renovables, tecnología y desarrollo social, lo que permitirá reducir la dependencia de un solo cliente o sector.
- ✓ Mejora en la gestión documental: aunque se evidenció un esfuerzo por actualizar documentos en los procesos misionales, estos no siempre son utilizados activamente. Se recomienda integrar los documentos actualizados en los procesos operativos y asegurar su pertinencia y aplicación práctica para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.
- ✓ Consolidación de la línea de Estructuración de Proyectos: ENTerritorio S.A. tiene el potencial de convertirse en un líder en la estructuración y formulación de proyectos de alta calidad. Para lograrlo, se debe continuar con la promoción esta línea de servicios mediante campañas de mercadeo dirigidas a empresas del orden territorial y nacional, incluso del sector privado e internacional, destacando los beneficios y el valor agregado que ofrece la sociedad.
- ✓ Implementación de tecnologías avanzadas: la adopción de herramientas tecnológicas como plataformas de gestión de proyectos, sistemas de inteligencia artificial para la identificación de riesgos y software de análisis de datos puede mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en evidencia.
- ✓ Sostenibilidad financiera y gestión de riesgos: una apuesta importante es seguir fortaleciendo la gestión de riesgos financieros que permitan anticipar y mitigar riesgos asociados con retrasos en pagos o cambios en las condiciones del mercado, esto incluye la creación de reservas estratégicas y la diversificación de fuentes de ingresos.
- ✓ Fortalecimiento de alianzas estratégicas: establecer alianzas con empresas públicas, privadas y organismos internacionales que puedan abrir nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la capacidad de ENTerritorio S.A. para ejecutar proyectos de gran envergadura. Estas alianzas también pueden facilitar el acceso a financiamiento y recursos técnicos.
- ✓ Enfoque en la sostenibilidad y responsabilidad social: incorporar criterios de sostenibilidad ambiental y social en los proyectos no solo mejorará la imagen de la empresa, sino que garantiza la sostenibilidad financiera y abrirá puertas a financiamiento verde y programas internacionales de desarrollo sostenible.

Las recomendaciones y apuestas a futuro presentadas buscan fortalecer la gestión de riesgos, mejorar la competitividad y asegurar el crecimiento sostenible de ENTerritorio S.A. La diversificación de clientes y de mercados, la inversión en innovación y tecnología y el fortalecimiento de la cultura organizacional son pilares claves para enfrentar los desafíos del futuro. Con un enfoque proactivo y

estratégico, ENTerritorio S.A. está bien posicionada para consolidarse como un referente en la estructuración y ejecución de proyectos de alta calidad.

6.4.5 Gestión Plan de Continuidad del Negocio (PCN)

Durante el año 2021, en el marco del Plan de Continuidad del Negocio, se ejecutaron actividades del cronograma aprobado previamente por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD). Estas actividades se dividen en actividades de ejecución, mantenimiento y fortalecimiento, monitoreo, sensibilización/capacitación y pruebas. Todas las actividades son validadas y monitoreadas por el oficial de Continuidad del Negocio del Grupo de Gestión de Riesgos¹⁶, generando la documentación correspondiente y resguardando los soportes en un repositorio SharePoint para el PCN.

El PCN 2022 se estructuró en actividades de ejecución, mantenimiento y fortalecimiento, monitoreo, capacitación y pruebas periódicas, supervisadas por el oficial de Continuidad del Negocio. Se desarrolló el análisis de impacto al negocio (BIA) identificando 84 actividades críticas en 17 procesos, 67 colaboradores como personal vital y 12 aplicativos críticos replicados en el Centro de Cómputo Alterno (CCA). Asimismo, se realizaron capacitaciones a brigadistas y equipos administrativos, mantenimiento a ascensores y equipos de emergencia, y verificaciones de seguridad en los sistemas de información. Las pruebas y simulacros validaron la operatividad del PCN, destacando la prueba de acceso remoto con retorno al CCA, la cual presentó un 92.3% de efectividad tras ajustes en aplicaciones críticas.

Se ejecutaron pruebas de ciberseguridad, evacuación y activación del PCN, con alta participación y cumplimiento de los objetivos. Se actualizó el árbol de llamadas y los análisis de amenazas, asegurando una respuesta eficiente ante emergencias. Todos los avances fueron presentados ante el CIGD. El enfoque estuvo en la optimización de procesos y la mejora de la infraestructura tecnológica y operativa. Se ejecutó el Análisis de Impacto al Negocio (BIA), identificando 84 actividades críticas y 12 aplicativos esenciales replicados en el CCA.

Se fortaleció la capacitación de brigadistas y equipos de respuesta ante emergencias, además de implementar revisiones periódicas a rutas de evacuación y equipos de prevención. La actualización del árbol de llamadas y la validación de versiones entre el CCA y el Centro de Cómputo Principal (CCP) garantizaron la sincronización operativa.

Adicionalmente, se realizaron pruebas integrales de ciberseguridad y simulacros de activación del PCN, con una efectividad superior al 90%. Un logro clave fue la consolidación de un inventario actualizado de recursos críticos, lo que permitió mejorar la gestión de riesgos. Entre los indicadores más destacados, el 95% de los

¹⁶ Incluye las actividades necesarias para preservar la operación de los procesos críticos, identificados en el marco del análisis de impacto del negocio de ENTerritorio S.A. ante situaciones disruptivas generadas por algún evento.

colaboradores capacitados aprobaron las pruebas de conocimiento sobre continuidad del negocio.

Durante el 2023, el PCN cumplió con todas las actividades programadas, incluyendo ejecución, mantenimiento estratégico, monitoreo, sensibilización y pruebas. Entre las principales acciones se destacó la actualización de documentación, el análisis de amenazas, la inscripción de brigadistas, la actualización de listados de colaboradores, la revisión de rutas de evacuación y la verificación de equipos de emergencia. Además, se llevó a cabo la actualización del Análisis de Impacto al Negocio (BIA) 2023 aprobado por el CIGD, y se validaron políticas de seguridad y pruebas en infraestructura tecnológica.

El enfoque se centró en la consolidación del PCN y la automatización de procesos clave. Se desarrollaron 10 actividades de ejecución, 5 de mantenimiento, 5 de monitoreo, 7 de sensibilización y 12 pruebas, incluyendo simulacros de acceso remoto y restauración de bases de datos. Se aprobó el BIA actualizado, destacando la inclusión del ERP Dynamics 365 y la identificación de 61 colaboradores como personal vital. La gestión del mantenimiento de infraestructura y la verificación de políticas de seguridad fueron priorizadas, logrando una supervisión efectiva. A nivel de sensibilización, se realizaron capacitaciones para nuevos colaboradores y equipos operativos clave, asegurando un alto nivel de preparación ante contingencias.

Como logro significativo, se alcanzó una tasa del 98% en la recuperación de datos en pruebas de restauración. Los indicadores mostraron un 96% de cumplimiento en las pruebas de continuidad, reflejando la madurez del PCN. Las pruebas y simulacros fueron fundamentales para evaluar la continuidad operativa, incluyendo validaciones de acceso remoto, una prueba integral con retorno de datos y un simulacro de sismo con reconexión al Centro de Cómputo Alterno (CCA). Además, se ejecutó una prueba sorpresa sin retorno sobre un aplicativo crítico. Se destacó la Prueba CCA - Acceso Remoto (Simulacro integral con retorno), que permitió evaluar la operatividad de aplicativos críticos. La SFC evaluó y concluyó satisfactoriamente la implementación de las recomendaciones formuladas en 2023, cerrando el trámite y resaltando la importancia de continuar fortaleciendo las mejores prácticas en continuidad del negocio.

Finalmente, se consolidó un cronograma de actividades para el 2024 con mejoras derivadas de auditorías. En esta vigencia, se ejecutaron todas las actividades del PCN según lo programado, permitiendo fortalecer protocolos de respuesta y optimizar la disponibilidad de recursos ante contingencias. Se realizaron actividades como la actualización del Análisis de Impacto al Negocio (BIA), la inscripción de brigadistas, la verificación de rutas de evacuación y la actualización de documentación. También, se dio seguimiento al mantenimiento de la infraestructura y se llevaron a cabo sesiones de sensibilización para equipos estratégicos del PCN, incluyendo el equipo de financiamiento ante la contingencia de liquidez.

El PCN alcanzó un nivel de madurez operativo con un cumplimiento del 100% en su cronograma. Se implementaron mejoras en la identificación de puntos únicos de falla y el CIGD aprobó la actualización del BIA, identificando 94 actividades críticas y 80 colaboradores vitales. Se llevaron a cabo pruebas integrales con retorno de datos, simulando fallas completas y verificando la capacidad de recuperación. Se fortalecieron las estrategias de ciberseguridad mediante pruebas periódicas y escaneos avanzados. Además, la SFC validó la implementación de las recomendaciones formuladas en 2023, cerrando oficialmente el proceso con una evaluación positiva.

La gestión de emergencias y evacuación se reforzó con simulacros distritales, pruebas sorpresivas de acceso remoto y validaciones operativas en el CCA. Como principal logro, alcanzamos una efectividad del 99% en la ejecución de los procedimientos de recuperación ante desastres. Los indicadores demostraron una reducción del 50% en los tiempos de respuesta ante incidentes críticos, consolidando al PCN como un pilar esencial en la estrategia de resiliencia organizacional.

Para 2025, se espera continuar con el fortalecimiento del PCN a través de estrategias de optimización operativa y tecnológica, garantizando la adaptabilidad y resiliencia frente a escenarios adversos. Se han establecido metas, como la reducción del tiempo de recuperación ante incidentes en un 30%, la mejora de la capacidad de respuesta ante ciberataques con pruebas avanzadas de penetración y el incremento de la eficiencia en la gestión de infraestructura crítica mediante la actualización del BIA con un enfoque más detallado en la criticidad de procesos y sistemas. También se reforzará la capacitación del personal con simulacros y entrenamientos en respuesta a crisis.

Uno de los mayores retos es buscar consolidar un modelo de operación remota más robusto, que garantice la continuidad operativa en cualquier circunstancia. Para ello, se realizarán pruebas de acceso remoto con nuevos entornos virtualizados, simulaciones de fallos en la red principal y la expansión de la infraestructura del Centro Computo Alterno (CCA) con mayor capacidad de procesamiento y almacenamiento. La revisión y actualización de las políticas de seguridad se llevarán a cabo trimestralmente para anticiparse a posibles vulnerabilidades.

El monitoreo continuo y la mejora del PCN serán aspectos fundamentales en 2025, con la implementación de métricas de desempeño que permitan evaluar la efectividad de los planes de contingencia y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Se espera alcanzar un nivel óptimo de sincronización entre el Centro de Cómputo Principal y el CCA, reduciendo aún más los tiempos de conmutación ante emergencias. La consolidación de la cultura de continuidad del negocio en todos los niveles de la organización seguirá siendo un objetivo prioritario, fomentando la concienciación y el compromiso de los colaboradores en la preservación de la operatividad de la empresa. Asimismo, se trabajará en la replicación de todas las aplicaciones y servicios críticos en servidores alternos

dentro del CCA, garantizando así la continuidad del negocio ante cualquier eventualidad.

Finalmente, como un reto importante en el mediano plazo es la necesidad de explorar la posibilidad de obtener la certificación bajo la norma ISO 22301:2019 – Sistemas de Gestión de la Continuidad del Negocio, lo que permitirá validar y fortalecer la capacidad de la organización en la gestión de la continuidad del negocio conforme a estándares internacionales. Como parte de las estrategias de modernización y flexibilidad laboral, se evaluará la implementación de espacios de coworking para garantizar la continuidad operativa en escenarios donde el acceso físico a las oficinas principales se vea restringido, asegurando la colaboración eficiente entre equipos de trabajo y la disponibilidad de infraestructura alternativa.

6.5 SARLAFT

El proceso SARLAFT ha sido implementado en ENTerritorio S.A. en cumplimiento con los requerimientos normativos del Capítulo IV, del Título IV, de la parte I, de la Circular Básica Jurídica expedida por la SFC. Para el año 2021, se tenía en la estructura de trabajo un asesor, ocupando el cargo de oficial de Cumplimiento SARLAFT y tres contratistas de funcionamiento para desempeñar las actividades propias de la gestión del riesgo de LA/FT/FPADM, pronunciamiento sobre coincidencias en listas, modelo de segmentación de los factores de riesgos, matriz de riesgo de LA/FT, monitoreo al sistema, personas expuestas políticamente, informes, presentaciones, etc.

Teniendo en cuenta las necesidades del área, en el año 2022 se incluyó un nuevo contratista que soporta tecnológicamente el SARLAFT y el antisoborno SGAS, en cuanto a las comunicaciones, las presentaciones, las capacitaciones, controles de correos de coincidencias, informes, alertas, etc. Este equipo se ha mantenido para lograr el cumplimiento de labores SARLAFT. En cuanto a la gestión y hechos relevantes, se destaca que se realizó un fortalecimiento en el SARLAFT respecto de los lineamientos para los países de mayor riesgo, teniendo en cuenta el seguimiento que se realiza a las publicaciones hechas por el GAFI. Igualmente, se fortalecieron los controles y mejoras para la calidad de las bases de datos que se tienen en cuenta en la ejecución del modelo de segmentación, dado que se tenía una base de datos con una baja calidad de la información y baja completitud de los campos que se diligencian en el formulario de vinculación.

De conformidad con la Circular Básica Jurídica Externa No. 029 de 2019 de la SFC, en la que se indica la obligación de contar con mecanismos de autenticación, entendidos como el “*Conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para verificar la idempresia de un cliente, empresa o usuario*”, se adquirió un servicio de validación de idempresia (generación preguntas con información de centrales de riesgo - DataCrédito), el cual se estabilizó a partir del año 2022, teniendo que recurrir a un cambio de proveedor, lo que ha mejorado los parámetros del servicio y una mayor mitigación del riesgo de LAFT. También, se logró un avance del 95% en la actualización de la base de datos del Formato de Solicitud Vinculación.

Por otro lado, en cumplimiento de la Circular Básica Jurídica 001 y en aras de optimizar los procesos de trabajo, el Grupo de Cumplimiento SARLAFT, con el apoyo del Grupo de Tecnologías de la Información, inició el diseño y desarrollo de 12 alertas automáticas, las cuales permiten identificar eventos o alertas derivadas de información contractual, financiera, pagos, personas expuestas políticamente y jurisdicciones de alto riesgo, siendo un avance considerable para la detección de operaciones inusuales en ENTerritorio S.A. Este desarrollo está acompañado de la creación de un tablero de control en Power Bi y la generación de correos automáticos, brindando una solución basada en software de código abierto, siendo un sistema con automatización completa, funcionamiento basado en tecnologías de microservicios y de bajo costo operativo para la sociedad.

En el año 2023, se realizó el taller de visualización y análisis de redes para la prevención del riesgo de LAFT dictado por la SFC, donde se recibió por parte de esta empresa el reconocimiento por la destacada participación y contribución al respecto de dicho riesgo. Asimismo, en el año 2023 la Junta Directiva aprobó la metodología de autoevaluación SARLAFT y antisoborno en cumplimiento de la Circula Externa No. 008 de 2023 y cuya metodología inicia su aplicación a partir del I semestre de 2024.

Como mejora a los mecanismos e instrumentos del SARLAFT, el Grupo de Cumplimiento junto con el Grupo de TI, en el año 2023, llevó a cabo el desarrollo para la creación de la Base Única de Clientes de ENTerritorio S.A., permitiendo extraer el reporte de la BUC de forma automática, realizar la consulta masiva en listas, generar el reporte de coincidencias y enviar correos automáticos, con el objeto de confirmar los resultados de la consulta por tipo de vinculación. Esto permitió contar con un control diario que permita identificar terceros con coincidencia en listas vinculantes y restrictivas.

De acuerdo con la gestión realizada en los últimos 3 años y en cumplimiento del plan de capacitación SARLAFT, se cuenta con un porcentaje igual o superior al 90% de cumplimiento en los funcionarios y contratistas capacitados. De esta forma, se transmitió la información a los colaboradores de la sociedad, fortaleciendo la cultura de riesgos SARLAFT, acompañado de herramientas multimedia para facilitar el aprendizaje.

A partir del año 2023, se inició la implementación del enfoque multimedia en la divulgación del SARLAFT y del Antisoborno – SGAS, con un enfoque técnico en la creación de piezas multimedia para la divulgación de estas. Con esta mejora, el Grupo de Cumplimiento SARLAFT diseña y elabora directamente los contenidos digitales, asegurando precisión conceptual y la alineación con los lineamientos normativos, optimizado la producción de material audiovisual y gráfico, fortaleciendo la sensibilización y capacitación de los colaboradores en los riesgos asociados con el lavado de activos, financiación del terrorismo y antisoborno.

A partir del II semestre de 2024, se implementó el monitoreo de contratistas con más de un contrato a través de la base de datos de seguimiento a contratos del ERP en Power BI, lo que ha permitido identificar posibles riesgos asociados con la concentración de contratos, asegurando la correcta aplicación de los controles establecidos para mitigar conflictos de interés y posibles irregularidades, fortaleciendo la transparencia en la contratación. Igualmente, a partir del II semestre de 2024, se hace la implementación del monitoreo de actualización de listas vinculantes, a través de la herramienta tecnológica Inspektor, marcando un avance significativo en la gestión de riesgos SARLAFT de ENTerritorio S.A., ya que este monitoreo no se realizaba previamente, lo cual ha permitido optimizar la detección temprana de alertas, permitiendo una respuesta más ágil y efectiva.

Asimismo, desde octubre de 2024 se implementó un nuevo monitoreo de direcciones, teléfonos y números de celular de los representantes legales, con el objetivo de fortalecer la gestión de riesgos y mejorar los controles internos, permitiendo cruzar la información del formulario de vinculación con la Base Única de Clientes, para detectar patrones inusuales y generar alertas cuando se presentan múltiples coincidencias. También, se mejoró y optimizó el monitoreo de coincidencias entre los correos automáticos de listas recibidos a través de la herramienta Inspektor y el reporte de consultas del FR-I-O1, haciendo que sea más oportuno al efectuarlo diariamente.

Respecto del perfil de riesgo LAFT, ENTerritorio S.A., a través del Grupo de Cumplimiento SARLAFT-Antisoborno, ha actualizado semestralmente, considerando tanto el contexto interno como externo de la sociedad. Esta actualización se basa en los cuatro factores de riesgo identificados como generadores del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo: clientes, productos, canales de distribución y jurisdicciones. Lo anterior se realiza en cumplimiento de lo establecido en la Parte I, Título IV, Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica (C.E. No. 029/2014) emitida por la SFC.

Entre las actividades realizadas y documentadas semestralmente se incluyen la aplicación de técnicas reconocidas para la identificación de nuevos riesgos y la valoración de los existentes, así como la medición de su impacto y probabilidad. Posteriormente, se lleva a cabo la valoración de los atributos de los controles, evaluando su funcionamiento y cobertura con cada uno de los responsables. Finalmente, se realiza un monitoreo de los controles mediante la solicitud de evidencias y análisis de su funcionamiento. Durante este periodo, se resalta dentro de la gestión la identificación de dos nuevos riesgos y 29 nuevos controles.

Asimismo, el procedimiento de identificación y monitoreo de personas expuestas políticamente (PEP) (P-RI-14) fue actualizado en tres oportunidades durante esta gestión, acorde con el reajuste realizado con la expedición de la Circular Externa 011 de 2022 y el cumplimiento normativo según el Decreto 830 del 2021. Se resalta que trimestralmente se realizó monitoreo intensificado a aquellas personas catalogadas como PEP, basados principalmente en las bases de información interna, herramienta para consulta en listas, el sistema de contratación de la

sociedad y medios abiertos. Lo anterior, sin evidenciar señales de alerta que puedan materializar el riesgo de LAFT. En el año 2023, con previa autorización de la Junta Directiva, se ajustó la cobertura de la matriz SARLAFT basada en 5 aspectos relevantes para cada control. Para el caso del Manual SARLAFT, durante la gestión tuvo tres cambios relevantes relacionados con la Circular Externa 011 de 2022 de la SFC y Circular Externa 008 de 2023.

En el 2024, se identificaron los cargos que deben ser marcados como PEP en la estructura de ENTerritorio S.A. desde el inicio de la vinculación y que cumplen con lo descrito en el Decreto 830 del 2021 en lo que refiere a funciones y actividades derivadas de estas. En cuanto a la documentación, los manuales y procedimientos son valorados continuamente, y se resalta que durante la gestión se realizaron tres actualizaciones al procedimiento identificación y monitoreo de personas expuestas políticamente (PEP) (P-RI-14) en lo que refiere principalmente actividades, definiciones y a la expedición de la Circular Externa 011 de 2022, y dos actualizaciones a la Guía metodológica de gestión de riesgos para alinear los niveles de impacto y probabilidad, conversión del mapa de calor a cuatro niveles y mejora de los porcentajes de cobertura y funcionamiento, y también se actualizó el procedimiento de listas propias.

En conclusión, del perfil de riesgo de LAFT, se indica que durante la vigencia del presente informe no se materializaron riesgos de lavado de activos, de la financiación del terrorismo o de la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva. Los niveles de riesgo residual obtenidos en todas las valoraciones semestrales se encuentran en niveles de riesgo moderado y bajo, que están dentro de los niveles de riesgo aceptados por la Junta Directiva, y se tiene una estructura documental sólida.

Para la vigencia 2025 se espera continuar con la mitigación del riesgo de LAFT en cumplimiento del SARLAFT y la normatividad vigente, culminar la revisión y actualización de la siguiente documentación SARLAFT:

- Manual de Procedimiento SARLAFT - M-RI-02
- Procedimiento de conocimiento del cliente e identificación de terceros P-RI-01
- Procedimiento Operaciones Inusuales y Sospechosas P-RI-02
- Procedimiento Monitoreo del Sarlaft P-RI-03
- Procedimiento de Monitoreo de PEP P-RI-14
- Elaboración y aprobación del Procedimiento de Segmentación de los factores de Riesgo
- Automatización de la matriz de seguimiento y control de los riesgos de LAFT
- Automatización del modelo de segmentación, tanto para correr el modelo de segmentación como para la generación de alertas de la segmentación

Como recomendación de la revisoría fiscal, en su informe del estado del ejercicio 2024, es importante lograr vincular mayor personal de planta para el área.

6.6 Antisoborno

La estructura del Sistema de Gestión Antisoborno – SGAS en ENTerritorio S.A., el cual inició o se implementó a partir de la certificación en el año 2022, está conformada por el oficial de Cumplimiento Antisoborno, que lo desempeña el oficial de Cumplimiento SARLAFT y un contratista como analista del SGAS. El monitoreo incluye una participación y apoyo permanente de la Alta Dirección, de la Junta Directiva y de cada uno de gestores de los procesos y área de ENTerritorio S.A.

Durante la gestión del año 2022, se implementó con éxito la certificación ISO 37001:2016, Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS), en la sociedad. Este logro demostró el compromiso de ENTerritorio S.A. con la integridad, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

La certificación ISO 37001:2016 nos permitió establecer un marco sólido para prevenir el soborno y la corrupción, mejorando la eficiencia y la eficacia en la gestión de los recursos públicos. Por otro lado, nos ayudó a cumplir con los requisitos legales y regulatorios relacionados con la prevención del soborno y la corrupción.

Desde el 2022, ENTerritorio S.A. se convirtió en la primera organización pública del orden nacional en obtener esta certificación, lo que nos distingue como líderes en la lucha contra la corrupción.

Esto ha permitido abrir potenciales campos para la cooperación internacional con otras empresas y organizaciones. Por ello, se llevó a cabo el acto protocolario de entrega del Certificado del Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) por parte del Gerente General de CMD Certification.

Para la vigencia 2023, logramos la recertificación de la norma ISO 37011:2016, se aplicó la encuesta de percepción de soborno, se actualizó el curso E-Learning Antisoborno para todos los colaboradores de la empresa y se realizó la actualización de la matriz de riesgo antisoborno, fraude y corrupción, elaborada por el Grupo de Gestión de Riesgos.

En 2024, se logró la unificación de las normas con un solo ente certificador, ICONTEC, lo que nos permite mantener y mejorar nuestros estándares de calidad y transparencia, dando continuidad a los procesos y gestiones para el mantenimiento de esta certificación.

Desde el año 2022 a la fecha, se ha implementado la siguiente documentación para el mantenimiento del Sistema de Gestión Antisoborno:

- Manual del Sistema de Gestión ANTisoborno M-PI-07 con su anexo 1, Metodología del Perfil de Riesgo ANTisoborno
- La política Antisoborno O-RI-02
- Procedimiento para el seguimiento de las PQRDF P-RC-01
- Procedimiento para la Gestión del Conflicto de Interés P-TH-19

- Resolución 310 de 2022, la cual crea el Comité ADHOC
- Procedimiento Gestión y Análisis Situaciones de Soborno O-RI-25
- Acuerdo de adhesión al Código de Ética F-TH-40
- Acuerdo de Confidencialidad y no divulgación de información confidencial F-RI-23

Durante los períodos 2022 a febrero de 2025, se han realizado los informes de gestión del SGAS por parte del oficial de Cumplimiento, los cuales se han presentado oportunamente a la Alta Dirección y la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. Así, durante el periodo del informe, el perfil de riesgo antisoborno, de acuerdo con la matriz de riesgos se encuentra en nivel moderado, es decir, dentro del nivel aprobado por la Junta Directiva.

Para febrero de 2025, no se tienen hallazgos o planes de acción pendientes de implementar o de subsanar. Igualmente, como retos venideros para este proceso se tienen:

- Fortalecer los conocimientos al equipo de Cumplimiento SARLAFT y Antisoborno respecto de la actualización de la nueva norma antisoborno ISO 37001:2024.
- El desarrollo de un micrositio web para descargar o cargar los contenidos del SARLAFT y del SGAS.
- Fortalecer las herramientas tecnológicas utilizadas para el análisis de operaciones inusuales asociadas con posibles casos de soborno y/o corrupción y lograr la divulgación del Sistema de Gestión Antisoborno y los canales de denuncia.

Finalmente, el proceso se entrega con la recertificación de la norma ISO 37001:2016 para continuar con la lucha con la prevención del soborno y la corrupción, contribuyendo a la transparencia en nuestros procesos.

6.7 Gestión integral de procesos

Establecer lineamientos para implementar y mantener el Sistema Integrado de Gestión de la empresa, dando cumplimiento a los requisitos normativos aplicables a los procesos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Así, sus actividades inician con la definición de la política y objetivos del Sistema Integrado de Gestión y concluye con la formulación de acciones que contribuyan a su mejoramiento.

6.7.1 Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

A través del Plan de Acción Institucional se dio continuidad a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). El MIPG ha venido siendo materializado en ENTerritorio S.A. a través del Plan Institucional de Gestión y Desempeño de cada una de las vigencias. En este, se determinan las actividades que permiten implementar los lineamientos establecidos para las distintas políticas de gestión aplicables a la empresa las cuales son:

- 1 Planeación Institucional
- 2 Integridad
- 3 Defensa jurídica
- 4 Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- 5 Gobierno digital
- 6 Seguridad digital
- 7 Gestión documental
- 8 Participación ciudadana en la gestión pública
- 9 Servicio al ciudadano
- 10 Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción
- 11 Gestión de la información estadística
- 12 Gestión del conocimiento y la innovación
- 13 Seguimiento y evaluación institucional
- 14 Control interno

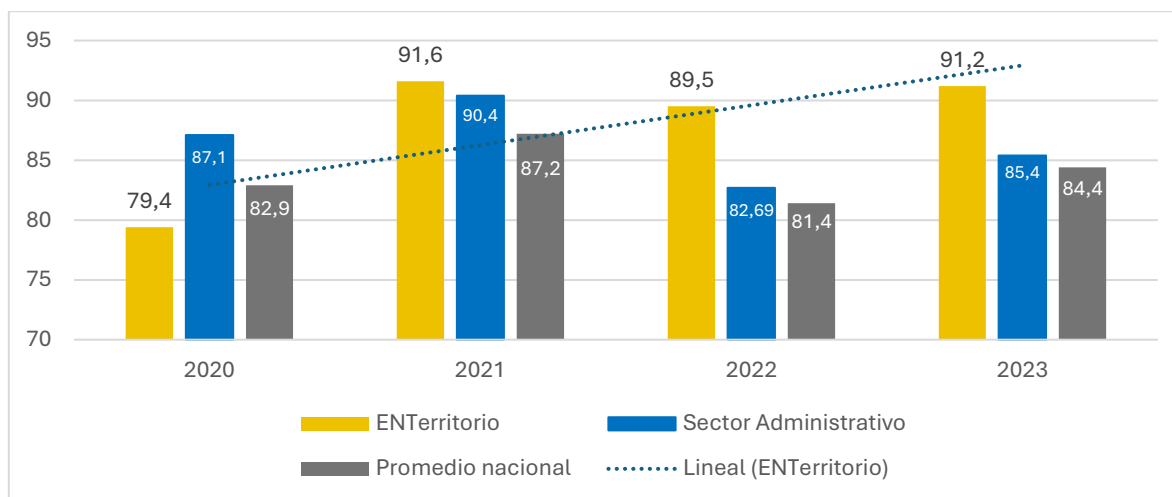
El Plan Institucional de Gestión y Desempeño presentó un cumplimiento del 99.6% a diciembre 31 de 2024, por la naturaleza de ENTerritorio S.A., logrando así un resultado satisfactorio en el proceso. Igualmente, se debe resaltar que, en cada vigencia, como producto de la evaluación del desempeño institucional, se realiza un análisis de brechas, y con los resultados de este ejercicio se formulan acciones que son integradas al Plan Institucional de Gestión y Desempeño, lo que ha permitido mejorar cada año en la gestión integral de la empresa.

6.7.2 Medición del desempeño institucional – FURAG

El Índice de Desempeño Institucional (IDI) mide la capacidad de las empresas y organismos públicos para orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios. Este Índice también evidencia el estado y avance de la operación del Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG). Anualmente, por medio del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) evalúa el desempeño institucional en la implementación de las políticas y componentes del MIPG.

Desde que asumí la Presidencia (anterior Gerencia General) de ENTerritorio S.A., se evidenció una mejora significativa en los resultados de la medición del Desempeño Institucional, pasando del 79.4 en el 2020 al 91.6 en el 2021, siendo superior al del sector administrativo de Hacienda, el cual fue de 90.4. Durante la vigencia 2022, se inició una actualización del FURAG y el cambio en algunos aspectos de la metodología. En este marco se logró un puntaje del 89.5, siendo superior al del sector administrativo de Hacienda, el cual fue de 82.69. Para la vigencia 2023, logramos una puntuación de **91,2** superando el índice de desempeño institucional de empresas nacionales, el cual fue de **84,4** y superando el índice de desempeño institucional del sector Hacienda y Crédito Público que fue del **85,4**.

Imagen 7. Comparativo de resultados ENTerritorio S.A. en el Índice de Desempeño Institucional 2020-2023.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

6.7.3 Sistema Integrado de Gestión

En la vigencia 2021, se inició la implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo, bajo el estándar de las Normas ISO 27001:2013, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 y su integración con el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual se encontraba implementado y certificado, desarrollando las fases de seguimiento, evaluación y mejora. Todo lo anterior, con el propósito de lograr la certificación de estos sistemas de gestión con ampliación del alcance a todos los procesos de la empresa, razón por la cual en diciembre se recibió la auditoría de certificación, obteniendo resultados satisfactorios.

En diciembre de 2021, se recibió la auditoría de certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001:2013, Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2015, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018, obteniendo resultados satisfactorios y el otorgamiento de las certificaciones bajo estos esquemas en enero de 2022 por parte del ente certificador SGS Colombia SAS.

Asimismo, como decisión de la Alta Dirección, se inició el proceso de diseño e implementación del Sistema de Gestión Antisoborno bajo el estándar de la norma ISO 37001:2016. Esto significó la definición de un plan de trabajo para las fases de diseño, implementación y auditoría interna, integrando elementos ya establecidos y desarrollados en la empresa como el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO). Este proceso culminó con éxito en el año 2022, con la auditoría externa de certificación en julio y obteniendo la respectiva certificación por el ente certificador CMD CERTIFICATION. Así, ENTerritorio S.A. se convirtió en la primera empresa pública del orden nacional en obtener la Certificación del Sistema de Gestión Antisoborno - SGAS bajo la norma técnica ISO 37001:2016.

Igualmente, para el mismo año 2022 se creó el proceso de relacionamiento con el ciudadano, desarrollando el despliegue documental requerido para el proceso, indicadores y demás elementos necesarios dentro del Sistema Integrado de Gestión para la operación y desempeño del proceso. Además, se realizó la primera semana del Sistema Integrado de Gestión, en la que se llevaron a cabo actividades lúdicas, charlas y conversatorios relacionados con el Sistema Integrado de Gestión, con el fin de fortalecer la cultura y conocimiento de los colaboradores sobre los cinco sistemas de gestión implementados y certificados en ENTerritorio S.A.

Durante el 2023, se atendieron las auditorías internas y externas de seguimiento de los sistemas de gestión institucionales. Este esfuerzo permitió garantizar el mantenimiento de las certificaciones otorgadas por SGS S.A. y CMD Certification S.A.S., bajo las Normas ISO 9001, ISO-IEC 27001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001. También hubo un fortalecimiento de los módulos de indicadores y de mejora en el aplicativo GRC, a través de intervenciones en los filtros de búsqueda y a la operación de los módulos de acuerdo con las debilidades detectadas. En esta vigencia, se llevó a cabo la actualización de 548 documentos, entre los que se encuentran políticas, caracterizaciones, manuales, procedimientos, planes, guías, instructivos y formatos de los 17 procesos de la empresa. Se destaca la inclusión del rotulado y etiquetado de la información y la clasificación de activos de información, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información (M-RI-06).

En el marco de la expedición de la Resolución interna 137 de 2023, se generó el cambio del Grupo de Desarrollo Organizacional vinculado a la Subgerencia Administrativa, por el Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional vinculado a la entonces Gerencia General, ahora, Presidencia de ENTerritorio S.A.

Para la vigencia 2024, se realizó la transición de ente certificador a ICONTEC, con el fin de contar con un solo ente certificador acreditado para los cinco sistemas de gestión que la empresa tiene certificados. Dado este cambio, en el mes de abril de 2024 se realizó la auditoría externa en su segundo seguimiento, obteniendo resultados satisfactorios frente a los requisitos evaluados por ICONTEC de las Normas ISO 9001, ISO-IEC 27001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001, manteniendo así las respectivas certificaciones.

En el marco del proceso de transformación a una sociedad por acciones del tipo de las anónimas, se llevó a cabo la actualización de 543 documentos, entre los que se encuentran políticas, caracterizaciones, manuales, procedimientos, planes, guías, instructivos y formatos de los 17 procesos de la empresa. Igualmente, se hizo la transición a la nueva versión de la norma ISO/IEC 27001:2022. En un trabajo articulado con el Grupo de Gestión de Riesgos, líder en esta norma, se realizó la planificación del cambio, implementación del plan de trabajo, obteniendo resultados satisfactorios en la auditoría interna del Sistema Integrado de Gestión realizada en diciembre de 2024.

Para la actual vigencia queda como pendiente:

- Realizar la auditoría externa de recertificación para los esquemas de las normas ISO 9001, ISO/IEC 27001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 37001 por el ente certificador ICONTEC finalizando el mes de febrero de 2025, con resultado favorable que permita el otorgamiento de las respectivas certificaciones para los próximos años.
- Creación del proceso de control interno disciplinario, su respectiva caracterización del proceso, en el marco del alcance del mismo, elaborar o actualizar los documentos e indicadores para medir la gestión del proceso, en articulación con el Grupo de Control Interno Disciplinario que lo liderará.
- Entrada en operación de los módulos de control de documentos y producto no conforme en el aplicativo GRC para el segundo semestre de 2025 y estabilización de sus funcionalidades en 2026.

6.8 Gestión de Tecnologías de la Información

La transformación digital de la empresa ha sido un eje estratégico fundamental para mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de la información y fortalecer la seguridad de los sistemas tecnológicos. A lo largo del periodo comprendido entre noviembre de 2021 y febrero de 2025, ejecutamos iniciativas clave para consolidar una infraestructura tecnológica robusta, alineada con las necesidades institucionales y los lineamientos normativos. El presente informe recopila los avances y desafíos en cuatro frentes principales: la gestión de la seguridad informática, la implementación y mejora de los sistemas y aplicaciones activas, la ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) y la administración y evolución de la página web institucional.

Estos componentes han sido fundamentales para garantizar la estabilidad operativa, la interoperabilidad de los sistemas, la protección de la información y el aprovechamiento de los datos para la toma de decisiones estratégicas. La ejecución de estos proyectos ha permitido la modernización de las plataformas digitales, la automatización de procesos clave y la optimización de la infraestructura tecnológica. No obstante, el proceso de transformación digital conlleva retos permanentes, tales como la necesidad de asegurar la sostenibilidad financiera de las iniciativas tecnológicas, la adopción de estándares internacionales de accesibilidad y ciberseguridad y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la innovación y el aprovechamiento de las herramientas digitales.

Este informe evidencia la intención de la administración por una visión integral del estado actual de los componentes tecnológicos de la empresa, destacando los logros alcanzados, los desafíos superados y las recomendaciones clave para garantizar la continuidad y mejora de las estrategias digitales en el futuro.

6.8.1 Seguridad Informática

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) ha sido un pilar fundamental en la estrategia de tecnología de la organización, que se articula con

los lineamientos de Gobierno Digital y las mejores prácticas internacionales para garantizar la protección de la información, la continuidad operativa y la mitigación de riesgos cibernéticos. Desde 2021, la empresa ha contado con servicios de operador tecnológico que han evolucionado para ajustarse a las necesidades emergentes y los requerimientos normativos, implementando una serie de medidas orientadas a fortalecer la seguridad digital.

En 2021, el contrato 20171239 proporcionó ocho líneas de servicios tecnológicos clave, incluyendo la administración de infraestructura en la nube (IaaS), la gestión de redes y telecomunicaciones, la movilidad integral en comunicaciones, el arrendamiento de equipos de cómputo y la mesa integral de servicios. Durante este periodo, también se inició la preparación para la certificación en la norma ISO 27001:2013, lo que implicó el desarrollo de un anexo técnico específico para los servicios de seguridad tecnológica.

El 2022 marcó un hito en la madurez del SGSI con la obtención oficial de la certificación ISO/IEC 27001:2013 por parte de SGS Colombia, validando la solidez del sistema de seguridad de la información empresarial. Se establecieron nuevas estrategias para la protección contra intrusos, el control de accesos, la gestión de idempresas, el cifrado de datos y la correlación de eventos de seguridad. Asimismo, se estructuraron programas de capacitación y simulaciones de ataques para fortalecer la cultura de seguridad en la organización.

Durante 2023, ENTerritorio consolidó sus avances con auditorías de seguimiento exitosas, fortaleciendo la gestión de vulnerabilidades y la implementación de herramientas de ciberseguridad como firewalls de nueva generación, SIEM, protección en endpoints y segmentación de redes. En 2024, el enfoque se dirigió hacia la adopción de inteligencia de amenazas y el refuerzo del modelo de continuidad del negocio, con pruebas periódicas de recuperación ante desastres y optimización de tiempos de respuesta ante incidentes.

Uno de los principales logros ha sido la obtención y mantenimiento de la certificación ISO/IEC 27001:2013, lo que ha fortalecido la gestión de seguridad. Se implementaron controles de acceso mejorados, protocolos de cifrado y una infraestructura de detección y respuesta ante incidentes con tecnologías de punta. Se han fortalecido los tiempos de respuesta ante amenazas, logrando un tiempo medio de detección (MTTD) en tiempo real y un tiempo medio de respuesta (MTTR) de solo 4 segundos. La tasa de cumplimiento de SLA en resolución de incidentes superó el 86% y el bloqueo de intentos de ataques cibernéticos ha sido superior al 99.998%.

El refuerzo de la cultura de ciberseguridad ha sido un hito clave, con capacitaciones constantes, simulaciones de phishing y ejercicios de ingeniería social para evaluar el nivel de concienciación de los colaboradores. Por eso, se ha optimizado la infraestructura tecnológica con la implementación de firewalls de nueva generación, sistemas IDS/IPS, monitoreo SIEM y soluciones avanzadas de protección en endpoints, garantizando una postura de seguridad robusta y resiliente.

En este marco, uno de los principales desafíos ha sido la interoperabilidad de sistemas de seguridad con la infraestructura tecnológica existente. La organización ha enfrentado dificultades para integrar nuevas soluciones con sistemas heredados, lo que ha requerido esfuerzos adicionales en actualización, compatibilidad y configuración de herramientas. Igualmente, el cumplimiento normativo ha sido otro reto importante, ya que las regulaciones en seguridad digital evolucionan constantemente. Se ha debido adaptar el SGSI a disposiciones como la Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales) y la Circular 033 de 2020, lo que ha implicado ajustes en los procesos de gestión de riesgos y protección de la información.

La gestión de vulnerabilidades ha requerido una estrategia de respuesta ágil para abordar amenazas emergentes, evitando que brechas de seguridad impacten la operación. La detección y mitigación de incidentes sigue siendo un reto crítico, con la necesidad de mejorar la capacidad de respuesta ante ataques cibernéticos avanzados. La sostenibilidad financiera también ha representado un desafío, ya que la inversión en ciberseguridad debe ser continua para garantizar que la empresa cuente con tecnologías actualizadas y personal capacitado en la gestión de amenazas.

En este sentido, es importante fortalecer la estrategia de mejora continua del SGSI a través de auditorías internas y evaluaciones de riesgo dinámicas. La adaptabilidad a nuevas amenazas debe ser prioritaria para minimizar vulnerabilidades. Se recomienda avanzar hacia un modelo de seguridad basado en el enfoque Zero Trust, garantizando que cada usuario y dispositivo sean verificados antes de otorgar acceso a los sistemas críticos. Además, es necesario incrementar la automatización de controles de seguridad para reducir errores humanos y mejorar la eficiencia operativa.

Es fundamental consolidar políticas de acceso basado en roles (RBAC) para minimizar privilegios innecesarios y mejorar la supervisión de terceros y proveedores, asegurando que cumplan con los estándares de ciberseguridad exigidos. La organización debe estar atenta al riesgo de obsolescencia tecnológica, asegurando la actualización continua de herramientas de seguridad para evitar brechas de protección. El cumplimiento normativo sigue siendo una prioridad y cualquier incumplimiento podría derivar en sanciones o afectaciones operativas. Es esencial mantener la vigilancia sobre regulaciones emergentes y asegurar que los procesos internos se ajusten a los nuevos estándares.

También, se debe continuar trabajando en la sensibilización del personal sobre ciberseguridad, ya que los ataques dirigidos a los usuarios siguen siendo una amenaza recurrente; la formación continua y la simulación de incidentes ayudarán a fortalecer la cultura de seguridad. La sofisticación de las amenazas cibernéticas exige que ENTerritorio S.A. mantenga una estrategia de seguridad proactiva, con monitoreo constante y respuesta rápida ante cualquier posible incidente.

Teniendo en cuenta que la seguridad informática es un asunto que atañe a toda la empresa, se recomienda mantener un diálogo permanente con la Junta Directiva y la Presidencia para optimizar la asignación presupuestal a iniciativas de ciberseguridad, asegurando inversiones estratégicas en tecnologías innovadoras y bien integradas a la misionalidad de la organización.

6.8.2 Sistemas y aplicaciones activas

El desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de información y aplicaciones activas han sido componentes estratégicos en la transformación digital de la empresa. Desde noviembre de 2021 hasta la fecha, se han ejecutado diversas iniciativas orientadas a garantizar la operatividad, seguridad, escalabilidad y accesibilidad de los sistemas, permitiendo mejorar la gestión de información y apoyar la toma de decisiones en las diferentes áreas.

Desde la presidencia se asumió el reto de fortalecer el soporte y mantenimiento de los sistemas existentes, al mismo tiempo que se promovió la adquisición e implementación de nuevas soluciones tecnológicas que optimicen la eficiencia operativa. La consolidación de una base de datos centralizada y la integración de nuevas plataformas han sido pilares clave en la evolución de la arquitectura tecnológica de la empresa.

Por eso, uno de los principales desafíos ha sido garantizar que los sistemas de información evolucionen sin comprometer su estabilidad y seguridad. La integración de nuevos sistemas con plataformas heredadas ha representado un reto técnico que ha requerido la implementación de estrategias de interoperabilidad y la capacitación de los usuarios. El despliegue de nuevas aplicaciones ha requerido procesos de adopción y sensibilización por parte de los usuarios. Por otro lado, la resistencia al cambio en algunas áreas ha representado un desafío para la optimización de los sistemas y el aprovechamiento de sus funcionalidades.

Durante el periodo 2021-2024, logramos la implementación de diversos sistemas de información, destacando:

- **ERP Dynamics** (abril de 2022): Implementado para gestionar la contabilidad, presupuesto, tesorería, costos, contratación, activos fijos e inventarios. Su despliegue reemplazó el sistema SI-Capital y ha permitido una gestión más eficiente de los recursos.
- **Sistema LIRA** (diciembre de 2024): Sustituyó al sistema Orfeo y optimizó la gestión documental y radicación de correspondencia interna y externa. Además, facilita la planificación, organización y preservación de documentos a largo plazo.
- **Sistemas de gestión interna:** Se han desarrollado aplicaciones como Cuenta de cobro de contratistas, Activity Report, Compromisos laborales, Control de asistencias, Incumplimientos, Liquidaciones, Control de procesos de Jurídica, Contraloría y Tasación.

Por otro lado, alcanzamos importantes avances en la gestión de información, incluyendo:

- Generación de reportes automáticos a partir del ERP, sirviendo como insumo para las diferentes áreas.
- Implementación de una base de datos centralizada para la consolidación de información y generación de reportes estratégicos.
- Desarrollo de tableros de control con alertas sobre inconsistencias en los datos registrados en el ERP y el aplicativo de Contraloría.
- Sensibilización y capacitación de los usuarios en el uso de los sistemas de información, promoviendo su adopción y optimización en los procesos internos.
- Incremento en el número de usuarios que emplean los sistemas de información, fortaleciendo la eficiencia operativa.
- A partir de información de los diferentes sistemas de información se han construido tableros de control para diferentes áreas de la empresa: Gerencia General, Desarrollo de proyectos, TI, Equipo Comercial, Sarlaft, Desarrollo Organizacional, Planeación y Control Financiero, Jurídica, Post Contractual (se entregan 34 tableros activos).

Con este contexto, la empresa debe continuar las gestiones para consolidar la base de datos centralizada, que permite la integración de información proveniente del ERP Dynamics, Activity Report y Liquidaciones. Si bien la estandarización de los datos y la implementación de tableros de control han sido clave para mejorar la gestión de la información y evitar inconsistencias, se tiene un reto adicional el cual es construir una herramienta que permita la planeación, ejecución, monitoreo y control de proyectos, a partir de la cual se dispongan de reportes gerenciales que permitan identificar el estado de los proyectos de desarrollo y estructuración. En este momento se cuenta con un levantamiento de información inicial que será base para la etapa de levantamiento de requerimientos con las diferentes áreas usuarias, con el fin de garantizar el liderazgo y compromiso de estas para construir un sistema a la medida que cumpla con las expectativas de la empresa y de la Alta Gerencia. La implementación de buenas prácticas en el manejo de datos permitirá reducir inconsistencias y mejorar la calidad de la información registrada.

Para garantizar la sostenibilidad y evolución de los sistemas de información, es fundamental continuar con la sensibilización de los usuarios sobre la importancia del uso adecuado de las plataformas. La capacitación continua permitirá maximizar el aprovechamiento de las funcionalidades y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Es crucial fortalecer las estrategias de interoperabilidad entre los diferentes sistemas, promoviendo el uso de la base de datos centralizada como fuente única de información. Se recomienda garantizar los recursos necesarios para el mantenimiento, soporte y actualización de los sistemas, asegurando su estabilidad y evolución conforme a las necesidades operativas de la empresa. El equipo de desarrollo del Grupo de TI contribuye con el soporte, mantenimiento de aplicativos existentes, así como en la construcción de nuevos aplicativos a la

medida de acuerdo con requerimientos de las áreas, todo lo anterior con el fin de proveer herramientas que apoyen la gestión interna.

Vale la pena resaltar que el mantenimiento y soporte de los sistemas debe ser una prioridad para evitar fallas operativas que impacten la gestión institucional. La asignación de recursos y la ejecución de actualizaciones periódicas serán clave para mitigar este riesgo.

6.8.3 Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI)

El Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) ha sido la hoja de ruta clave para la modernización y transformación digital de la empresa. Su formulación en el período 2019-2023 respondió a la necesidad de fortalecer la infraestructura tecnológica, garantizar la seguridad de la información, mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo en el marco de las políticas de gobierno digital. Durante su ejecución, se identificaron oportunidades de mejora y la necesidad de adaptar la estrategia a nuevas exigencias, es decir, el PETI, alineado con el SIG de ENTerritorio S.A. está inmerso en un ciclo PHVA¹⁷ de mejora continua.

El PETI 2019-2023 estableció una serie de proyectos estratégicos orientados a fortalecer la gestión de TI dentro de la organización. Se plantearon iniciativas en cuatro grandes áreas:

- Modernización de los sistemas de información
- Fortalecimiento de la seguridad digital
- Desarrollo de capacidades de analítica de datos para la toma de decisiones
- Consolidación de la arquitectura empresarial

Estos proyectos sentaron las bases para una transformación digital estructurada y sostenible, alineada con los lineamientos nacionales y con los objetivos estratégicos de la organización.

A medida que avanzó su implementación, se realizó una reformulación en 2022 con el fin de ajustar los proyectos a las necesidades emergentes y a los aprendizajes obtenidos, logrando la integración de plataformas financieras, administrativas y de gestión documental. Este ajuste permitió priorizar iniciativas clave y fortalecer la alineación con la normativa vigente, asegurando que cada inversión en tecnología generara un impacto tangible en la operatividad de la empresa.

Con el cierre del PETI 2019-2023, se logró consolidar una serie de proyectos que marcaron un antes y un después en la gestión de TI, sentando las bases para la formulación del PETI 2024-2027.

El nuevo PETI 2024-2027 representa la continuidad de la estrategia tecnológica, pero con una visión más robusta y alineada con los desafíos actuales de transformación digital. Se ha diseñado para potenciar los avances logrados en el PETI anterior, fortalecer la ciberseguridad, consolidar la interoperabilidad de

¹⁷ Planear (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A).

sistemas, optimizar la automatización de procesos y garantizar la sostenibilidad financiera de las iniciativas tecnológicas. Aprobado el 20 de diciembre de 2023 por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño (CIGD), este plan busca llevar a la empresa a un nuevo nivel en la gestión digital de sus operaciones.

El cierre del PETI 2019-2023 dejó importantes avances que han transformado la manera en que la empresa gestiona sus tecnologías de la información. Se consolidó la integración de los sistemas financieros con herramientas modernas, lo que ha permitido optimizar la gestión contable y administrativa, reducir errores y mejorar la eficiencia operativa. En este sentido, uno de los hitos más relevantes ha sido la implementación de tableros de analítica para la toma de decisiones. Estas herramientas han facilitado el acceso a datos en tiempo real, permitiendo a la Alta Dirección tomar decisiones informadas y estratégicas. La analítica de datos se ha convertido en un pilar clave de la planificación institucional y ha demostrado su valor en la optimización de procesos.

Los avances obtenidos en la vigencia 2022 se reflejaron en la ejecución del contrato 2021975 con el operador tecnológico CONSORCIO SONDA CF-INA-027-2021. Durante este periodo, se materializaron hitos clave como la entrega de servicios en movilidad integral, mesa integral de servicios tecnológicos y analítica de datos. Se destaca la migración del centro de cómputo CCP, CCA y pruebas realizada en junio de 2022, permitiendo la optimización de los recursos y mejorando la eficiencia operativa. Además, se entregaron tableros de control financiero y alertas de SARLAFT Fase III integradas en el data lake de Oracle y el ERP, facilitando la automatización de procesos críticos.

En 2023, se continuó con la optimización de los sistemas de información y la consolidación de la infraestructura digital. Se aprovisionaron recursos para la salida a producción de la aplicación LIRA-SGDEA, incluyéndose todas las URLs de la empresa en el WAF para fortalecer la seguridad. Asimismo, la implementación del NAC integró todas las soluciones de ENTerritorio S.A., reforzando el control de accesos y la protección de la información. Se llevaron a cabo actualizaciones en los Directorios Activos, mantenimiento preventivo a equipos y se gestionó la renovación de licencias de Office 365, garantizando la continuidad operativa.

Otro logro relevante fue la creación de la base universal de contratos, consolidando información histórica desde el año 2000 y facilitando la trazabilidad de procesos contractuales, además de lograr la limpieza y mejora en la calidad de los datos. La optimización de procesos automáticos en el aplicativo SISCO redujo los tiempos de ejecución de 30 horas a solo 1,8 horas, mejorando la eficiencia en la gestión de datos. Adicionalmente, se desarrollaron tableros de control especializados para proyectos como el Fondo Mundial de la Lucha contra el VIH, Pactos Territoriales Seconef y seguimiento del nuevo sistema de gestión GRC, permitiendo un análisis más preciso y en tiempo real. Se realizaron desarrollos, automatizaciones y optimizaciones de tableros de control como:

- Dashboard gestión comercial
- Dashboard proyecto del Fondo Mundial de la Lucha contra el VIH

- Dashboard de cliente final Sarlaft
- Dashboard de proceso judiciales Ekogui
- Dashboard de Pactos Territoriales Seconef
- Dashboard para el seguimiento de las actividades del nuevo sistema de gestión GRC
- Dashboard de control de paquetes y tamizaje

Adicionalmente, en 2024, con la suscripción del contrato 2024612, se renovó el operador tecnológico con vigencia hasta 2027, asegurando la continuidad en la prestación de servicios críticos. La migración de ocho líneas de servicio al nuevo operador se realizó sin afectaciones en la disponibilidad, dentro del plazo establecido, fortaleciendo la experiencia de los usuarios. Se incluyeron mejoras en infraestructura, seguridad, movilidad integral y analítica de datos, ampliando la capacidad estratégica en tecnología. Se destaca la incorporación de servicios de análisis forense, fortaleciendo la respuesta ante incidentes de seguridad.

A continuación, se detallan las 8 líneas de servicio del nuevo operador tecnológico de ENTerritorio S.A.:

1. Servicio especializado de infraestructura y centros de cómputo para ambientes productivos y de pruebas, nube pública y servicios de administración, operación, soporte y mantenimiento¹⁸.
2. Servicios de seguridad tecnológica
3. Servicios de aprovisionamiento de equipos de cómputo y periféricos
4. Servicios de LAN y WIFI
5. Servicios de movilidad integral
6. Servicios de canales de comunicación
7. Mesa integral de servicios tecnológicos
8. Servicios de analítica de datos, ingeniería de datos, visualización de los datos y ciencia de datos (ML – IA).

Se logró la consolidación de una arquitectura empresarial de referencia, un marco estratégico que ha servido para estructurar la planificación y ejecución de los proyectos de TI y están en ejecución proyectos que buscan consolidar una arquitectura empresarial conforme al MRAE¹⁹ 3.0.

También se construyó la Política de Gobierno del Dato como un marco estratégico fundamental para la gestión y aprovechamiento de la información interna. Esta iniciativa, que actualmente está en proceso de formalización, busca establecer lineamientos claros para la gobernanza, calidad, seguridad y uso de los datos, garantizando su alineación con los objetivos organizacionales y las normativas vigentes. Su implementación permitirá optimizar la toma de decisiones basada en datos, fortalecer la interoperabilidad entre sistemas y asegurar la trazabilidad de la

¹⁸ Incluye la renovación del direccionamiento IPV6 y los procesos de soporte y mantenimiento de UPS, aires acondicionados y sistema de control y extinción de incendios del centro de datos.

¹⁹ Estamos en proceso de actualización e implementación de nuestro Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial (MRAE) de la versión 2.0 a la versión 3.0, conforme con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC).

información, consolidando un enfoque integral de gestión del conocimiento en ENTerritorio S.A., los cuales buscan capitalizar los avances obtenidos y llevar la transformación digital a un nuevo nivel.

En este nuevo período, se ha definido una hoja de ruta con proyectos estratégicos que darán continuidad a los esfuerzos previos y abordarán los nuevos desafíos tecnológicos; estos logros han sido el punto de partida para la formulación del PETI 2024-2027.

A continuación, se listan los 14 proyectos PETI aprobados por la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. el día 26 de junio de 2024:

1. Fortalecimiento de seguridad informática
2. Gobierno del Dato de ENTerritorio S.A.
3. Diagnóstico e implementación del MRAE 3.0
4. Creación base de datos centralizada
5. Fortalecer los controles de seguridad para los servicios que se ejecutan en la nube.
6. Fase 2 del Sistema de Gestión Documental que cumpla con lo requerido por el Archivo General de la Nación.
7. Fortalecimiento de conectividad
8. Programa de gestión del cambio para el fortalecimiento de la cultura digital
9. Automatización de procesos
10. Homogeneización frente al Grupo Bicentenario
11. Implementar herramienta para la gestión de integraciones ETL y archivos
12. Centro de Excelencia (CoE) y apropiación de analítica de datos
13. Optimizar, masificar y apropiar el uso del ERP
14. Modernización del ecosistema de aplicaciones (desarrollos por demanda)

Para materializar estas iniciativas se debe tener en cuenta que el cumplimiento normativo ha requerido esfuerzos importantes para garantizar que los sistemas y procesos de TI cumplan con leyes y decretos como la Ley 1712 de 2014 (Transparencia y Acceso a la Información), la Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales) y el Decreto 767 de 2022 (Política de Gobierno Digital). Esto exige la implementación de nuevas políticas de seguridad, auditoría y gestión de datos, así como la adaptación de los sistemas a estos requerimientos, demandando esfuerzos para la recertificación del Sistema Integrado de Gestión y del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información bajo la norma ISO 27001 en su versión 2022. El incumplimiento normativo podría generar sanciones y afectar la operación, por eso se requiere un monitoreo continuo de los cambios regulatorios y una adaptación ágil de los sistemas para cumplir con los requisitos legales.

La implementación de los controles técnicos del anexo A para ciberseguridad será fundamental en este proceso. También se debe lograr replicación de la aplicación LIRA en el centro de cómputo alterno para 2025, conforme al BIA 2024 aprobado. Esto permitirá fortalecer la disponibilidad y continuidad del servicio; la ciberseguridad debe mantenerse como una prioridad. La creciente sofisticación de

ataques digitales exige medidas de protección más robustas para prevenir vulneraciones de la información y garantizar la continuidad del negocio.

Se debe tener en cuenta que la apropiación tecnológica ha representado un desafío significativo. A pesar de los esfuerzos en capacitación y gestión del cambio, la adopción de nuevas herramientas ha sido desigual dentro de la organización. Algunos equipos han mostrado resistencia a modificar procesos tradicionales, lo que ha ralentizado la digitalización de ciertas funciones. Esto ha significado una barrera importante para la adopción de nuevas tecnologías. Para contrarrestarla, es necesario fortalecer las estrategias de sensibilización y formación, asegurando que el talento humano esté preparado para la transición digital. En paralelo, la interoperabilidad de sistemas debe consolidarse mediante la implementación de estándares abiertos y plataformas integradas, optimizando la gestión de la información. Por eso, para garantizar el éxito del PETI 2024-2027 es fundamental fortalecer los programas de capacitación y gestión del cambio, asegurando que el talento humano esté preparado para la adopción de nuevas tecnologías. La apropiación digital debe convertirse en un eje estratégico para facilitar la transformación organizacional.

Es necesario acelerar la automatización de procesos mediante la implementación de soluciones digitales avanzadas, la optimización de la gestión documental y el uso de herramientas de integración de datos. Esto permitirá reducir tiempos de respuesta, mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión de la información. Por eso, el refuerzo de la estrategia de seguridad digital es prioritario: se deben implementar controles más avanzados, adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos y fortalecer la capacidad de respuesta ante incidentes de ciberseguridad.

La rápida evolución del ecosistema digital exige mantener una actualización constante de la infraestructura y software para evitar la pérdida de competitividad. Con la formulación del PETI 2024-2027, este desafío se mantiene vigente, pero con un enfoque más estructurado para abordarlos. La interoperabilidad, la seguridad digital, la capacitación del personal y la sostenibilidad financiera seguirán siendo ejes estratégicos en la nueva etapa de la transformación digital en ENTerritorio S.A. Asimismo, la sostenibilidad financiera de los proyectos tecnológicos requiere estrategias de financiamiento diversificadas, con el fin de evitar retrasos en la ejecución de iniciativas clave, por eso se recomienda diversificar las fuentes de financiamiento de los proyectos tecnológicos. La exploración de alianzas estratégicas y modelos de inversión permitirá optimizar los recursos disponibles y garantizar la continuidad de las iniciativas clave.

Finalmente se recomienda la inclusión del equipo de Tecnologías de la Información (TI) en las mesas de trabajo del Grupo Bicentenario, con el propósito de garantizar la alineación estratégica de las iniciativas tecnológicas con los objetivos institucionales. La participación de TI permitirá una mejor integración de soluciones digitales, optimización de procesos y fortalecimiento de la seguridad de la información, asegurando que las decisiones adoptadas en estos espacios

contemplan un enfoque tecnológico que favorezca la eficiencia operativa y la transformación digital.

6.8.4 Portal Web

El desarrollo y consolidación de la página web ha sido un componente esencial dentro de la estrategia de modernización digital. Desde noviembre de 2021 hasta febrero de 2025, se han ejecutado diversas iniciativas orientadas a garantizar la estabilidad, seguridad y accesibilidad del sitio web. Esta evolución ha implicado un cambio estructural en la gestión del contenido, la adaptación a estándares internacionales y la implementación de herramientas que faciliten la administración y escalabilidad de la plataforma.

El principal hito en esta transformación ha sido la migración a un ecosistema basado en software libre, utilizando el CMS Drupal. Este cambio no solo ha permitido optimizar costos en licenciamiento, sino que también ha garantizado una infraestructura flexible y adaptable a los requerimientos institucionales. Durante este periodo, se han implementado medidas para fortalecer la seguridad digital del sitio, mejorar la experiencia del usuario y garantizar el cumplimiento normativo, en especial lo establecido en la Resolución 1519 de 2020.

El mantenimiento del sitio web ha permitido su evolución de manera controlada y progresiva. Se han ejecutado acciones clave como la integración con el Directorio Activo para la autenticación de usuarios en la Intranet, la implementación de una versión internacional del portal con contenido en múltiples idiomas y la adopción de herramientas que facilitan la creación de landing pages sin necesidad de programación. Desde 2021, se han llevado a cabo actualizaciones regulares del CMS Drupal, pasando por versiones clave hasta llegar a la versión 10 en 2024. Este proceso ha garantizado la estabilidad del sitio sin interrupciones en su operación, permitiendo mejoras en seguridad y rendimiento.

En materia de accesibilidad, la empresa ha mantenido una calificación de cumplimiento superior al 94%, según auditorías internas y externas. Se han generado manuales y capacitaciones para la creación de contenido accesible, así como auditorías constantes para evaluar y mejorar estos atributos. El sitio web ha experimentado un crecimiento significativo en tráfico y participación del usuario. Entre 2023 y 2024, el número de usuarios activos pasó de 38.000 a 72.000, mientras que las visitas de página alcanzaron las 553.987. Asimismo, la tasa de conversión de búsqueda orgánica mejoró del 41.6% al 56.3%, lo que refleja una mayor visibilidad y posicionamiento del portal.

En términos de gestión de contenido, se han generado y actualizado más de 1.500 piezas informativas, asegurando que la información publicada sea pertinente, actualizada y alineada con los objetivos institucionales.

Para garantizar la continuidad de los avances logrados, es fundamental mantener un enfoque de mejora continua en seguridad y disponibilidad. Se recomienda

fortalecer la infraestructura del sitio mediante un esquema de actualización preventiva, anticipando vulnerabilidades y reforzando los controles de acceso. Uno de los principales desafíos ha sido garantizar que la página web pueda evolucionar sin comprometer su estabilidad operativa. La integración de nuevos servicios y funcionalidades ha requerido ajustes constantes en la infraestructura, incluyendo la interoperabilidad con la Intranet y otros sistemas internos. Asegurar una transición fluida entre versiones del CMS y la capacitación del personal en la gestión descentralizada del contenido han sido aspectos críticos para mantener la continuidad del servicio.

También, la accesibilidad web debe seguir siendo una prioridad, avanzando hacia el cumplimiento del estándar WCAG 2.2. Esto implica no solo mejorar la estructura del sitio, sino también garantizar que todos los documentos y contenidos multimedia sean accesibles. Aunque se han logrado avances significativos en la implementación de las directrices WCAG 2.1, la gestión de documentos accesibles y la inclusión de herramientas que garanticen una experiencia igualitaria para todos los usuarios han requerido esfuerzos adicionales. Se recomienda profundizar en el uso de herramientas de analítica para comprender mejor el comportamiento de los usuarios y adaptar las estrategias de contenido según las tendencias observadas. También es necesario fortalecer la automatización en la generación de informes y monitoreo del rendimiento del portal.

Es clave continuar con la capacitación del personal en la administración descentralizada del contenido, asegurando que los diferentes equipos de trabajo puedan gestionar información sin comprometer la coherencia y calidad del portal. Se debe mantener una vigilancia constante sobre amenazas de ciberseguridad, especialmente ante el incremento de ataques dirigidos a plataformas gubernamentales. La implementación de pruebas de penetración periódicas y el fortalecimiento del monitoreo de actividad sospechosa son medidas esenciales para mitigar estos riesgos.

En conclusión, la página web de la empresa ha evolucionado significativamente en los últimos años, consolidándose como una herramienta estratégica para la gestión de información y la interacción con la ciudadanía. Sin embargo, la modernización y mejora continua deben mantenerse como ejes prioritarios para garantizar que el sitio siga cumpliendo con su función de manera efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

6.9 Gestión de comunicaciones

La Gestión de Comunicaciones ha desempeñado un papel fundamental en el posicionamiento interno y externo ENTerritorio S.A., por lo que entre diciembre de 2021 y marzo de 2025 se fortaleció de manera significativa el Grupo de Comunicaciones, asignándole un rol estratégico dentro de la empresa. Como resultado de este esfuerzo, se impulsó la divulgación de la gestión y el reconocimiento de la marca ante los diferentes públicos objetivos.

6.9.1 Creación de la Política de Comunicaciones

En 2023, ENTerritorio S.A. marcó un hito en su gestión institucional con la adopción de su primera Política de Comunicaciones (P-CO-01), un documento que establece las bases para garantizar una comunicación clara, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Su implementación ha permitido fortalecer la coherencia en los mensajes, optimizar los procesos de divulgación y asegurar que la información que se comparte tanto interna como externamente refleje fielmente el propósito superior de la organización.

La política define aspectos fundamentales como la gestión de contenidos, el uso adecuado de la identidad visual y la articulación de estrategias comunicacionales entre las diferentes áreas. Gracias a esto, se ha logrado estandarizar la producción y difusión de información, evitando inconsistencias y unificando la forma en que ENTerritorio S.A. se presenta ante sus públicos de interés.

Otro de los aportes clave de esta política ha sido la mejora en la coordinación entre los equipos de trabajo. Al definir un marco de referencia para la planeación y ejecución de iniciativas comunicacionales, se ha facilitado la alineación de mensajes entre las distintas áreas y se han optimizado los procesos de validación de información. Esto ha permitido que las estrategias de comunicación internas y externas sean más efectivas y que cada acción responda a criterios previamente establecidos.

A través de su Política de Comunicaciones, ENTerritorio S.A. ha reafirmado su compromiso con una comunicación clara, accesible y alineada con su visión de desarrollo territorial. Su implementación ha fortalecido la gestión de la información, consolidado la identidad corporativa y mejorado la interacción con los diferentes actores con los que la empresa se relaciona.

6.9.2 Imagen institucional

Desde enero de 2022, ENTerritorio S.A. inició un proceso de fortalecimiento de su identidad visual con el propósito de consolidar una comunicación más clara, representativa y alineada con su impacto en el desarrollo territorial. Como parte de este esfuerzo, se trabajó en la evolución de la línea gráfica institucional, otorgando mayor protagonismo a los beneficiarios de los proyectos, incorporando en las piezas visuales imágenes de personas reales. Este enfoque permitió humanizar la comunicación de la empresa y generar una conexión más cercana con el público, reflejando con mayor fidelidad el impacto de su gestión en las regiones.

Para reforzar esta transformación, se llevó a cabo la actualización del Manual de Identidad Visual (M-CO-02), un documento fundamental que define los lineamientos gráficos aplicables en la comunicación, promoción y divulgación tanto interna como externa. Esta actualización permitió alinear la identidad visual de la empresa con los lineamientos del Gobierno Nacional y con sus propias necesidades estratégicas, asegurando coherencia y claridad en la presentación de su imagen institucional.

El trabajo más significativo en esta evolución se realizó durante el segundo semestre de 2023, con el desarrollo de una identidad gráfica diferenciada para cada una de las cuatro líneas de negocio de la empresa: Estructuración ENTerritorio, Evaluación ENTerritorio, Gerencia ENTerritorio y Gestión ENTerritorio. Esta iniciativa permitió dotar a cada servicio de una identidad propia, facilitando su reconocimiento por parte de clientes y grupos de interés, y reforzando la manera en que la empresa comunica su oferta de valor.

Para la construcción de estas identidades visuales se tomó como referencia la riqueza cultural del país, en particular las pinturas rupestres de la Serranía de Chiribiquete, un símbolo de la historia y diversidad del territorio colombiano. Inspirados en estas representaciones antropomorfas, zoomorfas y geométricas, el equipo de diseño gráfico de ENTerritorio desarrolló una propuesta visual distintiva que fortalece la conexión de la empresa con la identidad territorial y la posiciona en sintonía con estrategias nacionales como ‘Colombia, el país de la belleza’.

La implementación de esta nueva identidad gráfica en 2024 marcó un avance importante en la comunicación de ENTerritorio, consolidando una imagen institucional moderna, coherente y representativa de su labor en el territorio. Este proceso ha permitido mejorar la percepción de la empresa, fortalecer su posicionamiento y generar un mayor sentido de pertenencia tanto dentro como fuera de la organización.

6.9.3 Banco de imágenes y creación del formato de autorización de uso de derechos de imagen

Un aspecto clave dentro del fortalecimiento de la línea gráfica de ENTerritorio S.A. fue la necesidad de contar con un banco de imágenes institucional que garantizara una comunicación más cercana y auténtica. La imagen juega un papel fundamental en la identidad visual, y disponer de fotografías propias, alineadas con la esencia de la empresa y su labor en el territorio, se convirtió en una prioridad para consolidar una narrativa visual coherente y profesional.

Para ello, se fortaleció el uso de la cuenta de Flickr de ENTerritorio S.A., que actualmente alberga aproximadamente 12.800 fotografías, organizadas en 15 enlaces de acceso, facilitando su consulta y aprovechamiento en diferentes piezas de comunicación. Este repositorio ha permitido que cada imagen utilizada en los canales oficiales refleje de manera fiel la gestión interna y externa de la empresa, destacando a los beneficiarios, el trabajo interno y externo, y el impacto de los proyectos. Además, ha optimizado la producción de contenido visual, asegurando coherencia en la identidad gráfica y mejorando los tiempos de respuesta en la generación de material comunicativo.

Otro avance significativo en este proceso fue la creación del formato de Autorización de uso de derechos de imagen (F-CO-03), una herramienta fundamental para garantizar el cumplimiento de las normativas legales en cuanto al uso de la imagen

de las personas. Este documento no solo protege a la empresa ante posibles inconvenientes legales, sino que también refuerza su compromiso con el respeto y la transparencia en la recolección y difusión de material audiovisual. Gracias a este mecanismo, cada fotografía utilizada en los canales oficiales de ENTerritorio S.A. cuenta con el consentimiento formal de los involucrados, fortaleciendo la confianza con los diferentes públicos de interés.

La consolidación del banco de imágenes y la implementación del formato de autorización han representado un gran avance en la gestión de la comunicación visual de ENTerritorio S.A. ya que no solo han permitido proyectar una imagen más humana y cercana, sino que también han facilitado la construcción de una memoria gráfica organizada y accesible. Este esfuerzo ha sido clave para garantizar una representación auténtica de la labor de la empresa, posicionándola con una identidad visual sólida y alineada con su propósito de desarrollo territorial.

6.9.4 Comunicaciones internas

La comunicación interna en ENTerritorio S.A. ha sido una prioridad estratégica impulsada desde la Presidencia, entendiendo su papel clave en la consolidación de la cultura organizacional y en la generación de sentido de pertenencia entre los colaboradores. Bajo esta premisa, la empresa ha fortalecido sus canales y productos de comunicación interna, permitiendo que la información fluya de manera clara, oportuna y bidireccional, y que cada miembro del equipo comprenda su rol en el cumplimiento del propósito superior de la organización. Más que un canal informativo, la comunicación interna se ha convertido en un eje fundamental para el alineamiento estratégico, la motivación y el fortalecimiento de un ambiente de trabajo colaborativo.

Desde 2022, se han desarrollado campañas de comunicación que han marcado hitos en la integración del equipo de trabajo, promoviendo la participación activa de los colaboradores y reforzando su conexión con la misión institucional. La primera de ellas, Juntos ENTerritorio, destacó la importancia del trabajo en equipo y la construcción de comunidad dentro de la empresa. En 2023, ENTerritorio, un solo equipo reforzó este mensaje, enfocándose en la articulación de las diferentes áreas y en la construcción de una identidad organizacional unificada. Para 2024, Un legado que transforma consolidó este proceso, vinculando a cada colaborador con el propósito superior de la empresa y destacando el impacto de su trabajo en el desarrollo territorial.

En este proceso, se dio protagonismo a la creación y fortalecimiento de canales de comunicación interna que han facilitado el acceso a la información y promovido una interacción más cercana entre los equipos de trabajo. Se desarrollaron productos de comunicación que han permitido transmitir los mensajes clave de manera clara y efectiva, alineados con las necesidades de la organización y las expectativas de los colaboradores. La articulación de estas estrategias con las iniciativas del Grupo de Gestión de Talento Humano ha sido fundamental para garantizar que la

comunicación interna no solo informe, sino que también contribuya a generar cohesión y bienestar dentro de la empresa.

Gracias a este trabajo, ENTerritorio S.A. ha consolidado un modelo de comunicación interna que promueve la transparencia, la participación y el sentido de pertenencia, asegurando que cada colaborador se sienta parte de un equipo comprometido con la transformación del país.

6.9.5 Canales y productos de comunicación interna

Como parte del fortalecimiento de la comunicación interna en ENTerritorio S.A., se trabajó en la creación y optimización de canales y productos que permitieran una interacción más cercana, efectiva y dinámica con los colaboradores. Conscientes de la importancia de mantener informados y conectados a los equipos de trabajo, se implementaron estrategias innovadoras que transformaron la manera en que se comparte la información dentro de la empresa.

Uno de los principales avances fue la modernización del uso del correo electrónico, incorporando contenido más atractivo y dinámico, como GIFs y piezas gráficas informativas, lo que permitió captar mejor la atención de los colaboradores y hacer más amena la difusión de mensajes clave. También se fortaleció el uso de las pantallas digitales, que se convirtieron en un canal esencial para compartir contenidos audiovisuales relevantes y mantener a los equipos actualizados sobre lo que ocurría tanto dentro como fuera de la organización.

En cuanto a productos de comunicación interna, se potenció el informativo audiovisual ENTérate, que se consolidó como un espacio clave para la difusión de las principales noticias de la semana, permitiendo a los colaboradores acceder de manera rápida y visual a la información más relevante. Además, se crearon nuevos formatos innovadores como Rapiditas con, una serie diseñada para resolver dudas frecuentes de manera ágil y clara, y Detrás del escritorio, un espacio de entrevistas en el que los colaboradores podían compartir aspectos de su vida más allá del ámbito laboral, promoviendo así una mayor cercanía y compañerismo dentro de la empresa.

Paralelamente, se implementaron canales digitales para fomentar una comunicación más interactiva y participativa. Se desarrolló y promovió el uso de Viva Engage, una herramienta de Microsoft que permite la interacción entre los equipos de trabajo en un entorno colaborativo, facilitando la conversación y el intercambio de ideas. Asimismo, se creó la Comunidad Digital, un espacio exclusivo en Instagram a través de la función de “mejores amigos”, donde los colaboradores tienen acceso a contenido interno exclusivo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y permitiendo una comunicación más directa y cercana.

Estas acciones no solo optimizaron la circulación de la información dentro de la organización, sino que también contribuyeron a consolidar una cultura

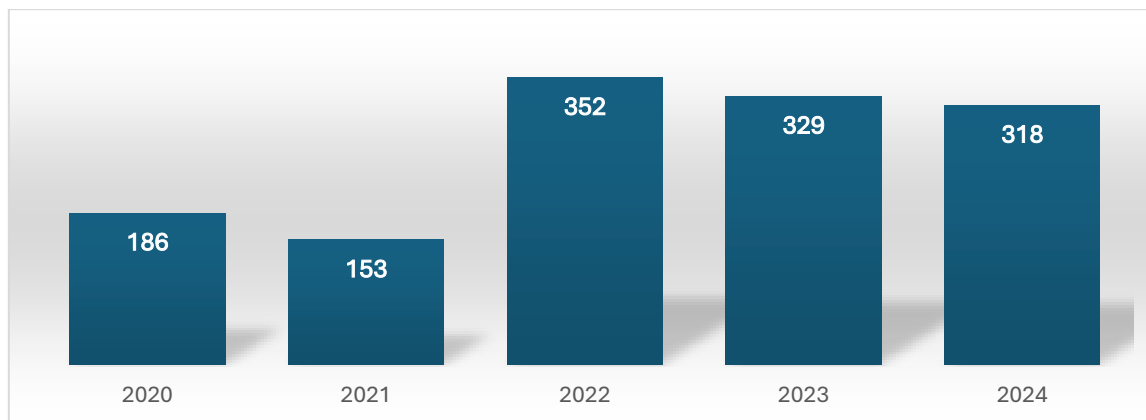
organizacional más integrada y participativa, en la que cada colaborador se siente parte activa del propósito de ENTerritorio S.A.

6.9.6 Impacto de la comunicación interna e indicadores de gestión

El fortalecimiento de la comunicación interna en ENTerritorio S.A. tuvo un impacto directo en la forma en que las áreas de la empresa compartían su gestión, lo que impulsó un crecimiento significativo en la demanda de apoyo por parte del Grupo de Comunicaciones. A medida que se consolidaba el rol estratégico de la comunicación dentro de la organización, las diferentes dependencias comenzaron a percibir su valor y a solicitar cada vez más piezas, campañas y material audiovisual para divulgar sus resultados y proyectos.

Esta tendencia se reflejó en un aumento progresivo en el número de requerimientos gestionados a través de la Mesa Integral de Servicios de ENTerritorio S.A., la cual administra la plataforma Aranda. Mientras que en 2020 se registraron 186 solicitudes y en 2021 disminuyeron a 153, en 2022, año en que inició la presente administración, aumentaron a 352, en 2023 alcanzaron 329 y en 2024 llegaron a 318, evidenciando cómo la comunicación ha sido una herramienta clave para la gestión interna de la empresa.

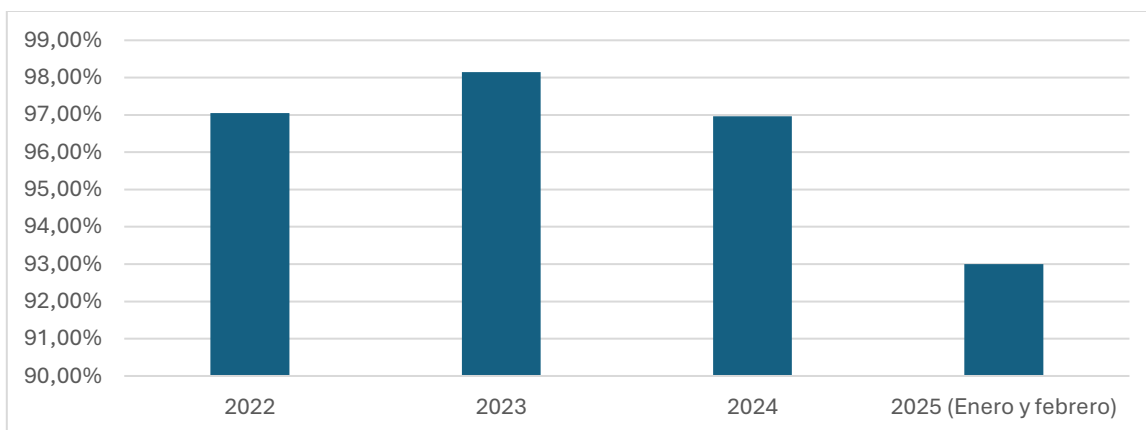
Imagen 8. Solicitudes al grupo de comunicaciones



Como parte de este avance, el Proceso de Gestión de las Comunicaciones ha contado con indicadores que permiten medir el impacto de sus acciones y rendir informes de gestión al Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional. Uno de los indicadores más relevantes es el de **Satisfacción del Cliente Interno**, que ha estado en funcionamiento desde años anteriores y que, en el periodo correspondiente a este informe, de enero de 2022 a enero de 2025, se ha mantenido en un estado satisfactorio. En 2022, este indicador registró un 97%, en 2023 evidenció una mejora con un 98%, en 2024 se mantuvo en 97%, y en 2025, con el consolidado de enero y febrero, alcanzó un 93%. Es importante resaltar que este último resultado corresponde únicamente a los dos primeros meses del año y no representa una disminución definitiva. En general, los datos reflejan una percepción

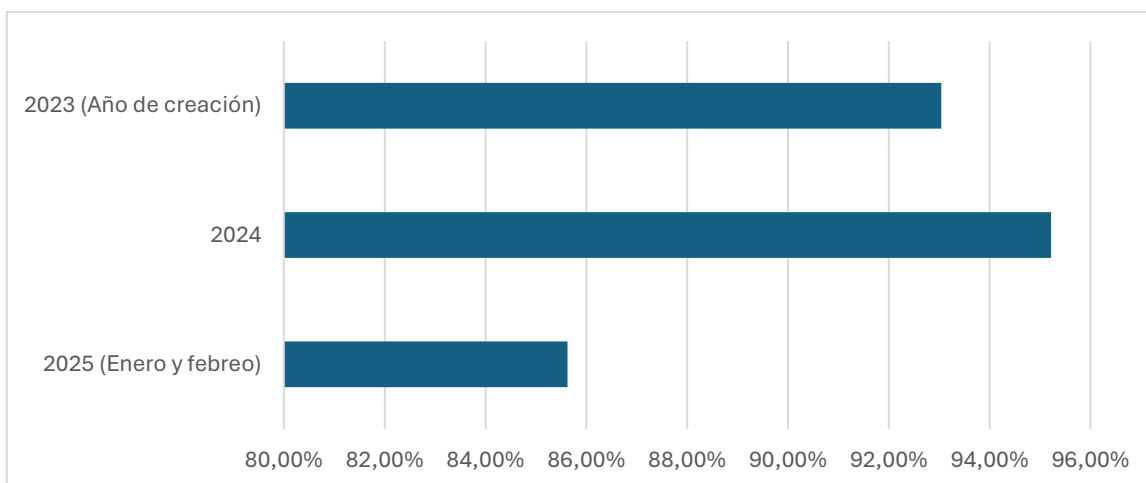
mayoritariamente positiva de los colaboradores sobre los productos de comunicación que reciben, asegurando que sus solicitudes sean atendidas con calidad y oportunidad. Estos resultados permiten seguir optimizando procesos y fortaleciendo estrategias para mantener altos niveles de satisfacción y mejorar continuamente la experiencia de los usuarios internos.

Imagen 9. Satisfacción del cliente interno



En 2023, se alcanzó un logro significativo con la **creación de un nuevo indicador interno de tiempos de respuesta del Grupo de Comunicaciones**, con el propósito de medir la eficiencia en la atención de requerimientos. Su implementación ha permitido un seguimiento más preciso y ha asegurado el cumplimiento de los plazos establecidos. Desde su puesta en marcha, este indicador ha demostrado resultados positivos, reflejando una gestión oportuna y efectiva. En 2023, se registró un 93,04%, en 2024 evidenció una mejora con un 94,31%, y en 2025, con el consolidado de enero y febrero, se ubicó en 84,6%. Estos datos han permitido optimizar procesos internos, reforzar estrategias de gestión y garantizar que los requerimientos sean atendidos con mayor agilidad y efectividad.

Imagen 10. Tiempos de respuesta grupo de comunicaciones



6.9.7 Actualización documental y optimización de procesos

Como parte de la gestión del Grupo de Comunicaciones se llevó a cabo un proceso clave de actualización documental y optimización de procesos, fortaleciendo la estructura y eficiencia del área. Uno de los hitos más relevantes fue la actualización del **Manual de Comunicaciones (M-CO-01)** en 2022, un documento estratégico que establece los lineamientos esenciales para la comunicación responsable, ética y efectiva de la empresa con sus diferentes audiencias. Su actualización respondió a la necesidad de ajustar directrices en función de los cambios en la organización y el entorno, garantizando que continúe siendo una herramienta fundamental para la gestión de la comunicación externa e interna, la definición de públicos, el uso de canales y otros aspectos clave.

Asimismo, en 2022 se actualizó el **Procedimiento de Validación y Publicación de Información (P-CO-01)**, que regula el proceso para la radicación de requerimientos al Grupo de Comunicaciones y define el flujo de aprobación de piezas antes de su publicación. Este procedimiento es esencial para garantizar la veracidad y calidad de la información divulgada, fortaleciendo la transparencia y el rigor en la gestión comunicacional.

Otro avance fue la actualización del **Formato de Solicitud de Apoyo y Diseño de Piezas Comunicacionales (F-CO-02)**, una herramienta fundamental para canalizar los requerimientos del Grupo de Comunicaciones. Aunque el formato en Excel se mantiene como respaldo en el Catálogo Documental, ha sido optimizado para adaptarse a las necesidades actuales y reflejar las novedades en los canales y productos ofrecidos. Esta actualización ha permitido una gestión más ordenada y eficiente de las solicitudes, asegurando que el equipo de comunicaciones pueda responder con mayor agilidad y precisión.

En el marco de la mejora continua en la gestión, se llevó a cabo la actualización de la **Guía para el Manejo de Crisis en Medios de Comunicación (G-CO-02)**. Como parte de esta revisión, se estableció que cualquier situación de crisis debe ser presentada a la Presidencia, quien, como máxima autoridad de la empresa, tiene la responsabilidad de activar el Comité de Crisis. Este comité se encarga de evaluar la situación, coordinar las acciones de respuesta y definir los mensajes clave que serán comunicados a los diferentes públicos. Con este ajuste, se fortaleció el proceso de toma de decisiones en momentos críticos, asegurando que la empresa actúe con diligencia y coherencia en la gestión de su reputación.

De igual forma, se actualizó la **Guía para el Uso y Difusión en Redes Sociales de ENTerritorio (G-CO-01)**, un documento que tiene como objetivo brindar lineamientos claros para el Grupo de Comunicaciones y servir como referencia para las áreas, subgerencias y grupos de trabajo en el uso adecuado de las redes sociales. Su propósito es convertir estos canales en herramientas estratégicas alineadas con los objetivos de la empresa. Como parte de la actualización, se incluyeron las nuevas redes sociales oficiales de la organización y se incorporó una

guía de respuesta estandarizada para la interacción con los usuarios, lo que ha permitido mejorar la coherencia y efectividad en la comunicación digital.

En 2023 se creó el **Procedimiento de Actualización de Información en Página Web e Intranet (P-CO-02)**, con el fin de establecer los lineamientos necesarios para la actualización de los documentos que se encuentran publicados en estos canales. Su objetivo es garantizar un proceso eficiente y estructurado para la actualización y publicación de contenidos en la página web e intranet corporativa de ENTerritorio S.A., asegurando una comunicación clara con las partes interesadas y alineando estos procesos con los objetivos estratégicos y el propósito superior de la empresa. Con esta nueva directriz, se ha optimizado la gestión de la información digital, asegurando que los contenidos disponibles sean actuales, precisos y accesibles.

Como parte de este proceso de fortalecimiento comunicacional, también se llevó a cabo la actualización de la narrativa de ENTerritorio S.A., un ejercicio estratégico diseñado para alinear los mensajes clave con la evolución de la empresa y su propósito superior. Esta actualización no solo permitió reforzar la identidad y diferenciación de la organización, sino que también facilitó la conexión con sus públicos de interés, asegurando que cada mensaje refleje con claridad el impacto de su labor en el desarrollo territorial. Además, se incorporó un enfoque más cercano y accesible en la comunicación, destacando el rol de ENTerritorio S.A. como articulador de proyectos que generan transformación y bienestar en los territorios. Con esta renovación, se ha fortalecido el posicionamiento de la empresa, consolidando una narrativa coherente que proyecta su compromiso con la planeación, estructuración y gestión de proyectos estratégicos para el país.

6.9.8 Comunicaciones externas

La comunicación externa de ENTerritorio S.A. también ha sido un pilar fundamental para visibilizar su impacto en el desarrollo territorial y fortalecer su posicionamiento como aliado técnico en la estructuración y ejecución de obras y proyectos en el país. A través de una estrategia centrada en la difusión de avances y resultados, se logró acercar a la ciudadanía, medios de comunicación y actores clave, resaltando su papel en la transformación de los territorios. Más que una herramienta informativa, la comunicación externa se consolidó como un mecanismo de confianza y transparencia que permitió fortalecer la reputación institucional y dar a conocer la gestión y el alcance de los proyectos.

Bajo el liderazgo de la Presidencia, se implementaron estrategias que reforzaron la presencia de la empresa en la opinión pública. En 2022, la comunicación se enfocó en visibilizar el Proyecto de respuesta nacional contra el VIH, en alianza con el Fondo Mundial, mediante la producción de material audiovisual, la cobertura de eventos y la publicación de notas de prensa y contenidos en redes sociales. Al mismo tiempo, se fortaleció la divulgación de los proyectos del Pacto Regional por los Pactos Territoriales, en conjunto con el Departamento Nacional de Planeación, evidenciando su impacto en sectores estratégicos como salud, educación, medio ambiente, cultura, transporte y comercio. También se consolidó la estrategia de

comunicación del programa Pequeñas Grandes Obras (PGO), en coordinación con la Agencia Nacional de Seguridad Vial, logrando un mayor alcance a través de boletines de prensa, infografías animadas y publicaciones en redes sociales y medios de comunicación.

En 2023, la comunicación externa tomó un nuevo impulso con la campaña ENTerritorio, un equipo con las regiones, diseñada para reafirmar el propósito superior de la empresa y fortalecer su compromiso con el desarrollo del país. Esta iniciativa permitió posicionar a ENTerritorio S.A. como un actor clave en la transformación territorial, articulando mensajes que reflejaban su rol como aliado técnico en la ejecución de proyectos de alto impacto. Gracias a esta campaña, se amplificó el alcance de la comunicación institucional, asegurando que la información sobre obras y programas llegara de manera efectiva a la opinión pública.

ENTerritorio, un equipo con las regiones buscó generar una conexión más cercana con los territorios, resaltando que el trabajo articulado entre la empresa y las regiones era fundamental para impulsar el desarrollo y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Para ello, se produjeron piezas audiovisuales y publicaciones en redes sociales que evidenciaban, a través de testimonios y casos concretos, el impacto real de los proyectos en los diferentes territorios.

Dado su alcance, la campaña no solo marcó un hito en la estrategia de comunicación de 2023, sino que se consolidó como una iniciativa permanente en 2024. Su continuidad respondió a la necesidad de seguir fortaleciendo el posicionamiento de ENTerritorio S.A., asegurando que su papel como aliado estratégico de los territorios fuera ampliamente reconocido y valorado. Gracias a esta estrategia sostenida en el tiempo, la empresa afianzó su identidad institucional, generó mayor confianza entre sus públicos de interés y se proyectó con mayor solidez a nivel nacional, reafirmando su compromiso con la transformación del país a través de la ejecución y estructuración de obras y proyectos estratégicos.

6.9.9 Principales logros de la estrategia de comunicación externa en 2024

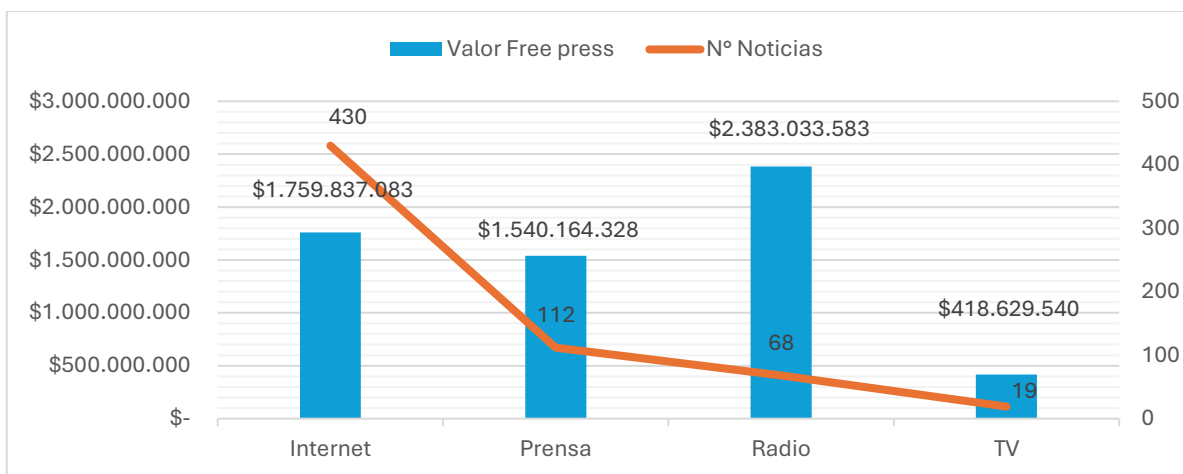
La campaña Un equipo con las regiones se consolidó, por segundo año consecutivo, como un puente de comunicación directa y diálogo con las comunidades. Como parte de esta estrategia, se implementó el producto ENTerritorio, quiero saber, el cual permitió acercar aún más a la empresa con sus públicos de interés. Asimismo, el cubrimiento periodístico de las visitas a las regiones de Colombia permitió visibilizar la labor de la empresa y, en especial, la gestión de su presidente, fortaleciendo la relación con la sociedad civil, las organizaciones sociales, los entes de control, los clientes y otros actores clave para la materialización del propósito superior de ENTerritorio S.A.

De igual manera, la revista Reactivamos Regiones se consolidó como un canal de comunicación institucional reconocido a nivel nacional, destacándose por ofrecer información actualizada, oportuna y veraz sobre el quehacer de ENTerritorio S.A. Todo lo anterior se tradujo en una estrategia completa y estructurada, desarrollada

con el propósito de consolidar la marca ante el público externo, incluidos los medios de comunicación nacionales y regionales.

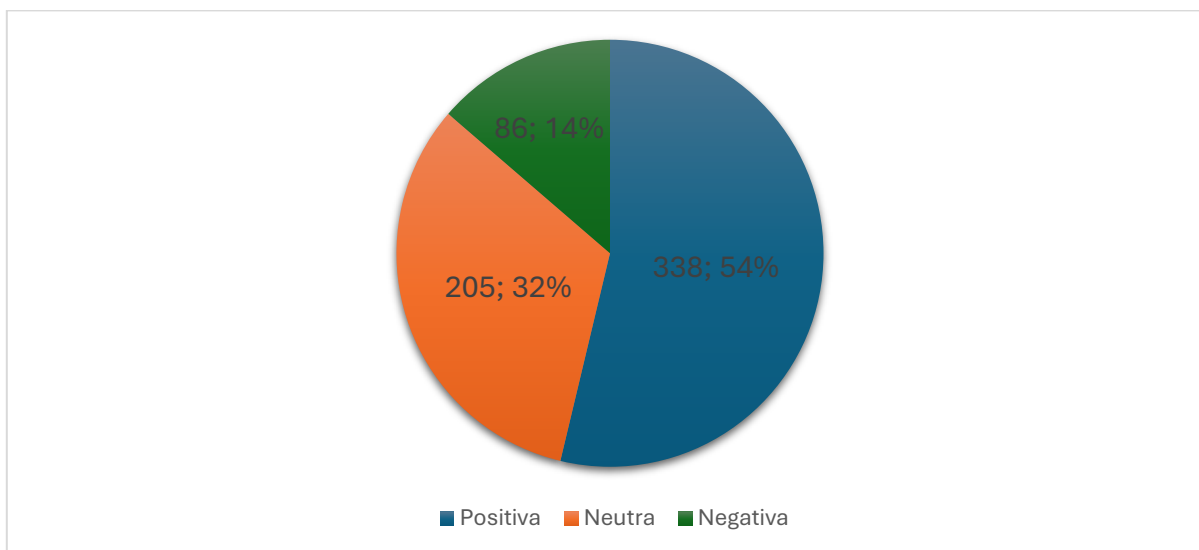
En términos de impacto mediático, el free press del año 2024 (con corte a noviembre), que resume la publicación de noticias de ENTerritorio S.A. en medios de comunicación, representó un ahorro para la empresa de 6.101.664.534 millones de pesos, gracias al cubrimiento periodístico de la presente vigencia, la producción de boletines de prensa y el envío de noticias a medios de comunicación (radio, prensa, televisión y digital), así como al fortalecimiento del relacionamiento del equipo de Comunicaciones con estos canales.

Imagen 11. impacto del free press



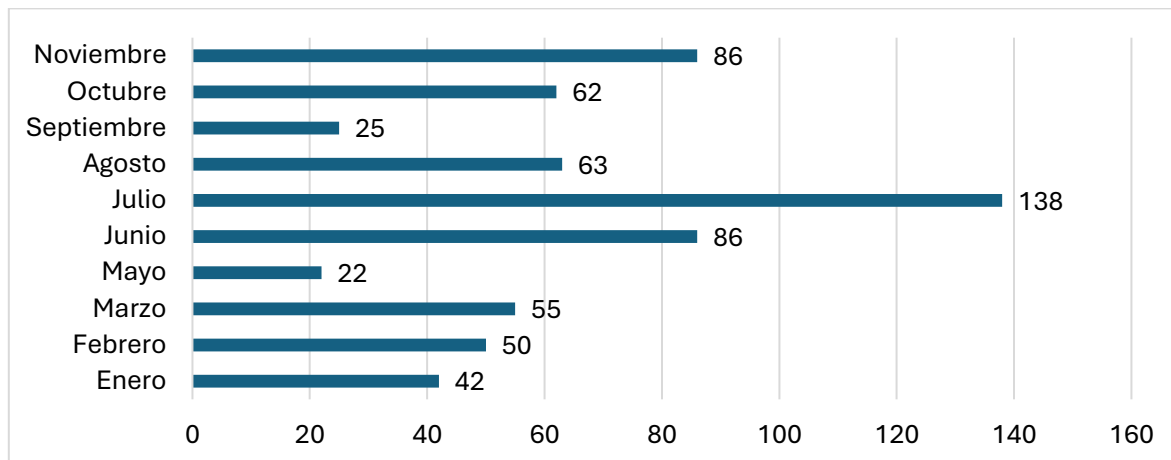
El valor del free press se ve representado en 629 noticias, categorizadas de la siguiente manera:

Imagen 12. valor del free press



Dichas noticias fueron publicadas, durante la vigencia 2024, con corte a noviembre así:

Imagen 13. Publicaciones de noticias 2024



6.9.10 Posicionamiento de marca

Con cerca de 40 boletines de prensa, dos ediciones de la revista Reactivamos Regiones, alrededor de 30 cápsulas digitales de ENTerritorio, quiero saber, landing pages, editoriales, entre otros, durante el 2024 se produjeron materiales periodísticos dirigidos al público externo que visibilizaron la labor de ENTerritorio S.A. y que, al mismo tiempo, fueron replicados en medios de comunicación a través de free press (sin pago de pauta), lo que significó la consolidación de la marca a nivel nacional, sobre todo en las regiones, uno de los principales focos de la empresa. Lo anterior se traduce en la continuación del proceso de consolidación y posicionamiento de la marca, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos, en especial en materia de réplica de noticias en medios de comunicación, se logró de manera orgánica, es decir, sin contar con recursos financieros para plan de medios.

Las redes sociales han sido un vehículo crucial para posicionar la marca ENTerritorio S.A., generando contenido estratégico que comunica eficazmente las labores de la empresa y su alineación con las políticas del Gobierno Nacional. La participación en el grupo de WhatsApp CMS Gobierno Nacional ha proporcionado un canal constante de visibilidad, permitiendo a ENTerritorio S.A. compartir contenido propio y colaborar con publicaciones de entidades clave como la Presidencia, ministerios y organizaciones del Estado. Este trabajo colaborativo ha resultado en menciones y etiquetas por parte de cuentas influyentes como la Aerocivil, Minsalud, el Grupo Bicentenario, y más, lo que ha fortalecido el reconocimiento de la marca como una empresa clave en el proceso de transformación social y territorial.

6.9.11 Redes Sociales

- **Comunicación externa:**

En cuanto a la comunicación externa, la estrategia ha sido efectiva para posicionar a ENTerritorio S.A. como una empresa activa y alineada con las políticas del Gobierno del Cambio. A través de las plataformas de redes sociales la empresa ha compartido contenido en tiempo real sobre sus proyectos y colaboraciones con otras entidades, lo que ha aumentado su visibilidad y el reconocimiento público. Las menciones y etiquetas de entidades como la Presidencia de la República, Aerocivil, y otros grupos gubernamentales han sido fundamentales para ampliar su alcance. Esta constante colaboración ha permitido que ENTerritorio S.A. no solo sea reconocida por su trabajo en las regiones, sino también como una marca comprometida con el desarrollo y la transformación del país.

- **Comunicación interna**

La implementación de la estrategia de comunicación interna a través de "Comunidad Digital" ha tenido un impacto muy positivo en la interacción de los colaboradores de ENTerritorio S.A. Esta plataforma ha permitido una mayor difusión de contenido relevante y actualizado, lo que ha facilitado la conexión entre los empleados y la misión de la empresa. Además, el compromiso generado en este espacio ha mejorado el algoritmo de las redes sociales, favoreciendo la visibilidad del contenido nuevo y logrando que llegue a más usuarios. Este aumento en la interacción interna no solo ha fortalecido la comunicación dentro de la empresa, sino que también ha mejorado el alcance de las publicaciones, ampliando su presencia en la red.

6.9.11.1 Facebook: Crecimiento del 15,4%

Facebook ha optimizado su estrategia, reduciendo la cantidad de publicaciones sin afectar el engagement. En 2024 se lograron 10,229 interacciones, con un aumento de 12,798 visitas al perfil, lo que refleja un contenido más atractivo y relevante para la audiencia. Además, el crecimiento de seguidores se ha mantenido estable, alcanzando los 3,745 seguidores en 2025.

6.9.11.2 Instagram: Crecimiento del 41,6%

Instagram ha mostrado un crecimiento constante en seguidores, pasando de 2,438 en 2022 a 4,846 en 2025, con un aumento significativo en interacciones y un récord de 316,000+ impresiones en 2024. La estrategia de contenido ha sido altamente efectiva, logrando mayor alcance con menos publicaciones.

Tabla 23. Análisis de impacto redes sociales.

Año	Publicaciones	Likes	Seguidores	Visitas a perfil	Interacciones	Impresiones
2022	689	5,599	2,438	12,511	7,569	268,705

Año	Publicaciones	Likes	Seguidores	Visitas a perfil	Interacciones	Impresiones
2023	571	5,384	3,185	15,140	7,470	242,542
2024	728	6,520	4,573	12,096	7,905	316,907
2025 (hasta febrero)	56	3,120	4,846	1,897	3,374	109,457

2022: Crecimiento y consolidación

- Alcance notable: Se lograron 689 publicaciones, reflejando una estrategia de contenido activa y continua.
- Mayor exposición: Las impresiones superaron las 268,000, aumentando la visibilidad de la marca.
- Crecimiento de comunidad: Se alcanzaron 2,438 seguidores, consolidando una base de audiencia fiel.

2023: Estabilidad con crecimiento moderado

- Optimización del contenido: A pesar de una reducción en publicaciones a 571, las impresiones siguieron altas (242,000+), lo que indica una estrategia de contenido más enfocada y eficiente.
- Aumento de interacciones: Con 7,470 interacciones, se mantuvo una participación constante de la audiencia.
- Mayor exploración de la cuenta: Se registraron 15,140 visitas al perfil, indicando un mayor interés por parte de la comunidad digital.

2024: Año de mayor impacto y visibilidad

- Expansión de contenido: Se incrementaron las publicaciones a 728, el mayor número registrado hasta la fecha.
- Mayor participación: Los likes y las interacciones crecieron significativamente, alcanzando 6,520 y 7,905 respectivamente.
- Aumento en impresiones: Con 316,000+ impresiones, se alcanzó un nuevo pico de visibilidad, lo que demuestra una mayor efectividad de los contenidos publicados.
- Estrategia exitosa: El crecimiento en interacciones y alcance destaca una mejora en el impacto de las publicaciones.

Conclusiones

- Instagram se ha consolidado como una plataforma clave en la estrategia digital de ENTerritorio S.A., con un crecimiento sostenido en visibilidad e interacción.

- El aumento progresivo de seguidores demuestra que la marca sigue captando el interés del público, pasando de 2,438 en 2022 a 4,846 en 2025.
- El 2024 marcó el mejor rendimiento en la historia de la cuenta, con un número récord de publicaciones e impresiones, lo que indica que la estrategia de contenido ha sido bien recibida.
- Las interacciones se han mantenido en un nivel alto, con un impacto positivo en el engagement de la comunidad.
- El arranque del 2025 es prometedor, ya que en solo dos meses ya se han alcanzado métricas significativas, con una tendencia favorable para el resto del año.

6.9.11.3 X (Twitter): Disminución del -0.3%

X (Twitter) ha mantenido una comunidad estable con **34,000+ seguidores**, a pesar de la eliminación global de cuentas falsas y bots. En 2023, la plataforma alcanzó su mayor engagement con **4,034 likes**, consolidando su relevancia dentro de la estrategia digital de ENTerritorio S.A. A pesar de la reducción de métricas disponibles en 2024, el contenido sigue generando interacciones y fortaleciendo la presencia institucional.

Análisis de datos y logros

Tabla 24. Resumen anual de X (Twitter) (2022 – 2025)

Año	Publicaciones	Likes	Seguidores
2022	826	3,291	34,775
2023	765	4,034	34,774
2024	624	3,403	34,514
2025 (hasta febrero)	56	403	34,384

2022: Crecimiento y consolidación

- Se realizaron 826 publicaciones, asegurando una alta presencia en la plataforma.
- Se lograron 3,291 likes, reflejando una participación activa de la audiencia.
- Se alcanzaron 34,775 seguidores, consolidando una base fiel de usuarios.

2023: Máximo engagement

- Incremento en likes (4,034), lo que indica un contenido más atractivo y participativo.
- Mantenimiento de seguidores (34,774), demostrando una comunidad estable y comprometida.
- 765 publicaciones, permitiendo una estrategia de contenido constante.

2024: Estrategia optimizada antes del cambio de métricas

- Reducción de publicaciones (624), pero manteniendo un nivel sólido de likes (3,403).
- Disminución leve en seguidores (34,514), posiblemente relacionada con la eliminación de cuentas inactivas y bots por parte de X (Twitter).
- Desde mayo, se perdió acceso a datos clave como impresiones e interacciones, limitando el análisis detallado del impacto del contenido.

2025 (hasta febrero): Continuidad en la estrategia

- 59 publicaciones en dos meses, asegurando presencia en la plataforma.
- 403 likes, lo que refleja que el contenido sigue generando interés y reacciones.
- Mantenimiento de seguidores (34,384), con una comunidad más auténtica tras los ajustes en la plataforma.

Conclusiones

- X (Twitter) sigue siendo una plataforma clave para la comunicación de ENTerritorio S.A., con una comunidad estable de más de 34,000 seguidores.
- El engagement en 2023 alcanzó su punto más alto, con el mayor número de likes registrados.
- A pesar del cambio en métricas, la estrategia sigue generando interacciones, lo que demuestra la relevancia del contenido publicado.
- La reducción de seguidores en 2024 y 2025 responde a un ajuste global de X (Twitter), que ha eliminado cuentas inactivas y bots, asegurando una audiencia más genuina.

6.9.11.4 YouTube: Moderado del 12.7%

YouTube ha sido un canal clave para la difusión de contenido audiovisual. En 2023 se registró un crecimiento exponencial en interacciones, alcanzando un récord de 20,427 interacciones en junio, lo que consolidó a la plataforma como una herramienta estratégica de comunicación. Además, a lo largo de los años, se ha mantenido una alta visibilidad, con más de 322,000 impresiones en 2022 y un impacto sostenido en 2024 con 115,173 impresiones, demostrando la relevancia del contenido audiovisual en la estrategia digital de ENTerritorio S.A.

Análisis de datos y logros

Tabla 25. Resumen anual de YouTube (2022 – 2025)

Año	Publicaciones	Likes	Seguidores	Visitas a perfil	Interacciones	Impresiones
2022	184	741	741	28,288	1,069	322,442
2023	458	792	463	17,349	21,182	169,292
2024	74	204	530	12,559	531	115,173
2025 (hasta febrero)	2	20	530	1,720	71	21,201

2022: Crecimiento y consolidación

- Se realizaron 184 publicaciones, asegurando una presencia constante en la plataforma.
- Se alcanzaron 741 likes y 1,069 interacciones, reflejando una audiencia activa.
- Crecimiento significativo de 407 seguidores.
- 322,442 impresiones, demostrando una alta visibilidad del contenido.

2023: Expansión y picos de interacciones

- 458 publicaciones, un aumento significativo con respecto a 2022.
- 20,427 interacciones en junio, estableciendo un récord de participación en la plataforma.
- 169,292 impresiones, manteniendo una alta exposición de los videos.

2024: Reestructuración y optimización de contenido

- Reducción en la cantidad de publicaciones (74), con un enfoque en contenido de calidad.
- 530 seguidores, manteniendo una base sólida a pesar del menor volumen de videos.
- 115,173 impresiones, asegurando la continuidad de la presencia digital.
- Interacciones en descenso (531), indicando la necesidad de estrategias innovadoras para mantener el engagement.

2025 (hasta febrero): Inicio estable con oportunidades de crecimiento

- 2 publicaciones, con 20 likes y 71 interacciones en solo dos meses.
- 1,720 visitas al perfil, mostrando un interés continuo por el contenido de la plataforma.
- 21,201 impresiones, reflejando un buen alcance inicial para el año.

Conclusiones

- YouTube ha sido clave para la difusión audiovisual, con un crecimiento destacado en interacciones y visualizaciones.
- El 2023 marcó el mayor impacto en engagement, con 20,427 interacciones en junio, consolidando a la plataforma como una herramienta estratégica.
- A pesar de la reducción en publicaciones en 2024, la base de seguidores se ha mantenido estable, garantizando una audiencia comprometida.
- El 2025 presenta una buena proyección, con un inicio estable en impresiones y visitas al perfil.

6.9.11.5 Conclusiones generales de las redes sociales

El análisis de las redes sociales de ENTerritorio S.A. permite identificar tendencias de crecimiento, consolidación de la comunidad digital y optimización de la estrategia de contenido. Entre los logros más destacados están:

- **Aumento sostenido en la audiencia:** El número de seguidores ha crecido de manera constante en todas las plataformas, reflejando una mayor confianza y reconocimiento de la marca.

- **Mayor interacción y engagement:** El contenido ha generado una participación activa de la audiencia, logrando picos históricos en interacciones en 2023 y 2024.
- **Optimización del contenido:** Se ha logrado mantener un alto nivel de impacto con una menor cantidad de publicaciones, priorizando la calidad y relevancia del contenido.
- **Adaptabilidad ante cambios en las plataformas:** A pesar de modificaciones en las métricas disponibles, ENTerritorio S.A. ha mantenido una presencia digital fuerte y alineada con las tendencias del mercado.

Este análisis reafirma que las redes sociales continúan siendo una herramienta fundamental para la comunicación, la visibilidad y el crecimiento continuo de ENTerritorio S.A., fortaleciendo su presencia digital y su relación con la comunidad.

6.9.11.6 Logros y retos

Logros

- Aumento significativo en el número de seguidores en Instagram y Facebook, lo que refleja una mayor participación e interés en los contenidos compartidos.
- Colaboraciones estratégicas con entidades gubernamentales y públicas que han permitido ampliar la visibilidad de ENTerritorio S.A. y consolidar su presencia digital.
- Éxito en la estrategia de comunicación en tiempo real, especialmente a través de historias, video clips y posts que han generado un mayor compromiso y cercanía con la comunidad.

Retos

- La fluctuación en el número de seguidores en Twitter, que muestra una leve disminución en comparación con el año anterior, aunque sigue siendo una plataforma clave para la comunicación institucional.
- La necesidad de seguir adaptando las estrategias de contenido para mantener el crecimiento sostenido en todas las plataformas, especialmente ante las constantes actualizaciones algorítmicas de las redes sociales.
- La ausencia de un plan de medios representa una limitación significativa para el crecimiento integral del proceso de comunicaciones de ENTerritorio S.A. Esta carencia dificulta la optimización de los recursos disponibles y limita la capacidad de segmentar y priorizar audiencias. Sin un enfoque estructurado, es más complejo garantizar la consistencia en la publicación, coordinar campañas multicanal, y medir eficazmente el impacto de las acciones comunicativas.
- Continuar con la consolidación del contenido interactivo y la gestión de las sinergias con otras instituciones, asegurando una visibilidad cada vez mayor para la marca.

- Mantener un ritmo constante de generación de contenido de valor tanto para la audiencia interna como externa, adaptándose a las nuevas tendencias de comunicación digital.

6.10 Relacionamento con el Ciudadano

En noviembre de 2021 no existía en ENTerritorio S.A., el proceso de Relacionamento con el Ciudadano. Las actividades relacionadas con el proceso eran realizadas por diferentes grupos de trabajo de la empresa, haciendo complejo establecer responsabilidades, así como ejercer seguimiento y control riguroso en los temas concernientes a la relación Estado – Ciudadano. En este sentido, se realizaron las siguientes acciones por vigencia:

Vigencia 2021:

Se inician gestiones para la creación del proceso de relacionamento con el ciudadano.

Vigencia 2022:

- ✓ En marzo de 2022 se pone a disposición de los colaboradores de ENTerritorio S.A. el E-Learning “Gestión de PQRDSF”, en la respectiva plataforma dispuesta por la empresa, allí los usuarios conocen acerca de la normatividad vigente, tiempos de respuesta y traslado por competencia, además de resolver las diferentes situaciones que se puedan presentar durante la gestión.
- ✓ El 20 de mayo de 2022 se formaliza la creación del proceso de Relacionamento con el ciudadano.
- ✓ El 16 de noviembre de 2022 se traslada el procedimiento de seguimiento y Control a peticiones, quejas, reclamos, denuncias, sugerencias y felicitaciones – PQRDSF, al proceso de Relacionamento con el Ciudadano, y se actualiza lo referente al tratamiento de los diferentes tipos de denuncias.
- ✓ Se mantiene y fortalece el reporte “semáforo de PQRDSF” como mecanismo de control para generar alertas tempranas y evitar incumplimientos en los términos de respuesta de las PQRDSF previstos en la Ley.
- ✓ Implementamos el reporte mensual de los eventos de riesgo operativo, por la inoportunidad en la respuesta de las PQRDSF.
- ✓ Participamos en la creación de la guía de Lenguaje Claro del Sector Hacienda.
- ✓ Junto con el grupo de cumplimiento SARLAFT se solicitaron desarrollos en el sistema de gestión documental - SGD – Orfeo, para el trámite de las diferentes tipologías de las denuncias que ingresen a la empresa.
- ✓ Creamos el indicador “Tiempo promedio en la atención a las PQRDSF”.
- ✓ Creamos el indicador “Tiempo de espera para la atención de la ciudadanía”.
- ✓ Realizamos análisis de la estadística de la encuesta del sistema digital de turnos ubicado en el Centro de Atención al Ciudadano y califica el grado de satisfacción de los ciudadanos atendidos en el CAC.

Vigencia 2023:

- ✓ Se mantiene y fortalece el reporte “semáforo de PQRDSF” como mecanismo de control para generar alertas tempranas y evitar incumplimientos en los términos de respuesta de las PQRDSF previstos en la Ley.
- ✓ Se mantiene el reporte mensual de los eventos de riesgo operativo, por la inoportunidad en la respuesta de las PQRDSF.
- ✓ Se participó activamente en el proceso de implementación del nuevo Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo SGDEA – Lira, que entró a producción el 15 de diciembre de 2023.

Vigencia 2024:

- ✓ Se mantiene y fortalece el reporte “semáforo de PQRDSF” como mecanismo de control para generar alertas tempranas y evitar incumplimientos en los términos de respuesta de las PQRDSF previstos en la Ley.
- ✓ Se mantiene el reporte mensual de los eventos de riesgo operativo, por la inoportunidad en la respuesta de las PQRDSF.
- ✓ Se piden desarrollos en el SGDEA enfocados en el seguimiento y control de las PQRDSF
- ✓ Se actualizó el E-Learning de gestión de PQRDSF.

6.10.1 Política de relacionamiento con el ciudadano

ENTerritorio S.A. en cumplimiento de la normatividad vigente y las actualizaciones del proceso de atención al ciudadano, actualizó su forma de relacionarse con los diferentes grupos de interés y la ciudadanía en general, dando el salgo a una comprensión holística de la relación Estado – ciudadano, creando la política de relacionamiento con el ciudadano 18 de julio de 2023. Su objetivo es garantizar el acceso efectivo y oportuno de los grupos de interés de ENTerritorio S.A. con la empresa, fortaleciendo así la relación con nuestros ciudadanos para que se conozca y divulgue que somos el aliado técnico de las regiones que logra procesos exitosos de transformación de vidas.

Para la vigencia 2025 se deben actualizar documentos relacionados con el proceso de Relacionamiento con el Ciudadano, tales como:

- La Resolución 074 de gestión de PQRDSF de mayo de 2021.
- Actualización del Manual de Participación Ciudadana.
- El Manual de Servicio al Ciudadano.

6.10.2 Canales de Atención

Los canales de atención dispuestos por ENTerritorio S.A. son los siguientes:

- **Canal presencial:** El Centro de Atención al Ciudadano – CAC, está ubicado en la calle 26 # 13-19. Es atendido por el personal del operador postal designado por ENTerritorio S.A, bajo la supervisión del Grupo de Servicios Administrativos.

- **Canal telefónico:** Lo componen el PBX +57 (601) 9156282 y la línea transparente 01 8000 914 502, atendidos por una funcionaria vinculada al Grupo de Servicios Administrativos.
- **Correo electrónico de quejas y reclamos:** Administrado por el Grupo de Servicios Administrativos, a través de un contratista.
- **Correo electrónico correspondencia.lira@enterritorio.gov.co:** atendido por el personal del operador postal designado por ENTerritorio S.A, bajo la supervisión del Grupo de Servicios Administrativos.
- **Formulario de radicación web de PQRDSF:** Administrado por el Grupo de Servicios Administrativos y la Oficina de Tecnologías de la Información.
- **Redes sociales:** Administradas por el Grupo de Comunicaciones.

Los canales se han mantenido y fortalecido durante las vigencias 2021, 2022, 2023, 2024 y lo corrido en el 2025. Cada vigencia el Grupo de Servicios Administrativos capacita a las personas encargadas de la atención de los canales de comunicación de la empresa, con temas referentes al servicio al ciudadano y lenguaje claro.

Cabe resaltar que, en la caracterización de usuarios publicada por la empresa en las vigencias 2022, 2023 Y 2024, se puede evidenciar el comportamiento del uso de cada uno de los canales dispuestos por la empresa.

6.10.3 Participación ciudadana

Vigencia 2022

Actualizamos el Manual del Servicio al Ciudadano incluyendo los siguientes aspectos:

- Recomendaciones para la atención de personas en situación de vulnerabilidad.
- Protocolo de atención y definiciones de grupos étnicos.
- Conceptos relevantes que se encuentran en la Política Nacional de Sexualidad, Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Se publicó en el portal web de ENTerritorio S.A. la carta de trato digno en Arahuaco.

Vigencia 2023

Se implementaron GIF en lenguaje de señas colombiano, en los títulos principales del portal Web de la Entidad.

Vigencia 2024

Participamos en mesas de trabajo sectoriales de relacionamientos con la ciudadanía y participación ciudadana programadas por el Ministerio de Hacienda.

Para el 2025 se debe involucrar de manera activa a los grupos misionales de la empresa, con el fin de consolidar la información obtenida al momento de relacionarse con la ciudadanía en los territorios y poderla incluir en nuestra caracterización de usuarios, para que sea instrumento de análisis e insumo en la toma de decisiones que tengan impacto para la ciudadanía.

6.10.4 Transparencia y acceso a la información pública

Teniendo en cuenta que la consolidación de la caracterización de la ciudadanía y grupos de interés que se publicó en el portal web de ENTerritorio S.A., la elaboró el grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional para las vigencias de 2022 y 2023, el grupo de Servicios Administrativos únicamente suministró información obtenida en las bases de datos de las PQRDSF referente a la participación de los diferentes grupos de interés, tipos de persona, segmentación por género de las personas naturales, uso de los canales por parte de los grupos de interés y ubicación geográfica²⁰.

Para la vigencia 2024, el grupo de Servicios Administrativos consolidó información y elaboró la caracterización de la ciudadanía y grupos de interés 2024²¹. Uno de los retos principales para el año 2025 es llevar el indicador de oportunidad en las respuestas por encima del 90% de cumplimiento. Para lograr el propósito es pertinente involucrar a los grupos responsables de la gestión de las PQRDSF, para que realicen sus propios reportes de riesgos operacionales por incumplimiento en los términos de respuesta previstos en la ley y que se encarguen de plantear su medicadas correctivas para evitar la repetición de los reportes.

6.11 Gestión del Talento Humano

Este proceso permite a la empresa planear, administrar y controlar el ciclo de vida laboral del Talento Humano y el fortalecimiento de sus competencias, en un ambiente propicio de bienestar, salud y seguridad que permita el desarrollo eficaz de las funciones de los colaboradores. Inicia con la identificación de necesidades a cubrir en el Plan Estratégico Institucional de Gestión del Talento Humano - GETH, y concluye con la evaluación y seguimiento a la ejecución de los planes y actividades establecidas.

6.11.1 Políticas del Talento Humano

El 29 de enero de 2024 se lleva a cabo la creación de la política de Talento Humano de acuerdo con lo establecido en la Parte I, Título I, Capítulo IV, de la Circular externa 008 de 2023 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Igualmente, el 30 de diciembre se realizó cambio menor masivo por ajuste de la imagen institucional y de la razón social debido a la transformación de la empresa en una sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, cuya razón social será Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A.

²⁰ Para las vigencias 2022, 2023 y 2024, se elaboraron y publicaron todos los informes trimestrales de la gestión de las PQRDSF, los cuales se encuentran disponibles en el siguiente enlace del portal web: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/informe-trimestral-sobre-acceso-a-la-informacion-quejas-y-reclamos>

²¹ Disponible en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/obligacion-de-reporte-de-informacion-financiera/caracterizacion-de-usuarios-ciudadanos-beneficiarios-y-grupos-de-interes>.

La política se ha venido cumpliendo a cabalidad, teniendo como complementarias las siguientes:

6.11.1.1 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

2022

El 4 de abril se realizó cambio debido a la migración de los documentos del Sistema Integrado de Gestión al nuevo Software GRC adquirido por la empresa, generando un nuevo código, versión y fecha. No se realizan modificaciones en el cuerpo del documento, únicamente se le asigna código a la Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, versión 03, con última vigencia 2020-09-21 a O-TH-01 versión 01.

2023

El 13 de marzo se realizó ajuste en la redacción de los ítems uno y tres de la política, con el fin de incluir compromisos explícitos citados en el decreto 1072 de 2015 e ISO 45001:2018. Adicionalmente, se incluye nuevo compromiso correspondiente a la participación y consulta de los trabajadores.

2024

El 5 de noviembre se llevó a cabo actualización de la política SST, donde se modifica “funcionarios y contratistas” por colaboradores y párrafo. Asimismo, se incluyen los incidentes dentro del ítem 6 y la inclusión de lineamiento específico a la mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Adicionalmente, se realiza ajuste de la imagen institucional y la razón social debido a la transformación de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial, mediante Decreto 1962 de 2023, en una sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, cuya razón social será Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. Finalmente se estructura la política en Objetivo, Lineamientos y Alcance.

Durante el periodo del presente informe se cumplieron con todas las reuniones del COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo), el cual debe reunirse una vez al mes, como mínimo, para hacer seguimiento a la implementación de la política.

6.11.1.2 Política de la prevención consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas

2022

El 4 de abril se realizó cambio debido a la migración de los documentos del Sistema Integrado de Gestión al nuevo Software GRC adquirido por la empresa, generando un nuevo código, versión y fecha. No se realizan modificaciones en el cuerpo del documento, únicamente se le asigna código a la Política de la prevención consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas, versión 03, con última vigencia 2020-09-21 a O-TH-02 versión 01.

2023

El 26 de septiembre se realizó 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.

2024

El 5 de noviembre se adiciona título al contenido principal de la política, se estructura la política en Objetivo, Lineamientos y Alcance. Igualmente, se incluyen los derivados del tabaco y se especifica la promoción en la participación del personal en campañas y sensibilizaciones en los ítems dos y cuatro de la política. Finalmente, se ajusta la imagen institucional y la razón social debido a la transformación de la empresa.

6.11.1.3 Política de Desconexión Laboral

Dando cumplimiento a las actualizaciones normativas y requerimientos del DAFP, el 30 de agosto de 2024 se lleva a cabo la creación de la Política de Desconexión Laboral, en cumplimiento al artículo 5 de la Ley 2191 de 2022 del Ministerio del Trabajo, por medio de la cual se regula la desconexión laboral.

6.11.1.4 Política de Acoso Laboral

El 30 de agosto de 2024 se crea la Política de Acoso Laboral para ENTerritorio S.A., en cumplimiento a lo establecido en la Ley 1010 del 2006 y artículo 14 de la Resolución 2646 de 2008. Esta política debe ser divulgada y en caso de requerirse, actualizada acorde con los cambios en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), la cual deberá ser aprobada y firmada por la Presidencia de la sociedad.

6.11.1.5 Guía para la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en su género y/o discriminación por razón de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual o discapacidad o demás razones de discriminación en el ámbito laboral y contractual del sector público.

2023

El 7 de julio se crea la presente Guía, con el fin de dar cumplimiento con lo estipulado en la Directiva Presidencial 01 de 2023, así como la Circular Conjunta 001 de 2023, expedida por la Vicepresidencia de la República, referente al Protocolo para la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en género y/o discriminación por razón de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual o discapacidad, y demás razones de discriminación en el ámbito laboral y contractual del sector público, y la participación efectiva de la mujer en las diferentes actividades de la organización.

Por lo anterior, se implementan actividades direccionadas a promover esta información y dirigirla a todos los colaboradores de la empresa a través de correos electrónicos, además de realizar charlas y capacitaciones que generen impacto y concientización de la prevención de la violencia hacia la mujer. Las estrategias incluyen video de difusión, piezas de comunicación, charla de concientización, entre otras.

2024

El 20 de diciembre se realiza cambio menor masivo por ajuste de la imagen institucional y de la razón social debido a la transformación de la empresa. Y se continúa con la divulgación de la Guía.

6.11.2 Planta de Personal

Planta de Empleados Públicos y Trabajadores Oficiales

Mediante los Decretos 496 de 2019 y 2406 de 2019, se modificó la planta de personal de ENTerritorio, estableciendo:

Tabla 26. Planta de personal empleados públicos de ENTerritorio S.A.

No. De Cargos	Dependencia y Denominación del Empleo	Código	Grado
GERENCIA GENERAL			
1 (uno)	Gerente General de Entidad Descentralizada	0015	25
1 (uno)	Asesor	1020	17 [1]
1 (uno)	Asesor	1020	6
PLANTA GLOBAL			
5 (cinco)	Subgerente General de Entidad Descentralizada	0040	23
1 (uno)	Jefe de Oficina Asesora Jurídica	1045	16

“(…) ARTÍCULO 2. Planta de personal. Las funciones propias de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio serán cumplidas por la planta de personal de empleados públicos que a continuación se establece:

[1] Modificado por Decreto 2406 de 2019

ARTÍCULO 3. Planta de personal de trabajadores oficiales. El número de trabajadores oficiales al servicio de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio es de sesenta y dos (62) trabajadores. (….)”

Conforme con el ibídem, la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio ahora Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. – ENTerritorio S.A., ha distribuido la planta de personal de trabajadores oficiales de la siguiente manera:

Tabla 27. Planta de personal trabajadores oficiales de ENTerritorio S.A.

Denominación	No. CARGOS
Nivel Directivo	
Gerente de Unidad	Dieciocho (18)
Nivel Profesional	
Gerente Máster	Cinco (5)
Gerente Sénior	Siete (6)
Profesional Júnior 1	Seis (6)
Profesional Júnior 2	Diez (10)
Nivel Técnico	
Técnico Administrativo 1	Dos (2)
Técnico Administrativo 2	Seis (6)
Técnico Administrativo 3	Dos (2)
Técnico Administrativo 4	Cuatro (4)
Nivel Asistencial	
Ayudante de Oficina 1	Uno (1)
Ayudante de Oficina	Dos (2)
TOTAL DE CARGOS	Sesenta y dos (62)

El Decreto 1962 de 2023, estableció a la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial en una sociedad por acciones, del tipo de las anónimas, cuya razón social será Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A., la cual formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, sociedad de economía mixta vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de la Rama Ejecutiva del orden nacional.

Pasantes SENA

De acuerdo con la cuota asignada a ENTerritorio hoy ENTerritorio S.A. por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la empresa debe mantener la contratación de (4) pasantes SENA, esto en concordancia con el Decreto 1334 de 2018, que modificó el Decreto 1072 de 2015. Este decreto entró en vigor el 1 de diciembre de 2018.

La planta de personal a la fecha se encuentra en el siguiente estado:

Tabla 28. Distribución planta de personal, febrero de 2025.

Tipo de empleado	Cantidad
Trabajadores Oficiales	56
Empleados Públicos	9
Vacantes	6
Totales	71

Las (6) seis vacantes equivalen a los cargos de (3) tres gerentes séniores y (3) tres profesionales júniores 2.

RETOS:

Teniendo en cuenta que el artículo 1° del Acuerdo No. 112 del 10 de agosto del 2012, expedido por la Junta Directiva de FONADE, estableció la denominación de los cargos de los trabajadores oficiales de la empresa así:

Tabla 29. Distribución de cargos de trabajadores oficiales, acuerdo de junta N° 112 de 2012

Denominación	No. CARGOS
Nivel Directivo	
Gerente de Unidad	Dieciocho (18)
Nivel Profesional	
Gerente Máster	Cinco (5)
Gerente Sénior	Siete (7)
Profesional Junior 1	Seis (6)
Profesional Junior 2	Diez (10)
Nivel Técnico	
Técnico Administrativo 1	Dos (2)
Técnico Administrativo 2	Seis (6)
Técnico Administrativo 3	Dos (2)
Técnico Administrativo 4	Cuatro (4)
Nivel Asistencial	
Ayudante de Oficina 1	Uno (1)
Ayudante de Oficina	Dos (2)
TOTAL DE CARGOS	Sesenta y tres (63)

Se debe actualizar dicho acuerdo toda vez que el artículo 3 del Decreto 496 de 2019 “*Por el cual se modifica la planta de personal de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial ENTerritorio*”, el número de trabajadores oficiales al servicio de la empresa fue definido en sesenta y dos (62) trabajadores. Este decreto se ha venido cumpliendo a cabalidad, no obstante, en el marco del cambio a sociedad por acciones es pertinente realizar dicha actualización.

6.11.3 Gastos de nómina

Para noviembre del 2021, la gerente general (ahora presidente) de la empresa, quien ingresó el 29 de noviembre del 2021, recibió la planta personal con las siguientes características:

Tabla 30. Distribución planta de personal noviembre de 2021.

Tipo de empleado	Cantidad
Trabajadores Oficiales	63
Empleados Públicos	8
Vacantes	1
Totales	72

El cargo vacante correspondía al cargo de subgerente de la Subgerencia de Operaciones, misma vacancia se cubrió el 20 de diciembre de 2021. Los gastos de planta de personal generados en la nómina de diciembre del 2021 correspondían a **\$942.050.183**. Es importante aclarar que la prima de Navidad se pagó en la nómina de noviembre 2021 en concordancia con el Decreto 1458 de la misma vigencia. Ahora bien, con lo que respecta a la cuota de aprendices SENA, se informa que se recibió con la totalidad de la cuota de 4 aprendices.

Vigencia 2022:

Para el caso de los rubros afectados desde el proceso de la nómina se tiene la siguiente distribución:

Tabla 31. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2022.

VIGENCIA 2022	
Rubros Nómina, Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales	\$ 14.865.751.507
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Hijos Funcionarios	\$ 98.413.101
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Funcionarios	\$ 109.800.000
Rubro Contratación Aprendices Sena	51.834.592
TOTAL	\$ 15.125.799.200

Tabla 32. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal.

	\$ 15.125.799.200
Ejecución mensual	
Enero	1.343.985.689
Febrero	979.983.665
Marzo	930.095.611
Abril	996.426.208
Mayo	1.012.838.294
Junio	1.011.832.884
Julio	1.455.409.812
Agosto	1.011.655.092
Septiembre	925.212.016
Octubre	1.038.548.959
Noviembre	984.569.780
Diciembre	1.669.411.004

Para el cumplimiento de la cuota SENA, para la vigencia 2022 se mantuvo el cumplimiento con la vinculación de 8 practicantes.

Vigencia 2023:

Los rubros afectados desde el proceso de la nómina fueron:

Tabla 33. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2023.

VIGENCIA 2023	
Rubros Nómina, Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales	\$15.704.455.978
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Hijos Funcionarios	\$114.600.000
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Funcionarios	\$60.000.000
Rubro Contratación Aprendices Sena	\$ 65.100.700
TOTAL	\$ 15.944.156.678

Tabla 34. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2023.

	\$ 15.944.156.678
Ejecución mensual	
Enero	1.090.162.494
Febrero	1.037.472.621
Marzo	1.144.889.357
Abril	950.312.591
Mayo	1.962.587.257
Junio	1.361.504.000
Julio	1.389.255.677
Agosto	1.009.734.113
Septiembre	1.207.180.774
Octubre	941.866.780
Noviembre	1.079.785.180
Diciembre	1.731.227.767

Para el cumplimiento de la cuota SENA, para la vigencia 2023 se mantuvo el cumplimiento con la vinculación de 7 practicantes.

Vigencia 2024:

Para la vigencia, la afectación de los rubros presupuestales desde el proceso de la nómina fue:

Tabla 35. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2024.

VIGENCIA 2024	
Rubros Nómina, Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales	\$16.317.766.181
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Hijos Funcionarios	\$132.009.600
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Funcionarios	\$108.074.000
Rubro Contratación Aprendices Sena	\$69.853.000
TOTAL	\$ 16.627.702.781

Tabla 36. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2024.

Ejecución mensual	
\$ 16.627.702.781	
Enero	1.072.308.816
Febrero	1.014.796.622
Marzo	1.066.090.478
Abril	1.060.695.770
Mayo	1.092.721.765
Junio	1.262.180.990
Julio	1.600.956.027
Agosto	1.087.620.560
Septiembre	1.161.815.396
Octubre	1.191.375.466
Noviembre	1.136.955.952
Diciembre	1.727.871.785

Para el cumplimiento de la cuota SENA, para la vigencia 2024 se mantuvo el cumplimiento con 5 vinculaciones de practicantes.

Vigencia 2025

Para la vigencia, los rubros afectados desde el proceso de la nómina se tiene la siguiente distribución:

Tabla 37. Distribución por rubros gastos asociados a la nómina vigencia 2025.

VIGENCIA 2025	
Rubros Nómina, Prestaciones Sociales, Seguridad Social y Parafiscales	\$17.898.041.422
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Hijos Funcionarios	\$162.611.670
Rubro Beneficio Pacto Colectivo Educativo Funcionarios	\$102.547.900
Rubro Contratación Aprendices Sena	\$79.475.460
TOTAL	\$ 18.242.676.452

A la fecha se ha ejecutado únicamente la nómina de enero y febrero de 2025, así:

Tabla 38. Proyección Presupuestal – Gasto de Personal 2025.

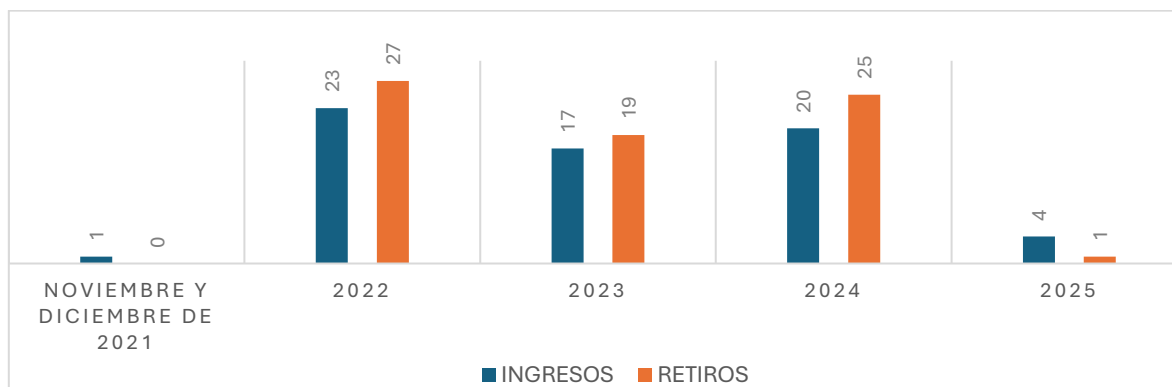
Ejecución mensual	
Enero	1.091.570.176
Febrero	1.173.606.100

Para el cumplimiento de la cuota SENA, para la vigencia 2025 realizó la vinculación de 6 practicantes.

6.11.4 Ingreso y Retiro de Personal

Durante el periodo de gestión, se dio cumplimiento a la metodología de ingreso y retiro de personal, establecida en el procedimiento P-TH-03, “Ingreso y Retiro de Personal”. A continuación, se presenta el resumen de ingresos y retiros del personal en el periodo del informe:

Imagen 14. Estadísticas de ingreso y retiro de personal.



6.11.5 Gestión Disciplinaria

ENTerritorio S.A. cuenta con una metodología acorde con los lineamientos y directrices de la Ley Disciplinaria, a efectos de garantizar el cumplimiento de los principios de la función administrativa – materia administrativa sancionatoria, en el trámite de los diferentes procesos disciplinarios adelantados por la empresa, a través de las áreas encargadas de las fases de instrucción y juzgamiento, esta última, compuesta por una doble instancia. El desarrollo del proceso de gestión disciplinaria en ENTerritorio propende por el respeto de la dignidad humana, encuadrada por la Ley 1952 de 2019, como principio rector de la actuación disciplinaria.

Desde la creación del Grupo de Control Interno Disciplinario en el 2018, con corte a inicios del 2022, se gestionaron 123 procesos, así:

Tabla 39. Estados de los procesos disciplinarios 2018 a inicio del 2022²².

ESTADO	No. DE PROCESOS
Queja	8
Indagación Preliminar	68
Investigación Disciplinaria	36
Cierre de I.D.	6
Pliego de cargos	2
Traslado para alegatos de conclusión	2
Fallo de Primera Instancia	1
Total:	123

²² Estadísticas antes de la separación funcional de las etapas de instrucción y de juzgamiento.

Para la vigencia 2022, logramos la expedición del procedimiento PTH-11, como una sencilla guía para consulta y aplicación en el curso de las diferentes etapas del proceso disciplinario. Esto se dio en el marco de la entrada en vigencia de la Ley 1952 de 2019 – Código General Disciplinario, modificada por la Ley 2094 de 2021 y normas adicionales y/o concordantes. También, se establecieron indicadores de gestión, con el fin de lograr el trámite adecuado de los procesos disciplinarios, mejorando los resultados de atención a las diferentes etapas procesales y evitando a toda costa la ocurrencia de los fenómenos de caducidad y prescripción. Los indicadores reflejan las gestiones operativas que garantizan el desarrollo adecuado de los procesos y son:

1. Objetivo de gestión: digitalizar y subir al OneDrive todos los procesos disciplinarios vigentes que se encuentren en el Grupo de Control Interno Disciplinario.
 - **Fórmula:** Total de procesos vigentes/Total de procesos digitalizados.
 - **Indicador:** Digitalización del 25% mensual, hasta completar a diciembre de 2022 el 100%.
2. Objetivo de gestión: garantizar el impulso procesal en las diferentes actuaciones legales que deban adelantarse dentro de los procesos disciplinarios que se tramitan en grupo de Control Interno Disciplinario, con el propósito de cumplir con las etapas procesales, debiéndose incrementar en un 20% la gestión mensual comparada con el promedio histórico (15 actuaciones mensuales).
 - **Fórmula:** Total actuaciones promedio mensual primer semestre 2022 / Total actuaciones mensuales realizadas segundo semestre 2022.
 - **Indicador:** Actuaciones procesales mensuales segundo semestre del 2022.
3. Objetivo de la gestión: evitar la prescripción y/o caducidad de los procesos disciplinarios que se adelantan en la Gerencia de CID.
 - **Fórmula:** La cantidad de procesos caducos y/o prescritos / la cantidad de procesos.
 - **Indicador:** Rangos de medición 90% (Dado que el Grupo de Control Interno cuenta con procesos de vigencias anteriores).

También, para la vigencia 2023, apoyamos la proyección y revisión del Decreto 1798 del 30 de octubre del 2023 expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que modifica la estructura de la empresa, haciendo concordante el proceso disciplinario con lo establecido por el artículo 12 de la Ley 1952 de 2019, modificado por el artículo 3 de la Ley 2094 de 2021. En este sentido, internamente modificamos la estructura de los grupos de trabajo por medio de la resolución 137 de 2023, donde se le asigna a el Grupo de Control Interno Disciplinario la fase de instrucción y a la

Oficina Asesora Jurídica la fase de juzgamiento, tomando como base la circular N°100-002 del 2022 del DAFP²³.

Ahora bien, en el mes abril del 2024 se plantearon algunas modificaciones en los indicadores que reflejan el proceso, con el fin de evidenciar la condición actual de los procesos disciplinarios. Los ajustes documentos ajustados fueron:

SIG-TH-268 Caducidad y prescripción de los procesos disciplinarios: Se solicitó eliminar el indicador SIG-TH-268 Caducidad de los procesos disciplinarios. Lo anterior, de acuerdo con la Ley 2094 de 2021 que reforma la Ley 1952 de 2019 y que mediante su artículo séptimo elimina la caducidad de la acción disciplinaria a partir del año 2024.

SIG-TH-269-Indicador procesos disciplinarios: Se solicitó modificar el indicador SIG-TH-269-Indicador procesos disciplinarios, en cuanto a la “Unidad de medida”, toda vez que no van a ser medibles por un número específico de autos elaborados como se venía haciendo, sino por la fijación y cumplimiento de metas que se hace a través del acta F-DO-06 interna mensual del Grupo y soportado también con el cuadro de firma de decisiones.

Finalizando la vigencia 2024, se crearon 3 matrices adicionales de seguimiento a las solicitudes probatorias y notificaciones de los expedientes disciplinarios, con el fin de generar mejor gestión de estos. Igualmente, se realizó la actualización de la matriz de indicadores de gestión del Grupo de CID, incluyendo las recomendaciones establecidas por la Asesoría de Control Interno en el Informe final de Auditoría a la función disciplinaria en la vigencia 2024, con el fin de dar mejor cumplimiento a los tiempos de cada etapa procesal de la acción disciplinaria.

Como parte del seguimiento que se realiza a la gestión, mensualmente se documentaron informes estadísticos, cuyo fin era reflejar las gestiones realizadas por el Grupo de Trabajo de Control Interno Disciplinario. Igualmente, de manera mensual se realizan mensas de trabajo con el equipo de abogados, con el fin de socializar y delegar los expedientes disciplinarios que serán tramitados. En general, el resumen de la gestión disciplinaria en el periodo del presente informe es:

Tabla 40. Resumen de la gestión disciplinaria 2022-2025²⁴.

ESTADO	2022	2023	2024	2025
Queja	11	14	28	16
Indagación Preliminar	80	84	62	70
Investigación Disciplinaria	52	11	26	24
Total:	143	109	116	110

²³ En la cual se establecen lineamientos organizacionales para la adecuación de las unidades u oficinas de instrucción y juzgamiento de control disciplinario interno en las empresas públicas.

²⁴ Estadísticas desde la separación funcional de las etapas de instrucción y de juzgamiento. El indicador es de carácter acumulativo, es decir, hay procesos que pasan de una vigencia a la otra.

Para el 2025, se espera:

- ✓ La disminución de procesos disciplinarios en la etapa de Queja e Indagación Previa.
- ✓ Continuar con la formulación de pliegos de cargos de instrucción y remisión a la etapa de juzgamiento.
- ✓ Continuar con la digitalización y acceso a los expedientes disciplinarios actualizados en formato digital.
- ✓ La actualización completa e íntegra de la matriz de procesos activos del Grupo de CID.
- ✓ El incremento de autos expedidos mensualmente.

6.11.5 Formulación y ejecución del Programa de bienestar e incentivos

Vigencia 2021

Iniciando el mes de noviembre 2021, de 92 actividades de bienestar e incentivos programadas se habían ejecutado 87, quedando pendientes 5 para realizar en el transcurso del mes de diciembre; con corte a 31 de diciembre 2021 se completaron las 92 actividades, dando un cumplimiento del 100%. Los proveedores como Caja de Compensación Familiar Compensar, AON, NEO CONSULTORES Y ARL POSITIVA apoyaron la mayoría de las actividades lúdicas y culturales con un presupuesto asignado por la empresa de **CINCUENTA Y SIETE MILLONES DE PESOS M/CTE (\$57.000.000)** y **DIECISÉIS MILLONES CIENTO CUATRO MIL PESOS M/CTE (\$16.104.000)** para la encuesta e intervención de clima y cultura organizacional. Esta encuesta fue relevante, ya que tuvo una participación del 80.8% por parte de los colaboradores de la empresa y además los resultados permitieron crear un plan de intervención dirigido a todos los grupos de trabajo con temáticas relacionadas con el liderazgo transformador y la comunicación asertiva.

Lo anterior permitió que los indicadores reportados cada trimestre en esta vigencia 2021 evidenciaran un cumplimiento satisfactorio, ya que todas las actividades programadas se realizaron y el nivel de participación por parte de funcionarios y colaboradores estuvo alto. Los procesos desarrollados estuvieron a cargo de la aplicación de la encuesta de medición de competencias y clima y cultura organizacional dirigido a todos los colaboradores de la empresa (profesionales y contratistas), dando como resultado los siguientes documentos:

- ✓ Informes de resultados
- ✓ Encuestas de clima y cultura organizacional
- ✓ Informe de medición de competencias

Estos sirvieron como insumos de información para estrategias de intervención dirigidas a los diferentes equipos de trabajo. Durante esta vigencia no se presentaron cambios relevantes.

Vigencia 2022

Durante la vigencia 2022, en el cronograma del sistema de estímulos y bienestar se contemplaron 108, actividades de las cuales se ejecutaron 104 con un porcentaje de cumplimiento del 97.9 %. La Caja de Compensación Familiar Compensar apoyó todas las actividades lúdicas, deportivas y culturales con un presupuesto asignado por la empresa de **NOVENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS TREINTA Y OCHO MIL QUINIENTOS PESOS M/CTE (\$95.838.500)**. El fortalecimiento en cultura y clima organizacional tuvo alta relevancia en las actividades planteadas teniendo en cuenta encuestas de bienestar e indicadores de satisfacción por parte de los empleados públicos y trabajadores oficiales.

A continuación, relacionamos las actividades que tuvieron alto impacto y participación por parte de los colaboradores de ENTerritorio S.A.:

- Lanzamiento Programa de Bienestar e Incentivos 2022
- Celebración Día del Género
- Celebración aniversario ENTerritorio
- Actividades Código de Integridad
- Actividad desvinculación asistida (prepensionados)
- Intervención en clima y cultura organizacional – Todos los grupos de trabajo
- Taller de artesanías
- Celebración Día de la Familia
- Torneo de bolos
- Actividad Halloween infantil
- Actividad Halloween colaboradores de ENTerritorio
- Invitación y apertura Novenas de Navidad
- Actividad cierre de gestión 2022

Con base en lo anterior, los indicadores reportados cada trimestre en esta vigencia 2022 evidencian un cumplimiento satisfactorio, ya que todas las actividades programadas se realizaron y el nivel de participación por parte de funcionarios y colaboradores estuvo alto. La intervención en medición de competencias y clima y cultura organizacional dirigido a todos los colaboradores de la empresa (profesionales y contratistas) permitió generar cohesión y buen punto de comunicación al interior de los equipos, al igual que los talleres de liderazgo asertivo, dirigido a gerentes de unidad, gerentes máster y profesionales de la planta de personal de la empresa.

Estas actividades generaron informes de resultados de las intervenciones de clima y cultura organizacional y medición de competencias, que permitieron conocer las necesidades de cada grupo de trabajo afianzando relaciones corporativas, mejorando la comunicación e integración de los colaboradores de cada equipo de trabajo.

Vigencia 2023

Durante la vigencia 2023, en el cronograma del Sistema de Estímulos y Bienestar se contemplaron 99 actividades, de las cuales se ejecutaron 105, con un porcentaje de cumplimiento del 100 %. Las Cajas de Compensación Familiar (Compensar - primer semestre y Cafam - segundo semestre) apoyaron todas las actividades lúdicas, deportivas y culturales con un presupuesto asignado por la empresa de **DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS M/CTE (\$200.000.000)**. El fortalecimiento en cultura y clima organizacional tuvo alta relevancia en las actividades planteadas, teniendo en cuenta las sesiones de intervención presencial dirigidas a todos los grupos de trabajo, a través de actividades lúdicas y vivenciales para tratar temas sugeridos por los resultados de las encuestas (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo).

A continuación, relacionamos las actividades que tuvieron alto impacto y participación por parte de los colaboradores de ENTerritorio S.A.:

- Lanzamiento Programa de Bienestar e incentivos 2023
- Celebración Día del Género
- Celebración aniversario ENTerritorio S.A.
- Ceremonias y eucaristías (Día de la Madre, Día de la Mujer, Día de Velitas)
- Actividades de difusión Código de Integridad
- Actividad desvinculación asistida (prepensionados)
- Intervención en clima y cultura organizacional – Todos los grupos de trabajo
- Taller de artesanías
- Intervención para líderes
- Celebración Día de la Familia
- Torneo de fútbol 5
- Actividad Halloween infantil
- Invitación y apertura Novenas de Navidad
- Actividad desayuno cierre de gestión 2023
- Celebración de quinquenios

Con base en lo anterior, los indicadores reportados cada trimestre en esta vigencia 2023 evidenciaron un cumplimiento satisfactorio, ya que todas las actividades programadas se realizaron y el nivel de participación por parte de funcionarios y colaboradores estuvo alto. Para esta vigencia, en el primer semestre se aplican encuestas en lo que respecta a la medición de clima y cultura organizacional y medición de competencias, actualizando los insumos de resultados, para así crear nueva estrategia de intervención focalizando de manera asertiva los componentes a intervenir, dirigido a los diferentes grupos de trabajo. En el segundo semestre se realizan capacitaciones intervenidas presenciales dirigidas a los diferentes grupos de trabajo.

Las anteriores actividades permiten focalizar informes de resultados de las encuestas de clima y cultura organizacional, informes de intervenciones de clima y

cultura organizacional y medición de competencias, que permitieron conocer las interacciones de cada grupo de trabajo. También es importante mencionar que en esta vigencia se crearon nuevos documentos que permiten y respaldan las actividades de bienestar y calidad de vida laboral.

- ✓ Manual de Ética – M-TH-02
- ✓ Manual de prevención violencia contra la mujer G-TH-04 - Guía para la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en su género y/o discriminación por razón de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual o discapacidad o demás razones de discriminación en el ámbito laboral y contractual del sector público.

Se realiza cambio de caja de compensación familiar de Compensar a Cafam, y a su vez se firma contrato de bienestar e incentivos con la misma caja para acogernos a los descuentos en los servicios prestados, teniendo en cuenta que sería un beneficio para los funcionarios, ya que a partir de la fecha podrían acceder a mejores precios, ofertas, entre otros, dentro del portafolio de servicios de la caja de compensación.

Vigencia 2024

Durante la vigencia 2024, en el cronograma del Sistema de Estímulos y Bienestar se contemplaron 68 actividades, de las cuales se ejecutaron en su totalidad, con un porcentaje de cumplimiento del 100%. La Caja de Compensación Familiar Cafam apoyó todas las actividades lúdicas, deportivas y culturales, con un presupuesto asignado por la empresa de **CIENTO TREINTA Y NUEVE MILLONES DOSCIENTOS SESENTA Y NUEVE MIL SESENTA Y CUATRO PESOS M/CTE (\$139.269.064)**. El fortalecimiento en cultura y clima organizacional tuvo alta relevancia en las actividades planteadas, teniendo en cuenta las sesiones de intervención presencial dirigidas a todos los grupos de trabajo a través de actividades lúdicas y vivenciales para tratar temas sugeridos por los resultados de las encuestas (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo).

A continuación, relacionamos las actividades que tuvieron alto impacto y participación por parte de los colaboradores de ENTerritorio S.A.:

- Feria de emprendimiento, celebración días especiales (tarjetas de cumpleaños, conmemoraciones)
- Actividad de teatro
- Ceremonias religiosas (respetando la libertad de culto)
- Intervención en clima y cultura organizacional 2024
- Celebración Día de la Familia
- Feria de emprendimiento
- Celebración Halloween niños
- Celebración concurso Halloween colaboradores ENTerritorio S.A
- Actividad desvinculación asistida
- Talleres de liderazgo
- Torneo relámpago minitejo

- Intervención en clima y cultura organizacional
- Conmemoración quinquenios
- Taller de artesanías y manualidades
- Actividad Navidad (concurso de Navidad por el mundo)
- Actividad cierre de gestión 2024

Los indicadores reportados cada trimestre en esta vigencia 2024 evidenciaron un cumplimiento satisfactorio, ya que todas las actividades programadas se realizaron y el nivel de participación por parte de funcionarios y colaboradores estuvo alta. En esta vigencia se focalizó con relevancia el proceso de intervención a grupos de trabajo, teniendo en cuenta insumos de encuestas, aplicaciones de mediciones, gestión del cambio y planeación estratégica, concentrando de manera presencial a líderes y en otros espacios a colaboradores para fortalecer el clima organizacional y el sentido de pertenencia, trabajando los componentes recomendados (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo). Las anteriores actividades generaron informes de resultados de las encuestas de clima y cultura organizacional, medición de competencias y planes de acción.

Vigencia 2025

Para el inicio de la vigencia 2025, en el mes de enero, se aprueba en el Comité Institucional de Desempeño el Programa de Bienestar e Incentivos que contiene 60 actividades que cubren los componentes de arte y cultura, deportivo, recreativo, ambiente laboral, entre otros. Con corte al mes de marzo, se ha cumplido con el programa y la realización de actividades propuestas en los dos primeros meses (enero y febrero de 2025).

La idea es continuar dando cumplimiento al Programa de Bienestar e Incentivos a cabalidad, además de impactar de manera presencial a los colaboradores con visitas a sus puestos de trabajo, generando un ambiente laboral motivado y sentido de pertenencia a la empresa. Además, fortalecer el clima organizacional con intervenciones y talleres que promuevan una adecuada comunicación y trabajo en equipo al interior de los diferentes grupos de trabajo.

Se tiene como plan crear espacios nuevos con apoyo de proveedores externos que otorguen beneficios a todos los colaboradores de ENTerritorio S.A., así como mejorar la atención y servicio por parte del Grupo de Gestión del Talento Humano, satisfaciendo las necesidades de nuestros colaboradores, y reforzar las inducciones y reinducciones dirigidas a los colaboradores, con el fin de que tengan impacto y adecuada percepción de la información, con objetivos precisos como:

- Tener un adecuado acompañamiento en las etapas de permanencia de los funcionarios en la empresa (ingreso, permanencia y retiro).
- Fortalecer el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores a la empresa a través de actividades de contacto e integración.
- Continuar vigilantes con el bienestar general de los colaboradores de manera integral (puestos de trabajo, riesgo psicosocial y bienestar en general).

- Innovar con el tipo de actividades lúdicas e interactivas, para que los colaboradores tengan espacios de manejo de estrés, carga laboral y calidad de vida corporativa.

6.11.6 Plan de Capacitaciones

Dentro de este plan se manejan las jornadas de inducción, con el propósito de preparar a las personas que recién se vinculaban a la empresa con contrato de prestación de servicios, dándoles a conocer la estructura organizacional de ENTerritorio S.A. y sus diferentes procesos internos. Lo anterior, teniendo en cuenta que todos los colaboradores, independiente de su tipo de vinculación, deben recibir una inducción básica para la realización de sus obligaciones contractuales.

Estas sesiones se han realizado de manera virtual, y los temas que se han abordado han estado relacionados con:

- La presentación de la estructura organizacional de ENTerritorio S.A. mencionando cada una de las subgerencias y las asesorías de la Presidencia, la misión, visión, objetivos y política de calidad.
- Aspectos generales del funcionamiento de la empresa, a saber, procesos de contratación, seguridad de la información, sistema de archivo digital ORFEO/LIRA, Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, aspectos de control disciplinario, lineamientos para la supervisión de proyectos, lineamientos generales para la dirección de proyectos, direccionamiento estratégico, entre otros.

Adicionalmente, se actualizaron y realizaron 4 capacitaciones dirigidas a servidores y contratistas a través de aplicativo E-LEARNING de la página web de ENTerritorio S.A.:

- Sistema de Administración del Riesgo y Lavado de Activos SARLAFT.
- Sistema de Riesgo SARO
- Curso de Inducción Control Interno
- Curso de inducción y reinducción en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Vigencia 2022: Se ejecutó el Plan Institucional de Capacitación (PIC), con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de los servidores de ENTerritorio S.A., fomentando un adecuado y eficiente cumplimiento de las funciones para el logro de los objetivos institucionales. Durante esta vigencia, el proceso se recibió de una manera muy satisfactoria, logrando el alcance del objetivo y logrando así un cumplimiento del 100%.

Vigencia 2023: Se ejecutó el Plan Institucional de Capacitación (PIC), con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de los servidores de ENTerritorio S.A., fomentando un adecuado y eficiente cumplimiento de las funciones para el logro de los objetivos institucionales. Por su parte, la ejecución del Plan de Capacitación de la vigencia 2023 sumó un total de 161 tareas, de las cuales 13 actividades fueron eliminadas ante el Comité Institucional y de

Desempeño, por lo que se desarrollaron 148 actividades de manera virtual y presencial.

Vigencia 2024: Se ejecutó el Plan Institucional de Capacitación (PIC), con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de los servidores de ENTerritorio S.A., fomentando un adecuado y eficiente cumplimiento de las funciones para el logro de los objetivos institucionales. Por su parte, la ejecución del Plan de Capacitación de la vigencia 2024 suma 144 tareas. Con corte a diciembre, se desarrollaron todas actividades de manera virtual y presencial, dando cumplimiento del 100%. Para el Plan Institucional de Capacitación de la vigencia 2024, se destinó un presupuesto de 129 millones, al 31 de diciembre se cerró con un avance en el desarrollo de las actividades del 100%.

Vigencia 2025: Para la vigencia actual, se realizó la planeación y/o programación del Plan Institucional de Capacitación (PIC), con el fin de desarrollar y fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos de los servidores de ENTerritorio S.A., fomentando un adecuado y eficiente cumplimiento de las funciones para el logro de los objetivos institucionales. El presupuesto de capacitación asignado para la vigencia 2025 es por valor de \$102.000.000 (ciento dos millones de pesos m/c). Este presupuesto apunta a mejorar las competencias, técnicas profesionales y comportamentales de nuestros colaboradores. Fortaleciendo, así las capacidades del Talento humano y por ende la productividad de nuestra empresa a nivel integral.

Los temas más relevantes dentro del plan de capacitación están direccionados a:

1. Temas financieros y contables
2. Temas de Sarlaft y Antisoborno
3. Temas de actualización Jurídica y contratación
4. Temas de actualización en informática e inteligencia artificial en el sector Público
5. Temas de Riesgos y Prevención
6. Planeación, gerencia y evaluación de proyectos
7. Temas en fortalecimiento de competencias y liderazgo
8. Temas Junta Directiva

Capacitaciones más relevantes:

1. 23° Congreso de Riesgos de ASOBANCARIA.
2. Diplomado en Gestión de Riesgos Financieros (Sarl - Sarc- Sarm) y Riegos no Financieros (Sarlaft - Saro).
3. Capacitar sobre Contratación Estatal.
4. Capacitar sobre Mercado de Valores.
5. Capacitar sobre Actualización ISO 27001: 2022
6. Capacitar sobre Redacción de Informes de Auditoría.
7. Capacitar sobre Derecho Comercial y Societario
8. Realizar Capacitación sobre Innovación Basada en la Experiencia y TIC.

6.11.6.1 Inducción y Reinducción

Para esta actividad se realizaron jornadas llamadas Charlas al nuevo colaborador. El propósito de estas jornadas se concentra en preparar a las personas que se vinculan a la empresa, dándoles a conocer la estructura organizacional de ENTerritorio S.A. y sus diferentes procesos internos. Lo anterior, teniendo en cuenta que todos los colaboradores independientes de su tipo de vinculación deben recibir una inducción básica para la realización de sus obligaciones.

Estas sesiones se realizan de manera virtual en los meses de abril y julio, durante una semana, y los temas que se abordan están relacionados con: la presentación de la estructura organizacional de ENTerritorio S.A. y los aspectos generales del funcionamiento de la empresa.

- Comunicaciones de la empresa
- Direccionamiento Estratégico
- Generalidades de ENTerritorio S.A.
- Conflicto de Interés
- Gestión Comercial
- Gestión Documental
- Sistema de Gestión Antisoborno – SGA
- Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo
- Sistema Integrado de Gestión (SIG)
- Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT
- Sistema de Gestión Ambiental (SGA)
- Generalidades de tema de tecnologías de la información - TI Herramientas y Sistemas de Información

Durante cada vigencia el proceso se recibió de manera muy satisfactoria, logrando el alcance del objetivo y logrando así un cumplimiento del 100%.

6.11.6.2 Gestor de Capacitación E-Learning

En 2017, el Grupo de Gestión de Talento Humano, como estrategia para mejorar los procesos de capacitación, implementó una herramienta de enseñanza virtual denominada E-Learning- FONADE. A finales de 2018, la aplicación solo contaba con un curso permanente implementado y su uso no era recurrente a pesar de las necesidades de capacitación y socialización de temáticas internas en la organización. Posteriormente, en 2019 se dio un impulso importante al desarrollo y uso de esta herramienta principalmente en lo relacionado con las exigencias de capacitación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Durante la vigencia 2022 a 2024, se dio un mayor y mejor uso a la plataforma, al advertir su potencial de llegada a todos los colaboradores (contratistas y servidores), de tal forma que se diseñaron e implementaron quince (15) nuevos cursos permanentes.

La sumatoria de certificados en los diferentes cursos es de 9.581, lo que sugiere que cada colaborador de ENTerritorio S.A., al menos, ha realizado un curso virtual, y a la fecha, por lo menos el 60% de los colaboradores ha realizado dos o más de ellos²⁵.

Tabla 41. Relación de cursos e-learning por vigencia y participantes.

CURSO	CANTIDAD PERSONAS	DE	FECHA IMPLEMENTACIÓN	DE
Curso Control Interno 2022	595		1/04/2022	
Curso Control Interno 2023	475		12/05/2023	
Sistema de Administración del Riesgo Operacional - SARO 2022	661		DESDE 22/03/2022 HASTA 12/5/23	
Inducción SIAR 2023	450		17/05/2023	
Curso SIAR 2024	429		14/06/2024	
SARLAFT 2022	675		12/04/2022	
SARLAFT 2023	531		23/02/2023	
SARLAFT 2024	595		13/02/2024	
Antisoborno 2022	579		1/04/2022	
Antisoborno 2023	476		2/03/2023	
Antisoborno - 2024	472		7/03/2024	
Gestión de PQRDSF	400		31/03/2022	
Gestión de PQRDSF 2023	422		8/05/2023	
Sistema Integrado de Gestión	290		19/09/2023	
Aplicativo ERP	368		3/05/2023	
Conflicto de Interés 2023	192		4/09/2023	
Conflicto de Interés 2024	445		25/04/2024	
Inducción y Reinducción en SG-SST vigencia dic 2022 – 2023	427		22 de diciembre de 2022- 31 de diciembre de 2023	
Inducción y Reinducción en Seguridad y Salud en el Trabajo 2024	693		5 de enero 2024	
Código de Ética	406		19/12/2023	

Las lecciones aprendidas en desarrollo de esta actividad han permitido contar con una plataforma más amigable, útil, y sin restricciones de acceso, que pudo atender hasta 400 usuarios simultáneamente. Gracias a las gestiones del 2024, se cuenta con una plataforma de mayor aceptación y reconocimiento. Se espera que por demanda las dependencias soliciten la programación de cursos de acuerdo con las necesidades de cada una.

²⁵ Calculado bajo un universo promedio de contratistas de 700 para los años 2022, 2023 y 2024.

Es importante mencionar que el desarrollo de esta plataforma se hizo completamente in-house, por tanto, se debe articular su funcionamiento con las directrices que imparta el Grupo de Tecnologías de la Información, para garantizar su continuidad en materia de seguridad y acceso. Desde el 2022, el proceso se recibió fue una manera muy satisfactoria, logrando el alcance del objetivo y logrando así un cumplimiento del 100%.

La aplicación de encuesta de satisfacción del Plan Institucional de Capacitación dirigida a funcionarios y contratistas evidenció un promedio participación del 90% de la población. Continuamente, se actualizan, difunden y socializan los cursos E-learning de SARLAFT y Antisoborno, complementando las políticas en la materia, desarrolladas por la empresa.

6.11.7 Seguridad y Salud en el Trabajo - SST

6.11.7.1 Eficacia de las medidas de prevención y control de los peligros y riesgos

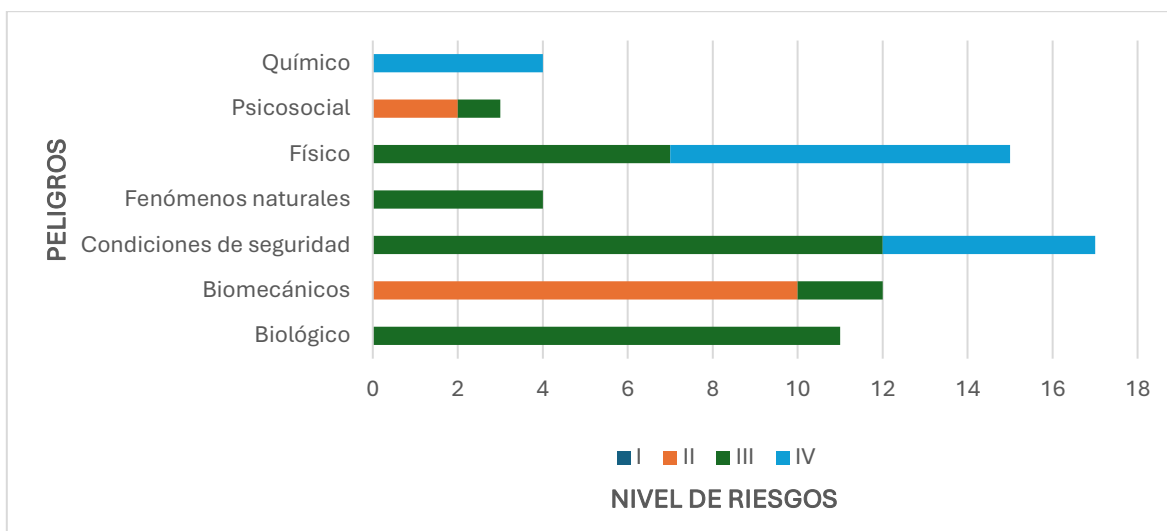
La empresa cuenta con una matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, ajustada a los procesos tercerizados como servicios generales y vigilancia, entre otros, así como la identificación de nuevas fuentes generadoras de peligro como: riesgo de atrapamiento por el ascensor, uso continuo de videoterminal, vuelos, accidentes de tránsito por el uso de la zona de parqueadero como entrada principal.

Actualmente, la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos cuenta con 66 peligros, para los cuales se tienen estipuladas las respectivas medidas de prevención y controles necesarios, que no han permitido que durante el periodo se eleven los indicadores de accidentalidad y enfermedad laboral manteniéndolos en niveles satisfactorios. Las medidas de intervención implementadas por la empresa están enfocadas a los controles de ingeniería, controles administrativos y controles en las personas, entre los cuales sobresalen:

- Capacitación en riesgo locativo, físico, biológico, psicosocial, conservación visual, higiene postural, autocuidado y uso adecuado de EPP, entre otros.
- Inspecciones a los puestos de trabajo y adopción de medidas preventivas y correctivas.
- Sensibilización de autocuidado enfocado a riesgo biológico.
- Seguimiento y actualización de los Programas de Vigilancia Epidemiológica musculoesquelético y psicosocial.
- Solicitud semestral del mantenimiento realizado a los ascensores del edificio.
- Capacitar al personal sobre las medidas de seguridad en vuelos, la cual ya se realizará con apoyo de la ARL.

A continuación, se relaciona la clasificación de los 66 peligros identificados en la empresa, así como la interpretación del nivel de riesgos de estos.

Imagen 15. Clasificación de los peligros identificados en la empresa.



Las medidas de intervención implementadas por la empresa para la prevención y control de los 66 peligros identificados en la Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos y oportunidades en SST están enfocadas en los controles de ingeniería, controles administrativos y controles en las personas, entre los cuales sobresalen:

- Capacitación en riesgo locativo, físico, biológico, psicosocial, conservación visual, higiene postural, autocuidado y uso adecuado de EPP, entre otros.
- Inspecciones a los puestos de trabajo y adopción de medidas preventivas y correctivas.
- Sensibilización de autocuidado enfocado en el riesgo biológico y la prevención de enfermedades respiratorias.
- Seguimiento y actualización de los Programas de Vigilancia Epidemiológica Musculoesquelético y Psicosocial.

Estas medidas han permitido la disminución de la accidentalidad y la inexistencia de casos de enfermedad laboral.

Índice de Accidentalidad

Durante los periodos no se presentaron enfermedades laborales, sin embargo, se presentaron accidentes de trabajo en la siguiente distribución:

- Vigencia 2021: seis (6) accidentes de trabajo
- Vigencia 2022: siete (7) accidentes de trabajo
- Vigencia 2023: dos (2) accidentes de trabajo
- Vigencia 2024: dos (2) accidentes de trabajo
- Vigencia 2025: a la fecha no se han reportado accidentes de trabajo

Los accidentes de trabajo se encuentran cerrados y sus planes de acción se enfocaron en:

- Capacitación en autocuidado a todos los colaboradores
- Socialización de lecciones aprendidas

- Socialización del proceso de reporte de un accidente de trabajo a todos los colaboradores
- Capacitación en caídas al mismo nivel

Tabla 42. Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Logros			Año
Conformación del Comité de Convivencia y COPASST	Se realiza por primera vez, la conformación del Comité de Convivencia y COPASST	Realizar a cabalidad la organización de las elecciones de los representantes de los trabajadores y de los empleadores en Comité de Convivencia y COPASST	2021
Planes de gestión de talento humano contenidos en el Decreto 612 de 2018 para las vigencias 2022 a 2024	Cumplimiento de los planes de gestión de talento humano contenidos en el Decreto 612 de 2018 para las vigencias 2022 a 2024	En acompañamiento del Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional, se ejecuta plan de trabajo SST	2022
Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo – atención postpandemia COVID 19	Cumplimiento del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo con medidas impulsadas atención post-pandemia COVID 19	Se realizaron actividades de implementación y sensibilización en cuanto a la prevención de enfermedades respiratorias.	2023
Actualización de normativa interna	Se actualiza normograma de la empresa.	Se realiza actualización de normograma de la empresa, con la normatividad vigente al mes de agosto.	2023
Actualización de matriz de identificación de peligros	Se realiza actualización de matriz de identificación de peligros, asociando los riesgos a los que se exponen los trabajadores.	Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, ajustada a los procesos tercerizados como servicios generales y vigilancia, entre otros, así como la identificación de nuevas fuentes generadoras de peligro como: riesgo de atrapamiento por el ascensor, uso continuo de video terminales, vuelos, accidentes de tránsito por el uso de la zona de parqueadero como entrada principal (provisional).	2023
Aplicación de la batería de Riesgo Psicosocial	Se aplica de manera presencial, la batería de Riesgo Psicosocial. La cual es obligatoria según la normatividad legal vigente.	Se socializa a todos los trabajadores la implementación de la batería de riesgo Psicosocial.	2023
Consolidación de brigadas de emergencia	Se realiza convocatoria para ingresar a la brigada de emergencia, aumentando el número de participantes del personal de planta.	Se tiene una brigada constituida y fortalecida con 35 integrantes.	2023

Logros			Año
Cierre de acciones correctivas y de mejora en aplicativo GRC, aplicando al 100% a las medidas de intervención propuestas	Implementación del 100% de las actividades y tareas programas.	Aplicación de todas las actividades enmarcadas en las acciones generadas en el aplicativo GRC.	2024
Jornadas de sensibilización con los diferentes grupos de trabajo con el fin de aumentar la participación de los colaboradores en las capacitaciones y actividades de SST	Se socializó a todos los colaboradores la importancia de participar en las actividades que se programan desde el grupo de SST.	Se realizó campaña sensibilización con el apoyo del Grupo de Comunicaciones, socializando en Intranet y Viva Engage la importancia de participar en las actividades de SST.	2024
Se cumplió con todas las actividades propuestas en el Plan de Trabajo y Plan de Capacitaciones en SST.	Se realizó el 100% de las actividades del Plan de Trabajo y Plan de Capacitaciones en SST.	Realizar a cabalidad las actividades descritas en los planes de SST.	2024
Para 2021 se realiza la programación de 10 exámenes médicos diferentes, exámenes médicos ocupacionales; para 2024 cerramos con 88, para dar cumplimiento al programa de medicina preventiva.	Se realizó el 100% de los exámenes médicos ocupacionales de ingreso. Los exámenes de egreso se programaron el 100%, de los cuales los exfuncionarios se practicaron el 25%.	Se da cobertura a la programación de los exámenes médicos ocupacionales requeridos desde SST.	2024
Gestión documental del Sistema de Gestión de SST, para investigación ATEL	Se creó el formato para la investigación de enfermedad calificada como laboral F-TH-44, el cual facilita y optimiza el proceso de investigación de enfermedad laboral en caso de presentarse.	Mejora en la gestión documental para dar cumplimiento a la investigación de enfermedad laboral cuando se presenten posibles casos.	2024
Planes de auditoría interna y externas	Se realizó auditoría al SG-SST por parte de la ARL COLMENA, en el cual no se generaron hallazgos, y se cumplió el 100% de la actividad.	Cumplimiento normativo al Decreto 1072 de 2015, realizar auditoría como mínimo una vez al año.	2024
Reuniones de los Comités, COPASST y CCL.	Los comités realizaron todas las reuniones: COPASST: Mensuales CCL: Cada tres meses	Se realizó acompañamiento y capacitaciones pertinentes a los comités de la empresa.	2024

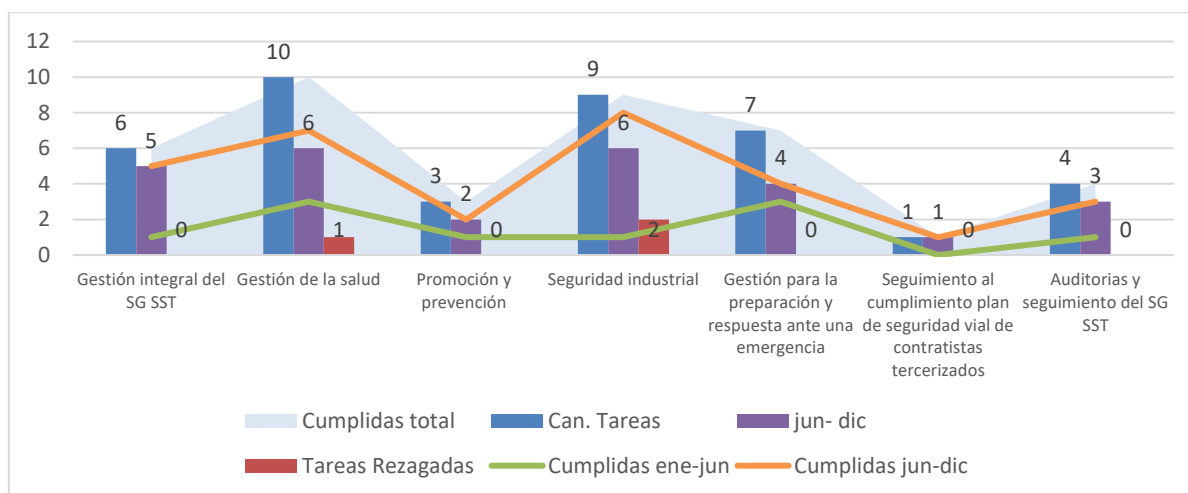
6.11.7.2 Ejecución del Plan de Trabajo SST 2022-2024

Vigencia 2022: Durante la vigencia 2022, para dar cumplimiento con la normatividad establecida en materia de seguridad y salud en el trabajo en la empresa, se culmina a través del plan de trabajo establecido logrando una ejecución

del 98.75% en la verificación de cumplimiento de los estándares mínimos del SG-SST, realizado por la ARL COLMENA.

El Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022, con corte a 31 de diciembre, está compuesto por 7 componentes con un total de 40 tareas, las cuales se ejecutaron al 100%; las tareas no cumplidas en el primer semestre se reprogramaron para realizar en el segundo semestre, ejecutando 30 tareas en el periodo. A continuación, se relacionan las tareas programadas y ejecutadas por componente durante el 2022:

Imagen 16. Ejecución Plan Anual de Trabajo SST 2022.



Vigencia 2023:

Para el primer semestre, se realizó la medición teniendo en cuenta 25 actividades programadas del Plan de Trabajo SST, en la cual se realizaron 24 de estas, dando un resultado de cumplimiento del 99.5%. La actividad que ocasionó el rezago dentro de Plan de Trabajo corresponde a la Actualización del PVE Psicosocial. Se tuvo un avance real del 99.5% al cierre de la vigencia.

Vigencia 2024:

Por primera vez, se cumple el plan al 100% en el año, sin tareas en rezago.

6.11.7.3 Retos en SST

- ✓ Lograr aumentar la cobertura de participación en las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo -SST, por parte del personal contratista.
- ✓ Hacer seguimiento a las actividades realizadas por contratistas fuera de la empresa con enfoque exclusivo en SST.

6.11.8 Seguimiento de Personal

En cumplimiento de las obligaciones establecidas a la Presidencia, durante todo el periodo del presente informe se cumplió con la metodología para el seguimiento a los compromisos laborales de los trabajadores oficiales de la planta de

ENTerritorio S.A., según lo estipulado en la Resolución 44 del 5 de abril de 2021 y sus modificaciones. En este sentido, se efectuaron las concertaciones y evaluaciones de los compromisos laborales, estableciendo solo un plan de mejoramiento.

Igualmente, se realizaron las actividades para la concertación, formalización, seguimiento, retroalimentación y evaluación de los compromisos adquiridos por los gerentes públicos con la presidente, que en este caso aplica para cada empleado público que cumple las funciones de subgerente, mediante la firma del acuerdo de gestión.

7 PROCESOS MISIONALES

Los procesos misionales de ENTerritorio S.A. se pueden categorizar en dos espacios: la gestión comercial, encargada de la etapa de negociación y el desarrollo de cada negocio, acorde con la estructura determinada por el Manual de Líneas de Negocio, código M-CM-01. A continuación, se presenta el detalle de las gestiones misionales adelantadas desde la gestión desde el Grupo de Gestión Comercial y el desarrollo de cada negocio por cada línea de negocio.

7.1 Líneas de negocios

Actualmente ENTerritorio S.A. cuenta con 4 líneas de negocio detalladas en el Manual de Líneas de Negocio – M-CM-01. Cada una de estas tiene ventajas y particularidades que se adaptan a las necesidades de los clientes, alcance, nivel de responsabilidad, riesgos asumidos y manejo financiero, entre otros, ofreciendo a los clientes diferentes alternativas para el desarrollo de sus planes, programas y proyectos.

7.1.1 Estructuración de Proyectos

Régimen de responsabilidad: Obligación de medio.

Tipo de proyectos: Todo tipo de proyectos

Definición: ENTerritorio S.A. brindará a los diferentes clientes, bien sea del orden municipal, departamental y/o nacional, entre otros, servicios de consultoría o asesoría en la estructuración integral de proyectos, con el fin de promoverlos y viabilizarlos a través de la realización de todos los estudios necesarios, donde como resultado se planteen y analicen diferentes alternativas para su materialización. Sus ventajas son:

- ✓ La empresa tiene como mandato presidencial la vocación de ser el brazo técnico estructurador para los entes territoriales, sin embargo, como empresa se ha encontrado una dificultad asociada con la capacidad financiera y disponibilidad presupuestal de los entes territoriales para cubrir la fase de preinversión de sus planes y proyectos de inversión. Por tal razón, es

importante ofrecer mecanismos o alternativas para la financiación de dicha fase, con el fin de dar cumplimiento a la vocación institucional y lograr el fortalecimiento de ENTerritorio S.A como estructurador.

- ✓ Experiencia en la capacitación de la estructuración integral de proyectos.
- ✓ Asumimos la responsabilidad que se genere por el incumplimiento de las obligaciones que como consultor asume referidas específicamente a la oportunidad en la ejecución, y entrega y calidad de los productos contratados.
- ✓ Amplia experiencia en la estructuración integral de proyectos desde el año 2019.

7.1.2 Evaluación de Proyectos

Régimen de responsabilidad: Obligación de medio.

Tipo de proyectos: Todo tipo de proyectos

Definición: ENTerritorio S.A. presta servicios de consultoría para evaluar integralmente proyectos o iniciativas empresariales o de programas de emprendimiento, que buscan financiación para cristalizar las ideas de negocios, y podrá llevar a cabo interventorías y supervisiones de proyectos. Sus ventajas son:

- ✓ Se ha logrado consolidar como la empresa líder en el mercado en la prestación de servicios de consultoría para la evaluación de proyectos.
- ✓ Contamos con experiencia en el diseño de metodologías y procesos implementados sobre los planes y programas a evaluar.
- ✓ Implementación de esquemas de seguimiento y control de todas las actividades que se desarrollen en el marco de la ejecución del objeto de los contratos de evaluación.
- ✓ Contar con alta calidad en los servicios de interventoría y supervisión que presta la empresa.

7.1.3 Gerencia de Proyectos

Régimen de responsabilidad: Obligación de Resultado.

Tipo de proyectos: Todo tipo de proyectos.

Definición: ENTerritorio S.A. realiza actividades jurídicas, técnicas, administrativas y financieras de manera integral, en virtud de las cuales ENTerritorio S.A. ejecuta por su cuenta y riesgo y de forma autónoma proyectos de inversión, asumiendo, en consecuencia, obligaciones de resultado.

El contrato de gerencia integral es atípico, no está definido en sus características, naturaleza, requisitos y forma de ejecución en norma legal. Se rige por lo acordado entre las partes o por contratos de una misma naturaleza o similar. El artículo 32 de la Ley 80 de 1993 señala como uno de los objetos del contrato de consultoría el de

“gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos”, en los cuales las actividades a desarrollar por la naturaleza del contrato de consultoría son servicios inmateriales, mientras el contrato de gerencia integral de proyectos ENTerritorio S.A. “asume, bajo su cuenta y riesgo, la ejecución de un proyecto o parte de él”, el cual puede ser la entrega de un bien o servicio, siendo esta otra tipología contractual, no especificada en la Ley 80 de 1993 ni en otra norma. Dentro de sus ventajas se resaltan:

- ✓ Esta ha sido la línea de negocios con mayor volumen de operación de la empresa.
- ✓ Servicio de alta calidad donde se ofrece al cliente que este transfiera 100% la responsabilidad y el riesgo sobre el resultado del proyecto.
- ✓ Valor agregado la infraestructura operativa, administrativa y financiera, que garantiza que aun cuando los recursos recibidos en pago se incorporan de manera directa a la situación financiera y presupuestal de la empresa; tendrán un manejo y control detallado, asegurando su destinación específica hacia el desarrollo de las actividades propias del desarrollo del objeto contractual.
- ✓ Cuenta bancaria exclusiva. Manejo independiente de recursos.
- ✓ Asume la responsabilidad de su resultado, por lo que ante la existencia de un incumplimiento suyo o de los agentes que contrate para la ejecución de sus compromisos, responderá con sus propios recursos y medios por los costos de las acciones que sean necesarias impulsar para evitar, mitigar o reparar el daño, sin perjuicio de la posibilidad de que esta garantía solamente afecte los recursos del patrimonio autónomo cuando se constituya este como mecanismo para la ejecución financiera del proyecto.
- ✓ Con la Gerencia de Proyectos de ENTerritorio S.A., las empresas podrán dirigir mayores esfuerzos a la planeación y diseño de políticas propias de su función social, trasladando a ENTerritorio S.A. la dirección técnica, administrativa, jurídica y financiera para el desarrollo de sus proyectos, garantizando el mejoramiento de sus indicadores de gestión.
- ✓ Los recursos por concepto de rendimientos financieros podrán ser reinvertidos en el proyecto.
- ✓ Comités técnicos.
- ✓ Se celebran las modalidades contractuales permitidas en las normas.
- ✓ Se demanda a ENTerritorio S.A., quien mantiene indemne a la empresa contratante.
- ✓ El cliente no participa de las decisiones de contratación, multas, ejecución, adiciones y liquidación.

7.1.4 Gestión de Proyectos

Régimen de responsabilidad: Obligación de medio.

Tipo de proyectos: Todo tipo de proyectos.

Definición: El alcance del servicio puede representar el acompañamiento para la obtención de los estudios necesarios para la ejecución de un proyecto de inversión,

diagnóstico, prefactibilidad, factibilidad para programas y proyectos específicos. También para las asesorías técnicas de dirección operativa, coordinación, control y supervisión, así como también la dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos, entre otros. Igualmente, la prestación de servicios logísticos en los componentes que se acuerden y bajo un esquema definido previamente con el cliente.

Las actividades que adelanta ENTerritorio S.A. para la gestión del objeto del contrato de gestión de proyectos serían, entre otras, las siguientes:

- ✓ Apoyo administrativo, financiero, logístico y operativo en la gestión de las actividades que sean requeridas para su implementación.
- ✓ Preparación de estrategias, procedimientos y cronogramas para la gestión del proyecto.
- ✓ Apoyo en la coordinación y ejecución de las estrategias definidas por el cliente y los procedimientos aprobados por ENTerritorio S.A. y el cliente para la implementación del objeto del proyecto.
- ✓ Apoyo logístico al cliente en la implementación de las actividades contractuales que corresponda desarrollar para la ejecución de los recursos destinados al proyecto.
- ✓ Celebración de los acuerdos contractuales que para la gestión y por solicitud expresa del cliente deban celebrarse.
- ✓ Administración financiera de los recursos que el cliente destine para la gestión del proyecto.
- ✓ Control contable y presupuestal del contrato de manera independiente.
- ✓ Manejo financiero del proyecto en un software independiente apropiado para ello, que permita cumplir con los lineamientos indicados por el cliente, previo acuerdo e inclusión del costeo de este.
- ✓ Implementación de esquemas de seguimiento y control de las actividades desarrolladas en la gestión del objeto de contrato.
- ✓ La ejecución del proyecto corresponde al cliente y ENTerritorio S.A. solo actúa como gestor del proyecto, cumpliendo las precisas instrucciones dadas por el cliente, quien realizara el seguimiento y el control de todas las actividades. Sin perjuicio de lo anterior, ENTerritorio S.A. adelantará las actividades propias de la gestión encomendadas con autonomía e independencia.

7.2 Gestión Comercial

De acuerdo con las líneas de negocio que ofrece la empresa, a continuación, se relaciona el cumplimiento de la meta comercial sobre el valor total de negocios desde la vigencia 2021 hasta el 2024. Se puede evidenciar que el cumplimiento de la meta comercial proyectada desde el 2021 es superior al 90%, teniendo de esta manera un resultado satisfactorio frente a las proyecciones comerciales que se ha fijado la empresa. Asimismo, se relaciona a continuación el cumplimiento de la meta comercial sobre el valor de los negocios de las líneas de negocio de Estructuración, Gerencia, Gestión y Evaluación de Proyectos:

Tabla 43. Histórico de cumplimiento meta comercial por cada línea de negocio²⁶

Línea de Negocio	2021			2022			2023			2024		
	Proy. Valor Negocios	Real Valor Negocios	% Cump.	Proy. Valor Negocios	Real Valor Negocios	% Cump.	Proy. Valor Negocios	Real Valor Negocios	% Cump.	Proy. Valor Negocios	Real Valor Negocios	% Cump.
Estructuración de Proyectos	\$ 27.113	\$ 14.127	52%	\$ 7.000	\$ 0	0%	\$ 14.000	\$ 0	0%	\$ 7.800	\$ 2.681	34%
Gerencia de Proyectos	\$ 150.000	\$ 135.551	90%	\$ 15.000	\$ 24.044	160%	\$ 350.000	\$ 462.195	132%	\$ 130.000	\$ 178.903	138%
Gestión de Proyectos	\$ 60.000	\$ 2.836.049	4727%	\$ 55.000	\$ 113.920	207%	\$ 200.000	\$ 70.599	35%	\$ 91.000	\$ 80.750	89%
Evaluación de Proyectos	\$ 17.000	\$ 30.241	178%	\$ 3.000	\$ 3.000	100%	\$ 17.000	\$ 2.212	13%	\$ 31.200	\$ 2.001	6%
Total	\$ 254.113	\$ 3.015.968	1187%	\$ 80.000	\$ 140.964	176%	\$ 581.000	\$ 535.005	92%	\$ 260.000	\$ 264.335	102%

Adicionalmente, la meta comercial entra a medir la proyección de los ingresos para la empresa por conceptos de cuotas de Gerencia y Gestión y los honorarios para el caso de las líneas de Evaluación y Estructuración de Proyectos. En esta dinámica, hemos logrado un cumplimiento promedio superior al 50% para las vigencias 2023 y 2024. Esto obedece al bajo cumplimiento de la meta comercial de los negocios de Estructuración y Evaluación de Proyectos para estas vigencias:

Tabla 44. Cumplimiento de ingresos de la meta comercial por cada línea de negocio, vigencias 2021 a 2024²⁷.

Línea de Negocio	2021			2022			2023			2024		
	Proy. Valor Cuotas y Honorarios	Real Valor Cuotas y Honorarios	% Cump.	Proy. Valor Cuotas y Honorarios	Real Valor Cuotas y Honorarios	% Cump.	Proy. Valor Cuotas y Honorarios	Real Valor Cuotas y Honorarios	% Cump.	Proy. Valor Cuotas y Honorarios	Real Valor Cuotas y Honorarios	% Cump.
Estructuración de Proyectos	\$ 27.113	\$ 14.127	52%	\$ 7.000	\$ 0	0%	\$ 14.000	\$ 0	0%	\$ 7.800	\$ 2.681	34%
Gerencia de Proyectos	\$ 12.000	\$ 10.215	85%	\$ 1.200	\$ 2.882	240%	\$ 28.000	\$ 32.697	117%	\$ 10.400	\$ 14.654	141%
Gestión de Proyectos	\$ 4.200	\$ 39.938	951%	\$ 3.603	\$ 6.254	174%	\$ 12.000	\$ 3.871	32%	\$ 6.370	\$ 8.805	138%
Evaluación de Proyectos	\$ 17.000	\$ 30.241	178%	\$ 3.000	\$ 3.000	100%	\$ 17.000	\$ 2.212	13%	\$ 31.200	\$ 2.001	6%
Total	\$ 60.313	\$ 94.521	157%	\$ 14.803	\$ 12.135	82%	\$ 71.000	\$ 38.780	55%	\$ 55.770	\$ 28.141	50%

Para la vigencia 2025, se proyecta una meta comercial sobre el valor total de los negocios a suscribir por la suma de \$416.000 millones de pesos MCTE. Con respecto a los ingresos propios sobre las cuotas de gerencia de proyectos, gestión de proyectos y por honorarios por estructuración de proyectos, evaluación de proyecto, un valor de \$27.600 millones de pesos MCTE. como ingresos a causar para el 2025, tal y como se muestra a continuación:

²⁶ Cifras en millones de pesos.

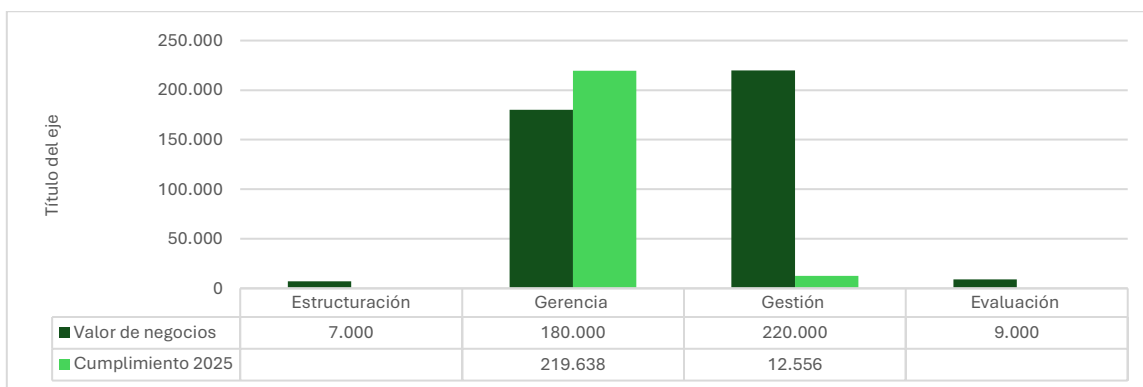
²⁷ Cifras en millones de pesos.

Tabla 45. Proyección de la meta comercial vigencia 2025²⁸.

Línea de Negocio	Valor Negocio	% peso	% Ejecución 2025	Ejecución 2025	Ingreso ENT	% Ingreso ENT 2025	Ingreso ENT 2025
Estructuración	\$7.000.000.000	1,7%	50%	\$3.500.000.000	\$7.000.000.000,00	70%	\$4.900.000.000
Gerencia	\$180.000.000.000	43,3%	50%	\$90.000.000.000	\$17.100.000.000,00	50%	\$8.500.000.000
Gestión	\$220.000.000.000	52,9%	50%	\$110.000.000.000	\$17.600.000.000,00	50%	\$8.800.000.000
Evaluación	\$9.000.000.000	2,1%	50%	\$4.500.000.000	\$9.000.000.000,00	60%	\$5.400.000.000
TOTAL	\$416.000.000.000	100%	50%	\$208.000.000.000	\$50.700.000.000,00	55%	\$27.600.000.000

A corte febrero del 2025, el cumplimiento de la meta se registra en un 55,82% sobre el valor total de negocios, sobre las líneas de Gerencia y Gestión de Proyectos:

Imagen 17. Cumplimiento de la meta comercial 2025²⁹.



El cumplimiento que se lleva reportado del cumplimiento de la meta 2025 corresponde a los negocios suscritos a finales de diciembre del 2024, con Prosperidad Social y la Registraduría Nacional del Estado Civil, toda vez que los compromisos presupuestales, ingreso y ejecución no alcanzaron a realizarse en el año 2024.

Tabla 46. Negocios suscritos meta comercial 2025.

Línea de Negocio	No. Contrato	Fecha de suscripción	Nombre Corto	Cliente	Valor Negocio	Valor Cuota u Honorarios
Gestión	224016	27/12/2024	Infraestructura Registraduría	Registraduría Nacional del Estado Civil	12.556	539
Gerencia	224015	24/12/2024	Proyectos de infraestructura social, productiva y de hábitat	Prosperidad Social	219.638	15.994
Total					232.194	16.533

²⁸ Cifras en millones de pesos.

²⁹ Cifras en millones de pesos.

7.3 Estructuración de Proyectos

Con la expedición del Decreto 495 de 2019 y la creación de la Subgerencia de Estructuración de Proyectos, ENTerritorio empezó el proceso de convertirse en el principal estructurador de los procesos que requieran los entes territoriales sobre los proyectos elegibles a ser financiados. Así las cosas, dentro de sus funciones fueron asignadas las siguientes:

- ✓ Estructurar, formular, evaluar y/o validar técnica, financiera y legalmente proyectos de inversión y/o de APP.
- ✓ Brindar asistencia técnica a las entidades del orden nacional, territorial, privadas o multilaterales respecto a la estructuración y evaluación de proyectos o vinculación de capital público y/o privado para el desarrollo de proyectos de inversión.
- ✓ Desarrollar actividades relacionados con proyectos de asesoría financiera y banca de inversión.
- ✓ Acompañar a las entidades del orden nacional y/o territorial en la financiación y/o promoción para la participación de capital público y/o privado, entre otras.

En tal sentido, se creó dentro de la estructura organizacional de ENTerritorio la Subgerencia de Estructuración de Proyectos, cuya función principal es la estructurar, formular, evaluar y/o validar técnica, financiera y legalmente proyectos de inversión y/o de asociación público- privada, que generen bienes públicos que habiliten el desarrollo económico y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

En cumplimiento de sus funciones, la Subgerencia de Estructuración durante el período comprendido entre noviembre de 2021 a marzo de 2025 ha impulsado la estructuración de proyectos en diferentes zonas del país, buscando apoyar a las regiones en la materialización de sus planes de desarrollo locales y departamentales. Los proyectos desarrollados por la Subgerencia de Estructuración han contribuido en la entrega de estructuraciones integrales que incorporan los componentes técnicos, financieros, jurídicos, prediales, sociales, ambientales y de riesgos, requeridos para la presentación de proyectos de inversión para ejecutar a través de diferentes fuentes de financiación, llegando con esta gestión a 12 departamentos, con impactos positivos para 58 municipios, principalmente de categorías 4, 5 y 6, priorizando municipios PDET.

Para el mes de noviembre del año 2021, la Subgerencia de Estructuración de Proyectos contaba con un único grupo de trabajo a cargo del subgerente de Estructuración de Proyectos, 1 gerente de unidad y un gerente máster, 26 contratistas (funcionamiento) y 11 contratistas contratados por funcionamiento bajo los recursos del Sistema General de Regalías.

Durante el año 2022, la Subgerencia de Estructuración de Proyectos adelantó trámites encaminados a obtener la liquidación oportuna de los contratos a su cargo, con observancia de los términos establecidos en cada uno de los contratos suscritos. Así las cosas, a la fecha, se han suscrito en total once (11) actas de

liquidación entre contratos interadministrativos y contratos derivados de consultoría e interventoría asociados.

Dentro de dichos contratos liquidados se resaltan los siguientes: contrato interadministrativo 219140 suscrito con la Agencia de Renovación del Territorio para la estructuración y formulación de proyectos de inversión del sector transporte en el marco de la implementación de los PDET, contrato interadministrativo 219142 suscrito con la U.A.E. Aeronáutica Civil mediante el cual se realizó asistencia técnica aeronáutica a entidades territoriales, incluyendo la formulación de proyectos de inversión y estructuración de un proyecto tipo de terminal aérea territorial y los contratos de consultoría 2019967 y 2019968 mediante los cuales se cumplió el compromiso suscrito con las Gobernaciones de Antioquia, Córdoba y Caldas para la estructuración de los corredores viales San Jose de Uré – Tarazá y Supía – Caramanta, que serán financiados con recursos del Sistema General de Regalías. Asimismo, se trabajó con apoyo de la Oficina Asesora Jurídica para lograr el acuerdo de pago con el municipio de Rionegro mediante conciliación extrajudicial ante la Procuraduría, obteniendo el pago a favor de ENTerritorio S.A. de la suma de \$1.097.400.000 millones de pesos M/Cte.

Mediante la resolución 240 del 27 de septiembre de 2023 "Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No. 137 del 31 de mayo de 2023 – Por la cual se determinan los grupos de trabajo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio y se establecen sus funciones" se determina que la Subgerencia de Estructuración de Proyectos tendrá a cargo los siguientes grupos:

- Grupo de Estructuración de Proyectos
- Grupo de Evaluación de Proyectos

Durante la gestión 2024, el Grupo de Estructuración de Proyectos realizó la promoción ante entidades de orden nacional de la oferta de valor de estructuración ofrecida por ENTerritorio S.A., la divulgación y posicionamiento de marca del esquema de estructuración Proyecto ENTerritorio, presentando las bondades en términos de asignación de riesgos, tiempos de contratación, experiencia técnica, entre otras. Así se lograron las alianzas con la Agencia Nacional de Infraestructura (ART), Gobernación de Córdoba, Gobernación de Santander, entre otros.

7.3.1 Fondo Proyecto ENTerritorio

Con recursos provenientes de las utilidades de la empresa, en julio del 2021 se suscribió con la Fiduciaria La Previsora S.A., el Contrato de Fiducia Mercantil irrevocable de administración y pagos No. 3-1-99539 (2021596 ENTerritorio), para la constitución de un patrimonio autónomo denominado "PATRIMONIO AUTÓNOMO PROYECTA ENTERRITORIO – JUNTOS AVANZAMOS", con capital inicial de \$43.223.200.000. El fondo tiene como fin "identificar, priorizar, promover, financiar y ejecutar actividades de estructuración de proyectos de inversión y/o de APP, que requieran las entidades de orden nacional o entidades territoriales, que habiliten el desarrollo económico y/o social de las regiones", lo anterior, de

conformidad con lo establecido en el Acuerdo No. 293 del 11/11/ de 2020, expedido por la Junta Directiva de ENTerritorio.

Mediante el documento CONPES 3979 del 13 de diciembre de 2019, el Consejo Nacional de Política Económica y Social autorizó la distribución de excedentes por \$17.934,6 millones para apoyar la estructuración de proyectos. Asimismo, el documento CONPES 4016 del 4 de diciembre de 2020 autorizó la distribución de excedentes financieros asignando a ENTerritorio S.A. recursos por \$25.288,6 millones para la misma finalidad.

Proyecta ENTerritorio es un instrumento fiduciario innovador que nació a partir de la necesidad de suplir la falta de capacidad técnica de las regiones del país en estructuración de proyectos, que permitirá conseguir la debida financiación viabilizando recursos de inversión por valor aproximado a \$1,1 billones en departamentos y municipios.

La Junta Directiva de ENTerritorio S.A., mediante el acuerdo 293 del 11 de noviembre de 2020, autorizó destinar como aporte inicial al Patrimonio Autónomo "Proyecta ENTerritorio Juntos Avanzamos" los recursos correspondientes a los excedentes financieros distribuidos por el CONPES 3979 del 13 de diciembre de 2019, por valor de \$17.934,6 millones. Estos y otros recursos susceptibles de ser aportados a este Patrimonio Autónomo, según la parte considerativa del acuerdo. Posteriormente, mediante modificación al acuerdo 293-2020, autorizó la inclusión de los \$25.288,6 millones autorizados por el CONPES 4016-2020 para ser incluidos en el Patrimonio Autónomo.

Mediante el CONPES 4115 del 31 de diciembre de 2022, el gobierno nacional autorizó que los excedentes financieros resultados del ejercicio de la vigencia anterior, por la suma de \$10.441 millones de pesos, fuesen invertidos en “apoyar la estructuración de proyectos”. Por tal motivo, la Junta Directiva aprobó el cargue de estos recursos al Fondo Proyecta ENTerritorio. Es importante resaltar que está en trámite el traslado de estos recursos al patrimonio autónomo.

Con cargo a los recursos destinados al patrimonio autónomo, ENTerritorio S.A. puede financiar, por intermedio de aportes de diferentes fuentes, las operaciones necesarias para el cumplimiento de las finalidades del patrimonio autónomo, bien sea con esquemas de contraprestación inmediata o futura, a riesgo, en acatamiento de políticas, o en estrategias definidas por el Gobierno Nacional para la ejecución de políticas públicas y efectuar directamente o a través de terceros, por iniciativa propia o a solicitud de entidades públicas o privadas, la estructuración de proyectos de inversión y/o de APP que se financien con cargo a los recursos del Patrimonio Autónomo, entre otras.

En el marco de la estrategia de financiación de proyectos bajo el esquema propuesto, la Subgerencia de Estructuración dio inicio al proceso comercial y a la presentación de propuestas técnicas y económicas a diversos clientes, con el objetivo de activar el patrimonio autónomo constituido. Este ejercicio permitió

identificar los principales obstáculos que se habían generado para el repago de los costos de estructuración dispuestos en el presente mecanismo. Las principales dificultades encontradas:

- La mayoría de las entidades territoriales consultadas no contaban con recursos presupuestales propios suficientes para garantizar el repago de la estructuración en la vigencia actual.
- Esquemas alternativos como programación de vigencias futuras o trámite de un crédito proveedor implicaban trámites administrativos y presupuestales que difícilmente pueden desarrollar antes de la Ley de Garantías (13 de nov.).
- Las entidades consultadas están dispuestas a utilizar los recursos disponibles en los fondos regionales del SGR sobre los cuales no se puede realizar una reserva presupuestal a nivel de contrato interadministrativo.
- El P.A. no contaba con recursos no reembolsables permita avanzar en actividades de estructuración sin requerir garantía a cambio
- Principales esquemas re-repago analizados en su momento:
 - Vigencias futuras ordinarias y excepcionales
 - CDP y sustitución para SGR Cofinanciación PGN – SGP – PDA
 - Crédito proveedores
 - Pago sector privado
 - APP – Obras por Impuestos

Actualmente el fondo cuenta con recursos por \$ 52.550.537.901³⁰.

Es importante recalcar que en junio se vence el contrato de fiducia que administra el fondo, es importante que la administración tome las acciones correspondientes para garantizar la continuidad de las gestiones de la iniciativa Proyecta ENTerritorio.

7.3.1.1 Principios rectores que definen la naturaleza de Proyecta

Proyecta ENTerritorio tiene como propósito general servir de instrumento operativo, administrativo y financiero para la adecuada implementación del Plan Nacional de Desarrollo, los planes de desarrollo territoriales, así como la reactivación económica y social en los territorios del país. El patrimonio autónomo se orientará a identificar, priorizar, promover, financiar y ejecutar actividades de estructuración de proyectos de inversión y/o de APP, que requieran las entidades de orden nacional, las entidades territoriales, así como otros organismos que propendan por el desarrollo e implementen proyectos de beneficio público y que por consiguiente contribuyan al desarrollo económico y/o social de las regiones.

Con cargo a los recursos del patrimonio se permitirá la elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad requeridos en el desarrollo de proyectos de inversión, para de esta manera garantizar el desarrollo de los análisis técnicos, económicos, financieros, ambientales, regulatorios, legales para el desarrollo y ejecución de proyectos de inversión, de conformidad con el objeto social de ENTerritorio S.A.,

³⁰ Corte de 28 de febrero de 2025.

definido en el Artículo 286 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en el Decreto 495 del 2019, así como en las demás normas que definen su actuar.

La fortaleza de Proyecto ENTerritorio se materializa a través de la capacidad para desarrollar, bajo el liderazgo técnico de la Subgerencia de Estructuración de ENTerritorio S.A., la formulación de proyectos especialmente seleccionados en función de criterios de viabilidad técnica, riesgo de éxito, impacto y aporte al desarrollo económico de las regiones del país. Por eso, es un vehículo que le permite a ENTerritorio S.A. ejecutar su papel de estructurador público de proyectos de desarrollo, a través de la estructuración, formulación, evaluación y/o validación técnica, financiera y legal de proyectos de inversión y/o de Asociación Público-Privada de iniciativa pública o privada, que generen bienes públicos que habiliten el desarrollo económico de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo.

Así, es una herramienta flexible y ágil según las necesidades de los proyectos y programas a desarrollar, de manera que responde oportunamente a las necesidades de crecimiento e impacto económico y social del país. Esta contribuye al cierre de brechas existentes en estructuración de proyectos del país y garantiza el cumplimiento a las directrices y metas de ENTerritorio S.A., en articulación con las políticas nacionales.

Igualmente, es una herramienta transparente, de tal suerte que las deliberaciones, el proceso de toma de decisiones sobre los proyectos aprobados, la administración de recursos y los resultados de la gestión sean ampliamente conocidos y generen claras condiciones de confianza para el país.

Al ser un patrimonio autónomo, tiene gobernanza y autonomía financiera propia, que permite la vinculación de capital propio de ENTerritorio S.A. y de potenciales interesados, dirigido a contribuir en la adecuada y sostenible estructuración de proyectos en el país, a fortalecer el proceso de selección y priorización de proyectos con apoyo gubernamental. Proyecto ENTerritorio S.A. permitirá el desarrollo de actividades de estructuración de alta calidad técnica y bajo un esquema de buenas prácticas que facilitará la implementación de procesos de inversión, buscando que los resultados de estructuración faciliten la consolidación de proyectos financiables tanto por el sector público como privado.

7.3.1.2 Convenio con la ART

En la vigencia 2022, la Junta Directiva de ENTerritorio aprobó la destinación de hasta el 20% de los recursos de naturaleza no reembolsable, con el fin de financiar la estructuración de proyectos de alto impacto social que serán implementados por las entidades territoriales a través de la suscripción de un convenio interadministrativo con la Agencia de Renovación del Territorio (ART).

En marco del convenio, la Agencia de Renovación del Territorio (ART) remitió a ENTerritorio S.A. 36 fichas de proyectos, distribuidos así: Pilar 2 Infraestructura y Adecuación de Tierras: 10 fichas, Pilar 3 Salud Rural: 5 fichas, Pilar 4 Educación

Rural y Primera Infancia: 7 fichas, Pilar 5 Agua Potable y Saneamiento Básico: 10 fichas, Pilar 7 Derecho a la alimentación: 3 fichas y Pilar 8 Reconciliación convivencia y paz: 1 ficha.

Dando cumplimiento a la Cláusula Novena: terminación del convenio interadministrativo numeral 9.1, se da por terminado y cumplida la ejecución del contrato interadministrativo el 27 de diciembre del 2024, por expiración del plazo pactado de ejecución de treinta y cuatro (34) meses y veinticuatro (24) días.

7.3.1.3 Convenios del Fondo Proyecta aprobados por el comité fiduciario y en ejecución.

En abril del 2024, mediante el acuerdo de Junta 329, la Junta Directiva autorizó a que se pudiese fondear la estructuración de proyectos sin el reconocimiento de los costos de estructuración, es decir, que se pudiese financiar la estructuración sin necesidad de un retorno directo sobre el mismo negocio. Esto significó un avance sustancial para ENTerritorio, toda vez que aumentó la posibilidad de que el Fondo Proyecta se consolidara como el vehículo para facilitar la estructuración del país.

Una vez otorgada esta autorización, se suscribieron los siguientes convenios:

- El 11 de junio del 2024 el convenio interadministrativo con el departamento de Córdoba para la estructuración del proyecto del nuevo edificio de la Gobernación de Córdoba.
- El 13 de noviembre del 2024 el convenio con Indersantander para la estructuración integral de la remodelación y ampliación del estadio Américo José Montanini Ruetti, en la ciudad de Bucaramanga.
- El 21 de noviembre del 2024 el convenio interadministrativo con la Gobernación de Santander, para la estructuración del proyecto de mejoramiento y rehabilitación del corredor vial Vélez – Chipatá – La Paz.
- El 31 de diciembre de 2024, el convenio con el departamento del Tolima para la estructuración Integral para los estudios y diseños de proyectos viales priorizados por la Gobernación del Tolima
- En enero del 2025 el comité fiduciario se aprobó la suscripción del convenio interadministrativo con la E.S.E Hospital Regional del Magdalena Medio para la estructuración integral de las obras de ampliación y/o modernización de la E.S.E. Hospital Regional del Magdalena Medio. Está pendiente la suscripción del convenio.
- El 01 de marzo se firma el E.S.E. Hospital Regional de Vélez para la estructuración Integral para los estudios y diseños técnicos del Hospital Regional de Vélez.

7.3.2 Asignación de Recursos Comisión Rectora Sistema General de Regalías – SGR

Teniendo en cuenta que una de las problemáticas que limitaban la presentación de proyectos a los Órganos Colegiados de Administración y Decisión – OCAD del Sistema General de Regalías – SGR obedece a la falta de recursos y capacidad

técnica de las entidades territoriales para la formulación y estructuración de proyectos de inversión, el Artículo 44 de la Ley 1942 de 2018 estableció que: “La Comisión Rectora del Sistema General de Regalías (SGR) con cargo a los recursos de que trata el artículo 11 de la Ley 1530 de 2012, asignará recursos para: (...) iii) Fortalecer la capacidad de las Secretarías de Planeación a través de entidades públicas de carácter financiero del orden nacional en la estructuración y formulación de proyectos de inversión en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 197 de la Ley 1753 de 2015 como capital semilla para las mismas (...)”.

En este sentido, ENTerritorio S.A., en el marco de las funciones de la Subgerencia de Estructuración de Proyectos, recibió de la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías:

CONTRATO 219136 CORREDOR VIAL SUPÍA – CARAMANTA

Conclusión satisfactoria de la estructuración integral del corredor vial Supía - Caramanta, que en sus estudios y diseños definitivos comprende la pavimentación de 14,4km., la solución de las deficiencias del sistema de drenaje existente y atención de puntos críticos. El convenio de estructuración está terminado y liquidado a la fecha.

Las entidades territoriales concertaron la presentación del proyecto al OCAD Región Eje Cafetero - Asignación para la Inversión Regional – Región y presentado por la Gobernación de Antioquia, en el marco del acuerdo de hermanamiento entre Caldas y Antioquia. El monto de inversión asciende a \$45.000 mil millones.

RESOLUCIÓN NO. 1560 DEL 13 DE JUNIO DE 2019

Identificada la necesidad y la disponibilidad de recursos para fortalecer la capacidad de las Secretarías de Planeación a través de entidades públicas de carácter financiero del orden nacional en la estructuración y formulación de proyectos de inversión, y teniendo en cuenta que ENTerritorio, en el marco de las funciones de la Subgerencia de Estructuración de Proyectos, define que: “Una de las funciones es estructurar, formular, evaluar y/o validar técnica, financiera y legalmente proyectos de inversión y/o de Asociación Público – Privada de iniciativa público privada, que genere bienes públicos que habiliten el desarrollo económico de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo”, la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, mediante Resolución No. 1560 del 13 de junio de 2019, asignó recursos a ENTerritorio para el fortalecimiento de la capacidad de las Secretarías de Planeación en estructuración y formulación de proyectos, así:

Tabla 47. Recursos Resolución No. 1560 del 13 de junio de 2019

Recursos asignados	\$ 10.000.000.000
(-) Restricción (20%)	\$ 2.000.000.000
Reducción de recursos por menor recaudo (Dic-2020)	\$ 423.954.165
Total Recurso Asignado	\$ 7.576.045.835

Durante el periodo de noviembre 2021 a marzo 2025 se desarrollaron los siguientes proyectos:

Tabla 48. Proyectos Resolución No. 1560 del 13 de junio de 2019

Nombre del Proyecto:	Acueducto Veredal Corinto: Estudios y siseños del sistema de acueducto interveredal en el municipio de Corinto, Cauca.		
Cliente: municipio de Corinto, Cauca	• <u>Departamento:</u> Cauca • <u>Municipios:</u> Corinto (vereda El Descanso, sector del Descanso y la vereda de San Luis Abajo, vereda La María, Vereda El Jagual)		
Localización y área de influencia del proyecto			
Alcance principal del Proyecto:	Sistema de captación en la fuente superficial del río Jagual garantiza su distribución por gravedad: bocatoma de fondo, red de aducción con longitud de 1595ml. de diámetro de 4", (1) desarenador, (1) planta de tratamiento de agua potable de 5.38 l/s caudal máximo diario, tipo convencional modular con procesos de mezcla rápida, floculación, sedimentación, filtración y cloración y lechos de secado, (1) caseta de operación, red de conducción principal que abastecerá los tanques de almacenamiento con una longitud aproximada de 8.80 km. en diámetro de 3" con tubería de polietileno de alta densidad y en PVC.		
Costo estructuración Incluye costo Consul. e Interv.	\$COP:1.235.714.880,14	Costo Inversiones futuras	\$COP: 13.010.568.054
Alcance Estructuración	Diseños definitivos a nivel de fase III, incluyendo componentes de ingeniería, social, ambiental, predial, jurídicos, sostenibilidad e institucional.		Estado de avance: 100% Entrega directa al municipio de Corinto, Cauca.
Problema por y solucionar principales beneficios del proyecto	El suministro de agua potable para el consumo humano de la alternativa seleccionada contribuirá a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las veredas, en tanto que los impactos ambientales fueron mínimos para que la comunidad no tenga ninguna afectación sobre sus recursos naturales no renovables con los que cuenta actualmente cada una de las veredas.		Población beneficiada: 1.682 hab.
Situación actual del proyecto	El estudio se entregó a la alcaldía municipal de Corinto, Cauca el 22 de noviembre de 2023 bajo el memorando con Radicado No. 20236000176211 después de cumplir las obligaciones de socialización y acompañamiento a la secretaría de planeación municipal. Se remitió también a la ART para que sea incluido en la cartera de proyectos PART. El proyecto está a cargo del municipio de Corinto con el código BPIN 20231301010184.		

En el marco de la implementación del "Fortalecimiento de Capacidades en Estructuración de Proyectos a los Entes Territoriales" para proyectos de energía en municipios PDET, enmarcados en la transición energética justa, así como en el

cumplimiento de las tareas asignadas por la Comisión Rectora del Sistema General de Regalías, en aras de promover la continuidad del ciclo de los proyectos estructurados en vigencias anteriores, se prestó asistencia técnica a las entidades territoriales, generando la apropiación de los proyectos por 8 municipios de los departamentos de Santander (7) y Putumayo (1), los cuales priorizaron los proyectos energía fotovoltaica estructurados por ENTerritorio en el marco de la primera convocatoria del OCAD Paz para el bienio 2023-2024, lo que podría traducirse en inversiones por más de 100 mil millones de pesos y más de 4.000 beneficiarios directos.

7.3.3 Obras por Impuestos

En el ámbito de la metodología de Obras por Impuestos, el Grupo de Estructuración de Proyectos ha liderado la suscripción y ejecución de acuerdos con actores del sector privado, en particular con ISAGEN S.A., con el objetivo de fortalecer la capacidad de estructuración de proyectos en entidades locales y territoriales. Estos esfuerzos están orientados a posicionarse en mercados de alta exigencia técnica y operativa, en el marco del mecanismo de Obras por Impuestos en las zonas ZOMAC (Zonas Más Afectadas por el Conflicto) y PDET (Planes Especiales de Desarrollo Territorial).

Los acuerdos establecidos tienen como finalidad la estructuración de estudios y diseños en las fases de prefactibilidad y factibilidad, con el propósito de avanzar hacia la financiación y posterior ejecución de estos proyectos en una fase de inversión.

A continuación, se presenta el convenio suscrito con ISAGEN S.A. E.S.P en el marco de la estrategia:

Tabla 49. Resumen convenio suscrito con ISAGEN

Contrato Interadministrativo No.	224005
Cliente:	ISAGEN S.A. E.S.P.
Línea de Negocio:	Estructuración de Proyectos
Objeto:	"REALIZAR LA ESTRUCTURACIÓN DE ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD Y FACTIBILIDAD PARA POSTULACIÓN DE PROYECTOS A TRAVÉS DEL MECANISMO DE OBRAS POR IMPUESTOS"
Alcance:	Realizar las acciones requeridas que permitan desarrollar la fase de preinversión del proyecto de mejoramiento del corredor vial La Holanda, vereda Juanes y un subtramo, en el departamento de Antioquia, que pueda ser posteriormente implementado y financiado por ISAGEN S.A. E.S.P mediante el mecanismo de Obras por Impuestos.
Fecha de suscripción:	8/01/2024
Fecha de inicio	3/04/2024
Fecha de vencimiento actual:	30/05/2025
Valor Total/Honorarios:	\$2.680.902.327,81 IVA incluido

En el marco del contrato suscrito con ISAGEN S.A. E.S.P., se culminó con éxito la prefactibilidad del proyecto para su postulación al mecanismo de Obras por Impuestos de la ART, enfocado en la vía Narices - Juanes - El Jordán - La Holanda, en el departamento de Antioquia. Este logro destaca la capacidad profesional de ENTerritorio S.A., al desarrollar de manera integral y 100% in-house el producto de prefactibilidad para 20 kilómetros de vía terciaria. El equipo abordó con éxito componentes clave como tránsito, diseño geométrico, pavimentos, geotecnia y geología, hidrología e hidráulica, predial, ambiental y socioeconómico. Este hito refuerza el papel de ENTerritorio S.A. como un aliado estratégico del Gobierno Nacional de Colombia en la estructuración de proyectos de alto impacto. Somos un vehículo para lograr operar el mecanismo de Obras por Impuestos.

El principal reto fue ajustar las expectativas iniciales del cliente, que contemplaban estructurar 20 km. de vía en prefactibilidad y 10 km. en factibilidad. A partir de los resultados y recomendaciones de la primera etapa del proyecto (prefactibilidad), la meta física fue modificada para estructurar 6.1 km. de para la factibilidad. Este ajuste implica gestionar pasos adicionales para ENTerritorio S.A., pero se encuentra alineado con las necesidades del cliente de obtener el reconocimiento del impuesto de renta a través del mecanismo de Obras por Impuestos de la ART. Este proceso reafirmó la confianza del cliente (ISAGEN S.A. E.S.P.) en nuestra capacidad para responder de manera efectiva a sus necesidades y objetivos.

Hemos brindado un apoyo constante a ISAGEN S.A. E.S.P. a lo largo del desarrollo del proyecto, resolviendo sus inquietudes y realizando los ajustes solicitados por la Gobernación de Antioquia, entidad clave que asumirá la operación de la vía una vez sea construida por ISAGEN. Además, hemos liderado mesas de trabajo con la Agencia de Renovación del Territorio (ART), encargada de gestionar y supervisar el mecanismo de obras por impuestos y con el Ministerio de Transporte, como Entidad Nacional Componente (ENC) y ente rector del proyecto. Este acompañamiento integral ha proporcionado al cliente la tranquilidad de que el proyecto culminará con éxito.

ISAGEN S.A. E.S.P. nos ha manifestado su satisfacción al haber contratado a ENTerritorio S.A., destacando nuestra experiencia y profesionalismo en la gestión de proyectos de esta naturaleza y en la implementación del mecanismo. A pesar de que nuestra propuesta económica superaba la de otros oferentes, el cliente ha expresado que la inversión ha valido la pena gracias a la calidad de nuestra gestión y al valor agregado que hemos aportado.

7.3.4 Proyectos estructurados 2021-2024

CONVENIO INTERADMINISTRATIVO AEROCIVIL (No. 219142)

Principales avances a la fecha:

- Entrega de la totalidad de productos de los seis (6) aeródromos y del proyecto tipo de terminal aérea a Aerocivil.

- Transferencia del proyecto de inversión del aeródromo de Bahía Solano a la Gobernación del Chocó.

Logros obtenidos

- Entrega de la totalidad de productos de los seis (6) aeródromos y del proyecto tipo de terminal aérea a Aerocivil.
- Transferencia del proyecto de inversión del aeródromo de Bahía Solano a la Gobernación del Chocó.
- Brindar capacitación en temas aeroportuarios a los seis (6) municipios.
- Brindar Seminario de Estructuración de proyectos a los seis (6) municipios, dictado por los profesionales especialistas de la Subgerencia de Estructuración.
- Terminado y liquidado a la fecha del presente informe.

CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ALCALDÍA DE RIONEGRO (NO 216170)

Principales avances:

- Aprobación de todos los productos por parte de la Alcaldía de Rionegro,
- Liquidación de contrato interadministrativo.

Logros obtenidos:

- Aprobación de los productos, que se encontraban pendientes desde hace más de 2 años y que impedían la liquidación del contrato.
- Liquidación del contrato interadministrativo.
- Aceptación de la factura del último pago contra liquidación.

ESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DEL EMBALSE MULTIPROPÓSITO LOS BESOTES. N° 220008

En el marco del contrato interadministrativo DNP-861-2020 ENT 220008, se llevó la estructuración integral en las etapas de prefactibilidad y factibilidad del proyecto embalse multipropósito “Los Besotes”, ubicado en el departamento del Cesar, cuyo alcance fue la recepción y análisis de la información de origen secundario existente del proyecto, realizando los análisis a nivel de perfilamiento en los componentes técnicos, financieros y jurídicos del proyecto, determinando los costos, plazos, el equipo especializado y los requerimientos técnicos para la estructuración del proyecto en etapas subsiguientes. Se planteó en un contrato adicional, la prefactibilidad y factibilidad (fase 2) de la solución requerida para el proyecto de abastecimiento, generación de energía, riego y control de inundaciones.

Alcance estructuración: Diseños definitivos a nivel de fase III, incluyendo componentes de ingeniería, social, ambiental, predial, jurídicos, sostenibilidad e institucional

Estado de avance: 100% proyecto recibido a satisfacción por el DNP.

Se adelantó la etapa de prefactibilidad del proyecto que determinó la necesidad de avanzar en las siguientes etapas de maduración. Debido a la imposibilidad de

acceso al territorio por parte de las comunidades indígenas, se hizo necesario dar por terminado el proyecto de manera anticipada, y se pidió el desarrollo de las etapas de factibilidad del proyecto que garantizarán la presentación de los diseños de la solución definitiva requerida.

ESTRUCTURACIÓN INTEGRAL DE LAS SOLUCIONES DE AGUA Y/O SANEAMIENTO PARA EL GOLFO DE MORROSQUILLO

En el marco del contrato interadministrativo DNP-869-21 ENT 220110, se llevó a cabo la estructuración integral de soluciones de agua potable y saneamiento para unos municipios del Golfo de Morrosquillo en los departamentos de Córdoba y Sucre. Este proceso se desarrolló con el objetivo de mejorar la cobertura, continuidad y calidad del servicio de agua potable y alcantarillado en las cabeceras municipales y zonas rurales, mediante el diseño de proyectos técnicamente viables y alineados con los planes de desarrollo territoriales.

Desde la contratación de los consultores responsables, se inició la fase de prefactibilidad, que incluyó un diagnóstico detallado de los sistemas existentes en cada municipio y el análisis de alternativas de solución. Se identificaron múltiples deficiencias en la infraestructura de acueducto y alcantarillado, incluyendo la insuficiencia de fuentes de abastecimiento, pérdidas en las redes de distribución, deficiencias en la capacidad de las plantas de tratamiento y problemas en la evacuación de aguas residuales y pluviales.

Los municipios priorizados en el departamento de Córdoba (Grupo I) fueron San Bernardo del Viento, San Antero, Moñitos y Santa Cruz de Lorica, mientras que en Sucre (Grupo II) se trabajó en Coveñas, Santiago de Tolú, Tolviejo, San Onofre y San Antonio de Palmito. La estructuración de los proyectos incluyó estudios de hidrología, modelación hidráulica, diseños de optimización de redes, evaluación de alternativas de captación de agua, y propuestas para la mejora de los sistemas de alcantarillado y drenaje pluvial en varias cabeceras municipales.

Una vez completados los estudios de prefactibilidad y factibilidad, se avanzó en la elaboración de los diseños definitivos de fase III, abarcando los aspectos estructurales, hidráulicos, ambientales, prediales, jurídicos y de sostenibilidad institucional. Los proyectos fueron presentados a las autoridades competentes y validados por el DNP, obteniendo una aprobación del 100% en términos de cumplimiento técnico.

Con la entrega final de los estudios y diseños, se gestionó la articulación con las entidades responsables de la financiación de los proyectos. Se recomendó que ENTerritorio S.A. continúe liderando la gestión de recursos ante el DNP y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, para garantizar la ejecución de las obras sin que los estudios pierdan vigencia ni requieran modificaciones adicionales que incrementen los costos.

La fase de estructuración culminó con la liquidación de los contratos de consultoría, dejando lista la documentación técnica para la implementación de los proyectos. Se

espera que, con la asignación de los recursos necesarios, se avance en la contratación de las obras y la materialización de las soluciones diseñadas, beneficiando a más de 338 mil habitantes en los departamentos de Córdoba y Sucre con unas inversiones con costos de construcción determinadas en \$1,731,221,600,025 pesos colombianos.

CONTRATO 224006. ESTRUCTURACIÓN Y GERENCIA DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD (CAPS) EN EL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA

Suscrito el 30 de abril del 2024, con el Ministerio de Salud y Protección Social, tiene por objeto “Realizar la gerencia integral para la ejecución de la reposición, ampliación y/o adecuación de la infraestructura de los Centros de Atención Primaria en Salud (CAPS) en el departamento de La Guajira, priorizados por el Ministerio de Salud y Protección Social”, que tiene como alcance la gerencia integral y comprende la ejecución de todas las acciones técnicas, administrativas, legales, sociales, ambientales y financieras necesarias para garantizar el desarrollo integral de los proyectos, desde su inicio hasta su culminación total. Dentro de este alcance se incluyen, entre otros:

- Análisis y diagnóstico de la titularidad de los predios
- Elaboración de estudios y diseños
- Ejecución de las obras
- Interventoría de los veintiséis (26) Centros de Atención Primaria en Salud (CAPS) en el departamento de La Guajira.

1. Adjudicación y celebración de contratos

Hasta la fecha, se ha adjudicado y celebrado la contratación de 21 CAPS.

2. Etapas del contrato

Cada contrato se estructura en dos etapas:

Etapas 1: Estudios y diseños, dividida en dos fases:

- Fase 1: Diagnóstico de la situación actual
- Fase 2: Elaboración de estudios y diseños detallados

Etapas 2: Construcción

Es necesario un seguimiento permanente enfocado en el cumplimiento de los hitos contractuales para evitar las multas estipuladas en los contratos. Dicho seguimiento debe articular las acciones de las gerencias de unidad, con la subgerencia de desarrollo de proyectos y la presidencia.

7.4 Evaluación de Proyectos

Evaluación de Proyectos es una de las líneas misionales de la empresa, la cual es liderada por el grupo de Evaluación de Proyectos. Bajo esta línea, la empresa ofrece servicios de consultoría para evaluar integralmente proyectos y/o iniciativas empresariales o de programas de emprendimiento, que buscan la financiación para cristalizar las ideas de negocio. Con autorización de la Junta Directiva, el Grupo de Evaluación de Proyectos estuvo adscrito a la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos con el nombre de Desarrollo de Proyectos 4, hasta el 31 de mayo de

2023, fecha en la cual mediante resolución 137 se suprimió dicho grupo y se creó el Grupo de Evaluación de Proyectos adscrito a la Subgerencia de Estructuración de Proyectos.

En noviembre de 2021 y siendo parte de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos, el Grupo de Evaluación de Proyectos, antes Desarrollo de Proyectos 4, tenía en ejecución dos contratos:

- 1) **216169:** Suscrito con el Consorcio Alianza Colpatria, en el cual se realiza la interventoría a viviendas del Programa de Vivienda Gratuita II PVG II, en sus fases de diseño, construcción y entrega a los diferentes municipios a nivel nacional. Este contrato se encuentra vigente por un valor actual de \$200.326.373.401.
- 2) **221002:** Suscrito con el Fondo Nacional de Vivienda-Fonvivienda, para la supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA, por un valor de \$ 3.205.682.223.

Desde el Grupo de han ejecutado las siguientes iniciativas:

7.4.1 Contrato de interventoría a viviendas del Programa de Vivienda Gratuita II, PVG II 216169:

Es de anotar que durante el periodo de noviembre de 2021 a febrero de 2025 se certificaron 5.997 viviendas, beneficiando al mismo número de familias a nivel nacional, las cuales se encuentran en pobreza extrema o han sufrido desplazamiento forzado. Gracias a la buena labor de evaluación de ENTerritorio S.A., actualmente el contrato tiene un valor de \$37.456.476.381,36.

7.4.2 Contrato de interventoría vivienda nueva y mejoramiento de viviendas rural 221014

Durante la vigencia del informe, ENTerritorio S.A. en cumplimiento de sus obligaciones, continúa acompañando al MVCT y a FIDUAGRARIA en los procedimientos para el cierre y liquidación del contrato de obra.

En el 2025, se han presentado diversas situaciones que han afectado el avance de las obras. Uno de los principales obstáculos ha sido la afectación del orden público en varias regiones, como Amazonas, Vichada, Chocó, Norte de Santander, Boyacá, Antioquia, Cauca y Guaviare. Las disputas territoriales entre grupos armados ilegales han generado bloqueos en las vías, desplazamientos forzados y retrasos en el suministro de materiales, lo que ha dificultado la ejecución de las obras.

Además, las condiciones climáticas adversas, como lluvias intensas, inundaciones y deslizamientos de tierra, han afectado gravemente la movilidad y la ejecución de las actividades en estas zonas. Estos fenómenos naturales han reducido la capacidad de acceso a las áreas de construcción y han interrumpido los trabajos durante periodos prolongados, afectando los cronogramas establecidos. La

combinación de estas dificultades externas ha retrasado el avance de las obras y ha dificultado el cumplimiento de los plazos.

A pesar de los esfuerzos por mitigar estos problemas, la situación sigue siendo un desafío constante para los contratistas y para la interventoría adelantada por ENTerritorio S.A., quienes deben adaptarse a las condiciones cambiantes que impactan la ejecución de los proyectos. Dado lo anterior, se presenta la suspensión de 8 contratos de obra.

7.4.3 Contrato de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA

Contrato interadministrativo de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA No. 221002 - 2021

Este contrato se suscribió el 26 de marzo de 2021, inició el 6 de abril de 2021 y finalizó el 31 de diciembre de 2021, teniendo en cuenta que durante los meses de noviembre y diciembre se expidieron 169 certificados de existencia, y se logró la legalización de 199 SFV asignados por Fonvivienda.

Contrato interadministrativo de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA No. 222001 – 2022

- **Gestión de Cierre:** En este contrato se implementó la gestión de cierre, con el fin de aportar el insumo técnico, administrativo y financiero que le permita a Fonvivienda adelantar las acciones administrativas legales, en la recuperación de los recursos a los SFV no aplicados, teniendo en cuenta que en este contrato se elaboraron y remitieron 15 informes para la recuperación de recursos de 889 SFV no aplicados.
- **Cierre de proyectos:** Durante la ejecución del contrato interadministrativo No. 222001, se elaboraron 75 informes de supervisión terminada, en los proyectos que contaron con la legalización total de los SFV aplicados.
- **Acompañamiento a oferentes:** Prestó asistencia a los oferentes en el manejo y diligenciamiento de los formatos establecidos en el proceso de certificación, conforme con lo dispuesto en el Manual de Supervisión de SFV aprobado por Fonvivienda, con el objetivo de lograr la certificación de las viviendas donde fue aplicado el SFVM; esta gestión se realizó en 2.609 SFV.
- **Cierres individuales:** Atendiendo la directriz impartida por Fonvivienda, se realizó gestión de cierre para los SFV que se reportan como individuales, elaborando comunicados a los oferentes para el suministro de soportes que evidencien su gestión en la legalización de los SFV, teniendo que la

información aportada por los oferentes, se realizó los IS de actualización para 48 individuales y 19 informes donde se dio supervisión terminada.

Contrato interadministrativo de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA No. 223001 – 2023

Además del apoyo técnico y administrativo que se brindó de manera oportuna en la ejecución del contrato interadministrativo, ENTerritorio S.A. gestionó dentro de su alcance y labor como supervisor de la correcta aplicación de los SFV en el proceso de seguimiento y cierre de los proyectos mediante las siguientes actividades:

- **Reuniones y visitas de seguimiento:** Esta actividad se fortaleció en este contrato, atendiendo los requerimientos de Fonvivienda y entes de control, en cumplimiento al plan de acción establecido entre la entidad supervisora ENTerritorio S.A. y Fonvivienda, llevando a cabo reuniones periódicas para tener un control permanente en el avance y cumplimiento de compromisos por parte de los oferentes, solicitando soportes de los avances y gestión realizada y emitiendo las recomendaciones respectivas a Fonvivienda. Teniendo en cuenta que para la finalización del contrato se dio una ejecución del 100% de esta actividad, con el seguimiento a 12.767 SFV.
- **Expedición de Certificados de Existencia:** Se logró la expedición de 429 certificados de existencia, teniendo en cuenta que la mayoría de los proyectos que cuentan con SFV vigentes de bolsas anteriores presentan inconvenientes de índole financiero, situación que entorpece la ejecución continua en las unidades de viviendas, condicionando su ejecución a un flujo de caja limitado de acuerdo con el desembolso de los SFV legalizados.
- **Gestión de Cierre:** Teniendo en cuenta el objetivo de Fonvivienda para el cierre de las bolsas anteriores, en este contrato ENTerritorio S.A. realizó la identificación de proyectos que cuentan con SFV inviables de certificación, los cuales fueron socializados a Fonvivienda, para determinar las acciones a seguir según la bolsa y modalidad de desembolso del SFV, brindando diferentes alternativas, entre las que se encuentran elaboración de informe de cierre de seguimiento (IF), recomendaciones de incumplimiento, recomendación de vencimientos y restitución de recursos. Como soporte a lo anterior, ENTerritorio S.A. suministró a Fonvivienda los soportes técnicos, administrativos y jurídicos que fundamentaban dicha recomendación, realizando gestión de cierre para 3.151 SFV y elaborando 5 informes de cierre de seguimiento.
- **Gestión de legalización:** ENTerritorio S.A. realizó acompañamiento constante a los oferentes, quienes siempre acuden a ENTerritorio S.A. para contar con la orientación frente al proceso de legalización de los SFV ante las CCF, brindando información asertiva sobre los procesos establecidos por Fonvivienda para la restitución de recursos y solicitud de liquidación de los SFV, teniendo en cuenta que durante la vigencia del 2023 se realizó acompañamiento a 4.570 SFV en

gestión de legalización, los cuales fueron requeridos por el cliente y por los oferentes, teniendo como soporte las actas de las reuniones e informes de seguimiento cargados en el sistema de información de GEOTEC.

- **Cierre de Proyectos:** Durante la ejecución del contrato interadministrativo No. 223001, se elaboraron 30 informes de supervisión terminada, en los proyectos que contaron con la legalización total de los SFV aplicados. Adicionalmente, se elaboraron 25 IS de supervisión terminada autorizados por Fonvivienda, reportando los SFV como construido – no viable de certificación o certificado ENTerritorio- no viable de legalización, teniendo en cuenta su condición de individual desplazado y la modalidad de cobro que contra escritura.
- **Acompañamiento Oferentes:** ENTerritorio S.A. prestó asistencia a los oferentes en el manejo y diligenciamiento de los formatos establecidos en el proceso de certificación, conforme con lo dispuesto en el manual de supervisión de SFV aprobado por Fonvivienda, con el objetivo de lograr la certificación de las viviendas donde fue aplicado el SFV. Esta gestión se realizó dando orientación en el diligenciamiento de los formatos a 19 SFV asignados a los proyectos individuales y los cuales fueron expedidos durante la vigencia 2024; esta información queda plasmada en las actas de visita y en informes de GEOTEC.
- **Cierre de individuales:** Para dar cierre a los proyectos individuales, se dispuso de un plan de trabajo, elaborando comunicados mensuales a los oferentes para que informaran sobre el estado de avance y legalización de los SFV, teniendo en cuenta que con la información obtenida se realizó la actualización de informes de seguimiento para 46 proyectos individuales y 25 informes, donde se dio supervisión terminada.
- **SFV en seguimiento:** El contrato interadministrativo 223001 finalizó con 1.622 SFV en seguimiento de proceso técnico, por lo que se elaboraron 26 fichas resumen en donde se registra los temas relevantes y las recomendaciones a tener en cuenta, soportado en la documentación aportada por el oferente, para llevar a cabo supervisión de los SFV, en el marco del alcance y competencia del contrato.

Contrato interadministrativo de supervisión a la correcta aplicación de los subsidios familiares de vivienda, asignados por FONVIVIENDA No. 224007 – 2024

Se logró la ejecución del valor variable en un 99,9%, dado que para este contrato este componente correspondía al 60% del valor total del contrato por exigencia de Fonvivienda para la suscripción. El plan de trabajo para este contrato se centralizó en el cierre de los SFV, teniendo como resultado que el 58,29% de ejecución del valor variable correspondió a la actividad de gestión de cierre y legalización fue del 58,29%, a diferencia de contratos anteriores:

Tabla 50. Resumen de ejecución.

DESCRIPCIÓN	CANT EJECUTADA	% VARIABLE DEL EJECUTADO	VALOR EJECUTADO
Visitas de seguimiento	9.707	40,42%	\$ 481.370.130
Gestión de legalización y cierre	13.991	58,29%	\$ 694.121.492
Certificaciones expedidas	171	1,28%	\$ 15.270.300
TOTAL			\$ 1.190.761.922

- ✓ **Consolidación Expedientes:** Con la gestión adelantada por la supervisión, para la obtención de elegibilidades expedidas por Findeter, registros de oferta, certificados de existencia y representación legal de las uniones temporales constituidas por los oferentes, se logró la consolidación de 26 expedientes, que le permitieron a Fonvivienda iniciar trámite de jurisdicción coactiva para la recuperación de los recursos aplicados a 838 SFV.
- ✓ **Proyectos en cobro coactivo:** Pese a que ENTerritorio S.A. no está habilitado para realizar seguimiento a los SFV que se encuentran en jurisdicción coactiva, durante la vigencia 2024, a solicitud directa de entes de control, se hizo acompañamiento a 8 proyectos que cuentan con 1.558 SFV vigentes, para dar informar la trazabilidad del seguimiento y circunstancias que conllevaron a su no legalización.
- ✓ **Recomendaciones de evaluación de incumplimiento:** En la ejecución del contrato se consolidaron los soportes y se actualizó la información para reiterar las recomendaciones de evaluación de incumplimiento de acuerdo con el estado y avance actual de aplicación de los SFV, teniendo en cuenta que durante la vigencia del contrato se reiteraron 36 recomendaciones de incumplimiento y se remitieron 5 nuevas recomendaciones, de acuerdo con las nuevas directrices de Fonvivienda.
- ✓ **SFV viviendas prefabricadas:** Se apoyó con la gestión de legalización de 138 SFV de vivienda prefabricada asignados por Fonvivienda desde el 2010, para determinar el estado de aplicación de estos, a través de reuniones de seguimiento mensuales para obtener la documentación requerida por Fonvivienda en la circular No. 003 de 2024 y llevar a cabo la legalización de los proyectos.
- ✓ **Supervisión Terminada:** Con la legalización de la totalidad de SFV asignados por proyecto, se elaboró informe de actualización reportando la supervisión terminada a 26 proyectos que cuentan con 2.937 SFV asociados.

Gracias a la labor ejercida por la supervisión de ENTerritorio S.A. en el seguimiento a la correcta aplicación del SFV, se ha asegurado que familias de población vulnerable como desplazados, víctimas y afectados por situaciones

de desastre natural, que cuentan con subsidio familiar de vivienda (SFV) asignado por Fonvivienda, tengan la garantía que la vivienda construida y entregada cuenta con las condiciones de habitabilidad establecidas en la norma técnica y legal vigente, ofreciendo a estos beneficiarios una vivienda digna, además de promover la cultura de legalización, la cual brinda protección al titular de la vivienda recibida.

Contrato de supervisión mejoramiento de vivienda urbana 224001

El 8 de febrero de 2024, se celebró el contrato No. 003F-2024 (Fiduagraria) 224001 (ENTerritorio S.A.) entre ENTerritorio S.A. y Fiduagraria S.A., como vocera y administradora del patrimonio autónomo fideicomiso – programa de promoción de vivienda rural para la supervisión mejoramiento de vivienda rural, mediante el cual se ejecutan recursos de los subsidios familiares de vivienda rural del esquema comunitario y asociativo, de conformidad con las especificaciones y priorización realizada por Fonvivienda. El alcance actual del contrato comprende la supervisión a la correcta aplicación de 5.325 subsidios de vivienda rural, discriminados así:

- ✓ Esquema comunitario: 3.028 mejoramientos
- ✓ Esquema asociativo: 2.297 mejoramientos

A la fecha, se ha recibido para revisión 10.056 diagnósticos para el esquema comunitario.

Contrato de interventoría mejoramiento de vivienda rural 224002

El 8 de febrero de 2024 se suscribió contrato de prestación de servicios para realizar la interventoría de los contratos de obra adjudicados por FIDUBOGOTÁ como fideicomiso del programa de mejoramiento de vivienda urbana, mediante los que se ejecutan los recursos de los subsidios familiares de vivienda rural, de conformidad con las especificaciones y priorización realizada por Fonvivienda y las demás actividades requeridas para la ejecución del programa de mejoramiento de vivienda rural implementado por el Fonvivienda. El alcance comprende 3.804 viviendas rurales y una población beneficiada de 3.804 familias rurales en todo el territorio nacional.

Vigencia 2024: el contrato tuvo los siguientes hechos relevantes:

- ✓ Suscripción contrato marco: 8 de febrero de 2024
- ✓ Suscripción acta de inicio contrato marco: 15 de marzo de 2024
- ✓ Reporte de hogares habilitados por parte del MVCT: la entidad inicia con los reportes el día 24 de junio de 2024, para esta fecha ninguno de los contratos contaba con habilitados.
- ✓ Componente social: se inician las socializaciones de los proyectos con las comunidades beneficiarias del subsidio de mejoramiento, contando con un avance del 88% de los hogares habilitados socializados.
- ✓ Todas las facturas radicadas ya cuentan con su respectivo comprobante de pago. No obstante, al cierre del presente informe, aún está pendiente la facturación de algunos entregables

- ✓ Prórroga contrato marco: se da inicio al proceso de prórroga del contrato marco, la cual fue solicitada por el supervisor del contrato. Al cierre del presente informe dicha propuesta se encuentra en proceso para presentación.
- ✓ Memorandos de entendimiento: el MVCT da instrucción de iniciar con el apoyo de postulación de beneficiarios con los entes territoriales, según obligación contractual de la gestión en este proceso.
- ✓ Interventorías derivadas: se suscriben actas de inicio con las interventorías de campo y se procede con el empalme de actividades con los equipos transversales, quienes estaban apoyando las actividades de revisión del diagnóstico y estructuración.

Interventoría mejoramiento de vivienda urbana, contrato 224003

El día 19 de febrero del año 2024 se suscribe contrato de prestación de servicios profesionales 03-224003 cuyo objeto es la realización de la interventoría técnica, administrativa, financiera, jurídica, de riesgos, contable, ambiental, social y de seguros, para la ejecución de las etapas de estructuración, categorización, diagnóstico, y ejecución de obras del esquema público urbano. El 22 de marzo de 2024 se suscribe acta de inicio del contrato con plazo de ejecución de 14 meses.

El alcance contrato contempla el seguimiento y vigilancia a 6.693 mejoramientos de vivienda en los departamentos de La Guajira, Cauca, Bolívar, Sucre, Norte de Santander, Antioquia, Chocó, Nariño, Tolima, Cesar, Arauca, Meta y Guaviare, logrando impactar en 55 municipios de Colombia.

La iniciación de 19 de las 29 obras contratadas bajo el esquema público urbano permitió dar paso a la ejecución de las 3 etapas del programa de mejoramiento de viviendas, en donde se brindó especial importancia a las necesidades de los beneficiarios, lográndose realizar 101 certificados de existencia y habitabilidad en la vigencia 2024.

Con la realización de este proyecto hemos llegado a 55 municipios de Colombia pudiendo atender a 6.059 familias en condiciones de vulnerabilidad y pobreza, por lo que se han implementado planes de contingencia para llegar a cada uno de los hogares habilitados por el MVCT. A través de la realización de los mejoramientos y bajo una óptima supervisión y seguimiento a su ejecución, se está transformando la calidad de vida de estas familias beneficiadas con el proyecto.

A la fecha se han recibido a satisfacción de la comunidad beneficiada 143 mejoramientos locativos los cuales cuentan con la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas requeridas para este tipo de intervenciones.

Los 143 mejoramientos terminados con certificados de existencia y habitabilidad han sido realizados en los municipios de: El Molino (76), Manaure (17) y Urumita (50). De los 1.810 diagnósticos realizados a la fecha, 380 se encuentran aprobados,

394 con resolución de asignación y en ejecución, 143 con certificado de existencia y habitabilidad y 893 en proceso de aprobación o inhabilitación.

Las acciones de mejora de la plataforma Naowee es sin duda el soporte más importante del éxito de la ejecución del proyecto en donde a través de este instrumento se puede compilar la totalidad de la información generada durante la realización de cada proyecto y extraer en tiempo real el estado de cada uno de los componentes de este. En ese sentido, los reportes son claros y están al alcance de todos los actores involucrados en la ejecución de las actividades: MVCT, FIDUBOGOTÁ, contratistas de obra, interventoría entre otros.

La plataforma opera en línea de forma constante, a través de la cual se diligencian los formatos requeridos por el Ministerio de Vivienda, tales como el diagnóstico integral, cargue de diseños para revisión y presupuestos de obra, los cuales son revisados y aprobados por parte del equipo técnico dispuesto por ENTerritorio S.A. y tramitados a través de la plataforma. Dicho diagnóstico es realizado por el contratista, gestor y/o asociado responsable. Asimismo, una vez es aprobado el diagnóstico y la estructuración y expedida la resolución de asignación del SFV, se activa el módulo de ejecución para el diligenciamiento de los formatos correspondientes hasta diligenciar el certificado de existencia del mejoramiento ejecutados. Dentro de las ventajas que tiene la implementación de la plataforma NAOWEE SUITE se destaca:

- ✓ Información en tiempo real en cualquiera de las fases que se encuentra el avance de los mejoramientos.
- ✓ Generación de reportes actualizados cada vez que se requieran, en los cuales se evidencia el estado de los diagnósticos y avance en la ejecución de los mejoramientos.
- ✓ Se cuenta con asistencia técnica permanente para cada una de las solicitudes realizadas por los diferentes actores del proceso.
- ✓ Centralización de la información y disponibilidad de los datos de forma inmediata y segura.
- ✓ La plataforma cuenta con una ampliación tecnológica y de infraestructura que permite el acceso rápido a grandes volúmenes de datos, asegurando la eficiencia en la gestión de diagnósticos y ejecución de mejoramientos.
- ✓ Capacidad de expansión y estabilidad para crecimiento en la cantidad de beneficiarios, pasando de 27.000 a 70.000.
- ✓ Facilidad de uso modo one-line y off-line, principalmente para la recolección de datos en zona rural.

La expansión de la plataforma no solo responde a una necesidad técnica, sino que es una inversión estratégica crucial para garantizar la sostenibilidad y éxito del proyecto a largo plazo. La combinación de una infraestructura robusta, un equipo de soporte técnico altamente capacitado, medidas de seguridad avanzadas, una escalabilidad eficiente y mejoras constantes en la experiencia del usuario aseguran que ENTerritorio S.A. esté plenamente preparada para gestionar la carga operativa aumentada y cumplir con los estándares exigidos por el programa Cambia Mi Casa.

Esta inversión asegura que la plataforma no solo será capaz de manejar las demandas actuales, sino que también estará preparada para enfrentar futuros desafíos y oportunidades de crecimiento.

Finalmente, es importante mencionar la iniciación de las interventorías de campo que han permitido organizar el proyecto en 5 zonas denominadas: Guajira zona 1, Guajira zona 2, Zona Centro, Zona Sur, y Zona Norte. Estas interventorías de campo se constituyen en una estrategia óptima que permitirá garantizar la realización de las actividades, incrementando los rendimientos de su ejecución y garantizar directamente en obra la vigilancia, seguimiento y supervisión de los 6.693 mejoramientos contratados bajo el esquema público urbano.

Supervisión a mejoramiento de viviendas urbanas nacional contrato 224004

El 19 de febrero de 2024 la fiduciaria de Bogotá S.A., como vocera y administradora del patrimonio autónomo FIDEICOMISO- programa “Casa Digna Vida Digna” y la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. - ENTerritorio S.A. celebraron el contrato de prestación de servicios profesionales n°02 / 224004.

El contrato de supervisión corresponde a verificar la correcta aplicación del subsidio familiar de vivienda en 9.285 hogares en condiciones de vulnerabilidad a nivel nacional, con un valor de \$7.926.196.868,00. En este se realizan actividades de visitas de aprobación de diagnósticos, los supervisores encargados verifican que las actividades plasmadas por los diferentes gestores, correspondientes a suplir las necesidades y carencias más necesarias de las viviendas a intervenir, dejando como última visita la de generación del certificado de existencia del mejoramiento.

Durante esta vigencia 2024, se implementa la plataforma tecnológica NAOWEE SUITE, para el servicio de los gestores inscritos ante el MVCT y de ENTerritorio S.A., donde se puede trabajar en tiempo real inscribiendo beneficiarios con la documentación necesaria y solicitada por el Ministerio. Desde esta plataforma se pueden gestionar una serie de informes donde se evidencia la efectividad de los diferentes gestores, la efectividad de los diferentes supervisores y dar reportes ante el MVCT claros y en tiempo real.

Para esta vigencia 2025, el contrato 216169 tiene como meta culminar los proyectos que se encuentran en ejecución y así certificar 563 viviendas, recibir instrucción por parte del comité técnico frente a los 18 proyectos que a la fecha presentan incumplimientos y así proceder con lo que requiera el contratante. Por otra parte, se planea culminar con la entrega de la liquidación de los proyectos que se encuentran en fase 7 dentro de los tiempos estimados.

Igualmente, se debe realizar suscripción de un nuevo contrato con Fonvivienda que permita dar cierre a 5.225 SFV vigentes, teniendo en cuenta que el 43% de los SFV corresponden a población desplazada y el 15% a población afectada por fenómenos naturales y atentados terroristas. De esta manera cubrir la necesidad de Fonvivienda, para dar cierre a los programas de bolsa anteriores expidiendo

certificados de existencia a las viviendas terminadas que cumplan con el lleno de requisitos y dar acompañamiento para la legalización de los SFV.

La meta es llegar a la ejecución del 100% de la intervención y correcta aplicación de los SFVU a la población más vulnerable y con menores ingresos del territorio nacional, los cuales fueron adjudicados mediante resolución por MVCT y certificar la existencia de la totalidad de subsidios asignados dentro del programa **“Casa Digna, Vida Digna”**. Para ello, se deben optimizar los tiempos de las visitas tanto de verificación como de certificación de las viviendas, con el fin de que las entregas de las actividades de obra se vean reflejadas en el aval de pago a los gestores. También se deben desarrollar e implementar herramientas de comunicación eficaces que faciliten la supervisión y el trabajo conjunto con los gestores involucrados en el contrato **“Casa Digna, Vida Digna”**, promoviendo la comunicación fluida, el seguimiento en tiempo real y la colaboración eficiente en todas las etapas del proceso de gestión y ejecución del proyecto.

7.4.4 Asistencia técnica y administración para el desarrollo del proyecto con la construcción de viviendas urbanas en Mocoa-Putumayo, contrato 224011

El 23 de octubre del 2024 se suscribió contrato interadministrativo No. 9677-PPAL001-629-2024, por valor de \$ 80.750.000.000, celebrado entre el Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD), que actúa a través de Fiduprevisora S.A., en calidad de vocera y administradora y la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A.

En reunión llevada a cabo con la comunidad y diferentes representantes de la alcaldía y de la UNGRD, se firma el acta de inicio el 29 de noviembre de 2024. Desde ese momento, se ha adelantado la contratación de los profesionales para la prestación del servicio de asistencia técnica y administración de recursos y equipo de gestión. Para el reconocimiento y recorrido del predio Sauces II Mocoa – Putumayo, se desplazó el equipo interdisciplinario de especialistas de ENTerritorio S.A., en compañía del equipo de la UNGRD.

Actualmente, se continúa con la concertación en diferentes mesas de trabajo presenciales, reuniones virtuales, correos electrónicos del Plan Operativo con el personal técnico, jurídico y financiero de ENTerritorio S.A., con el Ministerio de Vivienda y el equipo interdisciplinario de la UNGRD, quedando aprobado mediante Comité Operativo No. 1 celebrado entre el 27-31 de enero de 2025.

Se continúa con los procesos precontractuales aprobados en el Plan Operativo, iniciando los trámites de facturación con la UNGRD para los respectivos desembolsos.

7.4.5 Logros en la gestión de la línea de Evaluación de Proyectos

Esta línea es una de las icónicas de ENTerritorio S.A., ya que es una oferta única en el mercado, que posiciona a la empresa como un punto de innovación en la

gestión de recursos desde el punto de vista de la evaluación de la inversión. En este marco se logró:

- ✓ Fortalecimiento del liderazgo en supervisión e interventoría del sector Vivienda: ENTerritorio S.A. se ha consolidado como un referente en la supervisión e interventoría de proyectos de vivienda, destacándose por su compromiso con la calidad, eficiencia operativa y cumplimiento de estándares técnicos en la ejecución de contratos estratégicos.
- ✓ Expansión en Proyectos de Infraestructura con Enfoque Tecnológico
- ✓ Ampliación de la participación en proyectos estratégicos de infraestructura, integrando tecnologías innovadoras que optimizan la gestión como es el caso de la implementación y puesta en operación de la plataforma Naowee Suit.
- ✓ Implementación de herramientas digitales y sistemas de monitoreo remoto, lo que ha permitido mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de ejecución y garantizar mayor precisión en la supervisión.
- ✓ Contribución a la Implementación de Políticas Públicas de Vivienda: ENTerritorio S.A. ha desempeñado un rol clave en la ejecución de la meta presidencial de 400.000 viviendas, participando activamente en la planificación y supervisión de programas de gobierno.
- ✓ Desarrollo de soluciones habitacionales con impacto directo en comunidades vulnerables, fortaleciendo la confianza de las entidades públicas y asegurando una ejecución transparente y eficiente.
- ✓ Compromiso con la calidad y rigurosidad técnica en la supervisión de proyectos de vivienda.
- ✓ Impacto social significativo, beneficiando a miles de familias en el país.
- ✓ Fortalecimiento de la relación con entidades gubernamentales, consolidando la confianza en la gestión de ENTerritorio S.A.
- ✓ Evidenciar la supervisión eficiente del subsidio familiar de vivienda.
- ✓ Se avanzó en la supervisión de 23.000 nuevas soluciones habitacionales en modalidad de mejoramiento.
- ✓ Supervisión técnica rigurosa para evitar irregularidades en la asignación de subsidios.
- ✓ Mejoramiento en la calidad de vida de miles de familias beneficiadas.

El presente informe refleja una gestión sólida y efectiva, con importantes avances en la ejecución de proyectos estratégicos, consolidación en el sector Vivienda y liderazgo en interventoría y supervisión. Si bien se han identificado retos y alertas críticas, ENTerritorio S.A. continúa posicionándose como un aliado estratégico del Gobierno Nacional y de las entidades territoriales, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

7.5 Gestión y Gerencia de proyectos

La Subgerencia de Desarrollo de Proyectos lleva a cabo las acciones necesarias para garantizar una planificación adecuada y oportuna de los proyectos de las líneas de Gestión y Gerencia de Proyectos, implementando una metodología rigurosa orientada a asegurar una supervisión detallada y exhaustiva, a través de la

definición clara de metas, indicadores, fases, etapas y actividades, conforme con las líneas de negocio. Esta metodología permite un seguimiento preciso de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida, asegurando su éxito y alineación con los objetivos estratégicos.

La subgerencia cuenta con equipos de trabajo multidisciplinarios, lo que facilita la coordinación, evaluación y asesoría de todas las actividades relacionadas con la ejecución de los proyectos en sus diferentes etapas: negociación, contratación, desarrollo y liquidación. Este enfoque garantiza la eficacia operativa en la administración y control de los proyectos, siempre respetando las políticas definidas por la Junta Directiva y administración, de acuerdo con los principios rectores de la función administrativa.

En el periodo comprendido entre noviembre de 2021 y marzo de 2025, ENTerritorio S.A. puso a disposición de las entidades del orden municipal, departamental y nacional su vasta experiencia y conocimiento a través de sus líneas de negocio de Gerencia y Gestión de proyectos, suscribiendo un total de diecinueve (19) convenios/contratos interadministrativos. De estos, trece (13) corresponden a la Gerencia de Proyectos y seis (6), a la línea de Gestión de Proyectos, con una inversión global que asciende a 5,6 billones de pesos.

A la fecha del informe, ENTerritorio S.A. mantiene en ejecución dieciocho (18) convenios/contratos interadministrativos. De estos, dieciséis (16) corresponden a la línea de Gerencia de Proyectos y dos, (2) a la línea de Gestión de Proyectos, con una inversión total de 5,1 billones de pesos, destinados a la ejecución de proyectos estratégicos y de alto impacto social en sectores clave como vivienda, salud, transporte, infraestructura, justicia y planeación. Como resultado de estos convenios, se han entregado 2.840 proyectos derivados.

Adicionalmente, se implementó una estrategia de optimización de procesos para mejorar los procedimientos internos de la organización, con un enfoque particular en la automatización del seguimiento de los proyectos. Esta estrategia ha permitido la reducción de tiempos de ejecución y un mejor control de los procesos, además de la unificación de los canales de comunicación entre las áreas competentes. También, se ha estandarizado el uso de controles virtuales, lo que ha favorecido el cumplimiento de las necesidades tanto de clientes como de contratistas.

A continuación, se presenta el detalle de las gestiones adelantadas en el marco de la gestión de cada uno de los negocios suscritos por las líneas de negocio de Gestión de Proyectos y Gerencia Integral de Proyectos.

7.5.1 Proyectos adelantados por la línea de Gerencia Integral de Proyectos

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP - 221017

Estado del convenio: En ejecución

Suscripción: 29/12/2021

Fecha de inicio: 31/12/2021

Fecha actual de terminación: 31/3/2025

Valor: 10,468,565,474.00

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP - 221004

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 24/06/2021

Fecha de inicio: 29/06/2021

Fecha actual de terminación: 11/11/2026

Valor: 9,076,478,519.74

Logros: En el marco de la sesión contractual realizada, se logró la aprobación de garantías, lo cual es relevante desde punto de vista contractual. Se logró fusionar las etapas y realizar el proyecto por fases.

Retos: Dar continuidad a las actividades contractuales pactadas. Esta obra tiene seguimiento especial de la DIARI. Es importante cumplir con los tiempos de las fases, para iniciar la fase II, que es la obra neta de construcción.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESAP - 221015

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 05/11/2021

Fecha de inicio: 02/11/2021

Fecha actual de terminación: 31/03/2025

Valor: 6,024,734,112.00

Logros: La terminación de la contratación derivada tuvo un impacto favorable en las condiciones de prestación del servicio que reciben estudiantes y funcionarios en las diferentes sedes de la ESAP, a través del mantenimiento de las 12 infraestructuras, generándose mejoras en Bogotá D.C., Cundinamarca, Tolima, Caldas, Meta, Santander, Atlántico, Boyacá y Arauca.

A continuación, se enuncian las principales actividades relacionadas:

- Finalización y entrega satisfactoria de la obra del Consejo Nacional de Juventudes.

- Completada la dotación de mobiliario.
- Entrega de mantenimientos en las sedes ESAP Grupo 2: Arauca.
- Entrega en la sede ESAP Grupo 1
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Barranquilla.
- Entrega de mantenimientos en las sedes ESAP de Bucaramanga (antigua y nueva). Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Fusagasugá.
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Cúcuta.
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Ibagué.
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Villavicencio.
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Manizales.
- Entrega de mantenimientos en la sede ESAP de Bogotá CAN.

Retos:

- Se recomienda hacer un seguimiento especial al cierre de los productos de las consultorías de Monquirá y Popayán.
- El contrato interadministrativo se encuentra vigente hasta el 31 de marzo de 2025, por lo que es importante resolver los pendientes cuanto antes.
- Avanzar en la liquidación del convenio.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF) - 224014

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 23/12/2024

Fecha de inicio: 26/12/2024

Fecha actual de terminación: 31/12/2025

Valor: 46,000,000,000.00

Logros: Estructuración de los documentos soporte para la contratación de los diferentes grupos de proyectos, los cuales ya fueron entregados al área correspondiente, por lo que se estima que en abril se avance en la contratación.

Retos:

- Continuar con la ejecución de las actividades contractuales definidas en los cronogramas. Es importante avanzar rápidamente en la contratación derivada.
- Es importante continuar con la verificación de los pagos por impuestos realizados en el marco del convenio. También, esto debe incluir las retenciones realizadas por el cliente, porque impactan en los recursos de inversión disponibles.
- Es necesario un seguimiento permanente enfocado en el cumplimiento de los hitos contractuales para evitar las multas estipuladas en los contratos. Dicho seguimiento debe articular las acciones de las gerencias de unidad, con la subgerencia de desarrollo de proyectos y la presidencia.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) - 220005

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 14/09/2020

Fecha de inicio: 07/09/2020

Fecha actual de terminación: 06/05/2025

Valor: 59,967,639,733.00

Logros:

- Ampliación de la cobertura de la población de aprendices atendidos, de manera presencial y virtual, a través de puesta en funcionamiento de las 26 sedes terminadas, impactando favorablemente los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Huila, Putumayo, Córdoba, Guainía, Valle del Cauca, entre otros.
- Culminación exitosa del proyecto Providencia (departamento de San Andrés).

Retos:

- Realizar las actividades contractuales en los tiempos establecidos, para entregar los productos pendientes.
- Se recomienda hacer un seguimiento permanente a la ejecución del proyecto en los tiempos pactados.

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL - AEROCIVIL - 223007

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 20/12/2023

Fecha de inicio: 29/12/2023

Fecha actual de terminación: 31/05/2025

Valor: 363,373,308,569.00

Logros:

- Entrega de suministros en los municipios de Cumaribo y La Primavera en el departamento de Vichada: ENTerritorio S.A. ha logrado con éxito el inicio de las entregas de los suministros estipulados en el contrato.
- La empresa ha realizado las gestiones respectivas para que, a pesar de los retos por la complejidad en las rutas de acceso, se garantice la entrega de los suministros, cumpliendo con los requisitos de calidad y especificaciones

técnicas requeridas. Este logro refleja el compromiso de ENTerritorio S.A. con la calidad, eficiencia y responsabilidad en la ejecución de proyectos estratégicos a nivel nacional.

- Realización de auditorías visibles de inicio en cuatro municipios: ENTerritorio S.A. ha llevado a cabo con éxito las auditorías visibles de inicio, como parte de la estrategia de socialización del proyecto, ante las comunidades del departamento de Vichada, Bahía Solano en el departamento de Chocó y Magüí Payán en el departamento de Nariño.
- Plan de trabajo con Aeronáutica Civil y Ejército Nacional: se logró una metodología de trabajo adecuada con el Ejército Nacional en su calidad de ejecutor de las obras en el marco del convenio interadministrativo. Es importante añadir el seguimiento constante por parte de la Aeronáutica Civil, permitiendo la construcción de un esquema de trabajo participativo y ágil en la consecución de los objetivos del proyecto.

Retos:

- Avanzar con la proyección de costos para los aeródromos de Pizarro (Bajo Baudó), José Celestino Mutis (Bahía Solano), Magüí Payán y Barrancominas y los estudios de precios del mercado ejecutados en los aeródromos de La Primavera y Cumaribo.
- En espera de la solución jurídica predial para poder avanzar con la contratación de las intervenciones en el aeródromo de Bajo Baudó (Pizarro).
- Cumplir con la contratación de personal pactada para garantizar la ejecución del proyecto.
- Adelantar los procesos de contratación derivada necesarios para continuar cumpliendo con el suministro y logística que requiere el ejército, para cumplir con el cronograma pactado.
- Es necesario un seguimiento permanente enfocado en el cumplimiento de los hitos contractuales. Dicho seguimiento debe articular las acciones de las gerencias de unidad, con la subgerencia de desarrollo de proyectos y la presidencia.

USPEC - 216144

Estado del convenio: En ejecución

Suscripción: 29/11/2016

Fecha de inicio: 12/12/2016

Fecha actual de terminación: 28/06/2025

Valor: 384,039,894,636.00

Logros:

Con la intervención a la infraestructura física se mejoran las condiciones de la población privada de la libertad y de prestación del servicio por parte del INPEC.

A continuación, se enuncian los centros penitenciarios impactados:

PROYECTOS REGIÓN PACÍFICA – Vigencia 2023

Entrega a la USPEC en la línea de mejoramiento y mantenimiento a la infraestructura de centros penitenciarios de 4 proyectos:

- EPMSC Sevilla
- EPMSC Tuluá
- EPMSC Buga
- EPMSC Caicedonia

Recibo por parte de USPEC de proyectos vigencias anteriores:

- EPMSC Acacías
- EPMSC Apartadó
- COMEB La Picota
- EC PAS PMS JP Modelo

PROYECTOS REGIÓN CARIBE

Entrega a la USPEC en la línea de mejoramiento y mantenimiento a la infraestructura de centros penitenciarios de 1 proyecto:

- EPMSC Santa Marta

PROYECTOS REGIÓN ANDINA

Entrega a la USPEC en la línea de mejoramiento y mantenimiento a la infraestructura de centros penitenciarios de 2 proyecto:

- EPMSC ERE Bucaramanga
- EPAMSCAS Girón

Línea de obras nuevas: Construcción Pabellón No. 2 y componente CCTV en el ERON Bellavista – Antioquia.

Línea de obras nuevas: Gracias a las gestiones realizadas, se logra un avance de ejecución del 93,5% de la construcción del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad del Orden Nacional (ERON) La Concordia Pereira – Risaralda, con corte al 21 de febrero de 2025.

Línea de consultoría: Recibo por parte de USPEC del diagnóstico de Plan Maestro de 80 centros penitenciaros del país.

SUMINISTRO – VIGENCIA 2024:

Entrega por parte de ENTerritorio S.A. y recibo a satisfacción por parte de USPEC e INPEC de 47 equipos de cómputo y 4 fotocopadoras multifuncionales en el establecimiento carcelario de ERON Tuluá - Valle del Cauca.

PROYECTOS 6 ERONES – Vigencia 2024

Entrega a la USPEC en la línea de mejoramiento y mantenimiento a la infraestructura de centros penitenciarios de 6 proyectos:

- EPC Yopal
- EPMSC Villavicencio
- EPMSC Cómbita
- CPMS Chiquinquirá
- EPMSC RM Sogamoso
- EPMSC Acacías

PROYECTOS 4 ERONES – Vigencia 2024

Entrega a la USPEC en la línea de mejoramiento y mantenimiento a la infraestructura de centros penitenciarios de 4 proyectos:

- EPMSC Neiva
- EPMSC Espinal
- EPMSC Florencia El Cunduy
- EPMSC EPC La Esperanza Guaduas

Se inició el proceso judicial correspondiente, que salvaguardó los recursos públicos girados al contratista del proyecto en Cúcuta. Gracias a ello, se logra adjudicar un nuevo contrato, que permitió que la obra esté actualmente en ejecución.

Retos y alertas:

- Asegurar la culminación eficiente y conforme al marco legal de los proyectos en ejecución. Para lograrlo, es fundamental establecer un seguimiento riguroso que garantice el cumplimiento de las obligaciones contractuales y la correcta ejecución de las actividades pactadas.
- Adelantar las liquidaciones en los plazos establecidos, teniendo en cuenta que se tiene pendiente dentro de la gestión postcontratual determinar el valor de los recursos a reintegrar al cliente, producto de la disminución del alcance de proyectos efectuada en el año 2019, previa aprobación del comité de negocios de la época.

AGENCIA NACIONAL DE MINERÍA - 221018

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 24/12/2021

Fecha de inicio: 08/03/2022

Fecha actual de terminación: 24/08/2025

Valor: 5,613,957,547.00

Logros:

- El inicio de la fase de obras fue el 16 de diciembre de 2024, con un avance certificado por la interventoría del 22%, cuya finalización es para el 7 de abril de 2025.
- El seguimiento semanal al proyecto por parte del área técnica, según recomendación del comité de negocios.

Retos:

- Garantizar la ejecución de la sede de la Estación de Seguridad y Salvamento Minero de Amagá, en el departamento de Antioquia, de acuerdo con el alcance definido.
- Continuar con el seguimiento semanal al proyecto, para garantizar la ejecución en los tiempos contractuales establecidos y generar las alertas pertinentes.

FONDO DE PROGRAMAS ESPECIALES PARA LA PAZ, FONDOPAZ - 223006

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 21/12/2023

Fecha de inicio: 28/12/2023

Fecha actual de terminación: 27/06/2025

Valor: 20,000,000,000.00

Logros:

- Se entregan las dotaciones escolares en los municipios de La Llanada, Samaniego y Santa Cruz en Nariño, donde fue posible llegar a 36 escuelas rurales del departamento.
- Se desarrolló un diplomado para 40 mujeres en Saravena, Arauca, que buscaba el fortalecimiento de habilidades organizacionales, empresariales y de liderazgo para la consolidación empresarial y social de mujeres emprendedoras.

Reto:

- Fortalecer las gestiones realizadas para continuar con la labor contractual en el marco del convenio, cumpliendo con los plazos establecidos.
- Se recomienda gestionar la prórroga para finalizar las actividades pactadas en los mejores tiempos establecidos y cumplir con los entregables del negocio en los tiempos pactados. Donde el cliente realice el pago del valor adicional de cuota.

PROSPERIDAD SOCIAL - 224015

Estado del convenio: En ejecución

Suscripción: 24/12/2024

Fecha de inicio: 27/12/2024

Fecha actual de terminación: 27/02/2027

Valor: 219,638,000,000.00

Logros: Se realizó la suscripción de 3 convenio de cooperación:

1. Plaza de mercado de Puerto Tejada - Puerto Tejada, Cauca.
2. Plaza de mercado del corregimiento de El Plateado - Argelia, Cauca.
3. Mejoramiento de viviendas en el corregimiento de El Plateado: 200 - Argelia, Cauca.

Retos:

- Contractualmente, mediante la forma de pago del convenio marco se pactó un único desembolso por la totalidad de los recursos correspondientes a la ejecución. No obstante, el cliente realizó el desembolso por la suma de \$ 50.000.000.000,00; esto sujeto al PAC con el que cuenta DPS. Se deben realizar las gestiones de cobro procedentes.
- Realizar la contratación del personal necesario para garantizar la ejecución de las actividades contractuales.

AGENCIA DE DESARROLLO RURAL - ADR - 224010

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 11/06/2024

Fecha de inicio: 04/07/2024

Fecha actual de terminación: 31/08/2025

Valor: 45,660,725,227.00

Logros:

- Entre septiembre y octubre de 2024 se adelantaron y adjudicaron los procesos de selección de los proyectos estratégicos del componente AOM.

También, se logró garantizar la continuidad de la operación mínima de los proyectos de Río Ranchería y Triángulo del Tolima con la contratación directa del personal mínimo indicado por la ADR, entre tanto, entraban en ejecución los operadores especializados que resultaban de los procesos de selección publicados por la entidad entre septiembre y noviembre de 2024.

- Octubre a noviembre 15 de 2024, se logró realizar seguimiento y atención a la emergencia por lluvias declarado por el Gobierno Nacional, en específico por el rebose de la presa El Cercado que hace parte del proyecto Río Ranchería y que requirió de medidas de mitigación del riesgo priorizadas desde la ADR.

- Entre agosto y diciembre de 2024, se han adelantado los desplazamientos y acompañamientos requeridos en campo por parte de la ADR y autoridades ambientales competentes, de tal forma que se han dado respuestas oportunas a requerimientos de entidades de control, entidades territoriales y a las comunidades beneficiarias de los proyectos, así como a lo requerido por la ADR.
- Finalizando la vigencia 2024, se logró iniciar la ejecución de los operadores de los distritos de Río Ranchería y Triángulo del Tolima, así como del contrato de diagnósticos y obras a monto agotable.
- En la actual vigencia, se han adelantado los trámites y gestión de pago al interior de la empresa, que han permitido garantizar el flujo de caja necesario a los contratistas derivados para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

Retos:

- Es importante que se haga las gestiones necesarias para que la ADR defina el componente II, evitando posibles devoluciones de dinero al cliente.
- Es necesario adelantar la gestión de novedad contractual para garantizar la entrega de los productos faltantes. Es importante que la negociación establezca el pago de cuota por parte del cliente.

DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL - 212080

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 27/12/2024

Fecha de inicio: 28/12/2024

Fecha actual de terminación: 25/06/2025

Valor: 743,885,991,152.63

Logros: Se detallan como logros aquellos proyectos entregados a satisfacción:

- ✓ Vías Angelópolis.
- ✓ Vías Pivijay.
- ✓ Puente vehicular Chaparral.
- ✓ Puente vehicular Baranoa.

Alertas: Prosperidad Social conoce de las dificultades del proyecto C537, contratación de los estudios y diseños, operación logística de materiales hasta monto agotable e interventoría para el proyecto del corregimiento de El Plateado al municipio de Argelia, en el departamento del Cauca. En este sentido, es de conocimiento común que se requiere prorrogar el convenio para poder contratar los

operadores logísticos para la entrega de los materiales al Ejército Nacional para que pueda realizar la pavimentación de los 3 kilómetros de vía.

FONDO ROTATORIO DE LA REGISTRADURÍA - 224016

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 27/12/2024

Fecha de inicio: 31/12/2024

Fecha actual de terminación: 27/06/2025

Valor: 12,556,000,000.00

Logros:

Los recursos que se transfieren al patrimonio autónomo para la administración y pagos se destinarán a las obligaciones o compromisos presupuestales de ENTerritorio S.A., derivadas de la actividad de gerencia y los contratos derivados para la ejecución de los proyectos, en el marco del contrato interadministrativo.

El plazo previsto para la ejecución del contrato es de doce (12) meses, contados a partir de la suscripción del acta de inicio, discriminado de la siguiente forma:

- ✓ Seis (6) meses para la ejecución del contrato
- ✓ Seis (6) meses para la liquidación del contrato

Retos y alertas:

- Es importante evaluar la decisión que tome el cliente sobre el componente 2, dado que, si decide adelantar el proceso de acuerdo con la modalidad de contratación aplicable, se debe realizar una prórroga para poder cumplir con el objeto contractual. Si se decide retirar el componente, se debe efectuar una reducción al valor del contrato, evaluando los gastos en los que ha incurrido la empresa, los impuestos y demás situaciones económicas que vayan en contravía de los intereses de ENTerritorio S.A.
- Es importante avanzar en el convenio con el IGAC, para el avalúo y compra del predio necesario para el proyecto.

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO – 222006

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 28/12/2022

Fecha de inicio: 24/01/2023

Fecha actual de terminación: 23/05/2025

Valor: 18,429,996,471.00

Logros: Se logró entregar y recibir a satisfacción por el cliente (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio) y por los beneficiarios 1.035 unidades de conexiones intradomiciliarias, realizadas en varios departamentos y municipios, algunos afectados por el conflicto armado.

Se logró dar continuidad a los proyectos de Arauquita (Arauca), San Pedro de Cartago (Nariño) y Tablón de Gómez (Nariño), emprendiendo las acciones judiciales pertinentes.

Alertas:

El contrato interadministrativo vence el 23 de mayo de 2025. Sus proyectos derivados presentan las siguientes situaciones que requieren seguimiento para el cumplimiento de los plazos:

- PCI Cartagena - Bolívar: No se cuenta con diagnósticos efectivos que garanticen el cumplimiento de la meta. Actualmente, la Alcaldía no está gestionando a tiempo las PQR solicitadas para la inclusión local, lo que está afectando el rendimiento y el cronograma del proyecto. Se ha notificado a Ministerio de ello, y por esto se han generado reuniones semanales, pero persisten las demoras por parte de la Alcaldía de Cartagena.
- PCI Río Iró, Chocó: Los problemas de orden público han impedido los desplazamientos al municipio para realizar el respectivo cierre del barrio y entrega del proyecto a Ministerio de Vivienda. Esto ha generado demoras en el cierre de barrio, la rendición de cuentas y el inicio del proceso de liquidación.
- Tame, Arauca: actualmente, se presenta un inconveniente con las especificaciones técnicas de los lavaderos, lo que afecta el recibo de las obras por parte de ENTerritorio S.A. En octubre de 2024, se solicitó al contratista la subsanación de estos lavaderos, los cuales no cumplen con las especificaciones técnicas, pero a la fecha no se han subsanado. Por esta razón, se ha iniciado un proceso de incumplimiento contra los contratistas de obra e interventoría.
- Se iniciaron los incumplimientos y las acciones judiciales para el retorno de los anticipos de la contratación derivada de los proyectos de los proyectos de Arauquita, San Pedro de Cartago (Nariño) y Tablón de Gómez (Nariño).

MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO - 223004

Estado del Convenio: Suspendido

Suscripción: 28/09/2023

Fecha de inicio: 29/09/2023

Fecha actual de terminación: 11/05/2025

Valor: 78,431,372,549.00

Logros: Se logró entregar y recibir a satisfacción por el cliente (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio) y por los beneficiarios, 356 unidades de conexiones intradomiciliarias, realizadas en varios departamentos y municipios de Colombia, priorizados por Ministerio de Vivienda, a pesar de que MVCT no realizó los giros correspondientes a los desembolsos No 2 y No 3.

Se hicieron los cobros respectivos de los desembolsos pendientes.

Alertas:

- La suspensión del contrato interadministrativo finaliza el día 9 de mayo de 2025. Una vez se reinicie, el contrato tiene un día de ejecución, es decir, se debe prorrogar por un año aproximadamente para contar con el tiempo necesario para ejecutar todas las unidades contratadas.
- Debido a que el MVCT no giró los recursos mencionados anteriormente, nos vimos obligados a realizar el trámite de terminación anticipada de 11 contratos de obra.
- Es necesario revisar al detalle la carga impositiva del contrato, desagregando los impuestos por componentes.
- Es necesario que, una vez ingresen los recursos pendientes, se retome la actividad contractual pendiente.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO – 221013

Estado del convenio: En ejecución.

Suscripción: 29/10/2021

Fecha de inicio: 16/11/2021

Fecha actual de terminación: 30/07/2025

Valor: 113,721,759,899.00

Logros:

- Avance financiero: el contrato interadministrativo a la fecha ha alcanzado un avance financiero del 75,48%, lo que refleja un adecuado manejo de los recursos y el progreso significativo en los proyectos.
- Se logró la incorporación de recursos por \$7.460.237.117, correspondientes al reconocimiento por cuota de gerencia.

Infraestructura educativa - Hacienda Casablanca:

- A la fecha el proyecto presenta un avance físico ejecutado del 97.29%.
- El día 29 de enero de 2024 se realizó la entrega del bloque 2 a la Secretaría de Educación Distrital.
- El 16 de julio de 2024 se adelantó la entrega de los bloques 1, 3, 4 y zonas exteriores del proyecto.

- A la fecha se han incorporado recursos por \$ 13.171.765.347,67 para adelantar las actividades necesarias que permitirán la entrega funcional del proyecto.
- Se encuentra en trámite por parte de la SED la renovación de la licencia de construcción del proyecto.

Infraestructura educativa - Boitá:

- A la fecha, el proyecto presenta un avance físico ejecutado del 78.46%.
- A la fecha, se han incorporado recursos por \$15.908.016.308 para adelantar las actividades necesarias que permitirán la entrega funcional del proyecto.

Infraestructura educativa - Madelena:

- Se adelantó la incorporación del nuevo proyecto Madelena para realizar la construcción e interventoría de este.
- Actualmente, se encuentra en la etapa de revisión de los estudios y diseños presentados por la Secretaría de Educación del Distrito, con el propósito de iniciar el proceso de contratación para sus respectivos contratos de obra e interventoría.

Retos y alertas:

- ✓ Realizar el seguimiento técnico y financiero al proyecto para dar cumplimiento a la entrega de la infraestructura física del proyecto en los tiempos establecidos contractualmente.
- ✓ El proyecto Boitá es prioritario porque hay un compromiso de entrega con la SED Bogotá a mayo del 2025. Es necesario realizar un seguimiento permanente para cumplir lo pactado.
- ✓ Es necesario que se defina el presupuesto exacto del proyecto de Madelena, para realizar la gestión contractual pertinente.
- ✓ Gestionar y cumplir hitos para apropiar los hitos de la cuota de gestión pendiente por \$3.192.775.070.

7.5.2 Proyectos adelantados por la línea de Gestión Integral de Proyectos

MINISTERIO DEL DEPORTE - 223003

Estado del convenio: En liquidación.

Fecha de terminación: 30/04/2024

Valor: 51,749,043,494.00

- ✓ Una vez culminadas las entregas de las subsanaciones pendientes, se deberá revisar con el equipo técnico y financiero del Ministerio las mismas, a fin de levantar las actas en las que se establezca el valor final ejecutado y reconocido por el Ministerio.
- ✓ Se deberán proyectar las actas de entrega y recibo definitivo a la luz de las cantidades aprobadas por el Ministerio de los 13 contratos derivados de suministro y servicios.
- ✓ Se deberán gestionar los recursos para el pago de los operadores logísticos derivados del componente No. 1 (12 contratos). Esta labor es prioritaria para la gestión de daño antijurídico de la empresa.
- ✓ Se deberán radicar las liquidaciones pendientes ante el grupo de Gestión Post Contractual. Esta labor es prioritaria teniendo en cuenta los plazos de liquidación pactados y pagados por el cliente.
- ✓ Se deberá proyectar el informe de término y liquidación del convenio, adelantando el cobro respectivo de la cuota de gestión pendiente ante el Ministerio.
- ✓ Del alcance N°2 se debe subsanar la legalización según las observaciones remitidas por el Ministerio, incluyendo los últimos pagos efectuados y radicar nuevamente al Ministerio para validación.

MUNICIPIO DE ANAPOIMA - 223002

Estado del convenio: Liquidado.

Fecha de terminación: 09/02/2024

Valor: 14,347,662,031.60

Logros: El 28 de agosto de 2024 se logra suscribir el acta de liquidación bilateral entre las partes y la devolución de los rendimientos financieros generados en la cuenta bancaria dispuesta por la empresa para la administración de los recursos objeto del Cl. 223002.

Alertas:

- Durante la liquidación fue realizada una consignación de recursos por valor de \$40.000 pesos que si bien logró identificarse el tercero que realizó dicha consignación con la entidad financiera, no fue posible realizar la devolución de estos recursos al tercero que no tiene ninguna relación contractual con el convenio.
- Por lo anterior, se encuentra pendiente la cancelación de la cuenta bancaria. Es indispensable que la subgerencia financiera lidere el proceso para generar el procedimiento necesario para este tipo de casos.

ALCALDÍA LOCAL DE SAN CRISTÓBAL - 222007

Estado del convenio: Cedido.

Fecha de cesión: 15/03/2024

Valor: 6,167,855,581.00

Alertas:

- ✓ Programa 1803: San Cristóbal promotora del arte, la cultura y el patrimonio - Proyecto: Escuela de formación en arte, cultura y patrimonio de la localidad de San Cristóbal "EFARTES", XV Congreso Local de Arte, Cultura y Patrimonio y Libro sobre los bienes de interés local: El nivel de ejecución técnico del proyecto 1803 es de 68.75%, donde se evidencia avance en los tres componentes. Quedó pendiente culminar los procesos de formación para la EFARTES la devolución de los materiales y elementos prestados por la Alcaldía. Respecto al Congreso, quedó pendiente terminar la revisión de las memorias por parte del Consejo Local de Cultura para su entrega, y para el componente 3 (libro) está pendiente la aprobación de portadas y línea gráfica, trámite de ISBN, impresión, ingreso a almacén y entrega.
- ✓ Programa 1803-2: San Cristóbal promotora del arte, la cultura y el patrimonio Proyecto: Estímulos de apoyo al sector artístico, cultural y patrimonial: El nivel de ejecución técnico del proyecto 1803-2 es de 25%, donde se evidencia que culminó el proceso de convocatoria, sin embargo, en la ejecución quedó pendiente la evaluación y selección de los ganadores por parte de los jurados, esto quiere decir que la entrega y ejecución de los estímulos no se realizó.
- ✓ Programa 1865: San Cristóbal le apuesta a la reactivación económica apoyando lo nuestro – Proyecto: El nivel de ejecución técnico del proyecto 1865 es del 6%, donde se evidencia la ejecución de construcción del plan de trabajo y el inicio parcial de procesos de formación, quedó pendiente la contratación total de los jurados, el proceso de evaluación, deliberación y publicación de beneficiarios de los emprendimientos que requerían surtir dicho proceso para aprobación, también quedó pendiente el proceso de formación, ya que solo se abordó para los que tenían ingreso directo, no se realizaron los desembolsos de los recursos, el seguimiento de ejecución, ni la feria itinerante.
- ✓ Programa 1869: San Cristóbal Territorio de paz y reconciliación - Proyecto: Bogotá territorio de paz y atención integral a las víctimas del conflicto armado: El nivel de ejecución técnico del proyecto 1869 respecto de las actividades proyectadas en la guía metodológica fue del 48.5%. Al momento de cesión quedó pendiente la revisión final de los emprendimientos con sus respectivos planes de inversión, por lo tanto, no se realizaron ni el desembolso ni la ejecución. Asimismo, respecto al componente 2 de este programa quedó pendiente la tabulación y análisis de la información recolectada, el informe de seguimiento y la entrega de la cartilla y USB en el marco de la muestra de emprendimientos.
- ✓ Programa 1872: Fortalecimiento de cultura ciudadana y su institucionalidad Proyecto: Participación ciudadana para el desarrollo local: la ejecución técnica del proyecto 1872 es de 42.60%, destacando que, con corte a la cesión del contrato, quedó pendiente para el componente 1 la recolección de la

información en un 33.6%, el proceso de sistematización, creación de documento y entrega. Respecto al componente 2, quedó pendiente la validación de ingreso y salida a almacén de los elementos, así como la entrega de los informes finales. Finalmente, respecto al componente 3, se debe entregar el total de los elementos en el marco de la entrega de estímulos, es decir, el 62% pendiente, evidenciar el seguimiento de las actividades, la realización de los videos y la gala de cierre con los requisitos establecidos con la respectiva entrega del informe final.

- ✓ La ejecución de los recursos destinados para estímulos no se realizó por parte de ENTerritorio S.A., considerando que dentro de las actividades requisito para la entrega de recursos por estímulos se encontraban la aprobación de los documentos y la resolución que determina el beneficiario. Asimismo, según lo establecido por las mesas de trabajo previo a la cesión, sería RED SUMMA el encargado de dicha actividad.
- ✓ Se realiza la liquidación de la contratación derivada hasta la fecha de cesión.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - 215082

Estado del convenio: Liquidado.

Fecha de finalización: 31/03/2024

Valor: 198,501,860,573.24

Logros:

- ✓ En el marco del Modelo de Gestión Territorial-MGT, se logró realizar un piloto con 41 municipios del país para contar con los módulos de Gestión Financiera y Gestión de Recaudo, con el fin de potenciar la eficacia y la eficiencia de su gestión, la transparencia, la rendición de cuentas y su nivel de ingresos propios, generándoles mejores indicadores de resultado y propender por el bienestar de la población.
- ✓ De otra parte, en el marco de la ejecución del contrato interadministrativo No. 1 derivado del acuerdo subsidiario suscrito entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo-FONADE (hoy ENTerritorio S.A.), ENTerritorio S.A. llevó a cabo la contratación de conformidad con lo solicitado por el DNP, de esta manera se suscribieron y perfeccionaron 488 contratos por valor de \$180.104.768.478, adicional, se suscribieron 83 contratos interadministrativos de gestión con los municipios en el marco del programa POT Modernos, por un valor total de \$13.886.719.157, y la contratación de Modelo de Gestión Territorial por 41 contratos sin recursos.

Alertas:

- El contrato interadministrativo No. 215082 fue liquidado el 28 de octubre de 2024. No obstante, es preciso tener en cuenta que aún se encuentra vigente

el acuerdo subsidiario 057 de 2015, lo anterior, de conformidad con lo establecido en el Artículo V.

- Es necesario hacer seguimiento a las salvedades el acta de liquidación, especialmente, con relación a la devolución de los recursos efectuada por ENTerritorio S.A.
- Se deben iniciar las acciones judiciales correspondientes contra el DNP, teniendo en cuenta lo establecido en el acuerdo subsidiario.

TRÁMITE DE PAGO CONTRATOS DERIVADOS CONSULTORES FALLECIDOS:

Conforme con lo señalado en el numeral 4.5. TRÁMITE DE PAGO CONTRATOS DERIVADOS CONSULTORES FALLECIDOS del Informe de Término, en la cuenta de acreedores, existen los siguientes saldos:

- ✓ Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría No. 2201023.
- ✓ Contrato de Prestación de Servicios de Consultoría No. 2210013.

En caso de que no sean cobrados por parte de los beneficiarios de los contratistas fallecidos, los recursos serán reintegrados a la Dirección Nacional del Tesoro.

FONDO MUNDIAL - 222005

Estado del convenio: En ejecución.

Fecha de suscripción:

Fecha de Inicio:

Fecha de finalización: 31/12/2025

Valor: 108,595,143,926.00

El contrato interadministrativo fue suscrito con el Fondo Mundial, cuyo objeto fue realizar la gestión del proyecto denominado “Ampliación de la respuesta nacional al VIH con enfoque de vulnerabilidad en Colombia” en las poblaciones más afectadas en el país.

En 2022, las acciones financiadas por el Fondo Mundial se ejecutaron según lo planificado, alcanzando una cobertura del 100% de la población objetivo en paquetes de servicios de prevención y pruebas rápidas de VIH. El 84% de las personas que accedieron a los servicios aceptaron realizarse la prueba, y se identificaron 1.328 casos de VIH. La mayor tasa de positividad se encontró en personas trans (12,4%), seguido de PID (5,1%), HSH (4,4%) y TS (3,4%)³¹.

Algunos hechos relevantes de la gestión son:

³¹ PID: Personas que se inyectan drogas, HSH: Hombres que tienen relaciones sexuales con hombres, TS: Trabajadoras sexuales.

- **Sostenibilidad de acciones:** Se han establecido convenios con las Secretarías de Salud para garantizar la continuidad de las actividades.
- **Alianzas para migrantes:** Se ha facilitado el acceso a servicios de salud para la población migrante venezolana mediante acuerdos con la OPS, el Ministerio de Salud y ENTerritorio S.A., lo que permitió la compra de Dolutegravir a un costo reducido.
- **Monitoreo liderado por la comunidad:** Se implementó la estrategia MLC con la creación de un Comité Consultivo Nacional y la articulación con organizaciones locales para fortalecer la recolección de datos y la implementación de la estrategia.
- **Fortalecimiento de la Profilaxis Preexposición (PrEP):** Se apoyó la implementación de PrEP en 14 territorios, con la colaboración de EAPB, IPS y las Secretarías de Salud para asegurar la cobertura y el seguimiento.
- **Avances en el sistema SISCOSSR:** Se amplió el sistema de información para mejorar el reporte y seguimiento de acceso a servicios de salud en colaboración con entidades territoriales.
- **Comunicación y prevención:** Se consolidaron redes casuales como canales de comunicación clave para poblaciones clave, en especial hombres que tienen sexo con hombres (HSH).
- **Actividades comunitarias:** Se realizaron carreras atléticas en 14 ciudades bajo la campaña "Combínate", con la participación de más de 1.900 personas y 8 organizaciones de teleasesoría.
- **Ruedas de Negocios "Enlace Diverso":** Se organizaron ruedas de negocios en 6 ciudades, beneficiando a más de 1.000 personas con oportunidades laborales y empresariales, apoyadas por diversas entidades como SENA y Migración Colombia.

Alertas:

- ✓ El Fondo Mundial informó de un gasto no elegible por USD 49.150, de los recursos entregados al país, en el marco de la pandemia por COVID-19, cuya ejecución se da como línea paralela a la subvención actual. Sin embargo, tras realizar las gestiones pertinentes para evidenciar la entrega oportuna de los consumibles sujetos de la declaración de no elegibilidad, el 28 de febrero de 2025, mediante comunicación 202510010000981, se remitió al Fondo Mundial la reconsideración de la declaración gasto no elegible. Es importante hacer seguimiento a dicha solicitud.
- ✓ Se viene estudiando el resultado de la calificación para ser receptor principal de la nueva subvención para continuar el programa. Es importante remitir los comentarios que se tengan una vez se termine de verificar toda la información de la calificación dada a la empresa.
- ✓ Es importante ejecutar los recursos de la gestión 2024 y 2025 acorde con el cronograma pactado con el Fondo Mundial, en la visita realizada en enero.
- ✓ Es importante continuar con el acompañamiento cercano por parte de la Presidencia al proyecto, debido a su importancia estratégica y particularidades en la ejecución.

GOBERNACIÓN DE VALLE DE CAUCA - 223005

Estado del convenio: En liquidación.

Fecha de finalización: 26/10/2025

Valor: 206,395,687.00

Alertas: Se requiere que la Gobernación del Valle del Cauca consigne a ENTerritorio S.A. el valor del convenio de gestión para poder realizar los pagos a la interventoría.

Para el giro de la totalidad de los recursos por parte de la Gobernación mediante sus trámites internos, fue remitido el oficio 202433010035381 del 26 de noviembre de 2024, en el cual ENTerritorio S.A. remite los documentos procedentes para el cobro.

El 31 de enero de 2025 la supervisión de ENTerritorio S.A. remite oficio No 20253301004901 enviando acta final de cumplimiento de ejecución del contrato de gestión N. 223005 firmada en original con ajustes solicitados.

Es importante hacer el seguimiento al cumplimiento del pago pendiente, pues ya se radicó la solicitud de pago a la Gobernación.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) - 217017

Estado del convenio: En liquidación.

Fecha de finalización: 07/07/2024

Valor: 103,521,853,570.00

Logros: El avance de la liquidación derivada de este contrato ha estado enmarcada en un avance de 77%. En trámite están 215 contratos en gestión de cierre.

Alerta: es importante avanzar rápidamente en la liquidación de las contrataciones derivadas pendientes. El plazo máximo es de dos meses posteriores a la contratación del personal, para no afectar la sostenibilidad financiera del proyecto que se finalizó con éxito.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) - 218002

Estado del convenio: En liquidación.

Fecha de finalización: 19/07/2024

Valor: 134,481,203,300.00

Logros: El avance de la liquidación derivada de este contrato ha estado enmarcada en un avance de 99%, en trámite hay 55 contratos en gestión de cierre. De conformidad con lo pactado contractualmente, se ejecutaron 1.022 contratos derivados, los cuales se encuentran liquidados.

Alerta: es importante avanzar rápidamente en la liquidación de las contrataciones derivadas pendientes. El plazo máximo es de dos meses posteriores a la contratación del personal, para no afectar la sostenibilidad financiera del proyecto que se finalizó con éxito.

Departamento Nacional de Planeación (DNP) - 221009

Estado del convenio: En ejecución

Fecha de suscripción: 14/09/2021

Fecha de Inicio: 15/09/2021

Fecha de finalización: 15/11/2025

Valor: 2,870,993,010,534.00

Logros:

- ✓ Se ha comprometido el 93.57% de los recursos en administración, a través de la suscripción de 129 contratos específicos por valor de \$2.654 billones, para beneficiar a 9.322 habitantes a corte de febrero de 2025.
- ✓ Más del 70% de los contratos específicos se encuentra en ejecución de sus derivados, de los cuales el 36,8% supera el 50% en la ejecución de obra a cuenta de obra 2025.
- ✓ Los Pactos Atlántico, Bolívar, Cesar- La Guajira, Casanare, Santander y Río Bogotá se encuentran con el 100% de los contratos específicos suscritos. Por su parte, el Pacto de Golfo de Morrosquillo tiene el 89% de los contratos específicos suscritos. En cuanto a los Pactos de Magdalena y Cundinamarca, cuentan con el 78% y 58%, respectivamente, de los contratos específicos suscritos.
- ✓ Se ha desembolsado a las entidades ejecutoras un total de \$1.808.640.710.339,52 (Un billón ochocientos ocho mil seiscientos cuarenta millones setecientos diez mil trescientos treinta y nueve pesos con 52 centavos M/Cte., que equivalen al 67% del total de los recursos comprometidos.
- ✓ Atendiendo la estrategia institucional de ENTerritorio S.A., se realizó acompañamiento a las entidades ejecutoras permanente en campo, con 580 solicitudes de desplazamiento tramitadas en la vigencia enero 2022 a febrero 2025.

Retos:

- ✓ Es importante avanzar en la solicitud de prórroga para finalizar los contratos específicos ante el cliente, para garantizar la entrega de todos los proyectos.
- ✓ El contrato fue auditado por la CGR, es importante hacer seguimiento a las acciones de mejora derivadas de la auditoría.
- ✓ Se encuentran 38 contratos específicos que se culminaron las obras al 100%, sin embargo, las entidades ejecutoras no han cumplido con la totalidad de los requisitos establecidos para la realización de la última transferencia de recursos y poder iniciar con los procesos de liquidación.
- ✓ Se encuentran 25 contratos específicos que están en proceso de liquidación, de los cuales las entidades ejecutoras no han cumplido con la entrega de los documentos requeridos para soportar las actas de liquidación, entre los cuales se destacan el reintegro de rendimientos financieros, cierre de la cuenta específica y la entrega de las actas de liquidación de los contratos derivados.
- ✓ Las entidades ejecutoras se están demorando con la actualización de las pólizas de los CE, frente a las novedades contractuales que se están presentado por costos en varios CE.
- ✓ La demora y transferencia de las necesidades del PAC de los recursos de administración por parte del DNP genera desviaciones en la ejecución de los CE, retrocesos en la verificación y actualización de los requisitos para realizar los trámites al interior de la empresa en el momento de radicar esta transferencia por la actualización en las fechas de los formatos.
- ✓ Recaudo de las cuotas de gestión pendiente 2024 y 2025 por \$11.000 millones, de las cuales desde el 2024 tienen cuenta radicada 3 por \$1.650 millones y están pendiente de pago por el cliente, motivadas por el no giro de recursos del Ministerio de Hacienda.

7.5.3 Proyectos entregados entre noviembre de 2021 y 2025

A continuación, se relacionan los proyectos entregados en el periodo del presente informe:

Tabla 51. Proyectos entregados vigencia 2022.

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
GDP1	216144	Consultoría para la elaboración del documento técnico de soporte, formulación y adopción del plan maestro de infraestructura penitenciaria y carcelaria del orden nacional.	27/02/2022	124188	NIVEL NACIONAL	NIVEL NACIONAL	13.780.217.965,00
		Mantenimiento y operación de los sistemas de captación, tratamiento, almacenamiento y distribución de agua potable y sistema de tratamiento de agua residual en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario Neiva-Huila.	14/11/2022	1795	HUILA	NEIVA	850.589.404,00
		Mantenimiento y operación del sistema de agua residual en el establecimiento penitenciario de	14/11/2022	476	HUILA	LA PLATA	337.219.581,00

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
		mediana seguridad y carcelario la Plata.					
		Mantenimiento y operación del sistema de tratamiento de agua residual en el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario en Calarcá-Quindío.	30/04/2022	1161	QUINDÍO	CALARCÁ	160.353.063,00
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en COMEB-Complejo Carcelario y Penitenciario Metropolitano de Bogotá. (Picota).	11/11/2022	8583	BOGOTÁ	BOGOTÁ - LA PICOTA	4.985.248.272,32
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento EPMSC Roldanillo.	30/04/2022	122	VALLE CAUCA DEL	ROLDANILLO	990.596.744,00
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento EPMSC Buga.	28/05/2022	1600	VALLE CAUCA DEL	BUGA	2.406.330.646,00
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento EPMSC Caicedonia.	25/06/2022	460	VALLE CAUCA DEL	CAICEDONIA	534.186.301,33
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento EPMSC Sevilla.	4/03/2022	648	VALLE CAUCA DEL	SEVILLA	811.158.471,00
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento EPMSC Tuluá.	2/02/2022	648	VALLE CAUCA DEL	TULUÁ	859.427.386,00
	221015	GRUPO 0: CONSEJO NACIONAL DE JUVENTUDES	28/06/2022	48	BOGOTÁ	BOGOTÁ	-
GDP2	212080	C205 Mejoramiento de vías urbanas etapa 1 en el municipio de Pivijay, departamento de Magdalena.	28/09/2022	33047	MAGDALENA	PIVIJAY	1.366.043.184,00
		C406 Construcción parque recreativo con cancha polideportiva, gradería cubierta, senderos peatonales, jardines e iluminación en el barrio Manzanares.	31/03/2022	3000	MAGDALENA	EL BANCO	312.492.924,00
		C407a. Construcción parque recreativo con cancha polideportiva, gradería cubierta, senderos peatonales, jardines e iluminación en el corregimiento de San Roque.	31/03/2022	2500	MAGDALENA	EL BANCO	313.891.051,00
		C430 Renovación urbana de zona comercial y plaza principal e el municipio de Marsella-Risaralda.	28/09/2022	22351	RISARALDA	MARSELLA	1.022.388.013,00
		C470-Adecuación del Centro de Acopio Agropecuario Nocaima-Cundinamarca.	16/03/2022	7856	CUNDINAMARCA	NOCAIMA	896.295.642,00
		C528 - Terminación construcción segunda etapa de la Casa Cultural en el municipio de Cañasgordas.	27/09/2022	15523	ANTIOQUIA	CAÑASGORDAS	782.176.604,00

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
		C529-Construcción de graderías, cerramiento e instalaciones eléctricas para el polideportivo colegio Naranjos, sector rural del municipio de Sutatenza – Boyacá.	11/02/2022	4086	BOYACÁ	SUTATENZA	204.095.992,00
		C97-mejoramiento polideportivo municipio Mercaderes- Cauca.	28/09/2022	14824	CAUCA	MERCADERES	2.376.788.896,00
GPE	221009	Remodelación de la IPS La Campiña para la implementación del servicio de urgencias, hospitalización y demás servicios complementarios de baja complejidad en el municipio de Sincelejo.	12/08/2022	38117	SUCRE	SINCELEJO	5.048.069.094,00
		Construcción del nuevo centro de salud Santiago Pérez en el municipio de Ataco – Tolima.	23/09/2022	15710	TOLIMA	ATACO	5.958.036.670,00

Tabla 52. Proyectos entregados vigencia 2023.

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
GDP1	216144	Mantenimiento o mejoramiento o construcción de la infraestructura física general del establecimiento penitenciario y carcelario EPMSC Buenaventura.	30/03/2023	662	VALLE DEL CAUCA	BUENAVENTURA	670.034.841,00
		Mantenimiento, mejoramiento y conservación de la infraestructura física general en establecimiento ECN Bogotá (Modelo).	15/02/2023	4850	BOGOTÁ	BOGOTÁ - LA MODELO	4.980.827.645,68
		Verificación y complementación técnica, mantenimiento, operación y funcionamiento de plantas de tratamiento de agua en la Colonia Agrícola de Mínima Seguridad (CAMIS) Acacias, Meta.	30/03/2023	1319	META	ACACÍAS	183.323.975,00
	220005	Adecuaciones Sena	28/04/2023	3656	BOGOTÁ	BOGOTÁ	864.347.641,78
			15/08/2023	650	SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	SAN ANDRÉS	243.351.248,91
			31/08/2023	20	BOGOTÁ	BOGOTÁ	384.647.192,71
				2350	CUNDINAMARCA	CHÍA	236.078.133,35
			12/11/2023	3000	SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	PROVIDENCIA	11.265.663.715,77
			15/11/2023	1600	ANTIOQUIA	APARTADÓ	302.952.551,30
					BOYACÁ	SOGAMOSO	574.760.496,34
			30/12/2023	525	HUILA	GARZÓN	776.001.027,12
				1350	BOLÍVAR	CARTAGENA	299.917.943,47
		Grupo Ii – (Ptap Guajira)	30/11/2023	150	LA GUAJIRA	MAICAO	848.950.799,33
				1250	LA GUAJIRA	RIOHACHA	942.862.136,20
		Grupo Iii (Buga, Sta. Rosa Y Pitalito)	30/11/2023	980	HUILA	PITALITO	201.066.735,22

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
	221015			1216	RISARALDA	SANTA ROSA DE CABAL	309.283.503,50
				2350	VALLE DEL CAUCA	BUGA	3.442.080.793,08
		Grupo 1: Mantenimiento Sedes Fusagasugá	27/10/2023	665	CUNDINAMARCA	FUSAGASUGÁ	381.823.103,32
		Grupo 1: Mantenimiento Sede Ibagué	18/09/2023	442	TOLIMA	IBAGUÉ	576.684.013,81
		Grupo 1: Mantenimiento Sede Territorial Meta - Villavicencio	10/11/2023	539	META	VILLAVICENCIO	143.074.363,59
		Grupo 2: Mantenimiento Sede Arauca	17/07/2023	441	ARAUCA	ARAUCA	120.521.569,59
		Grupo 2: Mantenimiento Sede Moniquirá (Parte Eléctrico)	17/07/2023	156	BOYACÁ	MONIQUEIRÁ	219.634.578,05
		GRUPO 2: Mantenimiento sedes Cúcuta obra y eléctrico	17/11/2023	388	NORTE DE SANTANDER	CÚCUTA	57.921.293,06
		Grupo 2: Mantenimientos sede Bucaramanga (con etapa de verificación).	27/10/2023	417	SANTANDER	BUCARAMANGA	386.907.030,30
GDP2	212080	C525 - Terminación/ construcción del puente vehicular sobre el río Amoyá, en el Municipio de Chaparral – Tolima.	31/10/2023	15000	TOLIMA	CHAPARRAL	2.778.839.763,25
		C526 - Construcción de puente peatonal en el municipio de Barbacoa – Nariño.	12/08/2023	4300	NARIÑO	BARBACOAS	2.397.659.392,00
		C530 - Verificación y diseños para la adecuación y obtención de certificados RETIE y RETILAP, del Centro de Escuelas de Formación Cultural y Deportiva en el municipio de Anapoima, Departamento de Cundinamarca.	31/03/2023	1	CUNDINAMARCA	ANAPOIMA	38.779.866,54
		C532 Construcción de los proyectos hidroeléctricos del sur del Nuquí en el departamento del Chocó.	30/07/2023	709	CHOCÓ	NUQUÍ	108.678.628,00
		C533: Obras complementarias para la puesta en funcionamiento de la plaza de mercado del municipio de Puerres – Nariño.	31/10/2023	31078	NARIÑO	PUERRES	510.000.000,00
GPE	221009	Construcción de mirador turístico en el sector de Playa Blanca, municipio de San Antero, departamento de Córdoba.	16/06/2023	131529	CÓRDOBA	SAN ANTERO	7.898.541.035,00
		Mejoramiento de la vía que comunica al corregimiento de Chengue con El Tesoro, del municipio de Ovejas	9/06/2023	869	SUCRE	OVEJAS	3.681.178.437,10
		Remodelación y ampliación de la biblioteca departamental José Elías Cury Lambráño, del departamento de Sucre.	12/08/2023	885,84	SUCRE	SINCELEJO	5.254.529.824,00

Tabla 53. Proyectos entregados vigencia 2024.

GRUPO	CV	Nombre del proyecto	Fecha de entrega	POBLACIÓN	DEPTO.	MUNICIPIO	Total
GDP1	220005	Adecuaciones Sena	15/07/2024	750	GUAINÍA	PUERTO INÍRIDA	2.348.115.503,22
				880	CALDAS	MANIZALES	89.970.808,63
				1200	CÓRDOBA	MONTERIA	1.655.351.501,20
				2148	ANTIOQUIA	APARTADÓ	422.008.869,17
				2350	ANTIOQUIA	MEDELLÍN	1.227.672.096,86
					PUTUMAYO	PUERTO LEGUIZAMO	2.567.415.457,71
				2950	PUTUMAYO	PUERTO ASÍS	810.284.311,23
	GRUPO I. (SOGAMOSO Y GRANADA)		15/08/2024	235	META	GRANADA	374.072.165,10
				300	BOYACÁ	SOGAMOSO	1.443.364.167,16
	221015	GRUPO 1: MANTENIMIENTO SEDE CALDAS	31/01/2024	408	CALDAS	MANIZALES	399.467.162,50
		GRUPO 2: MANTENIMIENTO SEDE BARRANQUILLA	15/05/2024	529	ATLÁNTICO	BARRANQUILLA	227.224.863,98
GPE	221013	Colegio Casablanca	30/12/2024	1560	BOGOTÁ	BOGOTÁ	49.195.332.186,64

7.5.4 Proyectos ejecutados por los diferentes grupos de trabajo de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos

Los Grupos de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos tienen a cargo desde 2021-2025 los siguientes convenios con los siguientes estados:

Tabla 54. Proyectos ejecutados por grupo de trabajo.

LÍNEA DE NEGOCIO	GRUPO	NO. CONVENIO	NOMBRE CONVENIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ESTADO	VALOR FINAL	CANT
Gerencia	GDP1	216144	USPEC	28/2/2025	VIGENTE	384,039,894,636.00	1
		220005	SENA	6/5/2025	VIGENTE	59,967,639,733.00	1
		221004	ESAP	11/11/2026	VIGENTE	9,076,478,519.74	1
		221015	ESAP - mantenimientos	31/3/2025	VIGENTE	6,024,734,112.00	1
		221017	ESAP-Neiva	11/11/2026	VIGENTE	10,468,565,474.00	1
		223007	AEROCIVIL	31/5/2025	VIGENTE	363,373,308,569.00	1
		224014	ICBF NUEVO	31/12/2025	VIGENTE	46,000,000,000.00	1
	GDP2	221018	ANM	24/2/2025	VIGENTE	5,613,957,547.00	1
		223006	FONDOPAZ	27/6/2025	VIGENTE	20,000,000,000.00	1
		224015	DPS IV	28/2/2027	VIGENTE	219,638,000,000.00	1
	GDP3	212080	DPS	25/6/2025	VIGENTE	743,885,991,152.63	1
		222006	Intradomiciliarias	23/5/2025	VIGENTE	18,429,996,471.00	1
		223004	Intradomiciliarias	10/05/2025	SUSPENDIDO	78,431,372,549.00	1
		224010	ADR	31/8/2025	VIGENTE	45,660,725,227.00	1
		224016	REGISTRADURÍA	27/6/2025	VIGENTE	12,556,000,000.00	1
	GDPE	221013	SED	30/7/2025	VIGENTE	113,721,759,899.00	1
Total Gerencia						2,136,888,423,889.37	16
Gestión	GDP2	223002	Municipio de Anapoima	9/2/2024	TERMINADO	14,347,662,031.60	1
		223003	Ministerio del Deporte	30/4/2024	TERMINADO	51,749,043,494.00	1

LÍNEA DE NEGOCIO	GRUPO	NO. CONVENIO	NOMBRE CONVENIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	ESTADO	VALOR FINAL	CANT
	GDP3	215082	PFET	31/3/2024	TERMINADO	198,501,860,573.24	1
		217017	SENA FONDO EMPRENDER 1	7/7/2024	TERMINADO	103,521,853,570.00	1
		218002	SENA FONDO EMPRENDER 2	19/7/2024	TERMINADO	134,481,203,300.00	1
		222005	Fondo Mundial	31/12/2025	VIGENTE	108,595,143,926.00	1
		222007	Alcaldía Local de San Cristóbal	15/3/2024	TERMINADO	6,167,855,581.00	1
		223005	Gobernación de Valle de Cauca	26/10/2024	TERMINADO	206,395,687.00	1
	GDPE	221009	DNP - Pactos	15/11/2025	VIGENTE	2,870,993,010,534.00	1
Total Gestión						3,488,564,028,696.84	9
Total general						5,625,452,452,586.21	25

7.6 Actualización de líneas existentes

Se actualiza la definición y alcance de la Gerencia Integral de Proyectos, reconociendo aspectos de coordinación del proyecto, la flexibilidad existente en los modelos de gestión que implica una gerencia, los mecanismos financieros disponibles para la ejecución de los recursos y el reconocimiento del IVA por componentes y dependiendo las obligaciones que asuma ENTerritorio S.A. en su calidad de agente de proyectos.

Por parte de la Gestión de Proyectos, se incluyen las labores de dirección operativa y la capacidad de la empresa para desarrollar algunos procesos propios de operación logística, teniendo en cuenta su naturaleza y capacidad para materializar iniciativas de todo tipo. Además, establece que el cliente junto con ENTerritorio S.A. diseñarán de manera conjunta el esquema de operación del negocio. Este esquema partirá de los tiempos reales en los cuales se puede ejecutar la operación, según las necesidades y complejidades de los bienes y servicios a proveer y las dinámicas propias de la gestión.

Para las líneas de Evaluación y de Estructuración se incluye la capacidad de hacer negocios multilínea, para generar soluciones integrales, y se evidencian todas las responsabilidades que se generan de este tipo de negocios y se abre el core del negocio hacia las empresas privadas.

7.6.1 Propuesta de nuevas líneas de negocio

Como parte de la actualización del modelo y core del negocio de ENTerritorio S.A., partiendo de las nuevas capacidades al ser sociedad anónima y en el marco de las necesidades identificadas en el mercado, se proponen las siguientes nuevas líneas de negocio:

7.6.1.1 LÍNEA DE SERVICIOS FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS – FINTEC

Los negocios FINTEC se enmarcan en el desarrollo y ejecución de actividades y/o operaciones en las que, a través del uso de las herramientas financieras,

apalancadas en herramientas tecnológicas existentes, se busque mediante servicios o productos financieros diseñados específicamente, satisfacer las necesidades de financiación, administración o inversión de recursos con destino a un programa o proyecto de inversión. Como tal, son servicios tecnológicos los servicios profesionales diseñados para facilitar el uso de la tecnología por parte de clientes y usuarios finales, que brindan soluciones especializadas orientadas a la tecnología al combinar los procesos y funciones de software, hardware, redes, telecomunicaciones y electrónica, también conocidos como servicios de tecnología de la información (ITS).

En este sentido, ENTerritorio S.A. brinda soluciones integrales para gestión de un proyecto, utilizando una variedad de servicios tecnológicos en red, que le permiten, entre otros, brindar servicios financieros, acorde con la autorización dada por la Superintendencia Financiera de Colombia para tal fin y las necesidades propias del proyecto a ejecutar. El alcance del servicio puede representar el acompañamiento y desarrollo de servicios tecnológicos con parámetros o servicios financieros para la consecución de los objetivos establecidos contractualmente. Entre estos, se pueden incluir asesorías técnicas, parametrización de alternativas tecnológicas, diseño de alternativas tecnológicas, servicios financieros, dirección operativa, coordinación, control y supervisión, programación de actividades, entre otros.

Las actividades que adelanta ENTerritorio S.A. para la gestión del objeto de soluciones Fintec para proyectos serían, entre otras, las siguientes:

- Administración financiera de los recursos que el cliente destine para la gestión del proyecto.
- Administración tecnológica de las alternativas que ENTerritorio S.A. pone a disposición del cliente para la gestión del proyecto.
- Parametrización tecnológica de las alternativas que ENTerritorio S.A. pone a disposición del cliente para la gestión del proyecto.
- Disponibilidad de plataforma tecnológica que ENTerritorio S.A. pone a disposición del cliente para la gestión del proyecto.
- Diseño del producto financiero o tecnológico para facilitar la implementación del proyecto.
- Recaudo, transacciones, captación y administración de recursos de terceros o el cliente para el desarrollo del proyecto.
- Personalización de alternativas tecnológicas para la gestión adecuada del proyecto.
- Apoyo administrativo, financiero, logístico y operativo en la gestión de las actividades que sean requeridas para su implementación.
- Preparación de estrategias, procedimientos y cronogramas para la gestión del proyecto.
- Apoyo en la coordinación y ejecución de las estrategias definidos por el cliente y los procedimientos aprobados por ENTerritorio S.A. y el cliente para la implementación del objeto del proyecto.

- Celebración de los acuerdos contractuales que para la gestión y por solicitud expresa del cliente deban celebrarse.
- Control contable y presupuestal del contrato de manera independiente.
- Implementación de esquemas de seguimiento y control de todas las actividades que se desarrollen en el marco de la gestión del objeto de contrato.
- Constituir patrimonios autónomos o encargos fiduciarios para el manejo de los recursos destinados para la ejecución del contrato/convenio, cuando se requiera, para la administración de los proyectos.

Teniendo en cuenta que bajo esta modalidad ENTerritorio S.A. ofrece la prestación de servicios financieros y tecnológicos para la gestión operativa de un proyecto, parte de los ingresos que percibe como contraprestación corresponden a cuota de administración que se registran en el presupuesto de ingresos. Bajo esta línea de negocio, el valor del contrato lo constituyen las comisiones, primas de resultado, cobro por transacción, una suma fija o cualquier otra forma de retribución que se pacte.

Ahora bien, los recursos a administrar, independientemente de que estos sean girados para su manejo y pago directamente a ENTerritorio S.A., siguen siendo de propiedad del cliente contratante, por lo tanto, no son incorporados en el presupuesto de ENTerritorio S.A. Para su disposición se manejarán en una cuenta de control separada que permita la supervisión y vigilancia de su utilización para lo que fueron destinados por su titular, donde ENTerritorio S.A. podrá destinarlos para atender los compromisos generados por los gastos necesarios para desarrollar o impulsar el proyecto de que se trate.

ENTerritorio S.A. aplica para la disposición y ejecución de los recursos mecanismos y procedimientos equivalentes a lo establecido en el Manual de Presupuesto de la empresa, lo que permite generar al cliente información presupuestal de ejecución coherente con la operación presupuestal que le es propia, esto en concordancia con el contrato celebrado. Los intereses que generen las cuentas bancarias en las cuales se reciben los recursos del contrato pueden ser reinvertidos en el proyecto o devueltos de acuerdo con la normatividad que le sea aplicable. Cuando se requiera, ENTerritorio S.A. podrá constituir patrimonios autónomos o encargos fiduciarios para el manejo de los recursos destinados para la ejecución del contrato/convenio, cuando se requiera, para la administración de los proyectos.

El alcance de los servicios Fintec de ENTerritorio S.A. es de medio y no de resultado, en ese sentido, los recursos del contrato que son entregados para el desarrollo de proyectos, ENTerritorio S.A. los ejecuta acorde con las necesidades e instrucciones de sus clientes, por lo tanto, las transacciones derivadas de esta línea de negocio no afectan la estructura financiera de la empresa. Los ingresos de la empresa derivados de esta línea de negocio constituyen el valor contractualmente pactado

como honorarios entre las partes, dentro de los cuales se incluyen los cobros por transacción, tasas de manejo, entre otros.

Por otro lado, la documentación que se elabora y sirve de soporte de la ejecución del proyecto es de propiedad compartida. El cliente y ENTerritorio S.A. acordarán su uso y derechos patrimoniales, según las características del contrato suscrito. Respecto a los reportes e informes, dependerá de las obligaciones contractualmente pactadas. Adicionalmente, ENTerritorio S.A. remitirá un informe denominado "INFORME DE EJECUCIÓN FINANCIERA", suscrito por el contador de la entidad, con el propósito que nuestros clientes puedan registrar en su contabilidad la legalización o ejecución de los recursos entregados a ENTerritorio S.A. En los casos en los que el cliente requiera llevar la contabilidad y control presupuestal de los recursos administrados, en una estructura diferente a la utilizada por ENTerritorio S.A. para la consolidación de sus estados financieros, se puede acordar registrar las operaciones del proyecto en un software independiente apropiado para ello, que permita cumplir con los lineamientos indicados por el cliente. Las transacciones y documentos soporte corresponden a operaciones derivadas de la operación del proyecto, las cuales se dejan a disposición del cliente.

7.6.1.2 LÍNEA DE APOYOS ESTRATÉGICOS Y ALIANZAS COLABORATIVAS

Las alianzas colaborativas y apoyos que tenga ENTerritorio S.A. se desarrollan en el marco de su objeto social y su característica pública, con el fin de generar esquemas de trabajo que aumenten el retorno social que la empresa brinda al país y facilitar las estrategias que faciliten y posibiliten el desarrollo regional. Se enmarcan en el desarrollo y ejecución de actividades y/o operaciones que busquen satisfacer las necesidades de financiación, administración o inversión de recursos con destino a un proyecto cuyo énfasis es el desarrollo regional, económico, social y cultural de un territorio y/o comunidad determinada.

Dentro de esta línea, con base en la política de responsabilidad social de la empresa, se seleccionan iniciativas propias o de otros actores, para que ENTerritorio S.A. apoye la gestión de la iniciativa buscando mejorar las condiciones de vida de las comunidades, crear alianzas estratégicas para fortalecer su presencia en el mercado y generar inversiones al largo plazo. El alcance del servicio puede representar el acompañamiento y desarrollo de proyectos para alcanzar los objetivos establecidos contractualmente. Entre estos, se pueden incluir las actividades desarrolladas en las otras líneas de negocio, según sea la necesidad identificada para lograr los objetivos de los proyectos. Igualmente, puede combinar varias líneas de negocio dentro de un solo proyecto, con el fin de cumplir con las obligaciones contractuales y las necesidades de los potenciales beneficiados.

Las actividades que adelanta ENTerritorio S.A. para lograr el éxito de los proyectos incluyen aquellas realizadas en las otras líneas de negocio, dependiendo la necesidad y evaluación de cada iniciativa. En esta línea de negocio, ENTerritorio S.A. es autónomo en decidir qué proyectos y alianzas financiar, el esquema de inversión y las decisiones contractuales para lograr el éxito de las iniciativas. La

empresa podrá financiar con recursos propios, cofinanciar, crear alternativas de captación y administrar recursos de terceros, con el fin de garantizar el cierre financiero de las iniciativas.

ENTerritorio S.A. cuenta para la atención de los aspectos financieros de esta modalidad de negocio, con herramientas financieras: presupuestales, contables y fiscales y de pagaduría, mediante las cuales adelanta de manera directa las tareas necesarias para el manejo de los recursos y de la información financiera requerida para atender la ejecución de los proyectos que le son encomendados, o financiados por sus propios recursos, bajo la línea de negocio.

De conformidad con lo señalado en el Artículo 288 del EOSF, ENTerritorio S.A. también está facultado para “(...) Celebrar contratos de fiducia y encargo fiduciario para administrar recursos que transfieran terceros para financiar la ejecución de programas relacionados con su objeto social (...)”. Con base en lo anterior y el Decreto 288 del 2004, la Superintendencia Financiera ha señalado que “ENTerritorio S.A. cuenta con las facultades para celebrar los contratos que le permita cumplir con los propósitos para el cual fue creado, siempre que dichos contratos no contraríen disposiciones normativas que rigen las diferentes tipologías contractuales”. Por lo tanto, ENTerritorio S.A. podrá, en los casos que lo considere o el aliado estratégico lo solicite, constituir patrimonios autónomos o encargos fiduciarios para el manejo de los recursos destinados para la ejecución del contrato/convenio cuando la ley lo permita.

Por la naturaleza jurídica de la línea de negocio, ENTerritorio S.A. se compromete con un aliado a ejecutar un determinado proyecto de inversión, asumiendo obligaciones de dirección y gestión para materializar un proyecto con base en las metas acordadas contractualmente. En este caso, los recursos recibidos a cambio de la ejecución y que corresponden al valor total del contrato se reciben en calidad de desembolsos o donativos. En la ejecución de este tipo de contratos, ENTerritorio S.A. tiene plena autonomía en cuanto a contratación y destinación de los recursos. La responsabilidad del órgano contratante se limita en los aspectos acordados en el contrato, que determinan el gobierno del proyecto y el mecanismo de verificación de entregas en las condiciones pactadas.

Por lo tanto, dichos recursos hacen parte de su activo y son incorporados a su presupuesto para atender con cargo a ellos las obligaciones que se deriven de sus compromisos. En ese sentido, resulta claro que la propiedad de estos y de los réditos que produzcan por su manejo financiero a partir del momento en que se concreta su recibo es de ENTerritorio S.A., tal y como lo ha señalado el Consejo de Estado. Los recursos recibidos por ENTerritorio S.A. se rigen por las normas regulatorias propias de las sociedades de economía mixta de carácter financiero.

ENTerritorio S.A. dispone de un instrumento presupuestal que le permite registrar y llevar el control de ingresos y gastos derivados del desarrollo de las actividades inherentes al cumplimiento de cada objeto contractual. La ejecución de los gastos se materializa a través de la celebración de contratos y en la financiación de todos

los demás gastos necesarios para la ejecución física de los proyectos que le son encomendados bajo esta modalidad de negocio. Este instrumento es el presupuesto anual que la Junta Directiva expide para cada vigencia fiscal y que contiene la proyección de ingresos y las autorizaciones máximas de gastos que serán utilizadas para atender sus compromisos.

En la estructura presupuestal de ENTerritorio S.A. se cuenta con un rubro de apropiación específico, en el que se asignan los recursos que se utilizarán para contratar todas las actividades y elementos necesarios para la ejecución física de los proyectos que son asumidos bajo esta modalidad de negocio. Con cargo a esas apropiaciones, ENTerritorio S.A. financia la denominada contratación derivada de los proyectos de inversión, entendida como aquella a través de la cual se adelanta la realización efectiva de las actividades físicas que demanda el proyecto, así como otros gastos diferentes a los contratos derivados que tengan como finalidad la ejecución del proyecto.

El manejo de los recursos provenientes de la línea de negocio hace parte del manejo presupuestal ordinario de la empresa y para tal efecto son de plena aplicación para su ejecución las disposiciones presupuestales contenidas en su Manual de Presupuesto y en su Reglamento. Si el proyecto es ejecutado con recursos de ENTerritorio S.A., estos serán de carácter no reembolsable y deberán contar con la aprobación de las instancias establecidas en las políticas para tal fin.

Es importante indicar que los contratos desarrollados por esta línea no son un contrato típico que se encuentre definido en las normas generales de la contratación administrativa, ni en las comerciales, se trata de un contrato de naturaleza atípica con características especiales que responden a la necesidad del Estado de contar con un agente especializado de desarrollo, que permita facilitar y ejecutar eficientemente los proyectos de inversión de las otras entidades públicas.

Los recursos recibidos por ENTerritorio S.A. se sujetarán a las normas y políticas contables, fiscales y tributarias que le aplican a la empresa. En ese sentido, para el reconocimiento contable se da cumplimiento a la normatividad de la Superintendencia Financiera de Colombia, impartida mediante la Circular Externa 040 de 2003 en relación con el manejo contable de los recursos recibidos para la ejecución de proyectos. Dicha disposición determina que el reconocimiento de las operaciones se integra al balance consolidado de la empresa en una cuenta pasiva como reconocimiento de la obligación contractual, cuya contrapartida corresponde al disponible de la sociedad.

Desde el punto de vista financiero, de manejo presupuestal y contable de los recursos, ENTerritorio S.A. es la empresa que ejecuta los recursos, por tanto, las transacciones y documentos soporte corresponden a operaciones propias de la organización y no de ningún tercero. Adicionalmente y con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad de la Contaduría General de la Nación, ENTerritorio S.A. remitirá un informe denominado “INFORME DE EJECUCIÓN FINANCIERA”, suscrito por el contador de la empresa, con el propósito que nuestros clientes

puedan registrar en su contabilidad, la legalización o ejecución de los recursos entregados a ENTerritorio S.A., logrando así uniformidad en la información registrada en las dos entidades, situación que permita a la Contaduría General de la Nación la consolidación de la correspondiente información.

7.6.1.3 LÍNEA DE NEGOCIOS VERDES

Los negocios suscritos por esta línea se ejecutan con los modelos anteriormente descritos de la línea de Gerencia o la línea de Gestión. También pueden incluir servicios o componentes de las líneas de Estructuración, Evaluación y Fintec, dependiendo de las necesidades y lo acordado con el cliente. A través de esta modalidad de negocio, ENTerritorio S.A. se compromete con sus clientes a apoyar, dirigir, asistir, y/o coordinar las actividades que se necesita desarrollar para la ejecución de proyectos de inversión, cuyo objetivo principal sea genera un impacto ambiental positivo, que incorpore modelos de buenas prácticas socioambientales y/o la creación, desarrollo y evaluación de ciclos económicos ambientalmente sustentables, acorde con los estándares establecidos a nivel internacional, incorporados a la normatividad nacional, para el cuidado, uso responsable y preservación del medio ambiente, la adaptación y mitigación del cambio climático y el cuidado, conservación y preservación de los ecosistemas y la biomasa.

En esta modalidad de negocio, ENTerritorio S.A. enfatiza la ejecución de sus compromisos y orienta la dirección, coordinación y/o asistencia técnica, jurídica, operativa y financiera que demanda la ejecución del proyecto al cumplimiento de las metas y objetivos de impacto ambiental de las iniciativas. ENTerritorio S.A. desarrolla un esquema que permite evidenciar dicho impacto desde las métricas establecidas en los diferentes acuerdos y protocolos internacionales suscritos por el país relacionados con los servicios verdes. Su responsabilidad se limita a su intervención en las decisiones que para el desarrollo del proyecto le corresponden, las cuales se identificarán y delimitarán expresamente en el contrato que se celebra y en el alcance de las obligaciones que se pacten.

El ejercicio de la actividad misional de la empresa, según las normas que regulan su operación, permite asumir obligaciones mediante la suscripción de contratos con actores públicos y privados. En este sentido, aun cuando el ordenamiento jurídico colombiano determina que el régimen jurídico de la contratación de las sociedades está regulado por el derecho común, cuando la naturaleza jurídica del contratante es de carácter pública, el vínculo jurídico comercial que definirá la relación conmutativa y las respectivas obligaciones de las partes será un contrato interadministrativo.

Igualmente, si el extremo contratante tiene naturaleza privada, serán las reglas del derecho privado las que gobiernen la relación jurídica existente, resaltando que, sin importar la naturaleza jurídica de las partes, el régimen de contratación se regirá por las normas civiles y comerciales vigentes. Para el caso de los recursos provenientes de organismos multilaterales, el contrato regirá por los acuerdos determinados para

la contratación de cada organismo, dependiendo el régimen de contratación que le rija y su aplicabilidad en el país.

Ahora bien, las obligaciones que surgen con la suscripción de un contrato en desarrollo de los negocios verdes, como modalidad de negocio de ENTerritorio S.A., deberán estar definidas por la especificidad de la necesidad del proyecto a ejecutar. Los compromisos que acepta la empresa como contratista podrán enmarcarse desde el punto de vista jurídico en obligaciones de resultado o de medio, según el modelo de negocio establecido. Quiere decir lo anterior que, en el marco de la negociación, el cliente y ENTerritorio S.A. definirán si la figura jurídica, según las necesidades del proyecto, están enmarcadas como una gerencia o como una gestión de proyectos. Partiendo de esta definición se realizan los esquemas subsiguientes de riesgos y operación financiera, según lo establecido en la presente guía, para cada línea de negocio.

En todo caso, ENTerritorio S.A. dejará definido el régimen de responsabilidad de las partes, dependiendo las particularidades de cada proyecto de desarrollo. Igualmente, se determina este régimen teniendo en cuenta si se entregan por parte del contratante estudios, diseños, documentos e informaciones técnicas, financieras, estratégicas o jurídicas, etc., o cuando se dé la existencia de una causa atribuible al contratante que motive el hecho generador del daño, o se trate del incumplimiento de sus obligaciones que se pactan y se asumen con la celebración del contrato.

Los negocios verdes implican un énfasis específico en cumplir las diferentes directrices ambientales, métricas, modelos y esquemas de gestión establecidos o derivados de los diferentes acuerdos y protocolos internacionales para el cuidado, uso responsable y preservación del medio ambiente, la adaptación y mitigación del cambio climático y el cuidado, conservación y preservación de los ecosistemas y la biomasa, entre otros. Estos modelos propios para cada negocio se desarrollan con base en las políticas públicas vigentes en la materia, en especial la Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático, Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC), Sistema Nacional de Cambio Climático, la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres, entre otras normas establecidas en la materia.

En todo caso, la dirección, asistencia técnica y el desarrollo de las actividades necesarias para la materialización del proyecto que ENTerritorio S.A. atenderá tendrá en cuenta los esquemas, modelos, estándares, directrices y métricas aplicables en materia ambiental a cada iniciativa, buscando evidenciar su impacto. El esquema de trabajo incluye labores y gestiones con organizaciones de base comunitaria, organizaciones sociales y demás actores sociales de nivel local que puedan apoyar la realización exitosa de los esquemas propuestos.

Esta línea de negocio tiene cobertura o alcance en las diferentes etapas que constituyen el ciclo de proyectos, preparatoria o de preinversión, ejecución y puesta en marcha y operación y evaluación de un proyecto de inversión. En este sentido, ENTerritorio S.A. contribuye a que las entidades dirijan sus esfuerzos a acciones

realmente efectivas para cumplir los objetivos ambientales establecidos por el país. ENTerritorio S.A. es el vehículo para que las organizaciones puedan desarrollar esquemas de trabajo y proyectos ambientalmente sustentables, con criterios de impacto claros y esquemas de seguimientos a largo plazo, mejorando la vida y sostenibilidad de las comunidades beneficiadas y cumpliendo con los compromisos suscritos por el país.

Las actividades que adelanta ENTerritorio S.A. para los negocios verdes son adicionales a las de las demás líneas de negocio, entre otras, las siguientes:

- Diseño de modelos de cálculo para la medición de impacto ambiental (huella de carbono, huella hídrica, nivel de contaminantes generados, etc.).
- Diseño e implementación de esquemas de compensación ambiental.
- Diseño de productos financieros verdes
- Creación e implementación de fuentes de generación energética no contaminantes, con medios alternativos o no convencionales.
- Operación de productos e iniciativas verdes
- Desarrollo de esquemas de seguimiento y reporte para el cálculo y medición de impacto social y ambiental de proyectos con enfoque en la sustentabilidad por medio del cuidado, uso responsable y preservación del medio ambiente, la adaptación y mitigación del cambio climático y el cuidado, conservación y preservación de los ecosistemas y la biomasa, entre otros.
- Capacitación y transferencia de conocimientos en economías circulares, ciclos de recuperación de material, cuidado de los ecosistemas y cualquier aspecto de las políticas públicas de cuidado y preservación del medio ambiente.
- Acompañamiento técnico y asesoría en el desarrollo de espacios de relacionamiento, trámite de solicitudes, negociación y acuerdo con las instancias estatales, nacionales y subnacionales encargadas de la ejecución de política pública enfocada en asuntos ambientales.
- Acompañamiento técnico y asesoría en generación de alternativas de movilidad sostenibles.
- Asistencia técnica para la generación de infraestructura sostenible y de bajo impacto ambiental.
- Acompañamiento y desarrollo de estrategias de comunicación para creación de conciencia ambiental, aumento de público, focalización de grupos de interés y rendición de cuentas desde criterios ambientales.

Dependiendo de la línea de negocio base establecida con el cliente en la negociación (línea de Gerencia o línea de Gestión), se determina el manejo presupuestal, acorde con lo establecido en la presente guía y demás documentos del Sistema Integrado de Gestión de ENTerritorio S.A. aplicables en la materia. Igualmente, se determinan las características contables y fiscales, acorde con lo establecido en la presente guía y demás documentos del Sistema Integrado de Gestión de ENTerritorio S.A. aplicables en la materia.

La documentación que se elabora y sirve de soporte de la ejecución del proyecto es de propiedad compartida. El cliente y ENTerritorio S.A. acordarán su uso y derechos patrimoniales, según las características del contrato suscrito. Respecto a los

reportes e informes, dependerá de las obligaciones contractualmente pactadas. Adicionalmente, ENTerritorio S.A. remitirá un informe denominado “INFORME DE EJECUCIÓN FINANCIERA”, suscrito por el Grupo de Contabilidad de la empresa, con el propósito que nuestros clientes puedan registrar en su contabilidad, la legalización o ejecución de los recursos entregados a ENTerritorio S.A. En los casos en los que el cliente requiera llevar la contabilidad y control presupuestal de los recursos administrados en una estructura diferente a la utilizada por ENTerritorio S.A. para la consolidación de sus estados financieros, se puede acordar registrar las operaciones del proyecto en un software independiente apropiado para ello, que permita cumplir con los lineamientos indicados por el cliente. Las transacciones y documentos soporte corresponden a operaciones derivadas de la operación del proyecto, las cuales se dejan a disposición del cliente.

Igualmente, ENTerritorio S.A. garantizará los documentos de datos de impacto ambiental, certificados y demás información necesaria que se pacte con el cliente en el contrato para evidenciar las características verdes de las iniciativas y su retorno en términos ambientales y sociales. Esta información será de propiedad compartida.

8. GESTIÓN FINANCIERA

ENTerritorio S.A. desarrolla su gestión financiera atendiendo criterios de ética, transparencia y responsabilidad frente al riesgo y rigurosidad financiera, en línea con sus objetivos estratégicos institucionales, dentro del marco legal y estatutario. Lo anterior, para soportar las decisiones financieras, presupuestales y contables de cualquier operación de ingresos y gastos, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad.

ENTerritorio S.A. vela por la calidad de la información financiera a cargo de los responsables, que asegure el cumplimiento de las normas para la elaboración, reconocimiento, medición inicial, medición posterior, presentación y revelación de los estados e información financiera relevante a cargo de la empresa. ENTerritorio S.A. cuenta con el Proceso de Gestión Financiera, el cual tiene procedimientos estandarizados en cumplimiento con lo establecido SIG de la empresa, respaldados en la normativa aplicable, el cual responde a las distintas necesidades de la organización y que contribuyen al mejoramiento de la gestión financiera para lograr un impacto positivo en la función misional.

Para cumplir con la gestión financiera se cuenta con los siguientes procesos:

8.1 Gestión Contable

En noviembre de 2021 el Grupo de Contabilidad estaba compuesto por 32 contratistas de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión, una firma asesora en impuestos, Garrigues S.A.S.; una firma asesora en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Parker Randall Colombia S.A.S., y cuatro funcionarios de planta, para un total de 38 contratos. Lo anterior, para

cumplir con la función principal que es el control y registro contable de las operaciones económicas de la empresa con la oportunidad requerida de acuerdo con la normatividad vigente, así como la consolidación de los estados financieros, la elaboración de las declaraciones tributarias, garantizando su razonabilidad, confiabilidad, veracidad y cumplimiento.

A corte de 30 de noviembre de 2021, se encontraban en proceso las siguientes actividades:

- ✓ Aprobación de estados financieros de noviembre 2021 por parte de la Presidencia de la empresa y contador.
- ✓ Transmisión de saldos contables de noviembre 2021 a la Superintendencia Financiera de Colombia.
- ✓ Transmisión mensual de estados financieros a 30 de noviembre de 2021
- ✓ Transmisión de estados financieros y XBRL a diciembre 2021 a la Superintendencia Financiera.
- ✓ Transmisión de saldos y movimientos de convergencia a la Contaduría General a 31 diciembre de 2021.
- ✓ Entrega de estados financieros de fin de año para aprobación de Junta Directiva.
- ✓ La empresa, dentro de sus obligaciones tributarias, realiza presentación de impuestos nacionales (IVA, retención en la fuente) y municipales (retención de ICA), los cuales se cumplen de acuerdo con su vencimiento, cumplimiento fechas establecidas. Se estaban desarrollando los procesos correspondientes al cierre de octubre de 2021 y se estaban realizando labores del mes de noviembre de 2021, proyectando un cierre con declaraciones en 39 municipios, teniendo en cuenta que ya estaban cumplidas las obligaciones de impuestos nacionales.
- ✓ Se recibieron 231 convenios y/o contratos interadministrativos, de los cuales 34 se encontraban vigentes y 197, en proceso de liquidación.

Para diciembre de 2021, se realizó la implementación de facturación electrónica para convenios de Gerencia Integral de Proyectos, en donde ENTerritorio S.A. actúa como principal. Igualmente, en abril de 2022 logramos la implementación y puesta en producción del módulo de contabilidad del aplicativo ERP Dynamics 365. Para agosto de la misma vigencia, se logró, a través de la contratación de un proveedor tecnológico, la generación de documento soporte electrónico a sujetos no obligados a facturar, según lo establecido en la Resolución 000488 del 29 de abril de 2022.

En la vigencia 2023 logramos la implementación módulo pedidos de devolución de personas jurídicas en el aplicativo ERP Dynamics 365. En marzo de 2024, esta labor se complementó con la implementación módulo anulación pedidos de compra art. 383 y 392 del Estatuto Tributario en el aplicativo ERP Dynamics 365., la implementación desarrollo para tramite automático de desembolsos de tiquetes en el aplicativo ERP Dynamics 365. Y la implementación módulo para trámite de desembolsos en el aplicativo de gestión documental LIRA.

8.1.1 Logros de la gestión contable

La gestión contable ha tenido avances significativos en la implementación de alternativas tecnológicas que facilitan el desarrollo de las labores propias del seguimiento contable. Además, se resalta que:

- ✓ Durante las vigencias noviembre de 2021 a enero de 2025 se dio cumplimiento mensual al cronograma establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia para la transmisión de información financiera.
- ✓ Durante las vigencias noviembre de 2021 a enero de 2025 se dio cumplimiento al cronograma establecido por la Contaduría General de la Nación para la transmisión de información financiera.

Tabla 55. Relación de cumplimiento a cronograma Contaduría General de la Nación.

Reportes	2022	2023	2024	2025
Saldos contables mensuales	12	12	12	1
Estados financieros trimestrales y XBRL	4	4	4	
Informe de saldos y movimientos CGN	4	4	4	
Publicación estados financieros página web	12	4	4	
Informe de composición accionaria	4	4	4	
Estados financieros anual CGN	1	1	1	

- ✓ Durante la vigencia 2021 se dio aplicación al concepto emitido por la Contaduría General de la Nación No. 20201120068211 con respecto a la aplicación de la NIIF: 15 ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes.
- ✓ Para el año 2021, la declaración de renta y complementarios fue presentada de manera exitosa en el mes de abril de 2022 con los siguientes datos:

Tabla 56. Impuestos de renta vigencia 2021.

Impuesto de renta	Año 2021
Total impuesto a cargo	\$ 2.339.753.000
Saldo a favor año anterior	(19.524.313.000)
Anticipo de renta del año anterior	0
Autorretenciones	(1.499.179.000)
Retenciones aplicadas por terceros	(2.035.142.000)
Total saldo a favor	\$ 20.718.881.000

- ✓ Para el año 2022, la declaración de renta y complementarios fue presentada de manera exitosa el día 17 de abril de 2023 con los siguientes datos:

Tabla 57. Impuesto de renta 2022.

Impuesto de renta	Año 2022
Total impuesto a cargo	\$ 7.622.816.000

Impuesto de renta	Año 2022
Saldo a favor año anterior	(20.718.881.000)
Anticipo de renta del año anterior	0
Autorretenciones	(2.003.395.000)
Retenciones aplicadas por terceros	(1.569.068.000)
Anticipo de renta para el año 2024	\$ 2.690.311.000
Total saldo a favor	\$ 13.978.217.000

- ✓ Como anexo y parte integral de las declaraciones de renta y complementarios de los años gravable 2021 y 2022, la empresa transmitió el formato 2516 – Formato de reporte de conciliación fiscal, según la fecha establecida por la DIAN. Durante las vigencias noviembre de 2021 a enero de 2025 se dio cumplimiento a la presentación de las declaraciones tributarias, así:

Tabla 58. Presentación de las declaraciones tributarias.

TIPO	2021	2022	2023	2024	2025
Nacional	19	19	19	19	1
Distrital	6	6	6	6	0
Municipal	865	816	953	845	62

- ✓ Durante las vigencias noviembre de 2021 a enero de 2025 se dio cumplimiento a la presentación de la información exógena, así:

Tabla 59. Presentación de la información exógena.

TIPO	2021	2022	2023	2024	2025
Nacional	14	14	15	15	
Distrital	4	4	4	4	
Municipal	109	118	137	153	15

- ✓ Se proyecta para el 2025 presentación de exógenas en 163 municipios
- ✓ Se han realizado las gestiones necesarias con el fin de asegurar que las presentaciones de impuestos se realicen de acuerdo con las normativas legales establecidas, evitando posibles sanciones o problemas con las autoridades fiscales, en pro de prevenir riesgos legales, siempre dentro del marco legal establecido.
- ✓ Durante el periodo comprendido entre noviembre de 2021 y enero de 2025 se realizó la liquidación financiera de 127 convenios y/o contratos interadministrativos, como se describe a continuación.

Tabla 60. Liquidación financiera de convenios por vigencia.

LÍNEA	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Gerencia	9	7	27	13	2	59
Gestión	9	12	27	19	2	75
TOTAL	18	19	54	32	4	127

- ✓ La empresa se encuentra obligada a expedir de manera bimestral los certificados a título de impuesto a las ventas IVA e ICA y a título de impuesto de renta con periodicidad anual. Actualmente, se encuentran expedidos los correspondientes a la retención del impuesto a las ventas IVA e ICA hasta el corte 31 de diciembre de 2024 y los correspondiente a renta para las vigencias 2021, 2022 y 2023.
- ✓ Se dio cumplimiento al pago de la Contribución Estampilla Pro-Universidad Nacional y otras universidades estatales de Colombia. Esta contribución se liquida de manera semestral a través de la plataforma implementada por el Ministerio de Educación Nacional y se paga al Ministerio de Educación Nacional de manera semestral; actualmente la empresa se encuentra al día con el cumplimiento de la obligación semestral de transmitir y pagar.
- ✓ Durante el periodo de noviembre de 2021 a febrero de 2025 fueron atendidos en el Comité de Sostenibilidad Contable, Seguimiento y Castigo de Activos para estudio 78 casos para depuración financiera y dos convenios para castigo de cuentas por cobrar, con el fin de lograr el cierre de los proyectos y la depuración de las cifras que componen los estados financieros.
- ✓ Es importante resaltar que no se encontraron registros que evidencien la elaboración o documentación de cálculos actuariales, ni detalle de los recursos destinados al pago del pasivo relacionado y en consecuencia registros como resultado de cálculos actuariales en el periodo del informe. ENTerritorio S.A. no encuentra adelantando actualmente ningún estudio relacionado.

8.1.2 Indicadores contables y de gestión contable

El Grupo de Contabilidad cuenta con dos indicadores de gestión:

- ✓ SIG-FI-221 Calidad de la información registrada en Dynamics por el Grupo de Contabilidad: corresponde a los ajustes realizados y registrados en el aplicativo contable ERP Dynamics 365 por los integrantes del Grupo de Contabilidad, el cual se mide de manera mensual y permite identificar oportunidades de mejora para el registro de la información contable.
- ✓ SIG-FI-220 Seguimiento de las cuentas por cobrar, proyección de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos: corresponde al valor total de cuentas por cobrar proyectadas por la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos sobre las cifras de los estados financieros a 31 de diciembre de cada vigencia y cuya depuración depende de las gestiones que realiza dicho grupo de trabajo en virtud de la ejecución de los recursos. Este indicador se mide trimestralmente.

El Grupo de Contabilidad cuenta con los siguientes indicadores de gestión de calidad:

- ✓ Calidad de la información registrada en el ERP Dynamics 365 por el Grupo de Contabilidad.

Tabla 61. Ficha técnica indicadora de calidad de la información registrada en Dynamics por el Grupo de Contabilidad.

Nombre	Calidad de la información registrada en Dynamics por el Grupo de Contabilidad.
Código Indicador	SIG-FI-221
Versión Indicador	1
Objetivo del Indicador	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente cumpliendo sus requerimientos.
Fórmula del Indicador	$(X/Y)*100$
Frecuencia de Medición	Mensual

- ✓ Seguimiento de las cuentas por cobrar, proyección de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos.

Tabla 62. Ficha técnica seguimiento de las cuentas por cobrar.

Nombre	Seguimiento de las cuentas por cobrar, proyección de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos.
Código Indicador	SIG-FI-220
Versión Indicador	2
Objetivo del Indicador	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente cumpliendo sus requerimientos.
Fórmula del Indicador	$(X/Y)*100$
Frecuencia de Medición	Trimestral

8.1.3 Política contable

A partir del 1 de enero de 2016, la empresa prepara su información financiera bajo NCIF (Normas de Contabilidad y de Información Financiera), de acuerdo con el marco regulatorio dispuesto en la Resolución 037 de 2017, incorporado en el anexo técnico compilatorio No.1 del Decreto 2420 de 2015 compilado y actualizado en el Decreto 2483 del 28 de diciembre de 2019, de las Normas de Información Financiera, grupo 1 (NIIF plenas), modificado por el Decreto 2270 del 2019, Decreto 1432 de 2020 y Decreto 938 de 2021 e incorporados a la regulación contable pública por la Contaduría General de la Nación (CGN) con las Resoluciones 049 de 2019, 056 de 2020, 035 de 2021 y 197 de 2022, Circular Externa 034 de 2014 y Circular Externa 036 de 2014, emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, la Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y demás normas aplicables.

Este anexo tiene como referente las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y sus correspondientes interpretaciones (CINIIF/CINIC) emitidas por el International Accounting Standard

Board (IASB). Estas normas, en su conjunto, se denominarán en adelante como “Normas de Contabilidad y de Información Financiera (NCIF)”.

Bajo este contexto, ENTerritorio S.A. desde el punto de vista tributario:

- Es calificado por la DIAN como gran contribuyente (Resolución 041 de 30 de enero de 2014).
- Es agente de retención en la fuente de renta, IVA e ICA
- Es responsable del Impuesto a las Ventas (IVA)
- Es responsable del Impuesto de Industria y Comercio (ICA)
- Es responsable del pago del impuesto predial y de vehículos
- Es responsable del pago de la contribución especial estampilla Pro-Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales.
- Es responsable del pago de la Contribución Especial de Obra Pública – Impuesto de Guerra.

Asimismo, de conformidad con la normatividad fiscal, existen otra serie de tributos como las estampillas y contribuciones, tasas que son reconocidas en los casos aplicables y según las consideraciones establecidas por la ley que las regula. Lo anterior se encuentra documentado en el Sistema Integrado de Gestión.

Igualmente, se informa que ENTerritorio S.A. no cumple los criterios establecidos en el artículo 2° del Decreto 3361 de 2004, por lo cual no realiza reporte en el Boletín de Deudores Morosos del Estado.

Para su implementación efectiva, ENTerritorio S.A. ha desarrollado las siguientes gestiones:

8.1.3.1 Procedimientos

Se realizó la actualización de los siguientes procedimientos, manuales, instructivos/guías, acuerdos, circulares y resoluciones:

Tabla 63. Procedimientos actualizados gestión contable.

FECHAS ACTUALIZACIÓN	NOMBRE
2021-12-20	P-FI-02 Registro contable, traslado y aprobación de aportes de rendimientos financieros de convenios o contratos interadministrativos
2022-04-18	P-FI-05 Giro rendimientos portafolio de inversiones
2021-11-07 2024-10-25	P-FI-06 Eliminación de cuentas reciprocas
2021-12-31 2022-18-04 2022-11-02 2023-07-31	P-FI-08 Pagos de desembolsos

FECHAS ACTUALIZACIÓN	NOMBRE
2023-12-05	P-FI-09 Elaboración de informes a la Contaduría General de la Nación
2023-07-27	P-FI-10 Registro y manejo contable del portafolio de inversiones de ENTerritorio S.A. y convenios
2022-02-12	P-FI-11 Proceso contable de propiedades planta y equipo y propiedades de inversión
2022-05-13	P-FI-12 Liquidación, declaración y pago de obligaciones tributarias
2022-10-05	P-FI-13 Conciliación cuentas contables
2024-06-14	P-FI-14 Registro de ingresos
2023-11-21	P-FI-21 Seguimiento y depuración cuentas por cobrar
2022-04-19 2023-09-19	P-FI-22 Manejo contable de intangibles y pagos anticipados
2021-05-02	P-FI-24 Castigo de activos
2023-03-18 2025-01-21	P-FI-26 Elaboración de informes presupuestales y contables, traslado a cuentas acreedoras y deudoras
2022-04-18	P-FI-27 Solicitud de recursos por aportes y/o cuotas de gerencia / gestión para convenio o contrato interadministrativo
2022-12-26	P-FI-32 Presentación de casos al comité de sostenibilidad, seguimiento y castigo de activos
2024-11-01	P-FI-33 Apertura, cierre y cancelación de cuentas bancarias

Tabla 64. Manuales actualizados gestión contable.

MANUALES	
FECHAS DE ACTUALIZACIÓN	NOMBRE
2022-12-23 2023-11-27	M-FI-04 Manual de políticas contables

Tabla 65. Resoluciones emitidas gestión contable.

FECHAS	NOMBRE
2024-07-31	Resolución No. 168 “Por la cual se crea el Comité de Seguimiento Presupuestal y Contable de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. – ENTerritorio S.A. y se definen sus funciones y organización interna”.
2024-10-31	Resolución No. 257 “Por la cual se modifica la Resolución No. 168 del 31 de julio de 2024 “Por la cual se crea el Comité de Seguimiento

FECHAS	NOMBRE
	Presupuestal y Contable de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. – ENTerritorio S.A.”.

Tabla 66. Circulares emitidas gestión contable.

FECHA	NOMBRE
2021-01-14	Circular Externa No. 12 Cierre radicación de desembolsos año 2021
2021-11-12	Circular Interna No. 137 Cronograma cierre financiero vigencia 2021
2022-01-19	Circular Externa No. 16 Cierre radicación de desembolsos año 2022
2022-10-07	Circular Interna No. 156 Cronograma para la entrega de información de las revelaciones de los estados financieros intermedios y de fin de ejercicio de la entidad
2022-10-07	Circular Interna No. 157 Cierre presupuestal y contable mensual para la publicación de la ejecución presupuestal y la transmisión de estados financieros
2022-11-11	Circular Interna No. 160 Cronograma cierre financiero vigencia 2022
2023-01-16	Circular Externa No. 23 Cierre radicación de desembolsos año 2023
2023-11-09	Circular Interna No. 180 Cronograma cierre financiero vigencia 2023
2024-01-16	Circular Externa No. 185 Cierre radicación de desembolsos año 2024
2024-12-04	Circular Interna No. 204 Cronograma cierre financiero vigencia 2024
2025-01-22	Circular Externa No. 03 Cierre radicación de desembolsos año 2025
2025-02-20	Circular Interna No. 06 Cronograma fechas comités de sostenibilidad contable seguimiento y castigo de activos vigencia 2025

Tabla 67. Acuerdos de Junta Directiva emitidos hacia la gestión contable.

FECHAS DE PUBLICACIÓN	NOMBRE
2022-04-29	Acuerdo No. 315 “Por el cual se aprueba la distribución de utilidades y para la reserva legal de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio Para la vigencia fiscal de año 2020”

8.1.3.2 Evolución del Patrimonio

En 2021, los resultados de la operación presentan un excedente de \$9.621,3 millones, mostrando un aumento del 90.4% frente a la vigencia de 2020 equivalente a \$5.051,3 millones. El patrimonio ascendió a la suma de \$207.388,6 millones, de los cuales el 44,7% corresponde al capital social, es decir, la suma de \$92.713,3 millones; la suma de \$88.657,9 millones, es decir, el 42.7%, corresponde a reservas; los resultados de ejercicios anteriores corresponden al 5.67% equivalente a \$11.752,4 millones y del resultado del ejercicio equivalente a \$9.621,3 millones representa el 4,6% del total del patrimonio; los ajustes por efecto a convergencia

equivalen al 2.2%, es decir, la suma de \$4.631,8 millones, cifra que corresponde al saldo de la ganancia por efecto de convergencia a NIIF, que corresponde principalmente a la valorización de activos fijos, ajustes a las amortizaciones de intangibles, ajustes a las provisiones y al impuesto diferido.

En la vigencia 2022, los resultados de la operación presentan un excedente de \$11.601,5 millones, mostrando un aumento del 20.6% frente a la vigencia de 2021 equivalente a \$9.621,3 millones. El patrimonio ascendió a la suma de \$219.068,2 millones, de los cuales el 42,3% corresponde al capital social, es decir, la suma de \$92.713,3 millones; la suma de \$93.780 millones, es decir, el 42.8%, corresponde a reservas; los resultados de ejercicios anteriores corresponden al 7,45 % equivalente a \$16.322,3 millones y del resultado del ejercicio equivalente a \$11.601,5 millones representa el 5,3% del total del patrimonio; los ajustes por efecto a convergencia equivalen al 2.1%, es decir, la suma de \$4.631,8 millones, cifra que corresponde al saldo de la ganancia por efecto de convergencia a NIIF, que corresponde principalmente a la valorización de activos fijos, ajustes a las amortizaciones de intangibles, ajustes a las provisiones y al impuesto diferido.

Para la vigencia 2023, los resultados de la operación presentan un déficit de \$27.330,6 millones, mostrando una disminución del 235.6% frente a la vigencia de 2022, equivalente a \$11.601,5 millones. El patrimonio disminuyó a la suma de \$186.639,5 millones, de los cuales el 54,3% corresponde al capital social, es decir, la suma de \$101.372,5 millones; la suma de \$101.236,3 millones, es decir, el 52.2%, corresponde a reservas; los resultados de ejercicios anteriores corresponden al 3,6%, equivalente a \$6.701,0 millones y del resultado del ejercicio equivalente a (\$27.330,6) millones representa el (14,6%) del total del patrimonio; los ajustes por efecto a convergencia equivalen al 2.5%, es decir, la suma de \$4.631,8 millones, cifra que corresponde al saldo de la ganancia por efecto de convergencia a NIIF, que corresponde principalmente a la valorización de activos fijos, ajustes a las amortizaciones de intangibles, ajustes a las provisiones y al impuesto diferido.

Al cierre de la vigencia 2024, los resultados de la operación presentan un déficit de \$5.486,0 millones, mostrando una disminución del 79.9% frente a la vigencia de 2023, equivalente a \$27.331 millones. El patrimonio disminuyó a la suma de \$180.309,2 millones, de los cuales el 56.2% corresponde al capital social, es decir, la suma de \$101.372,5 millones. Por su parte, la suma de \$100.394,5 millones, es decir, el 55.7%, corresponde a reservas; los resultados de ejercicios anteriores corresponden al 11.4% equivalente a (\$20.629,6) millones y del resultado del ejercicio equivalente a (\$5.486) millones y representa el (3%) del total del patrimonio; los ajustes por efecto a convergencia equivalen al 2.6%, es decir, la suma de \$4.631,8 millones, cifra que corresponde al saldo de la ganancia por efecto de convergencia a NIIF, que corresponde principalmente a la valorización de activos fijos, ajustes a las amortizaciones de intangibles, ajustes a las provisiones y al impuesto diferido.

Es importante resaltar que, durante el periodo del informe, la sociedad no gestionó ni administró fondos sin personería jurídica. Por lo tanto, no existe registro ni información relacionada con este tipo de fondos en el periodo mencionado.

A continuación, se detallan las cifras:

Tabla 68. Evolución del patrimonio.

CONCEPTO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Patrimonio	207.388,6	219.068,2	186.639,5	180.309,2
Capital Social	92.713,3	92.713,3	101.372,5	101.372,5
Reservas	88.657,9	93.780,0	101.236,3	100.394,5
Superávit o Déficit	4.643,8	4.651,1	4.660,3	4.657,8
Instrumentos Financieros con cambios en el ORI	11,9	19,2	27,7	26,0
Ajustes en la aplicación por primera vez de las NIIF	4.631,8	4.631,8	4.631,8	4.631,8
Resultados de ejercicios anteriores	11.752,3	16.322,3	6.701,0	-20.629,6
Resultados del ejercicio	9.621,3	11.601,5	-27.330,6	-5.486,0

8.1.3.3 Evolución de la estructura del gasto

Al terminar la vigencia 2021, los gastos operacionales sumaron un total de \$116.729,1 millones, presentando una disminución del 1.7% con respecto al 2020. Los rubros más importantes de los gastos operativos están constituidos por gastos de funcionamiento que suman \$105.433,2 millones y representan el 90.3; gastos de gestión comercial por valor de \$3.919,4 millones, con una participación del 3.4%; las provisiones, depreciaciones y amortizaciones por valor de \$4.851,5 millones que constituyen el 4,2%; gastos financieros por valor de \$2.525,0 millones que representan 2.2%. Derivado de la implementación del ERP Dynamics, la empresa incrementó en gasto por honorarios profesionales del Grupo de Tecnología por \$1.743 millones y dada la renovación estratégica de ENTerritorio S.A. como el brazo estructurador del Estado colombiano, se generó un gasto por honorarios adicional por \$3.583 millones.

Al terminar la vigencia 2022, los gastos operacionales sumaron un total de \$136.424,8 millones, presentando un incremento del 14.44% con respecto al 2021. Los rubros más importantes de los gastos operativos están constituidos por gastos de funcionamiento que suman \$114.477,9 millones y representan el 83,9%; gastos de gestión comercial por valor de \$5.249,7 millones, con una participación del 3.8%; las provisiones, depreciaciones y amortizaciones por valor de \$13.572,4 millones, que constituyen el 9.9%; gastos financieros por valor de \$3.124,8 millones, que representan 2.3%. Dada la renovación estratégica de ENTerritorio S.A. como el brazo estructurador del Estado colombiano, se generó un gasto por honorarios adicional por \$7.572 millones.

Al terminar la vigencia 2023, los gastos operacionales sumaron un total de \$183.627,1 millones, presentando un incremento del 25,71% con respecto al 2022. Los rubros más importantes de los gastos operativos están constituidos por gastos de funcionamiento que suman \$168.108,8 millones y representan el 91,5%; gastos de gestión comercial por valor de \$8.845,4 millones, con una participación del 4,8%; las provisiones, depreciaciones y amortizaciones por valor de \$3.798,7 millones, que constituyen el 2,1%; gastos financieros por valor de \$2.877,2 millones, que representan 1,6%.

Ahora bien, para la vigencia 2024, los gastos operacionales sumaron un total de \$145.756,3 millones, presentando una disminución del 25,98% con respecto al 2023. Los rubros más importantes de los gastos operativos están constituidos por gastos de funcionamiento, que suman \$133.069,9 millones y representan el 91,3%; gastos de gestión comercial por valor de \$5.748,4 millones, con una participación del 3,9%; las provisiones, depreciaciones y amortizaciones por valor de \$5.857,8 millones, que constituyen el 4%; gastos financieros por valor de \$1.080,2 millones, que representan 0,7%.

Tabla 69. Evolución de la estructura del gasto.

Gastos Totales Acumulado Anual	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Gastos de Operaciones	\$ 116.729,1	\$ 136.424,8	\$ 183.627,1	\$ 145.756,3
Gastos de Funcionamiento	105.433,2	114.477,9	168.105,8	133.069,9
Provis., Depreciaciones y Amortizaciones.	4.851,5	13.572,4	3.798,7	5.857,8
Gastos Gestión Comercial	3.919,4	5.249,7	8.845,4	5.748,4
Gastos Financieros	2.525,0	3.124,8	2.877,2	1.080,2

Es importante indicar que la Ley 1942 de 2018 autorizó gastos de funcionamiento con cargo al Sistema General de Regalías (SGR) durante el bienio del 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020 por la suma de \$446.147,2 millones, a ser distribuidos por la Comisión Rectora del SGR, de conformidad con el Artículo 11 de la Ley 1530 de 2012. En consecuencia, la Comisión Rectora del SGR distribuyó y asignó recursos mediante Resolución 0443 de febrero del 2019 al Departamento Nacional de Planeación (DNP) como órgano del SGR, quien a su vez asignó a ENTerritorio S.A. en su calidad de entidad pública de carácter financiero del orden nacional para apoyar la estructuración y formulación de proyectos de inversión.

De igual manera, mediante las sesiones de la Comisión Rectora del SGR, se realizó la distribución y asignación de recursos del presupuesto de funcionamiento del Sistema General de Regalías, de los cuales, a la fecha, fueron asignados a ENTerritorio S.A. \$23.868 millones; de estos, \$10.000 millones se asignaron en el 2019 y \$13.868 millones durante el 2020. En el bienio han sido abonados en cuenta sin situación de fondos la suma de \$18.456,5 millones, de los cuales han sido ejecutados financieramente un total de \$13.699,5 millones.

Respecto de los recursos asignados por el Sistema General de Regalías (SGR), durante las vigencias 2021, 2022, 2023 y 2024 se ejecutaron \$9.308,7 millones del monto asignado.

Tabla 70. Relación de recursos asignados por el SGR.

CONCEPTO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Gastos de funcionamiento SGR	5.073,1	2.664,1	1.275,2	296,3

8.1.3.4 Evolución de la estructura del ingreso

Al cierre de la vigencia 2021 los ingresos totales generados por la empresa alcanzaron los \$127.683,9 millones, de los cuales el 10.4%, equivalentes a \$13.330,9 millones, corresponde a ingresos generados por rendimientos financieros provenientes de cuentas de ahorro y portafolio de inversiones de recursos propios y de los recursos recibidos para la línea de Gerencia de Proyectos; el 48.1% corresponde a comisiones y honorarios producto de las líneas de negocio de Evaluación, Estructuración, Gerencia y Gestión de proyectos por valor de \$63.892,4 millones; el 8.9% corresponde a la utilidad de la venta de Otros Activos No Mantenidos para la venta por valor de \$11.820,3 millones y los otros ingresos equivalentes al 29,1% restante, es decir la suma de \$38.640,3 millones, conformados principalmente por: reversión de aportes sobre rendimientos por \$12.194,1 millones, devolución de recursos no ejecutados por \$ 12.610,2 millones, recuperación de provisiones de multas, sanciones y litigios \$4.928.5 millones, recuperación provisión Fondo de Contingencias \$3.414 millones, recuperaciones deterioro cuentas por pagar \$2.537,4, ingreso por arrendamientos por valor de \$964,8 millones, otras recuperaciones \$1.991,3 millones.

Al cierre de la vigencia 2022 los ingresos totales generados por la empresa alcanzaron los \$156.988,7 millones, de los cuales el 20.9%, equivalentes a \$32.784,9 millones corresponde a ingresos generados por rendimientos financieros provenientes de cuentas de ahorro y portafolio de inversiones de recursos propios y de los recursos recibidos para la línea de Gerencia de Proyectos; el 45.5% corresponde a comisiones y honorarios producto de las líneas de negocio de Evaluación, Estructuración, Gerencia y Gestión de proyectos por valor de \$71.403,1 millones; y los otros ingresos equivalentes al 33.6% restante, es decir la suma de \$52.800,7 millones, conformados principalmente por: reversión de aportes sobre rendimientos por \$35.420,6 millones, devolución de recursos no ejecutados por \$334 millones, recuperación de provisiones de multas, sanciones y litigios \$13.287,4 millones, recuperación provisión Fondo de Contingencias \$504,8 millones, recuperaciones deterioro cuentas por pagar \$1.275,3 millones, ingreso por arrendamientos por valor de \$578,1 millones, otras recuperaciones \$1.400,8 millones.

Al cierre de la vigencia 2023, los ingresos totales generados por la empresa alcanzaron los \$157.714,1 millones, de los cuales el 30.9%, equivalentes a

\$48.745,5 millones, corresponden a ingresos generados por rendimientos financieros provenientes de cuentas de ahorro y portafolio de inversiones, de recursos propios y de los recursos recibidos para la línea de Gerencia de proyectos; el 45.4% corresponde a comisiones y honorarios producto de las líneas de negocio de Evaluación, Estructuración, Gerencia y Gestión de Proyectos por valor de \$71.610 millones, y los otros ingresos equivalentes al 23.7% restante, es decir, la suma de \$37.358,6 millones, conformados principalmente por: reversión de aportes sobre rendimientos por \$668.5 millones, devolución de recursos no ejecutados por \$2.139,3 millones, recuperación de provisiones de multas, sanciones y litigios \$30.212,4 millones, recuperación provisión fondo de contingencias \$814.2 millones, recuperaciones deterioro cuentas por pagar \$185.7 millones, ingreso por arrendamientos por valor de \$684,7 millones, otras recuperaciones \$2.653,8 millones.

Al cierre de la vigencia 2024, los ingresos totales generados por la empresa alcanzaron los \$141.715,9 millones, de los cuales el 61.4% corresponde a comisiones y honorarios producto de las líneas de negocio de Evaluación, Estructuración, Gerencia y Gestión de Proyectos por valor de \$86.998,2 millones; el 32.1%, equivalentes a \$45.423,8 millones, corresponden a ingresos generados por rendimientos financieros provenientes de cuentas de ahorro y portafolio de inversiones de recursos propios y de los recursos recibidos para la línea de Gerencia de Proyectos; y los otros ingresos equivalentes al 6.6% restante, es decir, la suma de \$9.293,9 millones, conformados principalmente por: ingreso por arrendamientos por valor de \$817,6 millones, reversión perdida por deterioro \$807.3, recuperaciones riesgo operativo \$333.4 millones, indemnizaciones \$25.3 millones, recuperaciones por deterioro \$73.1 millones, devolución de recursos no ejecutados por \$955,4 millones, recuperación de provisiones de multas, sanciones y litigios \$5.524,1 millones, recuperación provisión Fondo de Contingencias \$137,2 millones, otras recuperaciones \$510.1 millones, otros \$109.14 millones.

Tabla 71. Evolución del ingreso en las vigencias.

Ingresos Totales Acumulados Anual	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Ingresos de Operaciones	127.683,9	156.988,7	157.714,1	141.715,9
Comisiones y/o Honorarios	63.892,4	71.403,1	71.610,0	86.998,2
Interes (Cart+Port)	13.330,9	32.784,9	48.745,5	45.423,8
Otros Ingresos de Operaciones	38.640,3	52.800,7	37.358,6	9.293,9
Otros Activos No Mantenidos para la venta	11.820,3	0,0	0,0	0,0

8.1.3.5 Estructura del balance

Al cierre de la vigencia 2021 la estructura del Balance se compone por un total de activos de \$821.222.1 millones, suma que disminuyó en un 5,5%, respecto al cierre de diciembre de 2020, el cual cerró en \$866.480,5 millones; el pasivo pasó de \$668.721,2 millones en diciembre de 2020 a \$613.833,6 millones en diciembre de

2021 con una disminución del 8,9%, variación relacionada con la disminución de los activos y explicada por la ejecución de recursos de convenios de gerencia de proyectos durante la vigencia y en las provisiones por los diferentes conceptos. En cuanto al patrimonio tuvo un incremento de \$9.629,3 millones pasando de \$197.759,3 millones en diciembre de 2020 a \$207.388,6 millones para el cierre de la vigencia 2021.

Al cierre de 2022, el total de activos se compone por un total de \$679.192,9 millones, suma que disminuyó en un 17,3%, respecto al cierre de diciembre de 2021, el cual cerró en \$821.222,2 millones; el pasivo pasó de \$613.833,6 millones en diciembre de 2021, a \$460.124,7 millones en diciembre de 2022 con una disminución del 25%, variación relacionada con la disminución de los activos y explicada por la ejecución de recursos de convenios de gerencia de proyectos durante la vigencia y en las provisiones por los diferentes conceptos. En cuanto al patrimonio tuvo un incremento de \$11.679,5 millones, pasando de \$207.388,6 millones en diciembre de 2021 a \$219.068,2 millones para el cierre de la vigencia 2022.

Para el 2023, el total de activos es de \$612.002,5 millones, suma que disminuyó en un 9,9%, respecto al cierre de diciembre de 2022, el cual cerró en \$679.192,9 millones; el pasivo pasó de \$460.124,7 millones en diciembre de 2022 a \$425.363,4 millones en diciembre de 2023, con una disminución del 7,6%, variación relacionada con la disminución de los activos y explicada por la ejecución de recursos de convenios de gerencia de proyectos durante la vigencia y en las provisiones por los diferentes conceptos. En cuanto al patrimonio tuvo una disminución de \$32.429,5 millones, pasando de \$219.068,2 millones en diciembre de 2022 a \$186.638,7 millones para el cierre de la vigencia 2023.

Ahora bien, para el cierre de 2024 el total de activos es de \$962.249,7 millones, suma que aumentó en un 36,4%, respecto al cierre de diciembre de 2023, el cual cerró en \$612.002,5 millones, el pasivo pasó de \$425.363,4 millones en diciembre de 2023 a \$781.940,5 millones en diciembre de 2024, con un aumento del 45,6%, variación relacionada con el aumento de los activos y explicada por la ejecución de recursos de convenios de gerencia de proyectos durante la vigencia y en las provisiones por los diferentes conceptos. En cuanto al patrimonio tuvo una disminución de \$6.330,3 millones, pasando de \$186.639,5 millones en diciembre de 2023 a \$180.309,2 millones para el cierre de la vigencia 2024.

Por otro lado, el total de pasivos para la vigencia 2021 ascendían a \$613.833,6 millones, donde los instrumentos financieros a costo amortizado representan el 63,9% es decir la suma de \$392.210,5 millones, seguido de las cuentas por pagar por \$74.776,4 millones que participan en el 12,1%, las provisiones que representan 9,1% por valor de \$55.855,5 millones, los otros pasivos los cuales se dividen en: ingresos recibidos por anticipados por \$80.026,1 millones, ingresos recibidos por anticipado subvenciones por \$ 8.992,6 millones, estos anticipos representan el 14,5%, y las obligaciones laborales en 0,3% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2020, los pasivos disminuyeron en un 8,9%, por \$668.721,2 millones.

Al cierre de 2022, los pasivos totales ascendían a \$460.124,7 millones, donde los instrumentos financieros a costo amortizado representan el 51,7% es decir la suma de \$238.065,8 millones, seguido de las cuentas por pagar por \$60.533,3 millones que participan en el 13,2%, las provisiones que representan 10,9% por valor de \$50.147,8 millones, los otros pasivos los cuales se dividen en: ingresos recibidos por anticipados por \$103.221,20 millones, ingresos recibidos por anticipado subvenciones por \$6.328,5, los cuales representan el 1,4% y las obligaciones labores por valor de \$1.828,1 representando un 0.4% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2021, los pasivos disminuyeron en un 25%, por \$153.708,9 millones.

Para la vigencia 2023, los pasivos totales ascendían a \$425.363,4 millones, donde los instrumentos financieros a costo amortizado representan el 41,7%, es decir la suma de \$177.432,4 millones; seguido de las cuentas por pagar por \$69.054,7 millones que participan en el 16,2%, las provisiones que representan 15,9% por valor de \$67.659,5 millones, los otros pasivos representan un 25.7% los cuales se dividen en: ingresos recibidos por anticipados por \$104.314,1 millones, ingresos recibidos por anticipado subvenciones por \$5.053,9 y las Obligaciones Labores por valor de \$1.849,3 representando un 0.4% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2022, los pasivos disminuyeron en un 8.2% por \$34.761,3 millones.

Al cierre de 2024, los pasivos totales ascendían a \$781.940,5 millones, donde los instrumentos financieros a costo amortizado representan el 23%, es decir la suma de \$179.896,9 millones; seguido de las cuentas por pagar por \$105.063,6 millones que participan en el 13,4%, las provisiones que representan 9.2% por valor de \$71.900,9 millones, los otros pasivos representan un 54.1% los cuales se dividen en: ingresos recibidos por anticipados por \$418.625,5 millones, ingresos recibidos por anticipado subvenciones por \$4.757 y las Obligaciones Labores por valor de \$1.696,4 representando un 0.2% del total del pasivo. Respecto a la vigencia 2023, los pasivos aumentaron en un 45.6% por \$356.577,5 millones.

Tabla 72. Histórico del balance 2021 - 2024

CONCEPTO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Activo	821.222,2	679.192,9	612.002,5	962.249,7
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	376.553,4	330.092,7	278.255,2	282.005,1
Recursos Propios	28.351,9	16.598,7	20.854,0	23.491,1
Proyectos	213.032,0	203.239,0	155.183,0	122.190,3
Inversiones Negociables	46.298,8	31.948,9	43.227,0	60.342,7
Recursos entregados en administración	88.870,7	78.306,1	58.991,2	75.981,0
Inversiones	306.098,7	184.639,5	143.660,0	272.063,5
Recursos Propios	145.302,2	184.620,0	143.631,0	272.037,3
Proyectos	160.796,5	19,5	29,0	26,2
Cartera de Créditos Neta	0,0	0,0	0,0	0,0
Cartera Bruta	11,4	7,8	1,7	0,0
Provisiones	-11,4	-7,8	-1,7	0,0

CONCEPTO	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Cuentas por Cobrar	35.240,5	49.063,7	38.419,9	212.145,0
Arrendamientos	0,0	0,0	0,0	1,3
Impuestos	20.844,8	16.691,5	21.248,6	23.969,9
Anticipos a contratos proveedores	0,0	12.764,1	7.312,4	4.366,3
Pago por cuenta de clientes	29.010,3	33.678,9	28.204,6	33.948,9
Otras Cuentas por cobrar	25.601,5	22.964,3	16.493,7	186.351,7
Deterioro Cuentas por Cobrar	-42.103,5	-37.276,1	-37.330,4	-38.604,1
Activos Materiales (PPE y Bienes realizables y recibidos en pago)	95.713,5	96.003,3	96.254,7	95.347,3
Otros Activos	7.616,1	19.393,7	55.412,6	100.688,7
Pasivos	613.833,6	460.124,7	425.363,4	781.940,5
Instrumentos Financieros a Costo Amortizado	392.210,4	238.065,8	177.432,4	179.896,9
Cuentas por Pagar	74.776,4	60.533,3	69.054,7	105.063,6
Obligaciones Laborales	1.972,6	1.828,1	1.849,3	1.696,4
Provisiones	55.855,5	50.147,8	67.659,5	71.900,9
Otros Pasivos	89.018,7	109.549,7	109.367,4	423.382,6

Los estados financieros fueron publicados en la página web de la empresa, con la periodicidad exigida por la normatividad vigente, incluyendo el respectivo dictamen de la revisoría fiscal y los anexos pertinentes. Es importante señalar que estos estados financieros fueron aprobados por la Junta Directiva (desde el año 2024 el estado de resultados de la vigencia es aprobado por la Asamblea General de Accionistas), reportados a la Superintendencia Financiera de Colombia y publicados en la página web así:

Estados financieros mensuales, hasta diciembre de 2022:

<https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/obligacion-de-reporte-de-informacion-especifica/informacion-financiera/estados-financieros-y-notas>

Estados financieros trimestrales, desde 2023:

<https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/obligacion-de-reporte-de-informacion-especifica/informacion-financiera/2023-en-adelante>

8.1.4 Administración de recursos.

8.1.4.1 Recursos entregados en administración:

A continuación, se relaciona el detalle de los recursos entregados en administración, con corte a 28 de febrero de 2025, que corresponde al último mes cerrado contablemente para la fecha de finalización del periodo de gestión:

Tabla 73. Relación de recursos entregados en administración

VIGEN	Fiduagraría	Fiduprevisora S.A.	Fiduciaria de Comercio Exterior S.A	
	CI. 220005 SENA	"Fondo Proyecta"	CI. 224006 Min. Salud	CI. 224015 DPS
Dic 21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dic 22	\$ 32.240.641.223,11	\$ 46.065.460.421,67	\$ -	\$ -
Dic 23	\$ 12.833.055.746,51	\$ 46.158.169.314,19	\$ -	\$ -
Dic 24	\$ 10.597.394.117,07	\$ 50.341.661.958,78	\$ 15.041.938.388,30	\$ -
Feb 25 ³²	\$ 10.379.838.138,04	\$ 51.216.608.466,90	\$ 15.176.709.351,04	\$ 50.299.467.311,95

- a) Contrato: Interadministrativo de Gerencia de Proyectos No. 220005
 Cliente: Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
 Tipo: Encargo Fiduciario
 Detalle: Encargo Fiduciario de administración y pagos, suscrito el 06 de octubre de 2020, entre la Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario - FIDUAGRARIA S.A., y Sociedad Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. -ENTerritorio S.A. con código 394764; para la administración, inversión y pago de los recursos asignados, en el marco del contrato interadministrativo No. 220005 suscrito entre el SENA y ENTerritorio S.A.
- b) Contrato: No. 224006 “Fondo Proyecta ENTerritorio Juntos Avanzamos”
 Tipo: Patrimonio Autónomo
 Detalle: Prestación del servicio de Fiducia Mercantil de Administración y Pagos para la constitución del patrimonio autónomo proyecta ENTerritorio denominado “Proyecta ENTerritorio Juntos Avanzamos”, conformada por los recursos provenientes de utilidades de la entidad de los años 2018 a 2021.
- c) Contrato: Interadministrativo de Gerencia de Proyectos No 224006
 Cliente: Ministerio de Salud y Protección Social
 Tipo: Patrimonio Autónomo 7
 Detalle: Patrimonio Autónomo de administración y pagos, suscrito el 27 de mayo de 2024, entre la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. FIDUCOLDEX y la Sociedad Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A ENTerritorio S.A. contrato No 2024559, para el cumplimiento de las obligaciones y compromisos presupuestales del Fideicomitente derivadas de la actividad de gerencia y los contratos derivados para la ejecución de los proyectos, en el marco del Contrato Interadministrativo No. MSPS-1025-2024. - No. 224006 ENTerritorio S.A.
- d) Contrato: Interadministrativo de Gerencia de Proyectos No 224015 Cliente: Departamento de la Prosperidad Social DPS
 Tipo: Patrimonio Autónomo
 Detalle: Patrimonio Autónomo de administración y pagos, suscrito entre la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. FIDUCOLDEX y la

³² Fecha del último corte contable del informe.

Sociedad Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A ENTerritorio S.A., para el cumplimiento de las obligaciones para la formulación, maduración, y ejecución de los proyectos de infraestructura social, productiva y hábitat, priorizados por el DPS.

8.1.4.2 Recursos recibidos en administración:

Durante el período de gestión, ENTerritorio S.A. recibió recursos en el marco de convenios y/o contratos interadministrativos suscritos bajo la línea de negocios Gestión de Proyectos. En estos contratos, la Sociedad asume exclusivamente funciones de intermediación con el contratante, sin comprometerse con una obligación de resultado respecto a la ejecución final del proyecto.

La participación de ENTerritorio S.A. incluye, sin limitarse, actividades como:

- Administración de los recursos
- Supervisión e interventoría
- Contratación de bienes y servicios
- Manejo contable
- Control y seguimiento financiero.

Estas acciones se desarrollan compartiendo responsabilidades con el ejecutor del proyecto, actuando como acompañante en la ejecución de planes, programas y proyectos de inversión o segmentos específicos de los mismos. A continuación, se presentan los saldos correspondientes a los recursos administrados en el marco de estos convenios y/o contratos interadministrativos, con corte al cierre de cada vigencia del periodo de gestión:

Tabla 74. Relación de recursos recibidos en administración

N° Conv	Tercero	2021	2022	2023	2024	2025	Total
215082	DNP	19.775.152.898	16.014.211.644	-	-	-	35.789.364.542
216185	Mun. de Corozal	-	170.000.000	52.381.000	-	-	222.381.000
216193	Mun. Popayán	-	-	-	145.092.344	-	145.092.344
217028	Mun. De Santa Bárbara	-	46.481.724	-	-	-	46.481.724
219139	Fondo Mundial	28.441.268.652	5.219.471.205	311.110.665	-	-	33.971.850.522
221003	SGC	2.709.361.094	-	-	-	-	2.709.361.094
221006	Dpto. Valle del Cauca	-	194.279.339	-	-	-	194.279.339
221009	DNP	233.946.319.786	126.139.700.056	897.430.450.210	574.494.250.754	-	1.832.010.720.806
221016	SGC	-	34.914.737.248	-	-	-	34.914.737.248
222004	SGC	-	32.699.369.890	5.770.477.039	-	-	38.469.846.929
222005	Fondo Mundial	-	26.337.174.718	6.361.107.262	12.885.545.551	11.678.795.623	57.262.623.155
222007	Bogotá D.C.	-	-	2.363.654.085	103.488.147	-	2.467.142.232
223002	Mun. de Anapoima	-	-	-	61.170.943	-	61.170.943
223003	Min. Deporte	-	-	25.874.521.747	2.398.612.322	-	28.273.134.069

N° Conv	Tercero	2021	2022	2023	2024	2025	Total
224016	Registral	-	-	-	-	12.556.000.000	12.556.000.000
217017-001030	Mun. de Palmira	925.000.000	-	-	-	-	925.000.000
217017-001105	Mun. de Duitama	600.000.000	-	-	-	-	600.000.000
217017-001380	Mun. de Buenavista	-	300.000.000	-	-	-	300.000.000
217017-836	Mun. de Tunja	-	1.267.500.000	-	-	-	
217017-911	Mun. de Yopal	-	300.000.000	-	-	-	300.000.000
Total		286.397.102.431	243.602.925.824	938.163.702.008	590.088.160.061	24.234.795.623	2.082.486.685.946

8.1.5 Reportes y Cronograma Contaduría General de la Nación

Para el periodo del 29 de noviembre de 2021 y el 7 de marzo de 2025, teniendo en cuenta lo establecido en la Resolución 706 de 2016 y Resolución 411 de 2023, se realizó la transmisión a la Contaduría General de la Nación de los siguientes informes:

- Reportes sobre saldos y movimientos:
- Reporte de operaciones recíprocas.
- Reporte de variaciones trimestrales significativas.

Las fechas de corte y los plazos de presentación son los siguientes:

- Corte: 31 de marzo → Presentación: 30 de abril
- Corte: 30 de junio → Presentación: 31 de julio
- Corte: 30 de septiembre → Presentación: 31 de octubre
- Corte: 31 de diciembre → Presentación: 15 de febrero del año siguiente

Además, se realizó la presentación de los estados financieros con sus notas en formato PDF, según la fecha establecida.

Corte: 31 de diciembre → Presentación: 28 de febrero del año siguiente:

Tabla 75. Cronograma de cumplimiento a Contaduría General de la Nación

Categoría	Periodo	Fecha Recepción Contaduría	Fecha Envío Entidad	Estado	Medio
Información Contable Publica - Convergencia	3/01/2021	021-04-30 15:43:32.0	2021-04-30 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	6/04/2021	2021-07-30 19:01:06.0	2021-07-30 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	9/07/2021	2021-10-29 16:20:30.0	2021-10-29 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica- Estados Financieros	12/10/2021	2022-02-28 20:10:37.0	2022-02-28 20:10:37.0	Aceptado	ENLINEA

Categoría	Periodo	Fecha Recepción Contaduría	Fecha Envío Entidad	Estado	Medio
Información Contable Publica - Convergencia	12/10/2021	2022-02-15 13:30:13.0	2022-02-15 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	3/01/2022	2022-04-29 15:24:11.0	2022-04-29 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	6/04/2022	2022-07-29 17:12:16.0	2022-07-29 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	9/07/2022	2022-10-31 18:27:20.0	2022-10-31 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica- Convergencia Estados Financieros	12/10/2022	2023-02-28 22:00:04.0	2023-02-28 22:00:04.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	12/10/2022	2023-02-15 13:20:10.0	2023-02-15 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	3/01/2023	2023-04-27 18:09:33.0	2023-04-27 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	6/04/2023	2023-07-31 13:24:40.0	2023-07-31 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	9/07/2023	2023-10-31 10:50:03.0	2023-10-31 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica- Convergencia Estados Financieros	12/10/2023	2024-02-27 09:47:42.0	2024-02-27 09:47:42.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	12/10/2023	2024-02-08 18:41:04.0	2024-02-08 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	3/01/2024	2024-05-10 16:36:57.0	2024-05-10 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	6/04/2024	2024-07-31 16:28:01.0	2024-07-31 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	9/07/2024	2024-10-31 18:50:57.0	2024-10-31 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica- Convergencia Estados Financieros	12/10/2024	2025-02-28 08:42:13.0	2025-02-28 08:42:13.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	12/10/2024	2025-02-28 08:42:13.0	2025-02-28 08:42:13.0	Aceptado	ENLINEA
Información Contable Publica - Convergencia	3/01/2024	2025-04-30 15:02:28.0	2025-04-30 00:00:00.0	Aceptado	ENLINEA

8.1.6 Reportes al Ministerio de Hacienda

Desde el año 2023 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público viene haciendo un seguimiento al estado resultado parcial acumulativo y definitivo en cuatro periodos:

- ✓ Q0: correspondiente a la planeación inicial de la vigencia, es el punto de comparación de cada Q.
- ✓ Q1: correspondiente a los meses de enero, febrero y marzo.
- ✓ Q2: correspondiente a los meses abril, mayo y junio.

- ✓ Q3: correspondiente a los meses julio, agosto y septiembre.
- ✓ Q4: correspondiente a los meses octubre, noviembre y diciembre.

AÑO 2022

➤ **Periodo Q4**

Fecha de presentación: marzo 14 de 2023

Comentarios Ministerio: A pesar de presentar utilidad al final del ejercicio, se observa que un gran porcentaje obedece a reversión de recursos provenientes de las provisiones por procesos judiciales y el gasto presenta un aumento significativo, adicionalmente por el registro de contrato oneroso que se generó por el pago del IVA que la empresa asumió para varios de los contratos suscritos en el 2021 y 2022.

Gestiones adelantadas: La empresa está en revisión de los procesos judiciales para poder tener clara la posibilidad de materialización de los procesos, así mismo se encuentra en revisión del IVA en la suscripción de los convenios de gerencia integral de proyectos.

AÑO 2023

➤ **Periodo Q1**

Fecha de presentación: junio 01 de 2023

Comentarios Ministerio: Para el cierre del periodo, el MHCP, precisa que la proyección de ingresos no cumplió con las expectativas que se plantearon en el presupuesto aprobado para la vigencia y que esta situación afecta directamente el resultado operacional de la empresa.

Gestiones adelantadas: Se procede con la reprogramación en la proyección de ingresos, de acuerdo con la recomendación del MHCP

➤ **Periodo Q2**

Fecha de presentación: septiembre 01 de 2023

Comentarios Ministerio: Al igual que para el cierre del Q1, no se dio cumplimiento a la proyección de ingresos presupuestados, pero si se presenta incremento en el gasto, lo que genera un resultado operacional negativo, suavizado por el nivel de ingresos por la generación de rendimientos financieros, y recomiendan que la empresa debe centrar los ingresos de su operatividad en la ejecución de los proyectos suscritos en sus diferentes líneas de negocio y no depender de los rendimientos financieros (Ingresos no operacionales), para mejorar al final del ejercicio la utilidad o pérdida neta de la vigencia.

Gestiones adelantadas: Se revisa nuevamente la proyección del ingreso y se revisan presupuestos de gasto, para que se ajusten con la meta comercial, es decir, no se deben suscribir contratos de prestación de servicios con cargo a convenio nuevos que no han iniciado su ejecución.

➤ **Periodo Q3**

Fecha de presentación: noviembre 23 de 2023

Comentarios Ministerio: Se observa una afectación mayor en el resultado operacional del periodo, debido al registro de la provisión por valor de \$37 mil millones por el proceso de demanda ejecutado por la ANM, adicionalmente ayudado por el bajo nivel de ingresos recibidos vs. los ingresos presupuestados para el periodo

Gestiones adelantadas: Se procede a la revisión de las proyecciones de ingreso con los clientes y a determinar las causas de la no materialización de los ingresos proyectados, se revisa la posibilidad de poder diferir el registro de la provisión producto de la demanda de la ANM, en varios periodos, pero se determina la imposibilidad de hacerlo, generando finalmente una pérdida operativa bastante representativa, pero suavizada por el monto de los recursos provenientes de los rendimientos financieros recibidos sobre las operaciones de Tesorería que la empresa constituye.

➤ **Periodo Q4**

Fecha de presentación: marzo 14 de 2024

Comentarios Ministerio: Teniendo en cuenta que tanto los ingresos provenientes de clientes de gerencia vs, el gasto por aportes de clientes de gerencia, presentan un diferencial positivo en el estado de resultados, se evidencia que el valor real de la perdida operacional de la empresa se ubicaría por el orden de los \$97 mil millones y no de los \$72 mil millones que se registran el estado de resultados a cierre del año 2023.

Gestiones adelantadas: Se explica al MHCP, el porqué de los registros y las afectaciones que, tanto en el ER como en el ESF, tiene la aplicación de la NIIF 15 y que normatividad no es posible modificarla, aunque claramente este manejo distorsiona el resultado operativo real de la empresa, que como se ha venido presentando en periodos anteriores es suavizado por los rendimientos financieros recibidos al final del periodo.

AÑO 2024

➤ **Periodo Q1**

Fecha de presentación: junio 21 de 2024

Comentarios Ministerio: El MHCP hace énfasis en la desviación tan grande que se presentó entre los ingresos proyectados para el periodo y los ingresos reales recibidos (-97%), solicitan hacer una revisión a las proyecciones que se presupuestan para el Q1, teniendo en cuenta que generalmente durante los 3 primeros meses del año, no se tiene PAC aprobado para las entidades del estado.

Gestiones adelantadas: Se reprograman los ingresos de acuerdo con la recomendación del MHCP, pero se aclara que esta desviación obedeció en gran

parte a que los recursos de los convenios de evaluación (\$43 mil millones), no se cumplieron debido a que los convenios se firmaron y suscribieron hasta el mes de febrero de 2024.

➤ **Periodo Q2**

Fecha de presentación: octubre 9 de 2024

Comentarios Ministerio: El MHCP, nuevamente presenta la observación en la programación de los ingresos, debido a que para el periodo se presenta una desviación mucho más amplia a la presentada en el Q1 (-98%), aunado a la diferencia positiva que se presenta entre los ingresos provenientes de clientes de gerencia vs, el gasto por aportes de clientes de gerencia, tergiversando el resultado operativo real de la empresa, que debía ubicarse en (-\$46 mil millones).

Gestiones adelantadas: Nuevamente se debe adelantar la reprogramación de ingresos de acuerdo con la recomendación del MHCP, teniendo en cuenta que por la situación de fondos que presenta el gobierno en materia de inversión, nos estamos viendo aún más afectados en la sostenibilidad financiera de la empresa.

➤ **Periodo Q3**

Fecha de presentación: noviembre 19 de 2024

Comentarios Ministerio: El MHCP, ratifica la observación hecha en el periodo anterior, por la mayor desviación en ingresos (-91%), y la diferencia positiva presenta entre los ingresos provenientes de clientes de gerencia vs, el gasto por aportes de clientes de gerencia, el cual continúa tergiversando el resultado operativo real de la empresa, que debía ubicarse en (-\$30 mil millones), aunque se presenta una mejora en la reducción del gasto de la empresa. Por otro lado, presenta observación en cuanto a que el registro de otros ingresos como recuperaciones no es la forma adecuada, en que se debe presentar en el estado de resultados, y que la forma correcta es a través de una reducción o reversión en la cuenta de provisiones.

Gestiones adelantadas: Se aclara por parte de la empresa, que la totalidad de los ingresos que finalmente no ingresaron y que se presupuestaron para la vigencia 2024, ingresaran como recursos de vigencias anteriores, pero que, sin embargo, seguiremos dependiendo de la aprobación de los recursos por parte del gobierno nacional. Asimismo, se adelantaría la revisión del registro en el ingreso por reversión de provisiones.

➤ **Periodo Q4**

Fecha de presentación: marzo 20 de 2025

Comentarios Ministerio: Se realizará la presentación de estado de resultados con cierre a 31 de diciembre de 2024

Gestiones adelantadas: Se deja lista la presentación para evidenciar el estado de resultados a la asamblea.

8.1.7 Revisoría Fiscal

A continuación, se detalla el resultado del dictamen de los Estados Financieros de la Revisoría Fiscal para cada vigencia³³:

Tabla 76. Dictamen revisoría fiscal por vigencia.

Vigencia	Firma	Opinión
2021	MAZARS COLOMBIA SAS	Limpio
2022	BDO AUDIT SAS BIC	Limpio
2023	BDO AUDIT SAS BIC	Limpio
2024	BDO AUDIT SAS BIC	Limpio

Si bien es cierto que en la vigencia 2021 se evidenciaron utilidades, estas son producto de la venta en el 2020 de algunos pisos del P.H. FONADE al DNP, lo cual disminuyó el patrimonio de la empresa, pero permitió evidenciar un resultado positivo del ejercicio.

La gestión de ENTerritorio S.A. para las vigencias mencionadas se encaminó a generar un resultado operacional positivo. Sin embargo, en el año 2023, surge la provisión contable un pasivo producto de una demanda que la Agencia Nacional Minera interpuso, en el año 2017, contra FONADE por el contrato interadministrativo 211045/031 de 2011.

Esta provisión se dio en cumplimiento de la metodología establecida por la Agencia de Defensa Jurídica del Estado, que en su calidad de coordinador de defensa jurídica del Estado, recuerda que las obligaciones originadas en procesos judiciales, conciliaciones y trámites arbitrales, en donde una empresa del Estado sea parte, son de carácter contingente por cuanto su nacimiento depende de la expedición de sentencias o laudos condenatorios y suscripción de conciliaciones que impliquen para la empresa el pago de indemnizaciones a terceros.

³³ Los estados financieros fueron publicados en la página web de la empresa, con la periodicidad exigida por la normatividad vigente, incluyendo el respectivo dictamen de la revisoría fiscal y los anexos pertinentes. Es importante señalar que estos estados financieros fueron aprobados por la Junta Directiva (desde el año 2024 el estado de resultados de la vigencia es aprobado por la Asamblea General de Accionistas), reportados a la Superintendencia Financiera de Colombia y publicados en la página web así:

Estados financieros mensuales, hasta diciembre de 2022:

<https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/obligacion-de-reporte-de-informacion-especifica/informacion-financiera/estados-financieros-y-notas>

Estados financieros trimestrales, desde 2023:

<https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/obligacion-de-reporte-de-informacion-especifica/informacion-financiera/2023-en-adelante>

La situación antes referida, relacionada con la demanda contra FONADE, es ajena al giro ordinario del negocio de ENTerritorio S.A. y afectó directamente los estados financieros de la empresa. No obstante, lo anterior, ENTerritorio S.A. al ser una organización vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, que hace parte del Grupo Bicentenario, se realizan análisis externos e internos de riesgos de liquidez, que a la fecha no han generado ninguna alerta temprana de riesgo constituido.

ENTerritorio S.A. ha contado con recursos líquidos suficientes para dar cumplimiento de manera oportuna a todas las obligaciones y no se ha visto abocado a hacer uso de mecanismos de financiamiento. Con relación a los Activos Líquidos disponibles, la empresa cuenta con recursos suficientes para cubrir los compromisos adquiridos. Tal cómo se evidencia en la información revelada, la cual cuenta con la certificación de la revisoría Fiscal.

Las demandas provenientes de FONADE han afectado directamente los estados financieros de la empresa las últimas dos vigencias. Es prioritario adelantar los trámites de defensa de la organización, para mitigar este impacto sobre el estado de resultados.

8.1.8 Análisis y gestión del riesgo del proceso

El Grupo de Contabilidad cuenta con los siguientes riesgos y controles:

Tabla 77. Riesgos y controles del proceso de Gestión Contable

CÓDIGO RIESGO	NOMBRE RIESGO	CÓDIGO CONTROL GRC	NOMBRE CONTROL
ROPEFI-15	Generación de informes, archivos y/o registro de operaciones financieras, contables, tributarias, presupuestales o de inversión incompletas, inoportunas o inconsistentes	CTROPEFI-20	Conciliaciones bancarias
		CTROPEFI-34	Análisis, conciliación, seguimiento y depuración de las cuentas contables
		CTROPEFI-35	Verificación de la información generada a través del cargue de las interfaces
		CTROPEFI-36	Verificación de los soportes y la contabilización de las facturas o documentos equivalentes
		CTROPEFI-37	Verificación y parametrización de la información tributaria de los contratos.
		CTROPEFI-38	Revisión de la información contable generada para la elaboración de declaraciones
		CTROPEFI-52	Verificación de informes de ejecución financiera

CÓDIGO RIESGO	NOMBRE RIESGO	CÓDIGO CONTROL GRC	NOMBRE CONTROL
		CTROPEFI-55	Revisión de las variaciones de cada cuenta para establecer la razonabilidad de los saldos contables
		CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.
		CTROPEFI-119	Verificación de la información recibida por los grupos de trabajo para registro contable.
ROPEFI-20	Incumplimiento en las obligaciones contables, tributarias, parafiscales y/o de impuestos	CTROPEFI-121	Verificación novedades contractuales de contratos de obra y conexos
		CTROPEFI-120	Verificación liquidación Contribución Parafiscal Estampilla Prouiversidades y Contribución Especial de Obra Pública (Impuesto de Guerra)
		CTROPEFI-21	Verificación cumplimiento de cronogramas de cierre mensual
		CTROPEFI-23	Identificar las fechas de presentación de las declaraciones según normatividad expedida por las autoridades Nacionales, Departamentales, Distritales entre otras.
		CTROPEFI-61	Informar la estimación de los valores a pagar de impuestos en el mes por parte del Grupo de Contabilidad para disponer de los recursos.
		CTROPEFI-115	Realizar la verificación de la tarifa y valor a pagar sobre el insumo entregado por el Grupo de Servicios Administrativos en las declaraciones de impuestos prediales y vehículos
ROPEFI-22	Análisis y validación por pagos dobles, mayores valores girados o a beneficiarios diferentes en el proceso de giro de recursos en virtud de las obligaciones	CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.

CÓDIGO RIESGO	NOMBRE RIESGO	CÓDIGO CONTROL GRC	NOMBRE CONTROL
	adquiridas por la Entidad.		
ROPEFI-37	Trámite para pago que no estén debidamente autorizados, legalizados, inexistentes, duplicados, por valores diferentes o a cuentas de otros beneficiarios	CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.
ROPEFI-39	Presentación o transmisión de informes y/o reportes con información inconsistente, inválida o inoportuna	CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.
ROPEFI-19	Errores en el registro, cálculo y procesamiento de operaciones contables.	CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.
		CTROPEFI-37	Verificación y parametrización de la información tributaria de los contratos.
		CTROPEFI-151	Verificación del cálculo de los registros contables en el reconocimiento de ingreso y gasto por cumplimiento de obligaciones de desempeño según aplicación NIIF 15 en los proyectos
ROPEFI-21	Errores u omisiones en la presentación o correcciones en las declaraciones tributarias	CTROPEFI-36	Verificación de los soportes y la contabilización de las facturas o documentos equivalentes
		CTROPEFI-38	Revisión de la información contable generada para la elaboración de declaraciones
		CTROPEFI-57	Verificación de aplicación de la retención o descuentos de acuerdo a la normatividad vigente

CÓDIGO RIESGO	NOMBRE RIESGO	CÓDIGO CONTROL GRC	NOMBRE CONTROL
ROPEFI-38	Debilidades en la generación de información contable y financiera en su razonabilidad, confiabilidad, veracidad y oportunidad	CTROPEFI-17	Revisión de minutas de Convenios legalizadas durante el mes
		CTROPEFI-20	Conciliaciones bancarias
		CTROPEFI-21	Verificación cumplimiento de cronogramas de cierre mensual
		CTROPEFI-34	Análisis, conciliación, seguimiento y depuración de las cuentas contables
		CTROPEFI-35	Verificación de la información generada a través del cargue de las interfaces
		CTROPEFI-36	Verificación de los soportes y la contabilización de las facturas o documentos equivalentes
		CTROPEFI-118	Verificación de la información recibida del grupo de Gestión de pagaduría de los comprobantes de egresos e ingresos.
		CTROPEFI-119	Verificación de la información recibida por los grupos de trabajo para registro contable.
ROPEFI-22	Análisis y validación por pagos dobles, mayores valores girados o a beneficiarios diferentes en el proceso de giro de recursos en virtud de las obligaciones adquiridas por la Entidad.	CTROPEFI-36	Verificación de los soportes y la contabilización de las facturas o documentos equivalentes
		CTROPEFI-37	Verificación y parametrización de la información tributaria de los contratos.
ROPEFI-26	Incumplimiento de ENTerritorio S.A en la realización de los pagos dentro del plazo establecido.	CTROPEFI-12	Seguimiento al trámite de los desembolsos
ROPEFI-35	Aceptar o solicitar	CTROPEFI-20	Conciliaciones bancarias

CÓDIGO RIESGO	NOMBRE RIESGO	CÓDIGO CONTROL GRC	NOMBRE CONTROL
	sobornos, dadivas o benéficos para no realizar el pago oportuno de obligaciones (desembolsos, inversiones, impuestos)	CTROPEFI-61	Informar la estimación de los valores a pagar de impuestos en el mes por parte del Grupo de Contabilidad para disponer de los recursos.
ROPEFI-36	Indicadores de gestión alterados	CTROPEFI-55	Revisión de las variaciones de cada cuenta para establecer la razonabilidad de los saldos contables
ROPEFI-37	Trámite para pago que no estén debidamente autorizados, legalizados, inexistentes, duplicados, por valores diferentes o a cuentas de otros beneficiarios	CTROPEFI-24	Verificación de soportes de desembolsos
ROPEFI-39	Presentación o transmisión de informes y/o reportes con información inconsistente, inválida o inoportuna	CTROPEFI-55	Revisión de las variaciones de cada cuenta para establecer la razonabilidad de los saldos contables

8.1.9 Relacionamiento con la Superintendencia Financiera de Colombia

De la vigencia 2021 a 2024, se dio cumplimiento a la transmisión mensual y de periodos intermedios de estados financieros, de conformidad con las circulares externas expedidas por la Superintendencia Financiera de Colombia (transmisión mensual - Circular Externa 036 de 2016 “1), catálogo único de información financiera con fines de supervisión individual o separada con periodicidad mensual: “La transmisión de esta información debe realizarse durante los primeros 20 días comunes del mes siguiente al mes de reporte”; transmisión de Estados Financieros de periodos intermedios según la Circular Externa 017 de 2016: “2. A partir del corte

del mes de marzo de 2017, la transmisión de los Estados Financieros Intermedios Trimestrales deberá realizarse dentro de los 45 días calendario siguientes a la fecha de corte del respectivo período”.

Para la vigencia 2021, 2022, 2023 y 2024 se realizó la transmisión de estados financieros de fin de ejercicio de conformidad con lo señalado en la Circular Externa 037 de 2016, la cual indica que se deben transmitir dentro de los noventa (90) días calendario siguientes a la fecha de cierre del respectivo ejercicio.

8.1.10 Otras partes relacionadas

Entidad que ejerce el control: Los accionistas de ENTerritorio S.A. que forman parte del Grupo Bicentenario, como entidad controladora, son considerados partes relacionadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En este sentido, dado que Grupo Bicentenario es nuestro principal accionista, es recomendable mencionar explícitamente esta relación en los estados financieros y en las revelaciones pertinentes, asegurando la transparencia en la información presentada.

8.1.11 Recomendaciones y pendientes.

- ✓ Durante mi gestión se realizaron diferentes mesas de trabajo, solicitud de conceptos, reuniones con la Contaduría General de la Nación y la DIAN para definir y aclarar el esquema de tributación del IVA de la línea de gerencia a la luz de las normas internacionales contables. Es importante que la empresa siga en revisión de la forma en la cual se está reportando el IVA de los proyectos de esta línea de negocios para definir un esquema adecuado de tributación general aplicable a esta línea de negocios.
- ✓ Se han adelantado mesas de trabajo con los clientes para lograr la recuperación de los recursos correspondientes al pago efectuado por el IVA en los convenios con hallazgos y observaciones de las auditorías realizadas por la CGR. Es importante continuar con estas gestiones, acercamientos y mesas de trabajo, para adelantar el trámite pertinente que nos conduzca a la recuperación del recurso.
- ✓ Es importante continuar con el desarrollo de los procesos y procedimientos del área contable. En mi gestión se identificaron vacíos en el SIG en procedimientos de castigo de activos, cierres de procesos contables, formalización de la información, transmisión de datos, procesos de cobro y procesos de pago pendientes. Estos vacíos se han venido solucionando con la actualización que se realizó al SIG, en especial al proceso de gestión contable. Es importante continuar con la actualización.

8.2 Gestión Presupuestal.

Dentro del proceso de Gestión Presupuestal se encuentra el trámite de proyección, elaboración, discusión y aprobación por parte de la Junta Directiva y su liquidación del presupuesto y sus modificaciones para cada vigencia. Para la adecuada gestión

presupuestal además de la aplicación de la Resolución 2416 de 1997 expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante la cual se “Establece normas sobre elaboración, conformación y aprobación del presupuesto de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta del orden nacional dedicadas a actividades financieras”, al amparo de la aplicación de los principios presupuestales adoptados, se procede de acuerdo con lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión, en el cual se determinan los lineamientos para el manejo presupuestal, las facultades y responsabilidades para la administración, elaboración, ejecución y control del presupuesto de ENTerritorio S.A., aplicable a todas las operaciones de funcionamiento e inversión requeridas para la ejecución de ingresos y gastos de los recursos correspondientes al presupuesto.

En este sentido, el Grupo de Presupuesto cuenta con profesionales que realicen las actividades de liderazgo y acompañamiento, seguimiento y control de las actividades relacionadas con el análisis y control del componente presupuestal a fin de garantizar su razonabilidad, confiabilidad y veracidad de la ejecución presupuestal, de conformidad con las normas legales y los procedimientos establecidos por la empresa y como apoyo a las actividades transversales del grupo.

Dentro de los hechos más relevantes ocurridos en el Grupo de Presupuesto se encuentran los siguientes:

- Identificación al detalle para el seguimiento de cuentas por pagar logrando una cualificación y depuración más efectiva, de acuerdo con el estado actual de los contratos derivados y de funcionamiento durante el último trimestre de la vigencia 2021.
- Salida en vivo a partir del 1 de abril de 2022 del aplicativo ERP Dynamics 365, el cual permite la integración de actividades contractuales y financiera para toda la empresa, permitiendo un control y seguimiento integral para los procesos adelantados por cada uno de los grupos de trabajo, en atención a sus necesidades.
- Creación de reportes a través de un reporteador asociado al aplicativo ERP Dynamics 365 a partir del mes de abril de 2022, el cual permite contar con reportes en tiempo real conforme a las actividades y gestiones realizadas por los diferentes grupos involucrados en actividades financieras.
- Entrada en funcionamiento del sistema de cuentas de cobro de recursos de funcionamiento a partir del mes de mayo de 2022, facilitando la gestión de informes y control de cuentas presentadas por los contratistas de la Empresa.
- Seguimiento semanal de la implementación y estabilización del ERP Dynamics 365 durante la vigencia 2022, lo cual permitió identificar oportunidades de mejora y medición de tiempos y gestiones realizadas por los grupos de trabajo que interactuaban con el sistema.
- Proceso de estabilización aplicativo ERP Dynamics 365 durante la vigencia 2023, permitiendo avances de integración y consolidación de las actividades realizadas en este para toda la empresa.

- Establecimiento y seguimiento del Plan de Acción Institucional a partir del mes de junio de 2023, lo cual permitió identificar las gestiones realizadas desde el Grupo de Presupuesto asociadas a ejecución de recursos.
- Entrada en funcionamiento del gestor documental LIRA a partir del mes de diciembre de 2023, como herramienta oficial para el trámite de comunicaciones en la empresa.
- Con el ingreso al Grupo Bicentenario en el mes de febrero de 2024, se hace el análisis de las modificaciones a la estructura del presupuesto y se determina que no existe impacto presupuestal para la empresa al hacer parte del Grupo Bicentenario, dado que la normatividad presupuestal aplicable a ENTerritorio S.A. continúa siendo la misma.
- Entrada en vigencia de trámite de desembolsos a través del gestor documental LIRA a partir del mes de marzo de 2024.
- Creación del Comité de Seguimiento Presupuestal y Contable en el mes de julio de 2024 con el propósito de establecer en materia de seguimiento presupuestal una instancia asesora y orientadora, encargada de contribuir y apoyar a las diferentes dependencias y funcionarios, en la toma de las decisiones y en el seguimiento, planeación y adecuada ejecución presupuestal de cada vigencia. Además, en materia de seguimiento contable, el Comité se constituye como una instancia para la socialización y seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar, y demás partidas que afecten los estados financieros, así como los saldos de los convenios suscritos bajo la línea de negocios de Gestión de Proyectos de vigencias anteriores o rezagadas. Todo ello para apoyar a las diferentes dependencias en la planeación y adecuada gestión de depuración frente a los compromisos que se dejen establecidos.
- Creación de procedimiento para liberación de saldos no ejecutados en el mes de julio de 2024, integrando los distintos escenarios que requieren liberación de saldos no ejecutados, indicando las gestiones y soportes necesarios para cada uno de estos.
- Generación de instructivo en el mes de agosto de 2024 para generar reportes presupuestales de las operaciones y registros realizados en el aplicativo ERP Dynamics 365, lo cual permite a los diferentes grupos de trabajo conocer como acceder a información presupuestal en línea y de manera inmediata.
- Creación y puesta en funcionamiento del aplicativo Base de Datos CGR a partir del tercer trimestre de la vigencia 2024, para la entrega consolidada y unificada de información asociada a contratos derivados y de funcionamiento, así como la información de los convenios y/o contratos interadministrativos con lo cual se optimiza la entrega de información requerida por parte de la Contraloría General de la República.
- Durante la vigencia 2024 se realizó la creación de centros de costos en funcionamiento asociados a los nuevos Contratos Interadministrativos suscritos durante la vigencia 2024, con el fin de identificar el control presupuestal proyectado desde cada negocio y su real ejecución.
- Dentro de las actividades del plan de mejoramiento se solicitó ajuste al aplicativo ERP Dynamics 365, en el cual se realizó la asociación de vigencias futuras expedidas a contratos, dicho ajuste quedo puesto en producción a

partir del mes de diciembre de 2024, con lo cual se permite un control más detallado de la información presupuestal de los contratos suscritos por la empresa.

- Para la vigencia 2024 se realizó el cierre presupuestal automático de la vigencia, optimizando tiempos de gestión y consolidación de información obtenida desde el sistema ERP Dynamics 365.

8.2.1 Logros de la gestión presupuestal

- ✓ Para la puesta en producción y estabilización del aplicativo ERP - Dynamics 365 se realizaron levantamientos de solicitudes de información para los respectivos desarrollos, así mismo, se realizaron pruebas integrales antes del paso a producción con el fin de garantizar la eficiencia del sistema.
- ✓ Armonización presupuestal para la entrada en operación del aplicativo ERP – Dynamics 365, para lo cual se generó la Resolución No. 119 del 01 de abril de 2022.
- ✓ Salida en ambiente productivo del nuevo aplicativo ERP – Dynamics 365, el cual permitió integrar diferentes procesos de la empresa.
- ✓ Implementación de nuevos reportes con la puesta en marcha ERP, que han permitido optimización de procesos.
- ✓ Actualización de los procedimientos del Grupo de Presupuesto, debido a la entrada en producción del aplicativo ERP- Dynamics 365.
- ✓ Capacitaciones a los grupos misionales de la empresa con relación a: apropiaciones, solicitudes de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, solicitudes de Registros Presupuestales, solicitudes de recursos de Cuotas de Gerencia y/o Gestión y Aportes, lo anterior al cambio de aplicativo.
- ✓ Levantamiento de información y desarrollos, con pruebas integrales para la implementación y salida en vivo del aplicativo de Gestión Documental – LIRA, así como sus reportes.
- ✓ Capacitaciones a los grupos misionales de la empresa con relación a radicación y trámite de desembolsos, radicación y revisión de correspondencia, así como la generación de reportes.
- ✓ Generación de forma automática los balances económicos presupuestales desde el reporteador del aplicativo ERP- Dynamics 365, permitiendo así, reducir tiempos frente a como se venían elaborando, dicho reporte es para los contratos suscritos posteriores a la vigencia 2022.
- ✓ Cierre presupuestal automático de la vigencia 2024 a través del aplicativo ERP – Dynamics 365.
- ✓ Creación del procedimiento P-FI-34 “Procedimiento Liberación de Saldos no Ejecutados”.
- ✓ Desarrollo e implementación en el aplicativo ERP- Dynamics 365, para asociar y visualizar, vigencias futuras vinculadas a contratos específicos.
- ✓ Creación del Comité de Seguimiento Presupuestal y Contable.

8.2.2 Indicadores del proceso.

El Grupo de Presupuesto tiene a cargo la medición del indicador de calidad SIG-FI-227 “Oportunidad en la entrega de balances económicos” el cual ha presentado comportamiento desde la vigencia 2021 a la fecha en el rango de gestión satisfactorio, obteniendo un porcentaje de cumplimiento equivalente del 100%.

Para la vigencia 2024 en los programas de Tesorería y Fiducia y Costeo Efectivo se estableció, a cargo del Grupo de Presupuesto, la actividad "Reporte de Seguimiento por centros de costos" correspondiente a la entrega de la información de la ejecución presupuestal para cada centro de costos, el cual se encuentra en un nivel de gestión satisfactorio. En aras de mejorar y lograr un eficiente seguimiento financiero a la ejecución de los recursos correspondientes a cada negocio, desde la presidencia se dio la instrucción de la creación de los centros de costos únicos por negocio suscrito. Esto significó un avance en la organización financiera de la empresa, porque permite:

- ✓ Mayor control sobre el ingreso y el gasto por negocio.
- ✓ Mejor seguimiento a la inversión por negocio.
- ✓ Mejor seguimiento al cumplimiento de los hitos y metas de ingresos y gastos por periodos de corte.
- ✓ Mejor organización del flujo de información de los negocios en el ERP Dinamycs 365.

Igualmente, desde el Grupo de Presupuesto se elaboran, analizan y presentan informes que soportan la ejecución presupuestal del Presupuesto de Ingresos y Gastos entre los cuales se encuentran principalmente:

Tabla 78. Informes y reportes para presentar

No	Informes y reportes para presentar
1	Circularización Trimestral de Cuentas por Pagar (Gerencia y Gestión de Proyectos)
2	Circularización Trimestral de Ingresos por Aportes y Saldos Pendientes por Ingresar e Incorporaciones (Gerencia y Gestión de Proyectos)
3	Circularización Trimestral Saldos por Cobrar Proyección Cuotas y Aportes
4	Conciliación Contrato de Tiquetes
5	Conciliación de Vigencias Futuras
6	Conciliación Desembolsos Radicados vs Obligaciones (Semanal)
7	Conciliación Desembolsos Radicados vs Pagos Efectivos (Funcionamiento y Contratos Interadministrativos)
8	Conciliación Obligaciones vs Plantilla ERP de Pagos Aplicados Fiducia (Fondo Emprender)
9	Conciliación Presupuestal de Contratos Interadministrativos de Gerencia y Gestión de Proyectos
10	Informe Anual de Gestión Presupuestal
11	Informe Anual para Cálculo de la Cuota Fiscal
12	Informe Anual Presupuestal para Rendición de Cuentas

No	Informes y reportes para presentar
13	Informe de Circularización Trimestral de Cuenta por Pagar y OVA (Funcionamiento)
14	Informe de Contingencias a la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos
15	Informe de Costos
16	Informe de Ejecución Consolidado de Contratos Interadministrativos de Gerencia y Gestión de Proyectos
17	Informe de Ejecución de Contratos de Fabricas de Interventorías
18	Informe de Ejecución Presupuestal a los Grupos de Trabajo
19	Informe de Seguimiento y Control Cuentas por Pagar y OVA (Funcionamiento)
20	Informe de Seguimiento y Control Cuentas por Pagar y OVA (Gerencia y Gestión de Proyectos)
21	Informe de Seguimiento y Control de Ejecución Presupuestal
22	Informe de Seguimiento y Control de Ingresos por Aportes y Saldos Pendientes por Ingresar e Incorporaciones (Gerencia y Gestión de Proyectos)
23	Informe de Seguimiento y Control de Ingresos y Pagos de Cuotas (Gerencia y Gestión de Proyectos)
24	Informe de Seguimiento y Control Ejecución de Meta Comercial
25	Informe de Seguimiento y Control Saldos de Cajas Presupuestales de los Contratos Interadministrativos por Fuentes
26	Informe de Seguimiento y Control Valor de Convenios y/o Contratos Interadministrativos
27	Informe Ingresos Presupuestales por Concepto de Rendimientos Financieros, Cuotas de Gerencia y Honorarios
28	Informe Seguimiento a la Ejecución de la Proyección de Aportes
29	Informe Seguimiento Balances Económicos - Insumo Indicador de Gestión
30	Informe Seguimiento y Control Partidas Presupuestales Pendientes de Depuración Convenios y/o CI en Liquidación
31	Informe Seguimiento y Control Rubro Prestación de Servicios
32	Proyección, Análisis y Reporte del Informe de Cierre Presupuestal (Gerencia de Proyectos, Gestión de Proyectos)
33	Reporte Anual para Pago Aportes Canales de Televisión
34	Reporte Categoría Única de Información Presupuestal – CUIPO (trimestral)
35	Reporte de Informe de Liquidez
36	Reporte Mensual de Eventos de Riesgo Operativo y Operaciones Inusuales
37	Reporte Mensual para el Comité Seguimiento Presupuestal
38	Seguimiento Actas de Liquidación y Cierre Contratos Derivados y Contratos Interadministrativos
39	Seguimiento Actas de Liquidación y Terminaciones Anticipadas (Funcionamiento)
40	Seguimiento Mensual de Certificados de Disponibilidad Presupuestal sin Comprometer
41	Seguimiento y Actualización Base de Datos de Contratos Interadministrativos Nuevos y Modificaciones a los Vigentes

8.2.3 Política Presupuestal

ENTerritorio S.A., dado su carácter de empresa financiera pública y al estar sometida a la vigilancia de la Superintendencia Financiera, no se rige por el Estatuto Orgánico del Presupuesto. Por tal razón, desarrolla los procedimientos propios del manejo presupuestal, al amparo de los principios estipulados por el Estatuto Orgánico de Presupuesto. Adicionalmente, de acuerdo con la transformación ordenada por el Decreto Ley 1962 de 2023, la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. elaboró sus Estatutos que fueron aprobados por la asamblea de accionistas.

En el artículo 67 régimen presupuestal se estableció: “La elaboración, aprobación, conformación y ejecución de su presupuesto a la entidad le será aplicable la Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y las demás normas que la adicionen, modifiquen y sustituyan.”, por lo cual, cuenta con la siguiente normatividad:

- Resolución 2416 de 1997 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Manual de Presupuesto M-FI-02 - Acuerdo 159 del 27 de septiembre de 2013
- Reglamento de Presupuesto Resolución 256 del 31 de octubre 2024
- Aprobación Presupuesto para Cada Vigencia
- Resolución de Liquidación del Presupuesto para Cada Vigencia

8.2.3.1 Procedimientos

Para los diferentes procesos presupuestales, la empresa tiene los siguientes manuales y procedimientos en su Catálogo Documental:

Tabla 79. Documentos del catálogo documental, proceso de gestión presupuestal.

Código	Descripción
M-FI-02	Manual de Presupuesto
Anexo 1	Reglamento de Presupuesto
P-FI-01	Solicitud, expedición y liberación del certificado de disponibilidad presupuestal
P-FI-08	Pago de Desembolsos
P-FI-15	Elaboración, modificación, presentación y aprobación del Presupuesto de ingresos y de gastos
P-FI-16	Solicitud, expedición y liberación de registro presupuestal
P-FI-18	Creación de Convenios o Contratos Interadministrativos y Novedades para la Ejecución Presupuestal
P-FI-19	Anulación de certificación de cumplimiento para el pago
P-FI-20	Expedición del Certificado de Vigencias Futuras
P-FI-23	Programación, constitución y seguimiento a la ejecución de cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores presupuestales

Código	Descripción
P-FI-26	Elaboración de informes presupuestales y contables. traslado a cuentas acreedoras y deudoras
P-FI-27	Solicitud de Recursos por Aportes y/o Costos de Gerencia/Gestión para convenio o Contrato Interadministrativo
P-FI-31	Elaboración y consolidación Informe de ejecución presupuestal acumulada
P-FI-34	Procedimiento Liberación de Saldos no Ejecutados
I-FI-04	Instructivo para la generación de consultas de información presupuestal en ERP DYNAMICS 365
G-PR-06	Guía del plan de pagos del secop II

El documento más relevante que presentó cambios durante la vigencia 2024 con relación al Grupo de Presupuesto fue el Reglamento de Presupuesto, el cual cuenta con su actualización más reciente a la versión No. 12 mediante la expedición de la Resolución 256 del 31 de octubre de 2024, en el cual se realizaron principalmente los siguientes ajustes:

- ✓ Reemplazo en todo el documento para la denominación Gerencia General por Presidencia o gerente general por presidente.
- ✓ Inclusión sigla S.A. a ENTerritorio de conformidad con el cambio de naturaleza de la empresa.
- ✓ Parametrización en la denominación de pacto colectivo, para las referencias presupuestales asociadas a gastos de nómina, originadas de los acuerdos con los empleados y trabajadores oficiales.
- ✓ Definición de la modificación presupuestal denominada “aplazamiento”.
- ✓ Modificación de la definición de Obligaciones de Vigencias Anteriores.

Asimismo, se realizó la creación del procedimiento P-FI-34 Procedimiento Liberación de Saldos No Ejecutados, el cual estableció los diferentes mecanismos de liberación de saldos presupuestales y contables de manera unificada, modificando así los procedimientos Resolución 118 de 2022 Versión 11 Reglamento de Presupuesto, P-FI-26 “Elaboración de informes y cierre de ejecución presupuestal, contable y financiera de convenios y contratos”.

De otra parte, se realizó la modificación del procedimiento P-FI-08 “Pago de Desembolsos” en razón a la implementación y salida en vivo del aplicativo ERP Dynamics 365 en el cual se establecieron las fechas de trámite por cada concepto de desembolso, así mismo se modificó debido a la entrada en producción del aplicativo LIRA para trámite de desembolsos.

Respecto al procedimiento P-FI-23 “Programación, Constitución y seguimiento de cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores”, se realizó la modificación respecto a las definiciones de Obligaciones de Vigencias Anteriores.

En relación con la salida en producción del aplicativo Dynamics 365 se realizó la modificación de los procedimientos y formatos del Grupo de Presupuesto.

8.2.3.2 Ejecución Presupuestal de ingresos por vigencia

VIGENCIA 2021

A diciembre 2021:

El presupuesto de la vigencia 2021 se aprobó mediante Acuerdo 295 del 20 de noviembre de 2020 por valor de \$1,4 billones; el 30 de marzo de 2021 la Junta Directiva aprobó modificación mediante Acuerdo 300 de la misma fecha quedando un presupuesto definitivo por valor de \$1,4 billones; el 22 de octubre de 2021 la Junta Directiva aprobó modificación mediante Acuerdo 304.

Con corte a diciembre 2021, se recaudaron recursos totales por valor de \$892.653 millones, que representan una ejecución del 64% del presupuesto aprobado, de los cuales el 71% se derivaron de los Recursos de Gerencia de Proyectos por \$630.323 millones incluida la disponibilidad inicial por valor \$411.004 millones, el 28% de ingresos misionales por valor de \$248.263 millones incluida la disponibilidad inicial de ENTerritorio S.A., por valor de \$113.981 millones, y el 1% corresponde a Recursos del SGR por valor de \$14.066 millones.

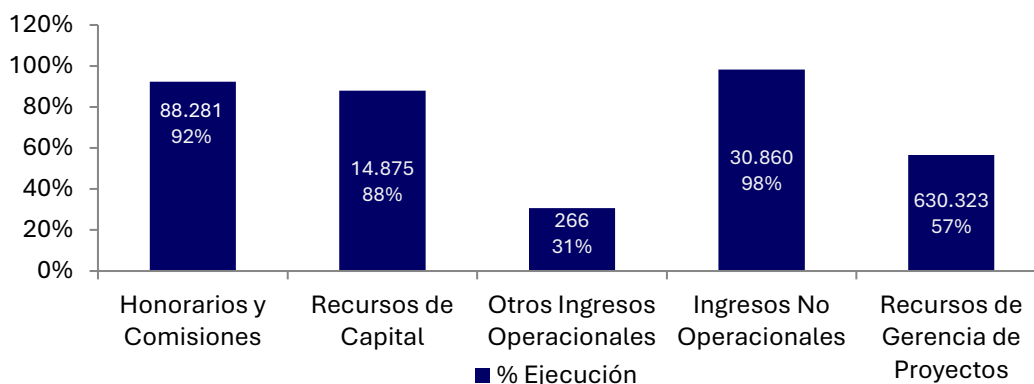
Tabla 80. Ejecución del presupuesto de ingreso a diciembre de 2021

INGRESOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2021	RECAUDO 2021	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	113.981	113.981	100%
Honorarios y Comisiones	95.596	88.281	92%
Gerencia de Proyectos	25.220	24.822	98%
Gestión de Proyectos	16.718	16.638	100%
Estructuración de Proyectos	14.199	9.782	69%
Evaluación de Proyectos	39.459	37.039	94%
Recursos de Capital	16.919	14.875	88%
Cartera	58	20	34%
Rendimientos Financieros	16.861	14.855	88%
ENTerritorio	6.690	6.606	99%
Gerencia de Proyectos	10.171	8.249	81%
Otros Ingresos Operacionales	868	265	31%
Ingresos no operacionales	31.390	30.860	98%
Arrendamientos	1.231	1.231	100%
Venta de Activos No Operacionales	13.344	13.344	100%
Otros Ingresos No Operacionales	16.815	16.285	97%
Indemnizaciones y Reclamaciones	3.985	3.606	90%
Recuperaciones y/o Devoluciones	92	92	100%
Otros	2	1	50%
Reintegro rendimientos financieros no ejecutados	12.736	12.586	99%

INGRESOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2021	RECAUDO 2021	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial + Ingresos Operacionales y no operacionales	258.754	248.262	96%
Recursos Gerencia de Proyectos	1.113.812	630.323	57%
Recursos Sistema General de Regalías	14.067	14.067	100%
TOTAL INGRESOS	1.386.633	892.652	64%

La disponibilidad inicial por valor de \$113.981 millones es equivalente al 46% de los ingresos propios y el 54% corresponde a ingresos por honorarios y comisiones, los recursos de capital y otros ingresos operacionales e ingresos no operacionales equivalentes a \$134.282 millones, de los cuales a continuación se detalla la ejecución con respecto al valor de la apropiación aprobada para la vigencia 2021.

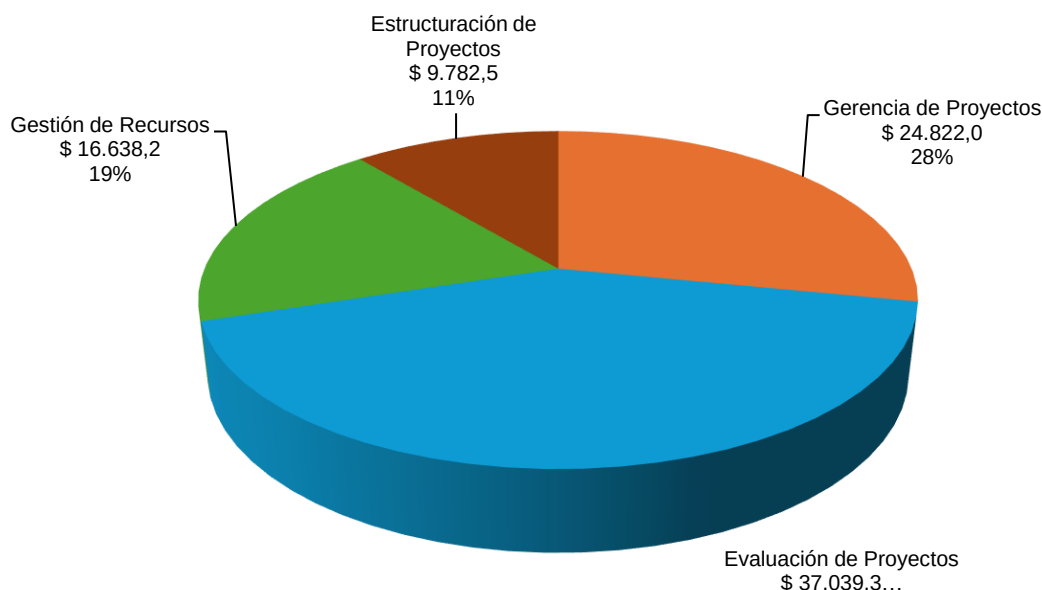
Imagen 18. Ejecución con respecto al valor de la apropiación aprobada para 2021



Respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, estos alcanzaron una ejecución del 57% equivalente a \$630.323 millones.

Los ingresos por concepto de honorarios y comisiones por un total de \$88.281 millones revelaron en diciembre 2021 un nivel de recaudo del 92% respecto al presupuesto esperado de \$95.596 millones.

Imagen 19. Distribución de honorarios y comisiones 2021



Los recursos de capital ejecutados en un 88% por valor de \$14.875 millones, se derivó principalmente por concepto de rendimientos financieros, frente al valor presupuestado de \$16.919 millones.

Con respecto a los recursos de Gerencia de Proyectos, se aprobó una apropiación de ingresos de \$1.1 billones; con corte al 31 de diciembre de 2021 la ejecución de recursos corresponde a \$630.323 millones, de los cuales el 65% corresponden a la disponibilidad inicial, equivalente a \$411.004 millones y el 35% equivalente a \$219.319 millones corresponden a fuentes de recursos.

VIGENCIA 2022

El presupuesto de la vigencia 2022 se aprobó mediante Acuerdo 305 del 23 de diciembre de 2021 por valor de \$1,2 billones; durante la vigencia 2022 se presentaron modificaciones las cuales fueron aprobadas por la Junta Directiva, presentando un efecto neto de \$-188.564 millones quedando un presupuesto definitivo de \$1,1 billones; que frente al presupuesto de la vigencia anterior presenta una disminución del 29%.

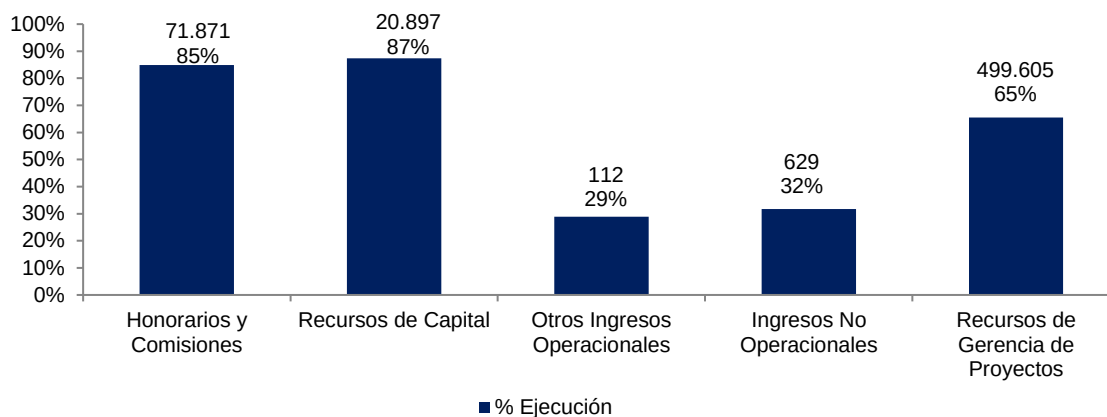
Con corte a diciembre 2022, ingresaron recursos por valor de \$778.774 millones, que representan una ejecución del 74% del presupuesto aprobado, de los cuales el 64% se derivaron de los Recursos de Gerencia de Proyectos por \$499.605 millones incluida la disponibilidad inicial por valor \$413.362 millones, el 35% de ingresos misionales por valor de \$270.171 millones incluida la disponibilidad inicial de ENTerritorio S.A. por valor de \$176.662 millones y el 1% corresponde a Recursos asignados del funcionamiento del Sistema General de Regalías por \$8.998 millones.

Tabla 81. Ejecución del presupuesto de ingresos año 2022

INGRESOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2022	RECAUDO 2022	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	176.662	176.662	100%
Honorarios y Comisiones	84.635	71.871	85%
Gerencia de Proyectos	19.807	16.299	82%
Gestión de Proyectos	17.419	15.447	89%
Estructuración de Proyectos	15.784	10.504	67%
Evaluación de Proyectos	31.625	29.621	94%
Recursos de Capital	23.914	20.897	87%
Cartera	30	1	3%
Rendimientos Financieros	23.884	20.896	87%
ENTerritorio	10.481	9.902	94%
Gerencia de Proyectos	13.403	10.994	82%
Otros Ingresos Operacionales	388	112	29%
Ingresos no operacionales	1.983	629	32%
Arrendamientos	656	624	95%
Otros Ingresos No Operacionales	1.327	5	0%
Indemnizaciones y Reclamaciones	163	0	0%
Recuperaciones y/o Devoluciones	5	5	100%
Otros	1	0	0%
Reintegro rendimientos financieros no ejecutados	1.158	0	0%
Disponibilidad Inicial + Ingresos Operacionales y no operacionales	287.583	270.171	94%
Recursos Gerencia de Proyectos	761.930	499.605	66%
Sistema General de Regalías	8.998	8.998	100%
TOTAL INGRESOS	1.058.510	778.774	74%

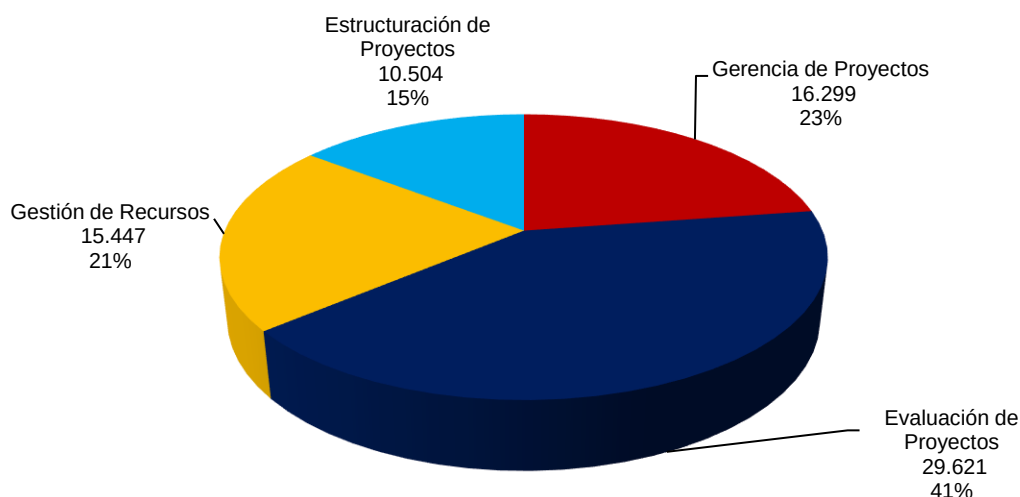
Del total de los ingresos propios recaudados al corte de diciembre 31 de 2022 por valor de \$270.171, el 65% corresponde a la disponibilidad inicial por valor de \$176.662 millones y el 35% corresponde a ingresos por honorarios y comisiones, recursos de capital y otros ingresos operacionales e ingresos no operacionales equivalentes a un total de \$93.508 millones, de los cuales a continuación se detalla la ejecución de cada rubro con respecto al valor de la apropiación aprobada para la vigencia 2022:

Imagen 20. Distribución de ingresos vigencia 2022



Con respecto a la gráfica anterior podemos destacar que los recursos de Gerencia de Proyectos alcanzaron una ejecución del 65% equivalente a \$499.605 millones con respecto al valor estimado de \$761.930 millones. Asimismo, los ingresos por concepto de honorarios y comisiones por un total de \$71.871 millones revelaron en diciembre de 2022 un nivel de recaudo del 85% respecto al presupuesto esperado de \$84.635 millones y la participación de cada línea de negocios frente a este total de recaudo del rubro de honorarios y comisiones, se detalla a continuación:

Imagen 21. Distribución recaudo del rubro de Honorarios y Comisiones vigencia 2022



Finalmente, podemos decir que los recursos de capital ejecutados en un 87% por valor de \$20.897 millones, se derivó en su mayoría por concepto de rendimientos financieros, frente a un total presupuestado para este rubro de \$23.913 millones. Con respecto a los recursos de Gerencia de Proyectos, se aprobó una apropiación de ingresos de \$761.930 millones; con corte al 31 de diciembre de 2022 la ejecución de recursos equivale a \$499.605 millones, de los cuales el 83% corresponden a la disponibilidad inicial, equivalente a \$413.362 millones y el 17% es igual a \$86.243 millones correspondientes a fuentes de recursos.

VIGENCIA 2023

El presupuesto de ingresos de la vigencia 2023 se aprobó mediante Acuerdo No. 317 del 28 de noviembre de 2022 por valor de \$918.549 millones y fue modificado mediante la Resolución No. 60 del 28 de febrero de 2023, Resolución No. 169 del 7 de julio de 2023 y Acuerdo No. 324 del 27 de noviembre de 2023. Con corte al 31 de diciembre de 2023 se presentaron modificaciones con un efecto neto de \$-218.793 millones, quedando un presupuesto definitivo de \$699.756 millones que frente al presupuesto de la vigencia anterior presenta una disminución del 34%.

Con corte al 31 de diciembre de 2023, ingresaron recursos por valor de \$612.290 millones, que representan una ejecución del 88% del presupuesto vigente, de los cuales el 63% se derivaron de los recursos de Gerencia de Proyectos por \$385.207 millones, incluida la disponibilidad inicial por valor \$282.188 millones, el 36% de ingresos misionales por valor de \$220.756 millones incluida la disponibilidad inicial de ENTerritorio S.A. por valor de \$133.317 millones y el 1% corresponde a recursos asignados del funcionamiento del Sistema General de Regalías por \$6.327 millones.

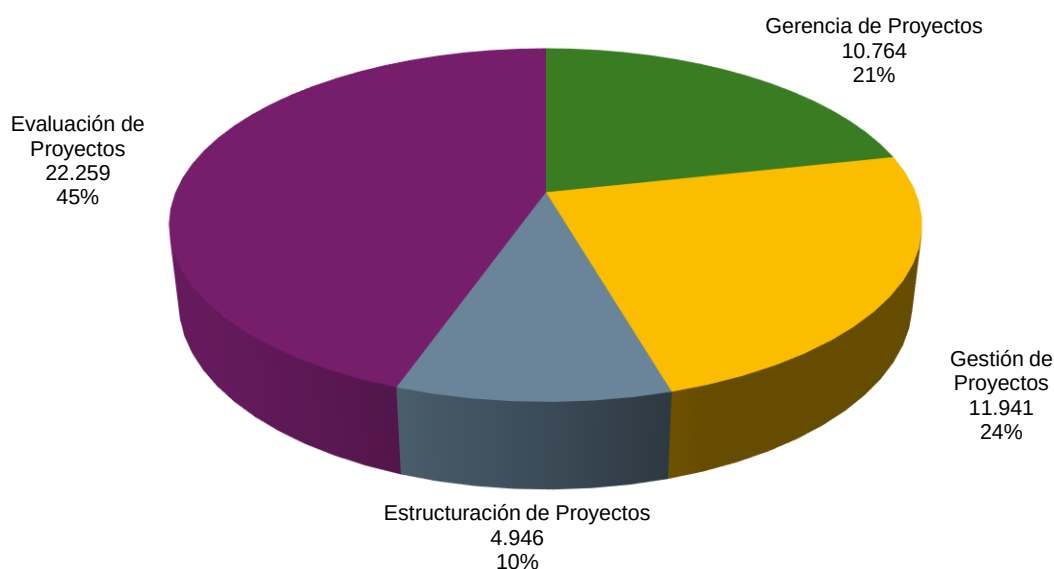
Tabla 82. Ejecución Ingresos vigencia 2023

INGRESOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2023	RECAUDO 2023	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	133.317	133.317	100%
Honorarios y Comisiones	54.639	49.910	91%
Gerencia de Proyectos	11.954	10.764	90%
Gestión de Proyectos	13.554	11.941	88%
Estructuración de Proyectos	5.024	4.946	98%
Evaluación de Proyectos	24.107	22.259	92%
Recursos de Capital	38.361	35.975	94%
Rendimientos Financieros ENTerritorio	18.520	17.214	93%
Rendimientos Financieros Gerencia de Proyectos	19.841	18.761	95%
Otros Ingresos Operacionales	3	3	100%
Ingresos no operacionales	1.807	1.551	86%
Arrendamientos	702	681	97%
Otros Ingresos No Operacionales	1.105	870	79%
Indemnizaciones y Reclamaciones	162	0	0%
Reintegro rendimientos financieros no ejecutados	943	870	92%
Disponibilidad Inicial + Ingresos Operacionales y no operacionales	228.127	220.756	97%
Recursos Gerencia de Proyectos	465.303	385.207	83%
Sistema General de Regalías	6.327	6.327	100%
TOTAL INGRESOS	699.757	612.290	88%

De los ingresos propios recaudados al corte 31 de diciembre de 2023, el 60% corresponde a la disponibilidad inicial por valor de \$133.317 millones y el 40% corresponde a ingresos por honorarios y comisiones, recursos de capital y otros ingresos operacionales e ingresos no operacionales equivalentes a \$87.438 millones, de los cuales a continuación se detalla la ejecución con respecto al valor de la apropiación aprobada para la vigencia 2023.

Respecto a los Recursos de Gerencia de Proyectos, estos alcanzaron una ejecución del 83% equivalente a \$385.207 millones con respecto al valor apropiado. Los ingresos por concepto de Honorarios y Comisiones por un total de \$49.910 millones muestran en lo corrido de 2023 un nivel de recaudo del 91% respecto al presupuesto aprobado de \$54.639 millones.

Imagen 22. Composición de Ingresos Rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones



Los recursos de capital ejecutados para la vigencia 2023 presentaron un recaudo del 94% por valor de \$35.975 millones, derivado principalmente del concepto de rendimientos financieros, frente al valor total presupuestado de \$38.361 millones. Se indica que durante la vigencia se recibieron rendimientos por valor de \$3.449 millones los cuales fueron registrados como ingresos de tesorería, es decir, que no se registraron con afectación presupuestal. En cuanto a los otros ingresos operacionales para la vigencia 2023, se presentó una ejecución correspondiente al 100% del presupuesto aprobado por valor de \$3 millones.

Por último, los ingresos no operacionales, a la fecha de corte, presentaron ejecución de \$1.551 millones, con un nivel de cumplimiento del 86%. Con respecto a los recursos de Gerencia de Proyectos, se aprobó una apropiación de ingresos de \$465.303 millones; con corte al 31 de diciembre de 2023 la ejecución de recursos corresponde a \$385.207 millones, de los cuales el 73% corresponden a la

disponibilidad inicial, equivalente a \$282.188 millones y el 27% equivalente a \$103.019 millones corresponden a fuentes de recursos.

➤ **VIGENCIA 2024**

El presupuesto de ingresos de la vigencia 2024 se aprobó mediante Acuerdo No. 327 del 27 de diciembre de 2023 por valor de \$1.008.922 millones y fue modificado mediante Resolución No. 25 de fecha 02 de febrero de 2024, Resolución No. 98 de fecha 10 de mayo de 2024 y Acuerdo No. 338 de fecha 23 de octubre de 2024. Con corte al 31 de diciembre de 2024 se presentaron modificaciones con un efecto neto de \$51.838 millones quedando un presupuesto definitivo de \$1.060.760 millones. Con corte al 31 de diciembre de 2024, ingresaron recursos por valor de \$723.062 millones, que representan una ejecución del 68% del presupuesto aprobado, de los cuales el 69% se derivaron de los recursos de Gerencia de Proyectos por \$501.489 millones incluida la disponibilidad inicial por valor \$194.342 millones, el 30% de ingresos misionales por valor de \$216.522 millones incluida la disponibilidad inicial de ENTerritorio S.A. por valor de \$123.660 millones y el 1% corresponde a Recursos asignados del funcionamiento del Sistema General de Regalías por \$5.051 millones.

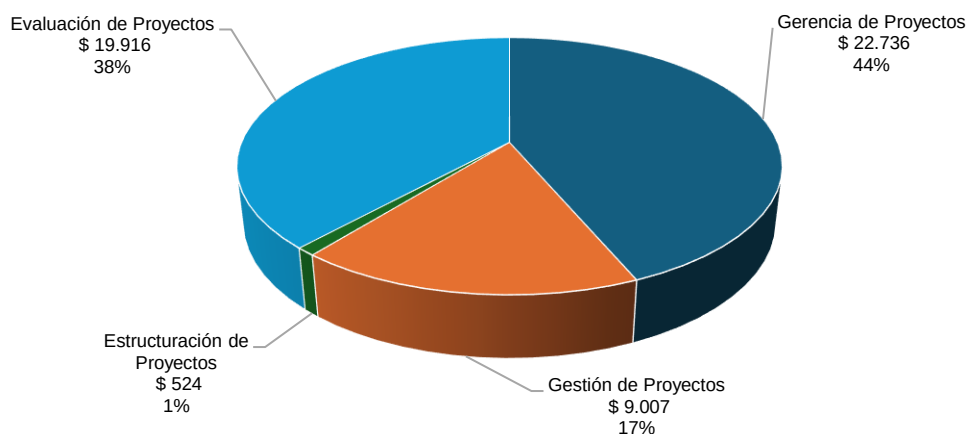
Tabla 83. Ejecución Ingresos vigencia 2024

INGRESOS			
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2024	RECAUDO 2024	% EJECUCIÓN
Disponibilidad Inicial	123.660	123.660	100%
Honorarios y Comisiones	132.431	52.183	39%
Gerencia de Proyectos	40.741	22.736	56%
Gestión de Proyectos	15.976	9.007	56%
Estructuración de Proyectos	5.200	524	10%
Evaluación de Proyectos	70.514	19.916	28%
Recursos de Capital	40.831	39.669	97%
Rendimientos Financieros	40.831	39.669	97%
ENTerritorio	14.020	13.077	93%
Gerencia de Proyectos	26.811	26.592	99%
Otros Ingresos Operacionales	57	56	98%
Ingresos no operacionales	1.243	954	77%
Arrendamientos	961	954	99%
Otros Ingresos No Operacionales	282	0	0%
Indemnizaciones y Reclamaciones	282	0	0%
Disponibilidad Inicial + Ingresos Operacionales y no operacionales	298.222	216.522	73%
Recursos Gerencia de Proyectos	757.487	501.489	66%
Recursos Sistema General de Regalías	5.051	5.051	100%
TOTAL INGRESO	1.060.760	723.062	68%

De los ingresos propios recaudados al corte 31 de diciembre 2024, el 57% corresponde a la disponibilidad inicial por valor de \$123.660 millones; y el 43% corresponde a ingresos por honorarios y comisiones, recursos de capital y otros ingresos operacionales e ingresos no operacionales equivalentes a \$92.862 millones, de los cuales a continuación, se detalla la ejecución con respecto al valor de la apropiación aprobada para la vigencia 2024.

Respecto a los recursos de Gerencia de Proyectos, estos alcanzaron una ejecución del 66% equivalente a \$501.489 millones con respecto al valor apropiado. Los ingresos por concepto de honorarios y comisiones se ejecutaron el total de \$52.183 millones que muestran en lo corrido de 2024 un nivel de recaudo del 39% respecto al presupuesto aprobado de \$132.431 millones.

Imagen 23. Composición de Ingresos Rubro de Servicios – Honorarios y Comisiones 2024



Los recursos de capital ejecutados para la vigencia 2024 presentaron un recaudo del 97% por valor de \$39.669 millones, derivado principalmente del concepto de rendimientos financieros, frente al valor total presupuestado de \$40.831 millones. Con relación a los otros ingresos operacionales, para el presente periodo presentó una ejecución del 98% por valor de \$56 millones del presupuesto aprobado para la vigencia por valor de \$57 millones.

Por último, para los ingresos no operacionales, a la fecha de corte, se dio una ejecución por valor de \$954 millones, alcanzando un nivel de cumplimiento del 77%. Con respecto a los recursos de Gerencia de Proyectos, se aprobó una apropiación de ingresos de \$757.487 millones; con corte al 31 de diciembre de 2024 la ejecución de recursos corresponde a \$501.489 millones, de los cuales el 39% corresponde a la disponibilidad inicial, equivalente a \$194.343 millones y el 61% equivalente a \$307.146 millones corresponden a fuentes de recursos.

8.2.3.3 Ejecución Presupuestal de Gastos por Vigencia

VIGENCIA 2021

Tabla 84. Ejecución presupuestal del gasto vigencia 2021

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2021	COMPROMISOS 2021	ORDENES DE PAGO 2021	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO
Gastos Administrativos	85.526	81.588	70.747	95%
Gastos de Inversión	16.223	15.115	14.589	93%
Contingencias	9.252	2.117	2.081	23%
Sentencias y Conciliaciones	6.918	6.488	6.315	94%
Otros Gastos Operacionales	34.016	23.394	1.126	69%
Gastos de Funcionamiento	151.935	128.702	94.858	85%
Recursos Gerencia de Proyectos	1.113.812	774.965	222.373	70%
Recursos Sistema General de Regalías	14.067	8.156	5.068	58%
Disponibilidad Final	106.819	0	0	0%
TOTAL GASTOS	1.386.633	911.823	322.299	66%

Los gastos ejecutados y con órdenes de pago durante la vigencia 2021 incluidos los recursos de gerencia totalizaron en \$317.231 millones. De este valor \$222.373 millones, equivalentes al 70% corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y el total de \$94.858 millones, equivalentes al 30%, corresponden a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la empresa.

Asimismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$903.667 millones de los cuales \$774.965 millones corresponden a los compromisos de los recursos de Gerencia de Proyectos equivalentes al 86%, y \$128.702 millones es decir el 14%, son los compromisos de funcionamiento de la Entidad.

Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

La ejecución de órdenes de pago de los gastos relacionados con el funcionamiento ascendió a \$94.858 millones, lo que constituye una ejecución del 74% frente al valor comprometido. Del total anteriormente mencionado, el 75% a gastos administrativos por valor de \$70.747 millones, el 15% corresponde a Inversión por el valor de \$14.589 millones, el 7% a sentencias y conciliaciones por valor de \$ 6.315 millones, el 2% corresponde a contingencias por valor de \$2.081 millones, y el 1% a otros gastos operacionales por valor de \$1.126 millones.

Los gastos administrativos totalizaron su ejecución con órdenes de pagos en \$70.747 millones para la vigencia 2021 (ver detalle de gastos administrativos). El

rubro de gastos de personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 19% sobre el total de gastos administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$13.439 millones, correspondiente al 99% de ejecución frente al valor comprometido.

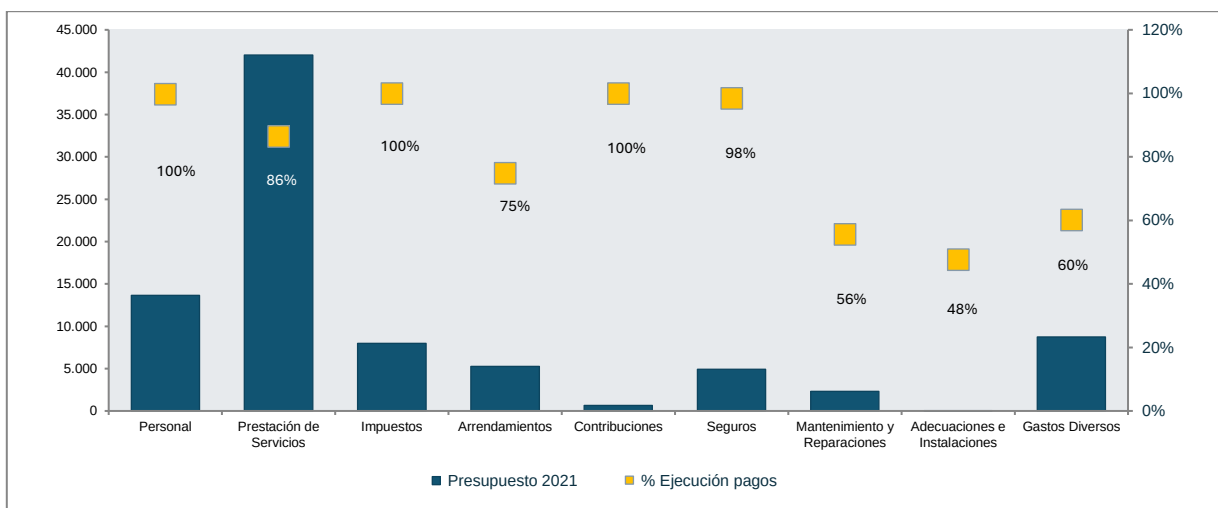
Tabla 85. Presupuesto de gastos en funcionamiento 2021

CONCEPTO	APROPIACIÓN DEFINITIVA 2021	COMPROMISOS 2021	OBLIGACIONES 2021	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO
Gastos Administrativos	85.526	81.588	70.747	95%
Personal	13.645	13.467	13.439	99%
Prestación de Servicios	42.018	40.652	35.135	97%
Impuestos	7.966	7.715	7.715	97%
Arrendamientos	5.244	4.946	3.702	94%
Contribuciones y Afiliaciones	643	638	638	99%
Seguros	4.921	4.397	4.330	89%
Mantenimiento y Reparaciones	2.302	1.945	1.082	84%
Adecuaciones e Instalaciones	30	27	13	91%
Gastos Diversos	8.757	7.801	4.693	89%

Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de pagos frente a los compromisos, se encuentran:

- Prestación de servicios, con una participación del 50% y una ejecución del 86% equivalente a \$35.135 millones.
- Impuestos, con una participación del 11% y ejecución del 100% por \$7.715 millones.
- Arrendamientos, con una participación del 5% y una ejecución del 75% por valor de \$3.702 millones.
- Contribuciones y afiliaciones, con el 1% y una ejecución del 100% por el valor de \$638 millones.
- Seguros con una participación del 6% y ejecución del 98% por \$4.330 millones;
- Mantenimiento y Reparaciones, con una participación del 2% y una ejecución del 56% por valor de \$1.082 millones
- Gastos diversos, participando con el 7% y ejecución del 60% por \$4.693 millones.

Imagen 24. Relación de ejecución de pagos 2021



Respecto a los gastos del rubro de Gerencia de Proyectos, estos fueron apropiados por valor de \$1,1 billones; con corte del 31 de diciembre de 2021, la ejecución de recursos corresponde a \$774.965 millones, de los cuales el 78% corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores por valor de \$604.452 millones y el 22% a las aplicaciones de la vigencia actual por valor de \$170.513 millones.

VIGENCIA 2022

Tabla 86. Ejecución presupuesto de gastos 2022

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2022	COMPROMISOS 2022	ORDENES DE PAGO 2022	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO
Gastos Administrativos	115.164	106.818	94.824	93%
Gastos de Inversión	2.992	2.853	2.711	95%
Contingencias	1.704	1.224	967	72%
Sentencias y Conciliaciones	3.491	2.089	2.064	60%
Otros Gastos Operacionales	35.118	31.390	739	89%
Gastos de Funcionamiento	158.469	144.374	101.305	91%
Cuentas por Pagar y OVA - Funcionamiento	77.337	77.337	33.970	100%
Gastos de Funcionamiento + CXP y OVA Funcionamiento	235.806	221.711	135.275	94%
Recursos Gerencia de Proyectos	761.930	741.965	218.911	97%
Sistema General de Regalías	8.998	4.694	2.672	52%
Disponibilidad Final	51.776	0	0	0%
TOTAL GASTOS	1.058.510	968.370	356.858	91%

Los gastos ejecutados y con obligaciones durante la vigencia 2022 totalizaron en \$356.858 millones. De este valor \$218.583 millones, equivalentes al 62%, corresponden a recursos de Gerencia de Proyectos y del Sistema General de Regalías y el valor de \$135.275 millones, equivalentes al 38%, corresponden a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la empresa, incluidas las obligaciones asociadas a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

Asimismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$968.370 millones de los cuales \$746.659 millones corresponden a los compromisos de los Recursos de Gerencia de Proyectos y Sistema General de Regalías equivalentes al 77%, y \$221.711 millones es decir el 23%, son los compromisos de funcionamiento de la empresa, incluidas los compromisos asociados a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

La ejecución de obligaciones para los gastos relacionados con el funcionamiento de la empresa ascendió a \$101.305 millones, lo que constituye una ejecución del 70% frente al valor comprometido. Del total anteriormente mencionado, el 94% corresponde a gastos administrativos, el 3% corresponde a gastos de inversión, el 2% a sentencias y conciliaciones, el 1% corresponde a contingencias, y el 1% restante a otros gastos operacionales.

Los gastos administrativos totalizaron su ejecución con obligaciones presupuestales en \$94.824 millones para la vigencia 2022. El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 15% sobre el total de gastos administrativos ejecutados. Este rubro presentó una ejecución de pagos por \$13.824 millones, correspondiente al 87% de ejecución frente al valor comprometido.

Tabla 87. Presupuesto de gastos por funcionamiento vigencia 2022

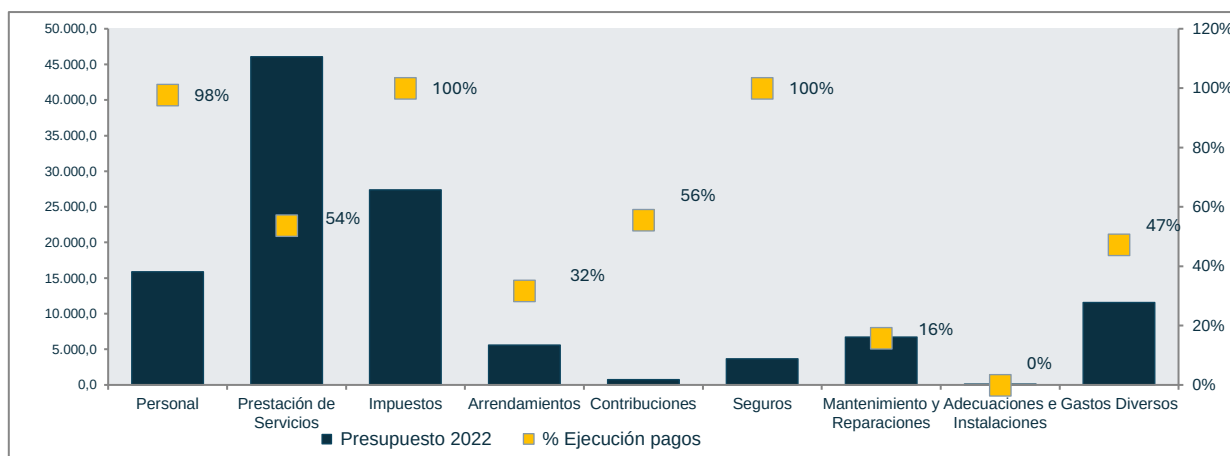
CONCEPTO	APROPIACIÓN 2022	COMPROMISOS 2022	OBLIGACIONES 2022	% COMPROMISOS / APROPIACIÓN
Personal	15.894	13.907	13.825	87%
Prestación de servicios y asesorías	46.110	44.655	38.883	97%
Impuestos, tasas, multas, sanciones e intereses	27.009	23.543	23.543	87%
Arrendamientos	5.681	5.663	3.493	100%
Contribuciones	737	536	536	73%
Seguros	3.649	3.041	3.040	83%
Software, hardware, muebles y enseres y equipos de oficina	3	0	0	0%
Mantenimiento y reparaciones	6.488	6.460	4.693	100%
Adecuaciones e instalaciones	152	108	26	71%

CONCEPTO	APROPIACIÓN 2022	COMPROMISOS 2022	OBLIGACIONES 2022	% COMPROMISOS / APROPIACIÓN
Gastos diversos	9.441	8.905	6.785	94%
Total Gastos Administrativos	115.164	106.818	94.824	93%

Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de obligaciones frente a los compromisos, se encuentran:

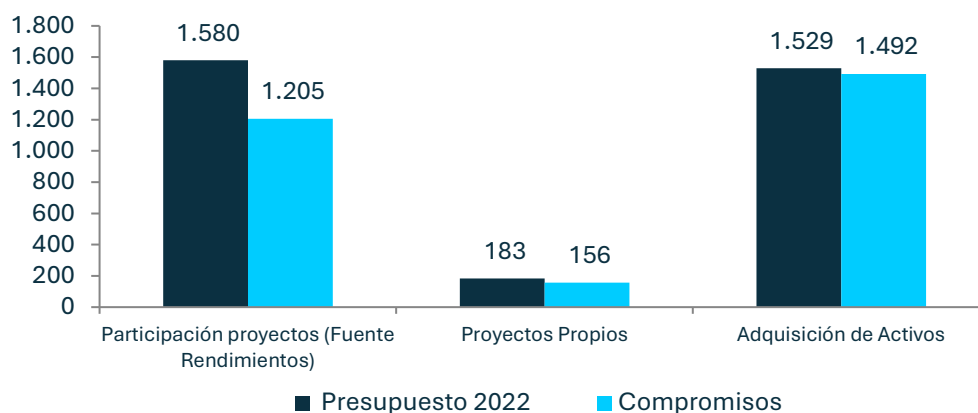
- Prestación de servicios, con una participación del 41% y una ejecución del 87% equivalente a \$38.883 millones.
- Impuestos, con una participación del 25% y ejecución del 100% por \$23.543 millones.
- Gastos diversos, participando con el 7% y ejecución del 76% por \$6.785 millones.
- Mantenimiento y reparaciones, con una participación del 5% y una ejecución del 73% por valor de \$4.693 millones
- Arrendamientos, con una participación del 4% y una ejecución del 62% por valor de \$3.493 millones.
- Seguros con una participación del 3% y ejecución del 100% por \$3.040 millones;
- Contribuciones y Afiliaciones, participa con el 1% y una ejecución del 100% por el valor de \$536 millones.

Imagen 25. Relación de ejecución de pagos 2022



Al cierre de la vigencia los gastos de inversión presentaron una ejecución a nivel de obligaciones de pago del 95%, correspondientes a rendimientos financieros aportados por ENTerritorio S.A. a los proyectos y a la adquisición de activos principalmente.

Imagen 26. Relación ejecución del presupuesto 2022



Respecto a los gastos correspondiente al rubro de Gerencia de proyectos, fueron apropiados por valor de \$761.930 millones; con corte del 31 de diciembre de 2022, la ejecución de recursos corresponde a \$741.965 millones, de los cuales el 72% corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores por valor de \$531.297 millones y el 28% a las aplicaciones de la vigencia actual por valor de \$210.668 millones.

VIGENCIA 2023

Tabla 88. Ejecución Gastos funcionamiento vigencia 2023

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2023	COMPROMISOS 2023	OBLIGACIONES 2023	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO
Gastos Administrativos	93.240	88.280	77.270	95%
Gastos de Inversión	6.867	6.844	2.683	100%
Contingencias	2.489	2.489	2.489	100%
Sentencias y Conciliaciones	5.710	1.067	431	19%
Otros Gastos Operacionales	5.986	5.446	746	91%
Gastos de Funcionamiento	114.293	104.126	83.619	91%
Cuentas por Pagar y OVA - Funcionamiento	71.690	71.687	27.403	100%
Gastos de Funcionamiento + CXP y OVA Funcionamiento	185.982	175.814	111.022	95%
Recursos Gerencia de Proyectos	486.844	449.388	153.926	92%
Sistema General de Regalías	6.327	1.617	1.275	26%
TOTAL GASTOS	679.153	626.819	266.223	92%
Disponibilidad Final³⁴	35.200	0	0	0%

³⁴ Se incluye el valor de la Disponibilidad Final como dato informativo.

Los gastos ejecutados y con obligaciones durante la vigencia 2023 totalizaron \$266.223 millones. De este valor \$155.201 millones, equivalentes al 58% corresponden a Recursos de Gerencia de Proyectos y del Sistema General de Regalías, y de los \$111.022 millones, que equivalen al 42%, corresponden a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la empresa, incluidas las obligaciones asociadas a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores. Asimismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$626.819 millones, de los cuales \$451.005 millones corresponden a los compromisos de los recursos de Gerencia de Proyectos y Sistema General de Regalías equivalentes al 72%, y \$175.814 millones, es decir, el 28% son los compromisos de funcionamiento de la empresa, incluidos los compromisos asociados a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

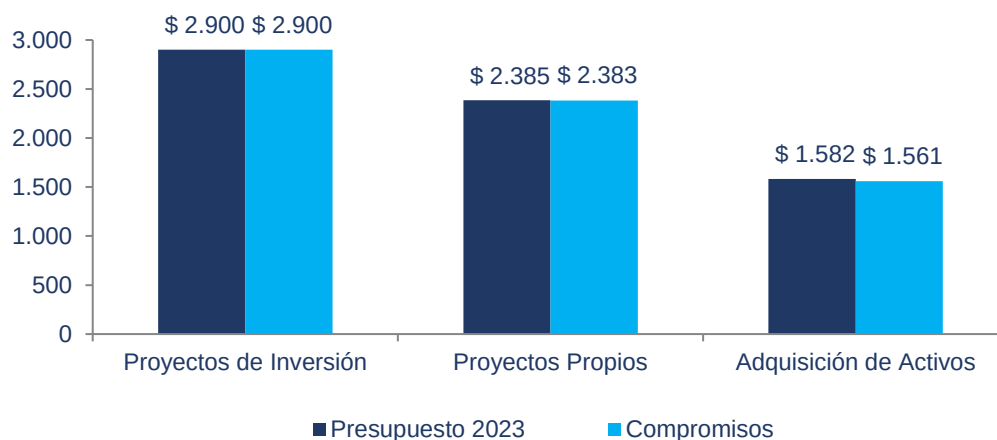
La ejecución de obligaciones para los Gastos relacionados con el funcionamiento de la empresa ascendió a \$111.022 millones, lo que constituye una ejecución del 42% frente al valor comprometido. Del total anteriormente mencionado, el 70% corresponde a gastos administrativos, el 25% a obligaciones asociadas a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores y el 5% restante a gastos de inversión, contingencias, sentencias y conciliaciones y otros gastos operacionales.

Los gastos administrativos totalizaron su ejecución de obligaciones presupuestales en \$77.270 millones con corte al 31 de diciembre de 2023. El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 18% sobre el total de gastos administrativos ejecutados, presentando una ejecución de pagos por \$14.283 millones, correspondiente al 98% de ejecución frente al valor comprometido. Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de pagos frente a los compromisos, se encuentran:

- ✓ Prestación de servicios, con una participación del 44% y una ejecución del 84% equivalente a \$34.034 millones; Gastos Diversos, participando con el 10% y ejecución del 84% por \$7.345 millones.
- ✓ Seguros con una participación del 9% y ejecución del 100% por \$6.738 millones.
- ✓ Mantenimiento y Reparaciones, con una participación del 7% y una ejecución del 77% por \$5.297 millones.
- ✓ Impuestos, con una participación del 7% y ejecución del 100% por \$5.040 millones.
- ✓ Arrendamientos, con una participación del 5% y una ejecución del 78% por \$3.997 millones.

A la fecha de corte los Gastos de Inversión presentaron una ejecución presupuestal del 100% equivalente a \$6.844 millones y a nivel de obligaciones del 39%, por valor de \$2.683 millones, sobre el total comprometido.

Imagen 27. Ejecución por rubro inversiones 2023



Los gastos fueron apropiados por valor de \$486.844 millones; con corte del 31 de diciembre de 2023, la ejecución de recursos corresponde a \$449.389 millones, de los cuales el 83% corresponden a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores por valor de \$371.436 millones y el 17% a las aplicaciones de la vigencia actual por valor de \$77.953 millones.

VIGENCIA 2024

Tabla 89. Ejecución Gastos funcionamiento vigencia 2024

CONCEPTO	PRESUPUESTO 2024	COMPROMISOS 2024	OBLIGACIONES 2024	% COMPROMISOS SOBRE PRESUPUESTO
Gastos Administrativos	129.957	97.634	84.053	75%
Gastos de Inversión	1.203	1.202	144	100%
Contingencias	3.950	855	0	22%
Sentencias y Conciliaciones	10.648	5.465	5.465	51%
Otros Gastos Operacionales	37.271	10.992	688	29%
Gastos de Funcionamiento	183.029	116.148	90.350	63%
Cuentas por Pagar y OVA - Funcionamiento	64.740	64.648	25.198	100%
Gastos de Funcionamiento + CXP y OVA Funcionamiento				
Recursos Gerencia de Proyectos	764.239	594.460	149.758	78%
Recursos Sistema General de Regalías	5.051	477	296	9%
TOTAL GASTOS	1.017.059	775.733	265.602	76%
Disponibilidad Final³⁵	39.952			

³⁵ Se incluye el valor de la Disponibilidad Final como dato informativo.

Los gastos ejecutados y con obligaciones durante la vigencia 2024 totalizan \$265.602 millones. De este valor \$150.054 millones, equivalentes al 56% corresponden a recursos de Gerencia de Proyectos y del Sistema General de Regalías, y el total de \$115.548 millones, equivalentes al 44%, corresponden a la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la empresa, incluidas las obligaciones asociadas a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

Asimismo, sobre los recursos apropiados se registraron compromisos por valor de \$775.733 millones, de los cuales \$594.937 millones corresponden a los compromisos de los recursos de Gerencia de Proyectos y Sistema General de Regalías equivalentes al 77%, y \$180.796 millones, es decir, el 23% son los compromisos de funcionamiento de la empresa, incluidos los compromisos asociados a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores.

Presupuesto de Gastos de Funcionamiento

La ejecución de obligaciones para los gastos relacionados con el funcionamiento de la empresa ascendió a \$90.350 millones, lo que constituye una ejecución del 78% frente al valor comprometido.

Los gastos administrativos totalizaron su ejecución de obligaciones presupuestales en \$84.053 millones con corte al 31 de diciembre de 2024. El rubro de Gastos de Personal contempla todos los costos de la planta de empleados directos los cuales representan el 17% sobre el total de gastos administrativos ejecutados, presentando una ejecución de pagos por \$14.646 millones, correspondiente al 99% de ejecución frente al valor comprometido.

Entre otros gastos administrativos representativos a nivel de ejecución de pagos frente a los compromisos, se encuentran:

- Prestación de servicios, con una participación del 42% y una ejecución del 81% equivalente a \$35.146 millones.
- Gastos Diversos, participando con el 12% y ejecución del 84%; por \$10.174 millones.
- Impuestos, con una participación del 8% y ejecución del 100% por \$6.918 millones.
- Mantenimientos y reparaciones participando con el 7% y ejecución del 72% por valor de \$5.703.
- Arrendamientos con una participación del 7% y ejecución del 85% por \$5.796 millones.
- Seguros con una participación del 5% y una ejecución del 100% por \$4.448 millones.
- Contribuciones participando con el 1% y ejecución del 100% por valor de \$580.
- Software, hardware, muebles, enseres y equipos de oficina con una participación del 1% y una ejecución del 68% por valor de \$640 millones.

A la fecha de corte los gastos de inversión presentaron una ejecución presupuestal del 100% equivalente a \$1.202 millones y a nivel de obligaciones del 12%, por valor de \$144 millones, sobre el total comprometido.

Respecto con los gastos del rubro de Gerencia de Proyectos, estos fueron apropiados por valor de \$764.239 millones; con corte a 31 de diciembre de 2024, la ejecución de recursos corresponde a \$594.459 millones, de los cuales el 46% corresponde a cuentas por pagar y obligaciones de vigencias anteriores por valor de \$275.530 millones y el 54% a las aplicaciones de la vigencia actual por valor de \$318.929 millones.

8.2.3.4 Ejecución presupuestal de obligaciones de vigencias anteriores y cuentas por pagar

VIGENCIA 2021

El valor de las cuentas por pagar constituidas en vigencia 2021 fue de \$100.013 millones, las cuales a corte de diciembre 2021 presentaron una ejecución del 35% por \$34.651 millones.

Tabla 90. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2021

DESCRIPCIÓN RUBRO	VR. CONSTITUIDAS 2021	CXP EN	VR. 2021	EJECUTADO	% EJECUCIÓN	SALDO EJECUTAR 2021	POR
Gastos Operacionales	100.013		34.651		35%	65.362	
Gastos Administrativos	22.146		10.788		49%	11.359	
Personal	281		278		99%	3	
Prestación de Servicios	14.126		5.240		37%	8.885	
Arrendamientos	2.110		1.536		73%	574	
Mantenimiento y Reparaciones	1.609		846		53%	763	
Adecuaciones e Instalaciones	0		0		0%	0	
Gastos Diversos	4.021		2.887		72%	1.134	
Inversión	6.810		4.292		63%	2.518	
Proyectos de inversión	3.096		579		19%	2.518	
Adquisición de Activos	3.713		3.713		100%	0	
Contingencias	1.510		142		9%	1.367	
Sentencias y Conciliaciones	455		1		0%	455	
Otros Gastos Operacionales	69.092		19.429		28%	49.663	
Transporte	2.233		527		24%	1.706	
Honorarios	66.859		18.840		28%	48.019	

Al cierre de la vigencia, el saldo de las cuentas por pagar fue de \$65.362 millones, representadas principalmente por los honorarios de consultorías e interventorías por valor de \$48.019 millones; gastos administrativos por valor de \$11.359 millones; inversión por valor de \$2.518 millones, contingencias con una participación por valor de \$1.367 millones y sentencias y conciliaciones con una participación por valor de \$455 millones.

VIGENCIA 2022

El valor de las cuentas por pagar constituidas en vigencia 2022 fue de \$77.337 millones, las cuales a corte de diciembre 2022 presentaron una ejecución del 44% por \$33.970 millones.

Tabla 91. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2022

DESCRIPCIÓN RUBRO	VALOR CXP CONSTITUIDAS EN 2022	VALOR EJECUTADO 2022	% EJECUCIÓN PAGOS	SALDO EJECUTAR POR 2022
Gastos Operacionales	77.337	33.970	44%	43.367
Gastos Administrativos	19.071	9.085	48%	9.985
Personal	31	23	75%	8
Prestación de Servicios	12.588	4.359	35%	8.229
Arrendamientos	1.277	1.191	93%	86
Mantenimiento y Reparaciones	984	792	80%	192
Adecuaciones e Instalaciones	14	10	0%	4
Gastos Diversos	4.177	2.710	65%	1.466
Inversión	2.964	526	18%	2.438
Proyectos de inversión	695	0	0%	695
Proyectos Propios	1.753	10	1%	1743
Adquisición de Activos	516	516	100%	0
Contingencias	1.169	963	82%	207
Sentencias y Conciliaciones	627	138	22%	489
Otros Gastos Operacionales	53.506	23.258	43%	30.248
Transporte	967	622	64%	344
Honorarios	52.539	22.636	43%	29.904

Del total del saldo no ejecutado por \$43.367 millones al cierre de la vigencia se liberaron \$3.581 millones producto de recursos no ejecutados en los procesos de liquidación de los compromisos constituidos.

VIGENCIA 2023

El valor de las cuentas por pagar constituidas con corte al 31 de diciembre de 2023 fue de \$71.689 millones, las cuales presentaron una ejecución del 42% por \$ 29.893 millones.

Tabla 92. Cuentas por pagar constituidas en vigencia 2023

DESCRIPCIÓN RUBRO	VALOR CXP CONSTITUIDAS EN 2023 ³⁶	VALOR EJECUTADO 2023 ³⁷	% EJECUCIÓN	SALDO EJECUTAR POR 2023
Gastos Operacionales	71.689	29.893	42%	41.796
Gastos Administrativos	19.649	11.940	61%	7.709
Personal	88	78	88%	10
Prestación de Servicios	11.924	5.379	45%	6.545
Arrendamientos	2.222	2.222	100%	0
Mantenimiento y Reparaciones	1.911	1.902	100%	9
Adecuaciones e Instalaciones	86	70	81%	16
Gastos Diversos	3.418	2.289	67%	1.129
Inversión	1.533	1.357	89%	176
Proyectos de inversión	0	0	0%	0
Proyectos Propios	1.404	1.228	87%	176
Adquisición de Activos	129	129	100%	0
Contingencias	432	316	73%	116
Sentencias y Conciliaciones	514	25	5%	489
Otros Gastos Operacionales	49.561	16.255	33%	33.306
Transporte	1.327	761	57%	566
Consultorías e Interventorías Proyectos	48.234	15.494	32%	32.740

³⁶ Corresponde al valor de los compromisos constituidos a la fecha de corte por Cuentas por Pagar y Obligaciones de Vigencias anteriores.

³⁷ Corresponde a la suma del valor de las obligaciones y el valor acumulado de las actas para liberación al cierre de vigencia.

VIGENCIA 2024

El valor de las cuentas por pagar constituidas para la ejecución en la vigencia 2024 es de \$64.740 millones, las cuales presentaron una ejecución del 42% por \$27.078 millones.

Tabla 93. Detalle cuentas por pagar 2024

Descripción rubro	Valor CXP constituidas en 2024	Valor ejecutado 2024 ³⁸	% Ejecución	Saldo por ejecutar 2024
Gastos Operacionales	64.740	27.078	42%	37.662
Gastos Administrativos	18.676	12.008	64%	6.668
Personal	230	191	83%	39
Prestación de Servicios	13.119	6.796	52%	6.323
Arrendamientos	1.146	1.146	100%	0
Mantenimiento y Reparaciones	1.585	1.572	99%	13
Adecuaciones e Instalaciones	34	34	100%	0
Gastos Diversos	2.562	2.269	90%	293
Inversión	4.994	4.159	83%	835
Proyectos de inversión	3.557	2.900	82%	657
Proyectos Propios	572	394	69%	178
Adquisición de Activos	865	865	100%	0
Contingencias	133	7	5%	126
Sentencias y Conciliaciones	1.125	636	57%	489
Otros Gastos Operacionales	39.812	10.268	26%	29.544
Transporte	1.284	204	16%	1.080
Consultorías e Interventorías Proyectos	38.528	10.064	26%	28.464

8.2.3.5 Recursos asignados Sistema General de Regalías – SGR

ENTerritorio S.A. fue designado como órgano ejecutor del Sistema General de Regalías – SGR mediante Resolución No. 1560 del 2019 y Resolución No. 611 de 2020 y adelantó la ejecución de los recursos asignados por el SGR durante el bienio 2019-2020.

De conformidad con la Ley 2056 del 30 de septiembre de 2020 y el Decreto Único Reglamentario No. 1821 del 31 de diciembre de 2020, se efectuó el cierre del bienio 2019 -2020 y la apertura del bienio 2021 – 2022. Mediante Resolución No. 9 del 18 de enero de 2021 se incorporaron y desagregaron recursos por valor de \$13.770 millones como resultado del cierre provisional del bienio 2019 – 2020, con el recaudo hasta el mes de noviembre de 2020.

Teniendo en cuenta el Decreto No. 317 de fecha 30 de marzo de 2021, la empresa mediante Resolución No. 97 del 17 de junio de 2021, incorporó y desagregó recursos por valor de \$397 millones, correspondientes al recaudo del mes de diciembre de 2020 para un total de \$14.067 millones de presupuesto asignado para el bienio 2021 – 2022, de acuerdo con la desagregación correspondiente al recaudo con corte al mes de diciembre de 2022.

Mediante Resolución No. 09 del 16 de enero de 2023 la presidente realiza el cierre presupuestal del bienio 2021 – 2022 correspondiente a los recursos asignados del

³⁸ Corresponde a la suma del valor de las obligaciones y el valor acumulado de las actas para liberación al cierre de vigencia.

Sistema General de Regalías e incorpora en el presupuesto de ingresos y gastos para el bienio 2023 – 2024 el valor de \$6.327 millones, los cuales fueron incluidos en el presupuesto de ingresos y gastos de la vigencia 2023; para la vigencia 2024 el presupuesto apropiado corresponde a \$5.051 millones.

Con corte al 31 de diciembre de 2024, fueron comprometidos \$477 millones equivalentes al 9% de los recursos asignados a la empresa en la vigencia 2024 y se realizaron obligaciones por valor de \$296 millones que corresponden al 62% de lo comprometido.

8.2.3.6 Flujo de caja por vigencia

Para el periodo 2021 al 2023, se evidencia que el cumplimiento de ingresos presupuestados por la totalidad de las líneas de negocio tuvo un comportamiento satisfactorio, esto es mayor al 85% del total proyectado. Al realizar el análisis por la línea de negocio, se evidencia que la línea de Estructuración tanto por porcentaje de cumplimiento como por montos proyectados y cumplidos es la línea que menos representa ingreso para la empresa, las otras tres líneas de negocio han tenido un mejor comportamiento y resultados.

Para la vigencia 2024, se obtuvo un resultado del 38%, muy por debajo de las expectativas planteadas por la empresa al comienzo del periodo, esta situación se presentó puntualmente por los inconvenientes que en materia de aprobación del PAC por parte del MHCP, que afectó a las entidades que suscribieron nuevos convenios con ENTerritorio SA. Además, hubo otras situaciones de carácter externo a la ejecución de los proyectos que afectaron el flujo de ingresos, como demoras atribuibles a los clientes, algunos retrasos en gestiones precontractuales, entre otros.

Tabla 94. Ingreso por cuotas y honorarios 2021-2024

CUOTAS Y HONORARIOS	PPTO 2021	REAL 2021	% CUMP	PPTO 2022	REAL 2022	% CUMP	PPTO 2023	REAL 2023	% CUMP	PPTO 2024	REAL 2024	% CUMP
GERENCIA	25,220	24,243	96%	19,807	16,299	82%	11,954	10,764	90%	40,741	22,736	56%
GESTIÓN	16,718	16,638	100%	17,419	15,447	89%	13,554	11,941	88%	15,976	9,007	56%
ESTRUCTURACIÓN	14,199	9,781	69%	15,784	10,504	67%	5,024	4,946	98%	5,200	524	10%
EVALUACIÓN	39,460	37,039	94%	31,625	29,621	94%	24,107	22,259	92%	74,066	19,916	27%
TOTAL	95,596	87,702	92%	84,635	71,870	85%	54,639	49,910	91%	135,983	52,183	38%

Para la vigencia 2025, se tiene proyectado ingreso por concepto de cuotas y honorarios por valor total de \$126.000 millones, discriminado en \$98.400 millones de convenios de vigencias anterior y meta comercial por \$27.600 millones, adicionalmente se evidencia que la línea de evaluación es la que representa el mayor ingreso con el 42% del total de recursos, y la línea de estructuración el menor ingreso, con únicamente el 7% del total presupuestado.

Tabla 95. Presupuesto ingresos por de cuotas y honorarios 2025

CUOTAS Y HONORARIOS	PPTO 2025	% PARTIC
GERENCIA	39,289	31%
GESTIÓN	27,440	22%
ESTRUCTURACIÓN	6,900	5%
EVALUACIÓN	52,370	42%
TOTAL	126,000	100%

Ingreso de aportes y pago de obligaciones

Lo correspondiente al movimiento de aportes y obligaciones presupuestados para las vigencias 2021-2024, evidencia que la proyección de aportes para la ejecución de los proyectos tanto de vigencias anteriores como de meta comercial, tuvieron un incremento en el cumplimiento del total de los ingresos presupuestados, alcanzando su mayor nivel en el año 2024 con el 88% de recursos recibidos.

Tabla 96. Presupuesto aportes y ejecución de obligaciones ENTerritorio 2021 – 2024

RECURSOS CONVENIOS GERENCIA	PPTO 2021	REAL 2021	% CUMP	PPTO 2022	REAL 2022	% CUMP	PPTO 2023	REAL 2023	% CUMP	PPTO 2024	REAL 2024	% CUMP
INGRESOS APORTES CLIENTES GERENCIA	702,808	219,319	31%	348,569	86,244	25%	183,115	103,019	56%	349,678	307,146	88%
PAGOS DERIVADOS CONVENIOS GERENCIA	1,113,812	222,373	20%	761,930	218,911	29%	486,844	153,926	32%	738,546	149,758	20%

De acuerdo con la información registrada en el cuadro siguiente, se proyecta recibir ingresos de aportes a convenios tanto de vigencias anteriores como de meta comercial por un total de \$386.000 millones, y para los pagos por obligaciones derivadas de los convenios la proyección se ubica en \$ 731,000 millones, teniendo en cuenta las obligaciones que se venían arrastrando del año 2024.

Tabla 97. Proyección presupuesto de aportes y ejecución de obligaciones ENTerritorio 2025

RECURSOS CONVENIOS GERENCIA	PPTO 2025
INGRESOS APORTES DE CLIENTES A GERENCIA	385,911
PAGOS DERIVADOS CONVENIOS DE GERENCIA	731,142

8.2.4 Análisis del Manejo Presupuestal

En abril de 2022 se realizó la salida en vivo del sistema ERP Dynamics 365, como aplicativo único para actividades financieras en ENTerritorio S. A. Con la entrada en vigor de este aplicativo se logró la interoperabilidad de los diferentes trámites financieros y contractuales que se requieren desde los grupos de trabajo de la empresa; identificando de manera unificada los tiempos, procesos, pasos a ser adelantados por los equipos intervinientes desde el origen de la necesidad hasta su legalización y conservando las acciones, responsables y tiempos que son requeridos para llevar a cabo los procesos de forma exitosa.

Esto redundo en la optimización en tiempos y controles asociados a los procesos de gestión financiera de contratos y modificaciones, a través del aplicativo, permitiendo el seguimiento en línea y proceso automatizado de datos y asociación para los diferentes grupos de trabajo involucrados en las actividades. Con la creación de Reportes ERP se pueden realizar las consultas en tiempo real de ejecución presupuestal detallada para cada grupo trabajo de la empresa y la socialización de su uso a través de la del instructivo I-FI-04 “Instructivo para la generación de consultas de información presupuestal en ERP DYNAMICS 365”. Con los datos que se evidenciaron, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas, fue necesario contar con un mecanismo de seguimiento a la ejecución del presupuesto y el manejo contable de la empresa.

Es así como se crea el Comité de Seguimiento Presupuestal y Contable, como mecanismo de control directivo para garantizar la efectiva ejecución financiera de la empresa y la toma de decisiones oportunas que permitan identificar acciones y estrategias encaminadas a la consecución de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo para la operación financiera en cada una de las vigencias, de conformidad con el principio de anualidad.

Este énfasis materializó la doctrina de un control más detallado y eficiente frente al impacto de los ingresos proyectados y recibidos por la empresa en el flujo de caja, que permiten la toma de decisiones efectivas por parte de las directivas de ENTerritorio S.A. a través del Comité de Seguimiento Presupuestal y Contable.

Esta doctrina incluyó mejoras significativas en la gestión financiera, como la creación de procedimiento único P-FI-34 “Procedimiento Liberación de Saldos no Ejecutados” que permite llevar a cabo liberación de saldos de contratos integrando los diferentes escenarios de ocurrencia, con los cual se optimizan las gestiones de depuraciones de partidas por parte de los responsables de la ejecución presupuestal en ENTerritorio S.A. También, se hace la desagregación de centros de costos en funcionamiento asociados a los nuevos contratos interadministrativos suscritos, que permiten identificar el control presupuestal proyectado desde cada negocio y su real ejecución.

Evidencia de la mejora, el cierre presupuestal para la vigencia 2024 y apertura de la vigencia 2025 logró un proceso semiautomático a través del aplicativo ERP Dynamics 365, logrando optimización de tiempos que permitieron realizar gestiones presupuestales adecuadas conforme a las necesidades de los grupos de trabajo de la empresa.

En relación con la materialización de riesgos, desde el Grupo de Presupuesto se detectaron y reportaron dos eventos materializados así:

- En abril de 2023, en el trámite del desembolso 20232200131842 radicado el 20 de abril de 2023, el cual traía adjunta la factura CI2, se evidenció que esta factura ya se había radicado con el desembolso 20232200096532 del 23 de marzo de 2023, pero en el desembolso del mes de marzo la factura venía preliminar y no definitiva y fue pagado en su momento.

Mediante mesa de trabajo el día 28 de abril de 2023 con el Grupo de Presupuesto, Contabilidad, Pagaduría y la Gerencia del Convenio, se concluyó que el desembolso del mes de abril se debía anular y que la factura CI2, remplazaba la factura pagada en el mes de marzo, por lo cual se debían realizar todos los ajustes en los Grupos Involucrados, todo esto indicado mediante memorando No. 20233700055593.

- El día 17 de Julio de 2024 fue radicado el desembolso con radicado No. 202433010015993 correspondiente al contrato 2230096 suscrito con ATENCIÓN SEGURIDAD SOCIAL BIENESTAR SALUD EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, en el momento de la recepción en el sistema ERP, se diligencio erróneamente el valor, se diligencio el valor de \$39.931.859 millones, cuando en realidad el desembolso tenía un valor de \$36.931.859 millones, en este sentido, fue remitido a contabilidad y posteriormente a pagaduría sin que ningún Grupo se percatara de la inconsistencia y concluyendo en un mayor valor girado al contratista.

Mediante mesa de trabajo con la gerencia del convenio 222005 Fondo Mundial se les indico para que por medio de ellos se gestionara con el contratista, para que este autorice el descuento de este mayor valor girado (\$3.000.000 millones) en el próximo desembolso. El día 01 de agosto de 2024 el grupo de Presupuesto recibió el correo por parte del contratista el cual autorizaba el este descuento en el próximo desembolso radicado, el cual se radico el 20 de agosto de 2024 bajo el radicado No. 202433010020613 y se procedió con el ajuste.

Para la vigencia 2025, se tienen como objetivo la depuración de un gran volumen de las cuentas por pagar y obligación de vigencias anteriores que se constituyeron. Para poder lograrlo se debe realizar actividades en conjunto con cada una de las subgerencias de la empresa, este trabajo en equipo se hará a través del comité de seguimiento presupuestal y contable el cual se realizará de forma bimestral. Adicionalmente, habrá seguimiento periódico con cada grupo involucrado por medio de reuniones presenciales o de forma remota.

Igualmente, es importante resaltar que, en cumplimiento a la normatividad

Asimismo, se buscará la depuración de contratos interadministrativos que se encuentran en estado de liquidación, para lograr esto, también se dará énfasis en los Comités de Seguimiento Presupuestal y Contable. Se debe realizar el seguimiento a los contratos derivados vigentes para que una vez finalice su ejecución los responsables inicien el trámite de liquidación para así reducir el volumen de constitución de cuentas por pagar para la siguiente vigencia.

Es importante continuar con el manejo separado por centros de costos de los nuevos negocios suscritos por la empresa y dar continuidad a las estrategias de seguimiento expuestas en el presente informe.

8.3 Gestión de Tesorería.

Aplica a las operaciones de recursos financieros, según lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión, para la ejecución de operaciones de tesorería mediante la conformación de portafolios estructurados con el propósito de dar un manejo adecuado de excedentes de liquidez referentes a la disposición de recursos y negociación de títulos valores (adquisición, reinversión y venta). Las actividades desarrolladas en materia de inversiones tienen como finalidad la adecuada administración de la liquidez. Se conforma un portafolio estructurado, con un perfil de riesgo conservador, es decir, inversiones seguras y un horizonte de inversión en plazos diversificados, acorde con el flujo de caja, con la finalidad asegurar una gestión de las inversiones de excedentes de liquidez, que evite los recursos ociosos y asegure la disponibilidad de estos.

Los procedimientos operacionales de las áreas que interactúan en el proceso de inversión se encuentran diseñada de tal manera que exista una separación clara, organizacional y funcionalmente, de las funciones de trading, monitoreo, control y administración de riesgos, procesamiento y contabilidad. Es en el grupo de Gestión de Tesorería donde se gestionan las operaciones relacionadas con el flujo de caja, a través de las cuales se busca una intervención más activa en el mercado, preservando un análisis y conocimiento detallado de las tendencias y una aproximación conservadora en las operaciones.

En noviembre de 2021, la gestión realizada estaba encaminada al desarrollo de la estrategia planteada como entidad financiera, con el interés de articular los excedentes de liquidez y la optimización de los rendimientos a bajo riesgo. Por eso:

- El portafolio de inversiones registró un valor de mercado de \$365.036 millones, con una participación del portafolio de recursos propios de \$156.098 millones y \$208.938 millones en el portafolio de Gerencia de Proyectos.
- La rentabilidad de los portafolios de ENTerritorio S.A. y Proyectos se encontraba por encima de los FIC's 1525 ubicándose en el cuadrante de alta rentabilidad y bajo riesgo, conservando así una ventaja frente al benchmark.

8.3.1 Política de Inversiones

La función principal es asegurar una gestión de las inversiones de los excedentes de liquidez que evite los recursos ociosos, asegure la disponibilidad oportuna de los recursos y genere una rentabilidad razonable y competitiva para la organización. La administración ha buscado que la tesorería cuente con mejores estrategias que respondieron a las políticas de la empresa en las operaciones. De esta manera, las directrices desarrolladas durante esta administración se centraron en realizar acciones que contribuyeran a la consecución de las metas proyectadas; para ello, se enfatizó en la conformación de portafolios estructurados como alternativa de inversión, que mediante el manejo adecuado y responsable del riesgo de mercado permitiera garantizar rendimientos de las inversiones.

El Grupo de Gestión de Tesorería tiene como valores esenciales la administración del portafolio con prudencia y asertividad y de acuerdo con los lineamientos estratégicos cuenta con los siguientes objetivos:

- Administrar eficientemente los recursos de las diferentes fuentes (Gerencia de Proyectos y recursos propios) con fundamento en las normas legales que lo rigen.
- Generar rentabilidad a corto plazo con eficiencia operativa, preservando los recursos y manteniendo una política de riesgo conservadora.
- Obtener rendimientos mayores al mercado y de la misma forma gozar de disponibilidad inmediata para los recursos
- Contribuir para que los rendimientos financieros del portafolio de ENTerritorio S.A. puedan cubrir el posible déficit operacional.

De acuerdo con las normas, se ha dado estricto cumplimiento a las políticas establecida en el manual de Operaciones de Tesorería – M-FI-01, el cual reúne las directrices establecidas para la gestión de las operaciones de tesorería y se ha desarrollado con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.

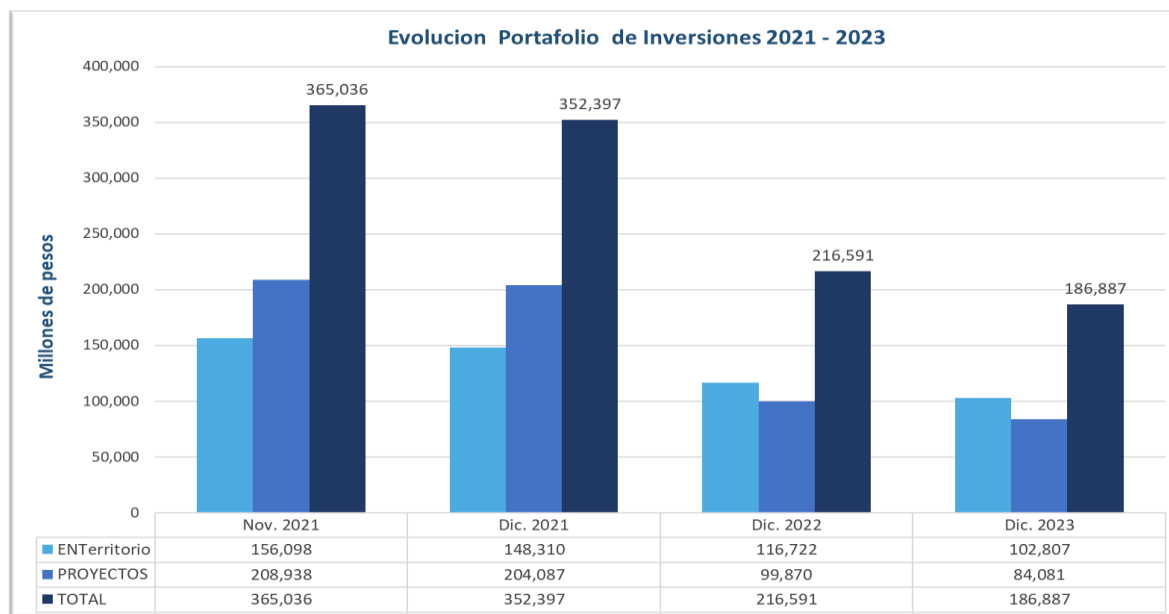
La política de inversión es conservadora, en la conformación de un portafolio de inversiones se busca distribuir el riesgo asegurando los rendimientos, eligiendo activos financieros con tasas de retorno relativamente altas, asumiendo el riesgo implícito, y sopesarlo con otros títulos de mayor respaldo. Está Orientada a conservar el capital invertido bajo los criterios de: Seguridad, Liquidez y Rentabilidad. Dadas la volatilidad económica y el tipo de inversión que se realiza, la conformación del portafolio se constituye, con una alta preferencia en títulos de renta fija expresados en TES y CDT tratándose de inversiones que proporcionen liquidez inmediata, acorde con los lineamientos establecidos por la Junta Directiva y Presidencia.

8.3.1.1 Histórico del portafolio

A partir de noviembre de 2021 se fortaleció la participación de ENTerritorio S.A. en el mercado de valores con el logro de los objetivos y estrategias dispuestas para maximizar los rendimientos financieros del portafolio. Los movimientos del portafolio se relacionaron directamente con los aportes de los convenios interadministrativos y los excedentes de liquidez de ENTerritorio S.A. La optimización del flujo de caja y la colocación a través del portafolio de inversiones le permitieron a la empresa disponer de unos recursos que se canalizaron al logro de un mayor alcance de estos.

Entre noviembre de 2021 y el cierre de 2023, se continuó con el objetivo de optimizar los excedentes de liquidez bajo la estrategia de la constitución de portafolios que respondieran a la búsqueda de mayores rendimientos y a la minimización de los riesgos por movimientos del mercado. De un portafolio de \$365.036,0 millones a noviembre de 2021, se pasó a \$186.887,5 millones a diciembre de 2023, representando una disminución del 48.80% (\$178.148,5 millones). Junto a esta disminución se resalta la disminución del portafolio de proyectos 59.76% (\$124.856.9 millones); por su parte, el portafolio de recursos propios presentó una disminución del 34.14% en relación con el 2021.

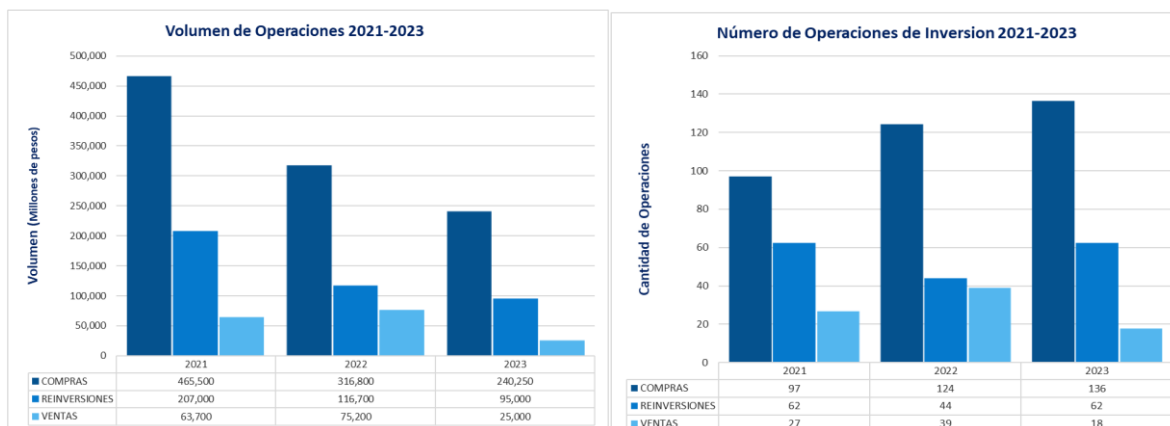
Imagen 28. Evolución del portafolio de inversiones 2021-2023



La disminución obedeció a redenciones y a la venta de títulos para cumplir con las obligaciones contractuales de la empresa, así como a la disminución presentada en los ingresos y aportes de los clientes. Asimismo, se determinó mantener una posición de liquidez relativamente alta, previendo las obligaciones contractuales de la empresa derivadas de la ejecución de los proyectos.

Durante el periodo 2021-2023, el portafolio tuvo dinamismo y esto se vio reflejado en el número de las operaciones de inversión y monto de recursos. En la Imagen 23 podemos observar el dinamismo de las operaciones de compra, reinversión y ventas, con el objetivo de obtener el rendimiento deseado a lo largo del tiempo y generar los resultados acordes con la estrategia de inversión planteada. Durante este periodo, se realizaron, a valor nominal, compras por \$1.022.550 millones, operaciones de reinversión por \$418.700 millones y ventas por \$163.900 millones.

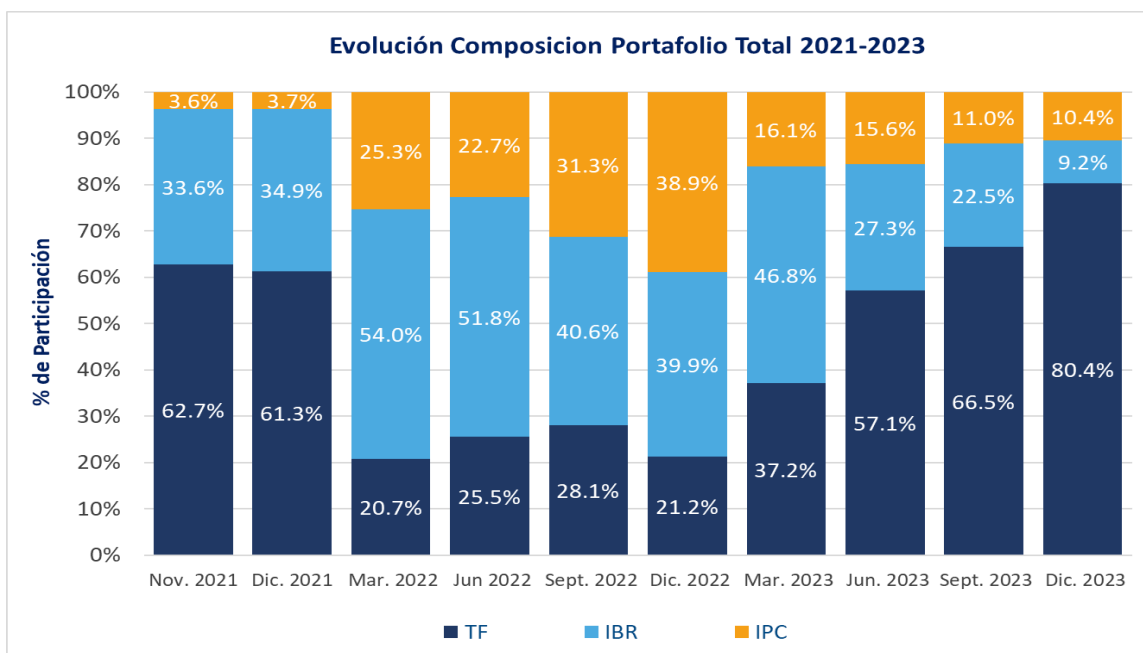
Imagen 29. Volumen y número de operaciones de inversión 2021-2023



8.3.1.2 Composición del portafolio

ENTerritorio S.A. tiene como política el manejo independiente de los recursos propios y aquellos de su propiedad que son pagados por los clientes y destinados a la ejecución de contratos interadministrativos. La estructura del portafolio ha cambiado a lo largo del tiempo, dependiendo de las circunstancias del mercado y las necesidades de liquidez y rentabilidad de ENTerritorio S.A. Con esto se ha evidenciado una flexibilidad y buena capacidad de reacción de las estrategias de inversión. A continuación, se ilustra la evolución en la composición del portafolio por tipo de título:

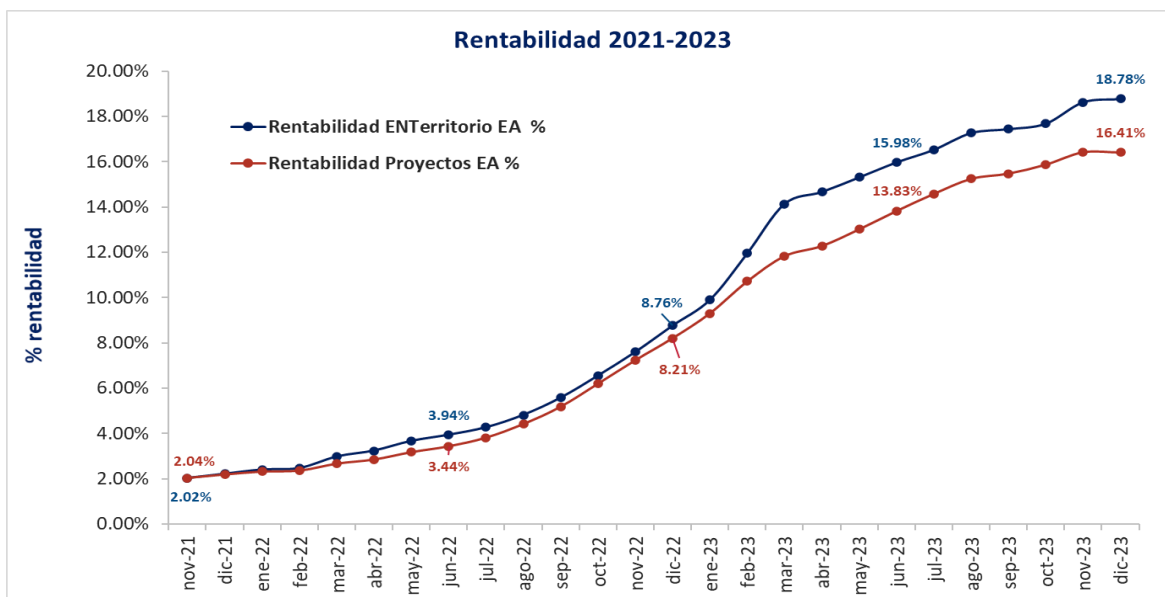
Imagen 30. Evolución composición Portafolio Total 2021-2023



8.3.1.3 Rentabilidad y rendimientos

Al cierre de diciembre de 2023, ENTerritorio S.A. presenta una rentabilidad mejor a la obtenida en el 2021 en los dos portafolios, como se evidencia en la siguiente imagen:

Imagen 31. Rentabilidad 2021-2023



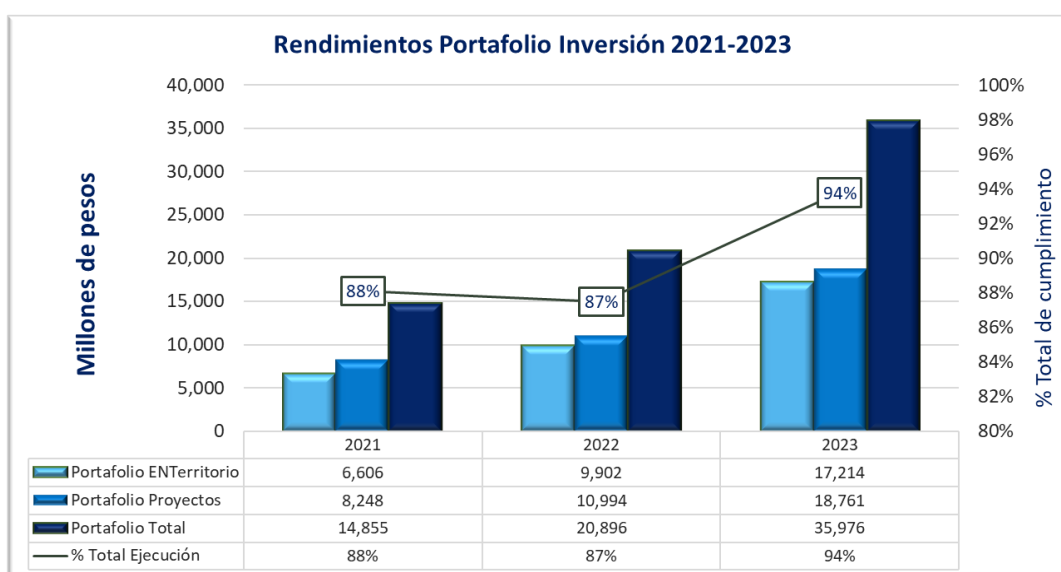
El acompañamiento de la alta dirección, la diversificación del riesgo en diferentes activos y la conformación de un portafolio se han reflejado un desempeño en rentabilidad que supera los ofrecidos por otros mecanismos de inversión disponibles

en el mercado (benchmark). Con respecto al comportamiento de los rendimientos financieros del portafolio total, se observa que durante el periodo 2021-2023, se generaron recursos por \$71.727 millones, alcanzando un porcentaje de ejecución de la meta del 88% para el 2021, 87% para el 2022 y 94% para la vigencia 2023.

A pesar de tener un menor volumen de portafolio en comparación con el año 2021, en la vigencia de 2023, se generaron mayores ingresos por rendimientos financieros, de acuerdo con el adecuado manejo conservador de la política de inversiones y a las mejores condiciones del mercado.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los rendimientos de los portafolios:

Imagen 32. Rendimientos Portafolio Inversión 2021-2023



8.3.2 Optimización de la tesorería

El avance más significativo para la optimización de la tesorería se dio con la aprobación de cupos de sociedades comisionistas. Conociendo el hecho que ENTerritorio S.A. está en una posición constante de tratar de asegurar altas utilidades sobre la inversión, al mismo tiempo que busca controlar la exposición al riesgo, el Grupo de Gestión de Tesorería se veía afectado por las dificultades para darle liquidez a aquellos convenios con desfases en la proyección del flujo de caja. Asimismo, se veía afectado en la consecución de papeles de alta liquidez, que permiten liquidar las inversiones en caso de requerirse, para cubrir oportunamente las obligaciones de los convenios y de la empresa.

Para enfrentar los cambios imprevistos en el flujo de caja, facilitar la modificación de la estrategia y reestructurar el portafolio en distintos instrumentos con el fin de minimizar el riesgo de pérdida por efectos de la variación de precios del mercado (impacto que pueden tener futuros acontecimientos), en sesión de Junta Directiva realizada el 31 de mayo de 2024, fueron aprobadas la propuesta de cupos de

inversión para las sociedades comisionistas de bolsa. La compra y venta de títulos por medio de las comisionistas de bolsa ha sido un buen mecanismo para contar con liquidez inmediata, debido a la oportunidad y eficiencia de estas en el mercado de valores.

La creación de nuevos portafolios como alternativa diferente se ha convertido en una necesidad evidente, debido a los altos volúmenes de liquidez de los convenios en liquidación que requieren ser invertidos en productos financieros más rentables y con las más altas calificaciones, que les impriman una rentabilidad superior a las cuentas de ahorros. Como consecuencia de lo anterior, se generaron rendimientos a 31 de diciembre de 2024 por \$1.944,1 millones, disminuyendo así el saldo en cuentas bancarias y aumentando el portafolio de inversiones.

En este sentido, el objetivo general del Grupo de Gestión de Tesorería es alinear la gestión del portafolio con las exigencias más recurrentes que se le hacen a una administración del portafolio, buscar la maximización de las ganancias y llegar a un determinado nivel de rentabilidad, pero que a su vez se haga un control de los riesgos. Para tal fin, frente a la inactividad derivada de la complejidad en los procesos de liquidación de algunos convenios, se planteó la necesidad de iniciar inversiones en papeles de corto plazo para los recursos de convenios terminados y en fase de liquidación.

ENTerritorio S.A., en el desarrollo del Plan Estratégico para el periodo 2023 a 2026, formuló los objetivos estratégicos a desarrollar en el cuatrienio mediante la implementación de 7 programas priorizados enfocados a los ejes Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje. Se aprobó la propuesta en sesión de Junta Directiva el 13 de marzo de 2024, en el eje de optimización de la tesorería, en lo referente al fortalecimiento e implementación de lineamientos y herramientas para la gestión del portafolio.

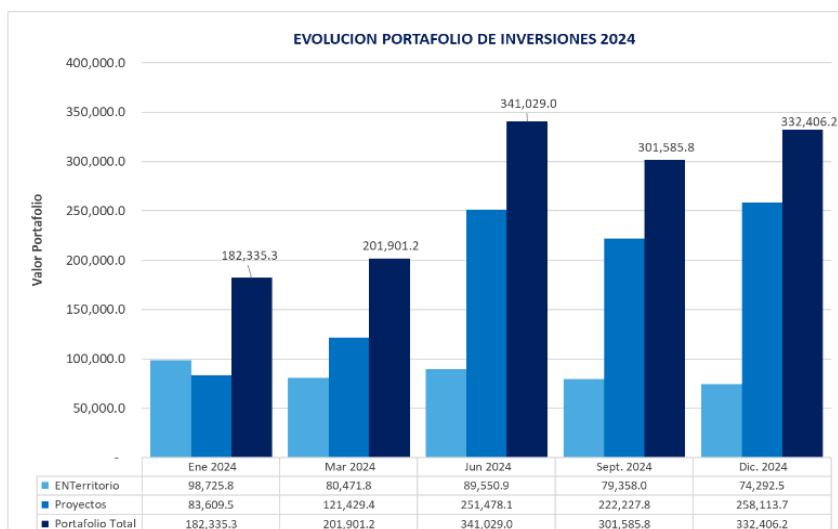
Los resultados de los recursos administrados por ENTerritorio S.A., fueron mejores dada sus valorizaciones a través de la conformación del portafolio basados en análisis fundamental y técnico, que no permitieron pérdidas, a diferencia de otras entidades del sector. Lo anterior se explica a través de los retornos planeados en activos líquidos y rentables, los cuales alcanzaron resultados positivos durante el 2024, conforme a los objetivos planteados a inicio de año.

Dada la gestión orientada hacia la eficaz administración del portafolio, se permitió que, en el transcurso del 2024, se generaran rendimientos financieros de acuerdo con las expectativas y la meta establecida. Se hizo una adición inicial al rubro de Recursos de Capital por valor de \$10.502 millones, de conformidad con la Resolución No. 98 de 2024. También se hizo otra adición al rubro de Recursos de Capital por valor de \$3.498 millones de conformidad con la sesión ordinaria del 23 de octubre de 2024, la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. aprobó la modificación del Presupuesto de Ingresos. En general, se hicieron modificaciones presupuestales de crédito y contra crédito por valor de \$1.652 millones de conformidad con la Resolución 255 de 2024.

8.3.3 Portafolio 2024

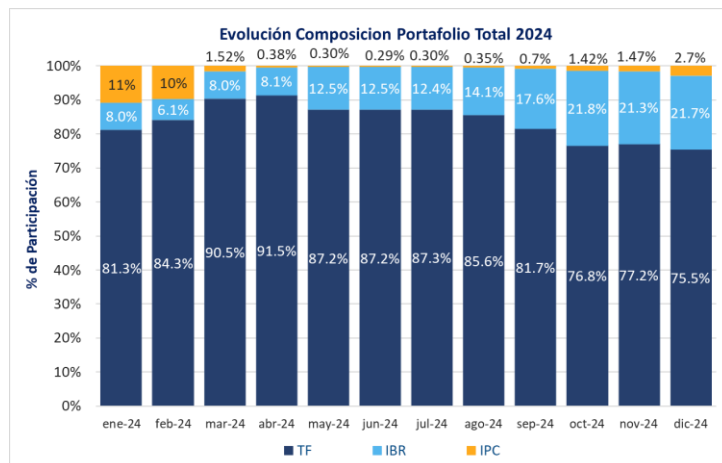
En medio de los niveles de volatilidad en los mercados financieros, reportamos al cierre del año 2024 unos resultados satisfactorios. Al corte del 31 de diciembre de 2024, el portafolio de inversiones registró un valor de mercado de \$332.406 millones, con una participación del portafolio de recursos propios de \$74.292 millones (incluyendo títulos participativos: Ecopetrol y Latin American Corp) y \$258.114 millones en el portafolio de Gerencia de Proyectos.

Imagen 33. Evolución Portafolio de Inversiones 2024



La estructura del portafolio total se concentró principalmente en Certificados de Depósito a Término (CDT) a tasa fija, títulos que cerraron al corte de diciembre con una participación del 76%. Los CDT a tasa variable aumentaron su participación y constituyen el 24.7% del total del portafolio. Para el corte observado, no se reportaron posiciones de TES a tasa fija.

Imagen 34. Evolución composición Portafolio Total 2024



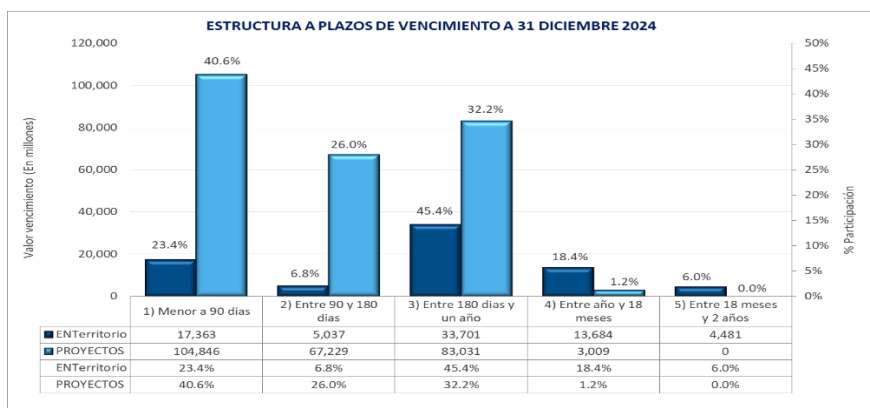
En cuanto a los emisores, ENTerritorio S.A. tiene definidas políticas, procedimientos y metodologías para la evaluación de los riesgos de emisor y para la asignación de cupos de inversión. De esta manera, al corte del 31 de diciembre de 2024 se constituyeron inversiones en 20 emisores diferentes. Entre las cinco mayores concentraciones de títulos por emisor están: Banco de Bogotá que representa el 33.8%, seguido por el Banco de Occidente 10.1%, Banco ITAU S.A. 9.9%, Banco Popular con 7.9%, Bancolombia con 6.4% y AV Villas con 4.8%.

Tabla 98. Emisores a diciembre de 2024

Emisores a diciembre 2024	ENTerritorio S.A.	Proyectos	TOTAL	% PART.
BANCO DE BOGOTA	14,570.1	97,839.3	112,409.4	33.8%
BANCO DE OCCIDENTE	8,343.3	25,198.8	33,542.1	10.1%
BANCO ITAU S.A.	8,602.6	24,231.2	32,833.8	9.9%
BANCO POPULAR S.A.	4,040.0	22,266.6	26,306.6	7.9%
BANCOLOMBIA S.A.	1,000.0	20,229.6	21,229.6	6.4%
AV VILLAS	0.0	16,111.5	16,111.5	4.8%
BANCO GNB SUDAMERIS S.A.	1,517.4	11,631.2	13,148.6	4.0%
BANCO FINANDINA	11,213.3	513.2	11,726.5	3.5%
BANCO COLPATRIA	1,514.7	10,119.9	11,634.6	3.5%
DAVIVIENDA	6,482.5	4,539.0	11,021.5	3.3%
BBVA S.A.	2,002.8	9,011.3	11,014.1	3.3%
BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS	0.0	5,133.7	5,133.7	1.5%
BANCOLDEX	0.0	5,022.3	5,022.3	1.5%
FINDETER	1,520.0	3,042.3	4,562.2	1.4%
GM FINANCIAL COLOMBIA	3,011.1	1,502.6	4,513.7	1.4%
MIBANCO S.A.	4,464.6	0.0	4,464.6	1.3%
TUYA S.A.	1,311.6	1,721.4	3,033.0	0.9%
CORFICOLOMBIANA S.A.	2,134.4	0.0	2,134.4	0.6%
BANCO FALABELLA S.A.	1,833.8	0.0	1,833.8	0.6%
BANCO SERFINANZA S.A.	704.4	0.0	704.4	0.2%
Total	74,266.3	258,113.7	332,380.1	100%

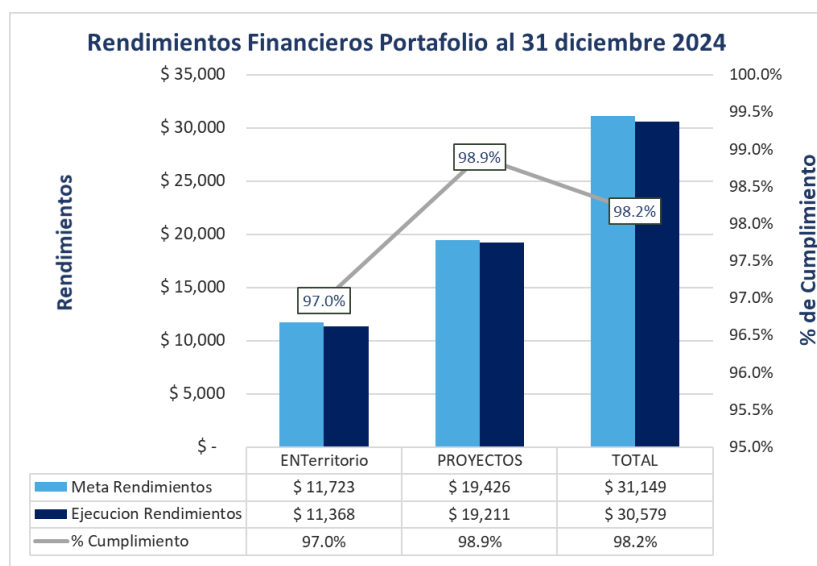
La estructura a plazos del portafolio de inversiones se distribuyó de la siguiente manera: una mayor concentración 36.8% en títulos con vencimientos hasta 90 días, un 21.74% en títulos con vencimiento entre 3 y 6 meses, en donde se destacaba la participación de CDT a tasa fija y tasa variable. El 35.12% del total de las posiciones del portafolio se concentró en inversiones con un plazo entre 6 meses y 1 año y el 6.4% en plazos superiores a 1 año.

Imagen 35. Estructura a plazos de vencimiento a 31 de diciembre 2024



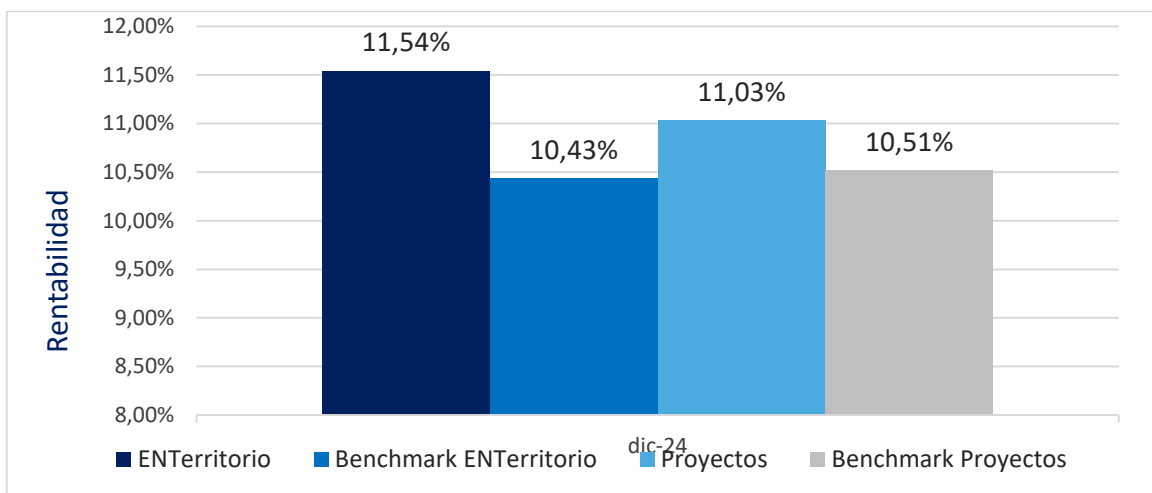
Al corte del mes de diciembre de 2024, el portafolio de inversiones generó rendimientos por \$30.579 millones. De este total, \$19.211 millones corresponden a los portafolios de los convenios y \$11.368 millones al portafolio de recursos propios.

Imagen 36. Rendimientos financieros Portafolio al 31 de diciembre 2024



Para efectos de medir la gestión de inversiones, en ENTerritorio S.A. se utiliza como referencia el nivel de rentabilidad promedio reportado por los Fondos de Inversión Colectiva 1525 (FICs), que tienen una composición y una estructura de plazos similar a la de los portafolios de inversiones de la empresa. En el caso del portafolio de recursos propios, se obtuvo una rentabilidad promedio anual del 11.54%, mientras que los FICs alcanzaron el 10.43% de rentabilidad. De la misma manera, la rentabilidad del portafolio de proyectos fue del 11.03%, porcentaje que superó el 10.51% reportado por los FICs.

Imagen 37. Portafolios Vs. Benchmark



8.4 Planeación y Control Financiero

Mediante este proceso se elaboran las proyecciones financieras, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa, los cuales se someten a aprobación de la Junta Directiva. Para la planeación de la financiación de recursos, se realiza el análisis financiero mediante la generación de proyecciones en diferentes escenarios de flujos de caja, meta comercial e ingresos de vigencias anteriores y cualquier otra fuente de recursos, que, en relación con los gastos, permite determinar la capacidad de pago de la organización. Asimismo, se elabora el costeo para los nuevos negocios y novedades de los convenios en ejecución, a través de la metodología de costeo de cuota u honorarios, establecida por la empresa, con el fin de garantizar su sostenibilidad financiera.

Los procesos liderados por el Grupo de Planeación y Control Financiero están enfocados hacia el logro de la sostenibilidad financiera de la empresa a partir de los siguientes ejes:

1. Seguimiento a los resultados financieros de ENTerritorio S.A. con respecto a las proyecciones y metas financieras establecidas.
2. Seguimiento a los flujos de caja de los convenios de Gerencia de Proyectos, Estructuración y Evaluación de Proyectos y cuotas de gestión.
3. Control de costos y gasto directo y contribución de márgenes de utilidad a través de PyG por convenio.
4. Definición de viabilidades financieras en ejercicios de pricing por proyecto durante el proceso de negociación.

8.4.1 Indicadores del proceso

Indicadores de calidad

- **Indicador 181 - Cumplimiento de las solicitudes de costeos de los grupos misionales**

El comportamiento de este indicador desde el año 2021 y hasta cierre de febrero de 2025, presentó un cumplimiento del 100%. Esto evidencia la dinámica en el trámite de las solicitudes de costeos por parte del área Comercial y de las misionales cuando se trata de nuevos negocios o de novedades contractuales.

- **Indicador 215 - Oportunidad de los reportes del sistema de costos**

El comportamiento de este indicador desde el año 2021 y hasta cierre de febrero de 2025, presentó un cumplimiento del 100%. Esto evidencia el seguimiento al cumplimiento del gasto directo, y de forma mensual se generan estos informes de acuerdo con los resultados presentados en el PyG.

Indicadores del Plan de Acción Institucional (PAI)

La medición de los indicadores del PAI se planteó de acuerdo con los programas que fueron aprobados en el Plan Estratégico 2024-2026. Dicha medición comenzó a realizarse a partir del año 2024, sobre los nuevos convenios suscritos por la empresa. Los indicadores son los siguientes:

- **Indicador 15 - Cumplimiento registro de actividades en el Activity Report**

El comportamiento de este indicador en el año 2024 se mantuvo entre el 27% y el 55% en su cumplimiento, debido a que las personas responsables de su registro no lo realizaron en los plazos establecidos para cada uno de los periodos. Esto evidencia el registro oportuno de información en la aplicación Activity Report.

- **Indicador 16 - Cumplimiento gasto directo**

El comportamiento de este indicador en el año 2024 se mantuvo entre el 3% y el 21% en su cumplimiento, debido a retrasos en el inicio en la ejecución de los proyectos, lo que impidió adelantar la contratación del personal costeadado para cada proyecto.

8.4.2 Procedimientos

En la vigencia 2023, se presentó una modificación en el Procedimiento de flujo de caja (P-FI-30) relacionada con definiciones y condiciones generales referentes al costo de oportunidad. Además, se actualizaron las circulares de flujo de caja para cada periodo y se expidió la Circular No. 158 del año 2022 para el reporte de información necesaria para el sistema de costos y la generación de los estados de resultados de los convenios y/o contratos interadministrativos.

También se logró fortalecer la herramienta de costeo de la empresa a través de la comprensión del comportamiento tributario de la empresa, la cual debe reflejarse en los costeos y el ajuste de la herramienta en Excel para hacer amigable su visualización y comparación con los resultados reales de un convenio suscrito. Eso facilitó generar un esquema que permite comprar el costeo proyectado de un convenio negociado versus su PyG real y crear la metodología de seguimiento de gasto directo. Así, se tienen establecidos los mecanismos de alerta para flujos de

caja, cumplimiento de proyecciones y cumplimiento de niveles de gasto directo. Toda esta información se automatizó con la implementación del módulo de costos del PyG en el sistema ERP. Así se redujo la operatividad del proceso de 15 a 2 días en generación de información, lo que permite que el equipo se dedique a ejecutar mayores niveles de análisis.

Continuamente, se revisa la herramienta de costos en pro de optimizar el acceso a la información, la operatividad y la precisión de sus resultados y se genera un tablero de KPI's Financieros para ENTerritorio S.A. que son reportados al Ministerio de Hacienda. También se logró flexibilizar la Política de gasto directo aprobada por la Junta Directiva en pro de ser más competitivos ante el mercado con base en información que le permita a ENTerritorio S.A. garantizar la sostenibilidad financiera.

Anualmente, se hace la actualización de los precios en el modelo de costeo de acuerdo con lo establecido en el Anexo 1 del Manual de Líneas de Negocio. En este sentido, para fortalecer el proceso de planeación y control financiero es clave:

1. Finalizar la implementación de las herramientas de flujo de caja y pricing en el sistema ERP.
2. Capacitar sobre el proceso de reporte del personal a los grupos misionales en el aplicativo de Activity Report.
3. Capacitar sobre el proceso de costos y PyG a los grupos misionales en el aplicativo de Activity Report.
4. Concientizar a los grupos misionales sobre el impacto de la gestión técnica de los convenios en la gestión financiera de ENTerritorio S.A.

8.5 Gestión de Pagaduría

Dentro del proceso de Gestión Financiera se incluyen las operaciones realizadas por parte del Grupo de Gestión de Pagaduría que se encuentra bajo la dirección de la Subgerencia Administrativa. Este grupo es el encargado de recibir, registrar y controlar el recaudo de recursos depositados en cuentas bancarias, así como el giro de recursos en cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa. De otra parte, efectúa las actividades de back office de conformidad con las operaciones de inversión realizadas por parte del Grupo de Gestión de Tesorería.

El Grupo de Gestión de Pagaduría es el área encargada de administrar de manera eficiente los recursos propios y los entregados por nuestros clientes para la ejecución de proyectos en las diferentes líneas de negocio. Su labor se enfoca en velar por la seguridad de los recursos, mantener la liquidez adecuada y dar cumplimiento a las obligaciones de pago contraídas por la sociedad, así como a las operaciones de portafolio de manera oportuna.

Las actividades del Grupo de Gestión de Pagaduría están alineadas con el proceso de gestión Financiera, centradas en el registro oportuno de los ingresos derivados del recaudo por diversos conceptos. Además, se encargan de la generación de egresos producto del giro de recursos para el cumplimiento de las obligaciones

contraídas para el funcionamiento de la sociedad, incluyendo la de los contratos interadministrativos. De otra parte, también gestionan el registro de ingresos y egresos derivados de las operaciones de inversión que la sociedad realiza a través del Grupo de Tesorería.

A noviembre de 2021, la nueva administración recibió los siguientes resultados en cuanto a la gestión de pagos y el proceso de cancelación de cuentas bancarias:

- El promedio de cumplimiento en los tiempos de trámite de los pagos fue del 94.6%, lo que refleja un resultado positivo respecto al nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a pagos.
- El nivel de rechazos de los pagos ACH se mantuvo por debajo del 1%, lo que también representó un resultado satisfactorio, evidenciando una mejora significativa en los controles y su aplicación.
- En el proceso de cancelación de cuentas, se logró adelantar el cierre de 384 cuentas, lo que representa un 55% del total de cuentas vigentes a cierre de octubre de 2021. Este avance generó una mejora operativa para los Grupos de Pagaduría y Contabilidad.

Durante la gestión se destaca que, en la gestión de pagaduría, se logró la implementación del módulo para la generación de pagos masivos automáticos en el aplicativo Dynamics 365 ERP y generación de archivos planos para cargue en los portales bancarios. Esto impactó, entre otras, en la generación de informes de control (liquidez, embargos, retregarantías, rendimientos financieros, otros descuentos).

También se logró la centralización de las solicitudes y requerimientos que los diferentes grupos de trabajo de la empresa y clientes externos para trámite del Grupo de Gestión de Pagaduría, a través del correo electrónico solicitudesgestionpagaduria@enterritorio.gov.co, con el fin de controlar, tramitar y asegurar la gestión oportuna de los diferentes requerimientos.

Como parte de la estrategia de gestión, se hace un análisis diario de los movimientos bancarios con el objetivo de identificar transacciones diferentes a las habituales (recaudo – giro), esto con el fin de realizar las gestiones correspondientes ante las entidades financieras o los grupos de trabajo de la Sociedad y de esta forma lograr la depuración de partidas dentro del mismo mes y mitigar partidas conciliatorias. También se analiza diariamente la propuesta de pagos con el propósito de optimizar los recursos líquidos de la sociedad. Además, nos enfocamos en la depuración de partidas conciliatorias derivadas de las operaciones bancarias, con alto impacto en los estados financieros.

Para la actual vigencia es importante continuar con la implementación del Multicash con el objetivo de que el Grupo de Contabilidad efectúe la conciliación bancaria automática. Esto implica la actualización y mejoramiento de los procedimientos, guías y manuales en los que el Grupo de Gestión de Pagaduría interviene, la validación y actualización de los controles en la matriz de riesgos asociados a las

actividades del grupo y la configuración de la estructura de los archivos planos para el cargue de pagos automáticos en la totalidad de los portales bancarios.

Igualmente, es importante realizar el levantamiento de las historias de usuario de manera conjunta con el Grupo de Tecnologías de la Información, para que los procesos de registro manual (comprobantes de ingreso y egreso) sean automáticos en el sistema ERP Dynamics 365 y lograr la implementación de las actividades de la segunda fase en el sistema ERP.

8.5.1 Cupos en cuentas bancarias

Los cupos para el manejo de los recursos son autorizados por la Junta Directiva de ENTerritorio S.A. De acuerdo con lo establecido en el Manual de Riesgos Financieros (M-RI-01), se asignan cupos para el manejo de recursos en cuentas bancarias a establecimientos bancarios que hayan sido aprobados para recibir cupo de inversión y que cuenten con una calificación mínima de A o B. Esta metodología permite seleccionar los establecimientos bancarios que poseen una adecuada capacidad operativa y que cumplen con los requisitos de ENTerritorio S.A. en cuanto al manejo de cuentas bancarias. Asimismo, estas entidades deben contar con un cupo de inversión asignado por ENTerritorio S.A.

Actualmente, la sociedad tiene autorizados cupos para la apertura de cuentas bancarias en las siguientes entidades financieras:

Tabla.99 Cupos para la apertura de cuentas

ENTIDAD BANCARIA	2021	2022	2023	2024	2025
BANCOLOMBIA	625.359	836.544	842.896	402.615	445.043
BBVA	101.823	109.010	115.692	115.915	119.495
BOGOTA	401.636	408.707	169.275	219.820	313.183
DAVIVIENDA	210.143	297.775	306.077	218.388	232.572
OCCIDENTE	64.679	60.430	61.897	76.414	87.731
TOTAL CUPOS APROBADOS	1.403.640	1.712.466	1.495.838	1.033.152	1.198.025

Variación

2022: +308.826 (22%)
2023: -216.628 (-13%)
2024: -462.686 (-31%)
2025: +164.873 (16%)

Como se puede observar, para la vigencia 2022 se incrementó en un 22% el cupo asignado en cuentas bancarias en comparación con 2021. Este aumento se debió a los ingresos proyectados derivados de la suscripción de nuevos negocios. Para 2023, se registró una disminución del 13% en los cupos asignados respecto al año

anterior, motivada por la cancelación de cuentas bancarias debido a la liquidación de los contratos interadministrativos. En 2024, los cupos disminuyeron en un 31% con respecto a 2023 debido a una reducción en el recaudo de recursos como resultado del cumplimiento de la meta comercial.

Finalmente, para 2025, se prevé un aumento del 16% en los cupos de cuentas bancarias con respecto a 2024. Este incremento está orientado a las perspectivas de nuevos negocios y al recaudo de ingresos derivados de los contratos interadministrativos en ejecución.

8.5.2 Cuentas inactivas

Las cuentas bancarias pueden inactivarse por varios motivos establecidos por las entidades financieras y regulados por la legislación. Algunos de los principales factores que pueden llevar a la inactivación de una cuenta bancaria son los siguientes:

- Si una cuenta no presenta ningún tipo de movimiento (retiro, depósito, consultas) durante un periodo prolongado, generalmente de 6 meses o más, la entidad bancaria puede considerar que la cuenta está inactiva.
- Las entidades tienen políticas internas que definen cuándo se considera que una cuenta está inactiva. Según la normativa vigente, los bancos están obligados a informar sobre la inactivación y ofrecer a los titulares la posibilidad de reactivar la cuenta.

A continuación, se detallan las cuentas inactivas al cierre de cada vigencia y por entidad bancaria:

Tabla.100 Cuentas inactivas al cierre de cada vigencia y por entidad bancaria

ENTIDAD FINANCIERA	AÑO 2021		AÑO 2022			AÑO 2023		AÑO 2024	
	No. CUENTAS	SALDOS	No. CUENTAS	SALDOS	No. CUENTAS	SALDOS	No. CUENTAS	SALDOS	
AGRARIO	4	789	4	796	4	811	0	0	
AV VILLAS	0	0	0	0	0	0	2	0	
BANCOLOMBIA	49	1.578	27	1.516	38	2.921	28	3.176	
BBVA	3	34	4	1.106	2	29	1	0	
BOGOTA	6	245	5	199	1	1.171	4	0	
COLPATRIA	0	0	1	0	1	0	0	0	
DAVIVIENDA	0	0	0	0	0	0	4	542	
GNB SUDAMERIS	5	187	8	774	7	835	3	842	
ITAU	18	526	5	0	6	3	0	0	
OCCIDENTE	3	0	10	2.575	6	42	4	180	
POPULAR	1	55	10	636	1	0	0	0	
TOTAL	89	3.415	74	7.602	66	5.813	46	4.739	

Análisis de la reducción de cuentas inactivas

Según las gestiones realizadas por el Grupo de Gestión de Pagaduría, orientadas a la circularización mensual de esta información a la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos e informadas en el Comité Interno de Riesgos, se logró una disminución significativa en el número de cuentas inactivas al cierre de cada vigencia. Esta reducción se debe a las cancelaciones de cuentas bancarias derivadas de la liquidación de los contratos interadministrativos.

Por otro lado, con el fin de optimizar los recursos líquidos de la sociedad, el Grupo de Gestión de Tesorería planteó en el Plan de Acción Institucional la realización de operaciones de inversión relacionadas con los contratos interadministrativos de Gerencia de Proyectos que se encuentran en proceso de liquidación. Esto permitió la activación de las cuentas bancarias asociadas a dichos proyectos, con el objetivo de facilitar las operaciones de inversión correspondientes.

8.5.3 Apertura y cierre de cuentas

La apertura de una cuenta bancaria es el proceso mediante el cual una persona (ya sea natural o jurídica) establece una relación formal con una entidad financiera para tener acceso a productos y servicios bancarios. El cierre de una cuenta bancaria es el proceso mediante el cual una entidad financiera decide dar por terminada una relación contractual con un titular de cuenta. Este cierre puede ser solicitado por el titular de la cuenta o decidido unilateralmente por el banco bajo ciertas condiciones.

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Líneas de Negocio (M-CM-01), ENTerritorio S.A. administra y controla los recursos de los contratos interadministrativos de Gerencia y Gestión de Proyectos a través de cuentas bancarias independientes. Asimismo, la sociedad, tiene cuentas bancarias para el desarrollo de las actividades propias del funcionamiento.

Durante el periodo de noviembre de 2021 a enero de 2025 se realizó la apertura de 16 cuentas de ahorro en virtud de la suscripción de nuevos negocios por la línea de Gerencia y Gestión de Proyectos, como se relaciona a continuación:

Tabla.101 Apertura de cuentas por banco y vigencias

BANCO	VIGENCIA				
	2021	2022	2023	2024	Total
BANCOLOMBIA	2	2	0	2	6
BOGOTA	0	0	0	1	1
DAVIVIENDA	0	0	1	0	1
OCCIDENTE	7	0	0	1	8
TOTAL GENERAL	9	2	1	4	16

Con relación al cierre y cancelación de cuentas bancarias, se efectuó la cancelación y cierre de 208 cuentas de ahorro producto, de la liquidación de los contratos de Gerencia y Gestión de Proyectos, como se relaciona a continuación:

Tabla.102 Relación de cierre y cancelación de cuentas bancarias

BANCO	VIGENCIA				
	2021	2022	2023	2024	2025
BANCO AV VILLAS	1	0	7	0	0
BANCO BOGOTA	9	3	22	8	2
BANCO COLPATRIA	0	0	5	2	1
BANCO GNB SUDAMERIS	0	0	3	2	0
BANCO OCCIDENTE	0	0	3	4	1
BANCO POPULAR	0	0	22	9	0
BANCOLOMBIA	11	28	12	17	2
BBVA	1	0	0	2	0
DAVIVIENDA	1	0	3	1	0
ITAU	1	15	2	8	0
TOTAL GENERAL	24	46	79	53	6

8.5.4 Rendimientos financieros en cuentas de ahorros

El Grupo de Gestión de Pagaduría gestiona ante los establecimientos bancarios, con los cuales tiene relación comercial, la optimización de recursos líquidos a través de la negociación de tasas de interés. Cabe destacar que el aumento o disminución de las tasas por parte de las entidades bancarias está sujeto a los acuerdos de reciprocidad establecidos con los bancos, basados en los siguientes factores:

- Política monetaria Tasa de Intervención del Banco de la República (TIBR)
- Saldos promedio mantenidos en las cuentas
- Número de transacciones financieras
- Pagos de impuestos
- Operaciones de inversión
- Otros factores relacionados con la gestión de recursos

A continuación, se presenta el análisis de los rendimientos financieros obtenidos a través de las cuentas de ahorro de ENTerritorio S.A. y las cuentas de ahorro asociadas a los contratos interadministrativos de Gerencia de Proyectos, cuyo beneficiario es ENTerritorio S.A., durante el periodo comprendido entre 2021 y 2025.

Tabla.103 Rendimientos financieros obtenidos a través de las cuentas de ahorro

MES/VIG.	2021	2022	2023	2024	2025
ENERO	215	177	789	608	424
FEBRERO	220	184	850	618	0
MARZO	212	214	715	621	0
ABRIL	192	257	859	1.155	0

MES/VIG.	2021	2022	2023	2024	2025
MAYO	224	323	759	1.409	0
JUNIO	256	407	667	853	0
JULIO	255	347	678	862	0
AGOSTO	223	412	757	742	0
SEPTIEMBRE	153	525	763	697	0
OCTUBRE	148	106	563	674	0
NOVIEMBRE	153	564	618	508	0
DICIEMBRE	143	469	430	342	0
TOTAL	2.394	3.986	8.448	9.090	424

Análisis del comportamiento de los rendimientos financieros:

Noviembre de 2021: La tasa de interés aumentó del 2% al 3% en diciembre de ese mismo año. Este ajuste se debió a una serie de medidas adoptadas por el Banco de la República como respuesta a los efectos de la pandemia de COVID-19, con el objetivo de fomentar la recuperación económica. Este incremento en la tasa de interés causó un aumento en el recaudo por rendimientos financieros de las cuentas de ahorro.

Vigencia 2022: Durante la vigencia 2022, la tasa de interés aumentó de manera significativa y constante debido a la alta inflación, alcanzando el 13% en diciembre de 2022. La política monetaria del Banco de la República en 2022 fue agresiva, con el fin de contener la inflación. Como resultado, se experimentó un incremento del 66% en los rendimientos financieros con respecto a la vigencia 2021.

Vigencia 2023: Para la vigencia 2023, las tasas de interés comenzaron a reducirse después del fuerte ciclo de aumentos de 2022, lo que reflejó un cambio en la política monetaria hacia la estimulación del crecimiento económico y el control de la inflación. A pesar de este ajuste, se observó una tendencia positiva en los rendimientos, con un crecimiento adicional del 112%, originado a la optimización de los recursos líquidos en las cuentas de ahorros.

Vigencia 2024: Durante la vigencia 2024, el comportamiento de las tasas de interés reflejó las decisiones del Banco de la República en respuesta a la evolución de la inflación y la situación económica del país. Este fue un año de estabilidad en las tasas de interés, en contraste con la reducción más activa observada en 2023. La política monetaria continuó siendo vigilante respecto a la inflación, pero con menos necesidad de ajustes drásticos. Esta estabilidad permitió obtener un recaudo similar al de 2023 con un incremento del 8% en los rendimientos financieros.

8.5.5 Cumplimiento de desembolsos

El Grupo de Gestión de Pagaduría realiza la medición del nivel de cumplimiento del proceso general de desembolsos (desde el momento en que se radica hasta el giro de los recursos). El objetivo está enfocado en planificar y controlar la gestión

financiera de ENTerritorio S.A., a través de estrategias que optimicen los recursos disponibles, con el propósito de obtener mayores beneficios en la ejecución de los proyectos y una mayor rentabilidad para la sociedad.

En este sentido, el promedio de cumplimiento en los tiempos de trámite de los pagos dentro de los 5 días hábiles, según lo establecido en el procedimiento de pago de desembolsos (P-FI-08), es del 84,95%, lo que evidencia un resultado positivo respecto al nivel de satisfacción de los clientes en materia de pagos.

A continuación, se presenta la medición del indicador de efectividad, cuya meta es del 100%:

Tabla.104 Medición del indicador de efectividad en desembolsos

VIGENCIA	MEDICIÓN	PROMEDIO	RESULTADO
2021	META	100,00	Aceptable
	EJECUTADO	86,77	
2022	META	100,00	Crítico
	EJECUTADO	67,02	
2023	META	100,00	Satisfactorio
	EJECUTADO	94,17	
2024	META	100,00	Satisfactorio
	EJECUTADO	91,86	

Durante el periodo de noviembre a diciembre de 2021, el resultado del indicador se clasifica como aceptable. Esto se debe a que, de acuerdo con la circular de cierre financiero, se establece una fecha intermedia en diciembre para la radicación de cuentas de cobro y facturas. En el caso de los contratos de prestación de servicios, el giro de recursos se realiza una vez se cumplen las condiciones contractuales, es decir, con el vencimiento del periodo.

Para la vigencia de 2022, el resultado del indicador se encuentra en estado crítico, debido a que, con la implementación y puesta en producción del Sistema ERP Dynamics 365 en el mes de abril, se presentaron dificultades en la estabilización del sistema. Esto generó que el registro de los comprobantes de egreso se efectuara en fechas posteriores al giro de los recursos de las obligaciones contraídas por ENTerritorio S.A., situación que fue controlada a partir de octubre del mismo año.

En relación con las vigencias 2023 y 2024, el indicador presenta un estado satisfactorio, cumpliendo con el pago en un promedio de 5 días hábiles, tal como lo establece el Procedimiento de pago de desembolsos (P-FI-08).

8.5.6 Cumplimiento de las operaciones de inversión

En concordancia con lo descrito en el Manual de Tesorería (M-FI-01), las funciones del back office deben ser desarrolladas por Gestión de Pagaduría y Contabilidad, quienes son las encargadas de realizar los aspectos operativos y contables de la

tesorería referidos al registro y cierre de las operaciones. El back office, debe responder por el registro oportuno y fidedigno de todas las operaciones realizadas de modo que se pueda efectuar un control efectivo del cumplimiento de las operaciones negociadas por el front office, cumpliendo en todo momento con las políticas, metodologías y procedimientos de control de riesgos establecidos por la sociedad.

A continuación, se detallan el número de operaciones a las cuales se dio cumplimiento, de acuerdo con la negociación realizada por el front office (Gestión de Tesorería)

Tabla.105 Número de operaciones desde el back office

VIGENCIA	COMPRAS		VENTAS		REINVERSIONES	
	No. de Operaciones	Vr. Giro	No. de Operaciones	Vr. Recaudo	No. de Operaciones	Vr. Operación
2021	14	46.700	3	3.026	11	55.000
2022	124	314.974	39	75.986	43	119.200
2023	128	240.277	18	25.636	64	95.000
2024	128	483.564	15	27.750	37	80.200
2025	8	21.500	4	24.253	3	3.200
TOTAL	402	1.107.014	79	156.651	158	352.600

Todos los títulos que componen el portafolio de inversiones se valoraron de acuerdo con la metodología vigente y con base en los precios publicados por el proveedor de precios autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, que para las vigencias 2021 a febrero 2023 fue Proveedor de Precios Para Valoración - PRECIA y, para las vigencias febrero 2023 – 2025, Proveedor Integral de Precios Colombia – PIP.

9. Gestión Administrativa

Este proceso permite planear, ejecutar y realizar seguimiento a la administración y control de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa, incluyendo actividades asociadas al Sistema de Gestión Ambiental (SGA). Inicia con la identificación y planificación de las necesidades de bienes, suministros, servicios y actividades asociadas del SGA, atendiendo todos los requerimientos de conformidad con la normatividad vigente y concluye con el seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas.

9.1 Bienes muebles

Incluye enseres, muebles y accesorios, equipo de cómputo, comunicaciones y equipos de oficina, así como otros bienes intangibles denominados licencias. Anualmente, se reportan como parte del patrimonio de la empresa y se ven reflejados en el estado de resultados del ejercicio por vigencia.

9.2 Bienes inmuebles

Propiedad planta y equipo: constituido por las oficinas de propiedad de ENTerritorio S.A. en el edificio P.H. FONADE, que consta de 9 pisos y un local, ubicados en la calle 26 # 13-19 en la ciudad de Bogotá D.C.

Propiedades de inversión: 7 predios ubicados en la localidad de Suba (Bogotá D.C.), 18 predios ubicados en el corregimiento Santa Ana de Playa Blanca, Barú (Cartagena), 2 predios ubicados en el corregimiento de Canoas en Cartagena (Bolívar) y 1 predio ubicado en el municipio de Carmen de Apicalá (Tolima).

A continuación, se describe la gestión de los lotes de inversión vigencia a vigencia.

Vigencia 2021:

- ✓ Para ejecutar el saneamiento de predios, se suscribió el Contrato No. 20201039, con Central de Inversiones S.A., cuyo objeto fue “Saneamiento administrativo, catastral, notarial y registral de los predios de propiedad de ENTerritorio S.A.”
- ✓ Se elaboró un plan de saneamiento que contiene 269 hallazgos de carácter administrativo, predial, catastral, notarial y registral, los cuales según tiempos estimados en los trámites y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal de la empresa, se consideró necesario dividir y ejecutar este plan por fases.
- ✓ Para la ejecución de la primera fase se suscribió el Contrato 20201039 con CISA, el cual venció el quince (15) de enero de 2022 y a la fecha se encuentra en un 77% de acciones cumplidas.

Vigencia 2022:

- ✓ Durante la vigencia 2022 se ejecutó la segunda fase de saneamiento, en la cual se adicionaron 25 acciones de saneamiento y cuyo plazo de ejecución se prorrogó hasta el 28 de octubre 2022. De dicha fase quedaron pendientes para los lotes de Suba la conformación de servidumbres y 18 acciones de saneamiento para los predios de Barú, que corresponden al ajuste de cabida y linderos de los predios, los cuales se consideran que deben ser ejecutados en una tercera fase de saneamiento que serán objeto de un nuevo contrato si así lo decide la Presidencia de la empresa.
- ✓ Se han solicitado y reiterado diferentes amparos policivos respecto a las posibles invasiones presentadas en los lotes, sin que se haya logrado hasta el momento el cese de las perturbaciones.
- ✓ Desde la Presidencia, la Oficina Asesora Jurídica y la Subgerencia Administrativa se lideraron reuniones de alto nivel con el Ministerio de Defensa, la Alcaldía del Distrito de Cartagena, la DIMAR y la Procuraduría General de la Nación (delegada para Asuntos Ambientales y Agrarios) en aras de poner en conocimiento la situación que se presenta en los lotes de Barú y solicitar apoyo de estas con el fin de buscar solución a la problemática social.

Vigencia 2023:

- ✓ Durante la vigencia 2023, se suscribió el Contrato No. 2023934, para la elaboración de los avalúos de los predios de Carmen de Apicalá y Bocas de Arroyo (Cartagena), avalúos que fueron entregados y recibidos a satisfacción por la empresa el 24 de junio de 2024.
- ✓ Se realizó una labor conjunta con la Subgerencia de Estructuración de Proyectos, para la realización de un concepto in house “Informe de fotocontrol y topografía” que permitiera identificar el porcentaje de invasión de los predios. Se adelantaron las visitas a los predios identificados por parte del Grupo de Estructuración de Proyectos, lo que permitió identificar las posibles perturbaciones que afectan los lotes de propiedad, a través de una verificación topográfica mediante el uso de dron (vehículo aéreo no tripulado), para la captura de datos aéreos y posterior análisis en sistemas de software de diseño asistido por computadora.
- ✓ Este concepto hace parte del Informe de deterioro de las propiedades de inversión con corte a 31 de diciembre de 2023, el cual fue elaborado en conjunto con el Grupo de Contabilidad y la Oficina Asesora Jurídica.
- ✓ Arrendamiento del lote La Puntilla: este terreno se encuentra arrendado a Hoteles Decameron desde el año 2018. Actualmente, del predio La Puntilla se tiene en arriendo una hectárea, mediante contrato suscrito el 01 de febrero de 2023 con un plazo de ejecución de dos años, prorrogado por dos años más, vigente hasta el 01 de febrero de 2027.

Vigencia 2024:

- ✓ El Grupo de Servicios Administrativos radicó al interior de la empresa una solicitud para adelantar el proceso de avalúos a los predios de Barú y Suba. Sin embargo, no se adelantó dicha contratación y está pendiente dar continuidad a este trámite.

Vigencia 2025:

- ✓ Arrendamiento del lote La Puntilla: actualmente, se tiene en arriendo a Hoteles Decameron una hectárea del predio La Puntilla, dicho contrato se suscribió el 01 de febrero de 2023 y se prorrogó por dos años más, hasta el 01 de febrero de 2027.
- ✓ Se encuentra vigente el Contrato No. 2024920 de vigilancia con la empresa UT VISION 2024, que se encarga de garantizar la protección, custodia y oportuna información en el evento de posibles perturbaciones en los predios que son de propiedad de ENTerritorio S.A.

RETOS, ALERTAS Y PENDIENTES:

- ✓ Saneamiento de predios: gestionar la tercera fase del saneamiento, correspondiente a las 18 acciones de saneamiento para Barú, ajuste de cabida y linderos de los predios, si así lo considera la Presidencia de la empresa.

- ✓ Adelantar la constitución de servidumbres para los predios de Suba, si así lo considera la Presidencia de la empresa.
- ✓ Adelantar la contratación de avalúos para los predios de Barú y Suba, si así lo considera la Presidencia de la empresa.
- ✓ Dar continuidad a las gestiones de Playa Blanca, Barú: continuar con las gestiones que se han liderado desde la Presidencia, la Oficina Asesora Jurídica y la Subgerencia Administrativa, gestionando contactos con la Presidencia de la República, Ministerio de Defensa, Parques Nacionales, Ministerio del Interior, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, DIMAR y Procuraduría General de la Nación (Delegada para Asuntos Ambientales y Agrarios), en aras de articular con las autoridades competentes la protección de la playa y los predios de propiedad de ENTerritorio S.A.

9.3 Gestión de inventarios

Respecto al control de inventarios y activos fijos en el año 2021, el Grupo de Servicios Administrativos manejaba un sistema de cargue de la información a los inventarios denominado SAI, y el control se realizaba de manera manual en un archivo de Excel, el cual se entregaba periódicamente al Grupo de Contabilidad para la correspondiente conciliación y validación de carácter fiscal. Durante esta misma vigencia, también se adelantó el registro de información acorde con el cronograma y, de forma paralela, se fortaleció el control en la administración de activos fijos y bienes devolutivos con la realización de dos (2) tomas físicas. Esto permitió la actualización en la asignación de bienes a servidores públicos, adhesión de placas a los bienes por deterioro o caída de las existentes, identificación de deterioro, necesidades de mantenimiento y baja de bienes, entre otras acciones.

Para este periodo ya se encontraba en pruebas la implementación del Sistema ERP Dynamics 365, donde se introdujo el Módulo de gestión de inventarios y activos fijos, con el cual se lograría automatizar la administración y control de los bienes muebles e inmuebles de la empresa y su articulación en tiempo real con la contabilidad.

El 31 de marzo de 2022 inició la etapa productiva el Sistema ERP Dynamics 365. A través de este sistema, la información de inventarios y almacén se cargó en línea, de tal manera que se logró automatizar la administración y control de los bienes muebles e inmuebles de la empresa y su articulación en tiempo real con la información fiscal a registrar por el Grupo de Contabilidad garantizando la validación de los datos que inciden en las cifras reflejadas en los estados financieros de ENTerritorio S.A.

La interoperabilidad de los activos fijos e inventarios con contabilidad en el ERP logró que las actividades operativas se realicen de forma más eficiente y sea menos desgastante la elaboración de los informes de activos fijos e inventarios. También, el ERP Dynamics 365 permite la generación de informes de depreciación de activos fijos y la amortización de los bienes intangibles, los cuales sirven como apoyo en la elaboración de las notas de revelaciones de propiedad, planta y equipo, y propiedades de inversión.

La implementación del ERP permitió automatizar la administración y control de los bienes muebles e inmuebles de la empresa y su articulación en tiempo real con la información fiscal que debe ser validada por el Grupo de Contabilidad con el fin de verificar el correcto registro de la información en línea. En el proceso de inventarios, se utiliza como mecanismo de control la toma física de inventarios que se realiza de manera anual, lo que permite la actualización en la asignación de bienes a los trabajadores oficiales, la adhesión de placas a los activos en casos como el deterioro o desprendimiento de los bienes. Además, facilita la identificación de indicios de deterioro, necesidades de mantenimiento y/o la determinación de la baja de bienes.

Es importante indicar que, aunque el ERP permite generar informes históricos estos están limitados a periodos inferiores a un año (365 días) por lo cual se espera que se logren desarrollos que permitan extender esta periodicidad.

Por otro lado, producto de la venta de los bienes dados de baja mediante Resolución No. 294 del 27 julio 2022, en el mes de diciembre de 2023, a través del método de subasta, se obtuvo un valor de cierre del 153% del valor mínimo esperado. En el mes de diciembre de 2024 se realizó el Comité de bajas, cuyos resultados se presentan en la Resolución de bajas No. 310 del 23 de diciembre de 2024.

Para el año 2025, se sigue con el manejo y control de los bienes de ENTerritorio S.A. a través del ERP Dynamics 365 y se ha iniciado el proceso de venta de los bienes dados baja mediante Resolución de bajas No. 310 del 23 de diciembre de 2024 a través del contrato firmado con Subasta & Comercio.

9.4 Suministro de tickets aéreos

Durante la vigencia 2021-2025, el Grupo de Servicios Administrativos trabajó para mantener un contrato de tickets vigente que cumpliera con las necesidades expresadas por cada uno de los grupos de trabajo y conforme a lo requerido por los clientes, de acuerdo con los lineamientos estipulados por la Circular de Austeridad del Gasto de la Nación.

A continuación, se detalla cada uno de los contratos suscritos durante el periodo con sus datos más relevantes:

Vigencia 2021:

Contrato de Suministro de Tickets No. 2020840 – Subatours S.A.S.

Fecha de inicio: 2 de octubre de 2020

Fecha de finalización: 20 de marzo de 2022

Saldo inicial: \$1.266.480.079

Adiciones y reducciones: \$554.894.711

Saldo después de modificaciones: \$1.821.374.790

Saldo ejecutado: \$1.305.559.482

Porcentaje de ejecución: 72%

Tiquetes emitidos: 2.908
Estado: liquidado
Valor liberado: \$515.815.308

Recuperación de recursos por tiquetes no usados – reembolsos: \$7.151.890

Vigencia 2022:

Contrato de Suministro de Tiquetes No. 2022613 – PUBLICA S.A.S.
Fecha de inicio: 4 de abril de 2022
Fecha de finalización: 4 de abril de 2023
Saldo inicial: \$2.186.111.386
Adiciones y reducciones: \$2.623.008
Saldo después de modificaciones: \$2.188.734.394,86
Saldo ejecutado: \$1.528.901.249
Porcentaje de ejecución: 70%
Tiquetes emitidos: 2.804
Estado: en liquidación
Valor para liberar contra liquidación \$659.833.145,84

Recuperación de recursos por tiquetes no usados – reembolsos: \$1.987.650

Vigencia 2023:

Contrato de Suministro de Tiquetes No. 2023525 – SATENA S.A.
Fecha de inicio: 10 de abril de 2023
Terminación anticipada: 27 de marzo de 2024
Saldo inicial: \$1.460.528.037,37
Adiciones y reducciones: \$17.018.132
Saldo después de modificaciones: \$1.477.546.169,37
Saldo ejecutado: \$865.453.292
Porcentaje de ejecución: 59%
Tiquetes emitidos: 1.185
Estado: en liquidación
Valor para liberar contra liquidación \$612.092.877,37

Recuperación de recursos por tiquetes no usados – reembolsos: \$5.276.460

Vigencia 2024 – 2025 a la fecha:

Contrato de Suministro de Tiquetes No. 2024520 – Viajes Tour Colombia
Fecha de inicio: 12 de abril de 2024
Fecha de finalización: 12 de abril de 2025
Saldo inicial: \$1.389.350.788
Saldo ejecutado: \$834.251.179
Porcentaje de ejecución: 60%
Tiquetes emitidos: 1.031
Estado: en ejecución

Logros:

- Durante el periodo de ejecución de esta Presidencia, el Grupo de Servicios Administrativos trabajó por mantener el control y el debido seguimiento mediante la supervisión a cada uno de los contratos de suministro de tiquetes en vigencia, logrando la optimización de los recursos asignados al gasto de tiquetes.
- Como efecto favorable de la pandemia, se evidenció que muchas actividades podían realizarse de manera virtual, lo que dio como resultado una disminución en la emisión de tiquetes aéreos año tras año.
- Adicional a esto, el grupo adelantó una campaña de reutilización de los tiquetes pagados y no volados con el fin de minimizar la pérdida de recursos en el trámite de reembolso, logrando disminuir el valor de los nuevos tiquetes solicitados al aprovechar una parte del pago ya realizado.
- Servicios Administrativos logró obtener la entrega, por parte de Avianca, de la Tarjeta UATP, mediante la cual se recuperaron los recursos de los tiquetes que fueron pagados y no volados en el periodo de la pandemia durante la ejecución del Contrato de Suministro 2019784.
- A fin de adelantar la liquidación del Contrato de Suministro 2022613 con PUBLICA S.A.S., se agotaron todos los recursos y se trabajó de manera conjunta con las diferentes áreas de la empresa para llegar a una conciliación con el contratista y avanzar en el acta de liquidación.
- Finalmente, desde Servicios Administrativos, se actualizó el Procedimiento de Tiquetes (P-AD-04) con el fin de seguir avanzando en la optimización de los recursos asignados al gasto de tiquetes mediante los tiempos de solicitud.

Retos, alertas y pendientes

- Como reto principal, se trabaja continuamente mediante informes y alertas en inculcar a los grupos de trabajo realizar y cumplir con una planeación responsable de viajes que permita seguir optimizando los recursos.
- Seguidamente, Servicios Administrativos tiene la obligación de que la sociedad cuente continuamente con el suministro de tiquetes aéreos para los contratistas y funcionarios, con el fin de permitir el desarrollo y cumplimiento de las actividades propias del servicio. Por tal motivo, actualmente se adelanta un nuevo proceso para la contratación de una agencia de viajes que supla esta necesidad para el periodo 2025 – 2026.
- La supervisión del contrato de tiquetes, continúa trabajando en la adecuación del aplicativo de tiquetes para la generación de alertas y restricciones que promuevan el cargue oportuno de las solicitudes y los informes de desplazamiento, dando cumplimiento al Procedimiento de Tiquetes (P-AD-04).
- Queda como pendiente la suscripción del nuevo contrato de tiquetes y la liquidación de los contratos 2022613 y 2023525.

9.5 Gestión del pago de servicios públicos, impuestos y demás gastos administrativos

La gestión para el pago de servicios públicos, impuestos y demás gastos administrativos para la vigencia 2021, se recibió de la siguiente manera:

- Para recibos de servicios públicos se presentaban moras en la fecha de los pagos.
- El recibo de las facturas de los servicios públicos era direccionado a los correos de los trabajadores oficiales de la empresa.
- Se evidenciaba falta de control en las fechas en las que debían llegar las facturas de servicios públicos.
- Existían teléfonos celulares asignados a funcionarios sin uso.
- Los pagos del impuesto predial de los predios de Bogotá se realizaban con la autodeclaración y no con la liquidación de la Secretaría Distrital de Hacienda.
- No existía un procedimiento para el trámite del pago del impuesto predial y de vehículos.

Por lo anterior, a continuación, se presentan las gestiones y hechos relevantes por vigencia:

Vigencia 2021:

- Acuerdo con las Gerencias de Presupuesto, Contabilidad y Pagaduría para dar prioridad a estos pagos.
- Inscripción del correo de radicacioncorrespondencia@enterritorio.gov.co como canal para el recibo de las facturas.
- Hoja de control con las fechas aproximadas en que debían llegar las facturas para poder solicitarlas, en caso de que no llegaran de forma oportuna.
- Se hizo la cancelación de las líneas asignadas a los directivos que no las usaban y se dejó únicamente la línea asignada a la Gerencia General, ahora Presidencia.

Vigencias 2022, 2023 y 2024:

Durante estas vigencias se tramitaron todos los desembolsos referentes a servicios públicos domiciliarios: acueducto, energía, telefonía e internet, tanto del ACH como del Edificio FONADE, atendiendo los trámites pertinentes desde la recepción de la factura hasta su pago en la fecha oportuna sin generación de costos adicionales.

Asimismo, fueron cancelados de manera oportuna los impuestos prediales de los predios de propiedad de ENTerritorio S.A., siendo estos un total de veintiún (21) lotes situados en Barú, Cartagena y Carmen de Apicalá, así como los pisos del edificio P.H. FONADE y los lotes de Suba, siendo estos un total de noventa y dos (92) predios. Para los pagos realizados se tomaron los descuentos por pronto pago atendiendo la Política de Austeridad del Gasto.

De otra parte, se atendió de manera oportuna el pago de la contribución de semaforización, correspondiente al vehículo propiedad de ENTerritorio S.A.

Vigencia 2025 (a la fecha de presentación del informe):

Se han tramitado todos los desembolsos referentes a servicios públicos domiciliarios: acueducto, energía, telefonía e internet, tanto del ACH como del Edificio FONADE, atendiendo oportunamente tanto la recepción de las facturas como el trámite del respectivo pago en las fechas oportunas y sin generación de costos adicionales.

Como resultado de lo mencionado, se presentan los logros y cambios importantes que se obtuvieron en la gestión de pagos:

Logros

- ✓ De conformidad con la gestión realizada para cada vigencia desde el 2022 hasta el 2024, se logró que la Empresa de Acueducto de Bogotá dejará de cobrar intereses por mora injustificados en la facturación del servicio de acueducto del Archivo Central Histórico (ACH).
- ✓ Se inició y se mantiene el monitoreo y análisis del consumo de energía y agua potable, con el fin de dar cumplimiento a las Políticas de Austeridad del Gasto a las que se acoge la empresa.
- ✓ Como medio de control del presupuesto asignado para los cargos directos, se implementó la elaboración de matrices de seguimiento para cada uno de los servicios públicos a cargo, los cuales dan cuenta de la ejecución y saldos de los recursos asignados.
- ✓ Acorde a la gestión administrativa desarrollada durante las vigencias 2022 a 2024, y hasta la fecha de presentación del informe, se procuró mantener los pagos por servicios públicos, impuesto predial, cuotas de administración y otros de manera oportuna, evitando gastos innecesarios para la empresa y cumpliendo con la proyección presupuestal prevista para estos ítems.
- ✓ La proyección presupuestal por año para los servicios públicos ha tenido incrementos de conformidad con el porcentaje del IPC decretado por el Gobierno Nacional al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior y hasta el momento no se han presentado insuficiencias de recursos para cubrir el gasto causado.

En este sentido, es importante mantener el control y manejo de manera adecuada y es pertinente que se cuente con los recursos disponibles para garantizar el pago oportuno de los servicios públicos, impuestos y demás gastos administrativos.

9.6 Programa de seguros

Vigencia 2022:

Se adelantó la contratación del Programa de seguros de la empresa para todos los ramos así:

1. Contrato No. 2022614 suscrito con la **ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA**, en donde se adquirieron las siguientes pólizas:

Tabla.106 Pólizas suscritas en el marco del contrato 2022614

PÓLIZA	NO. PÓLIZA	VIGENCIA	
		DESDE	HASTA
TODO RIESGO DAÑOS MATERIALES	994000000098	20/03/2022	19/04/2023
PÓLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRA CONTRACTUAL	994000000157	20/03/2022	19/04/2023
PÓLIZA MANEJO GLOBAL	994000000133	20/03/2022	19/04/2023
PÓLIZA INFIDELIDAD Y RIESGOS FINANCIEROS – IRF	994000000096	20/03/2022	19/04/2023
PÓLIZA DE DIRECTORES Y ADMINISTRADORES	994000000006	20/03/2022	19/04/2023

- Contrato No. 2022611 con **SEGUROS MUNDIAL**, en donde se adquirió la Póliza vida No. 2000220686, con una vigencia desde 21/05/2022 hasta 20/06/2023.
- Contrato No 2022612 suscrito con **LA PREVISORA**, en donde se adquirió la Póliza responsabilidad civil profesional por pérdida de datos - CYBER No. 1008873, con vigencia desde 21/03/2022 al 20/04/2023
- Acuerdos marco de precios: Contrato No. 2022771 con **SEGUROS MUNDIAL**, en donde se adquirió la Póliza SOAT, con vigencia desde 10/08/2022 al 11/08/2023. Contrato No 2022610 suscrito con **LA PREVISORA**, en donde se adquirió la Póliza automóviles, con vigencia desde 21/03/2022 hasta 21/03/2023.

Vigencia 2023:

Se adelantó la contratación del Programa de seguros de la empresa para todos los ramos así:

Tabla.107 Pólizas vigencia 2023

ITEM	CONCEPTO	TERCERO	VALOR NETO	IVA 19%	VALOR
1	PÓLIZA RC CYBER	LA PREVISORA	\$ 119.600.000,00	\$ 22.724.000,00	\$ 142.324.000,00
2	PÓLIZA VIDA GRUPO	LA PREVISORA			\$ 33.752.000,00
SUBTOTAL CONTRATO 2023557			\$ 119.600.000,00	\$ 22.724.000,00	
1	PÓLIZA TODO RIESGO DAÑO MAT	ASEGURADORA SOLIDARIA	\$ 31.633.391,60	\$ 6.010.344,40	\$ 37.643.736,00
2	PÓLIZA MANEJO GLOBAL	ASEGURADORA SOLIDARIA	\$ 71.534.246,22	\$ 13.591.506,78	\$ 85.125.753,00
3	PÓLIZA RCE	ASEGURADORA SOLIDARIA	\$ 52.874.026,89	\$ 10.046.065,11	\$ 62.920.092,00
4	PÓLIZA IRF	ASEGURADORA SOLIDARIA	\$ 713.707.396,64	\$ 135.604.405,36	\$ 849.311.802,00
5	PÓLIZA RC	ASEGURADORA SOLIDARIA	\$ 1.115.934.246,22	\$ 212.027.506,78	\$ 1.327.961.753,00

SUBTOTAL CONTRATO 2023660	\$ 1.985.683.307,56	\$ 377.279.828,44	
TOTALES	\$ 2.105.283.307,56	\$ 400.003.828,44	\$ 2.539.039.136,00

Vigencia 2024:

Se adelantó la contratación del Programa de seguros de la empresa para todos los ramos así:

Tabla.108 Pólizas vigencia 2024

GRUPO	CONTRATISTA		RAMO	TOTAL PRIMA
1	UNIÓN TEMPORAL ASEGURADORA SOLIDARIA - SEGUROS Aseguradora Solidaria de Colombia 85% y Seguros del Estado S.A. 15%	1	SEGURO TODO RIESGO DAÑO MATERIAL \$24.810.236.477; ÍNDICE VARIABLE ANUAL \$ 649.208.250	\$ 43.853.652,0
		2	MANEJO GLOBAL ENTIDADES ESTATALES	\$ 91.127.918
		3	RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONTRACTUAL	\$ 70.291.507
		4	INFIDELIDAD Y RIESGOS FINANCIEROS	\$ 958.951.882
		5	RESPONSABILIDAD CIVIL DIRECTORES Y ADMINISTRADORES	\$ 1.556.454.794
		6	AUTOMÓVILES	\$ 12.368.795
		7	TRANSPORTE DE VALORES	\$ 1.506.246
		8	SOAT	\$ 1.210.900
				\$ 2.735.765.694
2	MUNDIAL DE SEGUROS	9	SEGURO DE VIDA	\$ 36.932.878
				\$ 36.932.878
3	LA PREVISORA	10	SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL POR PÉRDIDA DE DATOS - CYBER EDGE	\$ 218.960.000
				\$ 218.960.000

Vigencia 2025:

Se tiene proyectado adelantar la contratación del Programa de seguros de la empresa para la vigencia 2025-2026.

Es de resaltar que se ha mantenido vigente el Programa de seguros de la empresa hasta la fecha, sin perder la continuidad de la vigencia de las pólizas.

Es importante adelantar la contratación del Programa de seguros de la empresa vigencia 2025-2026.

9.7 Administración de la infraestructura física

En el 2021, la administración de la infraestructura física disponía de personal calificado en mantenimiento de infraestructura y sistemas eléctricos para la gestión eficiente de la infraestructura física del edificio.

A continuación, se presentan las gestiones y hechos relevantes por vigencias.

Vigencia 2022:

- Se levantaron los planos arquitectónicos de la empresa, permitiendo una mejor organización de los espacios de trabajo.
- Se implementó un sistema de señalización en las instalaciones, incluyendo la actualización de avisos con el nombre de la empresa.
- Se instaló la señalética del Centro de Atención al Ciudadano y se ubicó el aviso de la Gerencia General, mejorando la orientación dentro de la empresa.
- Se diseñó un proyecto de modernización para los espacios de la empresa, contemplando la renovación de auditorios para mejorar su funcionalidad, así como la construcción de una zona de bienestar para el personal y la creación de un espacio de coworking en el piso 34 para optimizar la distribución de los equipos de trabajo.
- Se implementó un control de llaves y mobiliario en oficinas y cajoneras, asegurando su adecuado resguardo mediante una caja de seguridad supervisada por la empresa de vigilancia.
- Se realizó la señalización de todos los parqueaderos de la empresa para una mejor distribución de los espacios de estacionamiento.
- Se realizó la entrega del piso 25 al Departamento Nacional de Planeación (DNP), en cumplimiento del contrato de comodato.
- Para la vigencia 2022 se planearon 141 actividades para el cronograma anual de mantenimiento, las cuales se cumplieron al 100%.

Vigencia 2023:

- Se llevó a cabo una inspección exhaustiva en todos los pisos del edificio como medida preventiva tras el fuerte sismo ocurrido en Bogotá en agosto de 2023.
- Se planearon 158 actividades para el cronograma anual de mantenimiento, las cuales se cumplieron al 100%.

Vigencia 2024:

- En abril de 2024, con el objetivo de optimizar los costos operativos relacionados con los servicios públicos, se procedió a la desactivación de las lámparas ubicadas en los costados de las ventanas.
- Con el objetivo de optimizar el consumo de agua, se realizó un ajuste en el sistema de llenado de los sanitarios, reduciendo el nivel del agua en los tanques de descarga para mejorar la eficiencia hidráulica y minimizar el desperdicio del recurso.
- Se llevó a cabo el mantenimiento de paneles acústicos en auditorios, incluyendo nivelación de paneles y rieles, cambio de ruedas y mantenimiento correctivo de gastos superiores e inferiores.
- Reubicación y adecuación de vidrios en el piso 29 para la adecuación de una nueva oficina, con instalación de película frosted en los vidrios existentes y reubicados.

- Mantenimiento y reparación de equipos y estructuras, abarcando dispensadores, grecas y chapas dañadas.
- Para la vigencia 2024 se planearon 95 actividades para el cronograma anual de mantenimiento, las cuales se cumplieron al 100%.

Logros

Como resultado de lo mencionado, se presentan los logros y cambios importantes que se obtuvieron en materia de infraestructura física:

- Cumplimiento del cronograma de mantenimiento anual establecido para cada año.
- Asegurar el seguimiento mensual continuo del cronograma de actividades de mantenimiento de la copropiedad.
- Implementar las acciones correctivas necesarias para mitigar los hallazgos identificados en la auditoría interna de la NTC 6047 realizada el año 2024

Metas

- Garantizar la ejecución efectiva del cronograma de mantenimiento anual, asegurando el cumplimiento de todas las actividades programadas.
- Fortalecer el seguimiento mensual del cronograma de mantenimiento para mejorar la planificación y eficiencia en la gestión.
- Mejorar la seguridad y funcionalidad de las oficinas mediante la instalación de puertas y la disponibilidad de copias de llaves.
- Optimizar las condiciones de los baños con el mantenimiento de sus divisiones y el reemplazo de puertas principales.
- Implementar correctivos oportunos para abordar los hallazgos de la auditoría interna de la NTC 6047, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad.
- Realizar un monitoreo continuo del cumplimiento del cronograma de mantenimiento, estableciendo mecanismos de control y reporte periódico.
- Gestionar la adquisición e instalación de puertas en oficinas que aún no cuentan con ellas, priorizando la seguridad y accesibilidad.
- Desarrollar un plan de intervención para las divisiones y puertas de los baños, asegurando su adecuado estado y funcionalidad.
- Ejecutar un plan de acción correctivo basado en los hallazgos de la auditoría, implementando mejoras en los procesos y procedimientos de mantenimiento.

Retos

- Actualización de los planos de evacuación en el Archivo Central Histórico (ACH) y en el piso del mezanine, garantizando su correcta ubicación y visibilidad.
- Realizar el reemplazo de al menos el 50% de las puertas principales de los baños en los pisos de ENTerritorio S.A. con el fin de garantizar su correcto funcionamiento y durabilidad.
- Construir un bordillo de pared para evitar daños y rayones ocasionados por las sillas con el objetivo de lograr la conservación de los espacios.

9.8 Gestión para la administración de la caja menor

Teniendo en cuenta que ENTerritorio S.A. tiene gastos que se deben atender de manera urgente y/o que son indispensables, y/o inaplazables, de carácter eminentemente transitorio y para los cuales no es posible aplicar los procedimientos ordinarios de compras o servicios, se requiere contar con la disponibilidad de recursos financieros a través de una caja menor que permita la oportuna atención de estos requerimientos.

En general, el manejo de la caja menor se lleva acorde con el Procedimiento (P-AD-08) - Gestión para la Administración de la Caja Menor, bajo la responsabilidad otorgada mediante Resolución a la trabajadora oficial designada para su ejecución y control, de conformidad con lo establecido en los procedimientos.

En la siguiente tabla se presentan los recursos asignados mensualmente por vigencia para la caja menor:

Tabla.109 Recursos asignados mensualmente por vigencia para la caja menor

VIGENCIA	VALOR MENSUAL	INCREMENTO/DISMINUCIÓN	%VARIACIÓN
2021	\$ 4.350.000,00	-	-
2022	\$ 4.500.000,00	\$ 150.000,00	3,45%
2023	\$ 4.350.000,00	-\$ 150.000,00	-3,33%
2024	\$ 4.050.000,00	-\$ 300.000,00	-6,90%
2025	\$ 5.050.000,00	\$ 1.000.000,00	24,69%

Durante las vigencias 2022, 2023 y 2024 se implementó un control manual a través de un archivo de Excel formulado para controlar los rubros y montos de caja menor mensualmente. También, se realizaron arqueos de manera aleatoria y con periodicidad mensual, con el fin de validar el correcto manejo de los recursos y garantizar la transparencia en la utilización de los valores asignados y el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.

Asimismo, se elaboraron los diferentes formatos o documentos equivalentes establecidos en el Procedimiento y se hicieron los trámites necesarios para solicitar los reintegros correspondientes y de manera oportuna.

Para la vigencia 2025, y hasta la fecha de presentación del informe, el manejo y administración de la caja menor se encuentra bajo la responsabilidad del Gerente del Grupo de Servicios Administrativos.

De esta manera se evidencia que el manejo de la caja menor se ha llevado acorde al manejo responsable indicado en el Procedimiento, en cumplimiento de los lineamientos generales para la constitución, administración, reembolso, legalización y cierre de la caja menor. La realización de arqueos de manera esporádica avala el correcto manejo y ejecución presupuestal de los recursos asignados.

9.9 Gestión ambiental

A continuación, se presenta el estado en el que se recibió la gestión ambiental de la empresa:

- Inexistencia de punto de acopio de residuos peligrosos.
- Inexistencia de puntos ecológicos en cada piso. Uso de canecas individuales sin cultura de clasificación de residuos sólidos.
- Debilidades en el punto de acopio de residuos sólidos.
- 77 hallazgos de la Revisoría Fiscal, la Contraloría y la Oficina de Control Interno, así como de la Secretaría Distrital de Ambiente, por el incumplimiento de los lineamientos y normas ambientales. Los hallazgos eran reiterativos.
- No se tenía participación en los Programas de fortalecimiento de gestión ambiental de la Secretaría Distrital de Ambiente.
- Inexistencia de documentos que soportaran el sistema ambiental en la empresa.

Por lo anterior, como compromiso de la Alta Dirección con la responsabilidad social empresarial ambiental, el cuidado de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático, se asignaron los recursos para continuar con el fortalecimiento e implementación del Sistema de Gestión Ambiental, bajo la norma ISO 14001:2015, para lo cual a continuación se presenta la información por vigencias.

Vigencia 2021:

- Con corte a 31 de diciembre del 2021 se ejecutaron al 100% los cinco (5) programas ambientales con 40 actividades en materia de gestión ambiental.
- Participación en la estrategia ACERCAR de la Secretaría Distrital de Ambiente, logrando la certificación con un nivel III de Sistemas de Gestión con un puntaje de 96.5/100.
- Implementación del punto de acopio temporal de residuos peligrosos ubicado en el sótano 1.
- Implementación del punto de acopio temporal de residuos aprovechables ubicado en el sótano 2.
- Se presentó una disminución del consumo de energía en kWh por persona/mes en un 35%.
- Se presentó una disminución del consumo de agua en M3 por persona/mes en un 60%.
- Se realizó la entrega de 4.750 kilos de residuos aprovechables y realizó la entrega para disposición final de 524 kilos de residuos peligrosos a un gestor autorizado bajo la celebración de un acuerdo de corresponsabilidad con la Asociación de Recicladores para una Bogotá Mejor (ARBO).

Vigencia 2022:

- Formulación e implementación de cuatro (4) programas ambientales con 57 actividades en materia de gestión ambiental, de las cuales, con corte a 31 de diciembre del 2022, se ejecutaron al 100%.

- Participación de manera voluntaria en el Programa de Excelencia Ambiental – PREAD de la Secretaría Distrital de Ambiente, con el ánimo de lograr un reconocimiento de acuerdo con los siguientes niveles:

Imagen 38. Niveles de puntuación del PREAD

Fuente: Secretaría
Ambiente de Bogotá

Por lo
empresa
auditada
criterios o



Distrital de
D.C.

cual la
fue
bajo tres

componentes:

- ✓ Sistema de Gestión Ambiental.
- ✓ Proyectos de producción y consumo sostenible.
- ✓ Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con enfoque ambiental.

Como resultado, ENTerritorio S.A. alcanzó un puntaje de 822 puntos sobre mil (1.000), cumpliendo los estándares exigidos para obtener la categoría “Excelencia Ambiental”.

Aunado a lo anterior, con la implementación de los programas ambientales se logró:

- ✓ Disminución del consumo de energía en kWh por persona/mes en un 43.9%.
- ✓ Disminución del consumo de agua en M3 por persona/mes en un 56.1%.
- ✓ Entrega de 3.484 kilos de residuos aprovechables y entrega para disposición final de 271 kilos de residuos peligrosos a un gestor autorizado bajo la celebración de un acuerdo de corresponsabilidad con la Asociación de Recicladores para una Bogotá Mejor (ARBO).

Vigencia 2023:

- Formulación e implementación de cuatro (4) programas ambientales con 63 actividades en materia de gestión ambiental, de las cuales, con corte a 31 de diciembre del 2023, se ejecutaron al 100%.
- Participación en el Programa de Excelencia Ambiental – PREAD de la Secretaría Distrital de Ambiente, obteniendo como resultado un puntaje de 873,7 puntos sobre mil (1.000), cumpliendo los estándares exigidos para obtener la categoría “Excelencia Ambiental”.
- Se presentó una disminución del consumo de energía en kWh por persona/mes en un 29.40%.
- Con el objetivo de mitigar el impacto de contaminación del suelo, la empresa, durante la vigencia 2023, realizó la entrega de 1.726,9 kilos de residuos

aprovechables y realizó la entrega para la disposición final de 600,04 kilos de residuos peligrosos a un gestor autorizado bajo la celebración de un acuerdo de corresponsabilidad con la Asociación de Recicladores para una Bogotá Mejor (ARBO).

Vigencia 2024:

- Formulación e implementación de cuatro (4) programas ambientales con 67 actividades en materia de gestión ambiental, de las cuales, con corte a 31 de diciembre del 2024, se ejecutaron al 100%.
- Participación en el Programa de Excelencia Ambiental – PREAD de la Secretaría Distrital de Ambiente, obteniendo como resultado un puntaje de 953 puntos sobre mil (1.000), cumpliendo los estándares exigidos para obtener la categoría más alta “Élite”.
- Se presentó una disminución del consumo de energía en kWh por persona/mes en un 3%.
- Se presentó una disminución del consumo de agua en M3 por persona/mes en un 12%.
- Con el objetivo de mitigar el impacto de contaminación del suelo, la empresa, durante la vigencia 2024, realizó la entrega de 1.589,5 kilos de residuos aprovechables y se realizó la entrega para disposición final de 218,23 kilos de residuos peligrosos a un gestor autorizado bajo la celebración de un acuerdo de corresponsabilidad con la empresa ARBO Sostenible.

Vigencia 2025:

- El 23 de enero de 2025 se emitió la resolución 13 por la cual se establecen medidas para disminuir la huella hídrica de ENTerritorio S.A.
- Se han implementado con éxito cuatro (4) jornadas de disminución de la huella hídrica.

Retos, alertas y pendientes

- Implementación de cuatro (4) programas ambientales con 80 actividades en materia de gestión ambiental para la vigencia 2025.
- Desarrollo de la participación en el Programa de Excelencia Ambiental – PREAD de la Secretaría Distrital de Ambiente.
- Atender las auditorías y requerimientos en materia ambiental.
- Gestión para la publicidad exterior visual (avisos en la entrada del edificio y Centro de Atención al Ciudadano - C.A.C.)

10. GESTIÓN DOCUMENTAL

En este proceso se establecen los lineamientos archivísticos para la planificación, organización, administración, valoración y preservación de los documentos de archivo producidos, generados o recibidos en cumplimiento a las funciones de la empresa, con el fin de garantizar el acceso, el uso oportuno de la información y la conservación del patrimonio documental. Inicia desde la planificación, organización,

administración, valoración y preservación de la documentación hasta la disposición final.

El proceso de gestión documental se encuentra a cargo del Grupo de Servicios Administrativos. En aras de seguir fortaleciendo este proceso, dar cumplimiento a la Ley 594 de 2000, Ley General de Archivos, el Decreto 1080 de 2015, y demás acuerdos reglamentarios expedidos por el Archivo General de la Nación (AGN), se realizó la gestión que se describe a continuación para el cuatrienio comprendido entre 2021- 2024.

10.1 Vigencia 2021

Se dio continuidad a la ejecución del Contrato No. 20201014, con la empresa Ensobramatic (Advanz Logistic) cuyo objeto es “Prestación de servicios especializados para la elaboración de instrumentos y herramientas archivísticas, así como el levantamiento del inventario documental en el formato FUID del fondo documental de ENTerritorio” en el marco del fortalecimiento del Proceso de Gestión Documental, cuyos logros fueron:

- I. Elaboración del inventario documental en formato FUID de 11.127 metros lineales en formato único de inventario documental FUID de forma analítica de acuerdo con los lineamientos normativos del Archivo General de la Nación.
- II. Se entregó a ENTerritorio S.A. la herramienta tecnológica Easymailing para facilitar la búsqueda, seguimiento y control del archivo, tanto de gestión como el que está en el central e histórico.
- III. Continuidad en la centralización del Archivo Central e Histórico – ACH, con la implementación de una sede exclusiva en Bogotá, donde se administran directamente 13 mil metros lineales aproximadamente (equivalentes a 43.500 cajas, 430 mil carpetas, 73.100.000 folios) y organizado en su infraestructura acorde con las condiciones técnicas y lineamientos del Archivo General de la Nación.

10.2 Vigencia 2022

Se realizó la siguiente gestión y se logró:

- I. Convalidación del instrumento archivístico Tablas de Retención Documental (TRD), por parte del Archivo General de la Nación (AGN), y mediante certificación de la inscripción en el Registro Único de Series Documentales bajo el número: TRD-508, las cuales fueron adoptadas por ENTerritorio S.A., mediante Resolución No. 152 del 26 de abril de 2022 “Por la cual se adoptan las Tablas de Retención Documental (TRD) de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial ENTerritorio S.A. y se ordena la implementación.”
- II. Se elaboraron los siguientes instrumentos archivísticos:

Imagen 39. Instrumentos archivísticos.



- III. En el marco del Programa de Gestión Documental (PGD) el Comité Institucional de Gestión y Desempeño mediante el acta de reunión No. 51 del 21 de abril de 2022 aprobó lo siguiente programas:
- ✓ Programa de Documentos Vitales y Esenciales
 - ✓ Programa de Documentos Especiales
 - ✓ Programa de Documentos Electrónicos de Archivo
- IV. Creación del Procedimiento de aplicación de Tablas de Retención Documental (TRD) y Tablas de Valoración Documental (TVD) a efectos de identificar las series, subseries y tipos documentales, las cuales fijan los tiempos de retención y disposición final de los documentos en los Archivos de Gestión y Archivo Central e Histórico.
- V. Actualización y publicación de los instrumentos archivísticos en el portal web de la empresa para aquellos que lo requirieron.
- VI. En el marco del Plan Institucional de Archivos (PINAR) 2021-2026, de acuerdo con lo planteado a corto plazo, se realizó el seguimiento, se presentaron los informes trimestrales de cumplimiento de los siguientes programas anexos al Programa de Gestión Documental (PGD).
- ✓ Programa de Normalización de Formas y Formularios
 - ✓ Programa de Documentos Vitales y Esenciales
 - ✓ Programa de Gestión de Documentos Electrónicos
 - ✓ Programa de Documentos Especiales
 - ✓ Programa de Reprografía
 - ✓ Modelo de Requisitos del SGDEA

Imagen 40. Avance en la elaboración de programas específicos vigencia 2022



Fuente: Grupo Servicios Administrativos

VII. En el marco del Plan de Preservación Documental del Sistema Integrado de Conservación (SIC), en el componente del Plan de Conservación se realizaron las siguientes gestiones logrando el cumplimiento y presentación de informes trimestrales:

- ✓ Programa de capacitación y sensibilización
- ✓ Programa de inspección y mantenimiento de sistemas de almacenamiento e instalaciones físicas
- ✓ Programa de saneamiento ambiental
- ✓ Programa de monitoreo y control de condiciones ambientales
- ✓ Programa de prevención de emergencias y atención de desastres para material documental
- ✓ Programa de almacenamiento y realmacenamiento documental

En la implementación de los instrumentos archivísticos, el Plan Institucional de Archivos (PINAR) obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 91% superior al del Programa de Gestión Documental (PGD) 87% y el Plan de Conservación Documental del SIC, 66%.

VIII. Adquisición e instalación de datalogger para la medición de temperatura y humedad relativa en los archivos de gestión.

IX. Cambio de estantería en vidrio en el que se guardaban documentos y mobiliario. Adquisición de 6 archivadores rodantes para el correcto almacenamiento y conservación de los archivos de gestión ubicados en los

pisos 20, 21, 22, 26, 28, 29 y mezanine, acorde con las condiciones técnicas definidas por el Archivo General de la Nación.

- X. Adquisición de insumos de archivo con las especificaciones técnicas establecidas por el Archivo General de la Nación garantizando la conservación y preservación de la memoria documental.

10.3 Vigencia 2023

Se adelantó la siguiente gestión y se obtuvieron logros de gran importancia para ENTerritorio S.A. en los siguientes temas:

- I. Convalidación del instrumento archivístico Tablas de Valoración Documental (TVD), en los 7 periodos institucionales de FONADE.
 - Período 1: 1959 – 1967
 - Período 2: 1968 – 1987
 - Período 3: 1988 – 1990
 - Período 4: 1991 – 2003
 - Período 5: 2004 – 2007
 - Período 6: 2008 – 2011
 - Período 7: 2012 – 2018
- II. Actualización de procesos y procedimientos de gestión documental.
- III. Se evaluó el material aislado (1.400 cajas x 300) para descartar o tratar el biodeterioro activo e intervención de los primeros auxilios.
- IV. Se dio continuidad al contrato de arrendamiento y funcionamiento de la sede del Archivo Central e Histórico, administrado y custodiado por el Grupo de Servicios Administrativos, el cual cuenta con: sala de juntas, sala de consulta y espacios operativos para adelantar procesos archivísticos.
- V. Se terminó con las inserciones de las 1.620 cajas del Archivo Central e Histórico y se elaboró el inventario en el aplicativo Easymailing.
- VI. Rotulación de las 1.557 cajas de transferencia a cargo de la empresa Ensobramatic de transferencias 2020 y 2021.
- VII. Saneamiento y desinfección ambiental del área total de custodia documental por parte del arrendador de la bodega, por afectación de la documentación y las áreas del archivo debido a la filtración de agua lluvia.

10.4 Vigencia 2024

El proceso de gestión documental presenta un gran avance así:

- I. Puesta en producción del Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA) en ENTerritorio, llamado Lira.
- II. Instalación de los dos deshumidificadores en el Archivo Central e Histórico (ACH).
- III. Transferencias documentales primarias: se realizan de manera electrónica, mediante la herramienta Easymailing, transferencias documentales primarias al Archivo Central e Histórico:

Tabla.110 Transferencias documentales primarias por vigencia

VIGENCIA	CANTIDAD DE CAJAS X-300	CANTIDAD DE CARPETAS
2022	432	4323
2023	233	1482
2024	5	27
TOTALES	670	5832

- IV. Fortalecer la cultura archivística en ENTerritorio S.A, por medio de capacitaciones en los siguientes temas:
 - ✓ Producción y manejo de documentos
 - ✓ Organización de archivos de gestión
 - ✓ Inventarios documentales y transferencias primarias
 - ✓ Plan Institucional de Archivos (PINAR)
 - ✓ Programa de Gestión Documental (PGD)
 - ✓ Sistema Integrado de Gestión (Plan de Conservación Documental y Plan de Preservación Digital a largo plazo)
 - ✓ Documento electrónico de archivo
 - ✓ Instrumentos archivísticos
 - ✓ Uso del Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA) - Lira.
 - ✓ Se realizó la divulgación de la Política de Gestión Documental, se adoptaron las mejores prácticas en gestión documental, orientadas a promover la cultura archivística para la correcta organización, preservación y conservación de los documentos, a través de la utilización de las nuevas tecnologías de información.
- V. Formulación de la estrategia Cero Papel: con el objetivo de “Reducir el consumo de papel en ENTerritorio S.A. mediante la implementación de estrategias de ahorro y sensibilización a los servidores y contratistas de la empresa, orientadas a la prestación de un servicio más eficiente”.
- VI. Se tramitan los requerimientos de préstamo y consulta en el aplicativo Aranda.

10.5 Sistema de Gestión Documental Electrónico de Archivo

10.5.1 Periodo pospandemia

Al inicio del periodo pospandemia, se recibió un piloto del Sistema de Gestión Documental (SGD) ORFEO para la gestión de memorandos con firma electrónica, mediante la creación de formularios con un desarrollo completado al 100%. Sin embargo, durante las pruebas funcionales se identificaron limitaciones en la incorporación de imágenes y tablas en los contenidos, lo que evidenció una necesidad inherente de la empresa para gestionar documentos nativos electrónicos con firmas electrónicas y digitales.

En cuanto a la gestión de correspondencia, se llevaron a cabo campañas de seguimiento y depuración de trámites de vigencias anteriores, ya que se encontraron trámites sin gestionar, imágenes sin digitalizar y trámites sin concluir. Para la sistematización de firmas electrónicas, se implementaron los siguientes formatos:

- **FAP250:** Constancia de entrega o paz y salvo para funcionarios y contratistas
- **FAP606:** Devolución de elementos y otras novedades

Gestión de firma digital certificada:

Se solicitaron certificados digitales para cada uno de los directivos, profesionales y supervisores autorizados para firmar documentos institucionales. Además, se habilitaron canales electrónicos para la radicación de comunicaciones externas a través del correo radicacioncorrespondencia@enterritorio.gov.co y para la gestión de facturas electrónicas mediante el correo facturacionelectronica@enterritorio.gov.co, facilitando así su radicación y gestión.

Finalmente, se realizó un ciclo de capacitaciones en gestión documental y manejo del Sistema de Gestión Documental (SGD) ORFEO dirigido a funcionarios y contratistas de la empresa.

10.5.2 Vigencias 2023 – 2025

El Grupo de Servicios Administrativos, con el objetivo de fortalecer la Gestión Documental dentro de la empresa y cumplir con las normativas archivísticas y la Ley 594 de 2000, así como la Ley General de Archivos, ha logrado los siguientes avances:

- Adquisición e implementación del SGDEA Lira: se adquirió la licencia, se instaló, parametrizó, implementó y se puso en funcionamiento el Sistema de Gestión Documental Electrónico de Archivo (SGDEA) Lira, que cuenta con más de 19 módulos, incluyendo gestión de correspondencia, notificaciones, pendientes de ORFEO, organización y clasificación documental, entre otros.

- Adquisición de un gestor de contenido ECM: este sistema fortalece los procesos de organización, administración, valoración y preservación documental de la empresa.
- Integración con servicios de firma digital: se ha integrado el uso de firma digital mediante servicios web.
- Integración con el sistema de cuentas de cobro: facilitando la radicación de desembolsos de los contratistas de funcionamiento.
- Desarrollos mediante flujos de BPMS: se han desarrollado flujos para la gestión de desembolsos y trámites contractuales, apoyando la correcta confirmación de expedientes electrónicos y mejorando la gestión contractual en la empresa (versión en ambiente de preproducción).

Para la aceptabilidad y apropiación de la aplicación se realizaron:

- Capacitaciones: se llevaron a cabo múltiples capacitaciones enfocadas en los diferentes roles de los colaboradores y funcionarios, para garantizar el correcto manejo y uso del sistema.
- Lunes con Lira: es una actividad realizada por cada gestor documental en los grupos asignados.
- Soporte de distintos niveles:
 - Soporte de primer nivel: realizado por los gestores documentales.
 - Soporte de segundo nivel: realizado por el administrador del sistema.
 - Soporte de tercer nivel: realizado por el proveedor.

Logros

- Creación de expedientes electrónicos: para los diferentes grupos, de acuerdo con las Tablas de Retención Documental (TRD), así como para los contratos y convenios.
- Aseguramiento de la información: implementación de tablas de control de acceso para asegurar la información producida y recibida en la empresa.

Pendientes:

- Automatización de procesos: implementar más flujos de trabajo automatizados mediante BPMS para reducir la intervención manual y aumentar la eficiencia en la gestión documental.
- Análisis y reporte de datos: integrar herramientas avanzadas de análisis de datos y generación de informes para monitorear el rendimiento del sistema de gestión documental, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.
- Mejora en la seguridad y privacidad: aumentar las medidas de seguridad implementando cifrado de extremo a extremo y autenticación multifactor para proteger la información sensible de la empresa.
- Integración con otras plataformas: explorar la integración del SGDEA con otras plataformas y sistemas utilizados por la empresa, como sistemas de gestión de recursos humanos (HRM), sistemas financieros y otras aplicaciones empresariales, para lograr una gestión de la información más holística y eficiente.

- Fortalecer las ayudas de manejo para el usuario: utilizar medios audiovisuales o programas de capacitación e-learning, lo que reducirá la curva de aprendizaje y aumentará la aceptación del sistema entre los colaboradores.
- Capacitación continua: establecer un programa de capacitación continua y actualizaciones periódicas para que los funcionarios y contratistas se mantengan al día con las últimas funcionalidades y mejores prácticas en el uso del SGDEA.
- Soporte técnico: mantener los recursos financieros necesarios para mantener un alto estándar de soporte y atención temprana de incidentes y mejoras a la herramienta.
- Sustentabilidad y ecología: implementar prácticas de gestión documental que promuevan la sustentabilidad, como la reducción del uso de papel y la promoción de prácticas ecológicas dentro de la empresa.
- Retroalimentación de usuarios: establecer canales de comunicación para recolectar retroalimentación de los usuarios sobre el Sistema de Gestión Documental y utilizar esa información para realizar mejoras continuas basadas en sus necesidades y sugerencias.
- Lanzamiento oficial del módulo de gestión de tramites contractuales al interior de la empresa, para que se pueda hacer la unificación de una sola aplicación para la gestión de este proceso que le da el inicio a los expedientes electrónicos de las diferentes líneas de contratos.
- Apagado del sistema ORFEO manteniendo la disponibilidad de base de datos e información gestionada por esta aplicación por los 15 años de uso de la empresa.
- Alimentar el ECM con la información necesaria para llevar a cabo el funcionamiento de los módulos de archivo.

Estas mejoras no solo fortalecerán la gestión documental dentro de la empresa, sino que también contribuirán a una mejor organización, seguridad y eficiencia en el manejo de la información.

10.6 Aplicación de las Tablas de Retención Documental (TRD) y Tablas de Valoración Documental (TDV)

El desarrollo de los instrumentos archivísticos permite realizar procesos de planeación, control, seguimiento a la información producida, tramitada, gestionada y conservada, favoreciendo el desarrollo de los procesos, a su vez garantizando el acceso a la información generada por la empresa. El instrumento archivístico Tablas de Retención Documental (TRD), se ha venido aplicando desde su momento de convalidación con la puesta en marcha del SGDEA Lira, las TRD fueron parametrizadas en el aplicativo para la creación de expedientes digitales e híbridos.

Se realizó la organización de los archivos en cada uno de los grupos de la empresa, con el apoyo de los colaboradores. La aplicación de Tablas de Valoración Documental (TVD), en el Archivo Central no fue ejecutada teniendo en cuenta que

el presupuesto asignado se destinó para realizar la adquisición del SGDEA 2023, ya que la organización documental tenía un costo elevado y la empresa no estaba en la condición de iniciar este proceso.

Retos, alertas y pendientes:

- Actualización, presentación y convalidación de las Tablas de Retención Documental (TRD) de acuerdo con la reestructuración organizacional según resolución 137 de 2023 y demás actos administrativos de modificación de la estructura orgánico funcional de ENTerritorio S.A.
- ENTerritorio S.A. requiere planteamiento y ejecución de un proyecto de inversión para lograr la organización del fondo documental acumulado proveniente de FONADE, con el objetivo de realizar las transferencias secundarias al Archivo General de la Nación (AGN), lo cual permitirá la optimización de espacios físicos en el depósito y el ahorro en el gasto de arrendamiento.
- Es importante realizar la organización del acervo documental, atendiendo las directrices y normatividad aplicable, con el objetivo de salvaguardar el patrimonio documental y la memoria institucional, y lograr realizar la transferencia secundaria de todos aquellos documentos misionales de interés cultural e investigativo para la Nación, aplicando las Tablas de Valoración Documental al fondo acumulado (1959-2018) y Tablas de Retención Documental a expedientes activos, semiactivos y cerrados, dado que no se cuenta con el personal operativo para realizar la intervención técnica archivística a la documentación almacenada y custodiada en el Archivo Central e Histórico.
- Se requiere la contratación de una empresa especializada para garantizar la implementación de dichos instrumentos en cumplimiento del Acuerdo No. 001 de 2024 “Por el cual se establece el Acuerdo Único de la Función Archivística, se definen los criterios técnicos y jurídicos para su implementación en el Estado Colombiano y se fijan otras disposiciones”.
- Realizar la actualización de manuales, guías, procesos y procedimientos, en cumplimiento del Acuerdo 001 de 2024.
- Garantizar la infraestructura, la ejecución del presupuesto, el recurso humano y tecnológico para los planes y proyectos formulados en el PINAR 2021-2026, de manera que se facilite el desarrollo de la gestión documental de ENTerritorio S.A.
- Adelantar los procesos archivísticos de 320 metros lineales de la Subgerencia de Operaciones y del Grupo de Evaluación de Proyectos, así como de la documentación física que ingresa a la empresa.
- Gestionar los procesos de archivo en el gestor de contenido ECM del SGDEA – Lira.

11. GESTIÓN JURÍDICA

Establece los lineamientos para representar judicial y extrajudicialmente a la empresa en los procesos que se instauran en su contra o que esta deba promover, generando lineamientos para la prevención del daño antijurídico y la mitigación de

pérdidas económicas derivadas de demandas judiciales. Igualmente, cómo se debe asesorar a la empresa en la formulación de políticas de defensa jurídica, mediante la preparación de conceptos jurídicos, la atención de requerimientos de órganos de control, el ejercicio del control de legalidad de los documentos para la firma de la Presidencia. Incluye el conocer los procesos disciplinarios que deban adelantarse contra los servidores y ex servidores de la empresa en la etapa de juzgamiento, y dictar el fallo en primera instancia. Igualmente, ejercer la secretaría técnica de la Junta Directiva y de los comités de apoyo, con el fin de contribuir con el fortalecimiento de las políticas y estrategias de Gobierno Corporativo en la empresa.

11.1 Gestión de la defensa judicial

Mediante la Resolución 137 de 2023 *“Por la cual se determinan los grupos de trabajo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. – ENTerritorio S.A y se establecen sus funciones”* la Oficina Asesora Jurídica tiene adscritos a su cargo dos (2) grupos de trabajo: Grupo de Defensa Jurídica y Grupo de Asuntos Corporativos.

En virtud de lo anterior, el Grupo de Defensa Jurídica tiene como funciones las siguientes:

1. Representar judicial y extrajudicialmente a ENTerritorio en los procesos y actuaciones que se instauren en su contra o que éste deba promover, directamente o mediante la contratación de abogados externos de la entidad, y supervisar el trámite de estos.
2. Velar por la adecuada defensa judicial de ENTerritorio, garantizando la calidad de los procesos y procedimientos de acuerdo con el Sistema de Gestión Integral de ENTerritorio.
3. Gestionar y tramitar las acciones judiciales, los recursos, acciones de repetición, demandas, contestaciones, alegatos de conclusión y en general, todas las actuaciones relacionadas con las funciones de la Unidad de Defensa Jurídica de ENTerritorio.
4. Supervisar el desempeño de los abogados externos contratados para atender la representación judicial de ENTerritorio y brindar asesoramiento sobre la necesidad de contratación de abogados externos para la atención de los intereses de ENTerritorio.
5. Participar en el desarrollo coordinado de las políticas de defensa judicial de la entidad en los temas que se relacionen con las funciones a cargo, en el marco de sus competencias.
6. Elaborar los diferentes informes exigidos de conformidad con la regulación aplicable, solicitados por los organismos de control, y todos aquellos que le sean requeridos de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.
7. Validar y procurar el cabal cumplimiento del cargue y actualización por parte de los apoderados en los procesos de la entidad en el Sistema eKogui (o aquél que haga sus veces), conforme a los lineamientos y directrices de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y las políticas internas de ENTerritorio.

8. Mantener actualizado el archivo físico y virtual correspondiente a los procesos y actuaciones en contra de ENTerritorio o que hayan sido promovidos por ENTerritorio.
9. Apoyar la implementación y sostenibilidad del proceso de Gestión Judicial y sus componentes.
10. Identificar necesidades de regulación procedimental, preparar y promover la adopción, revisión, ajuste y divulgación de normas jurídicas de carácter general que posibiliten la ejecución efectiva de la política de defensa Jurídica y prevención del daño antijurídico.
11. Contribuir en la formulación de políticas con miras al fortalecimiento jurídico de las dependencias de ENTerritorio en lo relacionado con asuntos de su competencia.
12. Ejercer la Secretaría Técnica del Comité de Conciliación y Defensa Jurídica de ENTerritorio.
13. Elaborar y diseñar la política del daño antijurídico de ENTerritorio, mediante el análisis de cuestiones sustantivas y procesales que surgen del funcionamiento de ENTerritorio, con el propósito de garantizar la protección de los intereses de ENTerritorio.
14. Presentar informe trimestral al jefe de la Oficina Asesora Jurídica, sobre el cumplimiento de los diferentes planes de acción del grupo de trabajo o cuando se requiera.
15. Cumplir las normas vigentes, políticas, objetivos y documentación vigente, en la que se reglamenta la operación de los Procesos del Sistema Integrado de Gestión.
16. Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del grupo de trabajo, así como aquellas establecidas por el sector, el Gobierno Nacional o la Ley.

Actualmente, la empresa cuenta con 1.184 procesos judiciales en cuales es parte procesal, de dicha cifra ENTerritorio S.A. actúa como demandante en 279 procesos y en 905 procesos actúa en calidad de demandando, actualmente los 1.069 se encuentran clasificados por instancia de la siguiente manera:

Tabla.111 Distribución por jurisdicción procesos activos

JURISDICCIÓN	CANTIDAD	DEMANDANTE	DEMANDADO
LABORAL	674	0	674
CIVIL	83	51	32
ADMINISTRATIVO	312	113	199
PENAL	115	115	0

Actualmente, los procesos judiciales cuentan con una provisión contable por el valor de **\$45.108.839.203**, dicha provisión contable se obtiene de acuerdo con los lineamientos indicados por la ANDJE a través del Sistema Único de Información y Litigiosidad del Estado E-kogui, en la cual cada apoderado judicial realiza la

calificación de riesgo procesal. Esta es la determinación de riesgo de pérdida de un proceso judicial, trámite arbitral o erogación de una conciliación contra la empresa mediante la aplicación de una metodología técnica. La calificación realizada por cada apoderado la realiza teniendo en cuenta 4 criterios: fortaleza de la demanda, fortaleza de las pruebas, presencia de riesgos procesales y extraprocesales, y riesgo de pérdida por nivel de jurisprudencial.

Actualmente son 24 procesos judiciales los que se encuentran provisionados, entre los procesos más relevantes están:

Tabla. 112 Demandas más significativas contra la organización

TIPO DE PROCESO	DEMANDANTE	DEMANDADA	VALOR PRETENSIONES	VALOR PROVISIONES
CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	AGENCIA NACIONAL DE MINERIA	ENTERRITORIO S.A.	\$80.645.014.895,00	\$37.291.751.981,00
CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	DIAN	ENTERRITORIO S.A.	\$4.772.817.832,00	\$1.828.237.886,00
VERBAL	SERTIC S.A.S.	ENTERRITORIO S.A.	\$3.148.229.278,00	\$1.356.505.255,00
CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	UNION TEMPORAL ARQUITECTOS & INGENIEROS & ASOCIADOS	ENTERRITORIO S.A.	\$1.761.242.485,00	\$984.432.461,00
VERBAL	SELDAT COLOMBIA SAS	ENTERRITORIO S.A.	\$591.737.310,00	\$547.967.685,00
CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	CONSORCIO MT 2011	ENTERRITORIO S.A.	\$4.782.517.124,00	\$447.878.141,00

Igualmente, durante el periodo de noviembre 2021 a la fecha se han realizado pagos por un total de **\$13.606.218.356** por conceptos de sentencias judiciales, conciliaciones y sanciones, discriminados de la siguiente manera:

Tabla. 113 Pago de sentencias por vigencia

RESUMEN	
AÑO	VALOR
Nov de 2021	\$4.977.081.939,99
2022	\$1.977.024.540,45
2023	\$543.051.935,20
2024	\$6.101.248.516,81
2025	\$7.811.424,00
TOTAL	\$13.606.218.356,45

En síntesis, se tiene como reto continuar con la disminución del valor de la provisión contable de procesos judiciales tendiente a contribuir con la salud de los estados

financieros de la empresa y bajar el índice de la litigiosidad dando la continuidad a la implementación de la Política de prevención del daño antijurídico 2024-2025 en relación con el contrato realidad.

Con el fin de dar cumplimiento a las funciones establecidas al Grupo de Defensa Jurídica y de igual manera velando por la representación judicial y extrajudicial de ENTerritorio S.A., para facilitar la comprensión de la gestión jurídica de la empresa, se realiza la división metodológica de la defensa judicial de la empresa en: Fonade y ENTerritorio, reflejando así el cambio de naturaleza, operación y funciones de la organización a lo largo de su historia.

11.1.1 FONADE

El Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado – E-kogui, fuente oficial de la información sobre la actividad litigiosa del Estado, revela que actualmente se encuentran activos los siguientes procesos los cuales surgieron en la existencia del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE):

Tabla. 114 Procesos litigiosos FONADE

CALIDAD	CANTIDAD DE PROCESOS	SUMA DE PRETENSIÓN TOTAL INICIAL	SUMA DE VALOR PROVISIÓN CONTABLE
DEMANDADO	709	\$247.053.359.242,45	\$5.584.417.336
DEMANDANTE	71	\$ 111.486.737.546,35	N/A
Total, general	780	\$358.540.096.788,80	\$5.584.417.336

Tabla. 115 Distribución de los procesos de FONADE por jurisdicción

JURISDICCIÓN	CANTIDAD DE PROCESOS
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA	158
ORDINARIO CIVIL	20
ORDINARIO LABORAL	602
Total, general	780

Ahora bien, durante ese mismo periodo, es decir, en existencia del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE) se tuvieron los siguientes fallos favorables:

Tabla. 116 Fallos favorables FONADE

CALIDAD	CANTIDAD DE PROCESOS	VALOR PRETENSIONES DE
DEMANDANTE	22	\$ 13.272.913.522,26
DEMANDADO	154	\$319.908.865.658,75
TOTAL	176	-

11.1.2 ENTerritorio

El Grupo de Defensa Jurídica, en el periodo en que la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial ENTerritorio fue una Empresa Industrial y Comercial del Estado, realizó la representación judicial de la empresa en todos los procesos judiciales como prejudiciales en los cuales fue necesaria la intervención de la organización, ya sea como parte demandante o demandada, convocante o convocada, dando cumplimiento a las funciones establecidas en la Resolución 137 de 2023. Dicha representación se logró asignando los procesos judiciales a los abogados contratados para tal fin, según su experiencia y la especialidad en los cuales han desarrollado su actividad profesional. En tal sentido se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla.117 Procesos litigiosos ENTerritorio

CALIDAD	CANTIDAD DE PROCESOS	VALOR DE PRETENSIONES
DEMANDADO	172	\$247.344.541.410,01
DEMANDANTE	83	\$ 67.885.874.600,16

Tabla.118 Distribución de los procesos de ENTerritorio por jurisdicción

JURISDICCIÓN	CANTIDAD DE PROCESOS
CONSTITUCIONAL	1
CONTENCIOSO ADMINISTRATIVA	119
ORDINARIO CIVIL	66
ORDINARIO LABORAL	69

Adicionalmente, durante este periodo se obtuvieron 5 fallos favorables en los cuales la empresa actuaba en calidad de demandado, las pretensiones de dichos procesos ascendían a la suma total indexada de \$25.760.695.246,19.

Actualmente, ENTerritorio S.A. cuenta con 1.184 procesos judiciales en cuales es parte procesal. De dicha cifra, ENTerritorio S.A. actúa como demandante en 279 procesos y en 905 procesos actúa en calidad de demandando. Estos procesos judiciales se identificaron como principales causas generadoras en los procesos contencioso-administrativos las relacionadas con:

- ✓ Controversias contractuales, principalmente generados por las diferencias presentadas o incumplimientos respecto a los contratos celebrado.
- ✓ En los procesos civiles, las relacionadas con el pago de facturas.
- ✓ En los procesos laborales, la solicitud de declaratoria de contrato realidad y solidaridad
- ✓ En los procesos penales las relacionadas con prevaricato por acción y fraude procesal, falsedad y perturbación de la posesión, falso testimonio, peculado por apropiación, abuso de confianza, hurto.

En el transcurso del año 2024, al interior del Grupo de Defensa Jurídica se logró implementar el seguimiento y control de cumplimientos de términos judiciales y/o

actividades administrativas. Esto llevó a generar contratación de firmas y/o personas idóneas que apoyan la representación judicial en pro de los intereses de ENTerritorio S.A. Igualmente, se implementó la Política de prevención del daño antijurídico 2024-2025 en relación con el contrato de realidad generando capacitaciones a todos los funcionarios de ENTerritorio S.A., indicando las malas prácticas que no se deben realizar con el fin de que no se genere o surta la figura de contrato de realidad con el personal contratista. Adicionalmente, se logró la disminución del valor de provisión contable de procesos judiciales pasando de \$54.977.720.241a \$45.108.839.203,01.

Por otro lado, se han generado controles totalmente eficientes para cumplimiento de términos judiciales que conllevan a la óptima representación judicial de ENTerritorio S.A., implementando bases de control de procesos judiciales y creación de expedientes judiciales virtuales, con el fin de contar con la información veraz, precisa y actualizada de los procesos judiciales en los que ENTerritorio S.A es parte procesal.

Gracias a las labores del equipo de los apoderados judiciales del Grupo de Defensa Jurídica, se han obtenido 61 fallos favorables para ENTerritorio S.A. a lo largo de todo el 2024 y con ello se ha logrado un ahorro para la empresa de alrededor de TREINTA MIL MILLONES DE PESOS, así:

Tabla.119 Fallos favorables en primera instancia

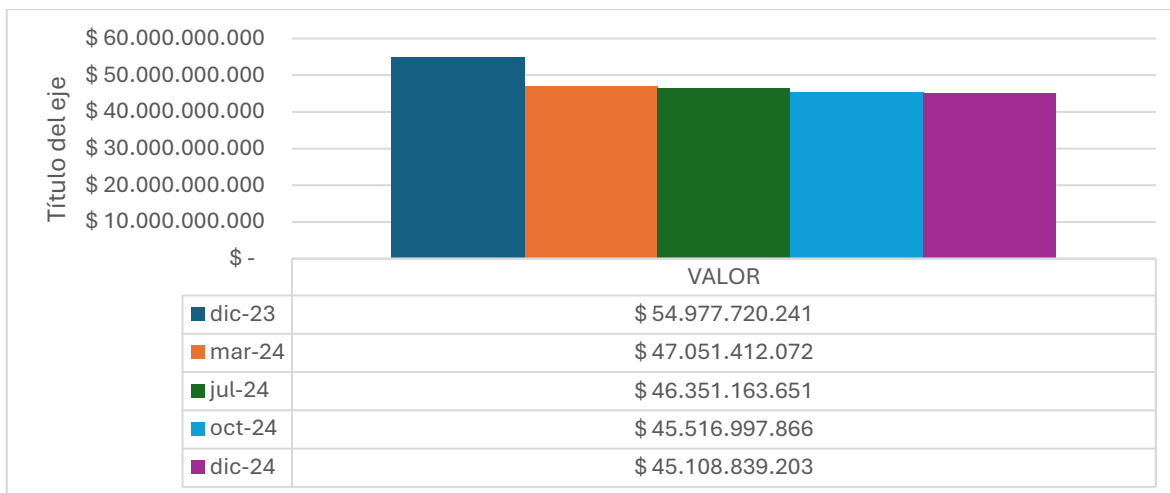
CALIDAD	CANTIDAD DE FALLOS FAVORABLES	VALORE DE PRETENSIONES
DEMANDANTE	3	\$ 518.014.186,14
DEMANDADO	52	\$ 12.732.874.996,11
TOTAL AHORRADO		\$ 13.250.889.182,25

Tabla.120 Fallos favorables en segunda instancia

CALIDAD	CANTIDAD DE FALLOS FAVORABLES	VALORES DE PRETENSIONES
DEMANDADO	5	\$ 18.651.849.452,93
TOTA, AHORRADO		\$ 18.651.849.452,93

En general, se ha logrado la disminución del valor de las provisiones contables de procesos judiciales así:

Tabla.121 Disminución de las provisiones contables 2023-2024



11.1.3 Política de Prevención de Daño Antijurídico (PDDA)

En el año 2020, mediante oficio No. 20213000160521-DPE de fecha 28 de diciembre del 2020, fue aprobada por parte de la Agencia de Defensa Jurídica del Estado, la Política de Prevención del Daño Antijurídico la cual fue proyectada y preparada por parte de la Oficina Asesora Jurídica, la cual tendrá vigencia del periodo 2022-2023.

En esta política, una vez evidenciadas las causas primarias de la actividad litigiosa de ENTerritorio S.A., se formularon las medidas y los mecanismos pertinentes con el objetivo fundamental de disminuir al máximo nuevas controversias por cuenta de la causa principal las falencias en la etapa precontractual referente a los estudios y diseños que sirven de insumo para el contrato.

En consecuencia, los mecanismos establecidos para mitigar estas causas consistieron en:

- ✓ La elaboración de lineamientos para la revisión previa de los diseños aportados por los contratistas.
- ✓ La actualización a los supervisores sobre la adecuada elaboración de informes trimestrales
- ✓ Dar a conocer a los supervisores los manuales de supervisión e interventoría de la empresa.

Dentro de la formulación completa de la PPDA VIGENCIA 2022-2023, se tomaron en cuenta los siguientes insumos y mecanismos:

11.1.3.1 Litigiosidad

Causa: Incumplimiento de contrato por ejecución parcial de prestaciones. Se seleccionó este insumo y esta causa de conformidad con la presentación enviada por la ANDJE³⁹ (top de causas, según número de procesos y pretensiones) y la revisión del reporte de la entidad, la causa Incumplimiento del contrato por ejecución parcial de prestaciones se encuentra dentro del top de causas por las que más demandan a la entidad.

Subcausa: Falencias en los estudios y diseños que sirven de insumo a los estudios previos para ofertar el contrato. De conformidad con la revisión del reporte de Ekogui de los procesos por la causa en mención (demandas), se encontró que la subcausa recurrente generadora del daño que originaron demandas de la muestra se encuentra en la etapa precontractual, en las falencias en los estudios y diseños que no corresponden a la realidad y que son insumo para los estudios previos para ofertar el contrato.

Periodo de implementación: 1/01/2022- 1/12/2023

Necesidad: Surge en la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos y la Gerencia de Planeación Contractual de la Subgerencia Operaciones.

Divulgación: Circular Interna 148 del 26 de abril de 2022, en la cual se identificó la metodología establecida por la ANDJE a través de la circular externa No 05 del 27 de septiembre de 2019, mediante la cual se dieron los lineamientos para la presentación de la Política de Prevención del Daño Antijurídico presentada por la empresa para el periodo 2022-2023, así como los temas que se tratarían en las capacitaciones en los grupos donde surge la necesidad relacionados con la política formulada.

Mecanismo: De conformidad con la formulación de la Política de Prevención del Daño Antijurídico “Falencias en los estudios y diseños que sirven de insumo a los estudios previos para ofertar el contrato.”

Para la vigencia 2022-2023, se realizó por parte de la Subgerencia de Desarrollo de Proyectos y la Gerencia de Planeación Contractual de la Subgerencia Operaciones capacitaciones en cada semestre del año 2022, dirigidas a los grupos donde se crea la necesidad de contratación, con el fin de enfatizar los puntos esenciales para tener en cuenta en la etapa precontractual (capacitaciones que serán realizadas de igual forma en el 2023 en cada semestre de la anualidad mencionada).

Capacitaciones:

1. Área encargada: Subgerencia de Desarrollo de Proyectos
Tema: Socialización: Estudios y Diseños
Fecha de capacitación: 15 de junio 2023.
Dirigida a: Grupos de desarrollo de proyectos

³⁹ Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado

2. Área encargada: Grupo de Planeación Contractual de la Subgerencia de Operaciones
Tema: Sensibilización sobre “Documentos pliego tipo”
Fecha de capacitación: 09 de junio del 2023.
Dirigida a: Grupo de Planeación Contractual y Grupo de Procesos de Selección.
3. Área encargada: Subgerencia de Desarrollo de Proyectos
Tema: Socialización: Socialización - Guía De Estudios Y Diseños
Fecha de capacitación: 24 de noviembre 2023.
Dirigida a: Grupos de desarrollo de proyectos
4. Área encargada: Grupo de Planeación Contractual de la Subgerencia de Operaciones
Tema: Sensibilización sobre Documento de caracterización de la necesidad
Fecha de capacitación: 03 de noviembre del 2023.
Dirigida a: Toda la organización.

11.1.3.2 Contrato realidad

En sesión ordinaria del 29 de noviembre de 2023, se aprobó la Política de Prevención del Daño Antijurídico por Contrato Realidad para la vigencia 2024-2025, teniendo en cuenta la importancia de contar con una Política en la materia que refuerce las medidas adoptadas por la empresa para erradicar cualquier conducta que configure contrato realidad.

Los fundamentos de la PPDA fueron:

Causa Ekogui: Configuración de contrato realidad. Fue recomendada por la ANDJE mediante oficio radicado en ENTerritorio el 5 de mayo del 2023 con el número 20234300146372, en el marco del “*Plan de intervención y acompañamiento en Políticas de Prevención del Daño Antijurídico – periodo 2024-2025*”. En ese sentido se desarrolla la siguiente línea temática:

Tabla 122. Relación temática PPDA

Medida	Ejecución de la Medida	Mecanismo	Ejecución del mecanismo	Área responsable	Divulgación
Unificar criterios	La Subgerencia Administrativa -a través de Talento Humano- con el apoyo del Grupo de Defensa Jurídica de la Oficina Asesora Jurídica actualizará al personal de planta de la entidad en los lineamientos vigentes en materia de contrato realidad (disposiciones legales y reglamentarias, así como los desarrollos jurisprudenciales), mediante cuatro (4) jornadas de capacitación, una cada seis (6) meses.	Capacitación presencial	Se realizarán cuatro (4) Jornadas de capacitación, una cada seis (6) meses por parte de la Subgerencia Administrativa-a través de Talento Humano-con el apoyo del Grupo de Defensa Jurídica de la Oficina Asesora Jurídica al personal de planta de la entidad.	Subgerencia Administrativa a través de Talento Humano (responsable de la logística de invitación, realización de la capacitación y registro de asistencia). OAJ (suministra el profesional idóneo para impartir la capacitación).	Correo electrónico
Fijar Lineamientos	El grupo de Defensa Jurídica de la Oficina Asesora Jurídica, con el apoyo de la Subgerencia Administrativa a través de Talento Humano, mediante memorando comunicará al personal de planta de la entidad lineamientos para prevenir cualquier práctica que conduzca a la configuración del contrato realidad. Se emitirán cuatro (4) memorandos, uno cada seis (6) meses.	Memorando	Se elaborarán y divulgarán cuatro (4) memorandos, uno cada seis (6) meses por parte de la Subgerencia Administrativa -a través de Talento Humano- con el apoyo del Grupo de Defensa Jurídica de la Oficina Asesora Jurídica al personal de planta de la entidad.	OAJ (Elabora el memorando y lo remite a Subgerencia Administrativa para la divulgación). Subgerencia Administrativa a través de Talento Humano (Divulga el memorando).	Sistema de Gestión Documental

Subcausa: Inobservancia de los presupuestos jurídicos vigentes en materia de contrato realidad.

Capacitaciones:

- Grupo capacitador: Gerencia de Defensa Jurídica
Fecha: 18 de junio de 2024
Destinatarios: todos los funcionarios de planta
Adicionalmente se remitió memorando 202420010005293 dirigido a todos los funcionarios de planta de ENTerritorio S.A. con lineamientos para prevenir la realización de cualquier practica que conduzca a la configuración del contrato realidad.
- Grupo capacitador: Gerencia de Defensa Jurídica
Fecha: 13 de noviembre de 2024

Destinatarios: todos los funcionarios de planta
Adicionalmente se remitió memorando 202420010009653 dirigido a todos los funcionarios de planta de ENTerritorio S.A. con lineamientos para prevenir la realización de cualquier practica que conduzca a la configuración del contrato realidad.

11.1.4 Demandas presentadas por ENTerritorio S.A.

Demandado: MUNICIPIO DE LOS PATIOS - NORTE DE SANTANDER

Radicado: 54001333300420220044200

Causa del proceso: incumplimiento del deber de liquidar el contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Demandado: MUNICIPIO DE RICAURTE - NARIÑO

Radicado: 52001333300120220009000

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$333.022.065

Demandado: MUNICIPIO DE BARBACOAS - NARIÑO

Radicado: 52835333300220240000900

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 70.046.973,00

Demandado: Construcciones al DIA SAS

Radicado: 11001418902120230158900

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 203.248,00

Demandado: MIC CONSTRUCCIONES SAS

Radicado: 11001310301420240041300

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 913.510.468,00

Demandado: MIC CONSTRUCCIONES SAS

Radicado: 11001310302720240063700

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 1.419.419.539,00

Demandado: MUNICIPIO DE COROZAL - SUCRE

Radicado: 70001333300720220059000

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 222.381.000,00

Demandado: SARA CRISTINA DOUSDEBES MONTAÑA

Radicado: 11001400306620240005500

Causa del proceso: incumplimiento del acto administrativo que liquida un contrato

Estado de proceso: primera instancia en inicio y fijación del litigio

Pretensiones: \$ 26.539.791,00

11.2 Relacionamiento con organismos de control

11.2.1 Auditorías de la Contraloría General de la República – CGR.

En el periodo comprendido de noviembre de 2021 a el 28 de febrero de 2025, la Contraloría General de la Republica ha realizado las siguientes auditorías a la empresa:

- Auditoria Financiera 2022.
- Auditoria de Cumplimiento al Fondo regional para los Pactos Territoriales FRPT para los años 2022 a 30 de junio de 2023.
- Auditoria de Cumplimiento – Línea de Negocio Gerencia de Proyectos y Obras Inconclusas, vigencia 2021, 2022, 2023 con corte al 31/07/2023.

Como resultado de las mencionados auditorias, la CGR en sus informes determinó la siguiente relación de hallazgos:

Tabla.123 Relación de hallazgos auditorías CGR

Auditoria	Hallazgos	Hallazgos Fiscales
Financiera 2022	18	6
FRPT - Pactos territoriales 2022 a 2023	8	3
Líneas de negocio y Obras Inconclusas 2021, 2022 y 2023.	13	6
Financiera 2023	16	2
TOTAL	55	17

El informe de Auditoría Financiera de la CGR para la vigencia de 2023, emitido en mayo de 2024 no feneció la cuenta de ENTerritorio S.A. con una opinión contable negativa, un concepto de control financiero con deficiencias y una opinión presupuestal razonable. La empresa solicitó al Contralor General de la Republica la revisión del informe final de auditoria 2023, mediante radicado ENTerritorio S.A. No. 202410010004981 del 2 de agosto de 2024, solicitando la revisión de 3 hallazgos (1, 2 y 5) y del concepto final del fenecimiento por las siguientes razones:

1. Presuntas afectaciones a los principios generales de objetividad e imparcialidad que establece la Guía de Auditoria de la CGR. Debido a que en la verificación realizada por el equipo auditor pudieron no ser evaluadas

integralmente las respuestas brindadas por la Empresa para algunos hallazgos, respecto a las evidencias, soportes y argumentos presentados oportunamente.

2. Posible materialización del riesgo de auditoría, en la medida que el cálculo de la materialidad contable para la revisión de los estados financieros 2023 por parte de la CGR, desconoce la realidad financiera de ENTerritorio S.A. brindando un límite muy inferior al que realmente aplicaría para la Empresa, lo que llevó a una opinión contable negativa, cuando realmente pudo ser limpia o sin salvedades. Pudo emitirse un informe con resultados errados o inexactos, lo que da lugar a la modificación de la opinión contable.

El Contralor en respuesta a esta solicitud emitió Resolución Ordinaria No. 1749 del 22 de noviembre de 2024, en donde no acepta la solicitud de revisión del informe de auditoría.

Como resultado de las auditorías mencionadas, la empresa suscribió con la CGR a través del sistema SIRECI los respectivos Planes de Mejoramiento y acciones que se presentan en el cuadro a continuación, con el reporte de avance a 31 de diciembre de 2024:

Tabla.124 Relación planes de mejoramiento en el SIRECI

Informe auditoría CGR	No. Hallazgos	No. Acciones suscritas	Acciones Cerradas sept 2024	Acciones Cerradas dic 2024	% Avance	Vigentes a 30/12/2024
Auditoría Financiera 2022	18	26	21	2	88%	3
FRPT - Pactos territoriales 2022-2023	8	19	10	3	68%	6
Líneas de negocio y Obras Inconclusas 2021-2022 y 2023	13	28	23	4	96%	1
Auditoría Financiera 2023	16	36	19	9	78%	8
Total	55	109	73	18		18

Las actividades pendientes, tienen como plazo máximo de ejecución el primer semestre de 2025, en correspondencia con la complejidad de cada acción.

Actualmente, la Contraloría delegada para el Sector Comercio y Desarrollo Regional, ejecuta la Auditoría Financiera para la vigencia fiscal 2024, la cual tuvo como fecha de instalación el 23 de enero de 2025 y se encuentra en desarrollo⁴⁰.

11.2.1.1 Estado planes de mejoramiento suscritos con la Contraloría General de la Republica. Seguimiento realizado por la ACI.

Para el II semestre de 2024, se tenían 13 planes de mejoramiento vigentes, con 108 hallazgos y 253 acciones, de las cuales a corte de 30 de septiembre se cerraron 120 y a corte de diciembre de 2024, se cerraron 101, quedando 32 en ejecución y no se identificaron acciones vencidas. Con corte a 30 de diciembre de 2024, se cerraron 7 planes de mejoramiento y quedan en ejecución 6, con un avance de 87%.

Se cerraron 101 acciones, de las cuales 92 fueron cumplidas en plazos y 9 fuera de plazos. No obstante, a la fecha de corte del informe ninguna de las acciones quedó vencida. De las 20 acciones que quedaron en estado abierta, los directivos de cada grupo de trabajo suscribieron compromiso mediante el formato F-AU-06 para cumplimiento de acciones no cumplidas en plazos o cumplidas parcialmente.

Al respecto se realizan las siguientes recomendaciones:

- Es indispensable que los grupos de trabajo responsables de la implementación de las acciones correctivas y preventivas como primera línea de defensa realicen un monitoreo permanente de los planes de mejoramiento, evalúen la estrategia de comunicación y se articulen para garantizar su cumplimiento dentro de los tiempos establecidos.
- Continuar reportando cada trimestre los avances de la implementación de las acciones correctivas y preventivas formuladas en los planes de mejoramiento de la CGR, de acuerdo con el cronograma que se defina por la Asesoría de Control Interno para la vigencia 2025, en forma oportuna y con los soportes pertinentes y suficientes.
- Cumplir con el plazo de ejecución solicitado en los compromisos suscritos.
- Los responsables de la implementación de las acciones correctivas y preventivas deben identificar con anterioridad, cuando no se logre el cumplimiento de la acción, para tramitar ante la ACI la suscripción del compromiso de cumplimiento de acciones o gestionar modificación del plan suscrito, según lo establecido en el procedimiento P-AU02 REPORTES PERIÓDICOS A CONTRALORÍA

11.2.2 DIARI, Compromiso Colombia y obras inconclusas.

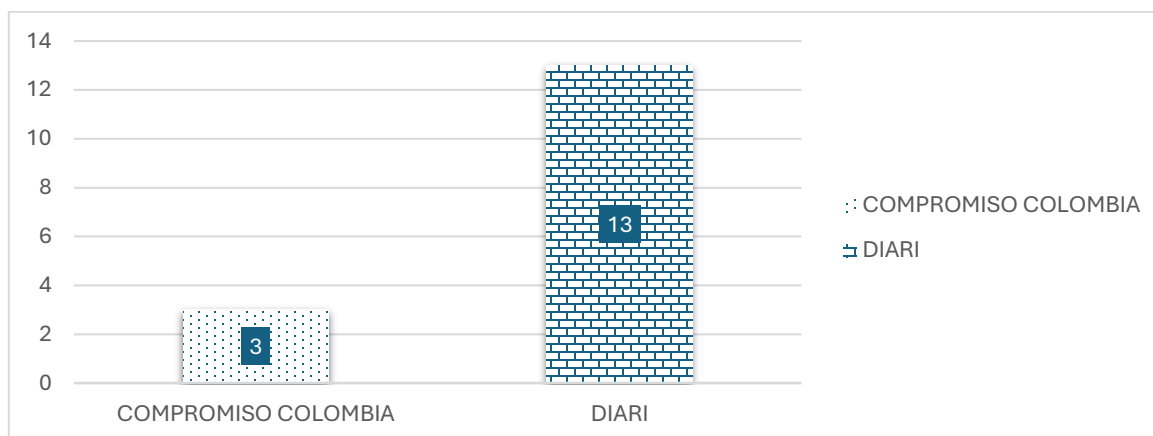
Actualmente, ENTerritorio S.A. realiza el seguimiento y acompañamiento de 3 proyectos enmarcados en la estrategia de control fiscal participativo “Compromiso

⁴⁰ Todos los informes están publicados y disponibles en la página web de la empresa, en el vínculo: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/informes-de-gestion-evaluacion-y-auditoria/informes-auditoria-contraloria-general-de-la-republica>

Colombia". Esta iniciativa busca facilitar acciones que contribuyan a la ejecución de proyectos de alto impacto a nivel nacional, regional y local.

Asimismo, se realiza un seguimiento especial 13 proyectos que cuentan con el acompañamiento de los programas DIARI por parte de la Contraloría General de la República, garantizando una gestión eficiente y transparente en su desarrollo.

Imagen 41. Proyectos DIARI y Compromiso Colombia. 2024



A partir de las mesas de trabajo de seguimiento continuo se han obtenido avances significativos en los proyectos de:

1. Construcción del Centro Cultural en el municipio de Samaniego – Finalizado el 30 de agosto de 2024.
2. Construcción del nuevo mercado público (Mercaplaza) en Santa Cruz de Lorica – Entregado a la comunidad el 22 de octubre de 2022.
3. Terminación de la construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la zona urbana del municipio de San Carlos – En ejecución.
4. Construcción de un puente sobre el río Ranchería – Finalizado el 15 de enero de 2025 y entregado a la comunidad.
5. Terminación segunda etapa casa cultural de cañas gordas-Entregado a la comunidad el 28 de septiembre de 2022.

En obras inconclusas, En este sentido, desde el año 2022, mediante la resolución 180 del 6 mayo de 2022⁴¹, se creó a nivel interno el comité de obras inconclusas. Gracias a este seguimiento se logró que iniciando la gestión del comité de seguimiento, como lo evidencia el acta 02, se tenían reportadas como Obras Inconclusas en seguimiento:

⁴¹ La resolución 180 de 2022 "Por la cual se crea el Comité Técnico de Obras Inconclusas de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio y se definen sus funciones y organización interna", fue modificada mediante la resolución 218 del 03 de junio de 2022, "Por la cual se modifica la Resolución No 180 de 2022 "Por la cual se crea el Comité Técnico de Obras Inconclusas de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial – ENTerritorio y se definen sus funciones y organización interna".

1. Sistema de Acueducto Interveredal en el municipio de Tibú – Norte de Santander
2. Construcción de la Sede de Coralina en San Andrés Islas (Etapa 1)
3. Construcción de la Sede de Coralina en San Andrés Islas (Etapa 2)
4. Construcción de los proyectos hidroeléctricos del sur de Nuquí en el departamento del Chocó.
5. Escuela Superior de Administración Pública sede Santa Marta - Convenio Interadministrativo No. 211046.
6. Escuela Superior de Administración Pública sede Neiva - Contrato Interadministrativo No. 221004.
7. Contrato Interadministrativo 212042, Ministerio de Defensa – Ejército Nacional. (Pavimentación Vía Planadas-Gaitania)
8. Convenio Interadministrativo No. 211029 – FONTUR.
9. Contrato Interadministrativo No. 212018 – ICBF.

Obras Tratadas para su posible exclusión:

- **Pavimentación Vías Planadas-Gaitana:** Se solicita la exclusión del proyecto debido a la entrega parcial y los daños en un tramo, no atribuibles al Ejército Nacional ni a ENTerritorio.
- **Convenio FONTUR (Muelle Johnny Cay):** Se determina que FONTUR debe reportar el estado de la obra y no ENTerritorio.
- **Contrato ICBF (Centro de Desarrollo Infantil San Gil):** Se solicita la exclusión tras la entrega oficial del proyecto en octubre de 2021 y su funcionamiento desde noviembre de 2022.

En el tercer comité de seguimiento se aclara en esta reunión que, de acuerdo con la información que reposa en la DIARI, las obras civiles inconclusas que ENTerritorio S.A. reporta tienen un código único de la obra. Lo anterior significa que se asigna un único número consecutivo a cada proyecto que se reporta como obra civil inconclusa ante la DIARI, numeración que se deberá mantener incluso después de su exclusión.

A continuación, se especifican los proyectos que se encontraban reportados:

1. Sistema de Acueducto Interveredal en el municipio de Tibú – Norte de Santander.
2. Construcción de la plataforma flotante junto al muelle de Johnny Cay en San Andrés Islas.
3. Terminación primera y segunda fase sede ESAP Neiva.
4. Construcción de la sede administrativa de Coralina en la Isla de San Andrés etapa 2.
5. Construcción de la sede administrativa de Coralina en la Isla de San Andrés etapa 1.
6. Construcción sede universidad-Santa Marta-ESAP
7. Construcción de los proyectos hidroeléctricos del sur de Nuquí.

8. Pavimentación vía planadas Gaitania (8.07 km) desde el empalme entre la vía Ataco-Planadas y la vía Planadas-Gaitania(K0+000) hasta el K8+070, exceptuando los siguientes sectores: K0+259 al K0+310, K1+750 al K1+900, K5+750 al K6+528, K7+520 al K7+860.
9. Construcción de un centro de desarrollo infantil con capacidad de 95 niños y niñas en el municipio de San Gil del departamento de Santander”.

En el comité de seguimiento N°4, se presentó la información jurídica para la exclusión de los proyectos CDI San Gil y Fontur Muelle Johnny Cay. Luego de varias Mesas de trabajo de concertación de criterios, entre la subgerencia de operaciones y la OAJ, se acordó solicitar un inventario de proyectos al interior de las áreas misionales e iniciar con el análisis de las medidas que en el marco de la estrategia de daño antijurídico se pueda implementar al interior del comité. En el comité N°5, se revisó las resoluciones 180 y 218 de 2022.

En es el comité N° 06 de 2024, se informar sobre el estado de la consulta a la CGR y los proyectos excluidos del registro de obras inconclusas. Se evidencia que:

- La obra Centro de Desarrollo Infantil San Gil fue excluida del registro el 17 de septiembre de 2024, tras la solicitud hecha en septiembre.
- Se está esperando la respuesta de la CGR respecto a la consulta sobre la competencia y responsabilidad de ENTerritorio S.A., en relación con la Ley 2020 de 2020.

Es importante resaltar que se debe realizar la actualización del acto administrativo que regule el Comité y el registro de obras inconclusas, según la respuesta que de la CGR.

11.3 Solicitud de conceptos y revisión de documentos con efectos legales

La Oficina Asesora Jurídica y el Grupo de Asuntos Corporativos en el marco de lo dispuesto en los numerales 2 y 4 del artículo 7 del Decreto 495 de 2019, modificado por el artículo 3 del Decreto No. 1798 de 2023, desde su competencia, durante la vigencia comprendida entre noviembre de 2019 a marzo de 2025, emitió 278 conceptos distribuidos así:

Tabla.125 Trámite de conceptos por vigencia

VIGENCIA	CANTIDAD
2021	12
2022	91
2023	118
2024	47
2025	10

Dentro de las principales gestiones para facilitar dicho proceso, se destaca que en febrero de 2022 se expidió la Circular No. 141 de 2022 cuyo asunto es

“Lineamientos trámite de solicitud de conceptos internos de ENTerritorio”. Igualmente, el 6 de diciembre de 2022, se implementó el procedimiento denominado “solicitud de conceptos y revisión de documentos con efectos legales”, código P-JU-08.

En junio de 2023, se implementó el repositorio de conceptos desde la vigencia 2019 a la fecha, a través de un aplicativo en intranet correspondientes a las consultas jurídicas relacionadas con asuntos de competencia de la Empresa, denominado Buscador conceptos de la Oficina Asesora Jurídica.

Durante las vigencias noviembre de 2021 a marzo de 2025 la Oficina Asesora Jurídica contribuyó en el trámite de depuración contable y liberación de saldos a través de los diferentes conceptos y pronunciamientos que constituyeron casi un 80% de las solicitudes elevadas a la OAJ. En este sentido, se destaca como avance que la Oficina Asesora Jurídica ha venido apoyando jurídicamente en la revisión de las cotizaciones presentadas por la empresa, fortaleciendo el componente jurídico de los posibles negocios a suscribir.

12. GESTIÓN DE PROVEDORES

La Subgerencia de Operaciones es la dependencia que lidera el Proceso de Gestión de Proveedores, a través del cual se dirige, coordina y controla la actividad contractual correspondiente al giro ordinario de los negocios y a su funcionamiento. Esto implica, planificar, en coordinación con las dependencias solicitantes, todas las actividades relacionadas con las etapas de la actividad contractual, dirigir y garantizar que los procesos de selección de contratistas se desarrollen de acuerdo con las normas legales y los principios que rigen la función administrativa, emitir los actos contractuales que se requieren con ocasión de las distintas etapas de la actividad contractual, entre otros.

Al inicio de la gestión, la Subgerencia de Operaciones se encontraba conformada por cuatro (4) grupos internos de trabajo, de conformidad con lo definido en las resoluciones 276 del 20 de septiembre de 2019 y 024 del 3 de febrero de 2021. Posteriormente, mediante resolución 137 del 31 de mayo de 2023, “*por la cual se determinan los grupos de trabajo de la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial S.A. y se establecen sus funciones*” fueron derogadas las anteriores disposiciones, dada la necesidad de propender por el desarrollo de una gestión orientada a resultados y a la renovación institucional. Finalmente, mediante resolución 247 del 23 de octubre de 2024 fue modificada parcialmente la resolución 137 de 2023, con el propósito de fortalecer la labor de la Subgerencia de Operaciones; y en este sentido, se desconcentraron en sus grupos de trabajo las actividades necesarias para atender, de acuerdo con sus funciones y conforme a las normas de contratación aplicables a ENTerritorio S.A., las actividades propias de la etapa postcontractual. En este sentido, pese a que no se presentaron cambios en la estructura de la Subgerencia de Operaciones, la cual actualmente sigue estando conformada por cuatro (4) grupos adscritos, si se realizaron cambios en las

funciones de cada uno de estos, en aras de fortalecer la gestión contractual en el marco de la eficiencia y la oportunidad necesaria para garantizar la adecuada proveeduría de la empresa.

12.1 Planeación Contractual

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Contratación de ENTerritorio S.A., la etapa de planeación es la primera fase de la gestión contractual, en la cual se adelantan todas las actividades previas al inicio de un proceso de selección, en cumplimiento del principio de planeación, transparencia, economía y eficacia.

En este sentido, el Grupo de Planeación Contractual tiene a su cargo liderar la elaboración del documento de planeación que debe elaborarse para los diferentes procesos de selección, velando por que los bienes, obras y servicios a contratar se ajusten a las normas de calidad, precios de mercado y necesidades a satisfacer. Adicionalmente, también tiene a su cargo la elaboración y evaluación del estudio de sector al cual pertenecen los bienes, obras o servicios a contratar requeridos, realizar el acompañamiento en la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la entidad, así como su revisión y seguimiento de acuerdo con la programación de la contratación, entre otros. En general, el área debe gestionar y acompañar todas las actividades precontractuales, como lo son la elaboración de documentos de Planeación, estudios de precios de mercado, estudios de sector, revisión de precios unitarios, mesas de trabajo, entre otros trámites, estructurando los aspectos generales desde la perspectiva legal, financiera, económica, técnica, organizacional, y demás aspectos relevantes, el estudio de la oferta y el estudio de la demanda.

A continuación, se resaltan los principales aspectos de la gestión del Grupo de Planeación Contractual para cada una de las vigencias reportadas:

12.1.1 Vigencia 2021

Desde noviembre de 2021, el Grupo de Planeación Contractual elaboró los siguientes documentos en el marco de las actividades previas a la apertura de los procesos de contratación:

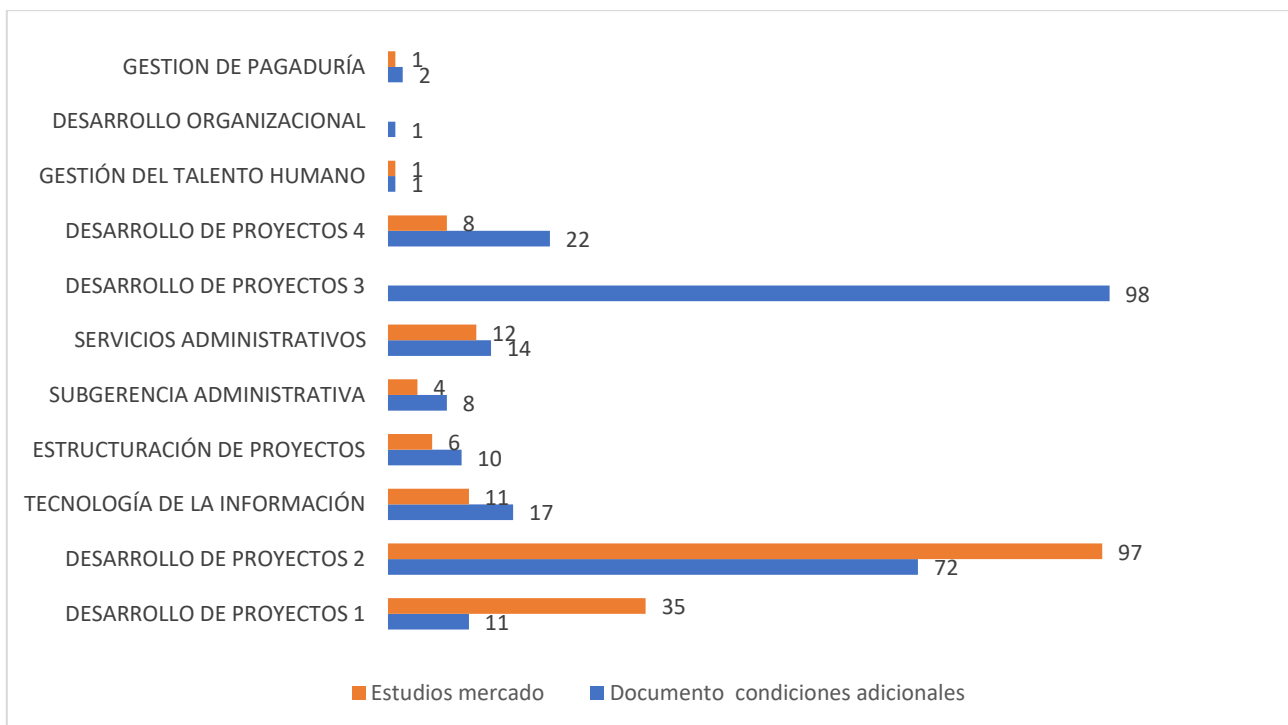
Tabla.126 Solicitudes gestionadas 2021 - Grupo Planeación Contractual nov y dic de 2021

DOCUMENTO	Noviembre	Diciembre	Total
Estudios de sector	14	4	147
Estudio de mercado	19	5	175
Documento de Planeación	46	17	256

DOCUMENTO	Noviembre	Diciembre	Total
Ítems no previstos-APU	6	5	54
Conceptos	0	0	3
TOTAL DOCUMENTOS	85	31	635

En general, durante la vigencia, de los documentos gestionados 256 corresponden a Documentos de Condiciones Adicionales y 175 estudios de mercado, los cuales fueron requeridos por los diferentes grupos de la empresa para los proyectos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones, para contratación de obras, interventorías, consultorías, y bienes y servicios.

Imagen 42. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2021



Durante este periodo también fue actualizado procedimiento **P-PR-03 Procedimiento Plan Anual de Adquisiciones**: Creación con fecha de vigencia a partir del 28 de diciembre de 2021, con el fin de establecer el procedimiento para la elaboración, consolidación, seguimiento y publicación del Plan Anual de Adquisiciones.

12.1.2 Vigencia 2022

Durante la vigencia 2022, el Grupo de Planeación Contractual junto con la Subgerencia de Operaciones, convocó a doce (12) reuniones del Comité de

Contratación (ordinarios y extraordinarios), en donde se aprobaron todos los trámites expuestos, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla.127 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2022

Fecha de sesión	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
15/02/2022	1. Novedad adición y prórroga: Contrato derivado de obra No 2210544 cuyo objeto es “chequeo, validación de prototipos, diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución del programa de conexiones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado, en los municipios de campo de la cruz y manatí, departamento del Atlántico – grupo 6 Campo de la Cruz”	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	2. Programación fechas comités de contratación vigencia 2022	SUBGERENCIA DE OPERACIONES
17/02/2022	1. Aprobación, adición y prórroga contratos de interventoría en marco del Convenio 216169 PVG II: a. Contrato de Interventoría No 2017611 b. Contrato de Interventoría No 2017612 c. Contrato de Interventoría No 2017614	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
5/04/2022	1. Liberación de saldos del contrato de prestación de servicios 2180899 – GT Services Sucursal Colombia	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
4/05/2022	1. Aprobación novedad de adición y prórroga al contrato de obra n°2190692 convenio 216144 – USPEC	DESARROLLO DE PROYECTOS 2
23/06/2022	1. Liberación de saldos contrato de Interventoría No 2181102 – AR Geophysical Consultant Limitada	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
22/07/2022	1. Solicitud trámite excepcional de liberación de saldos del Contrato de Interventoría No 2132126 -Consortio Fabrica FONADE 2013.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Solicitud trámite excepcional de liberación de saldos del Contrato de Consultoría No 2132389 – Consortio PSA Consultores.	
15/09/2022	1. Solicitud trámite excepcional de liberación de saldos de los siguientes contratos: a. Contrato de “Fabricas” No 2130760 – PEYCO Colombia. b. Contrato de Interventoría No 2131909 – Consortio Proyectar c. Contrato de Interventoría No 2132126 - Consortio Fabrica FONADE 2013. d. Contrato de Consultoría No 2132388 – Consortio PSA Consultores e. Contrato de Consultoría No 2132389 – Consortio PSA Consultores	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Modificación Contractual (adición y prórroga) a los contratos de obra relacionados a continuación: a. Adición No 1 y prórroga No 1 al contrato de obra No 2220569 b. Adición No 1 y prórroga No 1 al contrato de obra No 2220571	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
19/10/2022	1. Solicitud de trámite excepcional de liberación de saldos del contrato de Interventoría No 2132126 – Consortio Fabrica FONADE 2013, correspondiente al saldo no ejecutado del convenio 213010 por valor de \$13.053.563,36.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Solicitud trámite excepcional de liberación de saldos del contrato de consultoría No 2132389 – Consortio PSA Consultores, correspondiente al saldo no ejecutado del convenio 213010 por un valor de \$1.546.589.	

Fecha de sesión	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
	3. Solicitud trámite excepcional de liberación de saldos del contrato Interadministrativo No 2132670 – Municipio de Pivijay - Magdalena, por un valor de \$612.958.414,48.	DESARROLLO DE PROYECTOS 2
	4. Trámite de novedad Contractual dentro del contrato marco 211014 – FIDUAGRARIA, Adición No 1 y Prorroga No 1 al Contrato de Interventoría No 2022788, suscrito con el Consorcio Colombia Rural.	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
	5. Trámite de novedad Contractual dentro del contrato marco 211014 – FIDUAGRARIA, Adición No 1 y Prorroga No 1 al Contrato de Interventoría No 2022789 suscrito con el Consorcio Provivienda Rural.	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
4/11/2022	1. Trámite de novedad contractual dentro del Contrato Marco 2017615 – Consorcio Alianza Colpatria. Modificación Contractual de adición al Contrato de Interventoría No 2017615, suscrito con Euroestudio S.A.S.	DESARROLLO DE PROYECTOS 4
17/11/2022	1. Trámite de novedad contractual adición No 1 al contrato de obra No 2221095 – Programa de Conexiones Intradomiciliarias de Acueducto y Alcantarillado de Sabanalarga.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
14/12/2022	1. Realizar la liberación extraordinaria de saldos del contrato de consultoría No. 2132388 correspondientes al saldo no ejecutado por el Convenio 213010 por un valor de \$161,554,890,23 que corresponde a la diferencia entre el valor aportado y el valor ejecutado y pagado a la consultoría. 2. Realizar la liberación extraordinaria de saldos del contrato de consultoría No. 2132388 correspondientes al saldo no ejecutado por el Centro de Costos 1000 por un valor de \$745.935.792,73 que corresponde a la diferencia entre el valor aportado y el valor ejecutado y pagado a la consultoría.	PROYECTOS ESPECIALES
27/12/2022	1. Contrato de obra para el “suministro e instalación de rejilla perimetral sobre cárcamo existente en el centro de desarrollo infantil "LA CASONA" del municipio de Dosquebradas – Risaralda” mediante Modalidad Contratación Directa	DESARROLLO DE PROYECTOS 1

Por otro lado, se elaboraron los siguientes documentos en el marco de las actividades previas a la apertura de los procesos de contratación:

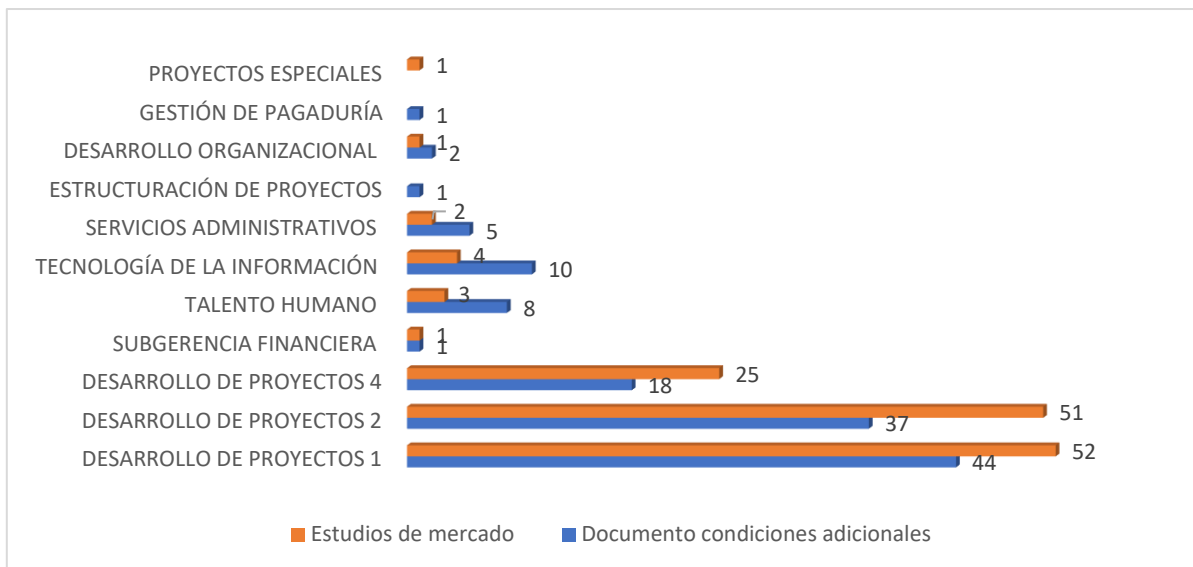
Tabla.128 Solicitudes gestionadas 2022 - Grupo Planeación Contractual

TIPO DE DOCUMENTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Estudios de sector	5	10	14	10	27	8	4	9	10	12	4	5	118
Estudio de mercado	2	19	32	15	14	13	9	9	11	6	7	3	140
Documentos de Condiciones Adicionales	5	10	15	11	27	9	5	11	10	12	7	5	127
Ítem no previsto-APU	6	9	2	1	6	6	1	5	4	4	6	4	54
Conceptos	0	1	3	2	1	1	1	1	3	3	0	1	17
TOTAL DOCUMENTOS	18	49	66	39	75	37	20	35	38	37	24	18	456

Durante el período informado se tramitaron en total 456 documentos, de los cuales corresponden a 127 Documentos de Condiciones Adicionales y 140 estudios de mercado. Estos fueron requeridos por los diferentes grupos de la empresa para los

proyectos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones, para contratación de obras, interventorías, consultorías, y bienes y servicios, distribuidos así:

Imagen 43, Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2022



Durante esta vigencia también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Planeación Contractual:

- **P-PR-03 Procedimiento Plan Anual de Adquisiciones:** Actualización del procedimiento en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas.
- **P-PR-04 Procedimiento Documento de Planeación Contractual:** Actualización del procedimiento en el sentido de actualizar las condiciones generales con nuevos lineamientos y tiempos de operación al independizar la elaboración de documentos según Manual de Contratación, modificando el desarrollo de actividades con ajustes de descripción y registros de su ejecución.

12.1.3 Vigencia 2023

Durante la vigencia 2023, el Grupo de Planeación Contractual junto con la Subgerencia de Operaciones, convocó a nueve (9) reuniones del Comité de Contratación (ordinarios y extraordinarios), en donde se aprobaron todos los trámites expuestos, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla.129 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2023

Fecha de sesión de comité	Temas sometidos a aprobación	Dependencia Responsable
14/04/2023	1. Liberación de saldos de los siguientes contratos pertenecientes al convenio interadministrativo 215050: 2161633; 2161190; 2170330; 2170750.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Presentación Cronograma fechas Comités de Contratación Vigencia 2023	SUBGERENCIA OPERACIONES
21/06/2023	1. Liberación de Saldos del contrato de interventoría 2132126 Convenio 214015	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Liberación de saldos de los siguientes convenios interadministrativos pertenecientes al convenio 212080: 2151335; 2151336; 2151337	DESARROLLO DE PROYECTOS 2
19/07/2023	1. Trámite excepcional de liberación de Saldos del contrato 2191698, derivado del convenio interadministrativo 216144 solicitado por parte del Grupo de Desarrollo de proyectos 1.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	2. Proceso de contratación bajo modalidad directa para el proceso cuyo objeto es encargo fiduciario para la administración, inversión y pagos de los recursos asignados, en el marco del contrato interadministrativo No 220005, solicitado por el Grupo de Desarrollo de proyectos 1.	
	3. Trámite de la novedad contractual del contrato 2110927 en el marco del Convenio 215082 solicitado por el Grupo de Desarrollo de Proyectos 3.	DESARROLLO DE PROYECTOS 3
11/08/2023	1. Proceso de contratación bajo modalidad directa para el proceso cuyo objeto es "realizar la interventoría técnica, administrativa, financiera, de control ambiental, jurídica y social al proyecto en ejecución cuyo objeto es: "la construcción de un establecimiento penitenciario de mediana seguridad del orden nacional en Pereira Risaralda, de acuerdo con los estudios, diseños, planos y especificaciones suministrados por la USPEC".	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
24/08/2023	1. Liberación de saldos del contrato de interventoría No.2132125 suscrito con el Consorcio VIP en el marco del Convenio Interadministrativo No.211030 suscrito con el INVIAS.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Novedad de adición al contrato de obra No.2220554 en el marco del Contrato Interadministrativo No.221013 suscrito con la Secretaría de Educación Distrital de la ciudad de Bogotá.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	3. Novedad de adición del contrato de Interventoría No.2190239 en el marco del contrato Interadministrativo 216144	
9/10/2023	1. Novedad de Adición Contrato de Obra N°2200713 "construcción y adecuación del restaurante y centro de acopio fishermen place en el sector el cove – San	DESARROLLO DE PROYECTOS 2

Fecha de sesión de comité	Temas sometidos a aprobación	Dependencia Responsable
	Andres Islas en marco del Contrato Interadministrativo 212080	
18/10/2023	1. Trámite liberación excepcional de saldos del Contrato de Interventoría N°2132126 en marco del Convenio N°212046.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Novedad Adición y Prorroga Contrato Interventoría N°2022787 Zona Centro en marco del Contrato Interadministrativo N°221014	EVALUACION DE PROYECTOS
	3. Novedad Adición y Prorroga Contrato Interventoría N°2022789 Zona Occidente en marco del Contrato Interadministrativo N°221014	
6/12/2023	1. Novedad Adición Contrato de Obra N°2220554 en marco del Contrato Interadministrativo 221013	PROYECTOS ESPECIALES
19/12/2023	1. Liberación de Saldos Contrato Interadministrativo 2151182 Municipio de Pachavita en marco del Convenio 212080 - DPS	DESARROLLO DE PROYECTOS 2

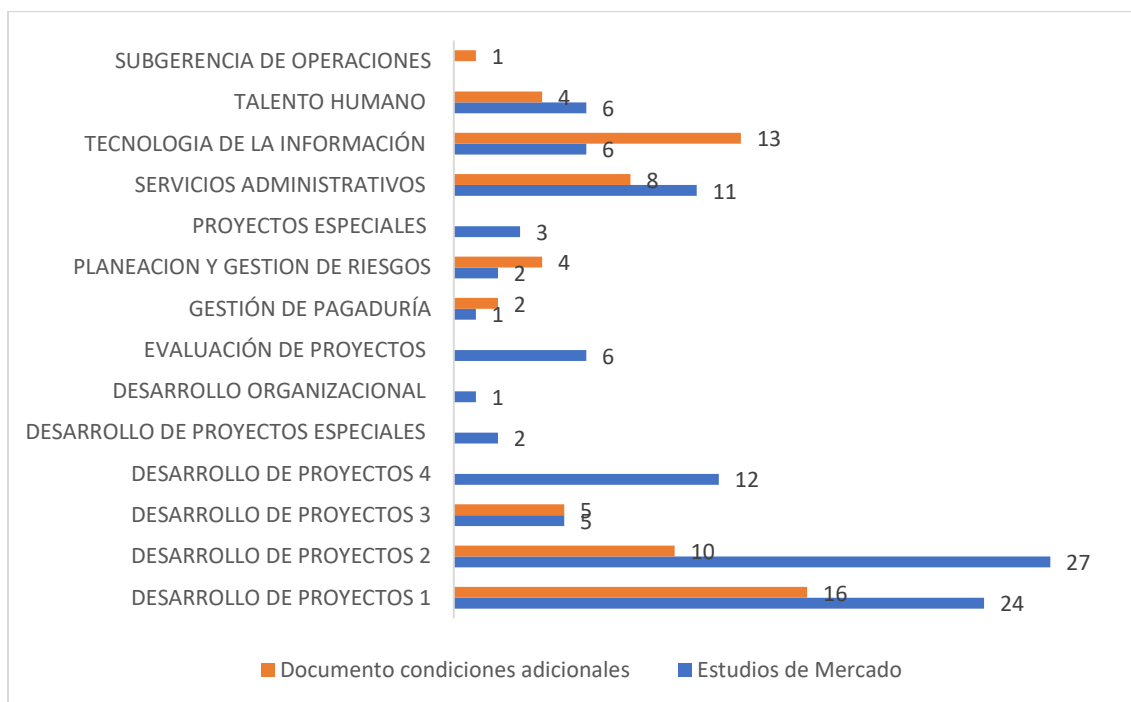
De otra parte, se elaboraron los siguientes documentos en el marco de las actividades previas a la apertura de los procesos de contratación:

Tabla.130 Solicitudes gestionadas 2023 - Grupo Planeación Contractual

TIPO DE DOCUMENTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Estudios de sector	1	4	6	4	4	8	2	6	2	10	8	2	57
Estudio de mercado	7	5	11	6	10	7	12	8	12	14	11	3	106
Documentos de condiciones adicionales	2	4	7	4	4	8	3	9	2	10	8	2	63
Ítems no previstos	4	2	4	4	2	4	5	4	14	10	7	4	64
conceptos	2	2	1	1	1	1	0	1	1	4	0	0	14
TOTAL DOCUMENTOS	16	17	29	19	21	28	22	28	31	48	34	11	304

Durante el período informado se tramitaron en total 304 documentos por parte del Grupo de Planeación Contractual, de los cuales corresponden a 63 Documentos de Condiciones Adicionales y 106 estudios de mercado, los cuales fueron requeridos por los diferentes grupos para los proyectos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones, para contratación de obras, interventorías, consultorías, y bienes y servicios.

Imagen 44. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2023



Durante esta vigencia también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Planeación Contractual:

- **P-PR-26 Revisión de los ítems no previstos:** Creación con fecha de vigencia a partir del 30 de octubre de 2023, dada la necesidad de establecer los lineamientos para la revisión de los precios unitarios no previstos.
- **G-PR-04 Guía para la elaboración de análisis de riesgos para la contratación derivada y de funcionamiento:** Se realiza actualización a efectos de incluir dentro de la normatividad y documentos relacionados el Manual de Gestión de Riesgos Operacionales y el Sistema Integral de Administración de Riesgo SIAR. Se actualizan y complementan definiciones. Se complementa ámbito de aplicación. Se complementa con conceptos del SARO y del SIAR. Se actualizan las consideraciones de contexto luego de la evolución de la situación de pandemia. Se complementan factores de riesgos con consideraciones de riesgos de fraude. Se complementan ejemplos con nuevos casos posibles
- **G-PR-05 Guía para la elaboración de esquemas de garantías para la contratación derivada y de funcionamiento:** Se realiza actualización complementando normativa aplicable. Se complementan definiciones y

conceptos. Se complementa con criterios de normas banca. Se complementan criterios de apremio. Se actualiza terminología.

Finalmente, otro de los logros significativos en la gestión a cargo del Grupo de Planeación Contractual en esta vigencia, fue el acompañamiento en la elaboración de un Instrumento Comercial Marco para el servicio de operador logístico, con el fin de establecer un instrumento de abastecimiento para adquirir bienes y servicios que permitan la atención expedita de las necesidades a satisfacer de la empresa o de sus clientes.

12.1.4 Vigencia 2024

Durante la vigencia 2024, el Grupo de Planeación Contractual junto con la Subgerencia de Operaciones, convocó a nueve (9) reuniones del Comité de Contratación (ordinarios y extraordinarios), en donde se aprobaron todos los trámites expuestos, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla.131 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2024

Fecha de sesión	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
23-ene-24	1. Novedad Adición Contrato de Prestación de Servicios N°2021975 de 2021 con el Consorcio SONDAF-INA-027-2021.	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
	2. Aprobación contratación para la interventoría cuyo objeto es “validación técnica de las fases I, II y III (etapa 1) , e interventoría técnica, administrativa, financiera, de control presupuestal, jurídica, social y ambiental de las fases IV y V (etapa 1) y de la etapa 2 de la consultoría de estudios y diseños para la intervención del bien patrimonial (sede ESAP de Pasto, Nariño), incluye la elaboración de documentación técnica, licencia de intervención y demás permisos, en el marco del contrato interadministrativo no. 221015 suscrito con la ESAP” bajo la modalidad de Contratación Directa.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	3. Aprobación contratación para la interventoría cuyo objeto es “interventoría técnica, jurídica, administrativa, de control financiero, ambiental y social para la revisión, actualización y complementación de estudios y diseños, en caso de ser necesario ajuste de los mismos, así como el avance, terminación y puesta en funcionamiento de la construcción del sistema de alcantarillado sanitario en la zona urbana del municipio de San Carlos del departamento de Córdoba en marco del contrato interadministrativo 212080 suscrito con el DPS” bajo la modalidad de Contratación Directa	DESARROLLO DE PROYECTOS 2
	4. Socialización programación fechas comités de contratación para la vigencia 2024	SUBGERENCIA DE OPERACIONES
25-ene--24	Novedad Adición Contrato de Prestación de Servicios N°2023398 suscrito con la Unión Temporal Nova 2023.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
1-mar-24	1. Aprobación contratación del proyecto cuyo objeto es “chequeo, validación de prototipos y diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución de la segunda orden de trabajo para el desarrollo del programa de	DESARROLLO DE PROYECTOS 1

Fecha de sesión	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
	conexiones de agua potable y saneamiento básico en el municipio de Arauquita" bajo la modalidad de Contratación Directa.	
	2. Aprobación contratación del proyecto cuyo objeto es "interventoría técnica, administrativa, de control financiero, presupuestal, social y ambiental para el chequeo, validación de prototipos y segunda y la tercera orden de trabajo para el desarrollo del programa de conexiones de agua potable y saneamiento básico en el municipio de Arauquita" bajo la modalidad de Contratación Directa.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	3. Aprobación contratación para el proyecto cuyo objeto es "chequeo, validación de prototipos y diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución de la cuarta orden de trabajo para el desarrollo del programa de conexiones de agua potable y saneamiento básico en los municipios del Tablón de Gómez y San Pedro de Cartago del departamento de Nariño" bajo la modalidad de Contratación Directa.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
	4. Aprobación contratación proyecto cuyo objeto es "interventoría técnica, administrativa, de control financiero, presupuestal, social y ambiental para el chequeo, validación de prototipos y diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución de la cuarta orden de trabajo para el desarrollo del programa de conexiones de agua potable y saneamiento básico en los municipios del Tablón de Gómez y San Pedro de Cartago del departamento de Nariño" bajo la modalidad de Contratación Directa.	DESARROLLO DE PROYECTOS 1
11-Abr-24	Aprobación de la novedad del Contrato de Obra N°2220555 suscrito con la firma EBISU S.A.S	PROYECTOS ESPECIALES
24-May-24	Aprobación contratación para el proyecto cuyo objeto es "interventoría para el chequeo, validación de prototipos y diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución del programa de conexiones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado en el municipio de Tablón de Gómez y San Pedro de Cartago, Nariño y el chequeo, validación de prototipos y diagnósticos de concertación, intervención y gestión social para la ejecución del programa de conexiones a internet y la tecnología de contabilidad en el municipio de Arauquita, Arauca	DESARROLLO PROYECTOS 1
	Aprobación contratación para el proyecto cuyo objeto es "chequeo o validación de prototipos y diagnósticos, concertación, intervención y gestión social para la ejecución de la sexta orden de trabajo para el desarrollo de conexiones intradomiciliarias de agua potable y saneamiento básico en el municipio de Repelón Atlántico.	DESARROLLO PROYECTOS 1
5-Jul-24	Aprobación Contratación Directa para contratar la interventoría cuyo objeto es "interventoría técnica, administrativa de control financiero y ambiental para la construcción de los escenarios deportivos en el barrio Nueva Granada y construcción de la cancha de futbol del barrio Unión de Vivienda Popular en la zona urbana de la comuna 12 del distrito de Buenaventura - Valle del Cauca".	DESARROLLO PROYECTOS 3
	Aprobación trámite liberación excepcional de saldos del contrato de obra No. 2210022 suscrito con la sociedad Servicios Especializados de Señalización LTDA, derivado del Contrato Interadministrativo No. 219143 suscrito con la Agencia Nacional de Seguridad Vial.	DESARROLLO PROYECTOS 3
	Aprobación, trámite, liberación excepcional de saldos de los Contratos Interadministrativos No. 216156, 216185, 216189, 216192, 216193, 216197 y 216203 suscritos en el marco del contrato interadministrativo No. DNP-OR-060-2015/FONADE 215082 suscrito con el Departamento Nacional de Planeación DNP.	DESARROLLO PROYECTOS 3

Fecha de sesión	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
	Aprobación, trámite, liberación excepcional de saldos Contrato de Consultoría No. 2163013 suscrito con Ezquiaga Arquitectura, Sociedad Y Territorio S.L., derivado del contrato interadministrativo No. DNP-OR-060-2015/FONADE 215082 suscrito con el Departamento Nacional de Planeación DNP.	DESARROLLO PROYECTOS 3
6-Ago-24	Aprobación, trámite, liberación excepcional de saldos del contrato de obra no. 2210022 suscrito con la Sociedad Servicios Especializados de Señalización Ltda., derivado del contrato interadministrativo no. 219143 suscrito con la Agencia Nacional de Seguridad Vial.	DESARROLLO PROYECTOS 3
	Aprobación, trámite, liberación excepcional de saldos de contrato interadministrativo 216197 con el municipio de Palmira, suscrito en el marco del contrato interadministrativo 215082 con DNP.	DESARROLLO PROYECTOS 3
22-Ago-24	Aprobación solicitud de contratación bajo la modalidad de contratación directa para la "contratación de la consultoría de estudios y diseños hidrosanitarios de las sedes de la ESAP de Moniquirá (Boyacá) y Popayán (Cauca) y la interventoría, en el marco del contrato interadministrativo de gerencia integral no. 221015"	DESARROLLO PROYECTOS 1
9-Sep-24	Aprobación solicitud de contratación bajo la modalidad de contratación cuyo objeto es: Chequeo, validación de prototipos y diagnóstico, concertación, intervención y gestión social para la ejecución del programa de conexiones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado, en el distrito de Cartagena (Bolívar)" y la interventoría para la ejecución del programa de conexiones intradomiciliarias de acueducto y alcantarillado, en el distrito de Cartagena (Bolívar)"	DESARROLLO PROYECTOS 1
	Aprobación solicitud de contratación bajo la modalidad de contratación cuyo objeto es: la terminación de las obras de construcción Escuela gastronomía, hotelería y turismo primera etapa y adecuación de la casa Santa Cruz", localizadas en el centro acuícola y agroindustrial de Gaira.	DESARROLLO PROYECTOS 1

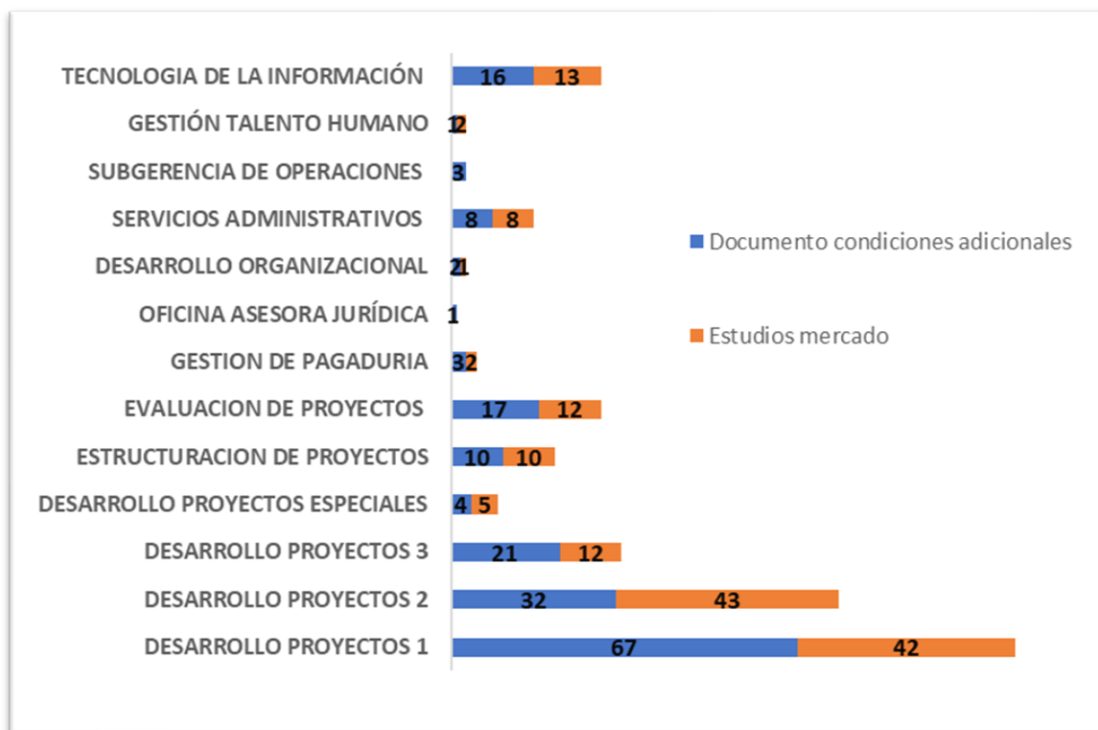
También, se elaboraron los siguientes documentos en el marco de las actividades previas a la apertura de los procesos de contratación:

Tabla.132 Solicitudes gestionadas 2024 - Grupo Planeación Contractual

TIPO DE DOCUMENTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Estudios de sector	7	26	8	22	13	15	18	10	21	18	12	13	183
Documentos de condiciones adicionales	7	26	8	23	14	15	18	10	21	18	12	13	185
Estudio de precios de mercado	8	7	10	13	17	13	14	10	17	10	13	18	150
Ítems no previstos	6	7	2	6	8	1	2	7	1	4	0	2	46
Conceptos	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	6
TOTAL DOCUMENTOS	29	66	28	66	52	44	52	37	60	50	37	49	570

Durante el período informado se tramitaron en total 570 documentos por parte del Grupo de Planeación Contractual, de los cuales corresponden a 185 Documentos de Condiciones Adicionales y 150 estudios de mercado, los cuales fueron requeridos por los diferentes grupos para los proyectos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones, para contratación de obras, interventorías, consultorías, y bienes y servicios.

Imagen 45. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2024



Durante este periodo también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Planeación Contractual:

- **P-PR-03 Procedimiento Plan Anual de Adquisiciones:** Actualización del procedimiento en el desarrollo de las actividades.
- **P-PR-04 Procedimiento Documento de Planeación Contractual:** Actualización del procedimiento en el sentido de incluir nuevas definiciones, se modifica la redacción de las actividades 1, 2, 5, 8 y 9 con ajustes de descripción y registros de su ejecución.
- **P-PR-26 Revisión de los ítems no previstos:** Actualización del procedimiento para incorporar algunas notas explicativas en el numeral 5. Condiciones Generales, con el fin de aclarar algunos aspectos

12.1.5 Vigencia 2025

A la fecha de corte del presente informe, el Grupo de Planeación Contractual junto con la Subgerencia de Operaciones, ha convocado una (1) reunión del Comité de

Contratación (ordinarios y extraordinarios), en donde se aprobaron todos los trámites expuestos, los cuales se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla.133 Asuntos contractuales sometidos a consideración del Comité de Contratación – Vigencia 2025

Fecha sesión Comité	Temas sometidos a aprobación	Dependencia responsable
27/01/2025	1. Novedad de adición al contrato de obra No. 2220555 en el marco del contrato interadministrativo No.221013 suscrito con la Secretaría de Educación Distrital de la ciudad de Bogotá.	PROYECTOS ESPECIALES
	2. Socialización programación fechas Comités de Contratación para la vigencia 2025	SUBGERENCIA OPERACIONES

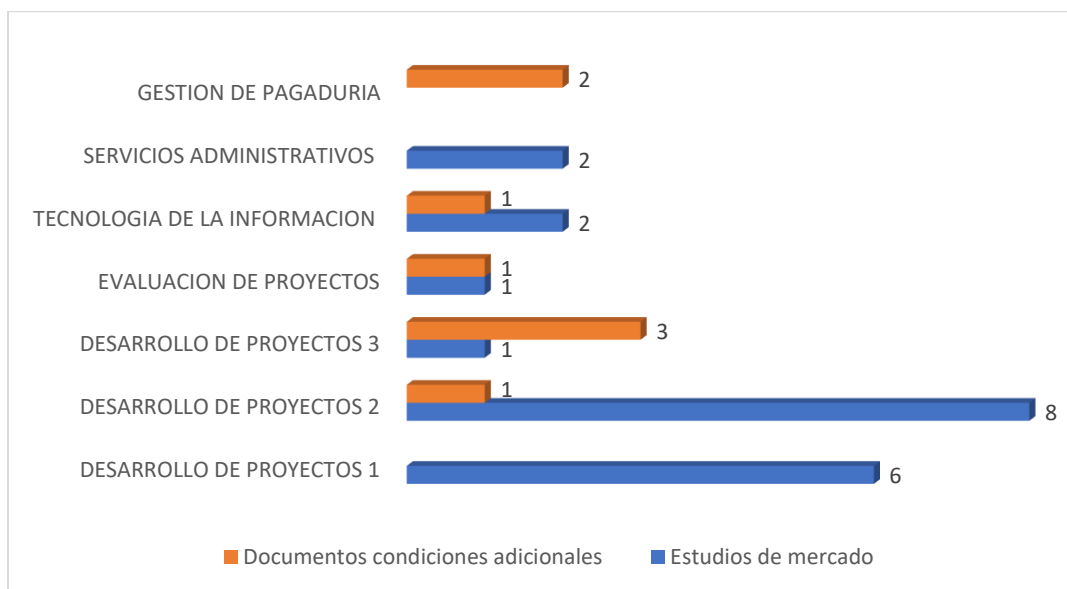
De otra parte, con corte al 21 de febrero de 2025 se han elaborado los siguientes documentos en el marco de las actividades previas a la apertura de los procesos de contratación:

Tabla.134 Solicitudes gestionadas 2025 - Grupo Planeación Contractual

TIPO DE DOCUMENTO	E	F	Total
Estudios de sector	3	5	8
Documentos de condiciones adicionales	3	5	8
Estudio de precios de mercado	8	12	20
Ítems no previstos	2	0	2
Conceptos	0	0	0
TOTAL DOCUMENTOS	16	22	38

Durante el período informado se han tramitado en total 38 documentos por parte del Grupo de Planeación Contractual, de los cuales corresponden a 8 Documentos de Condiciones Adicionales y 20 estudios de mercado, los cuales fueron requeridos por los diferentes grupos para los proyectos establecidos en el Plan Anual de Adquisiciones, para contratación de obras, interventorías, consultorías, y bienes y servicios.

Imagen 46. Documentos de planeación por dependencia solicitante – Vigencia 2025



12.2 Procesos de Selección

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Contratación de ENTerritorio S.A., la etapa de selección es la fase de la gestión contractual que inicia con la publicación de los documentos del proceso de selección y termina con la suscripción del contrato o la declaratoria de fallido del proceso. En consecuencia, al Grupo de Procesos de Selección le corresponde garantizar que los procesos de selección que se desarrollan en virtud de los convenios y/o contratos celebrados por ENTerritorio S.A. con sus clientes y para el funcionamiento propio de la empresa, se ajusten a la ley y a los principios que rigen la función administrativa y la contratación estatal, y las demás normas que en virtud de su régimen privado de contratación le son propias.

A continuación, se resaltan los principales aspectos de la gestión del Grupo de Procesos de Selección para cada una de las vigencias reportadas:

12.2.1 Vigencia 2021

Durante el último bimestre de la vigencia 2021 fueron gestionados en 189 procesos de selección a través de las distintas modalidades contempladas en el Manual de Contratación de la empresa. Es de resaltar que, en el marco de la preparación para la implementación del ERP (Enterprise Resource Planning), durante los últimos meses de la vigencia 2021 este grupo participó en las capacitaciones para afrontar las actividades y desafíos propios de la implementación de dicha herramienta. En este sentido, se realizaron tres pruebas piloto que buscaban confrontar a la entidad

con el escenario 2022 antes de la entrada en vigor de la Ley de Garantías. Teniendo en cuenta ello, se simularon las siguientes condiciones iniciales:

- ✓ Cargue por medio de la plantilla de las líneas del plan de compra.
- ✓ Tiempo de la prueba de 8 a.m. a 4 p.m., esto debido a la hora de expedición de registros presupuestales de la entidad.
- ✓ Cargue de solicitudes y líneas de las solicitudes al sistema por medio de plantilla.
- ✓ Creación de terceros con tiempo de antelación.

Durante este periodo también fue actualizado el documento **P-PR-25 Selección por Instrumento Comercial Marco**, con fecha de vigencia a partir del 12 de noviembre de 2021, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Procesos de Selección.

12.2.2 Vigencia 2022

Durante toda la vigencia 2022 fueron gestionados en total 311 procesos de selección a través de las distintas modalidades contempladas en el Manual de Contratación de la empresa. Los logros más significativos en la gestión a cargo del Grupo de Procesos de Selección en esta vigencia son los siguientes:

- Generación y adopción de lineamientos a los profesionales del grupo en relación con la evaluación de los procesos para garantizar la transparencia en la adjudicación de estos.
- Reducción en las adendas en los procesos de selección debido al mejoramiento en la calidad de la estructuración de estos.

Durante este periodo también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Procesos de Selección:

- **P-PR-10 Contratación Directa:** Actualización del procedimiento incluyendo capítulo para la Causal iii del numeral 31 del Manual de Contratación y para las causales ii y vii del numeral 31 del manual de contratación correspondiente a prestación de servicios y convenios interadministrativos derivados.
- **P-PR-11 Adquisición a través de bolsa de productos:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas.

- **P-PR-18 Selección de Consultores Individuales:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas
- **P-PR-19 Selección de Firmas Consultoras:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas
- **P-PR-20 Adquisición de bienes y servicios de no consultoría con recursos provenientes de la banca multilateral:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas
- **P-PR-25 Selección por Instrumento Comercial Marco:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización y control de estas.

12.2.3 Vigencia 2023

Durante toda la vigencia 2023 fueron gestionados en total 253 procesos de selección a través de las distintas modalidades contempladas en el Manual de Contratación de la empresa.

Durante este periodo también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Procesos de Selección:

- **P-PR-20 Adquisición de bienes y servicios de no consultoría con recursos provenientes de la banca multilateral:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades a fin de armonizar el procedimiento de gestión de proveedores con las competencias de la Subgerencia de Operaciones, una vez se radica la necesidad por parte del grupo solicitante.
- **P-PR-25 Selección por Instrumento Comercial Marco:** Se realiza actualización en el desarrollo de las actividades conforme a los lineamientos de la Subgerencia de Operaciones para la optimización del tiempo de estas.

12.2.4 Vigencia 2024

Durante toda la vigencia 2024 fueron gestionados en total 279 procesos de selección a través de las distintas modalidades contempladas en el Manual de Contratación de la empresa.

Durante este periodo también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Procesos de Selección:

- **P-PR-05 Invitación Abierta:** Actualización del procedimiento ajustando el alcance y condiciones generales del mismo, la normatividad y documentos asociados, así como algunas definiciones.
- **P-PR-06 Selección por Contratación Expedita General:** Actualización del procedimiento ajustando el alcance y condiciones generales del mismo, la normatividad y documentos asociados, así como algunas definiciones.
- **P-PR-07 Selección por Contratación Expedita menor a 25 SMLMV:** Actualización del procedimiento ajustando el alcance y condiciones generales del mismo, la normatividad y documentos asociados, así como algunas definiciones.
- **P-PR-08 Subasta inversa en las modalidades de selección:** Actualización del procedimiento ajustando el nombre, con el fin de delimitarlo a la subasta inversa y se realizan cambios en el objetivo, alcance y condiciones generales. Adicionalmente se simplifican las actividades del procedimiento, en virtud de la delimitación de su alcance.
- **P-PR-09 Adquisición a través de los mecanismos de agregación de demanda:** Cambio en la denominación del procedimiento, de conformidad con lo establecido en el Manual de Contratación de la entidad, Numeral 32. Por Adquisición a través de los mecanismos de agregación de demanda. Adicionalmente se modifica el objetivo, definiciones, condiciones generales y desarrollo de actividades del procedimiento, a fin de incluir la modalidad de contratación de adquisición de bienes con grandes superficies
- **P-PR-10 Contratación Directa:** Actualización del procedimiento modificando el alcance, las condiciones generales y el desarrollo de actividades, con el fin de diferenciar el procedimiento que se adelanta a través de la Gerencia de Gestión Contractual (Numeral 6.1) y de la Gerencia de Procesos de Selección (Numeral 6.2), de acuerdo con las causales de contratación aplicables. Igualmente se incluyó en el numeral 5.1, las condiciones especiales que son aplicables en los casos que se acude a la contratación directa invocando la causal de restablecimiento o para garantizar la continuidad de actividades o en los casos de urgencia que imposibiliten acudir a otra modalidad de selección.
- **P-PR-20 Adquisición de bienes y servicios de no consultoría con recursos provenientes de la banca multilateral:** Se actualizan las actividades a partir del numeral 2, con el fin de armonizarlas con los lineamientos y competencias de la Subgerencia de Operaciones. Se modifica la denominación del sistema de gestión documental. Se referencian los demás documentos del SIG aplicables al presente procedimiento

- **P-PR-24 Precalificación de interesados:** Cambio en la denominación, objetivo, alcance y condiciones generales del procedimiento, de conformidad con las consideraciones previstas en el numeral 28.2. del Manual de Contratación de ENTerritorio S.A.
- **P-PR-27 Adquisición de garantías de cumplimiento en el marco de convenios y contratos que suscribe ENTerritorio S.A. con sus clientes:** Creación con fecha de vigencia a partir del 19 de diciembre de 2024, con el fin de establecer las actividades que se deben realizar para la adquisición de las garantías de cumplimiento que le sean requeridas a ENTerritorio S.A., en desarrollo de sus actividades en el marco de sus diferentes líneas de negocio.

12.2.5 Vigencia 2025

Durante los meses de enero y febrero de la presente vigencia se han gestionado 27 procesos de selección a través de las distintas modalidades contempladas en el Manual de Contratación de la empresa.

Es de resaltar que, uno de los grandes retos para el 2025 es mejorar el cumplimiento de los ANS en el desarrollo de los procesos de selección, mediante la eficacia de la revisión del contenido de los documentos que hacen parte del proceso de contratación, para generar documentos claros que permitan que los oferentes no incurran en errores al momento de presentar su oferta.

12.3 Gestión Contractual

El proceso está focalizado principalmente en el apoyo, coordinación y control de las actividades contractuales relacionadas con el trámite de los contratos de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, novedades contractuales, trámites de incumplimientos, revisión desde el componente contractual de los nuevos negocios que suscriba ENTerritorio S.A. con sus clientes, cumpliendo con los lineamientos que imparta la empresa y la normatividad aplicable. Por esto, la contratación directa que es gestionada a través de la Gerencia de Gestión Contractual y corresponde principalmente a la tipología de prestación de Servicios Profesionales o Apoyo a la Gestión, también a contratos de cooperación empresarial y contratos interadministrativos, que han sido suscritos en virtud de los convenios y/o contratos que ENTerritorio S.A. celebra en el marco de sus líneas de negocio, así como para su funcionamiento.

A continuación, se resaltan los principales aspectos de la gestión del Grupo de Gestión Contractual para cada una de las vigencias reportadas:

12.3.1 Vigencia 2021

En el marco de la implementación del Manual de Contratación en la vigencia 2021, fue implementado el nuevo esquema de contratos de prestación de servicios profesionales, a consecuencia del diagnóstico realizado al procedimiento de esta tipología contractual, que permitió identificar acciones de mejora en virtud de las causales de devolución más frecuentes a las dependencias solicitantes.

12.3.2 Vigencia 2022

Dando cumplimiento de lo establecido en el artículo 33 de la Ley 996 de 2005 en donde se señala que: “(...) durante los cuatro (4) meses anteriores a la elección presidencial y hasta la realización de la elección en la segunda vuelta, si fuere el caso, queda prohibida la contratación directa por parte de todos los entes del Estado (...)”, se suscribieron contratos de prestación de servicios profesionales o apoyo a la gestión bajo la modalidad de contratación directa hasta el 28 de enero de 2022, lo cual generó un gran esfuerzo para la Subgerencia de Operaciones a través del Grupo de Gestión Contractual logrando la suscripción de 895 nuevos contratos.

Durante esta vigencia fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Gestión Contractual:

- **Procedimiento de Contratación Directa P-PR-10** con el objeto de modificar el numeral 6.4. incluyendo el procedimiento de contratación para las causales II y VII del numeral 31 del Manual de Contratación con referencia a la necesidad de suscribir Contratos o Convenios Interadministrativos Derivados de las líneas de negocios y la celebración de Contratos de prestación de servicios profesionales o apoyo a la gestión.
- **Actualización de las siguientes listas de chequeo:**
 1. Lista de chequeo para los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o de Apoyo a la gestión- Persona Natural F-PR-04.
 2. Lista de Chequeo para los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y/o de Apoyo a la gestión- Persona Jurídica F-PR-06.
 3. Lista de Chequeo para Novedades Contractuales de Prestación de Servicios Profesionales o de Apoyo a la gestión - Persona Natural o Jurídica F-PR-28.
 4. Lista de Chequeo para las Novedades de la Contratación Derivada F-PR-29.

- **Actualización de los siguientes formatos:**
 1. Modelo de Solicitud de Contratación Directa para Contratos de Prestación de Servicios y/o Apoyo a la Gestión (Contratación Interna F-PR-03).
 2. Novedades en el Contrato F-PR-07.
 3. Anexo de condiciones generales del Contrato de Prestación de Servicios Profesionales y/o Apoyo a la Gestión F-PR-05.
 4. Solicitud inicio de trámite por presunto incumplimiento contractual F-PR-34.
- **Creación de los siguientes formatos:**
 1. Formato Anexo Esquema de Garantías Prestación de Servicios F-PR-35.
 2. Lista de Chequeo para suscribir Convenios y/o Contratos Interadministrativos Derivados F-PR-36.
 3. Modelo Formato de Solicitud de Contratación Convenios y/o Contratos Interadministrativos Derivados F-PR-37.
 4. Novedades de Convenios y/o Contratos Interadministrativos de Líneas de Negocio F-PR-38.

Igualmente, se expidieron lineamientos a través de la Circular No. 147 del 05 de abril de 2022, mediante la cual la Subgerencia de Operaciones, a través del Grupo de Gestión Contractual, en cumplimiento de la función establecida en la Resolución No. 24 del 03 febrero de 2021, debe apoyar en la coordinación y control de la actividad contractual con el fin de obtener los resultados y fines de la contratación de conformidad con el Manual de Contratación y la Normatividad vigente. En consecuencia, fue implementada una estrategia de acompañamiento y asesoría a las áreas ejecutoras denominada “acompañamiento preventivo”, que consiste en trabajar de forma conjunta con las dependencias correspondientes con el fin de lograr identificar situaciones de riesgo que se puedan presentar en la ejecución de los contratos o proyectos a cargo de la entidad y brindar apoyo para lograr la buena marcha de estos y el cumplimiento de los objetivos de la contratación estatal.

La estrategia de acompañamiento preventivo se desarrolla en 3 fases:

1. Fase de Diagnóstico: en la que se pretende obtener la información actualizada sobre el estado de todos los proyectos y contratos, diferentes a prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión que se encuentran en ejecución, así como la forma en que se está desarrollando.
2. Fase de Acompañamiento: se da de manera permanente. En esta fase se identifican los criterios de calificación de ejecución crítica del proyecto; las gerencias de unidad podrán solicitar apoyo y asesoría de la Subgerencia de Operaciones, quien designará un profesional para el contrato o proyecto concreto y convocará una mesa de acompañamiento con el fin de conocer en forma detallada la situación del contrato y proyecto, plantear las posibles soluciones o alternativas para el manejo de la situación y realizar un diagnóstico más detallado de la situación presentada.

3. Fase de Reconocimiento y/o seguimiento: en la que, luego de la realización de las mesas de trabajo, se podrán brindar las recomendaciones a que haya lugar, y de ser necesario, se determinarán las acciones y las tareas de seguimiento según se requiera en cada caso concreto, para lo cual se podrá establecer un cronograma.

Asimismo, la Subgerencia de Operaciones a través del Grupo de Gestión Contractual expide las siguientes circulares:

- Circular No. 152 del 10 de junio de 2022: mediante la cual señala recomendaciones para la contratación de Prestación de Servicios Profesionales o de Apoyo a la gestión para el segundo semestre del año, con el fin de garantizar la oportunidad en el perfeccionamiento de estos.
- Circular No. 163 del 14 de diciembre de 2022: mediante la cual se establecen las directrices para la contratación de prestación de servicios profesionales y apoyo con el fin de garantizar la oportunidad en el cumplimiento de los requisitos de perfeccionamiento y ejecución de los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión y sus novedades para la vigencia 2023.

Adicionalmente, se desarrollaron serie de socializaciones frente a temas sensibles para la gestión contractual, denominadas “TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO”, en los siguientes temas:

- Primera jornada: aprendamos sobre convenios y contratos con recursos de banca multilateral.
- Segunda jornada: novedades contractuales, estrategia de acompañamiento y supervisión.
- Tercera jornada: análisis de riesgos, ítems no previstos, actas de mayores y menores cantidades.
- Cuarta jornada: alertas frente atrasos en la ejecución.
- Quinta jornada: manejo de garantías y aplicación de garantías extendidas.
- Sexta jornada: responsabilidad penal, disciplinaria y fiscal de la supervisión de contratos
- Séptima jornada: desequilibrio contractual
- Octava jornada: aplicación decreto 616 único reglamentario del sector trabajo

Finalmente, como último logro en esta vigencia se destaca el desarrollo del módulo de solicitudes contractuales en el gestor documental ORFEO como forma de radicación de los trámites pertenecientes al grupo de Gestión Contractual, el cual se empezaría a implementar a partir del primer día hábil de febrero de 2023.

12.3.3 Vigencia 2023

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, a través de la Gerencia de Gestión Contractual se suscribieron 1.282 contratos, discriminados de la siguiente manera:

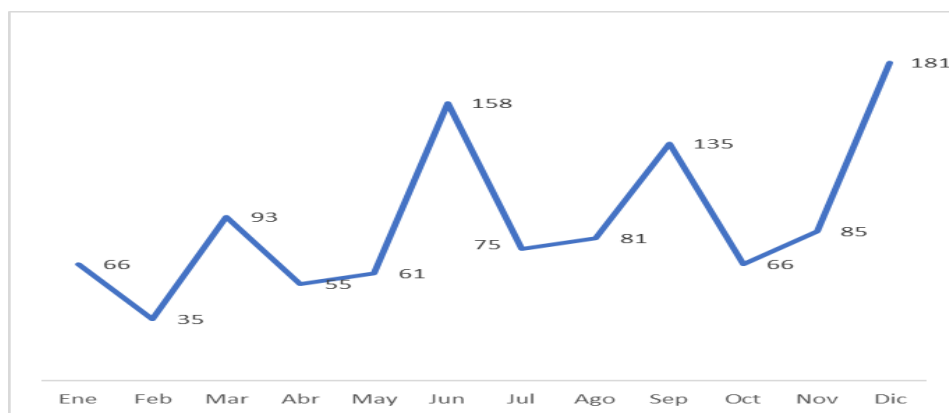
Tabla.135 Número de contratos suscritos por fuente de los recursos y tipología contractual

TIPO CONTRATO		# contratos
DERIVADOS	CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	76
	CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS APOYO A LA GESTIÓN	10
	CONTRATO DE COOPERACION EMPRESARIAL	69
	CONTRATO ESPECIFICO	28
	CONVENIO INTERADMINISTRATIVO	28
	TOTAL CONTRATOS DERIVADOS	211
FUNCIONAMIENTO	CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	935
	CONTRATO PRESTACIÓN DE SERVICIOS APOYO A LA GESTIÓN	134
	CONTRATO INTERADMINISTRATIVO	2
	TOTAL CONTRATOS FUNCIONAMIENTO	1.071
TOTAL CONTRATOS		1.282

Por otro lado, en el marco de las funciones asignadas, son tramitadas las novedades contractuales que se generan durante la ejecución de los contratos, tales como suspensiones, reinicios, prórrogas, modificaciones, adiciones, terminaciones, entre otros; las cuales previamente son socializadas y aprobadas por la Alta Gerencia de la empresa.

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, fueron tramitadas 1.091 novedades contractuales, de las cuales la mayor proporción fue suscrita en el mes de diciembre:

Imagen 47. Novedades contractuales suscritas por mes vigencia 2023



Durante este periodo también fueron actualizados los siguientes documentos del proceso, con el propósito de impactar en la mejora del desempeño en la gestión a cargo del Grupo de Gestión Contractual:

- **P-PR-17 Novedades en la ejecución de la contratación derivada y de funcionamiento:** Se actualiza el documento en lo correspondiente a la normatividad aplicable, condiciones generales, así como la precisión en el desarrollo de algunas actividades y los responsables de ejecución de estas
- **I-PR-02 Instructivo - Guía para la recepción y revisión de documentos precontractuales:** Se crea este documento con vigencia a partir del 6 de octubre de 2023, con indicaciones y recomendaciones para los futuros contratistas, enlaces, gerentes de unidad y subgerentes de ENTerritorio como apoyo a la recopilación de documentos requeridos para la suscripción de contratos de prestación de servicios profesionales y/o apoyo a la gestión con personas naturales

Finalmente, otro de los logros significativos en la gestión a cargo del Grupo de Gestión Contractual en esta vigencia, fue la expedición de circulares internas para impartir lineamientos en materia del manejo del SECOP, SIGEP y la labor de supervisión de contratos y convenios, entre otros; así como las transferencias de conocimiento incumplimiento a todos los colaboradores de la entidad, en materia de contratación, supervisión, acciones contractuales por presunto incumplimiento, entre otros

12.3.4 Vigencia 2024

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, a través de la Gerencia de Gestión Contractual se suscribieron 995 contratos, discriminados de la siguiente manera:

Tabla.136 Contratos por fuente de los recursos y tipología contractual suscritos por mes

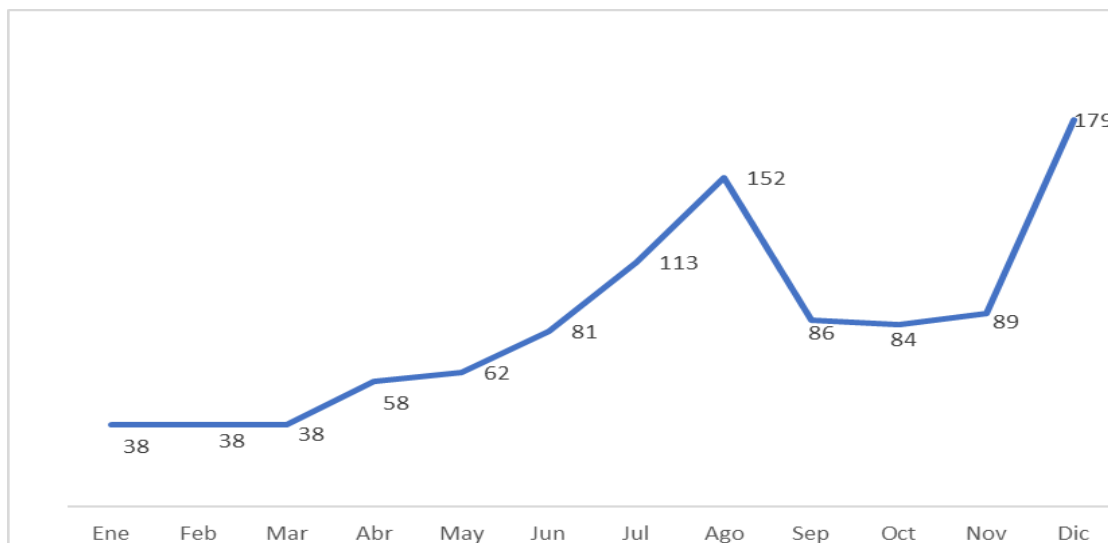
TIPO CONTRATO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Derivados	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	4	25	7	2	1		5	5	8	25	3	6	91
	APOYO A LA GESTIÓN	0	5	2	0	0	0	0	8	1	8			24
	COOPERACION EMPRESARIAL	0	0	0	0	0	0	0						0
	ESPECIFICO	0	0	0	0	0	0	0					9	9
	INTERADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	1	0		2	2	3	8
	TOTAL CONTRATOS DERIVADOS	4	30	9	2	1	0	6	13	9	35	5	18	132
Funcionam	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES	74	319	29	37	49	26	29	63	43	51	28	32	780
	APOYO A LA GESTIÓN	8	42	2	3	8	3		7	1	3	1	2	80
	INTERADMINISTRATIVO	0	0	0	0	1							2	3

TIPO CONTRATO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
TOTAL CONTRATOS FUNCIONAMIENTO	82	361	31	40	58	29	29	70	44	54	29	36	863
TOTAL CONTRATOS	86	391	40	42	59	29	35	83	53	89	34	54	995

En este sentido, se puede observar que el mayor volumen de contratación gestionada corresponde a prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión para atender las necesidades de funcionamiento, la cual corresponde al 86% (860 contratos) del total de contratos suscritos a través de la Gerencia de Gestión Contractual durante el período informado. Asimismo, en el marco de las funciones asignadas, son tramitadas las novedades contractuales que se generan durante la ejecución de los contratos, tales como suspensiones, reinicios, prórrogas, modificaciones, adiciones, terminaciones, entre otros; las cuales previamente son socializadas y aprobadas por la Alta Gerencia.

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, fueron tramitadas **1.018 novedades contractuales**, de las cuales la mayor proporción fue suscrita en el mes de diciembre:

Imagen 48. Novedades contractuales suscritas por mes vigencia 2024



Los principales logros evidenciados en la gestión de este grupo de trabajo son los siguientes:

- La implementación del aplicativo Formato de Tasación en línea, para la validación de perfiles en los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión. Con este aplicativo en funcionamiento toda la entidad ahorra tiempo, minimiza errores y crea un banco de experiencia relacionada y específica que puede ser consultado en cualquier momento.

- La actualización de documentos del Sistema Integrado de Gestión para la mejora continua en la ejecución de los procedimientos de contratación.

12.3.5 Vigencia 2025

Los principales retos para la presente vigencia en los temas que son liderados por este grupo de trabajo son los que a continuación se relacionan:

- a) La implementación de herramientas tecnológicas suficientes que permitan la consulta en línea de los trámites de incumplimientos y/o estudios de inicio de acciones judiciales que puedan presentar los contratos objeto de liquidación y/o de cierre contractual.
- b) La transferencia de conocimiento a los colaboradores de la empresa, con el fin de garantizar mayores niveles de calidad y oportunidad en los trámites y solicitudes de contratación que presentan las dependencias solicitantes de bienes y servicios. Esto teniendo en cuenta el gran volumen de radicaciones extemporáneas y sin el lleno de los requisitos para los trámites de contratación y de novedades contractuales, por parte de los grupos solicitantes, que afectan el oportuno proceso de revisión y suscripción a cargo del Grupo de Gestión Contractual.
- c) La implementación del módulo de contratación a través del nuevo gestor documental LIRA.

12.4 Gestión Postcontractual

La gestión Post-Contractual tiene a su cargo el liderazgo de la actividad contractual en su etapa de cierre. En este proceso se realiza el balance final de ejecución, con el fin de aplicar el mecanismo de cierre que permita finalizar las relaciones contractuales y en la cual se adelantan, entre otros, los siguientes trámites: revisión y suscripción de actas de cierre contractual, actas de liquidación, constancias de archivo, actas de no ejecución, expedición de certificaciones contractuales, elaboración y suscripción de las fichas jurídicas para las solicitudes de conciliación extrajudicial en los aspectos de su competencia y de proyectar o proponer al ordenador del gasto lineamientos que garanticen oportuna liquidación y cierre de los contratos y convenios en coordinación con las dependencias solicitantes.

A continuación, se resaltan los principales aspectos de la gestión del Grupo de Gestión Contractual para cada una de las vigencias reportadas:

12.4.1 Vigencia 2021

Durante el último bimestre de la vigencia 2021, se realizó la liquidación y cierre de 10 convenios y/o contratos interadministrativos, para cerrar la vigencia en 84 convenios reportados como liquidados.

A continuación, se presenta la relación de los convenios liquidados en los meses de noviembre y diciembre de 2021.

Tabla.137 Relación de convenios liquidados en el mes de noviembre y diciembre de 2021

Convenio	Cliente	Fecha de liquidación
216146	Fondo Mundial	2/11/2021
215114	Municipio de Tunja – Boyacá	10/11/2021
216227	Hospital Militar Central	24/11/2021
219135	Nueva Granada, Magdalena	30/11/2021
217022	Municipio de Villa de Leyva, Departamento de Boyacá.	3/12/2021
210061	Departamento del Caquetá	6/12/2021
197012	Instituto Nacional de Vías – Invias	30/12/2021
197038	Instituto Nacional de Vías – Invias	30/12/2021
219035	Distrito Turístico y Cultural De Cartagena De Indias	31/12/2021
219133	Municipio De Ciénaga De Oro – Córdoba	31/12/2021

En lo que respecta a la contratación derivada y de funcionamiento, en el último bimestre se adelantaron trámites de mecanismos de cierre para 457 contratos.

Tabla.138 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021

Mes / Tipo de Documento	No. Contratos
Noviembre	220
Acta de Liquidación Bilateral	110
Acta de Cierre y Liberación de Saldos	63
Acta de Cierre	39
Acta de Liquidación Parcial	3
Procedimiento de Liberación de Saldos	2
Constancia de Archivo	1
Acta de Cierre Contractual	1
Aclaración	1
Diciembre	237
Acta de Cierre y Liberación de Saldos	66
Acta de Liquidación Bilateral	51
Acta de no ejecución	42
Acta de Cierre	42

Mes / Tipo de Documento	No. Contratos
Acta de Cierre Contractual	21
Constancia de Archivo	13
Aclaración	1
Acta de Liquidación Parcial	1
Total	457

Durante este periodo también fue actualizado el formato **P-PR-14 Cierre y liquidación de convenios y contratos** de manera general en cada numeral, con el fin de incluir los mecanismos legales como herramientas administrativas para la contratación pendiente de cierre precisando las directrices y actividades requeridas para ello.

12.4.2 Vigencia 2022

Para la vigencia 2022 se realizó la liquidación de 48 convenios y/o contratos interadministrativos y 45 adhesiones, para un total al cierre de la vigencia de 93 gestiones realizadas.

Tabla.139 Relación de convenios y/o contratos interadministrativos liquidados en 2022

Mes liquidación	No. Convenios
Enero	2
Febrero	4
Marzo	3
Mayo	1
Junio	2
Julio	4
Agosto	13
Septiembre	8
Octubre	2
Noviembre	2
Diciembre	7
Total general	48

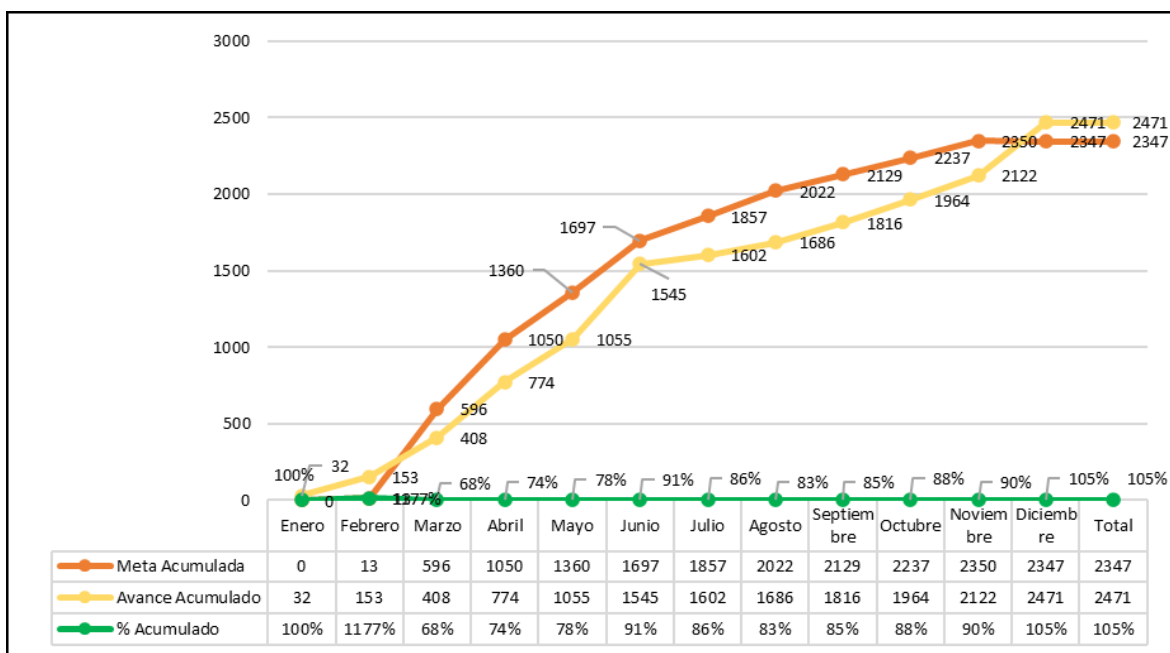
Con relación a las 45 Adhesiones que se gestionaron y reportaron como liquidadas en la vigencia 2022, estas corresponden a los convenios 211035 y 215045 suscritos con el SENA, de las cuales 28 corresponden al convenio 211035 y 17 al convenio 215045, tal como se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla.140 Relación de adhesiones liquidadas en 2022

Mes liquidación	211035	215045	Total
Mayo	0	1	1
Julio	0	2	2
Diciembre	28	14	42
Total general	28	17	45

Por otra parte, con relación a la liquidación y/o cierre tanto de la contratación derivada como de funcionamiento, al cierre de la vigencia fueron reportados como liquidados 2471 contratos con lo cual se dio cumplimiento a la meta proyectada en un 105%.

Imagen 49. Liquidación contratación derivada



12.4.3 Vigencia 2023

Durante la vigencia 2023 se adelantaron las gestiones correspondientes para la liquidación de 34 convenios y/o contratos interadministrativos y 1.090 contratos derivados y/o de funcionamiento de la entidad.

Tabla.141 Relación de convenios liquidados en la vigencia 2023

Mes	Acta de Liquidación	Constancia de Archivo	Total convenios
Enero	1		1
Febrero	3		3
Marzo	5		5

Mes	Acta de Liquidación	Constancia de Archivo	Total convenios
Abril	1		1
Mayo	2		2
Junio		7	7
Julio	1		1
Agosto	1		1
Septiembre		6	6
Octubre	1	1	2
Noviembre	1	1	2
Diciembre	3		3
Total general	19	15	34

De otra parte, fueron aplicados mecanismos de cierre para 1.090 contratos derivados y de funcionamiento.

Durante este periodo también fue actualizado el documento **P-PR-15 Expedición de certificaciones de contratos**, se cambian los términos de respuesta para la elaboración de las certificaciones, el medio de pago de estas por PSE, la responsabilidad en el control de la información técnica que certifica la empresa y la expedición de certificaciones con destino a apostilla. También se actualizan los canales de comunicación para los ciudadanos.

12.4.4 Vigencia 2024

Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, se gestionaron a través del grupo de Gestión Post Contractual el trámite de cierre de 20 convenios interadministrativos y 1.360 contratos derivados y/o funcionamiento:

Tabla.142 Trámites de cierre suscritos por mes, vigencia 2024

Tipo de contrato	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Interadministrativo	3	0	0	0	1	2	5	3	1	1	3	1	20
Derivados y/o funcionamiento	19	4	41	66	109	98	109	130	435	256	38	55	1360

A continuación, se presenta el detalle de los mecanismos de cierre contractual que fueron suscritos:

Tabla.143 Tipología de mecanismos contractuales suscritos, vigencia 2024

TIPO	CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS	DERIVADOS Y/O FUNCIONAMIENTO
Acta de cierre contractual	0	1.166
Acta de liquidación	8	154

TIPO	CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS	DERIVADOS Y/O FUNCIONAMIENTO
Acta de no ejecución	0	14
Constancia de archivo	11	12
Modificaciones y/o aclaraciones	1	14
Totales	20	1.360

También fueron adelantados otros trámites relacionados con la expedición de certificaciones contractuales, las gestiones de liberación excepcional de saldos y la revisión de los casos para inicio de acción judicial, como a continuación se detalla:

Tabla.144 Otros trámites adelantados 2024

Tipo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Trámite excepcional de liberación	1	0	0	0	0	0	6	0	2	0	0	0	9
Inicio de acción judicial	0	0	0	0	3	6	5	1	0	3	1	1	20
Expedición de certificaciones	153	177	127	146	116	123	192	110	106	99	154	96	1599

Por otro lado, dada la necesidad de atender los lineamientos expedidos por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, que mediante las circulares externas 002, 003 y 006 de 2023, impartió instrucciones a todas las entidades estatales que, independientemente de su régimen de contratación, publican y gestionan sus procesos en SECOP II, con el fin que se proceda al cierre en la plataforma tecnológica, de todos los contratos terminados en los cuales no existan obligaciones post-contractuales pendientes, la Subgerencia de Operaciones expidió la Circular Interna 197 del 4 de septiembre de 2024, mediante la cual se dispuso un plan de trabajo para proceder inicialmente al cierre de contratos de prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión suscritos en SECOP II. En consecuencia, durante la vigencia 2024 fueron cerrados en la plataforma tecnológica 4.292 contratos de prestación de servicios profesionales y/o de apoyo a la gestión terminados, en los cuales no existían obligaciones post contractuales pendientes.

Durante este periodo también fue actualizado el proceso **P-PR-14 Cierre y liquidación de convenios y contratos**, con el fin de ampliar y precisar directrices y actividades requeridas para la aplicación de los mecanismos de cierre.

Finalmente, otro logro importante en la gestión a cargo de este grupo de trabajo tuvo que ver con la implementación del aplicativo de liquidaciones versión web. En la vigencia 2024 se puso en producción la aplicación Liquidaciones, el cual comenzó

a operar con datos reales a partir del 1 de julio de 2024. Esta aplicación, se desarrolló con el fin de fortalecer los procesos de seguimiento de las solicitudes que tramita el Grupo de Gestión Post Contractual, igualmente, se cargó la información histórica del aplicativo de Access.

12.4.5 Vigencia 2025

En los meses de enero y febrero de 2025, se han adelantado las siguientes gestiones propias del Grupo de Gestión PostContractual:

- Liquidación y/o cierre de 42 contratos derivados y de funcionamiento del mes de enero
- Liquidación de 8 contratos derivados y de funcionamiento del mes de febrero de 2025
- Depuración de registros de información y solicitud de metas de liquidación para la vigencia 2025 tanto de convenios como de contratos.
- Generación de certificaciones contractuales y/o laborales en los meses de enero y febrero de 2025.

Durante este periodo también se actualizó el procedimiento **P-PR-15 Expedición de certificaciones de contratos**, para complementar algunas definiciones aplicables al procedimiento. Se crea el numeral 5.3 para establecer las condiciones generales en los casos que requieren apostilla y se actualiza el numeral 5.4 respecto al enlace para pago.

12.5 Manual de contratación y política de gestión de proveedores

Mediante Acuerdo No. 292 del 16 de octubre de 2020, la Junta Directiva de la empresa aprobó el Manual de Contratación M-PR-01, el cual entró en vigor el 1 de enero del año 2021. Con la implementación de este Manual de Contratación, se adoptaron y actualizaron los correspondientes procedimientos y formatos que tuvieron como finalidad de fortalecer la actividad contractual en términos de transparencia y eficiencia y garantizar las mejores condiciones para satisfacer las necesidades de los clientes y la observancia de los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal frente a los proveedores y contratistas.

Por regla general, los contratos suscritos por ENTerritorio S.A. se rigen por el derecho privado. Lo anterior, de acuerdo con lo establecido en los artículos 13 y 15 de la Ley 1150 del 2007. De allí que en el Manual de Contratación se indique que las normas aplicables a los contratos son el Código Civil, el Código de Comercio,

las disposiciones del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y las demás disposiciones especiales que le sean aplicables, de acuerdo con la naturaleza jurídica de la Sociedad. Por otro lado, no debe perderse de vista que, sin perjuicio del régimen jurídico aplicable, todos los contratos suscritos por ENTerritorio S.A. son estatales, tal como se desprende del artículo 2 de la Ley 80 del 1993 en el que se establece el criterio subjetivo, según el cual todo contrato suscrito por una entidad del Estado (como lo es el caso de ENTerritorio S.A.) es un contrato estatal.

También es importante mencionar que, de conformidad con lo previsto en el artículo 13 de la Ley 1150 del 2007, las entidades estatales que por disposición legal cuenten con un régimen de contratación excepcional al del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, como lo es el caso de ENTerritorio S.A. , deben aplicar *“los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal de que tratan los artículos 209 y 267 de la Constitución Política, respectivamente según sea el caso y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal”*.

Ahora bien, a partir de la vigencia 2023, se inició un ejercicio de identificación de oportunidades de mejora e innovación en materia contractual, siendo esto esencial para poder afrontar de manera ágil y oportuna el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por la empresa para con sus clientes. En consecuencia, en la vigencia 2024 fue contratada la firma Arrieta Mantilla y Asociados SAS, con el fin objeto de prestar "Asesoría en la elaboración y acompañamiento de la nueva versión del Manual de Contratación de ENTerritorio S.A."

Actualmente, en encuentra en trámite de aprobación por parte de la Junta Directiva, la propuesta de actualización del Manual de Contratación, por lo cual el principal reto para la vigencia 2025, consiste precisamente en la implementación de esta nueva versión del Manual de Contratación de la empresa, lo cual implica su articulación y despliegue en todos los demás documentos del proceso de gestión de proveedores, tales como resoluciones, procedimientos, formatos y guías.

12.5.1 Contratos celebrados, discriminados por modalidad de selección

12.5.1.1 Vigencia 2021

Durante el período comprendido entre el 1 de noviembre al 31 de diciembre de 2021 fueron suscritos **106 contratos** para la adquisición de bienes y servicios, (distintos a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), distribuidos en las siguientes modalidades de selección, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.145 Contratos 2021 por modalidad de selección

Modalidad de contratación	Total
Acuerdo Marco de Precios	5
Comparación de Precios	1
Contratación Directa	43
Contratación Directa con Recursos Internacionales	33
Contratación Expedita Especial	1
Contratación Expedita General	9
Invitación Abierta	9
Licitación Pública Nacional	3
Selección Basada en Calidad y Costo	1
Selección Basada en una sola Fuente	1
Totales	106

12.5.1.2 Vigencia 2022

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2022 fueron suscritos **320 contratos** para la adquisición de bienes y servicios, (distintos a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), distribuidos en las siguientes modalidades de selección, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.146 Contratos 2022 por modalidad de selección

Modalidad de contratación	Total
Acuerdo Marco de Precios	14
Comparación de Precios	8
Contratación Directa	81
Contratación Directa con Recursos Internacionales	77
Contratación Expedita Especial	22
Contratación Expedita General	25
Instrumento Comercial Marco	22
Invitación Abierta	45
Licitación Pública Nacional	25
Selección Basada en una sola Fuente	1
Totales	320

12.5.1.3 Vigencia 2023

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023 fueron suscritos **335 contratos** para la adquisición de bienes y servicios (distintos a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), distribuidos en las siguientes modalidades de selección, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.147 Contratos 2023 por modalidad de selección

Modalidad de contratación	Funcionamiento	Derivados	Total
Acuerdo Marco de Precios	16		16
Comparación de Precios		7	7
Compra por Grandes Superficies	4		4
Consultores Individuales		67	67
Contratación Directa	14	101	115
Contratación Directa con Recursos Internacionales		83	83
Contratación Expedita Especial	5		5
Contratación Expedita General	6	2	8
Instrumento Comercial Marco		20	20
Invitación Abierta	3	1	4
Licitación Pública Nacional		4	4
Selección Basada en Calidad y Costo		1	1
Selección Basada en una sola Fuente		1	1
Totales	48	287	335

12.5.1.4 Vigencia 2024

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 fueron suscritos **253** contratos para la adquisición de bienes y servicios (distintos a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), distribuidos en las siguientes modalidades de selección, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.148 Contratos 2024 por modalidad de selección

Modalidad de contratación	Funcionamiento	Derivados	Total
Acuerdo Marco de Precios	10	1	11
Comparación de Precios		1	1
Compra por Grandes Superficies	4		4
Consultores Individuales		25	25
Contratación Directa	28	37	65
Contratación Directa con Recursos Internacionales		23	23
Contratación Expedita Especial	3		3
Contratación Expedita General	4	9	13
Instrumento Comercial Marco	1	42	43
Invitación Abierta	11	30	41
Licitación Pública Nacional		22	22
Selección Basada en Calidad y Costo		1	1
Selección Basada en una sola Fuente		1	1
Totales	61	192	253

12.5.1.5 Vigencia 2025

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 06 de marzo de 2025 fueron suscritos 517 contratos para la adquisición de bienes y servicios (distintos a la contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión), distribuidos en las siguientes modalidades de selección, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 25. Contratos 2025 por modalidad de selección

Modalidad de contratación	Funcionamiento	Derivados	Total
Comparación de Precios	0	3	3
Consultores Individuales	0	1	1
Contratación Directa	481	28	509
Contratación Expedita General	2	0	2
Instrumento Comercial Marco	0	1	1
Licitación Pública Nacional	0	1	1
Totales	483	34	517

12.5.2 Contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión

12.5.2.1 Vigencia 2021

Durante el período comprendido entre el 1 de noviembre al 31 de diciembre de 2021 fueron suscritos **84** contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.149 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2021

Tipo de contrato	Funcionamiento	Derivados	Total
Prestación de servicios profesionales	39	42	81
Apoyo a la gestión	3	0	3
Totales	42	42	84

12.5.2.2 Vigencia 2022

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2022 fueron suscritos **1.479** contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.150 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2022

Tipo de contrato	Funcionamiento	Derivados	Total
Prestación de servicios profesionales	716	579	1.295
Apoyo a la gestión	107	77	184
Totales	823	656	1.479

15.5.2.3 Vigencia 2023

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023 fueron suscritos **1.154** contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla.

Tabla.151 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2023

Tipo de contrato	Funcionamiento	Derivados	Total
Prestación de servicios profesionales	935	75	1.010
Apoyo a la gestión	134	10	144
Totales	1.069	85	1.154

15.5.2.4 Vigencia 2024

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 fueron suscritos **975** contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.152 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2024

Tipo de contrato	Funcionamiento	Derivados	Total
Prestación de servicios profesionales	780	91	871
Apoyo a la gestión	80	24	104
Totales	860	115	975

15.5.2.5 Vigencia 2025

Durante el período comprendido entre el 1 de enero al 06 de marzo 2025 fueron suscritos **499** contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, cuyo resumen se presenta en la siguiente tabla:

Tabla.153 Contratos prestación servicios profesionales y apoyo a la gestión Vigencia 2025

Tipo de contrato	Funcionamiento	Derivados	Total
Prestación de servicios profesionales	429	20	449
Apoyo a la gestión	50	0	50
Totales	479	16	499

En archivo adjunto denominado Base contratos 2025 – Servicios profesionales y apoyo a la gestión se presenta el detalle de los contratos suscritos.

12.5.3 Solicitudes de incumplimiento y reclamaciones a las aseguradoras.

12.5.3.1 Vigencia 2022

A lo largo de la vigencia 2022 fueron recibidos en Gestión Contractual, solicitudes para el inicio de trámite de incumplimiento para **36 contratos** reportados por las dependencias supervisoras. De la misma manera, durante este periodo se presentaron **8 reclamaciones** ante aseguradoras.

12.5.3.2 Vigencia 2023

A lo largo de la vigencia 2023 fueron recibidos en Gestión Contractual, solicitudes para el inicio de trámite de incumplimiento para **22 contratos** reportados por las dependencias supervisoras. De la misma manera, durante este periodo se presentaron **14 reclamaciones** ante aseguradoras.

12.5.3.3 Vigencia 2024

A lo largo de la vigencia 2024 fueron recibidos en Gestión Contractual, solicitudes para el inicio de trámite de incumplimiento para **40 contratos** reportados por las dependencias supervisoras. De la misma manera, durante este periodo se presentaron **15 reclamaciones** ante aseguradoras.

12.5.3.4 Vigencia 2025

Durante el primer bimestre de la vigencia han sido recibidos en Gestión Contractual, solicitudes para inicio de trámite de incumplimiento para **3 contratos** reportados por las dependencias supervisoras. De la misma manera, ha sido presentada **1 reclamación** ante aseguradora.

12.6 Plan anual de adquisiciones

Atendiendo la normatividad vigente respecto del principio de planeación, se cumplió con la elaboración, actualización y seguimiento del Plan Anual de Adquisiciones, así mismo, en la Subgerencia de Operaciones se adelantan los trámites relacionados con la publicación en la página de Colombia Compra Eficiente

12.6.1 Vigencia 2021

Para la vigencia 2021 se programaron un total **1867 procesos** registrados en el PAA, de los cuales 1424 corresponden a prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, 246 a procesos de selección y 197 a procesos banca con un cumplimiento 100% como se puede observar en la siguiente gráfica⁴².

Imagen 50. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2021

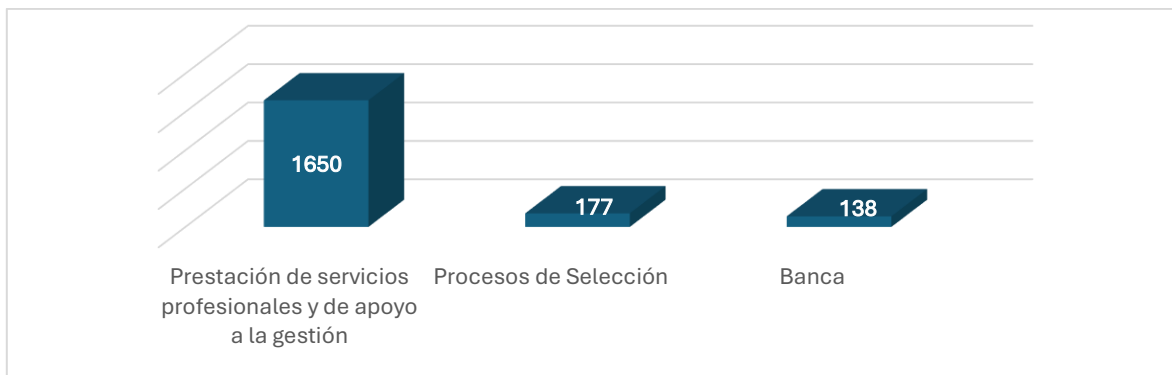


⁴² El PPA de la vigencia se encuentra publicado en el link: <https://community.secop.gov.co/Public/App/AnnualPurchasingPlanEditPublic/View?id=146494>

12.6.2 Vigencia 2022

Para la vigencia 2022 se programaron un total **1965 procesos** registrados en el PAA, de los cuales 1650 corresponden a prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, 177 a procesos de selección y 138 a procesos banca con un cumplimiento 100% como se puede observar en la siguiente gráfica⁴³.

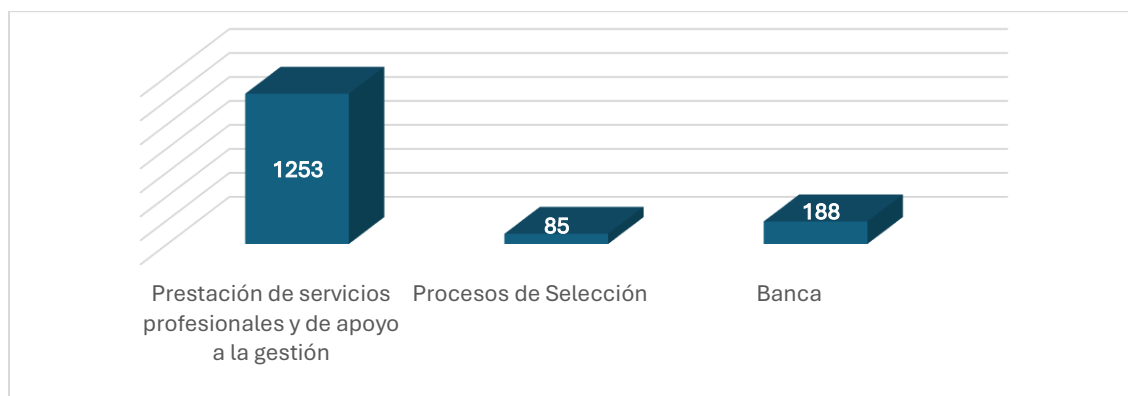
Imagen 51. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2022



12.6.3 Vigencia 2023

Para la vigencia 2023 se programaron un total **1.526 procesos** registrados en el PAA, de los cuales 1253 corresponden a prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, 85 a procesos de selección y 188 a procesos banca con un cumplimiento 100% como se puede observar en la siguiente gráfica⁴⁴.

Imagen 52. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2023



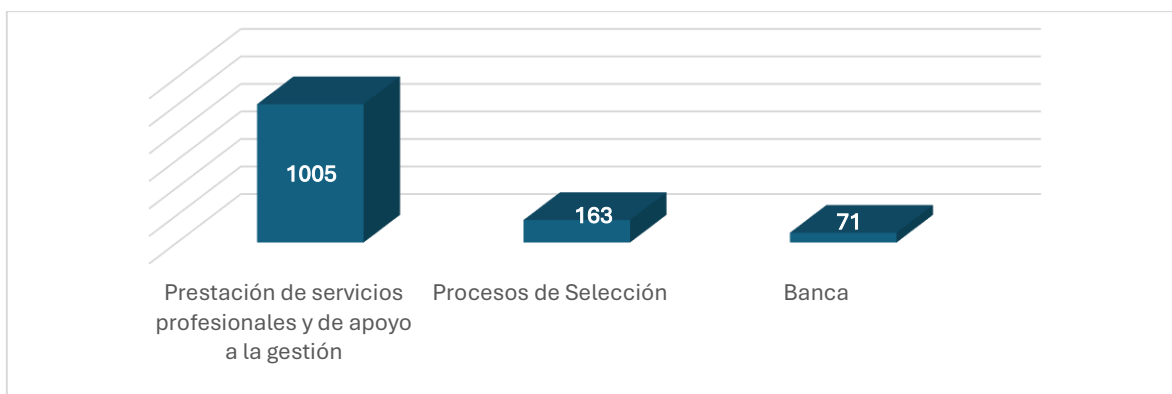
⁴³ El PPA de la vigencia se encuentra publicado en el link: <https://community.secop.gov.co/Public/App/AnnualPurchasingPlanEditPublic/View?id=231771>

⁴⁴ El PPA de la vigencia se encuentra publicado en el link: <https://community.secop.gov.co/Public/App/AnnualPurchasingPlanEditPublic/View?id=351317>

12.6.4 Vigencia 2024

Para la vigencia 2024 se programaron un total **1.239 procesos** registrados en el PAA, de los cuales 1005 corresponden a prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, 163 a procesos de selección y 71 a procesos banca con un cumplimiento 100% como se puede observar en la siguiente gráfica⁴⁵.

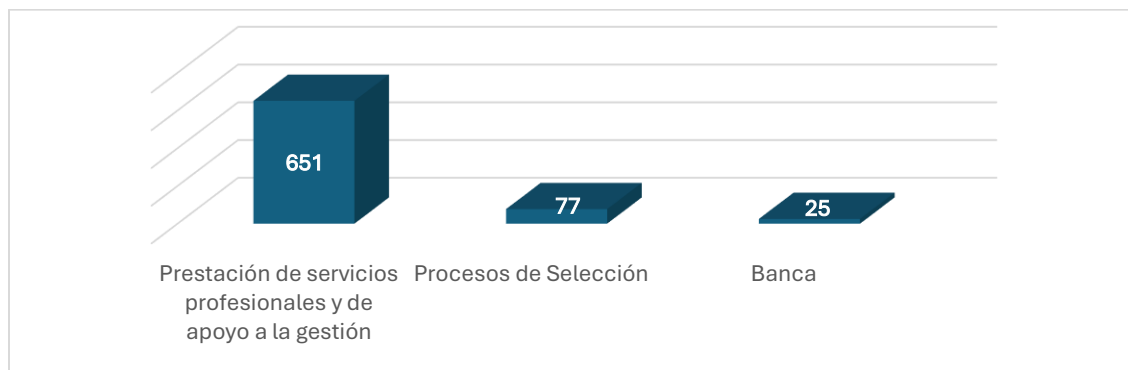
Imagen 53. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2024



12.6.5 Vigencia 2025

A la fecha de corte del presente informe se han programado un total **753 procesos** registrados en el PAA, de los cuales 651 corresponden a prestación de servicios profesionales y apoyo a la gestión, 102 a procesos de selección y 25 a procesos Banca como se puede observar en la siguiente gráfica⁴⁶.

Imagen 54. Adquisiciones programadas en PAA – Vigencia 2025



⁴⁵ El PPA de la vigencia se encuentra publicado en el link: <https://community.secop.gov.co/Public/App/AnnualPurchasingPlanEditPublic/View?id=528249>

⁴⁶ El PPA de la vigencia se encuentra publicado en el link: <https://community.secop.gov.co/Public/App/AnnualPurchasingPlanEditPublic/View?id=543398>

12.7 Plan de liquidaciones

12.7.1 Vigencia 2021

En noviembre y diciembre de 2021, se realizó la liquidación y cierre de 10 Convenios y/o Contratos Interadministrativos, de los que se suscribieron 4 actas en noviembre y 6 en diciembre, para cerrar la vigencia de 84 convenios reportados como liquidados.

Tabla.154 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021

Tipo documento	No. Convenios
Acta de Liquidación Bilateral	6
Constancia de Archivo	2
Constancia de No Ejecución	1
Modificación	1
Total general	10

Con relación a la contratación derivada o de funcionamiento, para los meses de noviembre y diciembre de 2021, se adelantó la liquidación y/o cierre de 457 contratos.

Tabla.155 Relación contratos liquidados en noviembre y diciembre de 2021

Mes / Tipo de Documento	No. Contratos
Noviembre	220
Acta de Liquidación Bilateral	110
Acta de Cierre y Liberación de Saldos	63
Acta de Cierre	39
Acta de Liquidación Parcial	3
Procedimiento de Liberación de Saldos	2
Constancia de Archivo	1
Acta de Cierre Contractual	1
Aclaración	1
Diciembre	237
Acta de Cierre y Liberación de Saldos	66
Acta de Liquidación Bilateral	51
Acta de no ejecución	42
Acta de Cierre	42
Acta de Cierre Contractual	21
Constancia de Archivo	13
Aclaración	1
Acta de Liquidación Parcial	1
Total	457

12.7.2 Vigencia 2022

En el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2022, se gestionó el trámite de cierre de 48 convenios interadministrativos y 45 adhesiones de convenios. Y de 2.471 contratos derivados y de funcionamiento.

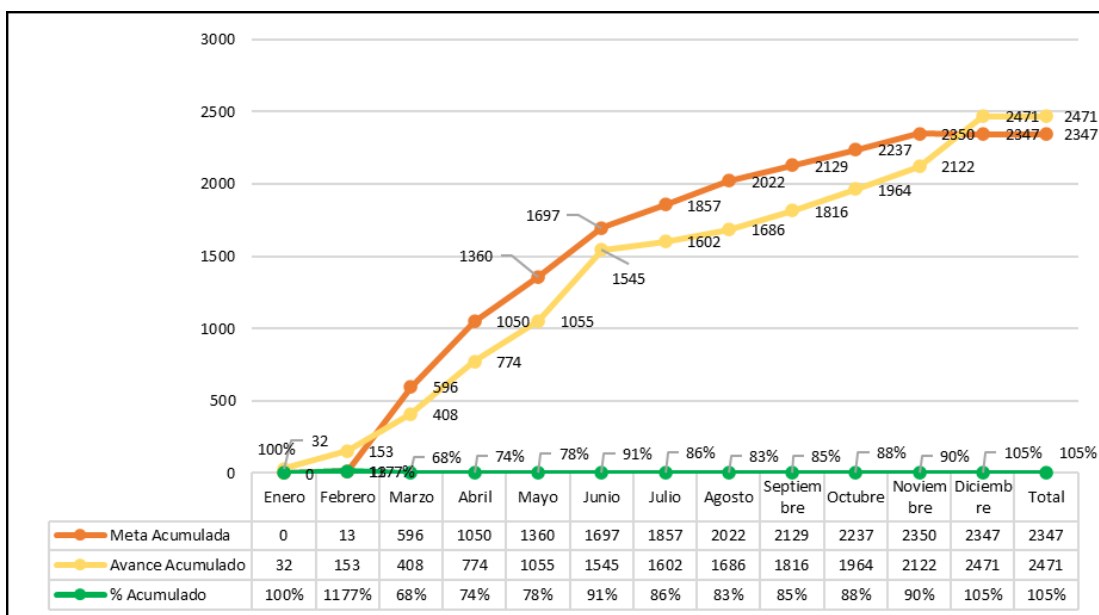
Tabla.156 Tipología de mecanismos contractuales suscritos para convenios

Dependencia supervisora	Acta de Liquidación Bilateral	Constancia de Archivo	Total
ESTRUCTURACION	2		2
GDP1	2		2
GDP3	29		29
GDP4	4	1	5
GDPE	6	4	10
Total general	43	5	48

Tabla.157 Mecanismos de cierre contratación derivada

Tipo de cierre	No. Actas
Acta de Cierre / cierre contractual	1205
Acta de Cierre y Liberación de Saldos	593
Acta de Liquidación Bilateral	514
Acta de Liquidación Parcial	10
Acta de no ejecución	23
Constancia de Archivo	39
Constancia de No Ejecución	11
Liquidación Unilateral	1
Memorando	75
Total general	2471

Imagen 55. Cumplimiento meta liquidación contratación derivada 2022



12.7.3 Vigencia 2023

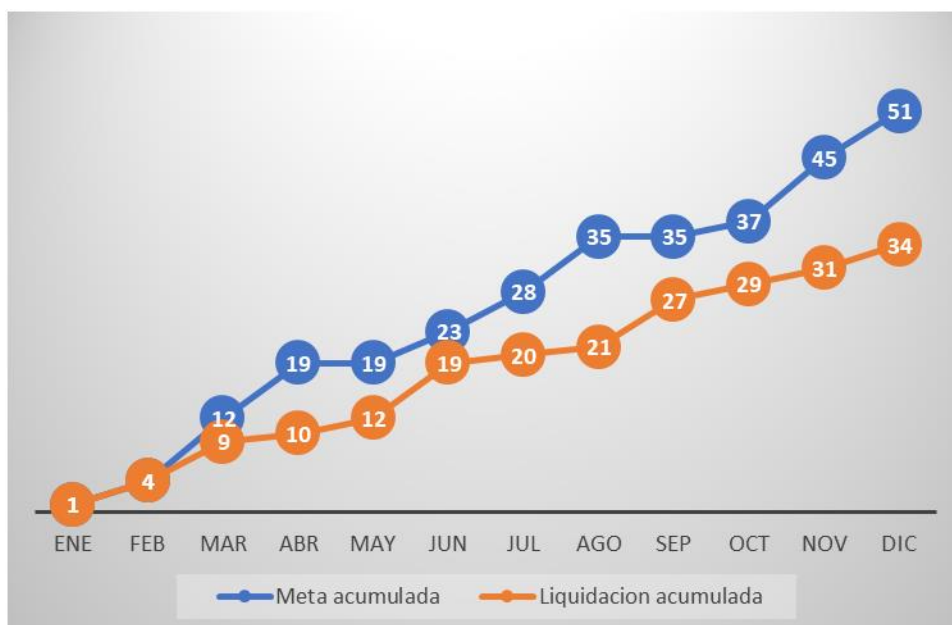
Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2023, se gestionó el trámite de cierre de 34 convenios interadministrativos y 1.090 contratos derivados, a través de la suscripción de los siguientes mecanismos:

Tabla.158 Tipología de mecanismos contractuales suscritos 2023

TIPO	CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS	DERIVADOS Y/O FUNCIONAMIENTO
Acta de cierre contractual		855
Acta de liquidación	19	208
Acta de no ejecución		9
Constancia de archivo	15	9
Modificaciones y/o aclaraciones		9
Totales	34	1.090

En lo que respecta los convenios interadministrativos, se tramitó el cierre contractual de **34 convenios** que corresponde al 67% de la meta proyectada para la vigencia 2023, la cual se había establecido en 51 convenios liquidados:

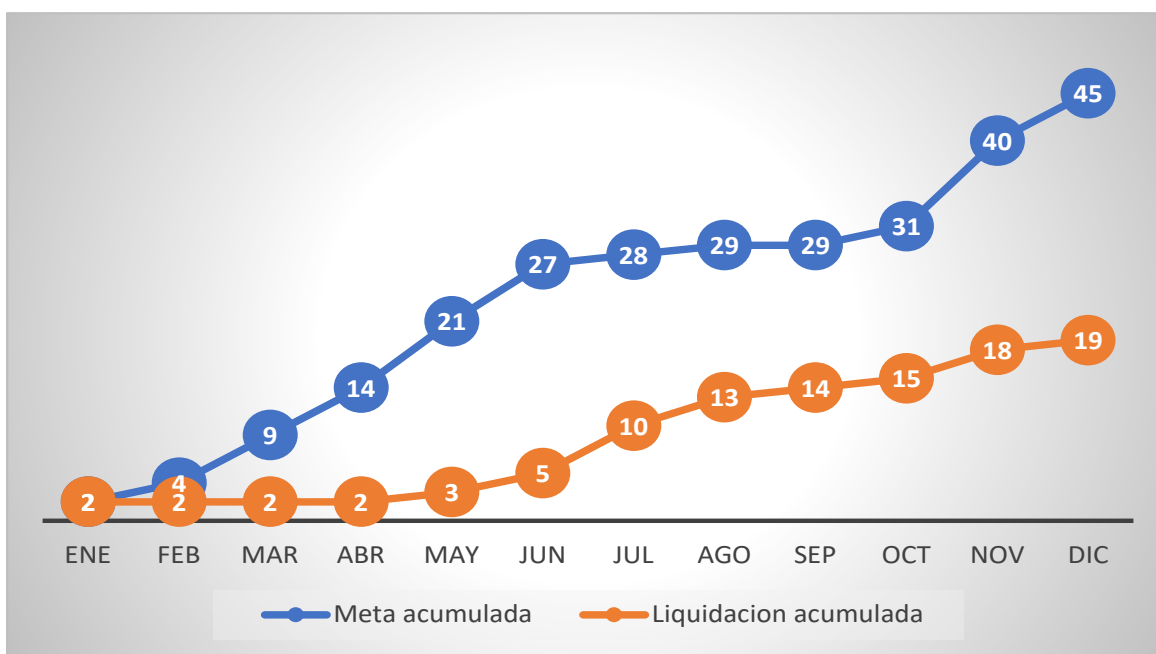
Imagen 56. Cumplimiento meta de liquidación convenios 2023



12.7.4 Vigencia 2024

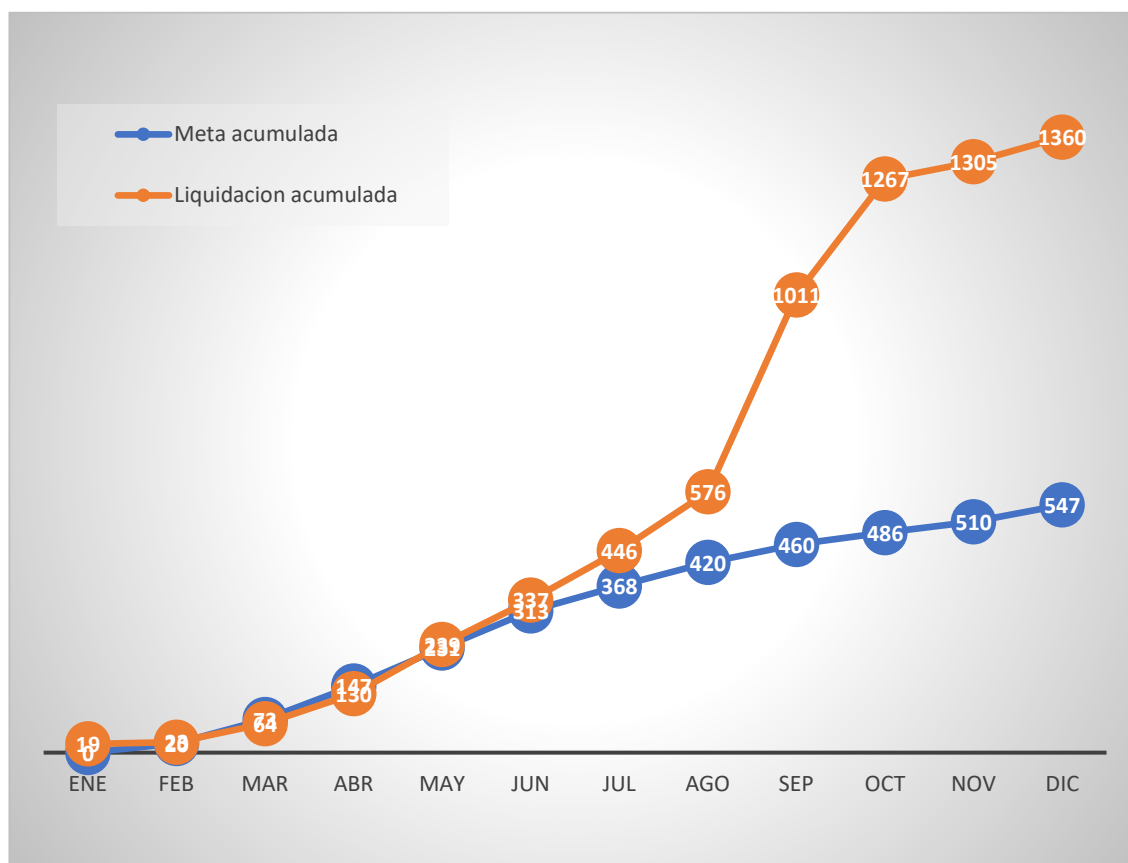
En lo que respecta a la meta de liquidación de los convenios interadministrativos, fue establecida en 45 para la vigencia 2024. Sin embargo, al cierre de la vigencia se tramitó el cierre contractual de 19 convenios que corresponde al 42% de la meta proyectada:

Imagen 57. Cumplimiento meta de liquidación convenios 2024



En lo que respecta los contratos derivados y de funcionamiento, se tramitó el cierre y/o liquidación de 1.360 contratos que corresponde al 249% de la meta proyectada para la vigencia 2024, la cual se había establecido en 547 contratos liquidados:

Imagen 58. Cumplimiento meta de liquidación contratos



12.7.5 Vigencia 2025

Para la presente vigencia aún no se ha establecido cual es la meta de liquidación de convenios y contratos por parte de cada una de las dependencias misionales. Sin embargo, es pertinente indicar que en el marco de la Plan de Acción Institucional se encuentra la denominada “ESTRATEGIA LIQUIDEMOS”, cuya implementación y seguimiento es liderado por la Subgerencia de Operaciones y está enfocada al cierre de los proyectos FONADE.

13 EVALUACIÓN DE PROCESOS Y AMBIENTE DE CONTROL

Bajo el liderazgo y autonomía de la Asesoría de Control Interno - ACI, realizar el examen sistemático, objetivo e independiente del Sistema de Control Interno de ENTerritorio S.A, identificando oportunidades de mejora, para coadyuvar al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Inicia con la planeación del plan de auditoria anual y termina con la evaluación de adopción de recomendaciones

para la mejora de la gestión institucional. En la intranet institucional están publicados todos los informes correspondientes al ambiente de control y auditorías adelantadas por la ACI.

13.1 Implementación del Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

A continuación, se presentan la calificación, fortalezas y recomendaciones por cada periodo de la evaluación del Sistema de Control interno.

Tabla.159 Implementación del MECI

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
I Semestre 2021	99%	La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización y el conocimiento del rol de cada área responsable para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno. Durante el periodo el Comité de Gerencia y Coordinación de Control Interno adoptó la política de reporte de deficiencias del SCI por líneas de defensa y la misma fue incorporada en el Manual del Sistema Integrado de Gestión. Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio, con una calificación por componente así: 100% para el ambiente de control, 99% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 98% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo.	Publicar los documentos MRI-03 Manual de gestión de riesgos operacionales, G-RI-03 Guía para el diligenciamiento del registro de eventos de riesgo operativo, G-RI-04 Guía metodológica de gestión de riesgos en el Catálogo Documental (Planeación y Gestión de Riesgos - Desarrollo Organizacional) Actualizar el normograma de la empresa con las normas de reciente expedición y socializar la metodología de actualización a todos los procesos (Desarrollo Organizacional - Oficina Asesora Jurídica)
II semestre 2021	99%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio, con una calificación por componente así: 97% para el ambiente de control, 100% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 100% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización y el conocimiento del rol de cada área responsable para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.	Publicar en el Catálogo Documental el procedimiento Gestión de conflictos de interés (Planeación y Gestión de Riesgos - Desarrollo Organizacional) Definir la prima de riesgos del nuevo modelo de negocio de Enterritorio (Planeación y Gestión de Riesgos) Actualizar el repositorio de la información de gestión del conocimiento (Planeación y Gestión de Riesgos Gestión de Talento Humano)
I semestre 2022	99,8%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial -	Dar prioridad al cumplimiento de las 4 actividades que no han iniciado su ejecución y a

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
		ENTerritorio, con una calificación por componente así: 99% para el ambiente de control, 100% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 100% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo. La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización y el conocimiento del rol de cada área responsable para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.	las 12 que se encuentran rezagadas según el reporte de estado de cumplimiento del Plan Institucional de Gestión y Desempeño (PIGD) con corte a junio de 2022 (Desarrollo Organizacional, Talento Humano, Planeación y Gestión de Riesgos y Servicios Administrativos)
II semestre 2022	99,5%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio, con una calificación por componente así: 99% para el ambiente de control, 99% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 100% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización y el conocimiento del rol de cada área responsable para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno. La Entidad actualizó el capítulo 3.4 Roles y responsabilidades de las líneas de defensa en la versión 5 (15/11/2022) del Manual del Sistema Integrado de Gestión – SIG, código M-SI01 publicado en el catálogo documental Enterritorio.	Dar prioridad al cumplimiento a las 4 actividades sin avance y 4 que no cumplieron con el producto esperado del Plan Institucional de Gestión y Desempeño (PIGD); así mismo con la actividad rezagada en el Plan de Acción Institucional (PAI), con corte a diciembre 31 de 2022. (Planeación y Gestión de Riesgos, Subgerencia de Operaciones, Grupo Servicios Administrativos, Grupo de Tecnología de la Información y Subgerencia de Desarrollo de Proyectos) Reportar el avance en el cumplimiento del indicador del pilar estratégico de sostenibilidad financiera 2022 para la consolidación del Indicador de cumplimiento del Plan Estratégico (Subgerencia Financiera y grupo de Planeación y Gestión de Riesgos)
I Semestre 2023	98,6%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio, con una calificación por componente así: 98,6% para el ambiente de control, 98% para la evaluación de riesgos, 97% para las actividades de control, 98% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo. La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización y el	La Entidad estableció un plan para ejecutar las actividades rezagadas del PIGD 2022, ejecutado al 37,5% con corte a junio 2023 y proyecta finalizar a octubre de 2023. El PIGD 2023 presenta a mayo un avance del 20% versus 30,9% esperado, con 17 actividades rezagadas. (Grupos: Gestión de Talento Humano, Planeación y

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
		conocimiento del rol de cada área responsable, el desarrollo de las auditorías internas y externas, con la certificación del sistema integrado de gestión en las normas ISO 9001, 27001, 14001, 45001 y 37001; con la actualización del manual del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y del esquema de evaluación de controles del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), los cuales fortalecen los sistemas de gestión de riesgos para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno	Desarrollo Organizacional, Gestión de Tecnología) El Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional no cuenta con el estado de ejecución del PIGD 2023 con corte a junio finalizado julio. (Grupo de Planeación y Desarrollo Organizacional) El Plan de Acción Institucional (PAI) no registra avance a junio de 2023, falta el reporte del grupo de Gestión Comercial y el avance del PIGD 2023 como insumo. (Grupos: Planeación y Desarrollo Organizacional y de Gestión Comercial) Durante el primer semestre de 2023 no se actualizó el documento F-SI01 "Normograma y documentos externos" para 15 procesos de la Entidad (Grupos: Planeación y Desarrollo Organizacional, Oficina Asesora Jurídica)
II semestre 2023	100%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio, con una calificación por componente así: 100% para el ambiente de control, 100% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 100% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo. La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la socialización, el conocimiento del rol de cada área responsable, el seguimiento y control a la gestión mediante la implementación del tablero de analítica Institucional, el desarrollo de las auditorías internas y externas, y la actualización del manual del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno. En el componente ambiente de control el seguimiento realizado con corte 31/01/2024	No se registraron

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
		el grupo auditor determinó el cumplimiento y cierre de las deficiencias identificadas en el plan de mejoramiento formulado para el primer semestre de 2023.	
I semestre 2024	100%	Para el período el SCI se encuentra implementado en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial - ENTerritorio S.A., con una calificación por componente así: 99% para el ambiente de control, 100% para la evaluación de riesgos, 100% para las actividades de control, 100% para el componente de información y comunicación, y 100% para el monitoreo La empresa tiene implementado el esquema de líneas de defensa, el cual se ha fortalecido con la aplicación de los controles definidos para cada proceso, la socialización permanente, el conocimiento del rol de cada área responsable, el seguimiento y control a la gestión; la transición de la norma ISO 27001:2013 a la versión 2022, el desarrollo de las auditorías internas y externas, y el establecimiento de los estatutos de Enterritorio S.A. por medio de los cuales se homogeneizan las disposiciones que regulan la gobernanza y los regímenes de las entidades públicas de servicios financieros para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.	Dar celeridad en el cumplimiento de la actividad “Conformación del equipo de trabajo interdisciplinario que conozca los procesos de la Entidad en cada una de las dependencias que deben participar en la implementación de la estrategia del Programa Liquidemos”, que reportó avance 55% y se encuentra vencida desde el 30/04/2024 del Plan de Acción Institucional 2024.
II semestre 2024	84%	-Se cuenta con Código de ética que cuenta con los elementos de análisis de desviaciones, sanciones, temas disciplinarios y mecanismos de denuncias. De igual forma este código es socializado a través de piezas comunicativas y actividades de sensibilización -La empresa cuenta gestión de riesgos en la cual se validan las acciones de integridad y monitoreo de los riesgos de corrupción. Estas acciones se reflejan en las actas del perfil de riesgos -Se cuenta con el "M-SI-01 Manual del Sistema Integrado de Gestión" ítem "3.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LAS LÍNEAS DE DEFENSA". En este capítulo se establece la política de reporte de las diferentes líneas de defensa teniendo en cuenta diferentes temas claves como riesgos, información financiera, seguridad	-Si bien se tiene documentado el esquema de líneas de defensa es importante fortalecer su divulgación e interiorización en los diferentes procesos debido a que varios procesos no reconocen sus controles como primera línea y/o segunda línea. -Se recomienda presentar de manera articulada y estandarizada los diferentes planes de acción en los diferentes espacios del CIGD - Es recomendable adoptar metodología de plan de acción estandarizada, establecer indicadores y productos medibles; aspectos que permiten adecuado y efectivo seguimiento por parte de la segunda línea de defensa

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
		financiera, auditorías internas de sistemas integrados de gestión y evaluaciones al Sistema de Control Interno -Si bien se tiene documentado el esquema de líneas de defensa es importante fortalecer su divulgación e interiorización en los diferentes procesos debido a que varios procesos no reconocen sus controles como primera línea y/o segunda línea. -La empresa mediante la caracterización de los 17 procesos define los objetivos, indicadores, riesgos entre otros, en articulación con los objetivos estratégicos - Actualización anual del perfil de riesgos, integrado en matriz de riesgo SIAR. Los riesgos y controles se encuentran con sus atributos para los 17 procesos, identificando el sistema (s) de riesgo que le aplica según clasificación -Los procesos reportan los eventos de riesgos operacional y se implementan acciones, o en su defecto la "no ocurrencia" - Se cuenta con los sistemas integrados: ISO 9001; 27001; 14001; 45001 e ISO 37001; y se desarrolló auditoría externa de seguimiento a las normas ISO 9001; 27001; 14001; 45001 e ISO 37001 -Se cuenta con un operador tecnológico que realiza los monitoreos sobre la infraestructura tecnológica para las líneas de servicio como: 2. Servicios de seguridad tecnológica. 3. Servicios de aprovisionamiento de equipos de cómputo y periféricos. 4. Servicios de LAN y WIFI. 5. Servicios de movilidad integral. 6. Servicios de canales de comunicación. 7. Mesa integral de servicios tecnológicos. 8. Servicios de analítica de datos, ingeniería de datos, visualización de los datos y ciencia de datos (ML – IA). La empresa cuenta con sistemas de información para la captura de datos y generación de reportes, y controles sobre la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información	-Es importante fortalecer la divulgación e interiorización del modelo de líneas de defensa y sus esquemas de reporte debido a que los procesos no se reconocen totalmente como responsables de primera línea y segunda línea cuando sea el caso - En el tema de control interno disciplinario es necesario evaluar la operación de la oficina y el proceso para cumplir con la primera y segunda instancia - Si bien se cuenta con la metodología de riesgo que permiten establecer diferentes escenarios de segregación de funciones / o de presupuesto en general los procesos no conocen totalmente situaciones donde no es posible segregar funciones y documentar el plan de acción o contingencia - Es recomendable que se soporten las matrices de roles de los usuarios TI con el fin de evidenciar la segregación de funciones en los diferentes aplicativos. Por aplicativo establecer las atribuciones por rol - Es importante realizar evaluaciones al proveedor de servicios TI desde la tercera línea (ASESORÍA DE CONTROL INTERNO) con el fin de contribuir a la gestión de riesgos, gobierno y controles TI de la entidad. La verificación de aplicación de los controles para los diferentes procesos se realiza por muestreo en el marco de las mesas de trabajo de actualización del perfil de riesgo, lo cual no permite medir la efectividad de la batería de controles de cada proceso

VIGENCIA /PERIODO	CALIFICACIÓN	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES RECOMENDACIONES
		La alta dirección divulga el plan estratégico institucional, plan estratégico de tecnologías de la información-PETI, plan de acción anual, y otros planes articulados con la planeación estratégica por vigencia, los cuales se encuentran publicados en la sección de transparencia de la web institucional.	-En el informe de seguimiento PQRDSF se identifica que no se alcanza un 100% de oportunidad en el trámite y respuesta de los registros de PQRS

Estado de los procesos del SIG

A nivel de **procesos contables y financieros** se identificaron las siguientes fortalezas:

- ✓ La empresa cumple con la normatividad vigente relacionada con el proceso contable: Decreto 2784 de 2012 por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009, Decreto Nacional 302 de 2015, Circulares externas 021 y 033 de 2014 de la Superintendencia Financiera
- ✓ El Grupo de Contabilidad revisa y actualiza periódicamente las políticas contables con el fin de presentar y revelar los hechos económicos de acuerdo con la operación de la Entidad y la normatividad vigente
- ✓ En la etapa de reconocimiento se tienen plenamente identificados los productos del proceso contable, las áreas fuente de la información contable y las transacciones de los hechos financieros, económicos y sociales se clasifican y registran de acuerdo con el Régimen de Contabilidad Pública y el Manual de Políticas Contables de la Entidad
- ✓ Se tienen identificados los riesgos en cada una de las etapas del proceso de gestión contable y se han implementado controles que han garantizado la producción de información financiera conforme a las características fundamentales de relevancia y representación fiel.
- ✓ Se aplican buenas prácticas de depuración y análisis de hechos económicos mediante conciliaciones mensuales.
- ✓ Con el retorno gradual de los servidores a las instalaciones físicas, se mantiene la política de cero papeles.

De igual forma se identificaron las siguientes recomendaciones:

- Documentar el proceso de elaboración del informe "obligaciones implícitas" y socializarlo con las personas responsables de su elaboración periódica-Subgerencia de Desarrollo de Proyectos - Grupo de Contabilidad.
- Realizar conciliación de operaciones recíprocas en periodos intermedios con los clientes con partidas conciliatorias significativas - Grupo de Contabilidad
- Implementar el control y seguimiento de la suscripción y ejecución de los planes que surgen a partir de los informes de la Revisoría Fiscal para la Gestión Contable - Grupo de Contabilidad.
- Cambiar la denominación del archivo publicado de los Estados Financieros de enero, febrero y marzo de 2021 en la página web porque aparece como

"Notas a los estados financieros" - Grupo de Contabilidad - Gestión de Tecnologías de la Información.

En los **procesos misionales** en la vigencia 2021 se evaluaron ocho (7) convenios encontrando situaciones y recomendaciones relevantes:

Situaciones / aspectos por mejorar

- ✓ Soportes fotográficos sin terminar en convenios
- ✓ Inadecuado ejercicio de la supervisión del contrato
- ✓ Cierre y pagos de etapas de contrato sin el lleno de requisitos
- ✓ Aprobación de Ítems aprobados con inconsistencias
- ✓ Títulos de propiedad de lotes no verificados para un contrato
- ✓ Factor multiplicador del contrato 2200603 sin soporte de ejecución y verificación
- ✓ Aprobación de proyecto sin la totalidad de productos
- ✓ Inoportunidad en la entrega de informes de ejecución del convenio
- ✓ Ajustes al plan de intervención con inconsistencias en la justificación técnica detallada en dos contratos
- ✓ Viviendas beneficiarias sin documento soporte de propietario, poseedor o tenedor del inmueble
- ✓ Inoportunidad en de giros para el reintegro de los rendimientos financieros
- ✓ Ítems financieros no integrados en los informes mensuales generados por la supervisión
- ✓ Inoportunidad en la entrega de informes mensuales por parte de los supervisores de los contratos específicos a ENTerritorio S.A.
- ✓ Pago de producto sin aprobación de la Interventoría.

Recomendaciones

- Actualizar el formato para los Certificados de ejecución de reparación y mejoras locativas, con la resolución de Fonvivienda correspondiente y alineado con la imagen institucional de la Entidad (Subgerencia de Desarrollo de Proyectos Desarrollo de Proyectos Cuatro, Gerencia del Convenio)
- Establecer un control para aplicación por parte del Supervisor que le permita generar alertas luego de la visita de campo cuando los soportes fotográficos no cumplan los requisitos para la expedición de los Certificados de existencia para vivienda nueva VIP, o con lo establecido en los criterios de claridad y legibilidad del formato (Subgerencia de Desarrollo de Proyectos Desarrollo de Proyectos Cuatro, Gerencia del Convenio)
- Elaborar y adoptar un instrumento de validación de las variables del factor multiplicador y de la matriz de cálculo de AIU, que contenga los controles establecidos por la entidad y los adicionales propuestos por la supervisión y la gerencia de convenio, para uso de la supervisión al interior de ENTerritorio S.A. y control de las obligaciones a cargo de los contratistas. (Subgerencia Desarrollo de Proyectos, supervisores de contratos)
- Verificar que las unidades ejecutoras negocien las mayores tasas de rendimientos del mercado en las cuentas bancarias al momento de su

apertura, realizando comparaciones frente a información oficial, como por ejemplo Banco de la República y Superintendencia Financiera de Colombia

- Establecer en las minutas garantías o mecanismos de reclamación por incumplimientos que se puedan presentar de las entidades ejecutoras.
- Diseñar y adoptar un instrumento de seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales de las interventorías y/o consultorías
- Gestionar mediante novedad contractual los acuerdos o decisiones establecidos en comités de seguimiento que afecten o modifiquen cualquiera de los términos contractuales para el adecuado seguimiento por parte de la interventoría y supervisión.

13.2 Seguimiento e implementación de la circular 008 2023 de la SFC.

A través de radicado 202461010329422 del 30 de diciembre de 2024 la SFC comunico a la empresa que considerando el estado de avance presentado respecto a la implementación de la circular 008 de 2023 da por finalizada su actuación de revisión. Sin embargo, enfatizó que deben mantenerse actualizadas y documentadas las políticas referentes al Sistema de Control Interno impartidas por este ente de vigilancia.

Al respecto la ACI, realizó seguimiento a la implementación de la circular en los meses de septiembre y diciembre 2024. Este ejercicio se realizó en coordinación con los diferentes responsables de las actividades establecidas por los diferentes numerales. Al 31 de diciembre de 2024 el porcentaje promedio de implementación fue del 91%. Se encuentran 86 acciones cumplidas, 33 acciones en proceso de implementación y dos acciones pendientes por implementar.

Las actividades pendientes por implementar corresponden al numeral 4.2.4. Funciones del Comité de Auditoría respecto de la información y comunicación; hacen referencia a las siguientes acciones:

- Incorporar el tema para presentar en la agenda de la Junta Directiva (Agenda temario de Junta Directiva).
- Presentar informe semestral sobre las decisiones adoptadas por el Comité de Auditoría incluida este literal - presidente comité (Presentar informe semestral sobre las decisiones adoptadas por el Comité de Auditoría incluido este literal).

Las actividades que se encuentran en ejecución corresponden a los siguientes numerales:

Tabla.160 Actividades distribuidas por numeral circular 008

Numeral	No. Actividades
3.1.1. Código de ética y conducta	1
3.1.14. Política de aseguramiento y mejora de la calidad de la auditoría interna	2

Numeral	No. Actividades
3.1.2. Política de generación y remisión de informes sobre el SCI	3
3.1.6. Política de evaluaciones y autoevaluaciones	3
3.1.7. Política de inducción y capacitación de miembros de JD u órgano que haga sus veces y de sus comités de apoyo	2
3.1.8. Política de seguridad de la información	1
3.2. Gestión de riesgos	1
3.3.1. Controles de alto nivel	1
4.1.3. Funciones de la Junta Directiva u órgano que haga sus veces respecto de las actividades de control	1
4.1.5. Funciones de la Junta Directiva u órgano que haga sus veces respecto de las actividades de seguimiento y monitoreo	3
4.2.1. Funciones del Comité de Auditoría respecto del ambiente de control	1
4.2.2. Funciones del Comité de Auditoría respecto de la gestión de riesgos	1
4.2.3. Funciones del Comité de Auditoría respecto de las actividades de control	4
4.2.4. Funciones del Comité de Auditoría respecto de la información y comunicación	4
4.2.5. Funciones del Comité de Auditoría respecto de las actividades de seguimiento y monitoreo	2
4.4.2. Funciones de la Alta Gerencia respecto de la gestión de riesgos	1
4.4.4. Funciones de la Alta Gerencia respecto de la información y comunicación	1
5.1.3. Tercera Línea	1
Total	33

Se generaron las siguientes recomendaciones:

- Finalizar la implementación de las 33 actividades que se encuentran en ejecución con el fin de cumplir con los lineamientos del Sistema de Control Interno fijados por la Superintendencia Financiera.
- Propender por la implementación de las 2 acciones que no registran avance respecto al numeral 4.2.4. Funciones del Comité de Auditoría respecto de la información y comunicación
- Se recomienda que cada dependencia o grupo de trabajo revise las actividades en las que tenga responsabilidad o participe con el fin de completar los diferentes productos.

13.3 Implementación de los ambientes de control y mapa de aseguramiento

El seguimiento a ambiente de control se llevó a cabo a partir de la evaluación del Sistema de Control Interno de acuerdo con la metodología establecida por el DAFP. El resultado de esta evaluación se detalla en el primer punto del presente informe.

13.3.1 Mapa de aseguramiento

En el año 2022 la Asesoría de Control Interno realizó consultoría sobre el mapa de aseguramiento de la empresa. Este insumo de mapa de aseguramiento, actualizado respecto de la versión elaborada en 2019, ajustó metodológicamente varios componentes, incorporó otros insumos de información disponible, adoptó un esquema de mapa de aseguramiento combinado resumido. Este mapa fue retroalimentado en su construcción por los Grupos de Planeación y Gestión de Riesgos, Cumplimiento SARLAFT y Desarrollo Organizacional.

Se hizo entrega a la Alta Dirección del mapa de aseguramiento de ENTerritorio S.A. con corte a abril de 2022, el cual:

- ✓ Se constituye en un resumen práctico, de alto nivel, sobre el estado de la gestión del riesgo y el control de la empresa.
- ✓ Posibilita a la alta dirección hacer un reporte más robusto y confiable a la Junta Directiva del estado del control interno en la organización.
- ✓ Resume la evidencia de la efectividad del sistema de control interno versus los riesgos conocidos.
- ✓ Ayuda a identificar brechas de cobertura y, por tanto, necesidades de aseguramiento.
- ✓ Incrementa la comprensión del perfil de riesgo del negocio
- ✓ Posibilita una visión global de los proveedores y las actividades de aseguramiento de la empresa.
- ✓ Permite un mejor uso de los recursos y las habilidades de aseguramiento.
- ✓ Brinda mayor seguridad en los reportes de riesgos y controles.
- ✓ Permite una mejor visualización del aseguramiento provisto por las diferentes líneas de defensa a la gestión integral de la organización, y de los proveedores de aseguramiento externos.
- ✓ Desarrolla un esquema de aseguramiento holístico y comprensivo que puede ser útil, por ejemplo, para garantizar estándares de cobertura de riesgos en un proceso de reestructuración.

Metodología

A partir de la documentación del Catálogo documental de ENTerritorio S.A. vigente con corte a abril de 2022, del mapa de procesos de ENTerritorio S.A. versión 14, del perfil de riesgos operacionales de 2021, del perfil de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo del segundo semestre de 2021, se realizaron las siguientes actividades secuenciales para construcción del mapa integral:

- ✓ Identificar los aspectos clave de éxito de cada proceso a partir de la caracterización de este, desde la perspectiva de los indicadores y salidas o productos clave, y a partir de la reglamentación vigente
- ✓ Identificar las fuentes de información de funciones, responsabilidades y obligaciones de la entidad, externas e internas, asociadas a estos aspectos clave. Para el caso de proveedores de aseguramiento externo, se identificaron los Decretos, Circulares y Resoluciones externos que aplican a ENTerritorio (Lectura y revisión documental).

- ✓ Determinar para cada proceso las funciones/actividades de aseguramiento asociadas a los aspectos claves identificados en la documentación vigente, distinguiendo las dependencias o grupos de trabajo responsables de ejecutar las mismas
- ✓ Identificar los riesgos relevantes y controles de mayor eficacia, de mejores atributos de diseño, de tipo detectivo, correctivo y/o predictivo, a los que apuntan estas funciones/actividades de aseguramiento de los diferentes Sistemas de Administración de Riesgos de ENTerritorio
- ✓ Establecer el grado de aseguramiento que representa cada integrante de las diferentes líneas de defensa proveedores internos de aseguramiento, según las actividades o funciones de gestión de riesgos y control a cargo
- ✓ Establecer el grado de aseguramiento que representa cada integrante de los proveedores de aseguramiento externos

- ✓ Determinar la medida de confiabilidad de las funciones/actividades de aseguramiento integradas al mapa, a partir de la evaluación de los siguientes criterios
- ✓ Identificar las brechas de cobertura o necesidades de aseguramiento
- ✓ Identificar esfuerzos concentrados en diferentes instancias de aseguramiento para una misma actividad de aseguramiento o proceso clave, que probablemente no lo requiere por su nivel de criticidad
- ✓ Establecer la calidad de la actividad de aseguramiento
- ✓ Establecer el grado de aseguramiento que representa cada aspecto de las diferentes líneas de defensa proveedores internos o externos de aseguramiento
- ✓ Establecer en coordinación con los grupos responsables en segunda línea de defensa del monitoreo a las actividades de planeación estratégica, administración de riesgos y sistema integrado de gestión, el grado de Aseguramiento Deseado/Requerido para los aspectos clave

Una vez realizados estos pasos, la ACI presentó el balance preliminar y explicó la metodología a los grupos de Planeación y Gestión de Riesgos, Cumplimiento SARLAFT y Desarrollo Organizacional, para su validación y retroalimentación, mejorando el mapa preliminar y obteniendo la versión definitiva.

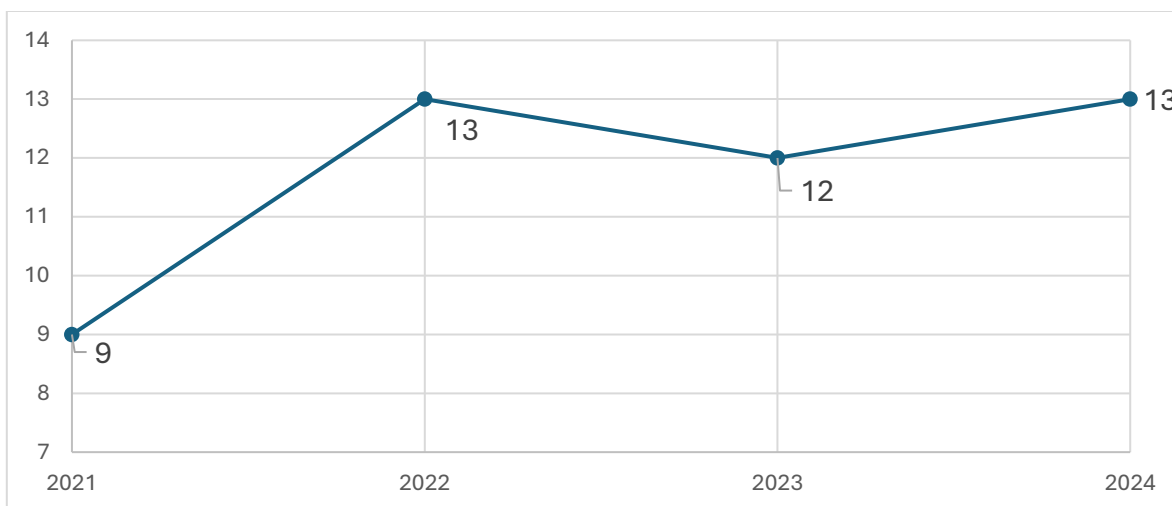
Para el año 2024 se incluyó dentro del plan anual de auditoría la actualización de este mapa de aseguramiento con el fin de establecer las mejoras pertinentes en el grado de aseguramiento.

13.3.2 Seguimiento constante y auditoría

Las auditorías relacionadas a continuación se encuentran publicadas en la página web en la sección de transparencia⁴⁷ y en el catálogo documental en el módulo de control interno.

⁴⁷ Todas las auditorías están disponibles en el link: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/informes-de-gestion-evaluacion-y-auditoria/informes-de-auditorias-de-gestion>

Imagen 59. Auditorías por año 2021 - 2024



Respecto al informe de control interno contable, todos los informes se publicaron en la página web de la empresa, incluidos el de la última vigencia (2024), y están disponibles en el vínculo: <https://www.enterritorio.gov.co/web/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion/informes-de-oficina-de-control-interno/informes-de-control-interno-contable>

Los informes y seguimientos de ley para cada vigencia también se encuentran publicados en el catálogo documental en el módulo de informes de control interno.

Resultados planes anuales de auditoría interna 2021-2024

Tabla.161 Resultados planes de auditoría 2021-2024

Vigencia	Resultado	Observaciones
2021	100%	Se planearon 78 actividades y se ejecutaron 78
2022	100%	Se proyectaron 99 actividades y se ejecutaron 99
2023	100%	Se proyectaron 105 actividades y se ejecutaron 105
2024	97%	Se proyectaron 105 actividades y se ejecutaron 99 Para este periodo el asesor de control interno fue nombrado hasta el mes de septiembre y en consecuencia se debieron priorizar diferentes actividades que se encontraban en atraso. Las actividades pendientes se ejecutaron en el mes de enero de 2025

Plan Anual de Auditoría 2025

Este plan anual de auditoría se formuló bajo normas internacionales de auditoría y lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Para esta vigencia se formularon **119 actividades** distribuidas así:

Tabla.162 Distribución de actividades Plan de Auditoría 2025

Tipo Trabajo	No. Trabajos
Aseguramiento_ Auditorias basadas en riesgos	24
Cumplimiento	8
Informes/ Seguimientos de ley	81
Consultoría	2
Labores administrativas	3
Solicitudes Junta Directiva	1

Este plan anual de auditoria se encuentra publicado en el link de transparencia de la página web⁴⁸. A febrero 2025 el plan anual de auditorías presenta un avance de 17% pues se han ejecutado 20 actividades de 119 planeadas.

13.4 Retos, alertas y pendientes ambiente de control y auditorías.

Al interior de la Asesoría de Control Interno se presentan los siguientes retos:

- Actualizar e implementar los procedimientos e instrumentos de auditoría interna alienados con las normas internacionales de auditoria
- Establecer e implementar el Plan de Aseguramiento de Mejora de la Calidad-PAMC que evalúa la calidad y desempeño de la función de auditoría interna
- Actualizar el procedimiento de seguimiento a planes de mejoramiento internos y externos con el fin de establecer criterios para la formulación, seguimiento y cierre de acciones.
- Gestionar las actividades a cargo de la Asesoría de Control Interno de modo que agregue valor a la gestión de Riesgos, control y Gobierno de la entidad desde los diferentes ejercicios de evaluación.
- Asesorar desde el rol de direccionamiento estratégico y evaluación el cumplimiento del plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República.
- Fortalecer el ejercicio de consultoría y asesoría con el fin de generar mejora en los diferentes procesos.

a) Alertas

- Prestar especial atención al cumplimiento del plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República debido a que presenta cumplimiento del 88%. Es importante que los responsables de actividades realicen la respectiva gestión de manera oportuna y eficaz
- Fortalecer el conocimiento y apropiación de las diferentes líneas de defensa; los procesos que hacen parte de la segunda línea pueden reconocer su papel transversal y realizar los monitoreos y ejercicios de evaluación correspondiente.
- En la vigencia 2024 no se reportó a través del SIRECI el Informe Nacional Focalizado -Enfoque Diferencial con corte al 31 de diciembre de 2023.

⁴⁸ Disponible en: <https://www.enterritorio.gov.co/web/index.php/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica>

A nivel contable y financiero:

- Fortalecer seguimiento permanente en las diferentes actividades del proceso contable para evitar que se presenten debilidades o incumplimientos que deriven en la materialización de riesgos de índole contable.
- Realizar las actualizaciones correspondientes al ERP Dynamics 365, de tal manera que este permita conservar controladamente la asignación de consecutivos en los diferentes registros contables.
- Se identificó saltos en la cronología en diversas notas de contabilidad; que, si bien dicha situación ha sido puesta en conocimiento por parte de la Subgerencia Financiera a la Gerencia de Tecnologías de la Información, al corte de la evaluación no se han desplegado las actualizaciones al sistema, de tal manera que se garantice la subsanación de la debilidad identificada.
- Durante la vigencia 2024, por parte de la Subgerencia Financiera no se realizó la inclusión de actividades de capacitación en el Plan de capacitación de tal manera que se refuerce el desarrollo de competencias y actualización permanente en el proceso contable

A nivel misional (convenios):

- Diferencia de cantidades, calidad de obra y planos récord
- Anticipos a contratistas sin amortización
- Inoportunidad en la liquidación de Contratos
- Actas en las que no coinciden las cantidades de las memorias y las cantidades del acta resumen para un mismo ítem.
- Demoras en la suscripción de novedades de los convenios marco impactando de forma directa el desarrollo de la contratación derivada que les corresponde
- Deficiencias y/o cambios en el flujo de caja pactado con el cliente; lo cual tiene efecto directo en el normal desarrollo de los proyectos y con posibles acciones legales de los contratistas de ENTerritorio S.A. contra la empresa.
- Mejorar la metodología de costos de los convenios
- Realizar seguimiento permanente a los compromisos fijados en la liquidación de los contratos.

14 FIRMA

LINA MARÍA BARRERA RUEDA